



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İpek YILMAZ TİK

SEYAHAT ACENTELERİNDE YAPAY ZEKÂ TEMELLİ FARKLILAŞMA
STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2025



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İpek YILMAZ TİK

SEYAHAT ACENTELERİNDE YAPAY ZEKÂ TEMELLİ FARKLILAŞMA
STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Doç. Dr. Ayşe Eren ÖZDEMİR

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2025

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

İpek YILMAZ TİK'in bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Programı Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	:Doç. Dr. Caner ÜNAL	(İmza)
Üye (Danışman)	:Doç. Dr. Ayşe Eren ÖZDEMİR	(İmza)
Üye	:Prof. Dr. Eyyup YARAŞ	(İmza)
Üye	:	(İmza)
Üye	:	(İmza)

Tez Başlığı: Seyahat Acentelerinde Yapay Zekâ Temelli Farklılaşma Stratejileri Üzerine
Bir Araştırma

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi :09/10/2025

Mezuniyet Tarihi : 11/12/2025

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum Seyahat Acentelerinde Seyahat Acentelerinde Yapay Zekâ Temelli Farklılaşma Stratejileri Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

İpek YILMAZ TİK





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



04/12/2025

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	İpek Yılmaz Tik
Öğrenci Numarası	202252012005
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Ayşe Eren Özdemir
Doktora Tez/Yüksek Lisans Tez/Dönem Projesi Başlığı	Seyahat Acentelerinde Yapay Zekâ Temelli Farklılaşma Stratejileri Üzerine Bir Araştırma
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2835380684
Rapor Tarihi	04.12.2025
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %5 Alıntılar dahil: %5
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,	
Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 115 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orjinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orjinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Doç. Dr. Ayşe Eren Özdemir İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iii
TABLOLAR LİSTESİ	iv
GRAFİKLER LİSTESİ	v
GÖRSELLER LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	x
TEŞEKKÜR.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM BİLİMİNDE FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

1.1. Stratejik Yönetim Alanında Rekabet Stratejisine Genel Bakış	4
1.2. Michael Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri	8
1.2.1. Maliyet Liderliği.....	8
1.2.2. Farklılaşma	9
1.2.3. Odaklanma.....	10
1.3. Değer Zinciri Kavramı	12
1.4. Porter Yaklaşımına Yönelik Eleştiriler ve Alternatif Gelişmeler.....	14
1.4.1. Statiklik ve Dış Çevre Odaklılık.....	15
1.4.2. Strateji Ayrımı ve Hibritleşme	15
1.4.3. Hizmet Sektörüne Sınırlı Uyumluluk	17
1.5. Mintzberg’in Farklılaşma Boyutları	19
1.5.1. Fiyat Farklılaşması	20
1.5.2. İmaj Farklılaşması	20
1.5.3. Kalite Farklılaşması.....	21
1.5.4. Destek Farklılaşması	21
1.5.5. Tasarım Farklılaşması	21
1.5.6. Farklılaşmama	22
1.6. Güncel Akademik Çalışmalar Işığında Farklılaşma Stratejilerinin Kısa Değerlendirmesi	22

İKİNCİ BÖLÜM

SEYAHAT ACENTELERİNDE YAPAY ZEKÂ UYGULAMALARI, REKABET STRATEJİLERİ VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE AKADEMİK VE SEKTÖREL BİR DEĞERLENDİRME

2.1. Turizmde Dijitalleşme Sürecinde Yapay Zekâ Temelli Gelişmelerin Önemi.....	25
2.2. Seyahat Acentelerinde Yapay Zekâ Uygulama Alanları.....	27
2.2.1. Etkileşim Araçları: Chatbotlar ve Öneri Sistemleri.....	27
2.2.2. Fiyat Tahmin Sistemleri	27
2.2.3. Avatar Destekli Video Üretimi.....	27
2.2.4. Operasyonel Uygulamalar: Optimizasyon ve Karar Destek Sistemleri	28
2.3. Seyahat Acentelerinde YZ Kullanım Alanları ve Kazanımlar	28
2.4. Akademik Araştırmalarda Seyahat Acentelerinde Yapay Zekâ.....	29
2.5. Sektörel Tespitler.....	30
2.6. Rekabet Stratejileri Ve İş Performansı Açısından Alan Yazın	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA SÜRECİ VE BULGULARI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	33
3.2. Araştırma Tasarımı ve Süreci	36
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	54
3.4. Nicel Veri Analizi ve Bulgular	54
3.4.1. Seyahat Acentelerinde Yapay Zekâ Temelli Dijital Uygulamaların Tercih Edilme Nedenleri	55
3.4.2. Tanımlayıcı İstatistiklere Dair Bulgular	56
3.4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular	59
3.5. Nitel Veri Analizi ve Bulgular.....	61
SONUÇ VE TARTIŞMA	71
K A Y N A K Ç A.....	79
EK 1 GÖRÜŞME FORMU.....	95
EK 2 SORU FORMU	96
ÖZGEÇMİŞ	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Strateji Hiyerarşisi.....	4
Şekil 1.2. Porter'ın Değer Zinciri	12
Şekil 3.1. Farklılaşma Stratejilerinin Kategori–Tema–Alt Tema Yapısı	64
Şekil 3.2. İş Performansının Kategori–Tema–Alt Tema Yapısı.....	66



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Seyahat Acentelerinde YZ Kullanım Alanları ve Kazanımlar.....	29
Tablo 3.1. Farklılaşma Stratejileri ve Performans Literatürü.....	37
Tablo 3.2. Rekabet Stratejileri Literatürü.....	40
Tablo 3.3. Turizm Sektöründe Hizmet Farklılaşmasına İlişkin Araştırma Örnekleri	48
Tablo 3.4. Tanımlayıcı İstatistikler	57
Tablo 3.5. Boyutlar Arası Kolerasyon Analizi	60



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1. YZ Uygulamalarının Tercih Edilme Nedenleri.....	55
Grafik 3.2. YZ Temelli Farklılaşma Stratejilerinin Tematik Frekans Dağılımı.....	69
Grafik 3.3. YZ Temelli Uygulamaların İş Performansına Etkilerine Yönelik Tematik Frekans Dağılımı.....	70



GÖRSELLER LİSTESİ

Görsel 3.1. Google Soru Form Görüntüsü.....	53
Görsel 3.2. Kelime Bulut Analizi	62
Görsel 3.3. Kod Matris Analiz Bulguları	68



KISALTMALAR LİSTESİ

AI	: Artificial Intelligence
COVID-19	:Coronavirus ve Disease 2019
CVRP	: Capacitated Vecihle Routing Problem
GM	: General Motors
İKYU	: İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
KARP	: Kapasiteli Araç Rotalama Problemi
KVKK	: Kişisel Verileri Koruma Kanunu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
NLP	: Doğal Dil İşleme
TÜRSAB	:Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
YZ	:Yapay Zekâ

ÖZET

Tezin temel amacı, yapay zekâ temelli dijital uygulamaları kullanan seyahat acentelerinin, bu uygulamaların farklılaşma stratejilerine yansımalarını ve iş performansı algısına ilişkin değerlendirmelerini incelemektir. Araştırmanın alt amaçları kapsamında, yapay zekâ temelli dijital uygulamaları kullanan seyahat acentelerinin bu uygulamaları öncelikli olarak farklılaşma stratejilerinin hangi alanlarında tercih ettikleri, bu stratejik tercihlerinin temel gerekçeleri, yapay zekâ temelli dijital uygulamaları öncelikli olarak hangi performans algısı doğrultusunda tercih ettikleri ve bu performans algısına ilişkin temel gerekçelerin neler olduğu incelenmiştir. Tez amacının doğası gereği hem açıklayıcı hem de derinlemesine bir analiz gerektirmesi nedeniyle, ağırlıklı olarak nitel araştırma yaklaşımına dayalı karma yöntem (mixed methods) tasarımı benimsenmiştir. Böylece araştırmada, nitel ve nicel veri toplama süreçleri birbirini tamamlayacak biçimde yapılandırılmış; belde edilen veriler arasında tutarlılık ve anlamsal derinlik sağlanmıştır. Araştırmanın nicel aşamasında, Antalya il merkezinde faaliyet gösteren, A grubu belgeli ve uluslararası hizmet veren 106 seyahat acentesinden elde edilen geçerli soru formu verileri analiz edilmiş; nitel aşamada ise beş seyahat acentesi yöneticisiyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden toplanan veriler değerlendirilmiştir.

Yapay zekâ temelli dijital uygulamalara ilişkin tanımlayıcı istatistikler, değişkenlerin ortalama değerlerinin orta-yüksek düzeyde olduğunu göstermiş; en yüksek ortalamanın imaj, kalite-destek ve tasarım farklılaşması boyutlarında, en düşük ortalamanın ise farklılaşmama boyutunda olduğu belirlenmiştir. Bulgular, katılımcıların yapay zekâyı işletmelerde farklılaşmayı artıran bir unsur olarak değerlendirdiklerini, buna karşılık farklılaşmama stratejisine yönelik algının düşük düzeyde kaldığını ortaya koymuştur. Nicel bulgular, yapay zekânın seyahat acentelerinde öncelikli olarak maliyetleri düşürmek, operasyonel verimliliği sağlamak ve müşteri memnuniyeti arttırmak için tercih edildiğine işaret etmiştir. Ayrıca yapay zekâ temelli farklılaşma stratejilerinin kendi aralarında anlamlı ilişkiler gösterdiği, en yüksek ilişkilerin sırasıyla kalite-destek stratejisi ile tasarım stratejisi, kalite-destek stratejisi ile hizmet stratejisi ve hizmet stratejisi ile imaj stratejisi aralarında bulunduğu; buna karşın farklılaşmama boyutunun diğer tüm farklılaşma stratejileri ile anlamlı bir ilişki göstermediği tespit edilmiştir. Farklılaşma boyutları ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde, farklılaşmama boyutu dışında tüm ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğu; en yüksek ilişkinin hizmet farklılaşması ile performans arasında, bunu sırasıyla kalite-destek, fiyat ve tasarım farklılaşmasının izlediği belirlenmiştir.

Kelime bulutu analiz bulguları, katılımcıların ifadelerinde en sık tekrar eden kavramların “müşteri”, “yapay zekâ”, “memnuniyet”, “hizmet”, “destekli”, “verimlilik” ve “rekabet” olduğunu göstermiştir. Nitel bulgular kapsamında belirlenen ilk ana kategori “farklılaşma stratejileri” olmuştur. Bu kategori altında yer alan temalar; yapay zekâ ve fiyat farklılaşması, yapay zekâ ve imaj farklılaşması, yapay zekâ ve kalite-destek farklılaşması, yapay zekâ ve tasarım farklılaşması, yapay zekâ ve farklılaşmama ve yapay zekâ ve hizmet farklılaşması başlıklarından oluşmuştur. Araştırmada belirlenen ikinci ana kategori ise “iş performansı” olup, bu kategori altında yer alan temalar; yapay zekâ ve genel rekabet, yapay zekâ ve yönetsel yaklaşım, yapay zekâ ve geçişte etkili olan faktörler, yapay zekâ ve karşılaşılan sorunların performansa etkisi ve yapay zekâ ve sektöre katkı başlıklarından oluşmuştur. Kod matrisi analizinden elde edilen bulgular doğrultusunda, farklılaşma stratejileri kategorisinde en yüksek orana sahip tema “yapay zekâ ve fiyat farklılaşması” olup, bu tema altında yapılan kodlamalar toplamın en büyük kısmını oluşturmuştur. Bunu sırasıyla “yapay zekâ ve kalite-destek farklılaşması”, “yapay zekâ ve hizmet farklılaşması”, “yapay zekâ ve imaj farklılaşması” ve “yapay zekâ ve tasarım farklılaşması” temaları izlemiştir. En düşük frekans ise “yapay zekâ ve farklılaşmama” temasında gözlemlenmiştir. İş performansı kategorisine ilişkin kod matrisi analizinde en yüksek frekansa sahip tema “yapay zekâ ve sektöre katkı” olarak belirlenmiştir. Bu temayı “yapay zekâyâ geçişte etkili faktörler” teması izlemiş; her iki tema da yapay zekâ teknolojilerinin sektörel dönüşüm ve benimseme süreçleri üzerindeki etkilerine yönelik güçlü vurgular içermiştir.

Tezin özgün değeri, yapay zekânın seyahat acenteleri özelinde farklılaşma stratejileriyle birlikte değerlendirilmesine dayalı bütüncül bir bakış açısı önermesinden kaynaklanmaktadır. Mevcut literatürde yapay zekânın turizmdeki rolü çoğunlukla farklı aktörler dikkate alınarak incelenmiş; seyahat acentesi ölçeğinde stratejik ve performans temelli etkileri bir arada değerlendirilmede yetersiz kaldığı gözlemlenmiştir. Bu yönüyle çalışma, hem teorik hem de sektörel düzeyde bir boşluğu doldurarak yapay zekâ teknolojilerinin seyahat acentelerinde stratejik konumlanışını açıklamayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Farklılaşma Stratejileri, Yapay Zekâ, İş Performansı, Seyahat Acentesi

SUMMARY

A STUDY ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE BASED DIFFERENTIATION STRATEGIES IN TRAVEL AGENCIES

The primary aim of this thesis is to investigate how travel agencies that employ artificial intelligence (AI)-supported digital applications reflect these tools in their differentiation strategies and how they evaluate them in relation to perceptions of business performance. Within the scope of its sub-objectives, the study examines the specific areas of differentiation strategies in which travel agencies primarily adopt AI-supported applications, the underlying reasons for these strategic choices, the performance perceptions guiding their adoption, and the rationales behind these perceptions.

Given the explanatory and in-depth nature of the research objective, a mixed methods design was adopted, with a predominant emphasis on qualitative inquiry. In this way, qualitative and quantitative data collection processes were structured to complement one another, ensuring both consistency and semantic depth across the findings. In the quantitative phase, valid survey data were analyzed from 106 A-group certified travel agencies operating in Antalya city center and providing international services. In the qualitative phase, data were gathered through semi-structured interviews conducted with five travel agency managers.

Descriptive statistics regarding AI-supported digital applications revealed that the mean values of variables were at a medium-to-high level. The highest means were observed in the dimensions of image, quality-support, and design differentiation, while the lowest mean was found in the non-differentiation dimension. The findings indicated that participants perceived AI as a factor enhancing differentiation in businesses, whereas perceptions of non-differentiation strategies remained low. Quantitative results further suggested that AI is primarily preferred in travel agencies to reduce costs, ensure operational efficiency, and increase customer satisfaction. Moreover, AI-based differentiation strategies demonstrated significant interrelationships, with the strongest correlations observed between quality-support and design strategies, quality-support and service strategies, and service and image strategies. In contrast, the non-differentiation dimension showed no significant relationship with any other differentiation strategies. When examining the relationships between differentiation dimensions and performance, all relationships except for non-differentiation were found to be positive and significant. The strongest relationship was between service differentiation and performance, followed by quality-support, price, and design differentiation.

Word cloud analysis revealed that the most frequently repeated concepts in participants' statements were "customer," "artificial intelligence," "satisfaction," "service," "supported," "efficiency," and "competition." Within the qualitative findings, the first main category identified was "differentiation strategies." Themes under this category included AI and price differentiation, AI and image differentiation, AI and quality-support differentiation, AI and design differentiation, AI and non-differentiation, and AI and service differentiation. The second main category identified was "business performance," with themes including AI and general competition, AI and managerial approach, AI and factors influencing transition, AI and the impact of encountered problems on performance, and AI and contribution to the sector. Findings from the code matrix analysis indicated that within the differentiation strategies category, the theme with the highest proportion was "AI and price differentiation," accounting for the largest share of coding. This was followed by "AI and quality-support differentiation," "AI and service differentiation," "AI and image differentiation," and "AI and design differentiation." The lowest frequency was observed in the "AI and non-differentiation" theme. In the code matrix analysis of the business performance category, the theme with the highest frequency was "AI and contribution to the sector." This was followed by "factors influencing the transition to AI," with both themes strongly emphasizing the impact of AI technologies on sectoral transformation and adoption processes.

The originality of this thesis lies in its proposal of a holistic perspective that evaluates AI in conjunction with differentiation strategies specifically within the context of travel agencies. In the existing literature, the role of AI in tourism has largely been examined with reference to different actors, while strategic and performance-based effects at the scale of travel agencies have remained insufficiently addressed. In this respect, the study aims to fill a gap at both theoretical and sectoral levels by explaining the strategic positioning of AI technologies in travel agencies.

Key Words: Differentiation Strategies, Artificial Intelligence, Business Performance, Travel Agencies

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının her aşamasında bilgi, deneyim ve desteğini esirgemeyen, akademik yönlendirmeleriyle bana yol gösteren değerli danışmanım sayın Doç. Dr. Ayşe Eren ÖZDEMİR'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Çalışmamı değerlendiren ve katkı sağlayan jüri üyeleri sayın Prof. Dr. Eyyup YARAŞ'a ve Doç. Dr. Caner ÜNAL'a ayrıca teşekkür ederim.

Görüşme ve soru formu uygulama süreçlerinde bana zaman ayıran, deneyim ve bilgilerini paylaşan seyahat acentelerindeki yöneticilere ve katılımcılara katkılarından dolayı minnettarım.

Tez sürecinde manevi desteğini her zaman hissettiğim sevgili eşime teşekkürü borç bilirim.

Son olarak, yüksek lisans eğitimim süresince bilgi ve deneyimleriyle gelişimime katkı sunan tüm akademisyenlere teşekkür ederim.

GİRİŞ

Günümüzde dijitalleşme, turizm sektöründe rekabet dinamiklerini köklü biçimde değiştiren bir dönüşüm süreci yaratmıştır. Bu dönüşümün en etkili bileşenlerinden biri olan YZ teknolojileri, hizmet işletmelerinin karar alma, müşteri ilişkileri yönetimi, veri analitiği ve operasyonel verimlilik alanlarında köklü değişimler yaratmaktadır. Özellikle müşteriyle doğrudan temas hâlinde bulunan seyahat acenteleri, dijital dönüşümün hem operasyonel hem de stratejik düzeyde en yoğun hissedildiği işletme türleri arasında yer almaktadır. Artan rekabet, değişen müşteri beklentileri, çevrim içi rezervasyon sistemlerinin yaygınlaşması ve kişiselleştirilmiş hizmet ihtiyacı, acenteleri geleneksel iş modellerinden uzaklaşarak yapay zekâ temelli dijital uygulamalara yönelmeye zorlamıştır. Bu dönüşüm, yalnızca teknolojik bir adaptasyon değil; aynı zamanda işletmelerin stratejik farklılaşma biçimlerini ve performans algılarını yeniden tanımlayan bir sürece işaret etmektedir.

Geleneksel olarak benzer hizmetleri sunan seyahat acenteleri, dijitalleşme, yasal gereklilikler ile birlikte dijitalleşmeye yönelmek zorunda kalmıştır. Araştırmanın konusu, yapay zekâ teknolojilerinin farklılaşma stratejileri üzerindeki etkilerini, özellikle seyahat acenteleri ölçeğinde ele almaktadır. Literatürde yapay zekânın turizmin diğer aktör işletmeleri üzerindeki etkileri geniş biçimde tartışılmış olsa da seyahat acenteleri özelinde farklılaşma stratejilerinin iş performansı ile birlikte değerlendirilmesine dayalı bütüncül çalışmaların sınırlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum hem teorik hem de sektörel açıdan önemli bir boşluğa işaret etmektedir. Yanısıra seyahat acenteleri, hizmetin soyut doğası gereği rekabet avantajını çoğu zaman müşteri deneyimi, hizmet kalitesi ve marka imajı gibi unsurlar üzerinden kurmaktadır. Bu nedenle, yapay zekâ temelli uygulamaların acentelerde yalnızca operasyonel süreçleri değil, aynı zamanda stratejik farklılaşma biçimlerini nasıl dönüştürdüğü sorusu, günümüz turizm sektörünün geleceğini anlamak açısından kritik bir önem taşımaktadır. TÜRSAB'ın (2019) Turizm Sektörü Dijitalleşme Yol Haritası: Seyahat Acentaları Dijital Dönüşüm Raporunda, dijital dönüşüme uyum sağlayamayan acentelerin rekabet dışında kalma riski vurgulanmış; yapay zekâ uygulamalarının hız, otomasyon, maliyet düşürme ve hata azaltma gibi yönleriyle işletmelere sürdürülebilir avantaj sağladığı belirtilmiştir. Bu yönüyle çalışma seyahat acenteleri özelinde farklılaşma stratejilerinin anlaşılmasına olanak tanımaktadır.

Çalışmanın kavramsal temeli, Mintzberg'in (1988) farklılaşma stratejileri tipolojisine dayanmaktadır. Mintzberg, işletmelerin rekabet avantajı elde etme biçimlerini altı boyutta fiyat, kalite, destek, imaj, tasarım ve farklılaşmama ele almış; bu boyutların birbiriyle etkileşim içinde çok katmanlı bir yapı oluşturduğunu ileri sürmüştür. Bu yaklaşım, özellikle hizmet

sektörünün doğasında yer alan deneyim temelli rekabeti açıklamada güçlü bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Ancak, bu çalışmada gerçekleştirilen ön test uygulamaları ve alan uzmanlarıyla yapılan ön görüşmeler sonucunda, Mintzberg'in modelinde yer alan “kalite” ve “destek” boyutlarının katılımcı algısında tek bir birleşik boyut olarak değerlendirildiği tespit edilmiştir. Ayrıca, hizmet sektörünün dinamik yapısı ve seyahat acentelerinin müşteriyle doğrudan etkileşim içinde olması nedeniyle, “hizmet farklılaşması” boyutu modele ayrı bir boyut olarak eklenmiştir. Böylece araştırmada, yapay zekâ temelli farklılaşma stratejileri fiyat, imaj, kalite-destek, tasarım, hizmet ve farklılaşmama olmak üzere altı tematik boyut çerçevesinde ele alınmıştır.

Araştırmanın analiz birimini, Antalya il merkezinde faaliyet gösteren, A grubu belgeli ve uluslararası hizmet veren seyahat acenteleri oluşturmaktadır. Antalya'nın seçilme nedeni, Türkiye turizminin en yüksek işlem hacmine sahip destinasyonu olması ve uluslararası ölçekte dijital dönüşüm eğilimlerinin en yoğun yaşandığı bölge olmasıdır. Araştırmanın nicel evrenini, Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği'ne (TÜRSAB) kayıtlı ve Antalya ilinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acenteleri oluşturmaktadır. Bu evrenden, yurt dışından turist kabul eden (incoming) nitelikte, paket tur hizmeti sunan ve dijital uygulamaları stratejik olarak kullanan 106 acente amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilerek araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Nitel süreçte katılımcılar, seyahat acentelerinin stratejik yönetim süreçlerini temsil edecek biçimde belirlenmiştir. Bu doğrultuda, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış ve yapay zekâ temelli dijital uygulamalardan aktif biçimde yararlanan, uluslararası ölçekte faaliyet gösteren seyahat acentelerinde görev yapan, en az 20 yıllık sektörel deneyime sahip üst düzey yöneticiler araştırmaya dâhil edilmiştir. Nitel veri toplama sürecinde, bu ölçütleri karşılayan beş farklı seyahat acentesinde görevli yöneticilerle görüşmeler yapılmış olup katılımcılar; Türkiye Genel Müdür Yardımcısı, Yurtdışı ve Akdeniz Planlama Müdürü, Yurtdışı ve Türkiye Misafir İlişkileri Müdürü ile iki farklı işletmede görev yapan Operasyon Müdürlerinden oluşmuştur.

Araştırma süreci, literatür taramasının gerçekleştirilmesinden veri toplama araçlarının geliştirilmesine, pilot uygulamadan nihai veri toplama ve analiz aşamalarına kadar uzanan bir dizi sistematik adımdan oluşmuştur. Tez, araştırma sorularının doğası gereği hem açıklayıcı hem de derinlemesine bir analiz gerektirdiğinden, ağırlıklı olarak nitel araştırma yaklaşımına dayalı karma yöntem yaklaşımıyla tasarlanmıştır. Araştırmada nitel ve nicel veri toplama süreçleri birbirini tamamlayacak biçimde yapılandırılmış; böylece elde edilen veriler arasında tutarlılık ve anlamsal derinlik sağlanmak istenmiştir. Nitel veriler, yöneticilerin yapay zekâ temelli dijital uygulamaları kullanan işletmelerde bu uygulamalara ilişkin farklılaşma stratejileri kapsamındaki tercihlerini, bu tercihlere yön veren gerekçeleri ve performans üzerindeki

yansımalarını anlamaya odaklanmış; nicel veriler, nitel bulguların genellenebilirliğini ve değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak test edilmesini mümkün kılmıştır. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilmiş soru formu ve görüşme formu ile toplanmıştır. Nicel veriler tanımlayıcı istatistikler ve Spearman korelasyon analizi ile değerlendirilirken; nitel veriler tematik analiz yöntemiyle, MAXQDA 24 yazılımı kullanılarak çözümlenmiştir.

Nicel bulgular, seyahat acentelerinin yapay zekâyı öncelikli olarak maliyet azaltma, operasyonel verimlilik sağlama ve müşteri memnuniyetini artırma amacıyla kullandıklarını göstermektedir. Tanımlayıcı istatistiklere göre, en yüksek ortalama değerlerin imaj, kalite-destek ve tasarım farklılaşması boyutlarında; en düşük ortalamaların ise farklılaşmama boyutunda olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, yapay zekâ uygulamalarının acentelerde farklılaşmayı artıran bir unsur olarak görüldüğünü, ancak mesafeli yaklaşımın olduğuna dair tespitler ortaya koymuştur. Korelasyon analizleri sonucunda, yapay zekâ temelli farklılaşma stratejileri ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. En yüksek ilişkiler sırasıyla kalite-destek ile tasarım, kalite-destek ile hizmet ve hizmet ile imaj farklılaşması boyutları arasında tespit edilmiştir. Farklılaşma boyutları ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde, farklılaşmama boyutu dışında tüm ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğu; hizmet farklılaşması ile performans arasındaki ilişkinin en yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Nitel analizlerde, kelime bulutu sonuçları “müşteri”, “yapay zekâ”, “memnuniyet”, “hizmet”, “destekli”, “verimlilik” ve “rekabet” kavramlarının öne çıktığını göstermiştir. Bu sonuç, katılımcıların yapay zekâyı özellikle müşteri deneyimi, verimlilik ve rekabet avantajı bağlamında değerlendirdiğini ortaya koymaktadır. Nitel bulgular kapsamında belirlenen iki ana kategori — “Farklılaşma Stratejileri” ve “İş Performansı” — altında toplam on bir tema tanımlanmıştır. Farklılaşma stratejileri kategorisinde en yüksek frekansa sahip tema “YZ ve Fiyat Farklılaşması”, iş performansı kategorisinde ise “YZ ve Sektöre Katkı” olmuştur.

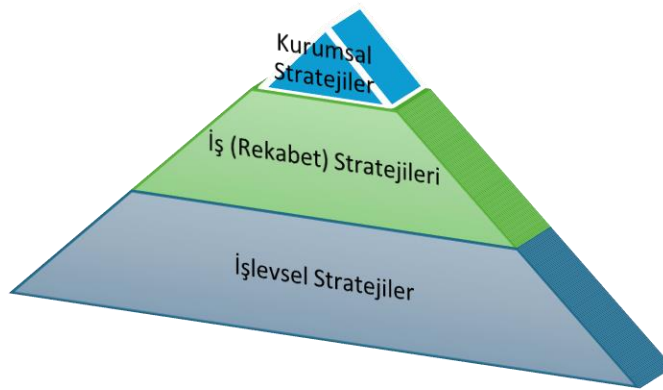
Tez üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, “Stratejik Yönetim Biliminde Farklılaşma Stratejisi” başlığı altında farklılaşma kavramının kuramsal temellerini ve Mintzberg’in tipolojisini ele almaktadır. İkinci bölüm, “Seyahat Acentelerinde Yapay Zekâ Uygulamaları, Rekabet Stratejileri ve İş Performansı Üzerine Akademik ve Sektörel Bir Değerlendirme” başlığıyla literatürdeki güncel çalışmaları incelemekte; yapay zekânın turizm sektöründeki konumunu ve seyahat acenteleri özelindeki etkilerini tartışmaktadır. Üçüncü bölüm ise “Araştırma Süreci ve Bulgular” başlığı altında araştırma yöntemi, veri toplama süreci, analiz teknikleri ile elde edilen nicel ve nitel bulguları ayrıntılı biçimde sunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM BİLİMİNDE FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

1.1. Stratejik Yönetim Alanında Rekabet Stratejisine Genel Bakış

Strateji kavramını, işletmenin hedeflerine nasıl ulaşacağı konusunda kural ve sınırları belirleyen, piyasadaki rakip işletmelerin ataklarını takip eden sonuç odaklı, uzun vadeli planlamalar olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle strateji, yalnızca bir planlama aracı değil, işletmenin rekabet ortamında yönünü belirleyen temel bir yol gösterici niteliğindedir. İşletmelerin devamlılığını sürdürme ve başarılı olmaları sahip oldukları yeteneklerine uygun bir strateji seçimi ile olacaktır. Ancak bu stratejik uyumun sağlanması, giderek değişen dış çevre koşulları nedeniyle her zamankinden daha karmaşık hale gelmektedir. Günümüz rekabet ortamında değişen müşteri beklentileri, insan kaynakları yönetimindeki dönüşüm, teknolojik yenilikler ve küreselleşmenin etkisiyle pazar koşulları giderek karmaşık hale gelmiştir. Çevrede meydana gelen karmaşıklık, işletmeleri planlı ve esnek bir yönetim anlayışı benimsemeye zorlamakta; dolayısıyla stratejik yönetimi artık bir tercih değil, sürdürülebilir başarı için bir zorunluluk haline getirmektedir (Kılıç, 2019; Özek, 2023). Stratejik yönetimin etkin bir biçimde uygulanabilmesi için stratejiler organizasyon yapısına uygun biçimde katmanlara yani strateji hiyerarşisi oluşmaktadır. Hiyerarşinin en üst seviyesinde yer alan kurumsal stratejiler, işletmenin genel yönünü belirleyen, üst yönetim tarafından kararlaştırılan ve tüm organizasyonu kapsayan stratejilerdir. İş stratejileri ise “Rakipler karşısında bizi güçlü kılan unsurlar nelerdir, pazarda nasıl öne çıkarız?” sorularına yanıt arar ve genellikle birden fazla alt bölümden oluşur. Fonksiyonel alan stratejileri ise finans, pazarlama, üretim, insan kaynakları gibi farklı departmanların kendi içlerinde geliştirdiği, genel rekabet stratejisini destekleyici nitelikte planlardır (Kayar-Çelik, 2019) (Şekil 1.1).



Şekil 1.1. Strateji Hiyerarşisi

Kaynak: Ülgen ve Mirze, (2004)

Stratejilerin hiyerarşik biçimde yapılandırılması, işletmenin tüm birimlerinin ortak bir amaç doğrultusunda uyum içinde hareket etmesini sağlar. Ancak bu yapı yalnızca içsel bir düzeni ifade etmez; asıl gücünü dış çevreyle, özellikle de rekabet ortamıyla kurduğu etkileşimde gösterir. Kurumsal, iş ve fonksiyonel düzeyde belirlenen her strateji, işletmenin pazarda nasıl konumlanacağını ve rakiplerine karşı hangi üstünlükleri kullanacağını şekillendirir. Dolayısıyla stratejik hiyerarşi, işletmenin iç koordinasyonunun ötesinde, rekabet avantajının inşa edildiği temel zemin haline gelir. Bu bağlamda, stratejinin pratikteki etkisini anlamak için rekabet kavramını ayrıntılı biçimde ele almak gerekmektedir. Rekabet kavramı, Türk Dil Kurumu'na göre (2025), farklı kimseler arasında bir çekişme, yarış veya ticarete üstünlük kurma olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanıma göre rekabet, bir sektör alanındaki satıcı veya işletmelerin daha fazla müşteri kazanıp, karlılıklarını arttırmak için yaptıkları çabaların tümüdür (Rekabet Kurumu, 2016). Rekabetin yalnızca işletmeler arasındaki bir çekişmeden ibaret olmadığı açıktır. Günümüz dinamik piyasalarında rekabet, işletmelerin ayakta kalabilmesi, büyüebilmesi ve sürdürülebilir bir başarı elde edebilmesi için yönlendirici bir güç haline gelmiştir. Bu noktada rekabet artık sadece bir durum değil, yönetilmesi gereken bir süreçtir. İşte bu noktada devreye rekabet stratejileri girer. Rekabet stratejileri, işletmenin mevcut pazar koşullarında nasıl bir konum alacağını, hangi üstünlük alanlarını koruyup geliştireceğini ve rakiplerinden nasıl ayrışacağını belirleyen temel yol haritalarıdır. Rekabet stratejileri ise, işletmenin piyasadaki varlığını sürdürmek için ulusal veya uluslararası bölgelerde rakip firmalar ile nasıl rekabet edileceği konusunda sürdürdüğü stratejilerdir (Mirze, 2018). Küreselleşme ile artan rekabet, işletmeler arasındaki mücadeleyi daha zorlu hale getirmiştir. Bu durum, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için rekabet stratejilerine her zamankinden daha fazla önem vermelerini zorunlu kılmaktadır (Özdemir, 2022). Ulusal literatürde rekabet stratejileri adına birçok çalışma mevcuttur (Ergün, 2023; Karahan, 2023; Sarı, 2024; Kaya, 2025; Yurtlu, 2025). (Ayrıntı Bknz Tablo 3.2). Çalışmaların bir kısmında farklı bölgelerdeki rekabet stratejileri ile girişimcilik, sürdürülebilirlik ve rekabet stratejileri, işletmelerde dijitalleşmenin performansa yönelik aracılık rolü, inovasyon ve rekabete etkisini incelerken bir kısmında ise Covid 19 dönemlerinde rekabet stratejileri, liderlik ve rekabet, sermaye ve dış kaynakların rekabete olan algısı ölçülmeye incelenmiştir.

Alan yazındaki çalışmalar incelendiğinde, rekabet stratejisi kavramının zaman içinde yalnızca uygulamalı bir yönetim aracı olmaktan çıkıp, farklı bilimsel yaklaşımların etkisiyle sürekli olarak yenilenen bir düşünce alanına dönüştüğü görülmektedir. Her dönemde ortaya çıkan yeni modeller, rekabetin doğasını yeniden tanımlamış ve işletmelerin stratejik yönelimlerini farklı bakış açılarıyla şekillendirmiştir. Bu nedenle rekabet stratejilerinin bilimsel gelişimini anlamak, stratejik yönetim disiplininin düşünsel temelini kavramak açısından büyük önem taşımaktadır. Rekabet stratejisi, bir işletmenin rakiplerine karşı nasıl ayakta kalacağını, hangi alanlarda güçlü olacağını ve uzun vadeli başarıyı nasıl sürdüreceğini belirleyen yaklaşımdır. Kavramın bilimsel gelişimi, aslında ekonomi bilimi ile birlikte başlamıştır. Rekabet fikri, zamanla “rakipleri yenmek” anlayışından çıkıp “farklı değer yaratmak” düşüncesine doğru dönüşmüştür. Klasik iktisat döneminde, rekabet bireylerin ve işletmelerin doğal bir şekilde birbirleriyle yarıştığı bir süreç olarak görülüyordu. Adam Smith’in “*görünmez el*” yaklaşımına göre bu yarış, piyasanın kendi dengesini bulmasını sağlıyordu. O dönem için rekabet, işletmelerin yönettiği bir strateji değil, ekonominin kendi düzeniydi. 20. yüzyılın ortalarına gelindiğinde, bu anlayış değişmeye başladı. Ekonomistler ve yöneticiler, firmaların birbirine karşı nasıl konumlandığını anlamaya çalıştılar. Böylece “endüstri yapısı” ve “pazar gücü” gibi kavramlar ortaya çıktı (Bain, 1956; Scherer, 1970). Rekabet artık soyut bir piyasa mekanizması değil, işletmenin yönetsel bir konusu haline gelmiştir. Strateji içeriğine ilişkin düşüncenin ilerlemesinde dönüm noktası, Michael Porter’ın kapsamlı rekabet stratejileri ile olmuştur. Yazarın 1980’de “Rekabet Stratejisi” (Competitive Strategy) kitabında “Beş Güç Modeli”(Five Forces Model) ve “Jenerik Stratejiler” (Generic Strategies) ile işletmelerin rekabeti nasıl analiz edip yönetebileceğini göstermektedir. Porter’a göre firmalar üç ana stratejiden biriyle rekabet edebilirdi: maliyet liderliği, farklılaşma ya da odaklanma. Bu stratejiler rekabeti ilk kez somut, analiz edilebilir bir çerçeveye taşımıştır. Ama aynı zamanda oldukça “planlı” ve “rasyonel” bir bakış açısına sahiptir (Porter, 1979:137–145; Porter, 1980). Strateji literatüründe 1980 sonrası dönemde Porter’ı takip eden yaklaşımlar, rekabetin yalnızca rasyonel planlama süreçleriyle açıklanamayacağını göstermiştir. Bu bağlamda Henry Mintzberg, geleneksel strateji anlayışını eleştirel bir perspektifle yeniden değerlendirmiştir. Mintzberg, stratejinin yalnızca üst yönetim tarafından önceden tasarlanan bir planlar bütünü olmadığını, uygulama sürecinde deneyim, öğrenme ve örgütsel sezgi doğrultusunda şekillenebileceğini ileri sürmüştür. Bu çerçevede geliştirdiği “ortaya çıkan strateji” (emergent strategy) kavramı, rekabetin yalnızca dış çevre koşullarına verilen tepkilerden oluşmadığını, aynı zamanda işletme içi bilgi birikimi, kültür ve örgütsel hafızanın da rekabet üstünlüğünün belirleyicisi olduğunu vurgulamaktadır. Böylece strateji, planlı ve doğrusal bir süreç olmanın

ötesine taşınarak örgütsel öğrenme ve adaptasyon odaklı bir boyut kazanmıştır(Mintzberg, 1978).

1990'lı yıllardan itibaren rekabet avantajının kaynağına ilişkin yaklaşım yeniden değişmiş ve odak dışı çevre unsurlarından işletmenin içsel kaynak (resource) ve yeteneklerine (capability) kaymıştır. Bu dönemde geliştirilen Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource-Based View), firmaların sürdürülebilir rekabet avantajının temelinde, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen bilgi, yetenek, organizasyonel süreçler ve benzersiz kaynakların bulunduğunu ileri sürmüştür. Yani firmanın sahip olduğu fiziksel, insan ve örgütsel kaynakların rekabet avantajının temel kaynağı olduğu savunulmuştur (Wernerfelt, 1984:171-180; Barney, 1991:99-120). Ardından gelişen Dinamik Yetenekler Yaklaşımı (Dynamic Capabilities Theory) ise rekabet üstünlüğünün sürekliliğinin, işletmenin hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlama, kaynaklarını dönüştürme ve yeni yetkinlikler geliştirme kapasitesine bağlı olduğunu savunmuştur Teece vd., 1997: 509–533; Eisenhardt ve Martin, 2017). Böylece rekabet stratejisi anlayışı, durağan kaynak üstünlüğünden, esnek, yenilikçi ve çevik stratejik kapasiteye evrilmiştir.

2000'li yıllarda ise rekabet stratejisi literatürü farklı bir yönelim kazanmış, Chan Kim ve Renée Mauborgne tarafından ortaya konulan Mavi Okyanus Stratejisi (Blue Ocean Strategy), rekabet literatüründe paradigmatic bir dönüşüm yaratmıştır. Yazarlara göre işletmelerin çoğu “kırmızı okyanus” olarak tanımlanan, mevcut pazar alanlarında yoğun rekabetin yaşandığı ortamlarda faaliyet göstermektedir. Bu alanlarda büyüme sınırlıdır, kâr marjları düşüktür ve işletmeler çoğunlukla fiyat rekabetine sıkışır. Yazarlar, işletmelerin yoğun rekabetin olduğu “kırmızı okyanuslar” yerine, rekabetin bulunmadığı veya düşük düzeyde olduğu yeni pazar alanları yaratmalarını önermektedir. Bilimsel açıdan Mavi Okyanus Stratejisi, klasik rekabet teorilerinden farklı olarak değer inovasyonu (value innovation) kavramını temel alır. Bu kavrama göre işletme, aynı anda hem farklılaşma hem de maliyet avantajı yaratabilir. Bu düşünce, Porter'ın “ya maliyet liderliği ya farklılaşma” şeklindeki ikili ayrımını aşarak, strateji literatüründe yeni bir boyut açmıştır. “Değer inovasyonu” kavramı çerçevesinde hem maliyetlerin düşürülmesi hem de farklılaşmanın aynı anda sağlanabileceği ileri sürülmüştür (Kim ve Mauborgne, 2014). Günümüzde rekabet stratejileri, dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik, yapay zekâ, veri analitiği ve küresel etkileşim gibi dinamikler çerçevesinde yeniden şekillenmektedir. Rekabet gücü artık yalnızca pazar payı ve finansal performansla sınırlı değildir; çevresel sorumluluk, toplumsal katkı, yenilik üretme kapasitesi ve bilgi yönetimi gibi unsurlar da stratejik üstünlüğün temel belirleyicileri haline gelmiştir.

Rekabet stratejilerinin bilimsel gelişimi, farklı dönemlerde çeşitli yaklaşımlarla zenginleşmiş ve kavramın kapsamı genişlemiştir. Ancak bu yaklaşımların çoğu, stratejinin yönetsel düzeyde nasıl uygulanacağına ilişkin bütüncül bir çerçeve sunmaktan uzak kalmıştır. Michael Porter, rekabeti sistematik biçimde analiz eden ve işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için somut stratejik yönelimler geliştiren ilk araştırmacılardan biri olmuş, geliştirdiği jenerik rekabet stratejileri modeli stratejik yönetim literatüründe önemli bir dönüm noktasını temsil etmiştir. Bu çerçevede, bir sonraki bölümde Porter'ın jenerik rekabet stratejileri ayrıntılı biçimde ele alınarak, modelin temelleri ve işletmeler üzerindeki etkileri değerlendirilecektir.

1.2. Michael Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri

Michael Porter'ın 1980 yılında geliştirdiği rekabet stratejileri çerçevesi, stratejik yönetim alanında bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Porter, işletmelerin sektördeki konumlarını koruyabilmeleri ve uzun vadeli rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için üç temel strateji geliştirmiştir: maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma (Porter, 1985). Bu model, yalnızca rekabet avantajı elde etmenin yollarını tanımlamakla kalmamış, aynı zamanda işletmelere sektör yapısı, rekabet baskıları ve stratejik konumlandırma arasındaki ilişkiyi anlamaları için sistematik bir analiz çerçevesi sunmuştur. Porter'ın yaklaşımı, rekabet stratejisini ilk kez endüstri yapısı temelli bir analiz modeli üzerine oturtmuştur. Bu bağlamda geliştirilen beş güç modeli bir sektördeki rekabet yoğunluğunu ve kârlılık potansiyelini belirleyen temel unsurları ortaya koymuştur: mevcut rakipler arasındaki rekabet, potansiyel yeni girişlerin tehdidi, ikame ürünlerin baskısı, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücü. Bu analiz, işletmelerin yalnızca içsel yetkinliklerine değil, aynı zamanda dış çevredeki rekabet dinamiklerine göre strateji geliştirmesi gerektiğini vurgulamıştır (Porter, 1980).

1.2.1. Maliyet Liderliği

Porter'a (1980) göre işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinin en temel yollarından biri, maliyet liderliği stratejisidir. Strateji, sektör ortalamasına kıyasla daha düşük maliyetlerle üretim yapabilen işletmelerin, fiyat avantajı yaratarak pazarda güçlü bir konum elde etmesi esasına dayanır. Maliyet liderliği yaklaşımında amaç, en düşük fiyatı sunmak değil; en düşük maliyetle rekabet edebilecek operasyonel verimliliği sürekli kılmaktır. Böylece işletme, hem fiyat esnekliği kazanır hem de kâr marjını koruyarak uzun vadeli rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Maliyet liderliği, özellikle ölçek ekonomileri, üretim süreçlerinde standartlaşma, etkin tedarik zinciri yönetimi ve teknolojik verimlilik gibi unsurların sistematik biçimde yönetilmesini gerektirir. İşletme, maliyet avantajını yalnızca üretimden değil; aynı

zamanda dağıtım, lojistik, stok yönetimi ve süreç optimizasyonu gibi alanlardan da sağlanmaktadır. Bu yönüyle maliyet liderliği, operasyonel mükemmelliği merkezine alan bir strateji olarak değerlendirilir (Porter, 1985).

Bununla birlikte, maliyet liderliği stratejisi yalnızca “ucuz üretim” anlamına gelmemektedir. Stratejinin asıl başarısı, kaliteyi düşürmeden maliyetleri kontrol altında tutabilmekte yatmaktadır. Dolayısıyla maliyet liderliği stratejisi ile işletmeler, verimlilik artışı, atık azaltımı, kaynak kullanımında optimizasyon ve teknolojik yeniliklerin entegrasyonu konularına öncelik verebilmektedir. Özellikle otomotiv, havayolu ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin (örneğin Toyota, Ryanair, Walmart) uzun vadeli rekabet avantajlarını bu stratejiyle güçlendirdikleri bilinmektedir (Porter, 1985; Grant, 2016; Hill vd., 2014). Ancak maliyet liderliği stratejisinin sürdürülebilirliği, taklit edilme riski ve teknolojik değişimlere uyum hızı gibi faktörlere bağlı olduğundan, maliyet avantajı zamanla sektör genelinde yaygınlaştığında, rekabet yeniden fiyat baskısına dönüşebilir. Bu nedenle işletmelerin, maliyet liderliğini yalnızca fiyat stratejisi olarak değil, süreç inovasyonu ve sürekli gelişim kültürü olarak görmeleri gerektiği belirtilmektedir.

Sonuç olarak, maliyet liderliği stratejisi işletmelere kısa vadede fiyat avantajı sağlasa da uzun vadeli başarı için operasyonel etkinlik, teknolojik adaptasyon ve örgütsel verimlilik unsurlarının bütüncül biçimde yönetilmesi gerekmektedir.

1.2.2. Farklılaşma¹

Farklılaşma stratejisi, bir işletmenin ürün veya hizmetine rakiplerinden ayırt edici özellikler kazandırarak, bu özgünlüğü aracılığıyla yüksek fiyat ve marka sadakati elde etmesini amaçlayan bir stratejik yaklaşımdır. Bu strateji, yalnızca pazarlama faaliyetlerinde değil, işletmenin tüm temel ve destek süreçlerinde değer yaratarak müşteriye benzersiz bir deneyim sunmayı hedeflemektedir (Porter, 1980). Porter’a (1980: 35) farklılaşma stratejisi, işletmenin sektördeki diğer firmalardan ayrışmasını ve müşteri gözünde “benzersiz” bir konuma ulaşmasını sağlayan sistematik bir tercih olarak tanımlanmaktadır. Farklılaşma, yalnızca ürünün fiziksel özellikleriyle sınırlı değildir; tasarım, teknoloji, marka imajı, müşteri hizmetleri, satış sonrası destek, dağıtım ağı veya yenilikçilik gibi çok sayıda faktör bu stratejinin kapsamına girmektedir. Başarılı bir farklılaşma stratejisi, müşterinin ürünü yalnızca satın almasını değil,

¹ Türkçede “farklılaşma” ve “farklılaştırma” terimleri günlük kullanımda sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bununla birlikte yerli akademik yazında “farklılaşma stratejisi” ifadesi aynı anlamı karşılamak üzere yaygın biçimde kullanılmaktadır. Mevcut tezde odak noktası, stratejinin tümünden değiştirilmesinden ziyade mevcut stratejik uygulamaların işletme faaliyetleri içindeki yansımalarını incelemek olduğundan, kullanılan kavramın uygulamaya dönük boyutu daha belirgindir. Bu sebeple literatürde yaygın biçimde benzer anlamda kullanılan “farklılaşma stratejisi” terimi tercih edilmiştir. Böylece hem araştırmanın uygulama odaklı yapısına uygunluk sağlanmış hem de yerli yazınla terminolojik uyum gözetilmiştir.

aynı zamanda benimsemesini ve alternatifler karşısında sadakat göstermesini sağlamaktadır. Porter (1980: 37-38), farklılaşma stratejisinin temelinde yeniliğin yattığını vurgular. İşletmeler, pazara sundukları ürün ve hizmetlerde sürekli yenilik yaparak hem müşteri beklentilerini aşabilir hem de pazarın en kârlı segmentlerine erişim sağlayabilir. Yenilik temelli farklılaşma, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bir üstünlük yaratır ve bu sayede işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırır.

Sonuç olarak farklılaşma stratejisi, yalnızca “farklı görünmek” değil, işletmenin tüm faaliyetlerinde müşteri değerini yeniden tanımlayacak biçimde üstünlük yaratma çabasıdır. Bu yaklaşım, günümüz rekabet ortamında markalaşmanın, inovasyonun ve müşteri sadakatının en temel belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Günümüz rekabet ortamında farklılaşma stratejisinin önemi hem akademik literatür hem de işletme uygulamaları tarafından giderek daha güçlü biçimde vurgulanmaktadır. Rekabetin yalnızca ürün fiyatı üzerinden yürütülmesinin sürdürülebilir olmadığı, küresel piyasalarda değer yaratmanın temel rekabet yaklaşımı hâline geldiği görülmektedir. Porter’ın (1985) belirttiği gibi, işletmenin rekabet üstünlüğü iki temel kaynaktan doğar: düşük maliyet veya benzersiz değer sunma. Güncel literatür ise, özellikle teknolojik dönüşüm, dijitalleşme ve müşteri beklentilerinin karmaşıklaşması ile birlikte benzersiz değer yaratmanın, yani farklılaşmanın, daha güçlü ve uzun vadeli bir rekabet avantajı sağladığını göstermektedir. Bu noktada bilhassa yapay zekâ, işletmelere müşteri ihtiyaçlarını daha derinlemesine anlama, kişiselleştirilmiş değer önerileri geliştirme ve rakipler tarafından kolay taklit edilemeyecek özgün iş modelleri tasarlama imkânı sunması nedeniyle, işletmelerin strateji uygulamalarında bir araç niteliği görmeye başlamıştır. Dolayısıyla bu tez çalışmasının odak noktasını, günümüz rekabet ortamında önemi giderek artan yapay zekâ temelli farklılaşma stratejileri oluşturmuştur.

1.2.3. Odaklanma

Odaklanma stratejisi, Porter’ın (1980) tanımladığı üç temel rekabet stratejisinden üçüncüsünü oluşturmaktadır. Bu strateji, işletmenin geniş pazarın tamamına hitap etmek yerine, belirli bir pazar dilimine (niche market) veya müşteri grubuna odaklanarak faaliyet göstermesini ifade eder. Diğer bir deyişle, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin daraltılmış bir pazar segmentine uygulanması sonucunda ortaya çıkan bir stratejidir. Odaklanma stratejisinin temel amacı, belirli bir müşteri grubunun, ürün kategorisinin veya coğrafi bölgenin özel ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi karşılamaktır. Bu bağlamda işletme, sınırlı bir pazar alanına yoğunlaşarak kaynaklarını daha verimli kullanabilir, müşteri beklentilerini daha iyi analiz edebilir ve bu alanda uzmanlaşarak rekabet avantajı elde edebilir.

Bu strateji iki farklı biçimde uygulanabilir: Maliyet odaklı strateji ile işletme, belirli bir pazar segmentinde en düşük maliyetle faaliyet göstermeyi hedeflemektedir. Farklılaşma odaklı strateji ile işletme, sınırlı bir pazar segmentinde benzersiz ürün veya hizmet sunarak rekabet avantajı elde etmektedir. Yani iki ana rekabet stratejisi olan maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin işletmedeki farklı pazar platformlarına uygulanmasıyla oluşan strateji türüdür. Örneğin işletme;

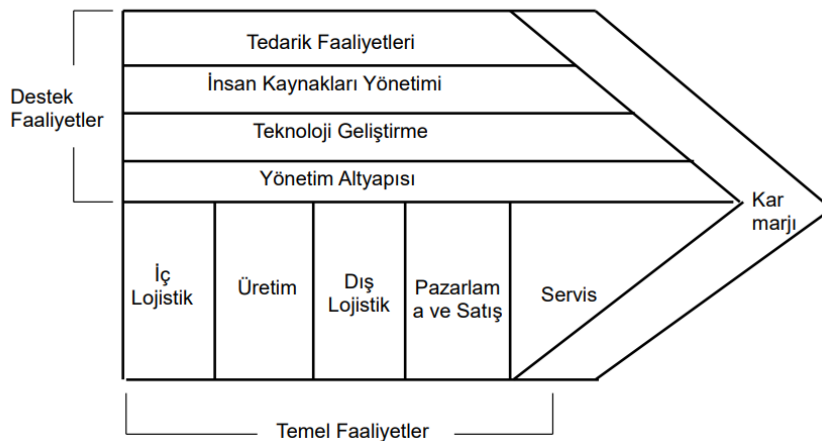
- Müşteri taleplerine göre pazarı daraltabilir,
- Bölgesel olarak ayırım yapabilir,
- Farklı ürünler için yeni bir Pazar oluşturabilir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Odaklanma stratejisini benimseyen işletmeler, pazarı küçülterek rekabet yoğunluğunu azaltabilir. Örneğin işletme, müşteri taleplerine göre pazarı daraltabilir, belirli bir bölgesel pazara odaklanabilir veya farklı ürün grupları için yeni bir pazar oluşturabilir. Bu yaklaşım sayesinde işletme, sınırlı kaynaklarını geniş pazarlarda dağılmak yerine belirli bir alanda derinleşmek için kullanır. Odaklanma stratejisinin başarısı, seçilen pazar bölümünün büyüklüğü, kârlılık potansiyeli ve rekabetin yoğunluğu gibi faktörlere bağlıdır. Ayrıca bu stratejinin sürdürülebilir olabilmesi için, işletmenin odaklandığı alandaki müşteri ihtiyaçlarını yakından izleyebilmesi ve değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmesi gerekir. Aksi halde, niş pazarlar zamanla doygunluğa ulaşabilir veya büyük ölçekli rakiplerin ilgisini çekerek rekabeti artırabilir. Sonuç olarak, odaklanma stratejisi işletmelere özelleşme yoluyla derinlik kazanma olanağı sunar. Bu strateji, sınırlı bir pazarda yüksek müşteri tatmini sağlayarak, işletmenin uzmanlık, sadakat ve sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmesini mümkün kılmaktadır.

Porter'ın maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri, işletmelerin rekabet avantajı elde etme yönelimlerini makro düzeyde tanımlamaktadır. Ancak bu stratejilerin başarıya ulaşabilmesi, yalnızca stratejik tercihlerin doğru belirlenmesine değil, aynı zamanda işletme içindeki faaliyetlerin bu stratejilerle uyumlu biçimde yapılandırılmasına bağlıdır. Bu noktada Porter, rekabet üstünlüğünün yalnızca dış çevrede alınan konumla değil, işletme içindeki faaliyetlerin bütüncül etkileşimiyle de oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu bakış açısı, stratejik yönetim literatürüne “Değer Zinciri (Value Chain)” kavramını kazandırmıştır. Bir sonraki bölümde, değer zinciri yaklaşımı ayrıntılı olarak ele alınacak; işletme faaliyetlerinin nasıl birbiriyle bağlantılı biçimde değer yarattığı ve bunun rekabet stratejileriyle nasıl bütünleştiği açıklanacaktır.

1.3. Değer Zinciri Kavramı

Rekabet stratejilerinin en önemli özelliklerinden biri, müşteriler için değer yaratma kapasitesine sahip olmalarıdır. Müşteri açısından değer yaratmayan, dikkat çekmeyen ve talep oluşturmeyen stratejiler, uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlamada yetersiz kalır. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi, yalnızca maliyet veya farklılaşma stratejilerini benimsemelerine değil, bu stratejileri destekleyen faaliyetlerin bütüncül bir değer yaratma süreci oluşturmalarına bağlıdır. Ülgen ve Mirze'ye (2004: 121) göre, bir işletmenin rekabet üstünlüğü, rakiplerine kıyasla müşteriye daha fazla değer sunabilme kapasitesiyle ölçülür. Bu değer, müşteri ürünü daha düşük maliyetle elde ettiğinde ya da daha yüksek bir bedel ödemesine rağmen bu ürünün kendisine ek bir fayda sağladığını düşündüğünde ortaya çıkar. Dolayısıyla işletmenin yarattığı değer, rakiplerine kıyasla üstün olması gerekmektedir; aksi halde işletme, mevcut faaliyetleriyle kalıcı bir rekabet avantajı elde edemez. Bu bağlamda Michael Porter'ın (1985) stratejik yönetim literatürüne kazandırdığı Değer Zinciri modeli, işletme içi faaliyetlerin rekabet üstünlüğüne nasıl dönüştüğünü açıklayan önemli bir analitik çerçevedir. Porter'a göre bir sektördeki rekabetin gerçek kaynağı, işletmenin değer zincirinde yer alan faaliyetlerin bütünüdür. İşletmeler arasındaki rekabet üstünlüğü farkı, bu zincirdeki faaliyetlerin nasıl yapılandırıldığı ve birbirleriyle nasıl etkileşime girdiğiyle belirlenir. Porter'ın değer zinciri modeli de Şekil 1.2'de sunulduğu üzere, işletme faaliyetlerini sistematik bir akış içinde göstererek bu yapısal farklılıkların analiz edilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle rakip firmaların değer zincirleri arasındaki farklılıklar, rekabet avantajının temel belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir.



Şekil 1.2. Porter'ın Değer Zinciri

Kaynak: Porter, 1985: 37

Değer zinciri yaklaşımı, işletmedeki tüm faaliyetlerin —girdi temininden nihai ürünün müşteriye ulaşmasına kadar— birbirine bağlı ve etkileşimli bir sistem oluşturduğunu kabul etmektedir. Porter’ın geliştirdiği bu modelde faaliyetler, temel faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olmak üzere iki ana grupta incelenmektedir. Her bir faaliyet, işletmenin toplam değer yaratma sürecine katkı sağlamakta ve sistemin verimliliği bu faaliyetlerin uyumlu biçimde yürütülmesine bağlı olmaktadır. Değer zinciri dinamik bir süreçtir; zincirin herhangi bir halkasında yaşanan aksama, diğer faaliyetlerin performansını doğrudan olumsuz etkiler. Aynı şekilde, bir faaliyetteki performans artışı zincirin bütününde pozitif bir sinerji yaratabilir. Bu nedenle işletmeler için amaç, sadece tekil süreçleri iyileştirmek değil, faaliyetlerin bütüncül olarak birbiriyle stratejik uyum içinde işlemesini sağlamaktır. Sonuç olarak değer zinciri kavramı, işletmenin yalnızca “ne yaptığına” değil, “nasıl yaptığına” da odaklanmaktadır. Rekabet üstünlüğü, işletmenin her bir faaliyetinde değer yaratma kapasitesini optimize etmesine, bu faaliyetler arasında sinerji kurmasına ve rakiplerinden daha etkili bir sistem bütünlüğü oluşturmaya bağlıdır. Değer zincirinin temel ve destek faaliyetleri bu bütünlüğün yapısal çerçevesini oluşturmaktadır.

Porter’ın (1985:37) değer zinciri modelinde işletmenin rekabet üstünlüğünü şekillendiren faaliyetler, birbirini tamamlayan temel (birincil) ve destek süreçlerinden oluşan bütüncül bir yapı olarak ele alınmaktadır. Temel faaliyetler, ürünün ya da hizmetin ortaya çıkışından müşteriye ulaşmasına kadar doğrudan değer yaratan süreçlerdir. Bu kapsamda girdi lojistiği, hammaddelerin tedariki ve iç süreçlere aktarılmasını içerirken; operasyonlar girdilerin nihai ürüne dönüştürüldüğü üretim aşamasını kapsar. Ürünün müşteriye ulaştırılmasını sağlayan çıktı lojistiği, dağıtım kanallarının etkinliğini belirlerken; pazarlama ve satış faaliyetleri, ürünün tanıtılması, marka konumlandırmasının yapılması ve müşteriyle kurulan iletişim aracılığıyla değer algısını şekillendirir. Satış sonrası hizmetler ise bakım, garanti ve müşteri destek süreçleriyle müşteri memnuniyetini sürdüren kritik bir değer alanı oluşturur. Bu temel faaliyetleri destekleyen (ikincil) süreçler ise işletmenin altyapısını oluşturarak değer yaratma kapasitesini güçlendirir. Tedarik yönetimi, gerekli girdilerin uygun maliyet ve kaliteyle temin edilmesini sağlarken; teknoloji geliştirme faaliyetleri süreç inovasyonu, dijitalleşme ve Ar-Ge yatırımlarıyla işletmenin yenilik kapasitesini artırır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların seçimi, eğitimi ve motivasyonu üzerinden tüm faaliyetlerin verimliliğini etkiler. Firma altyapısı ise finansal yönetim, stratejik planlama, bilgi sistemleri ve örgütsel yapı gibi unsurlarla değer zincirinin bütünsel işleyişini destekler. Bu bakış açısında değer zinciri, yalnızca faaliyetlerin tek tek analiz edilmesini değil, bu faaliyetlerin birbirleriyle kurduğu

stratejik uyumun değerlendirilmesini mümkün kılar; rekabet avantajı ise ancak bu uyumun sürdürülebilir şekilde yönetilmesiyle ortaya çıkar.

Değer zinciri kavramı, işletmelerin rekabet üstünlüğünü hangi faaliyetler üzerinden oluşturduğunu anlamada hâlâ merkezi bir konuma sahiptir. Ancak günümüz iş dünyasında rekabet koşulları, bu geleneksel yapının çok daha esnek, hızlı ve öngörülü çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Müşterilerin beklentileri her geçen gün daha çeşitlenirken, pazar dinamikleri de belirsizliklerle şekillenmektedir. Bu ortamda işletmelerin değer zincirindeki her aşamayı daha isabetli kararlarla, daha düşük hata payıyla ve daha kişiselleştirilmiş süreçlerle yönetmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Tam bu noktada yapay zekâ, değer zincirini yenilikçi bir bakış açısıyla yeniden kurma imkânı sunmaktadır. Veri analizinden üretim planlamasına, tedarik yönetiminden müşteri deneyimine kadar geniş bir alanda kullanılan yapay zekâ, işletmelere yalnızca hız ve verimlilik sağlamaz; aynı zamanda rakiplerin kolayca kopyalayamayacağı özgün değer üretme fırsatlar sunabilmektedir (Kulkarni ve Bansal, 2024; Burakhanova vd., 2023). Bu nedenle yapay zekâ, artık değer zincirinin tamamında farklılaşmayı mümkün kılan stratejik bir kaldıraç olarak görülmekte ve işletmelerin rekabet avantajını yeniden şekillendiren temel bir unsur hâline gelmektedir.

Hem iş dünyasının dönüşen dinamikleri hem de bilimsel ilerlemelerin yarattığı güncel tespitler ve bulgular, Porter'ın ortaya koyduğu çerçevenin artık tek başına tümüyle açıklayıcı olup olmadığını yeniden tartışmaya açmıştır. Dijitalleşme, platform ekonomileri, yapay zekâ temelli iş modelleri ve hızla değişen müşteri beklentileri, rekabeti yalnızca sektör yapısına ve faaliyet bazlı analizlere indirgemeyi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle Porter'ın strateji yaklaşımı, günümüz koşullarında hem çeşitli eleştirilerin hem de yeni teorik önerilerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bir sonraki bölümde, bu eleştiriler ve yaklaşımı tamamlayan ya da dönüştüren alternatif stratejik bakış açıları ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

1.4. Porter Yaklaşımına Yönelik Eleştiriler ve Alternatif Gelişmeler

Porter'ın rekabet stratejisi yaklaşımı, uzun yıllar boyunca stratejik yönetim alanında temel bir referans noktası olarak kabul edilmiştir. Ancak rekabetin doğasının giderek değişmesiyle birlikte, Porter'ın modeli yalnızca uygulama açısından değil, bilimsel açıdan da tartışmaya açılmıştır. Modelin rekabeti büyük ölçüde sektör yapısına dayalı, görece durağan bir çerçevede ele alması; işletmelerin iç kaynakları, yenilik kapasitesi ve çevresel belirsizliklere uyum hızı gibi günümüz rekabetinin belirleyici unsurlarını yeterince yansıtmadığı yönünde eleştirilmektedir. Dijitalleşme, platform temelli iş modelleri, yapay zekâ temelli karar sistemleri ve müşteri beklentilerindeki hızlı değişim, rekabet avantajının artık çok daha dinamik, çok

katmanlı ve işletme içinde üretilen değerle daha sıkı bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle Porter'ın yaklaşımı, çağdaş rekabet koşullarının tüm boyutlarını açıklamakta zaman zaman yetersiz kaldığı için literatürde hem teorik hem de ampirik düzeyde yoğun biçimde sorgulanmakta, yeni strateji yaklaşımlarının gelişmesine zemin hazırlamaktadır. Bu bölümde, söz konusu bilimsel eleştiriler ve Porter'ın çerçevesini tamamlayan ya da dönüştüren alternatif stratejik modeller ayrıntılı biçimde incelenecektir.

1.4.1. Statiklik ve Dış Çevre Odaklılık

Porter'ın rekabet yaklaşımı, sektör yapısının ve rekabet koşullarının görece sabit kaldığı varsayımına dayanır. Oysa günümüz piyasaları, teknolojik yeniliklerin hızlanması, müşteri beklentilerinin çeşitlenmesi ve küresel rekabet baskısının artması nedeniyle sürekli bir değişim içindedir. Teece (2010), bu dönüşen yapıda işletmelerin rekabet avantajını yalnızca belirli bir pozisyon olarak değil, çevresel değişimlere hızla uyum sağlayan dinamik yetenekler geliştirerek koruyabileceğini vurgular. Benzer şekilde Eisenhardt ve Martin (2017), hızlı ve belirsiz pazarlarda rekabet üstünlüğünün statik bir konumdan ziyade, öğrenmeye, denemeye ve uyumlanmaya dayalı süreçlerden doğduğunu belirtir. Bu nedenle Porter'ın daha durağan bir sektör yapısını esas alan strateji çerçevesi, özellikle teknoloji yoğun sektörlerde ve değişim döngülerinin kısa olduğu pazarlarda işletme davranışlarını açıklamakta sınırlı kalabilmektedir.

Öte yandan Priem ve Butler (2001), dış çevre odaklı modellerin işletmelerin sahip oldukları içsel kaynak ve yeteneklerin rolünü gölgede bırakma riskine dikkat çekerek, rekabet avantajının yalnızca sektörün yapısal özellikleriyle açıklanamayacağını ileri sürer. Günümüz uygulamaları da bu görüşü destekler niteliktedir: birçok işletme maliyet liderliği ile farklılaşmayı aynı anda uygulayarak hibrit stratejiler geliştirmektedir. Johnson, vd. (2011), bu tür karma (hibrit) stratejilerin işletmelere esneklik kazandırdığını ve çeşitli pazarlarda rekabet avantajı yaratabildiğini göstermektedir. Ayrıca Kim ve Mauborgne'nin (2005) mavi okyanus yaklaşımı da düşük maliyet ile farklılaşmanın aynı anda mümkün olduğunu savunarak Porter'ın keskin strateji ayrımını temelden sorgulamaktadır. Literatürde Porter'ın modelinin günümüz rekabet yapısını açıklamak için değerli bir başlangıç noktası olmakla birlikte, değişken ve teknoloji odaklı piyasalarda tek başına yeterli olmadığı yönündeki bilimsel tartışmalar giderek arttığı gözlemlenmiştir.

1.4.2. Strateji Ayrımı ve Hibritleşme

Porter'ın rekabet yaklaşımında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için üç temel stratejiden birini seçmesi gerektiği vurgulanır: maliyet liderliği, farklılaşma veya odaklanma (Porter, 1980). Porter'a göre bu stratejiler arasında net sınırlar

vardır ve işletmelerin aynı anda birden fazla stratejiyi takip etmeye çalışması, onları “ortada kalma” (stuck in the middle) tehlikesine sürükleyerek rekabet avantajını zayıflatabilir. Bu çerçevede uzun yıllar stratejik yönetim literatürünün temel referansı olarak kabul edilse de, zamanla hem akademik hem de uygulamalı alandan önemli eleştiriler almaya başlamıştır. Özellikle hızla değişen ve teknoloji odaklı sektörlerde firmaların tek bir stratejik konuma sıkı sıkıya bağlı kalmasının pratik olmadığı çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Miller (1992), başarılı firmaların çoğunun tek bir stratejiye kapanmak yerine, maliyet avantajı ile farklılaşmayı belirli ölçülerde bir arada kullanabildiğini göstererek Porter’ın keskin ayrımını sorgulamıştır. Benzer şekilde Hill (1988), düşük maliyet ve farklılaşmanın aslında bazı durumlarda birbirini dışlamadığını, aksine doğru kaynak yapılandırmasıyla birlikte çalışabileceğini ileri sürmüştür. Johnson, vd. (2011), karma stratejilerin özellikle modern rekabet koşullarında firmalara esneklik kazandırdığını, hızla değişen pazar taleplerine uyumu kolaylaştırdığını ve tekil stratejilere göre daha sürdürülebilir avantaj yaratabildiğini belirtir. Mavi okyanus stratejisi de düşük maliyet ve farklılaşmanın birlikte yürütülebileceğini savunarak Porter’ın stratejiler arasında keskin ayrımlar yaptığı yaklaşımı yapısal olarak tartışmaya açmıştır (Kim ve Mauborgne, 2005). Pertusa-Ortega vd. (2009) İspanyol firmaları üzerine yaptığı çalışma ise, saf (pure) stratejiler, hibrit stratejiler ve “stuck in the middle” konumlarını performans açısından karşılaştırmaktadır. Sonuçlar, hibrit strateji uygulayan firmaların her zaman başarısız olmadığını, aksine belirli bağlamlarda gayet rekabetçi ve kârlı olabildiklerini göstermektedir. Durmuş-Özdemir ve Meçikoğlu’nun (2016) otomotiv tedarik sanayiine yönelik vaka çalışması, maliyet odaklılık ile farklılaşma unsurlarını aynı anda içeren hibrit stratejinin firma performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermiştir. Gabrielsson vd. (2016) ise yüksek teknoloji çok uluslu şirketlerde hibrit rekabet stratejisinin gerçekleştirilebilmesi için hangi koşullar gerektiğini inceleyerek, hibrit stratejinin başarısının firmanın küreselleşme fazı ve örgütsel yetenekleriyle yakından ilişkili olduğunu bulmaktadır. Daha güncel çalışmalar, hibrit rekabet stratejisinin özellikle belirsiz ve dinamik pazarlarda önem kazandığını gösteriyor. İslami vd. (2020) çalışması, Porter’ın jenerik stratejilerini kullanan işletmelerin finansal performanslarının anlamlı biçimde arttığını, ancak firmaların çoğunun bu stratejileri “saf” biçimde değil, bir arada ve esnek kombinasyonlarla uyguladığını ortaya koymaktadır.

Alnoor’un (2022) Miles ve Snow tipolojisi çerçevesinde geliştirdiği hibrit strateji modeli, girişimci firmaların maliyet ve farklılaşma yaklaşımlarını birlikte kullanarak pazar taleplerini daha iyi karşıladıklarını ve bu sayede sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebildiklerini ortaya koymaktadır. Gutierrez-Broncano vd. (2024) çalışmasında, KOBİ düzeyinde maliyet liderliği ile farklılaşmayı eşzamanlı olarak uygulayan firmaların

performanslarını incelediğinde, hibrit strateji kullananların yalnızca tek strateji izleyenlere göre önemli ölçüde daha esnek ve adaptif olduklarını tespit etmiştir.

Bu çalışmaların ortak noktasında, rekabet avantajının artık “tek bir strateji seçmekten” çok, pazar koşullarına uyum sağlayabilecek melez ve esnek stratejik yapıların önem kazandığı görülmektedir. Bu çerçevede karma (hibrit) stratejilerin yükselişi, işletmelerin yalnızca dış çevreyi değil, aynı zamanda kendi iç yeteneklerini de bütüncül biçimde değerlendirmesi gerektiğini göstermektedir. Teece, vd. (1997) “dinamik yetenekler” yaklaşımı, rekabet avantajının sabit bir konuma yerleşmekten çok, çevresel değişikliklere uyum sağlayabilme kapasitesine bağlı olduğunu ileri sürerek hibritleşmeyi teorik olarak da temellendirir. Bu yaklaşım, işletmelerin katı stratejik kategorilerden uzaklaşarak hem maliyet verimliliğini hem de benzersiz değer yaratımını aynı yapıda bütünleştiren daha esnek stratejiler geliştirmesini teşvik etmektedir.

1.4.3. Hizmet Sektörüne Sınırlı Uyumluluk

Porter’ın rekabet stratejileri yaklaşımı, temelde ürün odaklı sektörlerin yapısal özelliklerine dayanmakta ve üretim süreçlerinin belirgin, çıktının ölçülebilir olduğu imalat sektörleri için geliştirilmiş bir çerçeve sunmaktadır (Porter, 1980; 1985). Buna karşılık hizmet sektörünün soyut yapısı, yüksek müşteri temas gereksinimi, insan kaynağı yoğunluğu, süreç karmaşıklığı ve hizmetin üretimi ile tüketiminin çoğu zaman aynı anda gerçekleşmesi, Porter’ın maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin hizmet sektörüne doğrudan uyarlanmasını güçleştirmektedir. Bu nedenle birçok hizmet işletmesi, rekabet avantajını yalnızca sektör yapısından değil, örgütsel yetenekler, müşteri deneyimi ve hizmet kalitesi gibi içsel unsurlardan türetmektedir (Bharadwaj vd. 1993). Hizmet sektöründe maliyet liderliği stratejisinin sıkı biçimde uygulanması, genellikle hizmet kalitesinin düşmesine, müşteri memnuniyetinin azalmasına ve uzun vadede marka değerinin zayıflamasına yol açabilmektedir. Örneğin turizm gibi yüksek temaslı sektörlerde personel sayısını azaltmak maliyetleri düşürse de, müşteri algısı ve deneyimi üzerinde olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Öte yandan müşteri deneyimini geliştirmeye yönelik yatırımların maliyetleri artırması, hizmet işletmelerini “saf maliyet liderliği” ile “saf farklılaşma” arasında sürekli bir gerilim alanına sürüklemektedir. Bu nedenle süreç inovasyonu, kapasite esnekliği ve müşteri odaklı yaklaşımlar, hizmet işletmelerinde klasik maliyet–farklılaşma farklılaşmaya göre daha belirleyici olmaktadır. Alnoor vd. (2022), Miles ve Snow ve Porter çerçevelerini birlikte ele aldıkları çalışmada, özellikle otelcilik gibi hizmet yoğun alanlarda saf stratejilerin yerine hibrit stratejilerin daha yüksek rekabet performansı sağlayabildiğini belirtmektedir. Gutiérrez-Broncano vd. (2024) ise hibrit

stratejinin, eşzamanlı olarak maliyet liderliği ve farklılaşma boyutlarını bir araya getirdiğini ve bu yapının süreç ve ürün inovasyonu üzerinden firma performansına pozitif yansıdığını ampirik olarak göstermektedir. Bu bulgular, hizmet işletmelerinde rekabet üstünlüğünün yalnızca maliyetleri kısmak ya da yalnızca farklılaşmakla değil; iç süreçleri, inovasyon kapasitesini ve müşteri odaklılığı aynı anda yönetebilen esnek strateji setleriyle sağlanabileceğine işaret etmektedir.

Porter'ın maliyet liderliği yaklaşımına yönelik bir başka eleştiri, bu stratejinin çoğu zaman “yüksek pazar payı” gerektirdiği varsayımıyla bağlantılıdır. Porter, düşük maliyet konumunun genellikle yüksek pazar payı ve ölçek ekonomileriyle destekleneceğini ifade eder; ancak eleştiriler, başlangıçta bu yüksek pazar payına nasıl ulaşıldığı sorusunu gündeme getirir. Datta (2010), General Motors örneğini tartışarak, GM'nin tarihsel olarak maliyet avantajından önce, farklılaştırılmış bir marka ve model hiyerarşisiyle (“Her keseye ve amaca uygun bir araba” sloganı çerçevesinde) yüksek pazar payına ulaştığını, dolayısıyla maliyet avantajının aslında bu farklılaşmanın sonucu olarak ortaya çıktığını öne sürmektedir. Bu bakış açısı, maliyet liderliğinin her durumda başlangıç noktası olmayabileceğini, kimi zaman farklılaşma temelli bir büyümenin ardından ortaya çıkan bir sonuç olabileceğini göstermektedir. Fiyat temelli rekabetin sürdürülebilirliği de önemli bir tartışma başlığıdır. Datta (2010) fiyat indirimlerinin rakipler tarafından kısa sürede taklit edilebildiğini ve bu nedenle uzun vadeli bir rekabet avantajı sağlamanın güç olduğunu vurgulamaktadır. Fiyat indiriminin kolay taklit edilir olması, maliyet liderliğine dayalı stratejilerin uzun dönemde “fiyat savaşlarına” yol açma riskini artırmakta; bu da özellikle hizmet sektöründe hem kârlılığı hem de algılanan kaliteyi aşındırabilmektedir. Porter (1985) aslında kendisi de maliyet liderliğinin, farklılaşmanın tüm temellerini göz ardı ederek sürdürülemeyeceğini kabul eder; ürünü ya da hizmeti müşterinin “kabul edilebilir” bulmadığı durumda, maliyet liderinin satış yapabilmek için rakiplerine göre çok daha düşük fiyat vermek zorunda kalacağını ve bunun da elde edilen maliyet avantajını gölgeleyebileceğini belirtmektedir. Mintzberg (1988) ise bu noktadan hareketle, Porter'ın maliyet liderliği stratejisini esasen “fiyat farklılaştırması” olarak yorumlar; müşterinin algısında gerçek bir değer farkı yaratmadan, yalnızca daha düşük fiyatla rekabet etmenin muhasebe açısından mantıklı, fakat pazarlama açısından zayıf bir yaklaşım olabileceğini savunmaktadır. Datta (2010), Mintzberg'in bu eleştirisini tekrar ele alarak, aşırı maliyet odaklılığın Ar-Ge, marka yatırımı ve pazarlama gibi alanlarda kısıntıya yol açabileceğini; bunun da uzun vadede müşteri algısını zayıflatarak stratejinin sürdürülebilirliğini tehdit edebileceğini ileri sürmektedir.

Özetle hem hizmet sektörünün özgün yapısı hem de maliyet liderliği stratejisinin pratikte karşılaştığı zorluklar, Porter'ın saf ve keskin strateji ayrımlarının sınırlı kaldığını göstermektedir. Hizmet işletmeleri için asıl ihtiyaç, maliyet etkinliğini korurken aynı zamanda müşteri deneyimini, hizmet kalitesini ve inovasyonu ihmal etmeyen; yani esnek, hibrit ve dinamik rekabet stratejileri geliştirebilmektir. Hizmet sektörünün soyut çıktı yapısı, yoğun müşteri etkileşimi ve süreç odaklı doğası, Porter'ın daha çok ürün ve endüstri yapısı merkezli rekabet yaklaşımının bu alanda sınırlı kalabildiğini göstermektedir. Bu noktada stratejiyi yalnızca pazar konumlandırması ve yapısal analizle açıklamaya çalışan modeller yerine, örgütsel davranış, karar alma biçimleri, süreç akışı ve öğrenme dinamiklerini de merkeze alan yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Mintzberg'in stratejiye ilişkin çok boyutlu bakışı, stratejiyi yalnızca “planlanan” bir konum değil, aynı zamanda “ortaya çıkan” bir süreç olarak ele alması ve örgütsel yapı, liderlik tarzı, karar alma kalıpları gibi unsurlarla ilişkilendirmesi nedeniyle özellikle hizmet işletmeleri açısından dikkat çekici bir çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda, bir sonraki bölümde Mintzberg'in farklılaşma boyutları aktarılacaktır.

1.5. Mintzberg'in Farklılaşma Boyutları

Henry Mintzberg, stratejiyi yalnızca üst yönetim tarafından oluşturulan planlı bir yol haritası (deliberate strategy) olarak değil, aynı zamanda örgütün zaman içinde davranışlarıyla şekillenen bir örüntü (emergent strategy), çevreye karşı geliştirdiği konumlanma biçimi (position), örgütsel kimliğin bir parçası (perspective) ve gerektiğinde rakiplere karşı kullanılan taktiksel bir hamle (ploy) olarak tanımlamaktadır (Mintzberg, 1987; Mintzberg, 1988). Çok boyutlu yaklaşımı ile stratejiyi, sabit bir çerçeveye sıkıştırmak yerine, örgütün kültürünü, değerlerini, hizmet tasarımı ve uygulama biçimini kapsayan bütünsel bir yönelim olarak yorumlamaktadır. Bu nedenle farklılaşma, yalnızca “benzersiz bir ürün” üretmekten ibaret değildir; bir işletmenin bütünüyle nasıl yapılandığı, hizmeti nasıl sunduğu ve müşteriye nasıl bir deneyim yaşattığıyla doğrudan bağlantılıdır. Mintzberg'in farklılaşmaya ilişkin geliştirdiği altı boyut tasarım (design differentiation), kalite (quality differentiation), destek hizmetleri (support differentiation), fiyat (price differentiation), imaj (image differentiation) ve “farklılaşmama” stratejisi (non-differentiated strategy) işletmelerin rekabet üstünlüğünü oluşturabileceği alanları geniş bir perspektifle ele almaktadır (Mintzberg, 1988). Porter rekabet avantajını büyük ölçüde maliyet liderliği veya farklılaşma üzerinden konumlandırırken, Mintzberg fiyatın kendisinin de bir farklılaşma türü olabileceğini ileri sürer. Ona göre maliyet liderliği, kimi durumlarda fiyat farklılaştırması biçiminde ortaya çıkmakta ve müşterinin algıladığı değer ile ilişkilendirildiğinde anlam kazanmaktadır (Mintzberg, 1988).

Mintzberg'in tipolojisi, özellikle hizmet sektöründe görülen çeşitliliği açıklama kapasitesi açısından bilimsel araştırmalarda dikkat çekmiştir. Çünkü hizmet işletmeleri, üründen çok deneyim sundukları için farklılaşma çoğu zaman tasarım veya imaj gibi görünür unsurlardan çok, süreç kalitesi, çalışan davranışları ve müşteriyle temas noktaları üzerinden oluşmaktadır. Mintzberg'in bu yaklaşımının hizmet sektörüne uygunluğu, literatürde karşılaştırmalı çalışmalarla da desteklenmiştir. Kotha ve Vadhvani (1995), Porter ve Mintzberg'in modellerini uygulamalı düzeyde incelemiş ve özellikle hizmet sektörlerinde Mintzberg'in daha esnek, uygulamaya yakın ve tercih edilen bir açıklama sunduğunu göstermiştir. Çalışma, hizmet işletmelerinin yalnızca maliyet veya tek tip bir farklılaşma üzerinden değil, süreç, kalite, destek hizmetleri ve müşteri deneyimi gibi çoklu boyutlar üzerinden rekabet ettiğini ortaya koyarak Mintzberg'in çerçevesini güçlendirmiştir (Onurlubaş ve Öztürk, 2020; Shehadeh vd., 2023). Mintzberg ayrıca odaklanma strateji yaklaşımını da maliyet ve farklılaşmadan bağımsız bir stratejik yönelim olarak tanımlamıştır. Ancak farklılaşmaya ilişkin geliştirdiği altı alt boyut, örgütlerin rekabet avantajını oluştururken tek bir yola sıkışmak zorunda olmadığını; hizmet sektöründe farklılaşmanın çoğu zaman örgütsel süreçlerin, çalışan davranışlarının ve müşteri deneyiminin derinliklerinde oluştuğunu göstermektedir. Bu nedenle Mintzberg'in tipolojisi, hizmet işletmelerinin rekabetçi konumlanmasını anlamak için güçlü, çok katmanlı ve uygulama ile doğrudan bağlantılı bir teorik temel sunmaktadır.

1.5.1. Fiyat Farklılaşması

Mintzberg (1988), maliyet liderliği stratejisinin pratikte çoğu zaman bir “fiyat farklılaştırması” niteliği kazandığını ifade etmektedir. Ona göre bir işletme maliyetlerini düşürerek düşük fiyat sunmayı amaçlasa bile, pazarda rekabet edebilmesi için ürünün müşteri tarafından “kabul edilebilir” olarak algılanması gerekmektedir. Ürünün algılanan değeri düşük olduğunda, işletme satışlarını artırabilmek için rakiplerinden çok daha düşük fiyatlara yönelmek zorunda kalmakta ve bu durum maliyet avantajını geçersiz kılabilir. Bu nedenle Mintzberg, fiyatın stratejik bir farklılaşma aracı olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Böylece maliyet liderliği, yalnızca düşük fiyat sunma çabası değil, fiyat temelli bir değer farklılaştırması olarak konumlanmaktadır.

1.5.2. İmaj Farklılaşması

İmaj farklılaşması, işletmenin ürün veya hizmetinin müşterinin zihninde oluşturduğu algı üzerinden rekabet avantajı yaratmasına dayanmaktadır. Mintzberg (1988), imajın “ürünün yapısından bağımsız bir değer” ürettiğini ve çoğu zaman tüketici tercihlerini belirleyen temel

unsur hâline geldiğini ifade eder. İmaj, kurumsal kimlik, marka söylemi, semboller, logo, iletişim tarzı ve güven gibi soyut boyutlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda işletme, ürünün teknik özelliklerinden ziyade tüketicide oluşturduğu duygusal ve algısal etki üzerinden rakiplerinden ayrılmaktadır. İmaj farklılaşması özellikle müşteri sadakatının güçlü olduğu arketiplerin temelini oluşturmaktadır.

1.5.3. Kalite Farklılaşması

Kalite farklılaşması, ürün veya hizmetin belirli özellikler bakımından rakiplerinden daha üstün olduğu düşüncesinin müşteri tarafından algılanmasıdır. Mintzberg (1988), kaliteyi performans, dayanıklılık, güvenilirlik, teknik üstünlük ve istikrar gibi unsurlarla ilişkilendirmektedir. Kalite farklılaşmasının temelinde, müşteriye daha iyi bir deneyim sunma vaadi bulunmakta; müşteri, ödediği bedelin karşılığında daha yüksek bir fayda elde edeceğine ikna edilmektedir. Bu yaklaşımda kalite, yalnızca “daha iyi” bir ürün anlamına gelmemekte; aynı zamanda işletmenin değer zincirindeki tüm süreçlerin stratejik olarak yönetilmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla kalite, kapsamlı bir örgütsel kapasiteyi temsil eden bir farklılaşma biçimi olarak değerlendirilmektedir.

1.5.4. Destek Farklılaşması

Destek farklılaşması, ürün veya hizmetle birlikte sunulan tamamlayıcı faaliyetlerin müşteri deneyimine ek değer katması üzerine kuruludur. Mintzberg (1988), satış sonrası hizmetler, danışmanlık, teknik destek, kullanım rehberliği ve problem çözme mekanizmaları gibi destek unsurlarının rekabet avantajı yaratabileceğini belirtmektedir. Bu yaklaşım, müşterinin işletmeyle kurduğu ilişkinin yalnızca satın alma anıyla sınırlı olmadığını; satın alma öncesi, süreç sırasındaki etkileşim ve satış sonrası hizmetlerin bütünsel bir deneyim oluşturduğunu kabul etmektedir. Destek farklılaşması, ürünün kendisinden bağımsız olarak müşteri memnuniyeti yaratan kritik bir unsur hâline gelmektedir.

1.5.5. Tasarım Farklılaşması

Tasarım farklılaşması, ürünün işlevsel nitelikleri aynı kalsa bile görünüm, biçim, ambalaj, ergonomi veya kullanım kolaylığı gibi unsurların farklılaştırılmasıyla rekabet avantajı sağlanmasıdır. Mintzberg (1988), tasarımın, ürünün algılanan değerini doğrudan etkileyen güçlü bir sembolik unsur olduğunu vurgulamaktadır. Tasarım, ürünün özü değişmeden farklılık yaratılmasına olanak sağladığı için hem maliyet hem de algı boyutunda stratejik esneklik sunmaktadır. Bu nedenle tasarım farklılaşması, hem estetik hem de deneyimsel bir rekabet alanı olarak değerlendirilmektedir.

1.5.6. Farklılaşmama

Mintzberg'in tipolojisinin önemli özgün yönlerinden biri, "farklılaşmama"yı da stratejik bir seçenek olarak görmesidir. Mintzberg (1988), bazı işletmelerin rakiplerinin yoğun farklılaşma çabalarına karşılık, bilinçli bir şekilde sade, temel ve standart bir ürün sunarak rekabet avantajı yaratabileceğini belirtmektedir. Farklılaşmama stratejisi, karmaşık ürün tekliflerinin tüketicide kafa karışıklığı yarattığı pazarlarda özellikle cazip olabilmektedir. Bu yaklaşımda işletme, ek özellikler eklemek yerine sadelik, erişilebilirlik ve yalınlık üzerinden değer sunmaktadır. Böylece farklılaşmama, paradoksal biçimde bir farklılaşma biçimine dönüşmektedir.

1.6. Güncel Akademik Çalışmalar Işığında Farklılaşma Stratejilerinin Kısa Değerlendirmesi

Farklılaşma stratejisi, stratejik yönetim yazınında uzun yıllar boyunca Porter'ın maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma ekseninde geliştirdiği klasik çerçeve içinde ele alınmıştır. 2010 sonrasında yapılan ampirik çalışmalar, işletmelerin bu stratejileri uygulamada keskin çizgilerle ayıramadığını ve özellikle maliyet liderliği ile farklılaşmanın birlikte kurgulandığı hibrit stratejilerin ve hatta farklılaşma stratejilerinin giderek daha yaygın hale geldiğini göstermektedir. Zira günümüzde rekabet koşullarının hızlı biçimde değişmesi, işletmelerin geleneksel stratejik yaklaşımlarla sürdürülebilir bir üstünlük elde etmesini zorlaştırmaktadır. Ürünlerin kısa sürede taklit edilebilmesi, teknolojik gelişmelerin sektör dinamiklerini sürekli dönüştürmesi ve müşteri beklentilerinin giderek çeşitlenmesi, yalnızca maliyet odaklı rekabet avantajının artık uzun vadede yeterli olmamasına yol açmaktadır. Bu nedenle işletmeler, fiyat rekabetinin ötesine geçen; deneyim, inovasyon, marka değeri, tasarım ve dijital yetkinlik gibi alanlarda kendilerini ayırtırmaya yönelmektedir. Güncel çalışmalar da rekabet avantajının kalıcılığının bu çok katmanlı farklılaşma unsurlarına bağlı olduğunu göstermektedir. Kısacası farklılaşma stratejisi, işletmeler için bir seçenek olmaktan çıkmakta; rekabet ortamında görünür olmanın, müşteri bağlılığı oluşturma ve değer yaratmanın temel koşulu hâline gelmekte, güncel strateji araştırmalarında farklılaşma odaklı yaklaşımların giderek daha merkezî bir konum kazandığı ve literatürde belirgin bir yönelim olarak öne çıktığı gözlemlenmektedir. Örneğin Zhang (2022) Çin otomotiv sektöründe yürüttüğü çalışmada Porter'ın farklılaşma stratejisinin her bağlamda otomatik olarak başarılı olmadığını; pazarın kültürel ve yapısal özelliklerine göre yeniden tasarlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Pradipta vd. (2023) farklılaşma stratejisinin inovasyon ve pazar yönelimi ile birlikte ele alındığında sektör

performansını anlamlı biçimde artırdığını ve kimi durumlarda pazar yönelimi ile performans arasındaki ilişkide aracı (mediatör) rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Son on yılda bilhassa dijital dönüşümün giderek hız kazanması, turizm sektörünü diğer birçok sektöre göre çok daha görünür biçimde etkilediği gözlemlenmiştir. Çünkü turizm; deneyime dayalı yapısı, yoğun rekabeti ve müşterilerin beklentilerindeki ani değişimleri nedeniyle dijital teknolojilerin sonuçlarını hızlı biçimde ortaya koyan bir alandır. Dünyanın önde gelen turizm kuruluşlarının raporlarında da sektörün artık yalnızca ürün ve hizmet çeşitliliğiyle değil, dijital yetkinlikleriyle rekabet ettiği belirtilmektedir. OECD'nin (2024) "*Artificial Intelligence and Tourism*" başlıklı raporunda, yapay zekâ uygulamalarının turizm işletmelerinde müşteri taleplerini anlama, fiyatlandırmayı optimize etme ve kişisel tercihleri öngörme gibi alanlarda belirgin avantajlar yarattığı vurgulanmaktadır. Raporda ayrıca yapay zekâ kullanan işletmelerin müşteriye sunduğu değer, teknolojiyi yalnızca operasyonel verimlilik için değil aynı zamanda tüketici deneyimini farklılaştırmak için kullanma becerisiyle doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bulgular, rekabet ortamında farklılaşmanın dijital araçlarla desteklenen çok yönlü bir süreç hâline geldiğini ortaya koymaktadır. Seyahat acenteleri bu dönüşümün en hızlı hissedildiği alanlardan biridir. Geleneksel acentecilik modeli büyük ölçüde insan etkileşimine dayalıyken, son yıllarda yapay zekâ temelli sistemler acentelerin sunduğu değeri önemli ölçüde değiştirmektedir. Milojkovic vd. (2024) seyahat sektörünün dijitalleşme sürecinin yalnızca teknolojik bir yenilenme değil, aynı zamanda iş yapma biçimlerini dönüştüren stratejik bir değişim olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri analitiği ve mobil çözümler gibi teknolojilerin sektöre hız kazandığı, bu teknolojilerin hem operasyonel süreçleri sadeleştirdiği hem de müşteri deneyimini daha kişiselleştirilmiş bir yapıya taşıdığını belirtmektedir. Türkiye'de dijital dönüşüm süreci, son on yılda turizm sektörünün rekabet yapısını köklü biçimde değiştirmektedir. TÜRSAB'ın Turizm Sektörü Dijitalleşme Yol Haritası: Seyahat Acentaları Dijital Dönüşüm Raporunda (2019) vurgulandığı gibi, seyahat edenlerin beklentileri artık hızlı erişim, kişiselleştirilmiş hizmet ve çok kanallı etkileşim etrafında şekillenmekte; mobil rezervasyonların yükselişi, mesajlaşma tabanlı chatbotların yaygınlaşması ve gerçek zamanlı pazarlamanın standart hâle gelmesi, hizmet sunumunu yeniden tanımlamaktadır. Bununla birlikte yapay zekâ, nesnelerin interneti ve veri analitiği gibi uygulamaların sektörde giderek daha fazla kullanılması, işletmelere sadece operasyonel verimlilik kazandırmakla kalmamakta; müşteri deneyimini benzersizleştirerek stratejik bir farklılaşma zemini de oluşturmaktadır. YZ teknolojilerinin müşteri davranışlarını öngörme, kişiselleştirme düzeyini derinleştirme ve hizmet kalitesini standartlaştırma kapasitesi, farklılaşma stratejilerinin dijitalleşme ile iç içe

geçerek yeniden şekillendiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla ulusal ölçekte atılan bu adımlar, turizm işletmelerinin yalnızca klasik hizmet farklılaştırmasına değil, farklılaşmanın tüm boyutlarında YZ tabanlı uygulamaların entegre olduğuna işaret etmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

SEYAHAT ACENTELERİNDE YAPAY ZEKÂ UYGULAMALARI, REKABET STRATEJİLERİ VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE AKADEMİK VE SEKTÖREL BİR DEĞERLENDİRME

2.1. Turizmde Dijitalleşme Sürecinde Yapay Zekâ Temelli Gelişmelerin Önemi

Küresel düzeydeki teknolojik gelişmeler, pek çok sektörde olduğu gibi turizm alanında da yapısal dönüşümlere yol açmaktadır. Turizm işletmeleri için dijitalleşme, yalnızca operasyonel süreçlerde kolaylık sağlama aracı değil; aynı zamanda müşteri beklentilerinin yeniden şekillendiği, veri temelli hizmet sunumlarının öne çıktığı yeni bir iş modeli halini almıştır. Yeni iş modelleri, yapay zekâ, artırılmış ve sanal gerçeklik, mobil uygulamalar ile chatbotlar gibi dijital teknolojiler, seyahat deneyiminin tasarımında giderek daha merkezi roller içermektedir. Dijital dönüşüm, salt bir teknolojik eğilim olmanın ötesinde; rekabet gücünü korumak ve sürdürülebilirlik sağlamak isteyen işletmeler açısından stratejik bir gereklilik hâline gelmiştir (TÜRSAB, 2019). Dijital dönüşüm, zaman ve emek tasarrufu sağlamanın ötesinde, hizmet kalitesinin artırılmasına da önemli katkılar sunmaktadır. Atar (2020), bu dönüşümün yalnızca operasyonel süreçlerde değil, aynı zamanda müşteri yönetimi üzerinde de etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu durum, özellikle yeni kuşakların beklentileriyle daha da ön plana çıkmaktadır. Milenyum ve alfa kuşaklarının seyahat planlarını çevrimiçi platformlar, sosyal medya ve mobil uygulamalar üzerinden gerçekleştirmesi ve chatbotlarla etkileşim kurmayı tercih etmesi, dijital çözümlerin yaygınlaşmasında önemli bir itici güç olmuştur (Bağcı ve İçöz, 2019). Ancak kişiselleştirilmiş seyahat deneyimlerine yönelik bu artan talep, yalnızca genç kuşaklarla sınırlı kalmamakta, geniş müşteri kitlelerine yayılmaktadır. Bu kapsamda yapay zekâ temelli sistemler, kullanıcı verilerini analiz ederek kişiye özel öneriler üretmekte ve seyahat deneyimlerini daha esnek, uyarlanabilir hâle getirmektedir. (Revfine, 2025). Deloitte (2020) ise gelişen teknolojilerin yalnızca müşteri memnuniyetine katkı sağlamakla kalmadığını; aynı zamanda kaynak planlaması ve süreç verimliliğinde de iyileştirme sağladığını ifade etmektedir.

Dijitalleşmenin etkisi, ürün ve hizmet sunumunun ötesinde tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinde de belirginleşmektedir. TÜRSAB'ın (2019) "*Turizm Sektörü Dijitalleşme Yol Haritası: Seyahat Acentaları Dijital Dönüşüm Raporuna*" göre, dijital içerik üretimi, hedef odaklı kampanyalar ve çok kanallı reklam stratejileri, seyahat acenteleri açısından rekabetçi kalabilmenin temel araçları arasında yer almaktadır. Sosyal medya, kullanıcılar arası deneyim paylaşımı ve mobil cihaz kullanımı, potansiyel müşterilerin seyahat kararlarını etkileyen başlıca

faktörlerden biri hâline gelmiştir (Altaş, 2017; TÜRSAB, 2019). Ekşili ve Çelik Çaylak (2022), işletmelerde dijital sistemlerin yaygınlaşmasıyla birlikte verimlilik artışının da gözlemlendiğini belirtmiştir. Yapay zekâ uygulamaları bu dönüşümün ileri aşamalarını temsil etmekte ve yalnızca bireysel düzeyde değil; aynı zamanda organizasyonel ölçekte de etki ürettiği gözlemlenmektedir. Özellikle otomasyon sistemleri ve makine öğrenmesi algoritmaları, hem müşteriye özgü deneyimler sunmakta hem de iç operasyonları daha verimli hâle getirmektedir (Deloitte, 2020). Bu teknolojilerin yaygınlaşması, sektörde dijitalleşmeye dair farkındalığın arttığını ve hizmet modellerinin bu yönde yeniden yapılandığını göstermektedir.

Dijitalleşmenin sunduğu dönüşüm sadece süreçleri modernize etmekle kalmamakta, aynı zamanda işletmelerin stratejik pozisyonlanmasını da dönüştürmektedir. Bu dönüşümün bir sonraki aşamasında, yapay zekâ temelli uygulamalar daha da ön plana çıkmakta; hizmetin kapsamı, içeriği ve sunum biçimi daha esnek, akıllı ve dinamik bir yapıya kavuşmaktadır. Yapay zekâ temelli çözümler, aynı zamanda otomasyon ve makine öğrenmesi gibi ileri teknolojilerle desteklenerek, seyahat deneyimini sadece bireysel değil aynı zamanda sistemselsel olarak da kişiselleştirmektedir. Bu teknolojiler sayesinde sadece müşterinin memnuniyeti değil, işletmelerin karar alma mekanizmaları da daha rasyonel ve veriye dayalı hale gelmektedir. Seyahat endüstrisine yapılan teknoloji yatırımları hızla artmakta olup, kişiselleştirilmiş seyahat deneyimleri yaratmada önemli bir rol oynamaya devam etmektedir. Otomasyon ve makine öğrenmesi gibi ileri teknolojilerin katkısıyla bu sistemler organizasyonel karar alma süreçlerini daha hızlı ve veriye dayalı hâle getirmektedir (Çalış vd., 2024; Akın, 2025).

Dijital dönüşümün seyahat acenteleri üzerindeki etkisi, yalnızca stratejik yönelimler ve müşteri ilişkileriyle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda teknoloji temelli uygulamaların iş süreçlerine entegrasyonu ile doğrudan operasyonel kazanımlar da sağlamaktadır. Özellikle yapay zekâ temelli çözümlerin pratik kullanımları giderek çeşitlenmekte; müşteriyle kurulan etkileşimden rota planlamasına, fiyatlandırmadan sanal rehber deneyimlerine kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Chatbotlar, öneri sistemleri, dinamik fiyat tahmini ve avatar rehberler gibi uygulamalar, müşteri deneyimini yeniden tanımlarken; optimizasyon problemlerine yönelik geliştirilen algoritmalar ise iç süreçlerin daha verimli ve esnek biçimde yönetilmesine olanak tanımaktadır. Bir sonraki bölümde, bu teknolojilerin seyahat acentelerinde nasıl uygulandığı, hangi alanlarda değer yarattığı ve operasyonel sonuçlara nasıl yansıdığı detaylı olarak ele alınacaktır.

2.2. Seyahat Acentelerinde Yapay Zekâ Uygulama Alanları

Günümüzde seyahat acenteleri, sadece geleneksel rezervasyon işlemlerini yürütmekle kalmayıp, müşteri deneyimini kişiselleştiren ve operasyonel süreçleri optimize eden çok katmanlı yapılar hâline gelmiştir. Bu dönüşümün merkezinde yapay zekâ (YZ) yer almakta, sistemlerin hem müşteriyle etkileşim kurma biçimini hem de içsel karar alma mekanizmalarını yeniden şekillendirmektedir. Bu bağlamda, seyahat acentelerinde kullanılan YZ uygulamaları genel olarak dört ana başlık altında değerlendirilebilir: etkileşim tabanlı araçlar (chatbotlar ve öneri sistemleri), fiyat tahmini modelleri, avatar destekli hizmet çözümleri ve optimizasyon algoritmalarına dayalı operasyonel uygulamalar.

2.2.1. Etkileşim Araçları: Chatbotlar ve Öneri Sistemleri

YZ temelli chatbotlar, doğal dil işleme (NLP) teknolojileri sayesinde müşterilerin seyahatle ilgili taleplerine gerçek zamanlı ve kişiselleştirilmiş yanıtlar sunabilmektedir. Bu araçlar yalnızca hizmet süresini kısaltmakla kalmayıp, müşteri memnuniyetini artıran faktörlerden biri hâline gelmiştir (Zhang vd., 2024). Öte yandan, öneri sistemleri geçmiş satın alma verileri, arama geçmişi ve kullanıcı profillerine dayanarak kültürel turlar, gastronomi temalı rotalar veya macera seyahatleri gibi tercihlere uygun içerikler sunmaktadır (Zencir ve Ağtaş, 2025). Bu sistemlerin doğruluk oranları, makine öğrenmesi ve derin öğrenme algoritmalarıyla önemli ölçüde artmış; Öz vd. (2023) tarafından geliştirilen bir öneri sisteminde test verisinde %82,36 doğruluk oranına ulaşılmıştır.

2.2.2. Fiyat Tahmin Sistemleri

Fiyat tahmini, özellikle dinamik fiyatlandırma gerektiren havayolu ve otelcilik hizmetlerinde rekabet avantajı sağlamada kritik bir rol oynamaktadır. Keleş vd. (2020) ve Büyükoğuz vd. (2022), makine öğrenimi algoritmalarının uçak bileti fiyatlarındaki değişimi öngörmede etkin biçimde kullanıldığını belirtmektedir. Yani uygun fiyata bilet bulmak veya işletmeler uzun vadede toplu bilet alımları, rekabet avantajı gibi konuları nedeniyle işletmeler makine öğrenimi algoritmaları ile fiyat tahminleri yapabilmektedirler. Bu sistemler, talep dalgalanmaları, resmi tatil dönemleri ve ekonomik göstergeler gibi birçok parametreyi dikkate alarak, tüketiciye en uygun zamanı önermektedir.

2.2.3. Avatar Destekli Video Üretimi

Yeni nesil kullanıcılarla etkileşim kurmada etkili bir araç olan avatar tabanlı video üretim sistemleri (Text-to-Avatar Video Generation), metinleri dijital karakterlere dönüştürerek sesli anlatım ile sunmaktadır. Zhang vd. (2024), bu teknolojinin otel tanıtım videoları ve sanal

tur rehberlerinde kullanılarak müşteri deneyimini zenginleştirdiğini vurgulamaktadır. YZ temelli avatarlar, farklı dillerde içerik üretme kabiliyeti sayesinde özellikle dil bariyerini aşma konusunda öne çıkmaktadır.

2.2.4. Operasyonel Uygulamalar: Optimizasyon ve Karar Destek Sistemleri

YZ'nın seyahat acentelerinde en önemli katkılarından biri de kaynak planlaması ve rota optimizasyonu gibi operasyonel süreçlerde ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda iki temel problem dikkat çekmektedir: Kapasiteli Araç Rotalama Problemi (CVRP) ve Knapsack (Sırt Çantası) Problemi. CVRP, sınırlı kapasiteli araçlarla belirli noktalara en düşük maliyetle hizmet sunma problemidir. Karakoç ve Uğur (2021) ile Düzakın ve Demircioğlu (2009), bu algoritmanın araç sayısını minimize ederek toplam mesafe ve süreyi düşürdüğünü belirtmektedir. Bu problemin çözümünde kullanılan meta-sezgisel yöntemlerden biri olan Guided Local Search, çözüm uzayında gereksiz seçeneklerin dışlanmasını sağlar (Göçken vd., 2018).

Knapsack problemi ise, kısıtlı kapasiteye sahip bir sistemde maksimum faydayı sağlamak için hangi kombinasyonun seçileceğini belirler. Bulut ve İnce (2017) ile Karsu (2018), bu problemin dinamik programlama ile çözülebileceğini ve turizmde araç-aile yerleştirme gibi uygulamalarda etkin olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, 13 kişilik üç aileyi iki araca yerleştirme senaryosunda, ailelerin ayrılmaması koşulu altında en az araçla taşıma planı optimize edilebilmektedir.

2.3. Seyahat Acentelerinde YZ Kullanım Alanları ve Kazanımlar

YZ temelli optimizasyon çözümleri, seyahat acentelerinde hem maliyet azaltımı hem de hizmet kalitesinde artış sağlamaktadır. Aşağıda seyahat acentelerinde yapay zekâyla yapılan optimizasyon örnekleri yer almaktadır (Tablo 2.1.)

Tablo 2.1. Seyahat Acentelerinde YZ Kullanım Alanları ve Kazanımlar

Optimizasyon örnekleri	Amaç	Örnek
Dinamik Fiyatlandırma Optimizasyonu	Geliri maksimize etmek, rekabetçi kalmak.	Skyscanner
Rota ve Tur Planlaması Optimizasyonu	Müşterilere en kısa sürede en fazla destinasyonu göstermek.	3 günlük Kapadokya turu için YZ, sabah balon turu, öğlen yer altı şehir gezisi, akşam manzara izleme şeklinde optimize edilmiş bir plan sunar.
Talep Tahmini	Stok yönetimi, personel planlaması ve promosyonları optimize etmek.	Haziran ayında Yunan adaları turlarına olan yoğun talebi öngören acente, önceden kontenjanı alır.
Kişiselleştirilmiş Öneri Sistemleri	Satışları artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak.	Müşteri daha önce kültürel gezilerle ilgilenmişse, sistem ona kültür gezilerini önerir.
Çağrı Merkezi ve Chatbot Optimizasyonu	Müşteri hizmetleri yükünü azaltmak.	Bir müşteri WhatsApp üzerinden “Yunan adaları yuru?” diye sorduğunda, sistem otomatik cevap verir.
Araç ve Personel Planlama Optimizasyonu	Maliyetleri azaltmak, hizmet sürekliliği sağlamak.	Aynı gün içinde saatleri yakın olan 3 araçlık işi tek bir otubüse verilir
Müşteri Sadakati ve Segmentasyon Optimizasyonu	Kampanya hedeflemesini doğru yapmak.	Booking genius, hedef kitleye erişim ve tur paketi nasıl daha efektif satılabilir

Kaynak:https://www.bitrix24.com.tr/articles/seyahat-acentelerinde-yapay-zeka-kullanim-ornekleri.php?sphrase_id=35247803.

2.4. Akademik Araştırmalarda Seyahat Acentelerinde Yapay Zekâ

Akademik literatürde, yapay zekâ temelli uygulamaların turizm sektöründe özellikle seyahat acenteleri üzerindeki etkileri giderek artan bir ilgiyle ele alınmaktadır. 2010 yılı sonrası literatürde, seyahat acentelerinde YZ uygulamalarının hem müşteri ilişkileri hem operasyonel

verimlilik açısından katkıları olduğu sıkça vurgulanmaktadır. Akademik araştırmalar, seyahat endüstrisinde YZ teknolojilerinin özellikle öneri sistemleri, fiyat tahmini, talep analizi ve rota optimizasyonu gibi alanlarda kullanıldığını göstermektedir. Makivic vd. (2024), yapay zekânın hizmet sunumunda müşteriler tarafından nasıl algılandığını inceledikleri çalışmada, özellikle öneri sistemlerinin kullanıcı deneyimini olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Zhang vd. (2024) tarafından yürütülen çalışmada, müşterilerin yapay zekâ ile etkileşime girme eğilimlerinin, teknolojinin karmaşıklığı ve hizmet ortamının doğası ile yakından ilişkili olduğu ifade edilmiştir. YZ'nın etkin kullanımı sayesinde işletmelerin operasyonel verimliliklerinin arttığı, çalışan hatalarının azaldığı ve süreçlerin hızlandığı da bulgular arasındadır. Literatürde sıkça vurgulanan bir diğer unsur, yapay zekâ teknolojilerinin sunduğu veriye dayalı karar alma imkânının, seyahat acentelerinin piyasa değişimlerine daha hızlı adapte olmalarına olanak tanımasıdır. Bu bağlamda, Ivanov ve Webster (2017), otelcilik ve seyahat endüstrisinde YZ uygulamalarının stratejik karar alma süreçlerine desteklediği ve bu durumun genel iş performansına olumlu katkıları olabileceğini ortaya koymuştur.

2.5. Sektörel Tespitler

Sektörel düzeydeki raporlar ve uygulama verileri, Türkiye Seyahat Acentaları Birliği gibi kurumların yayımladığı “Dijitalleşme Yol Haritası” gibi çalışmalar aracılığıyla, seyahat acentelerinin dijital olgunluk düzeyleri ve yapay zekâ yatırımlarına yönelik motivasyonları hakkında önemli ipuçları sunmaktadır. Örneğin, TÜRSAB'ın 2019 tarihli raporunda, acentelerin %63'ünün robotik süreçlere ve YZ'ya yatırım yapmayı planladığı, ancak aynı zamanda sektörde bu teknolojiler hakkında bilgi seviyesinin hâlâ düşük olduğuna dair ölçümler yer almaktadır. Aynı rapora göre seyahat acentelerinin özellikle yoğun rekabetin yaşandığı turizm sektöründe farklılaşmak ve müşteri odaklı hizmetler sunmak için teknolojiyi etkin bir şekilde kullanma zorunluluğuyla karşı karşıya olduğu belirtilmiştir. Sektöre yönelik 2018 yılında Turizm İşletmeleri Dijitalleşme Anketinin sonuçlarına göre, her 10 seyahat acentesinden 7'si dijital teknolojilerin ve teknolojik yatırımların turizm sektörü ile firmalara büyük ölçüde olumlu etkiler sağlayacağına inanmakta ve ankete katılan işletmelerin %73'ü dijitalleşmenin rekabette avantaj elde etmek için kritik bir faktör olduğunu vurgulamaktadır (TÜRSAB, 2019).

YZ teknolojilerinin özellikle pazarlama, müşteri hizmetleri ve ürün geliştirme süreçlerinde etkili olduğu sektörel analizlerle desteklenmektedir. Örneğin, Avrupa'daki turizm merkezi kurumların yaptığı bir çalışma, pazarlama departmanlarının %72'sinde YZ araçlarının aktif olarak kullanıldığını, örneğin içerik üretimi ve kişiselleştirilmiş kampanyalarda etkili

olduğunu göstermektedir (ETC, 2025). Yine, bir araştırma YZ uygulamalarının turizm pazarlamasında “müşteri ilgi ve katılımını artırdığı” sonucuna ulaşmıştır (Florido- Benitez ve Alcazar Martinez, 2024). Bu gelişmeler, seyahat acentelerinin yapay zekâyı yalnızca operasyonel süreçleri destekleyen bir araç olarak değil; aynı zamanda stratejik düzeyde rekabet avantajı yaratmaya yönelik bir unsur olarak konumlandırma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Kurumsal karar alma yapılarında da YZ’nın etkisi arttığı gözlemlenmiştir. Sektör analizleri, büyük veri ve YZ teknolojilerinin, acentelerin stratejik planlama süreçlerinde ve kampanya yatırım kararlarında giderek daha önemli hâle geldiğini ortaya koymaktadır. Chang (2025) çalışmasına göre, YZ-temelli büyük veri sistemleri, acentelerde bilgi temelli dinamik yeteneklerin geliştirilmesine ve rasyonel pazarlama kararlarının alınmasına katkı sağladığını belirtmiştir.

2.6. Rekabet Stratejileri Ve İş Performansı Açısından Alan Yazın

Seyahat acenteleri açısından bakıldığında, gelişen YZ teknolojileri yalnızca operasyonel destek aracı olarak değil, stratejik rekabet avantajı yaratma aracına dönüşmektedir. Bu dönüşüm, acentelerin rekabet stratejilerine (farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma) YZ entegre ederek yeni değer önerileri geliştirilmesiyle kendisini göstermektedir. YZ uygulamaları, seyahat acentelerine müşterilere özel deneyimler sunma ve hizmet süreçlerini daha verimli hâle getirme imkânı verir. Örneğin, YZ temelli öneri sistemleri ve sohbet robotları, acentelerin benzersiz hizmet sunmasını sağlayarak farklılaşma stratejisine katkıda bulunabilir. Aynı zamanda, otomasyon ve veri tabanlı karar sistemleri sayesinde işlem maliyetleri düşürülebilir; böylece maliyet liderliği yaklaşımı güçlenebilir. Bu bağlamda, Alhelal vd. (2025) çalışmalarında, yapay zekâ temelli sistemlerin, bilgi temelli dinamik yetenekleri (knowledge-based dynamic capabilities) geliştirerek pazarlama inovasyonlarını ve stratejik karar alma süreçlerini güçlendirdiği açıkça belirtilmiştir. Bu bağlamda, YZ’nın yalnızca operasyonel değil, stratejik seviyede de rekabet avantajı yarattığı vurgulanmaktadır. Odaklanma stratejisine sahip seyahat acenteleri, belirli müşteri segmentlerine hizmet verirken YZ’yı bu segmentlerin özel ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak üzere kullanabilirler. Örneğin, lüks segmentinde faaliyet gösteren bir acente, YZ yardımıyla bu pazara özgü dinamikleri analiz edebilir ve hizmetlerini ona göre konumlandırabilir. Bu tür stratejik hizmet sunumu, acenteler için odaklanma stratejisinin YZ ile birleştiğinde daha güçlü bir rekabet aracı hâline geldiğini göstermektedir (Garcia ve Smith 2024).

Literatürde seyahat acenteleriyle ilgili çalışmaların büyük kısmı, rekabet avantajı, pazarlama stratejileri ve dijitalleşme temaları etrafında yoğunlaşmaktadır. Dönbak (2020), A grubu seyahat acentelerinde kapsamında sürdürdüğü çalışmasında rehberlerin işletme yeteneklerine katkısı maliyet liderliği stratejisini, rehber katkısı ve değişim yeteneği ise ürün odaklı farklılaştırma stratejisini pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır ve bu bulgular, turist rehberlerinin hem maliyet odaklı hem de farklılaştırmaya dayalı rekabet stratejilerinin oluşumunda kritik bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Dijitalleşmeye odaklanan Gündoğan vd. (2019), dijital uygulamaların hedeflenen kitlenin sadakatini arttırmak amacı ile sunulan hizmetlerde bazı farklılaşma uygulamalarına gidildiğini belirtmiştir. Babacan vd. (2012), internetin pazarlama iletişimi ve halkla ilişkilerde etkin bir araç olduğunu, ancak acentelerin çoğunda stratejik kullanımın sınırlı kaldığını göstermiştir. Kaya vd. (2017), çalışmasında rekabet stratejilerinden maliyet liderliğinin işletme performansına etkisini incelemiş ve işletme performansına olumlu bir katkısı olduğu sonucuna varmıştır.

Özetle, yapay zekâ temelli uygulamalar, seyahat acentelerinin müşteri odaklı hizmet sunumu ve operasyonel etkinlik düzeylerinin artırılmasında belirleyici bir unsur haline gelmiştir. Güncel akademik literatür ve sektörel uygulama örnekleri, yapay zekânın seyahat endüstrisindeki artan etkisini ve sahip olduğu dönüşüm potansiyelini açıkça ortaya koymaktadır. Geleceğe yönelik öngörüler, bu teknolojilerin daha bütünleşik ve ileri düzey çözümlerle desteklenmesiyle, sektörde yenilikçi hizmet tasarımlarının ve stratejik dönüşümün ivme kazanacağını göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA SÜRECİ VE BULGULARI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın temel amacı, yapay zekâ temelli dijital uygulamaları kullanan seyahat acentelerinin, bu uygulamaların farklılaşma stratejilerine yansımalarını ve iş performansı algısına ilişkin değerlendirmelerini incelemektir. Bu kapsamda, araştırmanın alt amaçlarına yönelik sorular aşağıdaki şekilde yapılandırılmıştır:

- ✓ Yapay zekâ temelli dijital uygulamaları kullanan seyahat acenteleri, bu uygulamaları öncelikli olarak farklılaşma stratejilerinin hangi alanlarında tercih etmektedir?
- ✓ Bu stratejik tercihlerinin temel gerekçe/leri nelerdir?
- ✓ Yapay zekâ temelli dijital uygulamaları kullanan seyahat acenteleri, bu uygulamaları öncelikli olarak hangi performans algısı doğrultusunda tercih etmektedir?
- ✓ Bu performans algısına ilişkin temel gerekçe/ler nelerdir?

Araştırmanın genel konusu, turizm sektöründe, özellikle seyahat acenteleri özelinde yapay zekâ temelli dijital uygulamaların işletmelerin stratejik farklılaşma uygulamaları ve bu uygulamaların iş performansı üzerindeki etkileri incelemektir. Çalışma, turizm sektöründe dijital dönüşüm süreciyle birlikte ortaya çıkan stratejik yeniden yapılanmayı, özellikle seyahat acenteleri bağlamında değerlendirmektedir. TÜRSAB (2019) tarafından yayımlanan “Turizm Sektörü Dijitalleşme Yol Haritası: Seyahat Acentaları Dijital Dönüşüm” raporunda dijitalleşmeye ayak uyduramayan seyahat acentelerinin rekabetin dışında kalma riskiyle karşı karşıya olduğu vurgulanmış, YZ teknolojileriyle desteklenen dijital uygulamaların hız, otomasyon, hata azaltma, iş gücü optimizasyonu, maliyet düşürme ve verimlilik artırma gibi yönleriyle turizm işletmelerinde olumlu etkiler yarattığı belirtilmiştir. Son dönemde yapılan çalışmalar turizmde (Kayıkçı ve Bozkurt, 2018; Kurçer ve Civelek, 2023; Okutan, 2024; Yaşarsoy, 2024) YZ'nin hizmet kalitesini artırarak müşteri deneyimini iyileştirdiğini, markalaşma ve dijital imajı güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, Demirezen (2019) sanal ve artırılmış gerçeklik uygulamalarının turizm ürün tasarımını farklılaştırarak müşteri algısını olumlu etkilediğini göstermektedir. Diğer taraftan, Okutan (2024) ve Fikret vd. (2023) çalışmalarında, yapay zekâ temelli sistemlerin yüksek maliyet ve uzmanlık gerektirmesi nedeniyle bazı işletmelerde “farklılaşmama” stratejisine yönelim olabileceği vurgulanmaktadır. Yanı sıra yapay zekâ temelli dijital uygulamalar, kişiselleştirilmiş öneri sistemleri, robotlar, yapay zekâ ve otomasyonun operasyonel verimlilik ve müşteri deneyimini iyileştirme potansiyeline sahip olduğu belirtilmektedir (Ivanov ve Webster, 2017; Vargas-Calderon, 2021).

YZ alanındaki gelişmeler, turizm sektöründe yapay zekânın yalnızca teknolojik bir yenilik değil, aynı zamanda stratejik bir dönüşüm aracı hâline geldiğine işaret etmiştir. Dijitalleşmenin getirdiği değişiklikler, işletmelerin sürdürülebilir başarı sağlayabilmesi için teknoloji kullanımını doğrudan stratejik hedefleriyle ilişkilendirmesi gerekliliğini ortaya çıkartmıştır. Dolayısıyla, yapay zekâ uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerini anlamak, işletmelerin kaynak yönetimi ve rekabette pozisyonlarını belirleme açısından ve hiç şüphesiz sektörün geleceğine yön verecek kararların temeli açısından kritik bir önem taşımaya başlamıştır. Yapay zekâ temelli uygulamalar, maliyetleri azaltmanın ötesinde; karar alma süreçlerinin hızını artırmakta, hizmet kalitesini yükseltmekte ve marka değerine katkı sağlamaktadır. Literatürdeki bulgular (Meydan, 2023; Fikret vd., 2024; Gedik, 2025; Sunar vd., 2025), bu teknolojilerin hem finansal hem de operasyonel performans üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir. Ancak mevcut çalışmaların çoğu, büyük ölçekli konaklama işletmeleri veya havayolu şirketlerine odaklanmıştır. Seyahat acenteleri özelinde, yapay zekânın farklılaşma stratejileriyle birlikte değerlendirilmesine dayalı bütüncül çalışmaların sınırlı olması, bu araştırmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda çalışma, yapay zekâ temelli dijital uygulamaların seyahat acentelerinin stratejik farklılaşma süreçleri ve performans algılarıyla olan ilişkisini bütüncül biçimde değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Seyahat acenteleri, hizmet sektörünün müşteriyle doğrudan etkileşim kuran, bilgi akışının yoğun olduğu ve karar verme süreçlerinin büyük ölçüde dijital araçlara dayandığı alt sektörlerinden biridir. Bu özellikleri, onları yapay zekâ tabanlı dönüşümün etkilerini gözlemlemek açısından uygun bir araştırma alanı hâline getirmektedir. Sektördeki dijital dönüşüm süreci konaklama ve ulaşım işletmelerinde daha erken başlamış olduğu, seyahat acentelerinin bu dönüşüme daha geç adapte olduğu gözlemlenmiştir. Nitekim son yıllarda artan rekabet, değişen müşteri beklentileri ve çevrim içi platformların yaygınlaşması, acentelerin dijital araçları kullanmasını bir tercih olmaktan çıkarıp bir zorunluluk hâline getirmiştir. Özellikle COVID-19 sonrası dönemde çevik karar alma, kişiselleştirilmiş hizmet sunma ve operasyonel verimlilik gereksinimleri, seyahat acentelerini yapay zekâ temelli çözümlere yöneltmiştir. Dinamik fiyatlandırma algoritmaları, otomatik yanıt sistemleri, kişiselleştirilmiş öneri motorları, sanal asistanlar ve artırılmış gerçeklik destekli tanıtım uygulamaları, bu dönüşümün somut örnekleri olarak göze çarpmaktadır (Ivanov ve Webster, 2017). Dolayısıyla araştırmada yapay zekâ uygulamalarının farklılaştırma stratejileri ve işletme performansı üzerindeki yansımaları anlamada analiz birimi olarak yapay zekâ temelli dijital uygulamaları aktif biçimde kullanan acenteler belirlenmiştir. Araştırmanın alanı, Türkiye turizminin en

yüksek işlem hacmine sahip destinasyonu olması nedeniyle Antalya il merkezinde faaliyet gösteren, A grubu belgeli ve uluslararası hizmet veren seyahat acenteleriyle sınırlandırılmıştır. Çalışma, nitel ve nicel veri toplama süreçleri kapsamında karma yöntem yaklaşımı ile yürütülmüş, her iki veri türü birbirini destekleyerek veri çeşitliliği ve derinlik sağlanmaya çabalanılmıştır.

Araştırmada kuramsal temel olarak Mintzberg'in (1988) ortaya koyduğu farklılaşma stratejileri tipolojisi benimsenmiştir. Porter'ın (1980) rekabet stratejileri modelinde maliyet liderliği ve farklılaşma, iki temel eksen olarak ele alınırken; Mintzberg, fiyatın kendisinin de bir farklılaşma aracı olabileceğini öne sürer. Ona göre maliyet avantajı, yalnızca “ucuzluk” değil, aynı zamanda müşterinin algıladığı değer ile ilişkili bir fiyat farklılaştırması biçiminde ortaya çıkabilir. Bu bakış açısı, özellikle seyahat acenteleri gibi hizmet işletmeleri için anlamlıdır; çünkü burada fiyat, kalite veya imaj gibi unsurlar birbirini dışlayan değil, birbirini tamamlayan stratejik boyutlardır. Dolayısıyla Mintzberg tipolojisi, hizmet sektöründe farklılaşmanın tek bir boyuta indirgenemeyeceğini, aksine çeşitli stratejik bileşenlerin bir arada değerlendirilebileceğini savunarak bu çalışmanın kapsamına uygun düşmektedir. Mintzberg, işletmelerin rekabet avantajı elde etme yollarını yalnızca maliyet veya genel farklılaşma düzeyinde değil; fiyat, kalite, destek hizmetleri, imaj, tasarım ve farklılaşmama olmak üzere altı ayrı boyutta ele almıştır. Bu yaklaşım, rekabeti çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirmesi açısından geleneksel modellerden ayrılmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe rekabetin sadece maliyet üstünlüğü ya da ürün temelli farklılıklarla açıklanamayacağı; deneyim, süreç kalitesi ve müşteriyle kurulan ilişkinin de rekabet gücünü belirleyen unsurlar olduğu vurgulanmaktadır. Mintzberg'in bu tipolojisi, turizm ve seyahat hizmetleri gibi müşteriyle doğrudan temasın yoğun olduğu sektörlerde, rekabetin doğasını anlamak açısından son derece uygun bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Seyahat acenteleri, fiziksel bir ürün yerine deneyim temelli hizmet sunduklarından, farklılaşma çoğu zaman tasarım, hizmet kalitesi, destek süreçleri ve marka imajı üzerinden gerçekleşmektedir. Bu nedenle Mintzberg'in altı boyutlu yaklaşımı, yapay zekâ temelli dijital uygulamaların acentelerin farklılaştırma stratejileri üzerindeki etkilerini çok yönlü biçimde değerlendirmeye olanak sağlamaktadır. Ayrıca Mintzberg'in modeli, hizmet sektörünün doğasında yer alan deneyim odaklı rekabet yapısını açıklama gücü nedeniyle literatürde geniş kabul görmüştür. Hizmet işletmeleri, üretimden çok etkileşim süreçlerine dayandıkları için, rekabet avantajı genellikle süreç kalitesi, çalışan davranışları ve müşteriyle kurulan ilişki üzerinden şekillenmektedir. Shehadeh vd. (2023) yürüttüğü karşılaştırmalı analizler de bu yaklaşımı desteklemekte; hizmet sektöründe rekabetin çoklu farklılaşma boyutları üzerinden gerçekleştiğini göstermektedir. Sonuç olarak, Mintzberg'in farklılaşma

stratejileri tipolojisi, seyahat acentelerinin farklılaşma stratejilerini yapay zekâ entegrasyonu çerçevesinde analiz etmeye olanak tanıyan, esnek ve derinlikli bir kuramsal çerçeve sunmuştur.

3.2. Araştırma Tasarımı ve Süreci

Tez, araştırma sorularının doğası gereği hem açıklayıcı hem de derinlemesine bir analiz gerektirdiğinden, ağırlıklı olarak nitel araştırma yaklaşımına dayalı karma yöntem yaklaşımıyla tasarlanmıştır. Araştırmada nitel ve nicel veri toplama süreçleri birbirini tamamlayacak biçimde yapılandırılmış; böylece elde edilen veriler arasında tutarlılık ve anlamsal derinlik sağlanmak istenmiştir. Nitel veriler, yöneticilerin YZ temelli dijital uygulamaları kullanan işletmelerinde bu uygulamalara ilişkin farklılaşma stratejileri kapsamındaki tercihlerini, bu tercihlere yön veren gerekçeleri ve performans üzerindeki yansımalarını anlamaya odaklanmış; nicel veriler, nitel bulguların genellenebilirliğini ve değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak test edilmesini mümkün kılmıştır. Araştırma süreci, literatür taramasının gerçekleştirilmesinden veri toplama araçlarının geliştirilmesine, pilot uygulamadan nihai veri toplama ve analiz aşamalarına kadar uzanan bir dizi sistematik adımdan oluşmaktadır. Bu çerçevede, araştırma tasarımı aşağıda kronolojik sıraya göre detaylandırılmıştır.

Görüşme Formunun İlk Taslağının Oluşturulması: Araştırmanın doğası gereği, kuramsal temel oluşturma süreci ile veri toplama araçlarının geliştirilmesi eş zamanlı olarak yürütülmüştür. Bu aşamada amaç, kuramsal modeli yalnızca literatürden türetmek değil, aynı zamanda saha deneyimleri ve sektörel bağlamla etkileşim içinde şekillendirmek olmuştur. İlk aşamada, farklılaşma stratejileri ve işletme performansı alanlarında yer alan temel literatür, bu çalışmanın kuramsal çerçevesiyle ilişkilendirilerek sistematik biçimde incelenmiştir. Bu kapsamda, literatürde yer alan ölçüm araçları, tematik bulgular ve stratejik boyutlar, turizm sektöründeki güncel araştırmalarla karşılaştırmalı bir biçimde eşleştirilmiştir. Böylece, Mintzberg'in (1988) farklılaşma stratejileri tipolojisi temel alınarak oluşturulan her bir boyut ilgili turizm araştırmalarındaki uygulama örnekleri ve ölçüm ifadeleri ile ilişkilendirilmiştir (Tablo 3.1.).

Tablo 3.1. Farklılaşma Stratejileri ve Performans Literatürü

Farklılaşma Stratejileri	Önermeler	Destekleyen Literatür
Fiyat Farklılaşması	YZ temelli uygulamaları sayesinde maliyetler düşürülerek daha uygun fiyatlarla hizmet sunulmaktadır.	Okutan, (2024)
	YZ algoritmalarıyla piyasadaki fiyat değişimleri takip edilerek ürün fiyatları dinamik olarak güncellenir.	Mahmud, Hoque, Ali, Ferdausi ve Fatema, (2025)
İmaj Farklılaşması	YZ temelli uygulamalar, dijitalleşmeye açık işletme imajının oluşmasına katkı sağlar.	Kayıkçı ve Bozkurt, (2018)
	YZ uygulamaları, marka değerini artırır.	Yaşarsoy, (2024)
Destek Farklılaşması	YZ temelli uygulamalar müşterilerin şikâyet, öneri ve taleplerine hızlı ve etkili çözümler sunarak hizmet verimliliğini artırır.	Okutan, (2024)
Kalite Farklılaşması	YZ temelli uygulamalar ile hizmet sunumu esnasında ve sonrasında geri bildirimleri analiz edilerek hızlı, tutarlı ve süreklilikle hizmet iyileştirmesi sağlanır.	Dülgaroğlu, (2024)
Tasarım Farklılaşması	YZ temelli uygulamalar ile müşterilerin kişisel deneyimlerine göre özelleştirilmiş/kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler (ekstra turlar veya kampanyalar) sunulur.	Ercan, (2020)
	Yapay temelli uygulamalar ile(Sanal ve artırılmış gerçeklik) ürün tasarım ve sunumları ilgi çekici hale getirilir.	Karsu ve Şentürk, (2023)
Farklılaşmama	YZ temelli uygulamalar yüksek maliyet ve uzmanlık gerektirdiğinden uygun olmayabilir.	Okutan, (2024)
	Bazı müşteriler için yapay zekâ temelli hizmetler cazip bir tercih unsuru değildir.	Azadaliyev ve Demirkol, (2023)
	Mevcut hizmetlerle yetinerek dijitalleşmeden uzak kalarak da ticari faaliyetler etkin biçimde sürdürebilmektedir.	Yıldız, (2025)

Farklılaşma Stratejileri	Önermeler	Destekleyen Literatür
Performans Boyutu	Yapay zekâ temelli uygulamalar sayesinde işletmemizin genel performansı artmıştır.	Moghaddasnia (2024), Gedik (2025)
	Yapay zekâ temelli uygulamalar, işletmemizin genelinde maliyetleri azaltarak kârlılığı arttırmıştır.	Sunar, Ateş ve Köseoğlu (2025), Gedik, (2025)
	Yapay zekâ temelli uygulamalar, işletmemizin finansal performansı arttırmıştır.	Al Momani, Al Momani, Abbas, Al Sawaie, Alnassar nve Almubaydeen, (2025), Degirmenci (2025),
	Yapay zekâ temelli uygulamalar fiyat stratejilerinin uygulanmasına olanak tanımıştır.	Akyurt (2025), Dyduch ve Brzozowska, (2025)
	Yapay zekâ temelli uygulamalar operasyonel verimliliği (örneğin hizmet sunum hızımız, iş ya hata sayısının azaltılması ve zaman yönetimi) ve hizmet sunumunda kaliteyi arttırmıştır.	Sakye-Statnicke ve Budryee-Ausiejiene (2025), Gedik, (2025)
	Yapay zekâ temelli programların güncelleme ve bakımında yaşanan sorunlar, operasyonel faaliyetlerde (müşterinin bilgiye ulaştırılması ve/veya hatalı verinin ulaştırılması, işin tamamlanamaması gibi) aksamalara/hatalara neden olabilmektedir.	Ivanov ve Webster, (2017), Sakye-Statnicke ve Budryee-Ausiejiene, (2025)
	YZ temelli uygulamalar, işletmeye rakipler karşısında rekabet avantajı sağlar.	Can ve Sezgin (2024), Gedik (2025)

Ardından, Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Merkezi veri tabanında yer alan “rekabet stratejileri, sektör ve turizm” konulu lisansüstü tezlerde konu ile ilgisi olan bilimsel yayınlar seçilerek yayınlarda yer alan ölçüm araçları, tematik bulgular incelenmiştir (Tablo 3.2.). Ek olarak, TÜRSAB (2019) tarafından yayımlanan “Turizm Sektörü Dijitalleşme Yol Haritası: Seyahat Acentaları Dijital Dönüşüm Raporu” sektör raporu² ayrıntılı incelenmiş; bu kaynaklardan hareketle seyahat acentelerinin dijital dönüşüm sürecindeki mevcut durumu ve yapay zekâ uygulamalarının stratejik etkileri ortaya konulmuştur. Böylece araştırmanın sektörel bağlamı tanımlanmış ve çalışmanın odaklandığı dijitalleşme–farklılaşma ilişkisine dayalı kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.



² TÜRSAB’ın 2019 yılında yayımladığı Turizm Sektörü Dijitalleşme Yol Haritası: Seyahat Acentaları Dijital Dönüşüm Raporu, Türkiye turizm sektörünün dijital dönüşüm gereksinimlerini ortaya koyarak seyahat acenteleri ve diğer paydaşlar için kapsamlı bir stratejik çerçeve sunmakta; tüketici davranışlarının çevrimiçi platformlara kayması, uluslararası dijital rakiplerin artması ve acentelerin dijital altyapı eksikliklerinin rekabet gücünü zayıflatması gibi acenteleri doğrudan etkileyen faktörlere dikkat çekmektedir. Raporda, online rezervasyon sistemleri, CRM yazılımları, veri analitiği, dijital ödeme çözümleri ve bulut tabanlı teknolojilerin benimsenmesi; müşteri deneyiminin kişiselleştirilmiş dijital kanallar yoluyla geliştirilmesi; yapay zekâ, büyük veri ve akıllı turizm uygulamaları gibi yeni nesil teknolojilere uyum sağlanması gerektiği vurgulanmakta, ayrıca acentelerin kurumsal yapılarının dijital stratejilere uygun biçimde yeniden düzenlenmesi, dijital yetkinliklerin artırılması ve sürdürülebilir rekabet gücü için bütüncül bir dijital dönüşüm vizyonu geliştirilmesi önerilmektedir.

Tablo 3.2. Rekabet Stratejileri Literatürü

YAZAR (YIL)	ARAŞTIRMA KONUSU VE VERİ	ÖLÇÜM ARACI	TEMEL BULGULAR
Kaya(2025)	Bu çalışma, Batı Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren mermer işletmelerinde uygulanan rekabet stratejileri ile iç girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir.	Rekabet stratejileri için Porter'ın (1980;1985), jenerik rekabet stratejilerinden yararlanılmıştır.	Genel rekabet stratejisi ve farklılaşma stratejisi ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Maliyet liderliği ile iç girişimcilik arasında pozitif yönlü zayıf; odaklanma stratejisi ile ise pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki saptanmıştır.
Samsunlu(2025)	Bu çalışmanın amacı, firmaların kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin ihracat performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide rekabet stratejilerinin aracılık rolünü incelemektir.	Anket; Porter'ın (1980) stratejilerine dayanan ve Hatipoğlu'nun (2011) geliştirdiği 3 boyutlu, 16 ifadeli rekabet stratejileri ölçeğini içermektedir. İhracat performansı ölçeği, Zou vd. (1998) tarafından geliştirilmiş, Bıçakçıoğlu (2014) tarafından çevrilmiş ve Sağlam (2020) tarafından uyarlanmış; 3 boyutta 12 ifadeden oluşmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği ise Bansal'ın (2005) geliştirdiği 3 boyutlu, 22 ifadeli bir ölçektir.	Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri ihracat performansını olumlu etkilerken; rekabet stratejileri bu etkiyi kısmi aracılıkla güçlendirmektedir. Ayrıca, sosyal eşitlik boyutu ihracat performansını farklılaşma stratejisi yoluyla artırmaktadır.
Yurtlu(2025)	Bu çalışma, turizm sektöründeki konaklama işletmelerinde rekabet stratejilerinin işletme performansına etkisinde bilişim teknolojilerinin aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, Antalya'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde görevli 504 yönetici ile gerçekleştirilmiştir.	Araştırmada, Espino-Rodríguez ve Lai (2014), Yamin ve ark. (1997) ile Öztürk (2017) tarafından uyarlanan ölçekler kullanılmıştır. Porter'ın üç jenerik stratejisi temel alınarak karma bir yöntem benimsenmiş ve bilişim teknolojileri ile işletme performansı ölçümleri için Feeny ve Willcocks (1998) ile önceki çalışmaların ölçekleri uyarlanmıştır.	İncelemeye alınan bilişim teknolojilerinin işletmelerin benimsemiş olduğu rekabet stratejileri kapsamında maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinin tamamında işletme performansını artıran yetenekleri sağladığı saptanmıştır
Sarı(2024)	Bu araştırmanın amacı, konaklama sektöründe işletme rekabet stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkide dijital dönüşümün aracılık rolünü incelemektir. Türkiye'de faaliyet gösteren 19 otelde çalışan 384 beyaz yakalı çalışan kolayda örneklem yöntemiyle anket yoluyla veri toplanmıştır.	Araştırmada, Porter'ın jenerik rekabet stratejisine dayanan ve Türkçeye Konak (2018) tarafından uyarlanan 8 maddelik ölçek kullanılmıştır (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2008; Dess & Davis, 1984; Pertusa-Ortega vd., 2009). Performans ölçümü için ise, Nadeem ve ark. (2018) ile çeşitli çalışmalara (Gudergan & Mugge, 2017; Jafarzadeh vd., 2015; Kane vd., 2016) dayanan ve Türkçeye Özer (2011) tarafından uyarlanan finansal ve finansal olmayan performans ölçeği tercih edilmiştir.	Dijital dönüşümün, işletme rekabet stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkiye önemli katkı sağladığı bulunmuştur. Araştırma sonuçları, rekabet stratejilerinin dijital dönüşüm üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir.

YAZAR (YIL)	ARAŞTIRMA KONUSU VE VERİ	ÖLÇÜM ARACI	TEMEL BULGULAR
Ergün(2023)	Bu çalışma, yapay zekanın kurumsal stratejiler ve rekabet stratejilerinin şirket performansı üzerindeki etkisindeki aracılık rolünü incelemektedir. Veriler, bu sektörlerdeki 569 çalışandan toplanmıştır	Literatürde genellikle Dess & Davies (1984) ve Porter (1980) modelleri kullanılırken, araştırmada Songül (2016) tarafından uyarlanan maliyet liderliği ve farklılaşma ölçeği tercih edilmiştir. Yapay zeka, Chen'in (2019) teknoloji modeliyle; finansal performans Pelham & Wilson (1996), inovasyon performansı ise Prajogo (2006) ölçekleriyle ölçülmüştür.	Yapay zekanın uyumluluk, avantaj, risk ve karmaşıklık boyutları, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin finansal ve yenilikçi performansa kısmi aracılık ettiği bulunmuştur. Ancak 41trata zeka, bu stratejilerin firma performansını olumlu etkisini hafifletmektedir.
Pekmezci(2023)	Çalışma, firmaların inovasyon kültürü ve rekabet stratejilerinin inovasyon yetenekleri ve Pazar performansına etkilerini 141 Gaziantep OSB makine halısı üreticisinden anketle 41stratejileri41.	Porter'in "Rekabet Stratejileri" için Acquaah ve Ardekani (2008), Jusoh ve Pamell (2008) ile Arıkan (2021) ölçeği kullanılmıştır. İnovasyon yetenekleri pazarlama (Aksoy, 2017), süreç (Terziovski, 2010) ve mal/hizmet inovasyonu (Prajogo, 2015) olarak ölçülmüştür. İnovasyon Kültürü Terziovski (2010), Pazar Performansı ise Hogan ve Coote (2014) ile değerlendirilmiştir.	Analizler, maliyet liderliği ve odaklanmanın etkisiz olduğunu, inovasyon yeteneklerinin ise Pazar performansını doğrudan olumlu etkilediğini göstermiştir. İnovasyon kültürü yetenekleri etkilerken Pazar performansına doğrudan etkisi yoktur. Farklılaşma stratejisi, inovasyon yeteneklerini artırıp Pazar performansını dolaylı olarak iyileştirir.
Karahan(2023)	Bu çalışma, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu (Covid-19) dönemlerde KOBİ'lerde uygulanan Porter'ın jenerik rekabet stratejilerinin firma performansıyla ilişkisini ve liderlik (dönüştürücü ve işlemci liderlik) aracılık etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Anket çalışması 359 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.	Rekabet stratejilerini ölçmek amacıyla, ulusal ve uluslararası birçok çalışmada kullanılan Yamin ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen Jenerik Strateji Ölçeği'nin, Hatipoğlu (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmış versiyonunun kullanılması tercih edilmiştir.	Çalışma, rekabet stratejilerinin firma performansını olumlu etkilediğini ve liderlik davranışlarının bu ilişkide aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Maliyet liderliği stratejisinin en güçlü etkiye sahip olduğu belirlenmiş; firmalara maliyetleri düşürerek avantaj sağlamaları önerilmiştir. Ayrıca, farklılaşma için dönüştürücü liderlik ve odaklanma stratejisi için işlemci liderlik davranışları tavsiye edilmektedir.
Bayrakçı(2023)	Araştırmanın amacı, işletmelerin büyük veri bilişimi yönetsel yeteneklerinin yenilikçilik ve rekabet stratejileri üzerindeki etkisini incelemektir. Veri, 2021 yılında İSO tarafından belirlenen ilk 1000 işletmeden 309'unun anketleriyle toplanmıştır.	Rekabet stratejileri, Hatipoğlu'nun (2011) Porter'ın tipolojisine dayanan "Rekabet Stratejileri Ölçeği" ile; yenileşim stratejileri, Tekin'in (2016) kullandığı Mafabi ve ark.'nın (2012) üç alt boyutlu ölçeğiyle; Büyük Veri Bilişimi ise Karaboğa'nın (2020) çalışmasında, Wamba ve ark.'nın (2017) "Büyük Veri Analizi Yönetmelik Yetenekleri" ölçeğiyle ölçülmüştür.	Büyük veri bilişimi, yönetsel yetenekleri güçlü biçimde etkilerken; bu yetenekler ile yenileşim ve rekabet stratejileri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Maliyet liderliği ve farklılaşma algısı yüksek, odaklanma ise düşük düzeydedir. Yenileşim stratejileri, odaklanma dışında tüm rekabet stratejilerini anlamlı şekilde etkilemektedir.

YAZAR (YIL)	ARAŞTIRMA KONUSU VE VERİ	ÖLÇÜM ARACI	TEMEL BULGULAR
Akyürek(2022)	Çalışmada, işletmelerin çevrimiçi dış kaynak kullanımı ile Porter'ın stratejik karar tiplerinin müşterilerin gücü üzerindeki etkisi aracı bir modelle ampirik olarak test edilmiştir. Denizli'de yeme-içme sektöründeki 203 işletmeden toplanan verilerle, müşterilerin gücü ile rekabet stratejileri ve dış kaynak kullanımı arasındaki ilişki incelenmiştir.	İşletmelerin rekabet stratejisi kararlarını ölçmek için, literatürde Porter (2008), Rodrigez ve ark. (2014), Akçagün (2011), Zehir (2016), Akçi (2012), Nayyar (1993), Allen ve Helms (2006), Bal (2011), Tahralı ve ark. (2015), Dess ve Davis (1984), Yamin ve ark. (1997, 1999), Powers ve Hahn (2004), Aziri ve Nedelea (2013) gibi çalışmalar temel alınmıştır. Bu doğrultuda, Öztürk (2017) tarafından geliştirilen ve yapı ile geçerlilik analizleri yapılan "Rekabet Stratejileri Ölçeği" kullanılmıştır.	Araştırma sonuçları, maliyet liderliği stratejisinin sipariş sürecinde dış kaynak kullanımını artırdığını ve bunun da müşterilerin gücünü yükselttiğini göstermektedir. Yani, dış kaynak kullanımı arttıkça, maliyet liderliği ile müşterilerin gücü arasındaki ilişki güçlenmektedir. Bu durum, maliyet liderliği ve dış kaynak kullanımının birlikte müşterilerin gücünü etkilediğini ortaya koymaktadır.
Yıldız(2021)	Rekabet stratejilerinin örgütsel performansına liderlik tarzları ve görevlerinin aracı etkisini incelemektir. Türkiye'deki sanayi sektöründe, basit rastgele örnekleme seçilen 410 yöneticiye anket uygulanmıştır..	Anket, dört ölçekten oluşmaktadır. Rekabet stratejileri ölçeği, ilgili makalelerden esinlenerek geliştirilmiştir (Dess ve Davis, 1984; Ziaie ve diğerleri, 2011; Nayyar,1993)	Araştırma sonuçları, rekabet stratejileri, liderlik tarzları, liderlik görevleri ve örgütsel performans arasında az ve orta düzeyde pozitif ilişkiler olduğunu göstermektedir. Rekabet stratejileri, aracı değişkenler olmadan doğrudan örgütsel performansı artırmaktadır. Alt boyutlarda maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinin performansı olumlu etkilediği; liderlik tarzlarının performansı azalttığı, liderlik görevlerinin ise artırdığı belirlenmiştir.
Arıkan(2021)	Araştırmada, rekabet stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkisi ile girişimciliğin bu etkideki aracılık rolü incelenmiştir. Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan 163 işletmeden 511 çalışanın katılımıyla veri toplanmıştır..	Literatürde rekabet stratejileri üzerine çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Hatipoğlu, 2011). Bu çalışmada Porter'ın (1980, 1985) jenerik strateji ölçeği kullanılmıştır (Tablo 13). Örgüt içi girişimcilik davranışları, Pearce ve ark. (1997) tarafından geliştirilen ve Çalışkan ve ekibi (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekle ölçülmüştür. Finansal ve finansal olmayan performans algısı ise Tseng ve Lee (2009) ölçeğinin Çalışkan ve ekibi (2011) tarafından Türkçeleştirilmiş versiyonuyla değerlendirilmiştir.	Maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performansı olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği bulunmuştur. Benzer şekilde, farklılaşma ve odaklanma stratejileri de performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler göstermiştir. Genel olarak, jenerik rekabet stratejilerinin tamamının örgütsel performansa olumlu ve anlamlı katkı sağladığı sonucuna varılmıştır.

YAZAR (YIL)	ARAŞTIRMA KONUSU VE VERİ	ÖLÇÜM ARACI	TEMEL BULGULAR
Çelik(2020)	Gaziantep'te makine halısı üreten 134 işletme üzerinde yapılan bu araştırmanın amacı, Endüstri 4.0 ile önem kazanan rekabetin firmalar üzerindeki etkisini, öğrenme ve Pazar yönelimi ile rekabet stratejileri bağlamında incelemek ve bunların Pazar performansına etkisini ölçmektir.	Farklılaşma Stratejileri Ölçeği olarak, Kohli ve Jaworski (1990), Dess ve Davies (1984), Porter (1980) çalışmalarından uyarlanan sorular ile ölçülmesi amaçlanmıştır.	Firmaların öğrenme yönelimli olduğu ve farklılaşma stratejisi ile Endüstri 4.0 kavramlarının, yenilik kapasitesi sayesinde hem doğrudan hem de öğrenme yönelimi aracılığıyla Pazar performansını etkilediği bulunmuştur. Bu sonuçlar literatürle uyumludur; teknoloji odaklı farklılaşma stratejisi benimseyen firmalar müşteri veya rakip odaklı olmadan yenilik yapabilir (Workman, 1993). Ancak müşteri odaklılık yeniliği bazen destekler, bazen engeller (Christensen & Bower, 1996).
Gönen(2019)	Yöneticilerin liderlik tarzları ile işletmelerin rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemek için. Kahramanmaraş'taki tekstil sektöründe 311 yöneticiyle anket yapılmış, geçersiz anket ihtimaline karşı 350 anket dağıtılmıştır.	Zehir (2016) tarafından geliştirilen ve maliyet liderliği ile farklılaşma alt boyutlarından oluşan Likert tipi Rekabet Stratejileri Ölçeği kullanılacaktır. Ölçek, Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçirilmiş olup, ilgili alt ölçekler Dess & Davies (1984), Porter (1980), Slater & Narver (1993) ile Kohli & Jaworski (1990), Lynch vd. (2000) çalışmalarından uyarlanmıştır.	Liderlik tarzı ile rekabet stratejileri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik; maliyet, farklılaşma ve odaklanma stratejileri ile anlamlı ve pozitif ilişki içindedir. Benzer şekilde, etkileşimli liderlik de aynı rekabet stratejileri alt boyutları ile anlamlı ve pozitif yönde bağlantılıdır. Yani her iki liderlik tarzı da rekabet stratejileriyle güçlü ve olumlu bir ilişki göstermektedir.
Demirel(2019)	Rekabet stratejisi, kurum kültürü ve örgütsel uyumlanmayı teorik olarak inceleyip, rekabet stratejisi ve kurum kültürünün örgütsel uyumlanmaya etkisini araştırmaktadır. Araştırma, İstanbul'daki farklı büyüklükteki işletmelerde çalışan 170 kişiyle yapılmıştır.	Araştırmada firmalardaki rekabet stratejilerini ölçmek için Porter'ın tipolojisini ölçeğe dönüştüren Wan'ın 13 soruluk "Strateji Tipi" ölçeği, tarafından geliştirilen ifadeler kullanılmaktadır. Rekabet stratejileri ile ilgili tüm ifadeler beşli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür.	Rekabet stratejilerinin örgütsel uyumlanmaya etkisinde, yenilikçi ve rekabetçi farklılaşma stratejilerinin tüm boyutları etkilediği, maliyet liderliğinin ise sadece müşteri uyumlanmasında anlamlı olduğu görülmüştür. Farklılaşma stratejileri çalışan, süreç ve diğer örgütsel alanları etkilerken, maliyet liderliği fiyat odaklı olarak sadece müşteri satın alma kararlarını ve uyumlanmasını olumlu etkilemiştir.
Sancar(2019)	Bu çalışma, medikal turizm sektöründe faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarının uyguladığı rekabet stratejilerinin performans üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemi İstanbul'daki 102 sağlık kuruluşu oluşturmıştır.	Anket formunun ikinci bölümünde ise, Porter (1985)'dan uyarlanarak Acar (2010) tarafından kullanılan "Rekabet Stratejileri Ölçeği" yer almaktadır.	Farklılaşma stratejisi ile performans arasında düşük pozitif ilişki bulunmuş ve performansı %10,6 artırdığı belirlenmiştir. Maliyet liderliği ve odaklanma ise etkisiz veya olumsuz (müşteri kaybı, etik sorunlar) bulunmuştur.

YAZAR (YIL)	ARAŞTIRMA KONUSU VE VERİ	ÖLÇÜM ARACI	TEMEL BULGULAR
Karakoç(2019)	Türkiye'deki üniversitelerin rekabet stratejileri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları (İKYU) arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu doğrultuda Türkiye'de faaliyet gösteren üniversitelerin benimsedikleri rekabet stratejileri ve uyguladıkları İKYU'lar araştırılmıştır.	Porter'ın strateji tipolojisini ölçmek için Wan (2004) tarafından geliştirilen 16 soruluk "Strateji Tipi" ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddeleri, 1-5 arası farklılaşma stratejisini (Cronbach's alpha=0,78), 6-11 arası maliyet liderliği stratejisini (Cronbach's alpha=0,84) ve 12-16 arası odaklanma stratejisini (Cronbach's alpha=0,69) ölçmek üzere tasarlanmıştır.	Türkiye'deki üniversitelerin rekabet stratejileri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları (İKYU) karşılıklı olarak etkilenmektedir. Üniversiteler, rekabette varlıklarını sürdürmek için çoğunlukla farklılaşma ve odaklanma stratejilerini benimsemekte; özellikle ödüllendirme, performans yönetimi, kariyer planlama ve eğitim-geliştirme gibi İKYU alanlarıyla rakiplerinden ayrılarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.
Konak(2019)	Otellerde dışsal sosyal sermayenin işletme performansına etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolünü araştırmaktır. Veri, Antalya ve İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin üst düzey yöneticilerine uygulanan 300 geçerli anketle toplanmıştır.	Çalışmada, Porter'ın jenerik rekabet stratejisi temel alınarak yazından derlenen (Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008; Dess ve Davis, 1994; Pertusa-Ortega ve diğerleri, 2009) 8 maddelik bir ölçek kullanılmıştır.	Otel işletmelerinde dışsal sosyal sermaye ile performans ilişkisine maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri kısmen aracılık etmektedir.
Ersarı(2018)	Yöneticilerin girişimci liderlik ve düşünce tarzları ile işletme performansı arasındaki ilişkide maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin aracı rolünü incelemektir. Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası'na bağlı 8 sektördeki 443 yöneticiye anket uygulanmıştır.	Katılımcıların rekabet stratejisini belirlemek için hazırlanan anketin ikinci bölümü, maliyet liderliği (4 madde) ve farklılaşma (5 madde) olmak üzere 9 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, Porter (1980) ve diğer çalışmalardan Gilley ve Rasheed (2000), Acquaah ve ark. (2008) ile Espino-Rodríguez ve Lai (2014) tarafından uyarlanmıştır.	Araştırmaya göre, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri birlikte kullanıldığında maliyet liderliği performansı olumsuz etkilerken, farklılaşma olumlu etkiliyor. Bu, Porter ve literatürdeki görüşlerle uyumludur; çünkü maliyet düşürme, yenilik gerektiren farklılaşmayla çelişebilir. Alternatif analizlerde de maliyet liderliğinin yenilikçi performansı olumsuz etkilediği bulunmuştur.
Aldemir(2018)	Türkiye'deki 44trav havayollarının rekabet stratejileri ve tipolojileri incelenmiş; stratejik 44trateji ve rekabet dinamikleri analiz edilmiştir. Tarifeli ve charter uçuş yapan tüm havayolları araştırmaya dahil edilip, 44trate taşıyıcı dışlanmıştır.	Bu soru seti Porter ile Miles ve Snow'un çalışmalarından çıkarılarak oluşturulmuştur.	Görüşmelerde, havayolu işletmelerinin Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejilerinden çoğunu, özellikle maliyet liderliğini birlikte kullandıkları görülmüştür. İki havayolu maliyet liderliğini benimsemeyip, yüksek fiyatlarını hizmet kalitesiyle gerekçelendirmiştir. Ayrıca, Miles ve Snow'un Analizci ve Savunmacı stratejilerini uyguladıkları tespit edilmiştir.

YAZAR (YIL)	ARAŞTIRMA KONUSU VE VERİ	ÖLÇÜM ARACI	TEMEL BULGULAR
Stölz(2017)	Düsseldorf konaklama sektöründe rekabet stratejileri ve rekabet faktörleri arasındaki ilişkiyi inceleyip, destinasyonun rekabet gücünü paydaşlar açısından değerlendirmek amacıyla, dört ve beş yıldızlı otellerin yöneticilerine anket yapılmış ve analiz gerçekleştirilmiştir.	Düsseldorf konaklama sektöründe, Beş Kuvvet Modeli'ne dayalı rekabet faktörleri ve stratejileri belirlemek için dört ve beş yıldızlı otel yöneticilerine anket uygulanmıştır. Ardından, Porter'ın Elmas Modeli kapsamında destinasyonun rekabet gücünü değerlendirmek amacıyla otel yöneticileri ve destinasyon yönetimiyle mülakatlar yapılmış, veriler betimsel analizle incelenmiştir.	Düsseldorf konaklama sektöründe, yeni giriş tehdidi ile maliyet liderliği stratejisi arasında zayıf bir ilişki vardır. Zincir oteller, maliyet avantajını merkezi yönetim ve ölçek ekonomisiyle sağlar. Yeni giriş tehdidi ve diğer rekabet faktörleri, farklılaşma ve odaklanma stratejileriyle anlamlı ilişki göstermemiştir. Zincir otellerin marka ve hizmet kalitesiyle farklılaşması, stratejik kaynakların önemini vurgular.
Öztürk(2017)	Türkiye'deki beş yıldızlı otellerin rekabet stratejileri ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkide kurumsal itibarın etkisini incelemektedir. Evren, turizm sektöründeki beş yıldızlı otellerin üst düzey yöneticileridir. Nicel yöntemle 303 anket analize alınmıştır.	Rekabet Stratejileri; Porter, (2008) Rodriguez ve diğerleri, (2014); Akçagün, (2011); Zehir, (2016); Akçi, (2012); Nayyar (1993); Allen ve Helms (2006); Bal, (2011); Tahralı ve diğerleri (2015) Dess ve Davis, (1984); Yamin ve diğerleri, (1999); Powers ve Hahn, (2004); Yamin ve diğerleri, (1997); Aziri ve Nedelea, (2013)	Porter'ın üç rekabet stratejisi otelerde geçerli bulunmuş, farklılaşma en çok tercih edilen strateji olmuştur. Rekabet stratejilerinin inovasyona pozitif etkisi tespit edilmiştir.
Çağlayan(2017)	Araştırma, Antalya'daki 6 bankanın bireysel bankacılık rekabet stratejilerini, üst düzey yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşme ve gözlemlerle incelemiş, verileri içerik analiziyle değerlendirmiştir.	Mintzberg (1988), rekabet stratejilerini maliyet liderliği, fiyat ve imaj farklılaşması, destek hizmetler, kalite, tasarım farklılaşması ile odaklanma olarak sınıflandırır. Bu çalışmanın anketi ise Durmuş-Arıcı'nın (2008) perakende sektörüne yönelik tezinden uyarlanmıştır.	Tezde incelenen bankalar benzer rekabet stratejileri kullanmakla birlikte, performans artırmada farklı yaklaşımlar sergilemektedir. Araştırmanın Antalya'daki sınırlı sayıda yöneticiyle yapılması bulguların genellenebilirliğini sınırlandırmakta ve performans algılanan ölçütlerle değerlendirilmiştir.
Zehir(2016)	Pazar yönelimi öğrenme yönelimi, farklılaşma stratejisi-maliyet liderliği stratejisi ve firma performansı (finansal, Pazar ve yenilik performansı) arasındaki ilişkiler ampirik olarak incelenmiştir.	Çalışmada; Pazar yönelimi (Narver & Slater, 1990), öğrenme yönelimi (Hult vd., 2003), maliyet liderliği (Porter, 1980; Dess & Davis, 1984), farklılaşma (Kohli & Jaworski, 1990; Porter, 1980), finansal ve Pazar performansı (Zahra vd., 2002) ile yenilik performansı (Prajojo & Sohal, 2006) ölçekleri kullanılmıştır.	Araştırma sonuçlarına göre, Pazar ve öğrenme yönelimleri firmanın farklılaşma ve maliyet stratejileriyle pozitif ilişkilidir. Ayrıca, her iki stratejinin de firma performansını olumlu etkilediği, özellikle farklılaşma stratejisinin performansla güçlü bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir..
Yılmaz(2016)	Güney Ege'deki yat charter acentalarının rekabet stratejilerini ve bu stratejilerin işletme performansına etkisini anketle incelemiştir. Araştırmada tam sayım örneklemeyle 73 anket kullanılmıştır.	Allen ve Helms (2006), Dess ve Davis (1984), Eraslan (2008) ve Panayides (2003) tarafından geliştirilmiş ölçeklerden ve Hatipoğlu'nun (2011) hazırladığı çalışmasında kullandığı ölçekten faydalanılarak tez çalışmasının anket formu oluşturulmuştur.	Güney Ege yat charter acentaları genellikle farklılaşma stratejisini benimser, odaklanmayı uygulamaz; olağanüstü durumlarda maliyet liderliğiyle rekabeti sürdürür. Paired t-testi geçmiş ve mevcut maliyet liderliği stratejileri arasında fark, regresyon analizi ise maliyet liderliğinin finansal performansı olumlu etkilediğini göstermiştir.

YAZAR (YIL)	ARAŞTIRMA KONUSU VE VERİ	ÖLÇÜM ARACI	TEMEL BULGULAR
Zehir(2016)	Pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerinin firma performansı (finansal, Pazar ve yenilik) üzerindeki etkileri Marmara Bölgesi'ndeki 250 orta ve büyük imalat işletmesinden toplanan yöneticilerle yapılan anketlerle incelenmiştir.	Maliyet liderliği stratejisi (Dess & Davies (1984), (Porter 1980) (Slater & Narver 1993), Farklılaşma stratejisi (Kohli & Jaworski (1990), Lynch vd. (2000), Dess & Davies (1984), (Porter 1980)	Çalışmada 250 firma üzerinde yapılan araştırma sonucunda; Pazar ve öğrenme yönelimlerinin farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileriyle pozitif ilişkili olduğu, farklılaşma stratejisinin firma performansını olumlu etkilediği ve her iki stratejinin firma performansı ile olumlu ilişki gösterdiği belirlenmiştir.
Karaboğa(2015)	Girişimcilik odaklılık ile finansal performans arasındaki ilişkide farklılaşma stratejisi ve yenilik performansının aracı rolü incelenmiştir.	Anket çalışmasında; girişimcilik odaklılığını ölçmek üzere toplam 18 soru (proaktiflik: 5, rekabetçi agresiflik: 4, yenilikçilik: 5, risk alma eğilimi: 4), farklılaşma stratejisi için 14, finansal performans için 7 ve yenilik performansı için 8 soru yöneltilmiştir. Tüm sorular 5'li Likert ölçeğiyle yanıtlanmıştır.	Araştırma bulgularına göre, girişimcilik odaklılığın alt boyutları ile finansal performans arasındaki ilişkide farklılaşma stratejisi ve yenilik performansının kısmi aracılık rolü oynadığı görülmüştür.
Toptaş(2014)	Bu çalışma, İstanbul Sanayi Odası verileri ve anket kullanarak rekabet stratejileri ile stratejik analiz kapsamının firma performansına etkisini 200 Türk imalat firması üzerinde incelemiştir.	Porter'ın genel rekabet stratejileri, birbirini dışlamayan ve firmalarca farklı derecelerde aynı anda uygulanabilen strateji boyutlarıdır. Farklılaşma stratejisi ise yenilik (yeni ürün/teknoloji) ve pazarlama (çekici paketleme, kaliteli hizmet, uygun konum, güvenilirlik, marka imajı) olarak ikiye ayrılır.	Araştırma, hibrit stratejilerin saf stratejilere göre daha etkili olduğunu göstermiştir. Pazarlama farklılaşması ve inovasyon stratejisi içeren kombinasyonlar firma performansını artırmaktadır. Ayrıca, kapsamlı rakip analizinin imalat sanayinde firma başarısına olumlu katkı sağladığı bulunmuştur.
Güngör(2014)	Araştırma, işletmelerin rekabet stratejileri ile insan kaynakları politikalarının uyumu ve performansa etkisini İstanbul'daki 162 İK müdürüyle incelemiştir.	Strateji Tipi Ölçeği (Wan)Farklılaşma-Maliyet Liderliği-Odaklanma	Nitel performansta farklılaşma stratejisi proaktif seçme ve esneklik, maliyet liderliği ise inisiyatif ve proaktif seçme ile başarılıdır. Nitel performansta farklılaşma katılımcı yönetim ve cömert ücretlendirme, maliyet liderliği ise katılımcı yönetimle etkilidir.
Sevinç(2014)	Çalışmanın amacı, Türkiye'deki yat limanı işletmelerinin rekabet stratejilerini belirlemektir. 42 yat limanına anket uygulanmıştır.	Porter'ın rekabet stratejilerinin uygulanma yöntemleri sorulmuş; son alt ölçekte ise 11 ifadeyle bu stratejilerin sonuçları değerlendirilmiştir. Ölçekler, Dess ve Davis (1984), Nayyar (1993) ve Yasemin Bal (2011) ile Kıcakçık'ın KOBİ çalışmasından uyarlanmıştır.	Elde edilen verilere göre, işletmeler en çok farklılaşma stratejisini uygulamaktadır. Ayrıca, işletmelerin belirli özellikleriyle farklılaşma stratejisi uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.
Başar(2013)	Türk ayakkabı sektöründe tasarımın rekabet stratejilerindeki rolü, İstanbul'da kendi markasıyla üretim yapan 10 firmada derinlemesine örnek olaylarla nitel yöntemle incelenmiştir..	Rekabet stratejileri konusunda teorik çerçeve işletme ve yönetim bilimleri konusunda otorite olarak kabul edilen Michael Porter'ın "jenerik stratejiler" kategorizasyonuna dayanmaktadır.	Araştırma, Türk ayakkabı sektöründe tasarımın rekabet stratejilerindeki rolünü ve firmalara stratejik rehberlik sağlamayı amaçlamaktadır. Üniversitelerde ise farklılaşma, maliyet liderliği ve insan kaynakları stratejileri öne çıkmakta, odaklanma stratejisi kullanılmamaktadır.

YAZAR (YIL)	ARAŞTIRMA KONUSU VE VERİ	ÖLÇÜM ARACI	TEMEL BULGULAR
Cevher(2013)	Vakıf Üniversitelerinin stratejik planlarındaki stratejiler rekabet stratejileri çerçevesinde analiz edilerek, uygulanabilir stratejiler belirlenmiştir.	Dess ve Davis (1984) ile Nayyar (1993), “deneyimli ve nitelikli personel istihdam etmeyi insan kaynakları stratejisi olarak tanımlamış ve diğer rekabet stratejilerinden ayrı ele almıştır. Bu nedenle, çalışmada Porter’ın üç stratejisine ek olarak “insan kaynakları stratejisi” de ayrı başlıkta incelenmiştir.	Türk ayakkabı sektöründe tasarımın rekabet stratejilerindeki rolü modellenerek stratejik yönelimlere rehberlik edilmektedir. Üniversitelerde ise rekabet gücü “hizmet farklılaşması” ve “insan kaynakları kalitesi” ile belirlenmekte; farklılaşma ağırlıklı, maliyet liderliği ve insan kaynakları stratejileri uygulanırken, odaklanma stratejisi görülmemektedir.
Bal(2011)	Bu çalışmada, Fortune Türkiye 2008 listesindeki 200 işletmenin rekabet stratejileri ve insan kaynakları uygulamaları incelenmiş; 2009’da 63 işletmeye anket yapılmıştır.	İşletmelerin rekabet stratejilerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek, Dess ve Davis (1984) ile Nayyar’ın (1993) çalışmalarından alınan 354 ve 355 numaralı ifadeler Türkçeye çevrilmiş ve dil uyumluluğu kontrol edilmiştir.	Araştırmada, insan kaynakları uygulamalarının rekabet stratejilerine göre farklılaştığı iki hipotez desteklenmiştir. Özellikle, maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerin sektör ortalamasının üzerinde ücret vererek daha az ama nitelikli personel çalıştırdığı belirlenmiştir.
Hatipoğlu(2011)	2008-2009 krizinden en çok etkilenen ve hızlı toparlanan otomotiv yan sanayi sektöründeki 5+ çalışanlı 453 KOBİ’nin rekabet stratejilerinin performansa etkisi araştırılmıştır.	Araştırmada rekabet stratejileri için Porter (1980, 1985) ve diğer çalışmalardan yararlanılarak Porter’ın jenerik stratejileri tercih edilmiş, işletme performansı pazarlama, yenilik ve finansal olarak ölçülmüştür.	KOBİ’ler kriz dönemlerinde maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerini kullanmakta; bu 47stratejileri performansı olumlu etkilemekte ve pazarlama, yenilik ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır.
Durmuş-Arıcı(2018)	Bu çalışmanın amacı, Antalya’daki uluslararası, ulusal ve yerel gıda perakendecilerinde rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırma, en az 400 m² satış alanına sahip, 5000’den fazla ürün sunan ve toptan satış yapmayan süpermarket, hipermarket ve indirim marketlerinde örgütsel değişkenlerin ilişkilerini ele almaktadır.	Rekabet stratejilerini operasyonel düzeyde belirlemek için literatüre dayalı bir soru formu hazırlanmış, ölçek Porter (1980) ve Mintzberg’in (1988) strateji tipolojisine dayandırılmıştır. Araştırma, Antalya’daki gıda perakende sektöründe indirim marketlerinin fiyat rekabetini, büyük ulusal ve uluslararası süpermarketlerin ise lokasyon, mağaza düzeni ve yeniliklerle rekabet ettiğini göstermiştir.	Çalışma yerel olarak faaliyet gösteren aktörlerin sektördeki rekabetçilik düzeyini etkileyebileceği konusunda ipuçları sunmuştur.
Yaylacı(2007)	Türkiye endüstriyel mutfak sektöründeki firmaların rekabetçilik düzeyini ve tercih ettikleri rekabet stratejilerini belirlemeyi amaçlamıştır. 138 firmadan oluşan ana kütleden 50’si anketle değerlendirilmiştir.	Türk endüstriyel mutfak sektörünün rekabetçiliği Porter’ın elmas modeliyle analiz edilmiş; işletmelerin rekabet güçlerine göre tercih ettiği stratejiler ise Porter’ın hipotezleri doğrultusunda anketle test edilmiştir.	Porter’a göre, endüstriyel mutfak sektöründe şu an önemli bir ikame mal tehdidi yoktur; ancak gelecekte alternatif hammaddelerin geliştirilmesi, talebi azaltıp fiyatları düşürebilir.

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

Teorik ve sektörel literatür ile güncel raporların incelenmesi sonucunda araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuş, bu çerçeveye uygun olarak araştırma amacı ve soruları kesinleştirilmiştir. Bu aşamanın ardından, elde edilen kuramsal bulguların saha gerçekliğiyle uyumunu değerlendirmek amacıyla seyahat acentesi alanında görev yapan bir yönetici ile derinlemesine iki ön görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen bulgular, araştırmanın veri toplama araçlarının geliştirilmesi sürecine doğrudan girdi sağlamıştır. Görüşmelerin dikkat çekici çıktılarından biri, Mintzberg'in (1988) altı farklılaşma stratejisi tipolojisine ek olarak "hizmet farklılaşması" boyutunun seyahat acenteleri özelinde ayrı bir stratejik boyut olarak değerlendirilmesi gerekliliğinin ortaya çıkmasıdır. Katılımcı, yapay zekâ temelli dijital uygulamaların özellikle hizmet sürecinin hızı, etkileşimi ve müşteri deneyimi üzerinde belirleyici olduğunu ifade etmiş; bu durum, mevcut tipolojide hizmet faktörünün bağımsız bir kategori olarak ele alınmasını gerekli kılmıştır. Görüşme sonrasında literatür yeniden gözden geçirilmiş ve hizmet farklılaşması boyutuna ilişkin akademik destek sağlayan çalışmalar incelenmiştir (Tablo 3.3.). Elde edilen bulgular ışığında, hizmet farklılaşması teması, Mintzberg'in tipolojisine ek bir alt boyut olarak araştırma modeline dâhil edilmiş ve ölçüm boyutları bu doğrultuda revize edilmiştir.

Tablo 3.3. Turizm Sektöründe Hizmet Farklılaşmasına İlişkin Araştırma Örnekleri

Farklılaşma Stratejileri	Önermeler	Ana Referans Kaynak	Destekleyen Literatür
Hizmet Farklılaşması	YZ temelli uygulamalar ile hızlı çözüm sağlanarak operasyonel düzeyde müşteri memnuniyeti sağlanır.	Kurçer ve Civelek, M. (2023)	Ercan ve Yiğit, (2024)
	YZ temelli uygulamalar ile tutarlı ve güvenilir hizmet sunumu sağlanır.	Kurçer, ve Civelek, M. (2023)	Okutan, (2024).

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Literatür bulguları ve saha tecrübeleri birleştirilerek hizmette farklılaşma boyutu da çerçeveye eklenmiş; böylece yönlendirici olmayan, açık uçlu ve derinlemesine bilgi toplamayı amaçlayan 12 soruluk ilk görüşme formu hazırlanmıştır.

Soru Formunun İlk Taslağının Oluşturulması: Görüşmelerden elde edilen çıktılar doğrultusunda, araştırmanın ikinci veri toplama aracı olan nicel soru formunun geliştirilme aşamasına geçilmiştir. Bu süreçte, nitel bulguların ölçülebilir önermelere dönüştürülmesi ve kuramsal çerçevenin ampirik olarak test edilebilir bir yapıya kavuşturulması amaçlanmıştır. İlk aşamada, literatür taramaları (Tablo 3.1, Tablo 3.2. ve Tablo 3.3.) ve görüşme çıktıları birlikte değerlendirilerek yaklaşık 60 maddelik bir önerme havuzu oluşturulmuş, önermeler ilgili

kuramsal dayanaklarla eşleştirilmiş ve içerik geçerliliği, alan uzmanı bir yönetici ve üç akademisyenin görüşleri alınarak sağlanmıştır. Uzman değerlendirmeleri sonucunda, tekrar eden veya anlam açısından örtüşen ifadeler çıkarılmış; önerme sayısı sırasıyla 52'ye, ardından 47'ye düşürülmüştür. İkinci aşamada, birbirine kavramsal olarak aşırı benzerlik gösteren önermeler yeniden değerlendirilmiş ve soru formunun yapısal bütünlüğünü korumak amacıyla sadeleştirilmiştir. Bu düzenlemeler sonucunda 33 maddeden oluşan soru seti elde edilmiştir. Her bir madde, katılımcıların değerlendirmelerini sayısal olarak ifade edebilmesine olanak tanıyacak biçimde 5'li Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ile yapılandırılmıştır. Soru formundaki maddeler, Mintzberg'in farklılaşma stratejileri tipolojisinden hareketle fiyat, kalite, imaj, tasarım, hizmet, destek ve farklılaşmama başlıkları altında gruplanmıştır. Ayrıca, işletme performansını ölçmeye yönelik 14 maddelik bir soru da forma dâhil edilmiştir.

Nicel Araştırma Evrenini Belirlenmesi ve Pilot Çalışma: Araştırma evrenini, Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği'ne (TÜRSAB) kayıtlı ve Antalya ilinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acenteleri oluşturmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nün çevrimiçi veri tabanına göre, Antalya ilinde toplam 2.392 A grubu seyahat acentesi bulunmaktadır. Alt şubeler hariç tutulduğunda, 1.947 bağımsız ana işletme belirlenmiştir (<https://yatirimisletmeleruygulama.kultur.gov.tr/Acente.Web.Sorgu/Sorgu/acentesorgu>).

Ancak bu acentelerin tamamı, araştırmanın odaklandığı yurt dışından turist kabul eden (incoming) nitelikte olmadığından, çalışma yalnızca uluslararası tur operatörlüğü yapan, paket tur hizmeti sunan ve dijital uygulamalara stratejik olarak entegre olmuş seyahat acenteleriyle sınırlandırılmıştır. Bu kapsamda araştırmacı tarafından, Antalya'daki A grubu acenteler üzerinde kapsamlı bir filtreleme süreci yürütülmüştür. İlk aşamada, ticari unvanlarında turizm dışı faaliyet alanlarına (ör. taşımacılık, inşaat, gıda, sağlık, otomotiv, tekstil, organizasyon vb.) atıfta bulunan 1.068 firma, araştırma konusuyla doğrudan ilişkisiz oldukları gerekçesiyle çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Antalya'nın kırsal ilçelerinde faaliyet gösteren ve büyük ölçekli incoming operasyonu yürütmediği değerlendirilen 304 firma da örneklem dışında tutulmuştur. Yapılan incelemeler sonucunda, 7 firmanın faaliyetlerini sonlandığı, 28 firmanın TÜRSAB belgelerinin iptal edildiği ve 5 firmanın başka firmaların alt birimi olduğu tespit edilmiştir. Bu firmalar da araştırma dışı bırakılmıştır. Ayrıca faaliyet alanı av turizmi (2 firma), golf ve spor turizmi (24 firma), sağlık turizmi (54 firma), rezervasyon sistemleri ve bilişim teknolojileri (9 firma) ile danışmanlık hizmetleri (3 firma) olan toplam 92 firma, araştırmanın kapsamına uygun bulunmamıştır. Bunun yanı sıra yalnızca bilet satışı, transfer,

vize veya gemi turları gibi sınırlı hizmetler sunan 34 firma; taşımacılık, kiralama ve MICE organizasyonu alanlarında uzmanlaşmış 113 firma ve iç pazar odaklı haftalık tur hizmetleri sunan 199 firma, çalışmanın uluslararası ve dijitalleşmeye açık yapısına uygun olmadığı için kapsam dışı bırakılmıştır. Ayrıca 61 firmanın faaliyet bilgilerine ulaşamamış, bu firmalar da teknik nedenlerle değerlendirme dışında tutulmuştur. Bu çok aşamalı filtreleme sürecinin ardından, sektördeki uzman kişilerle yapılan ön görüşmeler doğrultusunda, ticari unvanında turizm dışı ifadeler (ör. “taşımacılık”, “inşaat”, “tekstil” vb.) yer almasına karşın incoming faaliyet yürüttüğü ve paket tur satışı yaptığı belirlenen 10 firma yeniden örnekleme dâhil edilmiştir.

Tüm bu aşamalar sonucunda, incoming hizmeti sunan, uluslararası ölçekte faaliyet gösteren ve YZ temelli dijital stratejilere entegrasyon potansiyeli taşıyan 46 firma, pilot çalışma için hedef örnekleme oluşturmuştur. Pilot uygulama sürecinde, bu firmalardan 28’inden geri dönüş alınmış, bazı firmalarda birden fazla yönetici formu doldurmuştur. Böylece toplam 34 katılımcıdan geçerli veri elde edilmiş ve pilot çalışma başarıyla tamamlanmıştır. Tüm katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formları alınmıştır.

Nihai Soru Formunun Oluşturulması: Pilot çalışma sürecinden elde edilen veriler, Mintzberg’in (1988) farklılaşma stratejileri tipolojisinde yer alan bazı boyutların, uygulama alanında teorik çerçeveden farklı biçimlerde algılandığını ortaya koymuştur. Özellikle kalite farklılaşması ile destek farklılaşması boyutlarının, saha verilerinde katılımcılar tarafından birbirinden bağımsız stratejiler olarak değil, bütünleşik bir yapı olarak değerlendirildiği gözlemlenmiştir. Katılımcı görüşleri ve anket yanıtları, yapay zekâ temelli dijital uygulamaların işletme süreçlerinde hem hizmet kalitesini artırma hem de müşteri destek süreçlerini iyileştirme işlevlerini aynı stratejik alan içinde bütünleştirdiğini göstermiş, iki stratejik boyutun pratikte karşılıklı etkileşim halinde yürütüldüğünü ve ölçme aracında ayrıştırmanın anlamlı bir fark yaratmadığını ortaya koymuştur. Sonuçta kalite ve destek farklılaşması stratejileri, teorik olarak ayrı kavramlar olmasına karşın, saha verilerindeki yüksek örtüşme düzeyi nedeniyle “kalite-destek farklılaşması” başlığı altında tek bir stratejik boyut olarak birleştirilmiştir.

Pilot çalışma süreci tamamlandıktan sonra, soru formunda yer alan tüm ifadeler kapsam geçerliliği, dil tutarlılığı ve anlaşılabilirlik açısından yeniden değerlendirilmiştir. Bu süreçte, pazarlama ve turizm alanlarında uzman iki akademisyen ile sektörde uzun yıllara dayanan deneyime sahip bir seyahat acentesi yöneticisinin görüşleri alınmış; formun nihai yapısı bu uzman değerlendirmeleri doğrultusunda şekillendirilmiştir. Uzman geribildirimleri doğrultusunda, soru formunun maddeleri dil ve içerik bakımından sadeleştirilmiş, anlam yoğunluğu veya kavramsal örtüşme gösteren önermeler birleştirilmiş, tekrarlayan veya düşük

katkı sağlayan ifadeler çıkarılmıştır. Bu düzenlemeler neticesinde, araştırmanın amaç ve kuramsal çerçevesiyle uyumlu üç ana bölümden oluşan nihai soru formu oluşturulmuştur. Birinci bölüm, işletmelerin yapay zekâ temelli dijital uygulamalardan yararlanma nedenlerini belirlemeye yönelik betimleyici nitelikte çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde öncelikle işletmelerin YZ teknolojilerini aktif olarak kullanıp kullanmadıkları ve bu uygulamaların iç ekip, bireysel sorumlu ya da dış hizmet sağlayıcılar tarafından mı yönetildiği sorgulanmaktadır. Böylece, işletmelerin YZ entegrasyonuna ilişkin örgütsel yapı, yetkinlik ve yönetsel kapasite düzeyleri ortaya konulmaktadır. İkinci bölüm, araştırmanın kuramsal eksenini oluşturan farklılaşma stratejilerinin ölçülmesine yöneliktir. Her biri Mintzberg'in (1988) tipolojisine dayanan bu stratejik boyutlara, pilot çalışma bulguları doğrultusunda hizmet farklılaşması eklenmiş ve kalite ile destek farklılaşması boyutları yüksek örtüşme nedeniyle "kalite-destek farklılaşması" adı altında bütünleştirilmiştir. Böylece, farklılaşma stratejilerinin altı temel boyutu üzerinden 13 önermelik bir soru formu geliştirilmiştir. Buna göre, 1 ve 2. Maddeler fiyat farklılaşmasını, 3 ve 4. Maddeler imaj farklılaşmasını, 5 ve 6. Maddeler kalite-destek farklılaşmasını, 7 ve 8. Maddeler tasarım farklılaşmasını, 9 ve 10. Maddeler hizmet farklılaşmasını ve 11–13. Maddeler farklılaşmama stratejisini anlamaya yönelik olarak tasarlanmıştır. Üçüncü bölüm ise, yapay zekâ temelli dijital uygulamaların işletme performansına etkisine ilişkin algıları ölçmeye yöneliktir. Katılımcılardan, işletmelerinin son bir yıl içerisindeki performansını bir önceki yıllarla karşılaştırarak değerlendirmeleri istenmiştir. Performans boyutu, verimlilik, kârlılık, maliyet yönetimi, finansal gelişim ve operasyonel etkinlik gibi göstergeleri ölçen 7 önermeden oluşmuştur (Ek 2).

Nihai Görüşme Formunun Oluşturulması: Literatür bulguları ve saha tecrübeleri birlikte değerlendirilerek, hizmette farklılaşma boyutunun da dâhil edildiği 12 soruluk görüşme formu taslağı, nicel pilot çalışmadan elde edilen çıktılar ile turizm ve pazarlama alanlarında uzman iki akademisyen ve sektörde yönetici düzeyinde görev yapan iki profesyonelin değerlendirmeleri dikkate alınarak nihai forma dönüştürülmüştür (Ek 1).

Nicel Uygulama: Evren belirleme ve pilot çalışma sonrasında, araştırmaya katılan 28 firmanın 11'i, YZ temelli uygulamaları aktif olarak kullandıklarını açık biçimde beyan etmiş ve nihai soru formunu yanıtlamayı kabul etmiştir. Nihai uygulama aşamasında, incoming hizmeti veren ve YZ temelli dijital uygulamaları kullandığını belirten A grubu 11 firmada görev yapan toplam 110 yöneticiye soru formu uygulanması planlanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak, bu firmalarda stratejik karar alma süreçlerine katılan veya bu süreçleri yönlendiren kişiler —operasyon, havalimanı, rezervasyon, kontrat, ürün yönetimi, muhasebe ve idari birimlerde görev yapan üst düzey yöneticiler— çalışma kapsamına dâhil edilmiştir.

Uygulama süreci sonucunda 4 katılımcıdan geri dönüş alınamamış, toplamda 106 geçerli soru formu elde edilmiştir. Tüm katılımcılardan gönüllü katılım onam formu alınmıştır. Tüm katılımcılardan gönüllü katılım onam formu alınmıştır. Bu sürecin ardından, araştırmanın etik standartlara uygun biçimde yürütülmesi amacıyla Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'na başvuruda bulunulmuş ve soru formunun uygulanması ile görüşme süreçlerinin yürütülmesine ilişkin gerekli etik izin alınmıştır (Ek 3). Saha uygulamaları, sezon yoğunluğu dikkate alınarak yüz yüze görüşmeler ve çevrim içi katılım olmak üzere iki yöntemle yürütülmüştür. Çevrim içi veri toplama süreci, Google Form platformu üzerinden gerçekleştirilmiştir (Görsel 3.1)



docs.google.com/forms/d/1_HtOUXlvQfbxYMaGJb5Jdn2KbKv/HdpPnLnqaP49y90/edit

Yayınlandı

Sorular Yanıtlar 106 Ayarlar

Bu form için yanıt kabul ediliyor. Yönet

Bölüm 1/3

Başlıksız form

Sayın Yönetici,
Bu soru formu Doç. Dr. Ayşe Eren DURMUŞ-ÖZDEMİR danışmanlığında İpek YILMAZ TİK tarafından yürütülen "Seyahat Acentelerinde Yapay Zekâ Uygulamalarının Farklılaşma Stratejilerine ve İş Performansına Etkisi" başlıklı yüksek lisans tez araştırmasının veri toplama aracı olarak tasarlanmıştır. Soru formundan elde edilecek veriler yalnızca bu çalışma için kullanılacak ve soru formunu yanıtlayan işletme yetkilileri (nin) isimleri kesinlikle araştırma içerisinde yer almayacaktır. Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesiyle bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Araştırma projemizi desteklediğiniz için teşekkürlerimizi sunarız.

Şirketinizde Yapay Zeka(YZ) destekli uygulamaları kullanıyor musunuz? *

☐ Evet

Görsel 3.1. Google Soru Form Görüntüsü

Katılımcıların Belirlenmesi ve Nitel Uygulama: Çalışma, seyahat acenteleri perspektifinden değerlendirilmek üzere tasarlandığı için, görüşmeler yalnızca stratejik karar alma yetkisine sahip üst düzey yöneticilerle yürütülmüştür. Katılımcı seçiminde amaçlı örnekleme yöntemi benimsenmiş; belirli nitel ölçütler doğrultusunda seçim yapılmıştır. Bu ölçütler arasında, katılımcıların sektörde en az 20 yıllık profesyonel deneyime sahip olmaları, stratejik düzeyde karar alma yetkilerinin bulunması, YZ temelli dijital uygulamalardan aktif biçimde faydalanmaları ve uluslararası ölçekte faaliyet gösteren seyahat acentelerinde görev yapmaları yer almaktadır. Araştırma kapsamında, nitel veri toplama sürecinde beş farklı seyahat acentesinde görev yapan yöneticilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar; Türkiye Genel Müdür Yardımcısı, Yurtdışı ve Akdeniz Planlama Müdürü, Yurtdışı ve Türkiye Misafir İlişkileri Müdürü ile iki farklı işletmede görev yapan Operasyon Müdürlerinden oluşmaktadır. Görüşmelerin üçü yüz yüze, ikisi ise çevrim içi (internet üzerinden) yürütülmüştür. Yüz yüze görüşmeler, katılımcıların bağlı oldukları işletmelerin genel merkezlerinde; çevrim içi görüşmeler ise turizm sezonundaki yoğunluk ve mekânsal kısıtlar nedeniyle çevrim içi platformlar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler öncesinde her bir yöneticiyle randevu planlaması yapılmış, katılımcı onamları alınmıştır. İlk görüşme, katılımcının izniyle ses kaydı alınarak yürütülmüş ve sonrasında yazılı döküm haline getirilmiştir. İkinci ve üçüncü görüşmelerde, katılımcıların tercihi doğrultusunda not alma yöntemi kullanılmıştır. Dördüncü ve beşinci görüşmeler ise turizm sezonundaki yoğun operasyonel takvim nedeniyle çevrim içi (e-posta ve görüntülü görüşme) biçiminde gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme ortalama 30

dakika sürmüş, tüm katılımcıların kimlikleri ve acente bilgileri etik ilkeler gereği gizli tutulmuştur.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

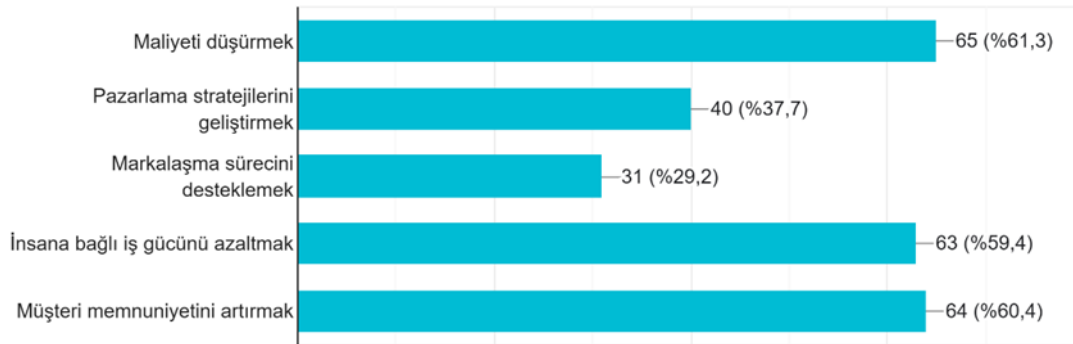
Tezin kapsamı ve veri toplama koşulları açısından belirli sınırlılıklar taşımaktadır. Öncelikle, veri toplama süreci turizm sezonunun en yoğun dönemine denk geldiğinden, katılımcılara ulaşma sürecinde çeşitli zorluklar yaşanmıştır. Katılımcıların yoğun operasyonel programları nedeniyle görüşme ve anket uygulamaları sınırlı bir zaman aralığında gerçekleştirilebilmiştir. Ancak bu durum, veri kalitesini olumsuz etkilememiş; elde edilen veriler, örneklem büyüklüğü ve dağılımı dikkate alınarak uygun istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Özellikle örneklem sayısının görece düşük olması nedeniyle, analizlerde non-parametrik testler tercih edilmiş ve sonuçların geçerliliği ile güvenilirliği metodolojik olarak desteklenmiştir. Çalışmanın bir diğer önemli sınırlılığı, araştırma evrenini oluşturan seyahat acentelerinin tespitine ilişkindir. Veri gizliliği politikaları gereği, ilgili kamu kurumları araştırmacı ile güncel ve ayrıntılı acente listelerini paylaşmamıştır. Bu durum, hedef kitleye doğrudan erişimi kısıtlamış ve örneklem oluşturma sürecini güçleştirmiştir. Ancak bu kısıt, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nün çevrim içi sorgulama sisteminden elde edilen açık erişimli veriler kullanılarak aşılmaya çalışılmıştır. Araştırmacı tarafından, bu veriler sektör uzmanlarının görüşleri, danışman katkısı ve güvenilir çevrim içi kaynaklarla karşılaştırılarak doğrulanmış; kapsamlı bir geçerli ve güncel acente listesi oluşturulmuştur. Nihai örneklem bu liste üzerinden belirlenmiş olup, örnekleme ilişkin detaylara tezde ilgili alt başlıkta (Bknz 3.2. araştırma tasarımı ve süreci) yer verilmiştir.

3.4. Nicel Veri Analizi ve Bulgular

Araştırmanın nicel aşamasında, toplam 106 geçerli soru formu üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın Sınırlılıkları bölümünde de ayrıntılı biçimde belirtildiği üzere, veri toplama süreci turizm sezonunun en yoğun döneminde yürütülmüş olup, katılımcılara ulaşmada çeşitli güçlüklerle karşılaşmıştır. Ancak bu durum, elde edilen verilerin geçerliliğini veya güvenilirliğini olumsuz yönde etkilememiştir. Veriler, araştırmanın amacı ve kapsamı açısından yeterli bulunmuş; analiz sürecinde örneklem büyüklüğü ve değişkenlerin ölçüm düzeyi dikkate alınarak non-parametrik istatistiksel testler tercih edilmiştir. Non-parametrik testler, örneklem verilerinin normal dağılım göstermediği durumlarda merkezi eğilim ve sıralama farklılıklarını ortaya koyma açısından güvenilir sonuçlar sağlamaktadır (Field, 2018). Üç bölümden oluşan soru formundan toplanan verilere ilişkin elde edilen nicel bulgular aşağıda ayrıntılı biçimde sunulmaktadır.

3.4.1. Seyahat Acentelerinde Yapay Zekâ Temelli Dijital Uygulamaların Tercih Edilme Nedenleri

Grafik 3.1.'de gösterildiği üzere istatistikler, katılımcıların %61,3'ü (n=65) YZ'yı maliyetleri düşürmek amacıyla kullandığını belirtmiştir. Bu durum, YZ teknolojilerinin öncelikle ekonomik rasyonalite ve maliyet optimizasyonu hedefleri doğrultusunda değerlendirildiğine işaret etmektedir.



Grafik 3.1. YZ Uygulamalarının Tercih Edilme Nedenleri

Grafik 3.1'de gösterildiği üzere, katılımcıların %60,4'ü (n=64) YZ uygulamalarını müşteri memnuniyetini artırma aracı olarak görmektedir. Araştırmaya dâhil olan işletmelerin, yapay zekânın yalnızca iç süreçlerde değil, aynı zamanda hizmet kalitesi ve müşteri deneyimi gibi dışsal performans göstergelerinde de önemli bir rol oynadığına ilişkin bir algıya sahip oldukları söylenebilir. Bu bulgu, YZ uygulamalarının işletmelerde yalnızca iç süreçlerin değil, aynı zamanda müşteri deneyimi ve hizmet kalitesi gibi dışsal performans göstergelerinin iyileştirilmesinde de dikkate alındığını göstermektedir. Benzer şekilde, katılımcıların %59,4'ü (n=63) YZ'nin insana bağlı iş gücünü azaltma potansiyeline değinmiş; bu durum, işletmelerin YZ teknolojilerini otomasyonun artırılması ve insan hatasının azaltılması açısından verimlilik sağlayan bir araç olarak değerlendirdiklerine işaret etmektedir. Diğer yandan, pazarlama stratejilerini geliştirmek (%37,7; n=40) ve markalaşma sürecini desteklemek (%29,2; n=31) nedenleri daha düşük oranlarda ifade edilmiştir. Bu gözlem, YZ teknolojilerinin sektörde henüz stratejik iletişim, marka yönetimi ve kurumsal imaj alanlarında sınırlı düzeyde değerlendirildiğine işaret etmektedir. Genel olarak elde edilen frekanslar, seyahat acentelerinde YZ temelli uygulamaların ağırlıklı olarak maliyet etkinliği, operasyonel verimlilik ve müşteri memnuniyeti hedefleri doğrultusunda tercih edildiğini; buna karşın markalaşma ve pazarlama temelli uygulamalara yönelik kullanımın görece düşük düzeyde kaldığını göstermektedir. Ek olarak katılımcıların % 67'si işletmelerinde iç ekip kullandıklarını %16'sı dış hizmet aldıklarını ve %17'si YZ temelli uygulamalardan faydalandıklarını fakat iç veya dış ekipleri olmadıklarını belirtmişlerdir.

3.4.2. Tanımlayıcı İstatistiklere Dair Bulgular

YZ temelli dijital uygulamaların farklılaşma stratejileri ve iş performansı algısına ilişkin nicel bulgulara yer verilmiş; değişkenlerin genel dağılımları tanımlayıcı istatistikler aracılığıyla değerlendirilmiştir. İstatistikler, değişkenlerin ortalama değerlerinin 2,70 ile 4,04 arasında değiştiğini göstermektedir. En yüksek ortalamaya sahip ifadeler YZ ve İmaj 1 ($\bar{x}=4,04$) “YZ temelli uygulamalar, dijitalleşmeye açık işletme imajının oluşmasına katkı sağlar.”, YZ ve Kalite-Destek 2 ($\bar{x}=4,02$) “YZ temelli uygulamalar ile hizmet sunumu esnasında ve sonrasında geri bildirimleri analiz edilerek hızlı, tutarlı ve süreklilikle hizmet iyileştirmesi sağlanır” ve YZ ve Tasarım 2 ($\bar{x}=3,95$) “YZ temelli uygulamalar ile müşterilerin kişisel deneyimlerine göre özelleştirilmiş/kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler (ekstra turlar veya kampanyalar) sunulur” olurken; en düşük ortalamalar YZ ve Farklılaşmama 1 ($\bar{x}=2,70$) “YZ temelli uygulamalar yüksek maliyet ve uzmanlık gerektirdiğinden uygun olmayabilir” “ ve “YZ ve Farklılaşmama 3 ($\bar{x}=2,76$) “Mevcut hizmetlerle yetinerek dijitalleşmeden uzak kalarak da ticari faaliyetler etkin biçimde sürdürebilmektedir” ifadelerinde görülmüştür. Bu bulgular, genel olarak katılımcıların YZ teknolojilerini işletmelerde farklılaşmayı artıran bir unsur olarak gördüklerini, buna karşın “farklılaşmama” stratejisine yönelik algının görece düşük düzeyde kaldığını göstermektedir (Tablo 3.4)

Standart sapma değerlerinin 0,93 ile 1,20 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu aralık, katılımcı yanıtlarında orta düzeyde bir varyasyon bulunduğuna işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, katılımcılar arasında genel bir fikir birliği olmakla birlikte, özellikle farklılaşma boyutlarına ilişkin algılarda belirli bir çeşitlilik gözlenmiştir.

Tablo 3.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
YZ VE FİYAT1	1	5	3,84	1,043	-,108	0,235	0,932	0,465
YZ VE FİYAT2	1	5	3,89	1,036	-,185	0,235	1,188	0,465
YZ VE İMAJ1	1	5	4,04	0,935	-1,5	0,235	2,794	0,465
YZ VE İMAJ12	1	5	3,87	1,015	-,123	0,235	1,235	0,465
YZ VE KALITE-DESTEK1	1	5	3,87	1,052	-,233	0,235	1,492	0,465
YZ VE KALITE-DESTEK2	1	5	4,02	0,966	-,654	0,235	3,323	0,465
YZ VE TASARIM1	1	5	3,92	1,052	-,378	0,235	1,815	0,465
YZ VE TASARIM2	1	5	3,95	0,95	-,535	0,235	2,807	0,465
YZ VE HİZMET1	1	5	3,93	1,007	-,518	0,235	2,574	0,465
YZ VE HİZMET22	1	5	3,64	1,053	-,881	0,235	0,611	0,465
YZ VE FARKLILAŞMAMA1	1	5	2,70	1,14	0,265	0,235	-,723	0,465
YZ VE FARKLILAŞMAMA2	1	5	3,30	1,016	-,473	0,235	-,478	0,465
YZ VE FARKLILAŞMAMA3	1	5	2,76	1,208	0,236	0,235	-,963	0,465
YZ VE PERFORMANS1	1	5	3,80	0,97	-,738	0,235	0,469	0,465
YZ VE PERFORMANS2	1	5	3,69	1,022	-,655	0,236	0,16	0,467
YZ VE PERFORMANS3	1	5	3,63	0,998	-,373	0,235	-,166	0,465
YZ VE PERFORMANS4	1	5	3,75	1,002	-,892	0,237	0,621	0,469
YZ VE PERFORMANS5	1	5	3,91	1,019	-,293	0,235	1,763	0,465
YZ VE PERFORMANS6	1	5	3,48	0,997	-,446	0,235	-,093	0,465
YZ VE PERFORMANS7	1	5	3,94	1,085	-,344	0,235	1,518	0,465

Tablo 3.4’te performans değişkenleri incelendiğinde, YZ temelli uygulamalara yönelik algıların genel olarak olumlu yönde olduğu görülmektedir. Ortalama değerler incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip ifade YZ ve PERFORMANS7 ($\bar{x}=3,94$) olup, bu ifade “YZ temelli

uygulamalar, işletmeye rakipler karşısında rekabet avantajı sağlamaktadır” şeklindedir. Bu bulgu, katılımcıların YZ uygulamalarını rekabet avantajı yaratan stratejik bir unsur olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. İkinci en yüksek ortalama değere sahip ifade YZ ve PERFORMANS5 ($\bar{x}=3,91$) olup, “Yapay zekâ temelli uygulamalar operasyonel verimliliği (örneğin hizmet sunum hızı, hata oranlarının azaltılması ve zaman yönetimi) ve hizmet kalitesini artırmıştır” biçimindedir. Bu sonuç, YZ teknolojilerinin özellikle operasyonel süreçlerin etkinliği ve hizmet kalitesi üzerinde olumlu etkiler yarattığına işaret etmektedir. Buna karşın, en düşük ortalama değere sahip değişken YZ ve PERFORMANS6 ($\bar{x}=3,48$) olarak belirlenmiştir. Bu ifade, “Yapay zekâ temelli programların güncelleme ve bakımında yaşanan sorunlar, operasyonel faaliyetlerde (örneğin müşteriye hatalı veri ulaştırılması, işin tamamlanamaması gibi) aksamalara neden olabilmektedir” biçimindedir. Bu bulgu, katılımcıların YZ uygulamalarının teknik bakım ve sistem güncellemeleri açısından belirli ölçüde operasyonel zorluklar barındırdığını düşündüklerini göstermektedir. Benzer şekilde, YZ ve PERFORMANS3 ($\bar{x}=3,63$) ifadesi olan “Yapay zekâ temelli uygulamalar, işletmemizin finansal performansını artırmıştır” nispeten düşük bir ortalama sahiptir. Bu durum, YZ uygulamalarının finansal sonuçlar üzerindeki etkisinin henüz tam olarak somutlaşmadığını ortaya koymaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, sektör yöneticilerinin YZ temelli sistemlerin operasyonel düzeydeki katkılarına açıkça hissettikleri, ancak finansal performans üzerindeki etkilerin henüz sınırlı düzeyde kaldığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, bakım ve teknik sorunların düşük düzeyde yaşandığı, buna karşın YZ teknolojilerinin genel olarak işletme süreçlerine verimlilik, hız ve rekabet avantajı kazandırdığı yönünde ortak bir algı bulunmaktadır.

Performans boyutlarına ilişkin standart sapma değerleri 0,97 ile 1,09 arasında değişmektedir. Bu aralık, katılımcı yanıtlarında orta düzeyde bir varyasyon olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, katılımcılar genel olarak YZ temelli uygulamaların işletme performansına katkı sağladığı yönünde benzer algılara sahiptir; ancak belirli boyutlarda görüş farklılıkları da mevcuttur. Özellikle rekabet avantajı ve operasyonel verimlilik konularında yanıtlar yüksek düzeyde tutarlılık gösterirken, finansal performans ve sistem bakımı gibi alanlarda algı farklılaşması daha belirgindir. Bu durum, YZ’nin işletme performansına etkisinin katılımcılar tarafından genel olarak olumlu değerlendirildiğini, ancak bazı boyutlarda deneyim ve uygulama düzeyine bağlı olarak çeşitlenen algıların bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcı yanıtlarındaki bu varyasyonun istatistiksel yapısını daha net ortaya koymak amacıyla, değişkenlerin dağılım özellikleri ayrıca analiz edilmiştir. Çarpıklık (skewness) değerlerinin büyük çoğunluğu -1,654 ile -0,236 aralığında yer almakta; bu durum dağılımın

sağa çarpık olduğunu, dolayısıyla katılımcıların ortalamasının üzerinde değerlere yöneldiğini göstermektedir. Bu eğilim, katılımcıların YZ uygulamalarına ilişkin genel tutumlarının olumlu olduğunu desteklemektedir. Basıklık (kurtosis) değerlerinin ise -0,963 ile 3,323 aralığında değiştiği görülmüştür. Bu durum, değişkenlerin çoğunun normal dağılımdan belirli ölçüde sapma gösterdiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, veri setinin parametrik test varsayımlarını tam olarak karşılamadığı tespit edilmiş; bu nedenle sonraki analizlerde non-parametrik istatistiksel kullanılması uygun görülmüştür. Bir sonraki bölümde yapay zekâ temelli uygulamaların farklılaşma stratejileri ve işletme performansı algısı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik analiz bulgularına yer verilmiştir.

3.4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular

Tezde değişkenler arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla, non-parametrik korelasyon analizlerinden Spearman's rho testi kullanılmıştır. Çünkü test değişkenler arasındaki doğrusal olmayan ancak sıralı ilişkileri ölçmek için uygun bir yöntem olup, veri setinin dağılım özelliklerinden bağımsız olarak güvenilir sonuçlar sağlamaktadır. Analiz sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları (ρ), değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü (pozitif/negatif) ve gücünü ortaya koymaktadır. Katsayı değerleri, Cohen'in (1988) sınıflandırmasına göre şu şekilde yorumlanmıştır: 0,00–0,29 arası zayıf, 0,30–0,69 arası orta, 0,70–0,89 arası güçlü ve 0,90 ve üzeri çok güçlü ilişki düzeyini göstermektedir. Bu kapsamda, korelasyon analizinde kullanılacak değişkenlerin tutarlı ve karşılaştırılabilir biçimde temsil edilebilmesi için, her bir farklılaşma boyutu ve performans değişkeni ilgili soru formu maddelerinin ortalama puanları hesaplanmıştır. Her bir farklılaşma boyutu (fiyat, imaj, kalite-destek, tasarım, hizmet ve farklılaşmama) ile performans değişkeni, ilgili soru formunun maddelerinin ortalama puanları alınarak temsil edilmiştir. Bu yöntemle, analiz sürecinde her boyut tek bir bileşik değişken olarak ele alınmış ve bu boyutların ortalamaları arasındaki ilişkiler test edilmiştir (Tablo 3.5). Bu yaklaşım, çok maddeli ölçeklerde ölçüm güvenilirliğini artırmak ve korelasyon analizlerinden elde edilen sonuçların kavramsal tutarlılığını güçlendirmek amacıyla tercih edilmiştir. Ortalama puanların kullanılması, farklılaşma stratejilerinin genel eğilimlerini daha bütüncül biçimde ortaya koymakta ve YZ temelli uygulamaların işletme performansı üzerindeki yansımalarını daha net biçimde görünür kılmaktadır.

Tablo 3.5. Boyutlar Arası Kolerasyon Analizi

			ORT_FYT	ORT_IMAJ	ORT_KAL_DES	ORT_TASARM	ORT_HIZMET	ORT_FARKLMAMA	ORT_PERFORM
Spearman's rho	ORT_FYT	Correlation Coefficient	1,000	,645**	,639**	,687**	,672**	-,010	,528**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,922	,000
		N	106	106	106	106	106	106	106
	ORT_IMAJ	Correlation Coefficient	,645**	1,000	,696**	,686**	,710**	,171	,416**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,081	,000
		N	106	106	106	106	106	106	106
	ORT_KAL_DES	Correlation Coefficient	,639**	,696**	1,000	,754**	,745**	,140	,536**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,152	,000
		N	106	106	106	106	106	106	106
	ORT_TASARM	Correlation Coefficient	,687**	,686**	,754**	1,000	,685**	,101	,427**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,304	,000
		N	106	106	106	106	106	106	106
	ORT_HIZMET	Correlation Coefficient	,672**	,710**	,745**	,685**	1,000	,195	,544**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,045	,000
		N	106	106	106	106	106	106	106
	ORT_FARKLMAMA	Correlation Coefficient	-,010	,171	,140	,101	,195	1,000	,038
		Sig. (2-tailed)	,922	,081	,152	,304	,045	.	,697
		N	106	106	106	106	106	106	106
	ORT_PERFORM	Correlation Coefficient	,528**	,416**	,536**	,427**	,544**	,038	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,697	.
		N	106	106	106	106	106	106	106

Tablo 3.5 incelendiğinde, YZ temelli farklılaşma stratejilerinin kendi aralarında anlamlı ilişkiler gösterdiği, sadece farklılaşmama boyutu ile diğer boyutlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre en yüksek ilişkiye sahip korelasyon katsayısı, kalite-destek ve tasarım farklılaşması boyutları arasında ($p=0,754$, $p<0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bulgu, hizmet kalitesine odaklanan sistemlerin aynı zamanda tasarım süreçlerine entegre edildiğini ve bu iki stratejik boyutun birbirini karşılıklı olarak güçlendirdiğini göstermektedir. İkinci yüksek ilişki, kalite-destek ile hizmet farklılaşması boyutları arasında ($p=0,745$, $p<0,01$) gözlemlenmiştir. Üçüncü olarak hizmet ve imaj farklılaşması arasında ($p=0,710$, $p<0,01$) güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mevcut bulgu YZ temelli hizmet sunumunun işletmenin kurumsal imajını güçlendirdiğine işaret etmektedir.

Farklılaşma boyutları ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde, farklılaşmama boyutu hariç diğer tüm ilişkilerin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. En yüksek korelasyon katsayısı hizmet farklılaşması ile performans arasında tespit edilmiştir ($p=0,544$, $p<0,01$). Bu ilişkiyi sırasıyla kalite-destek ($p=0,536$, $p<0,01$), fiyat farklılaşması ($p=0,528$, $p<0,01$) ve tasarım farklılaşması ($p=0,427$, $p<0,01$) izlemektedir. Bu sonuçlar, YZ temelli kalite, hizmet, fiyat ve tasarım stratejilerinin işletme performansına anlamlı ve olumlu katkılar sağladığını ortaya koymaktadır. Buna karşılık, imaj farklılaşması ile performans arasındaki ilişki ($p=0,416$, $p<0,01$) daha zayıf düzeyde olsa da anlamlı bulunmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde, YZ temelli dijital uygulamaların işletmelerde farklılaşmayı teşvik eden bir unsur olarak algılandığı ve bu farklılaşmanın performans algısına pozitif yönde yansıdığı belirlenmiştir. Özellikle kalite, hizmet ve fiyat farklılaşması boyutlarının işletme performansı üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu; buna karşın, farklılaşmama stratejisinin performansla anlamlı bir ilişki göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

3.5. Nitel Veri Analizi ve Bulgular

Bu araştırma, nitel araştırma yaklaşımının ön planda olduğu karma yöntem tasarımı temelinde yapılandırılmıştır. Bu bağlamda, sayısal verilerin ötesine geçerek katılımcıların deneyim, algı ve yorumlarını anlamlandırmak önem arz etmektedir. Nitel veri analizinde MAXQDA 24 yazılımından yararlanılmıştır. Program, araştırmanın yürütüldüğü üniversitenin lisanslı platformu üzerinden temin edilmiştir. Araştırmacı, yazılımın etkili kullanımına yönelik olarak 5 saatlik temel düzey eğitim almış, ayrıca programın işlevlerini öğrenmek amacıyla ilgili eğitim videolarından faydalanmıştır.

Amaç doğrultusunda, verilerin analizinde tematik analiz yöntemi tercih edilmiştir. Tematik analiz, bireylerin ifade ettiği anlamların sistematik biçimde çözümlenmesine olanak

tanır ve özellikle bir olgunun nasıl deneyimlendiğini, nasıl anlamlandırıldığını ortaya koymak isteyen araştırmalar için uygundur. Katılımcıların YZ uygulamalarına yönelik görüşme formuna yönelik cevapları zengin niteliksel veriler sunmuştur. Süreç şu adımlar ile yürütülmüştür: (1) Veri Ayıklama ve Kodlama, (2) Ön Analiz ve İlk Tema Oluşturma – Temaların Gözden Geçirilmesi ve Adlandırılması, (4) Geçerlik sağlama, (5) Güvenirlik sağlama. (6) Kod Matrisi Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi

Analiz sürecinin *veri ayıklama ve kodlama aşamasında*, katılımcıların sunduğu ifadeleri içeren veri seti detaylı biçimde incelenmiştir. Bu aşamada, öncelikle dilsel bütünlük sağlanmış; harf ve kelime düzeyindeki yazım hataları düzeltilmiş ve anlam bütünlüğünü bozan ifadeler ayıklanmıştır. Ardından, tüm görüşme formları içerik ve kapsam açısından değerlendirilerek araştırma sorularıyla uyumluluğu teyit edilmiş ve uygun veriler analiz sürecine dahil edilmiştir. Daha sonra katılımcı ifadelerinde öne çıkan kavramların belirlenebilmesi amacıyla kelime bulutu görselleştirmesi (Görsel 3.2) oluşturulmuştur. Bu görselleştirmede, sık kullanılan sözcükler kullanım frekansına göre daha büyük puntolarla ve merkeze yakın konumda sunulmuştur (Özmen, 2023; Tursun ve Tursun, 2025). Sözcüklerin görsel ağırlıkları, tekrar sıklıklarıyla orantılı olarak belirlenmiştir. Böylece verideki yapısal örüntüleri ilk aşamada sezgisel olarak fark etmeyi kolaylaştırmış ve sonraki tema geliştirme sürecine görsel bir ön izleme imkânı sağlamış, kelime bulutu içerik yoğunluğu yüksek kavramların öne çıkarılması açısından etkili bir analiz aracı olarak kullanılmıştır (Görsel 3.2).



Görsel 3.2. Kelime Bulut Analizi

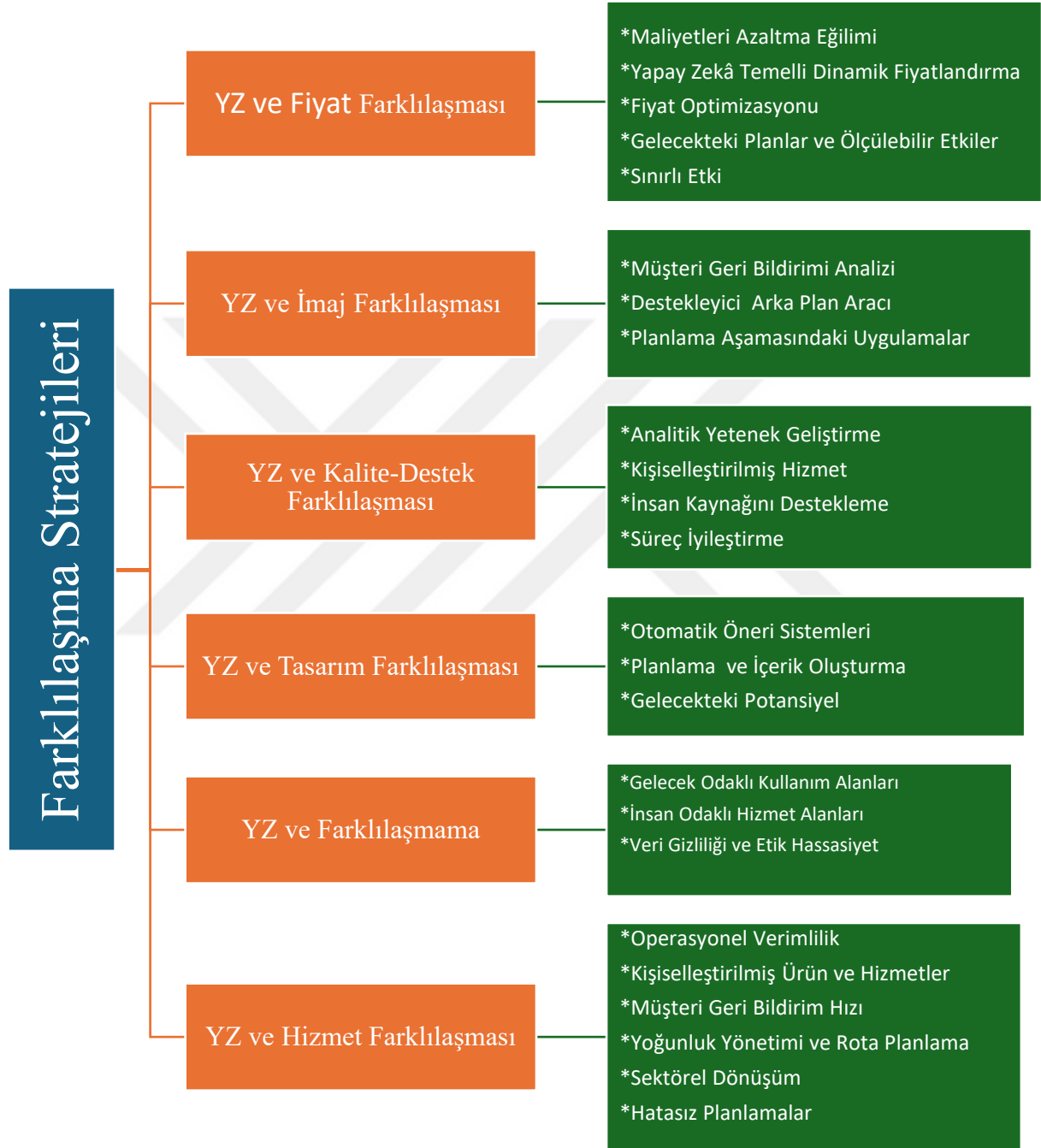
Görsel 3.2’de görüldüğü gibi kelime bulutu analizine göre, katılımcıların ifadelerinde en sık tekrar eden kavramların “müşteri”, “yapay zekâ”, “memnuniyet”, “hizmet”, “destekli”, “verimlilik” ve “rekabet” gibi sözcükler olduğu görülmektedir; bu durum, YZ temelli dijital

uygulamaların özellikle müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, verimlilik artışı ve stratejik farklılaşma bağlamında değerlendirildiğini göstermektedir.

Ön analiz ve ilk tema oluşturma – temaların gözden geçirilmesi ve adlandırılması aşamasında, literatürle desteklenerek önceden yapılandırılan açık uçlu sorular temel alınmış ve bu sorular aracılığıyla katılımcıların neyi ifade etmeye çalıştıkları yorumlanarak temalar geliştirilmiştir. Temaların oluşturulmasında, her bir stratejinin konusu, kaynağı dikkate alınmış; benzer nitelikteki ifadeler kavramsal bütünlük çerçevesinde gruplandırılarak tematik başlıklar altında toplanmıştır. Bu sistematik yaklaşım sayesinde, ortaya çıkan temalar, çalışmanın araştırma sorularına anlamlı ve bütüncül yanıtlar verecek şekilde yapılandırılmıştır. Bu bağlamda, ilk tematik yapılar oluşturulmuş ve verilerin anlamlı şekilde sınıflandırılması sağlanmıştır. Bu süreçte, Kategori – Tema – Alt Tema yapısına bağlı çok düzeyli bir kodlama sistemi kullanılmıştır. Temalar, araştırmanın temel amaçları doğrultusunda iki ana kategori altında yapılandırılmıştır: Farklılaşma Stratejileri ve İş Performansı. Daha sonra araştırmacının yaptığı kodlamalara dayanarak yazılım ortamında alt temalar oluşturulmuş ve bunlar, ilişkili oldukları temalarla sistematik biçimde ilişkilendirilmiştir.

Şekil 3.1’de görüldüğü üzere, araştırmada belirlenen ilk ana kategori olan “Farklılaşma Stratejileri”, seyahat acentelerinde yapay zekâ (YZ) destekli dijital uygulamaların stratejik yansımalarını ortaya koymak amacıyla yapılandırılmıştır. Bu kategori altında yer alan temalar; YZ ve Fiyat Farklılaşması, YZ ve İmaj Farklılaşması, YZ ve Kalite-Destek Farklılaşması, YZ ve Tasarım Farklılaşması, YZ ve Farklılaşmama ve YZ ve Hizmet Farklılaşması başlıklarından oluşmaktadır. Her bir ana tema, araştırmacı tarafından gerçekleştirilen kodlama süreci sonucunda, katılımcı ifadeleri ve tekrar eden kavramsal örüntüler dikkate alınarak kendi içinde alt temalara ayrılmıştır. Bu alt temalar, tematik bütünlük içinde ilişkili oldukları ana tema çerçevesinde sistematik biçimde sınıflandırılmıştır. YZ ve Fiyat Farklılaşması teması altında; *maliyetleri azaltma eğilimi, yapay zekâ temelli dinamik fiyatlandırma, fiyat optimizasyonu, geleceğe yönelik planlar ve ölçülebilir etkiler ile sınırlı etki* biçiminde alt temalar belirlenmiştir. YZ ve İmaj Farklılaşması teması, *müşteri geri bildirimi analizi, destekleyici arka plan aracı ve planlama aşamasındaki uygulamalar* alt temalarından oluşmaktadır. YZ ve Kalite-Destek Farklılaşması kapsamında *analitik yetenek geliştirme, kişiselleştirilmiş hizmet, insan kaynağını destekleme ve süreç iyileştirme* alt temaları öne çıkmaktadır. YZ ve Tasarım Farklılaşması teması altında *otomatik öneri sistemleri, planlama ve içerik oluşturma ile gelecekteki potansiyel* alt temaları yer almaktadır. YZ ve Farklılaşmama teması ise *gelecek odaklı kullanım alanları, insan odaklı hizmet alanları ile veri gizliliği ve etik hassasiyet* alt temalarını içermektedir. Son olarak, YZ ve Hizmet Farklılaşması teması *operasyonel verimlilik, kişiselleştirilmiş ürün ve*

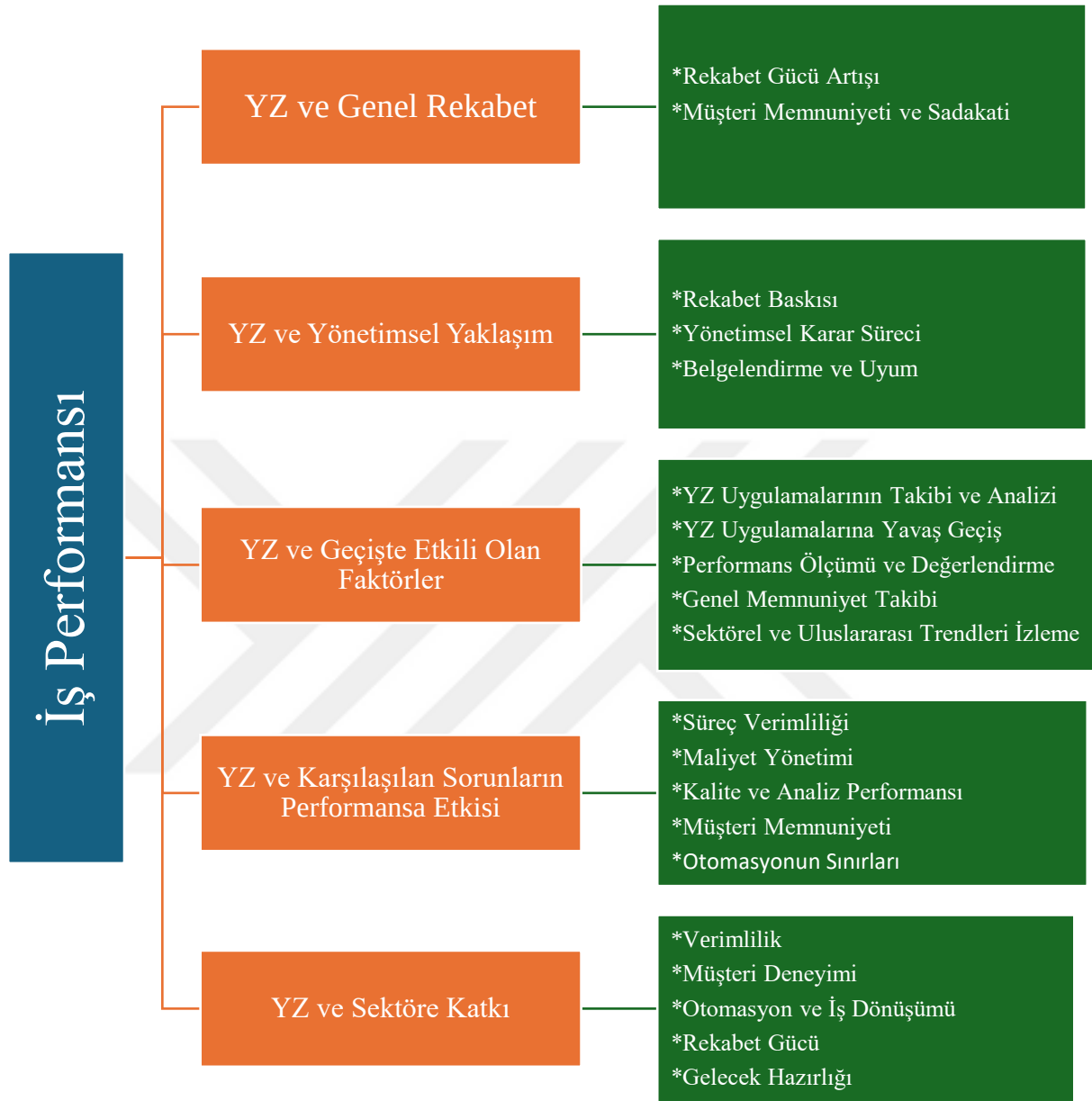
hizmetler, müşteri geri bildirim hızı, yoğunluk yönetimi ve rota planlama, sektörel dönüşüm ve hatasız planlamalar alt temalarıyla tanımlanmıştır.



Şekil 3.1. Farklılaşma Stratejilerinin Kategori–Tema–Alt Tema Yapısı

Araştırmada yer alan ikinci ana kategori olan “İş Performansı” kategorisi altında beş temel tema belirlenmiştir (Şekil 3.1) beş temel tema belirlenmiştir: YZ ve Genel Rekabet, YZ ve Yönetimsel Yaklaşım, YZ ve Geçişte Etkili Olan Faktörler, YZ ve Karşılaşılan Sorunların

Performansa Etkisi ve YZ ve Sektöre Katkı. YZ ve Genel Rekabet teması, yapay zekânın işletmelerin rekabet gücünü nasıl şekillendirdiğini ve müşteri memnuniyetiyle olan ilişkisini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, *rekabet gücü artışı* ile *müşteri memnuniyeti ve sadakati* alt temaları öne çıkmıştır. YZ ve Yönetimsel Yaklaşım teması ise, yapay zekâ uygulamalarının yönetsel karar süreçlerinde nasıl kullanıldığını ve organizasyonel yönetim yapısına ne tür katkılar sunduğunu incelemektedir. Bu tema altında *rekabet baskısı, yönetimsel karar süreci ve belgelendirme ve uyum* alt temaları belirlenmiştir. YZ ve Geçişte Etkili Olan Faktörler teması, işletmelerin yapay zekâ uygulamalarına geçiş sürecinde karşılaştıkları zorluklara ve bu süreci etkileyen unsurlara odaklanmaktadır. Bu çerçevede *YZ uygulamalarının takibi ve analizi, YZ uygulamalarına yavaş geçiş, performans ölçümü ve değerlendirme, genel memnuniyet takibi ile sektörel ve uluslararası trendleri izleme* alt temaları tanımlanmıştır. YZ ve Karşılaşılan Sorunların Performansa Etkisi teması altında ise yapay zekâ teknolojilerinin kullanımında ortaya çıkan sınırlılıklar ve bu sınırlılıkların iş performansına yansımaları incelenmiştir. Bu temada *süreç verimliliği, maliyet yönetimi, kalite ve analiz performansı, müşteri memnuniyeti ve otomasyonun sınırları* alt temaları yer almaktadır. Son olarak, YZ ve Sektöre Katkı teması, yapay zekâ temelli dijital dönüşümün turizm sektörüne genel etkilerini ve sektörel rekabet yapısına katkılarını değerlendirmektedir. Bu temada *verimlilik, müşteri deneyimi, otomasyon ve iş dönüşümü, rekabet gücü ve gelecek hazırlığı* alt temaları öne çıkmaktadır.



Şekil 3.2. İş Performansının Kategori–Tema–Alt Tema Yapısı

Araştırmada *geçerlik*, nitel araştırma bağlamında verilerin inandırıcılığı ve bulguların aktarılabilirliği ilkeleri doğrultusunda ele alınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu kapsamda, katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş, elde edilen veriler doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Doğrudan alıntılar, bulguların özgünlüğünü ortaya koyarken aynı zamanda okuyucunun yorumlara ulaşmasına imkân tanımıştır. Böylece araştırmanın bağlamına sadık kalınarak doğruluk (credibility) ve aktarılabilirlik (transferability) ölçütleri sağlanmıştır. Ayrıca, çalışma öncesinde Akdeniz Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma

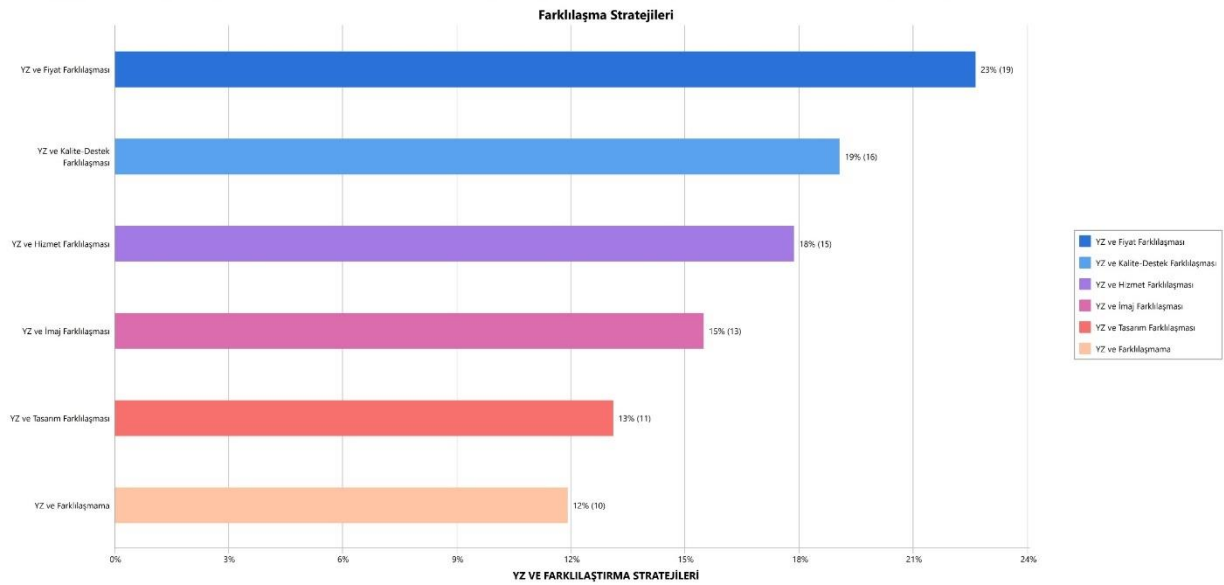
ve Yayın Etiği Kurulu'ndan gerekli etik izin alınmış olması, çalışmanın etik ve metodolojik temellerinin sağlam olduğunun göstergesi olarak geçerlik boyutuna katkı sunmuştur. Araştırmada *güvenirlilik*, tematik analiz sürecinde elde edilen bulguların tutarlılığı ve yeniden üretilebilirliği ilkelerine göre değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, ilgili tematik boyutlar araştırmacı (tez yazarı) ve danışman tarafından birlikte kodlanmış ve ortak kategori yapıları üzerinde uzlaşa sağlanmıştır. Kodlama sürecinin nesnelliğini pekiştirmek amacıyla, nitel araştırma alanında uzman bir kişi tarafından bağımsız olarak gerçekleştirilen ikinci bir analizle temaların yapısı ve yerleştirilme biçimleri gözden geçirilmiştir. Araştırmacı ve uzman arasında elde edilen uyum oranı %96 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen ve nitel araştırmalarda kabul gören %90'lık güvenilirlik eşiğini geçtiği için, çalışmanın güvenirliliğinin yeterli düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Son olarak *kod matrisi analizi ve bulguların değerlendirilmesi* aşamasına geçilmiştir. Kategori–Tema–Alt Tema yapısının oluşturulmasının ardından, bu yapı temel alınarak gerçekleştirilen kodlama sürecine ilişkin bulgular Görsel 3.3'de kod matris analizi ile değerlendirilmiştir. Kod matrisi, her bir tema ve alt temanın katılımcı görüşmelerinde kaç kez tekrarlandığını gösteren kodlama frekanslarını detaylı biçimde ortaya koymaktadır. Yani her bir tema ve alt temanın katılımcı görüşmelerine yansıyan kodlama frekansları detaylı olarak sunulmuştur. Daire büyüklükleri, ilgili kodun yoğunluğunu temsil edecek şekilde yapılandırılmış; sağ ve alt toplamalar ise her bir temanın ne ölçüde tekrarlandığını ve görüşmeler arasında nasıl dağıldığını ortaya koymuş, böylece temaların yalnızca kavramsal düzeyde değil, aynı zamanda saha verileriyle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesine olanak sağlamış ve araştırma bulgularının güvenirliliğini artırmıştır. Bununla birlikte, her sütun Görüşme 1'den Görüşme 5'e kadar uzanan katılımcı temelli kodlama bilgilerini içermekte olup, bu yapı sayesinde hangi katılımcının hangi temaya katkı sağladığı net bir şekilde takip edilebilmektedir. Dairelerin boyutları, ilgili tema ya da alt temanın o görüşmedeki tekrar sıklığını göstermektedir: büyük daireler, yüksek kodlama yoğunluğunu; küçük daireler ise düşük yoğunluğu temsil etmektedir. Ayrıca, tablonun alt kısmında yer alan “ Σ TOPLAM” satırı, her bir görüşmede toplam kaç kodlama yapıldığını göstermekte; böylece görüşmeler arası kodlama dağılımı da analiz edilebilmektedir. Böylece hem temalar arası karşılaştırmalı değerlendirme yapılabilmekte hem de araştırmanın güvenirliliği ve derinliği nicel verilerle desteklenmiş olmaktadır. Kod matrisi (Görsel 3.3.), tematik analiz sürecinin sistematikliğini ve bulguların saha verileriyle örtüşme düzeyini ortaya koyarak analiz sürecine metodolojik bir tutarlılık kazandırmaktadır.

Kod Sistemi	GÖRÜŞME 1	GÖRÜŞME 2	GÖRÜŞME 3	GÖRÜŞME 4	GÖRÜŞME 5	TOPLAM
İş Performansı						0
Sektöre Katkı						5
Verimlilik						3
Gelecek Hazırlığı						7
Rekabet Gücü						4
Otomasyon ve İş Dönüşümü						1
Müşteri Deneyimi						3
YZ'ya Geçişte Etkili Faktörleri						5
YZ Uygulamalarının Takibi ve An						1
Performans Ölçümü ve Değerler						3
YZ Uygulamalarına Yavaş Geçiş						4
Sektörel ve Uluslararası Trendler						4
Genel Memnuniyet Takibi						3
YZ Uyg. ve Yönetimsel Yaklaşım						4
Belgelendirme ve Uyum						1
Yönetimsel Karar Süreci						3
Rekabet Baskısı						2
Operasyonel Sorunlar ve Performan						5
Otomasyonun Sınırları						2
Müşteri Memnuniyeti						2
Maliyet Yönetimi						2
Kalite ve Analiz Performansı						1
Süreç Verimliliği						1
Genel Rekabet						5
Müşteri Memnuniyeti ve Sadaka						3
Rekabet Gücü Artışı						4
Farklılaşma Stratejileri						0
YZ ve Hizmet Farklılaşması						4
Hatasız Planlamalar						1
Müşteri Geri Bildirim Hızı						2
Sektörel Dönüşüm						2
Yoğunluk Yönetimi ve Rota Planı						1
Kişiselleştirilmiş Ürün ve Hizmet						2
Operasyonel Verimlilik						3
YZ ve Farklılaşmama						3
Veri Gizliliği ve Etik Hassasiyet						4
İnsan Odaklı Hizmet Alanları						3
Gelecek Odaklı Kullanım Alanlar						0
YZ ve Tasarım Farklılaşması						5
Gelecekteki Potansiyel						3
Planlama ve İçerik Oluşturma						2
Otomatik Öneri Sistemleri						1
YZ ve Kalite-Destek Farklılaşması						6
Süreç İyileştirme						3
Kişiselleştirilmiş Hizmet						2
İnsan Kaynağı Destekleme						4
Analitik Yetenek Geliştirme						1
YZ ve İmaj Farklılaşması						5
Planlama Aşamasındaki Uygular						1
Destekleyici Arka Plan Aracı						2
Müşteri Geri Bildirimi Analizi ile						5
YZ ve Fiyat Farklılaşması						5
Maliyetleri Azaltma Eğilimi						5
Sınırlı Etki						4
Gelecekteki Planlar ve Ölçülebili						1
Fiyat Optimizasyonu						3
Yapay Zekâ Destekli Dinamik Fiy						1
TOPLAM	41	36	33	32	20	162

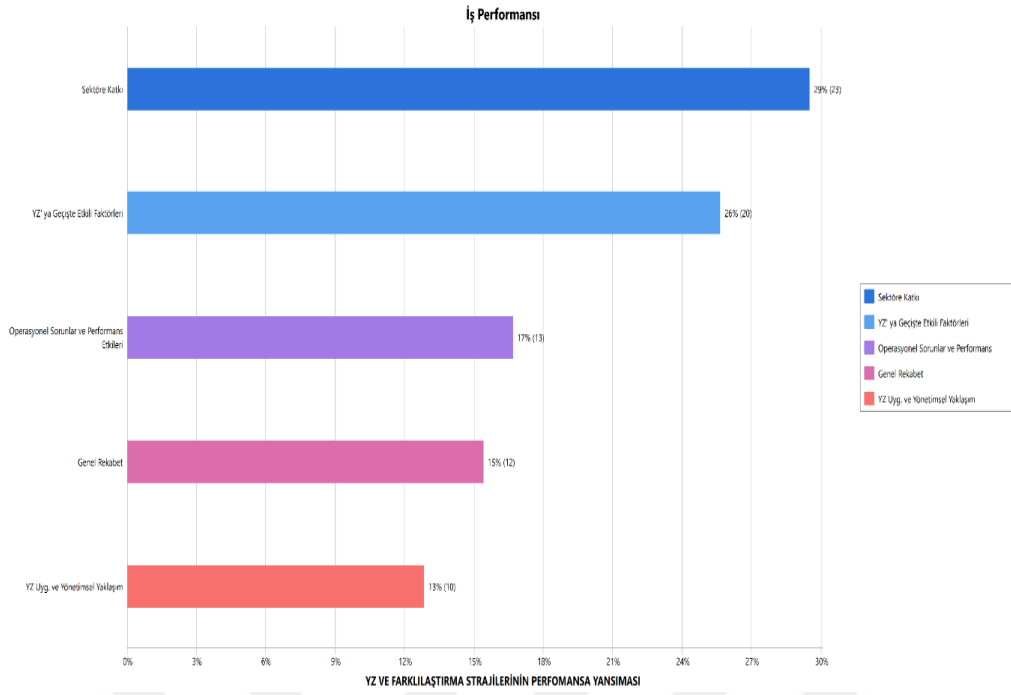
Görsel 3.3. Kod Matris Analiz Bulguları

Kod matrisi analizinden elde edilen bulgular doğrultusunda, farklılaşma stratejilerine ilişkin temaların frekans dağılımları görsel olarak Grafik 3.2’de sunulmuştur. Grafikte, her bir ana tema altında yer alan alt kodların toplam sayıları üzerinden hesaplanan yüzdelik oranlar gösterilmektedir. Bu dağılım, temalar arasındaki göreceli önem düzeylerini ve katılımcı ifadelerinde hangi farklılaşma stratejilerinin daha yoğun biçimde vurgulandığını ortaya koymaktadır. Grafik 3.2’de gösterildiği üzere, en yüksek orana sahip tema “YZ ve Fiyat Farklılaşması” olup, toplam kodlamaların %23’ünü (n=19) oluşturmaktadır. Fiyat farklılaşmasını takiben, “YZ ve Kalite-Destek Farklılaşması” teması %19 (n=16) ile ikinci sırada yer almış, “YZ ve Hizmet Farklılaşması” teması %18 (n=15), “YZ ve İmaj Farklılaşması” (%15) ve “YZ ve Tasarım Farklılaşması” (%13) temaları sırayla yer almıştır. En düşük frekans ise %12 (n=10) ile “YZ ve Farklılaşmama” temasında gözlemlenmiştir.



Grafik 3.2. YZ Temelli Farklılaşma Stratejilerinin Tematik Frekans Dağılımı

Kod matrisi analizinden elde edilen bulgular doğrultusunda, farklılaşma stratejilerine ilişkin temaların frekans dağılımları görsel olarak Grafik 3.3’de sunulmuştur. Grafik 3.3’te görüldüğü üzere, en yüksek frekansa sahip tema “YZ ve Sektöre Katkı” olup, toplam kodlamaların %29’unu (n=23) oluşturmaktadır. Bu temayı %26 (n=20) oranıyla “YZ’ye Geçişte Etkili Faktörler” teması takip etmektedir. Diğer yandan, “YZ ve Operasyonel Sorunlar ile Performans Etkileri” (%17) ve “YZ ve Genel Rekabet” (%15) temaları da dikkate değer bir orana sahiptir. Sıralamada en düşük frekansa sahip tema ise “YZ Uygulamaları ve Yönetimsel Yaklaşım” olup, toplam kodlamaların %13’ünü (n=10) oluşturmaktadır.



Grafik 3.3. YZ Temelli Uygulamaların İş Performansına Etkilerine Yönelik Tematik Frekans Dağılımı

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı, YZ temelli dijital uygulamaları kullanan seyahat acentelerinin bu uygulamaların farklılaşma stratejilerine yansımalarını ve iş performansı algısına ilişkin değerlendirmelerini incelemek olarak belirlenmiştir. Araştırmanın alt amaçları kapsamında, yapay zekâ destekli dijital uygulamaları kullanan seyahat acentelerinin bu uygulamaları öncelikli olarak farklılaşma stratejilerinin hangi alanlarında tercih ettikleri, bu stratejik tercihlerinin temel gerekçeleri, yapay zekâ destekli dijital uygulamaları öncelikli olarak hangi performans algısı doğrultusunda tercih ettikleri ve bu performans algısına ilişkin temel gerekçelerin neler olduğudur. Amaç doğrultusunda araştırma hem nitel hem de nicel veri toplama ve analiz süreçlerini bir arada yürüten karma yöntem tasarımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemsel tercih, turizm sektöründe teknolojik dönüşümün yalnızca ölçülebilir çıktılarla değil, aynı zamanda yöneticilerin stratejik algı ve deneyimleriyle de anlaşılabilmesi gerektiği anlayışına dayanmaktadır. Antalya il merkezinde faaliyet gösteren, A grubu belgeli ve uluslararası hizmet veren seyahat acentesinden toplanan 106 nicel veriler ile beş üst düzey yöneticiyle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen nitel veriler, bütüncül biçimde analiz edilmiştir. Böylece araştırma tasarımı, hem değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkilerin belirlenmesine hem de yöneticilerin deneyim, algı ve stratejik tutumlarının derinlemesine anlaşılmasına imkân tanımıştır.

Turizm sektöründe YZ teknolojilerinin artan önemi, küresel ölçekte dijitalleşmenin hızlanmasıyla paralel bir biçimde gelişmiştir. Özellikle pandemi sonrası dönemde, değişen tüketici davranışları tüketicilerinde sürece dahil edilmeleri, işletmelerdeki müşteri ilişkileri yönetimine dahil edilmeleri ön plana çıkmış(Türker, 2020; Kurçer ve Civelek, 2023; Gündüz 2024). Farklı sektörlerde yapılan ampirik çalışmalar (ör. Ergün, 2023), yapay zekânın stratejik karar destek sistemleri ve performans artışı üzerindeki etkisini ortaya koymuştur; bu sonuçlar turizm sektöründe de benzer biçimde gözlemlenmektedir. Ayrıca, YZ'nın veri analitiği, otomasyon ve öğrenen algoritmalar üzerinden sağladığı avantajlar, seyahat acenteleri gibi hizmet işletmelerinde hem operasyonel etkinliği artırmakta hem de stratejik karar alma süreçlerini iyileştirmektedir. Örneğin, akıllı rezervasyon sistemleri, kullanıcı davranışlarını analiz ederek kişiselleştirilmiş seyahat paketleri önerebilmekte; bu da işletmelerin hem müşteri memnuniyetini artırmasına hem de fiyat farklılaştırması yoluyla rekabet avantajı kazanmasına olanak tanımaktadır. Özetle seyahat acenteleri için yapay zekâ teknolojileri yalnızca teknolojik yenilik değil, aynı zamanda stratejik bir rekabet aracı olmaya başladığı gözlemlenmiştir. Nitekim Porter'ın (1980) rekabet stratejileri yaklaşımına göre işletmelerin sürdürülebilir

avantaj elde etmesinin yolu, ya maliyet liderliği ya da farklılaşma stratejisi geliştirmesinden geçmektedir. Ancak günümüz dijital ekonomisinde bu iki strateji, özellikle hizmet sektörlerinde, birbirini tamamlayan dinamikler haline gelmiştir. YZ teknolojileri de bu iki boyut arasında köprü kurarak, hem maliyet etkinliğini hem de hizmette farklılaşmayı eşzamanlı biçimde mümkün kılmaktadır (Shehadeh vd., 2023).

Seyahat acenteleri açısından YZ'nin öneminin artmasında, turizm pazarında yoğunlaşan rekabet belirleyici olmuştur. Dijital platformların yaygınlaşması, çevrim içi rezervasyon sistemlerinin artışı ve doğrudan satış kanallarının çoğalması, geleneksel acente modelini dönüştürmüştür. Günümüzde acenteler, yalnızca aracı konumunda değil, aynı zamanda değer yaratan dijital hizmet sağlayıcıları olarak konumlanmaktadır (Okutan, 2024). Dönüşüm süreci, yapay zekâ tabanlı çözümlerle doğrudan ilişkilidir. Örneğin, chatbot destekli müşteri iletişimi sistemleri sayesinde acenteler, 7/24 hizmet sunabilmekte; doğal dil işleme algoritmaları sayesinde müşteri taleplerini anında sınıflandırarak en uygun hizmet önerilerini geliştirebilmektedir. Ayrıca makine öğrenmesi tabanlı dinamik fiyatlandırma sistemleri, pazar koşullarına ve talep dalgalanmalarına göre fiyatları optimize ederek gelir yönetimini güçlendirmektedir.

Tezde seyahat acentelerinin analiz birimi olarak seçilmesinin temel gerekçesi, turizm sektörünün dijital dönüşüm sürecinde en kritik etkileşim noktalarından birini temsil etmeleridir. Seyahat acenteleri de turizm ve konaklama sektörleri gibi, hizmet sektörünün doğası gereği müşterilerle doğrudan temas hâlinde bulunan, bilgi akışının yoğun olduğu ve karar verme süreçlerinin giderek dijital araçlara dayandığı işletmelerdir. Bu özellikleri, onları YZ temelli dönüşümün etkilerinin gözlemlenebileceği en uygun örneklem gruplarından biri hâline getirmektedir (Ivanov ve Webster, 2017). Turizm endüstrisi genelinde dijitalleşme süreci özellikle konaklama, ulaşım ve çevrim içi rezervasyon platformları gibi alanlarda erken başlamış olsa da seyahat acenteleri bu dönüşüme henüz adapte olduğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte son yıllarda artan rekabet, müşteri beklentilerindeki değişim ve çevrim içi hizmet kanallarının yaygınlaşması, acenteleri dijital teknolojileri benimsemeye zorunlu kılmıştır (Okutan, 2024). Bu dönüşüm, yalnızca teknolojik bir adaptasyon değil; aynı zamanda acentelerin stratejik farklılaşma biçimlerini, hizmet tasarımlarını ve performans ölçütlerini yeniden tanımlayan bir süreci beraberinde getirmiştir. Seyahat acentelerinin analiz birimi olarak seçilmesi, aynı zamanda Türkiye'nin turizm ekonomisindeki yapısal özellikleriyle de ilişkilidir. TÜRSAB yayımladığı "Turizm Sektörü Dijitalleşme Yol Haritası: Seyahat Acentaları Dijital Dönüşüm" raporunda sektörde dijitalleşme hızının yetersiz kaldığını ve özellikle yapay zekâ uygulamalarının stratejik kullanımında ciddi bir farkındalık boşluğu bulunduğunu ortaya

koymuştur. Raporda, dijital dönüşüme ayak uyduramayan seyahat acentelerinin rekabet dışında kalma riskiyle karşı karşıya oldukları açıkça belirtilmiştir (TÜRSAB, 2019). TÜRSAB raporunda, seyahat acentelerinin dijital dönüşüm sürecinde YZ destekli çözümlerle rekabet avantajı elde edebilecekleri başlıca alanlar; dinamik fiyatlandırma, otomatik müşteri yanıt sistemleri, veri temelli kişiselleştirilmiş öneriler, sanal asistanlar ve artırılmış gerçeklik tabanlı ürün tanıtımları olarak sıralanmıştır. Raporda uygulama alanlarının yalnızca operasyonel verimliliği değil, aynı zamanda müşteri memnuniyetini, marka imajını ve stratejik konumlanmayı da doğrudan etkileyebileceğine dair ipuçları da yer almaktadır. Ülkenin turizm sektöründe önemli paydaşlarından biri olan TÜRSAB'ın söz konusu raporu, seyahat acentelerinin dijital dönüşümdeki mevcut konumunu somut verilerle ortaya koyması nedeniyle, tez araştırmasında analiz biriminin belirlenmesinde temel yönlendirici referans olarak kullanılmıştır. Ayrıca seyahat acenteleri yapay zekânın stratejik etkilerini gözlemlemeye uygun yapı sunmaktadır.

Turizm sektörü, küresel düzeyde YZ temelli dijital dönüşümün en yoğun hissedildiği hizmet alanlarından biri hâline gelmiştir. Özellikle 2010'lu yıllardan itibaren hız kazanan dijitalleşme süreci, müşteri beklentilerini köklü biçimde dönüştürmüş; hız, kişiselleştirme, etkileşim ve deneyim temelli hizmet sunumu rekabet avantajının temel belirleyicileri haline gelmiştir (TÜRSAB, 2019). Bu dönüşüm, geleneksel maliyet odaklı rekabet anlayışını yetersiz kılmış, işletmeleri farklılaşma stratejileri aracılığıyla müşteri algısında değer yaratmaya yönelmiştir. Turizmde farklılaşma, çoğu sektörden daha kritik bir role sahiptir çünkü hizmetin çıktısı somut bir ürün değil, deneyimin kendisidir. Bu nedenle turizm işletmeleri için farklılaşma, ürün çeşitliliği veya fiyat rekabetinden çok daha fazla, müşteri deneyimini eşsiz hâle getirme süreciyle ilgilidir (Okutan, 2024). Özellikle YZ tabanlı dijital teknolojilerin gelişmesiyle birlikte, seyahat acenteleri için farklılaşma stratejileri yeni bir boyut kazanmıştır. Dinamik fiyatlandırma algoritmaları, kişiselleştirilmiş öneri sistemleri, sanal asistanlar, artırılmış gerçeklik temelli tanıtım uygulamaları ve otomatik geri bildirim mekanizmaları gibi YZ destekli çözümler, hem operasyonel verimlilik hem de müşteri memnuniyeti açısından yeni rekabet avantajları sunmaktadır (Ivanov ve Webster, 2017; Ercan, 2020). Araştırma bu nedenle farklılaşma stratejisini merkezine almış, YZ'nın seyahat acentelerinin farklılaşma stratejilerine nasıl entegre edildiğini ve bunun iş performansına nasıl yansıdığını analiz etmeyi amaçlamıştır. Böylece tezde hem stratejik yönetim hem de turizm literatüründe henüz incelenmeye başlanan konunun bütüncül bir biçimde ele alınması, yapay zekâ temelli farklılaşma stratejilerinin teorik temellendirilmesine yönelik önemli bir katkı solarak düşünülmüştür.

Farklılaşma stratejileri uzun yıllar boyunca Michael Porter'ın (1980, 1985) geliştirdiği jenerik rekabet stratejileri çerçevesinde incelenmiştir. Ancak Porter'ın yaklaşımı, daha çok üretim odaklı sektörlerin yapısal özelliklerine dayanmakta ve hizmet sektörünün soyut, insan temelli doğasını tam olarak yansıtmamaktadır. Turizm gibi yüksek temaslı hizmet sektörlerinde rekabet, yalnızca maliyet veya ürün nitelikleriyle değil; hizmet kalitesi, marka imajı, müşteri deneyimi ve süreç yönetimi gibi unsurlarla belirlenmektedir. Porter'ın stratejilerinin bu bağlamda sınırlı kaldığı durumlarda, Mintzberg'in (1988) geliştirdiği farklılaşma tipolojisi daha açıklayıcı bir teorik çerçeve sunmaktadır. Mintzberg, stratejiyi yalnızca üst yönetim tarafından planlanan bir yönelim değil, aynı zamanda örgütün kültürü, davranış biçimleri ve çevreyle etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak tanımlar. Bu nedenle strateji, sadece planlanan değil, aynı zamanda ortaya çıkan bir süreçtir (Mintzberg, 1987). Bu yaklaşım, özellikle değişken çevresel koşullarda faaliyet gösteren turizm işletmeleri için son derece uygundur. Mintzberg'in tipolojisi, rekabeti altı farklı farklılaşma boyutu üzerinden açıklar: fiyat, kalite, destek, tasarım, imaj ve farklılaşmama. Bu boyutlar, işletmelerin yalnızca maliyet veya ürün temelli değil; aynı zamanda algı, deneyim ve değer yaratımı üzerinden farklılaşabileceğini göstermektedir (Mintzberg, 1988). Hizmet işletmelerinde de hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi unsurlar, farklılaşmanın en kritik bileşenleridir (Shehadeh vd., 2023). Turizm sektörü de emek yoğun ve hizmet unsurları ön planla olan bir alandır. Tezde Mintzberg'in tipolojisi tercih edilmiştir. Çünkü model, seyahat acentelerinin çoklu stratejik davranış biçimlerini anlamlandırmaya olanak tanımaktadır. Ayrıca acenteler aynı anda hem fiyat hem de imaj hem kalite hem de hizmet farklılaşması üzerinden rekabet edebilmektedir. Mintzberg'in tipolojisinin dayalı araştırmanın seyahat acenteleri bağlamında yeniden yorumlanması, çalışmanın alan yazın katkısını oluşturmaktadır. Zira Mintzberg'in tipolojisinde yer alan “kalite” ve “destek” boyutlarının tezde tek bir “kalite-destek” boyutu olarak değerlendirilmesi, turizm hizmetlerinin doğasında yer alan süreç bütünlüğünü yansıtmaktadır. Ayrıca, hizmet sektörünün dinamik yapısına uygun olarak “hizmet farklılaşması” boyutunun tipolojiye eklenmesi, tipolojinin hizmet işletmeleri bağlamında genişletilmesine olanak sağlamıştır. Bu hem Mintzberg tipolojisinin uygulama geçerliliğini test eden, hem de turizm sektörü özelinde yeni bir kavramsal yapı öneren bir katkı olarak sunulmuştur. Sonuçta tezde farklılaşma stratejileri fiyat, kalite-destek, hizmet, imaj, tasarım ve farklılaşmama boyutları dikkate alınarak araştırma süreci yürütülmüştür.

Yöntemsel açıdan araştırma, karma yöntem yaklaşımının seyahat acenteleri bağlamında uygulanmasına dayalı bir örnek oluşturmıştır. Nitel ve nicel verilerin bir arada kullanılması, yapay zekâ uygulamalarının hem ölçülebilir performans göstergeleri hem de algısal-stratejik

boyutları açısından derinlemesine anlaşılmasına olanak tanımıştır. Özellikle MAXQDA programı aracılığıyla gerçekleştirilen tematik analiz, nitel verilerin sistematik biçimde kodlanmasını ve bu bulguların nicel sonuçlarla karşılaştırılabilir, tamamlayıcı bir yapıya dönüştürülmesini mümkün kılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, doğrudan bu çalışmanın amacı doğrultusunda ve seyahat acentelerinin yapısal, operasyonel ve teknolojik özellikleri dikkate alınarak yazar tarafından özgün biçimde geliştirilmiştir. Veri toplama araçlarının doğrudan araştırmacı tarafından geliştirilmiş olması, çalışmaya yalnızca uygulama düzeyinde değil, yöntemsel düzeyde de özgünlük kazandırmıştır. Böylece araştırma, seyahat acenteleri örneklemine karma yöntem tasarımının etkin biçimde uygulanabileceğini gösteren ve literatüre ölçme, analiz ve yorumlama düzeylerinde yeni bir yöntemsel katkı sunan -muhtemelen ulusal anlamda öncü- bir çalışma niteliği taşımaktadır.

Tezin nitel ve nicel bulgularına dayanarak genel sonuçları aşağıda ayrıntılı olarak tartışılmaya çalışılmıştır:

Yapay zekâ temelli dijital uygulamaları kullanan seyahat acenteleri, bu uygulamaları öncelikli olarak farklılaşma stratejilerinin hangi alanlarında tercih etmektedir?: Nicel analiz sonuçları, YZ tabanlı uygulamaların en yoğun biçimde imaj, kalite-destek ve tasarım farklılaşması boyutlarında kullanıldığını göstermektedir. Bu sonuç, acentelerin yapay zekâyı yalnızca verimlilik sağlayan bir araç olarak değil, marka kimliği, hizmet kalitesi ve müşteri deneyimi üzerinden stratejik farklılaşma sağlayan bir unsur olarak değerlendirdiklerini ortaya koymuştur. Nitel veriler, bu bulguları derinleştirmiştir. Görüşmelerde yöneticiler, YZ destekli sistemlerin özellikle müşteriyle etkileşimi kişiselleştirdiğini, hizmetin hızını ve doğruluğunu artırdığını, işletme imajına modern bir kimlik kazandırdığını vurgulamıştır. Nitekim “Müşteri, memnuniyet, hizmet, verimlilik ve rekabet” kavramları nitel analizlerde en sık tekrarlanan ifadeler olmuştur. Bu bulgu, turizmde YZ’nın farklılaşma süreçlerine etkisini ele alan mevcut literatürle yüksek düzeyde örtüşmektedir. YZ’nın turizm işletmelerinde hız ve verimlilik sağlayarak işletme performansına doğrudan katkı yaptığını belirtilmektedir (Ivanov ve Webster, 2017). Güncel literatür taramaları, YZ’nın turizm sektöründe yalnızca operasyonel etkinlik değil, “müşteri deneyimi, kişiselleştirme, hizmet kalitesi ve imaj yönetimi” gibi stratejik boyutlarda da kullanıldığını gösteriyor. Örneğin, Özdemir (2025) bibliyometrik analiz ile turizm ile YZ çalışmaları arasında en çok “kişiselleştirilmiş öneri sistemleri”, “chatbots” ve “talep tahmini” temalarının öne çıktığını bulmuştur. Bu da YZ’nın hizmet ve deneyim odaklı farklılaşmada yaygın kullanıldığını gösterildiğine işaret etmektedir. Sonuç olarak seyahat acentelerinin, YZ yatırımlarını yalnızca “maliyet düşüren” araçlar olarak değil, uzun vadeli marka değeri, müşteri sadakati ve tekrarlanabilir müşteri kazanımı stratejiler olarak görme

eğiliminde olduklarına dair ipucu oluşmuştur. Nitekim literatürde bu yönelim desteklenmektedir.

YZ temelli stratejik tercihlerin temel gerekçeleri ne/lerdir?: Araştırmanın ikinci alt amacı, seyahat acentelerinin YZ tabanlı uygulamaları neden ve hangi stratejik gerekçelerle tercih ettiklerini belirlemektir. Bulgular, tercihlerde operasyonel etkinliği sağlama ve maliyet azaltma, müşteri memnuniyetini güçlendirme ve hizmet kalitesini artırarak rekabet avantajı elde etme gerekçelerinin öne çıktığını göstermektedir. Nicel bulgular, katılımcıların YZ'yi maliyetleri düşürmek ve operasyonel süreçleri hızlandırmak amacıyla kullandıklarını; nitel bulgular ise yöneticilerin YZ'nin stratejik değerini “müşteriyle daha derin bağ kurma” ve “hizmeti kişiselleştirme” olarak tanımladıklarını göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, Ercan'ın (2020) çalışmasında da yapay zekâ tabanlı akıllı sistemlerin müşteri deneyimini zenginleştirerek hizmet tasarımıyla fark yarattığı belirtilmiştir. Ivanov ve Webster (2017) de benzer biçimde YZ'nin operasyonel verimliliği artırarak stratejik rekabet avantajı yarattığını belirtmiştir. Acentelerin YZ'ya yönelimi, teknolojik zorunluluktan ziyade stratejik farklılaşma ve sürdürülebilir rekabet avantajı arayışının bir sonucu olarak değerlendirilmiştir. Antczak (2025), YZ destekli otomasyon, robotlar, chat-botlar, veri analitiği gibi araçların işletmelerde işlem yükünü azalttığını ve maliyetleri düşürdüğünü belirtmiştir. Lopez-Naranjo vd. (2025) YZ'nin müşteri deneyimi ve kişiselleştirme açısından sunduğu dönüşümü vurgulamaktadır. Yazarlar dönüşümlere müşteri tercihlerini analiz edip kişiye özel öneriler sunmak, chatbot ve sanal asistanlarla 7/24 erişilebilirlik sağlamak, rezervasyon süreçlerini hızlandırmak örneklerini vermektedir. Sonuç olarak bu bulgu YZ yatırımının yalnızca maliyet avantajı değil; aynı zamanda müşteri odaklılık, kişiselleştirme, hizmet kalitesi gibi sürdürülebilir rekabet unsurlarını da beraberinde getirdiğine dair ipucu sunmaktadır. Seyahat acenteleri, YZ yatırımlarını planlarken sadece kısa vadeli maliyet / verimlilik kazanımı değil, müşteri deneyimini iyileştirme, sadakat ve tekrar satış, marka değeri ve kurumsal imaj gibi uzun vadeli hedefleri stratejik olarak görmesi önerilir. Bu da yatırımın geri dönüşünü kısa vadeden ziyade orta/uzun vadede planlamayı gerektirmektedir.

Yapay zekâ temelli dijital uygulamaları kullanan seyahat acenteleri, bu uygulamaları öncelikli olarak hangi performans algısı doğrultusunda tercih etmektedir? Bulgular, YZ destekli uygulamaların acenteler tarafından pozitif performans algısıyla değerlendirildiğini göstermiştir. Özellikle hizmet farklılaşması ile performans arasındaki ilişki en yüksek düzeyde bulunmuştur. Katılımcılar, performans kavramını yalnızca finansal göstergelerle değil, aynı zamanda müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve kurumsal imaj üzerinden tanımlamaktadır. Bu sonuç Kurçer ve Civelek (2023) ve Sunar vd. (2025) tarafından elde edilen bulgularla

uyumludur. Söz konusu çalışmalar, YZ'nın turizm işletmelerinde hem operasyonel hem de finansal performans üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermiştir. Lopez-Naranjo vd. (2025) YZ'nın yalnızca maliyet-gelir değil, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve marka değeri gibi soyut performans göstergeleri üzerinde de etkili olduğuna dair ifadeler sunmaktadır. Sonuç olarak seyahat acenteleri performans değerlendirmesinde geleneksel finansal göstergelerin yanında müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, hız, erişilebilirlik, marka algısı gibi finansal olmayan performans kriterlerini de aktif biçimde izleme yönünde eğilim gösterdiği söylenebilir. YZ yatırımlarının belirtilen kriterlerde iyileşme sağlayacağı yönünde algının olduğuna dair izlenimler de elde edilmiştir.

Performans algısına ilişkin temel gerekçeler nelerdir?: Katılımcıların ifadelerine göre YZ'nın performansa katkısı zaman ve maliyet tasarrufu, hata oranlarının azalması ve hizmet kalitesinin yükselmesi ve rekabet avantajının güçlenmesi gerekçeleri nedenleri ile ortaya çıkmıştır. Nicel analizde farklılaşma boyutlarının neredeyse tamamı (farklılaşmama hariç) performansla pozitif ve anlamlı ilişki göstermiştir. Bu durum, YZ'nın işletme performansına doğrudan ve dolaylı biçimde katkı sağladığını kanıtlamaktadır.

Genel Değerlendirme: Araştırma sonuçları, yapay zekânın seyahat acentelerinde yalnızca teknolojik bir araç değil, aynı zamanda stratejik bir yönetim mekanizması olarak konumlandığını göstermektedir. Nitel ve nicel bulguların bütüncül analizi, YZ'nın acentelerde marka imajını güçlendirdiğini, hizmet kalitesini yükselttiğini, verimliliği artırdığını ve rekabet gücünü sürdürülebilir kıldığını ortaya koymuştur.

Bu araştırma, yapay zekâ temelli dijital uygulamaların seyahat acentelerinin farklılaşma stratejileri ve iş performansı algısı üzerindeki etkilerini bütüncül bir biçimde inceleyerek, hem stratejik yönetim hem de turizm literatürüne kavramsal ve uygulamalı bir katkı sağlamıştır. Bulgular, seyahat acentelerinin yapay zekâyı yalnızca operasyonel verimlilik sağlayan bir teknoloji olarak değil, aynı zamanda marka imajını güçlendiren, hizmet kalitesini artıran ve müşteri deneyimini zenginleştiren stratejik bir araç olarak gördüklerini ortaya koymuştur. Özellikle imaj, kalite-destek ve tasarım farklılaşması boyutlarında yapay zekâ temelli uygulamaların yoğun olarak kullanılması, acentelerin rekabet avantajı arayışında müşteri odaklı bir değer yaratım stratejisini benimsediklerini göstermektedir. Sonuçlar seyahat acenteleri açısından YZ'nın farklılaşma stratejileriyle bütünleşen bir rekabet avantajı yarattığını göstermektedir. Genel olarak elde edilen bulgular, yapay zekânın seyahat acentelerinde teknolojik bir yenilik olmanın ötesinde, stratejik bir yönetim aracı ve karar destek mekanizması olarak işlev gördüğünü ortaya koymuştur. YZ'nın işletmelerde verimliliği artırmasının yanı sıra müşteriyle etkileşimi kişiselleştirmesi, hizmet hızını yükseltmesi ve işletmelere modern bir imaj

kazandırması, onu günümüz turizm rekabetinde vazgeçilmez bir unsur haline getirmiştir. Bu sonuç, turizm sektörünün dijital dönüşüm sürecinde yapay zekâ uygulamalarının stratejik planlama, inovasyon yönetimi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından merkezi bir konuma yerleştiğini göstermektedir.

Tez belirli sınırlılıklar taşımıştır. Öncelikle, araştırmanın Antalya iliyle sınırlı olması, sonuçların tüm Türkiye'ye genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Veri toplama sürecinin turizm sezonunun yoğun dönemine denk gelmesi nedeniyle bazı katılımcılara ulaşımında zorluklar yaşanmış, bu durum örneklem büyüklüğünü sınırlamıştır. Ayrıca, veri gizliliği politikaları sebebiyle güncel acente listelerine doğrudan erişim sağlanamaması, örneklem seçim sürecini güçleştirmiştir. Bununla birlikte, bu sınırlılıklar metodolojik titizlikle yönetilmiş; elde edilen veriler non-parametrik testler ve tematik analiz yoluyla güvenilir biçimde değerlendirilmiştir. Sınırlılıklar ışığında gelecekte yapılacak araştırmaların daha farklı turizm destinasyonlarındaki acenteleri içerecek şekilde tasarlanması önerilmektedir. Ayrıca, uzun dönemli çalışmalarla yapay zekâ yatırımlarının zaman içindeki etkilerinin izlenmesi, maliyet-fayda analizleriyle birlikte değerlendirilmesi literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abd Razak, M. B. ve Khan, M. R. B. (2024). "Student perception of AI-powered service quality and customer satisfaction: a case study of higher learning institution in Malaysia". *Malaysian Journal of Business, Economics and Management*, 183-195. <https://doi.org/10.56532/mjbem.v3i2.82>
- Akın, M. (2025). "Akıllı süreç otomasyonlarının iş performansı ve işverimliliğini artırmadaki rolü: vaka çalışmalarıyla derinlemesine bir inceleme". *Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar Dergisi*, 1(1).
- Akyurt, H. (2025). *Ekoturizmi Geliştirmede Yapay Zeka Teknolojilerinin Kullanımı*, In E. G. Y. Z. Teknolojilerinin (Ed.), Bölüm IV, BidgeYayınları, Çankaya.
- Akyürek, B., (2022). *İşletmelerde Rekabet Stratejilerinin Müşterilerin Gücü Üzerindeki Etkisinde Çevrimiçi Dış Kaynak Kullanımının Aracı Rolü*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aldemir, H. Ö., (2018). *Türkiye'deki Özel Havayolu İşletmelerinin Rekabet Stratejileri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Alhelal, A. A., Alshiha, A. A., ve Al-Romeedy, B. S. (2025). "AI-driven sustainable competitive advantage in tourism and hospitality: mediating roles of digital culture and skills". *Sustainability*, 17(19), 8903. <https://doi.org/10.3390/su17198903>
- Alnoor, A., Khaw, K. W., Al-Abrow, H., ve Alharbi, R. K. (2022). "The hybrid strategy on the basis of miles and snow and porter's strategies: an overview of the current state-of-the-art of research". *International Journal of Engineering Business Management*, 14: 1–12. <https://doi.org/10.1177/18479790221080214>
- Al Momani, M. M., Al Momani, I. M., Abbas, N. A., Al Sawaie, K. M., Alnassar, B. A. Y., ve Almbaydeen, T. H. (2025). "Artificial Intelligence and Its Impact on Tourism Spending and Revenues in Jordan". *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, (4), 1439. doi: 10.56294/sctconf20251439
- Altaş, A. (2017). "Ülke tanıtım çalışmaları kapsamında kullanılan gastronomik öğeler: "home of Turkey" kampanyası afişleri üzerine bir araştırma." *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(2). 81 – 102. DOI: 10.21325/jotags.2017.71
- Antczak, B. (2025). "The impact of artificial intelligence on tourism industry: a marketing perspective". *Journal of Modern Science*, 62(2), 450–472. <https://doi.org/10.13166/jms/208128>

- Arıkan, Ö. U, (2021). *Organizasyonların Örgütsel Performansının Artırılmasında Rekabet Stratejilerinin Etkisi, Girişimciliğin Aracılık Rolü: Mersin Bölgesi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Toros Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mersin.
- Atar, A. (2020). “Gelenekselden dijitale turizm sektörü”. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*. 4(2), 1640-1654. <https://www.tutad.org/index.php/tutad/article/view/259>
- Azadaliyev, S., ve Demirkol, Ş. (2023). “Turizm sektöründe artırılmış gerçeklik ve dijital dönüşümün değerlendirilmesi”. *Turizm Çalışmaları Dergisi*, 5(1), 11-26.
- Babacan, E., Kamanlioğlu, E. B., ve Yeniçeri Alemdar, M. (2012). “Pazarlama iletişimi ve halkla ilişkiler uygulamalarında internet kullanımı: İzmir’de yer alan seyahat acenteleri üzerine bir araştırma”. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 31. <https://doi.org/10.17064/iüifhd.87373>
- Bağcı, E. ve İçöz, O. (2019). “Z ve alfa kuşağı ile dijitalleşen turizm.” *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*. 3(2), 232-256. DOI: 10.32572/guntad.578926
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition: Their character and consequences in manufacturing industries*. Harvard University Press, ABD.
- Bal, Y., (2011). *Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barney, J. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Başar, A., (2013). *Türk Ayakkabı Firmalarının Rekabet Stratejilerinde Tasarımın Rolü*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Başer, M. Y., ve Olcay, A. (2022). “Akıllı turizmde yapay zekâ teknolojisi”. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 21(3), 1795-1817. <https://doi.org/10.21547/jss.1084783>
- Bayrakçı, S., (2023). *İşletmelerde Büyük Veri Bilişiminin Yenileşim ve Rekabet Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., ve Venkatraman, N. (2013). “Digital business strategy: toward a next generation of insights”. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2>.

- Bitrix24, “Seyahat Acentelerinde Yapay Zekâ Kullanım Örnekleri” https://www.bitrix24.com.tr/articles/seyahat-acentelerinde-yapay-zeka-kullanim-ornekleri.php?sphrase_id=35247803 (erişim tarihi: 03.04.2025)
- Brynjolfsson, E., Li, D., ve Raymond, L. (2025). Generative AI at work”. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889-942. <https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>
- Bulut, F., ve İnce, F. İ. (2018). “Tam sayı programlamada açgözlü ve sezgisel aramalar ile 0/1 sırt çantası problemine yeni bir bakış.” *Karaelmas Fen ve Mühendislik Dergisi*, 8(1), 89-98.
- Burakhanova, A., Baizhaxynova, G., Duisebayeva, A., Davletova, M., ve Nurakhov, B. (2023). “Using artificial intelligence for retail value chain”. *International Journal of Smart Sensory and Mechatronic Systems*, 12(2), 1–18. <https://doi.org/10.4018/IJSSMET.330018>
- Can, Ö., ve Sezgin, M. (2024). “Yapay zeka teknolojilerinin kurumsal iletişimdeki rolünün değerlendirilmesi”. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 103-114. <https://doi.org/10.58201/utsobilder.1497333>
- Chang, K. Y. (2025). “When travel agencies entrust AI with data: the role of knowledge-based dynamic capabilities in marketing innovation”. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 42(6), 864–879. <https://doi.org/10.1080/10548408.2025>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Routledge, Londra.
- Çağlayan, B., (2017). *Bireysel Bankacılık Hizmetlerinin Rekabet Stratejileri Açısından İçerik Analizi ile İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çelik, T. Z., (2020). *Endüstri 4.0'ın Rekabet Stratejileri ve Pazar Performansı İlişkisindeki Aracı Rolü: Gaziantep Makine Halısı Üreticileri Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Cevher, E., (2013). *Vakıf Üniversitelerinde Uygulanabilecek Rekabet Stratejileri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çalış, B. G., Kardaş, G., ve Ünalır, M. O. (2024). “Makine öğrenmesi farkında bir iş süreç yönetiminin gerçekleştirilmesi”. *CONIL 2024 Spring, International Congress of New Searches in Sciences, Proceedings Book*, 8-9 Haziran 2024, İstanbul, 108-120.
- Datta, Y. (2010). “A critique of Porter's cost leadership and differentiation strategies”. *Chinese Business Review*, 9(4), 37.

- Degirmenci, E. (2025). "Exploring strategies and innovations in airline profitability assessment: the role of artificial intelligence". *Journal of Global Hospitality and Tourism*, 4(1), 85-88. Doi:10.5038/2771-5957.4.1.1063
- Deloitte. (2020). *Moving global travel industry forward*. Deloitte Insights. New York. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/analysis/2022/gx-wttc-consumer-trends-report-2023.pdf>
- Demirel, M., (2019). *Rekabet Stratejileri ve Kurum Kültürünün Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirezen, B. (2019). "Arttırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik teknolojisinin turizm sektöründe kullanılabilirliği üzerine bir iiteratür taraması". *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-26. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4297800>
- Douglas, D. M., Lacey, J., ve Howard, D. (2025). "Ethical risk for AI". *AI and Ethics*, 5(3), 2189-2203. <https://doi.org/10.1007/s43681-024-00549-9>
- Dönbak, E. R. (2020). "İşletme yeteneklerine göre rekabet strateji ve davranışlarının farklılaşması: turist rehberi çalıştıran "A" grubu seyahat acentelerinde bir araştırma". *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 3570–3590.
- Durmuş-Arıcı, E. (2008). *Rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performans ilişkilerinin gıda perakende sektörü bağlamında araştırılması*, (Doktora tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Durmuş-Özdemir, E., ve Meçikoğlu, S. (2016). "A case study on performance implications of hybrid strategy in automotive supplier industry". *International Business Research*, 9(1), 31–43.
- Dülgaroğlu, O. (2024). "Turizmde yapay zekâ teknolojileri ve robotlaşma". *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 8(2), 82-95.
- Düzakın, E., ve Demircioğlu, M. (2009). "Araç rotalama problemleri ve çözüm yöntemleri". *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 68-87.
- Dyduch, W., ve Brzozowska, A. (2025). "Artificial intelligence in tourism management: theoretical underpinnings, empirical tests and the smarttour AI framework". *Central European Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-07-2024-0227>
- Eisenhardt, K. M., ve Martin, J. A. (2017). *Dynamic Capabilities: What Are They?* In The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities, 341–363. Wiley-Blackwell.

- Ercan, F., ve Yiğit, E. (2024). “Turizmde Yabancı Dil İletişim Aracı Olarak Yapay Zekâ”. Atak, Ş. Demircan, ve T. Dalgın (Ed.). *Akademik Bakış: Turizm Sektörü*, 61. Özgür Yayınları, Gaziantep.
- Ercan, F. (2020). ”Turizm pazarlamasında yapay zekâ teknolojilerinin kullanımı ve uygulama örnekleri”. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 23(2), 394-410.
- Ekşili, N., ve Çelik Çaylak, P. (2022). “Konaklama işletmelerinin dijitalleşme algısına yönelik metaforik çalışma”. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, (Dijitalleşme Özel Sayısı), 257–269. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1167>
- Ergün, E., (2023). *Kurumsal Stratejiler ve Rekabet Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinde Yapay Zekanın Aracılık Rolü*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ersarı, G., (2018). *Stratejik Girişimcilik: Girişimci Düşünme Biçimi ve Girişimci Liderliğin İşletme Performansına Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Rolü*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- European Travel Commission (ETC). (2025). *Artificial intelligence (AI) in tourism: Assessing and supporting NTOs’ research ve marketing operations*. Brussels: ETC Market Intelligence, European Travel Commission, Belçika.
- Ezzat, M., Farahat, E. M., ve Al-Romeedy, B. (2022). “The mediating role of marketing effectiveness in the relationship between artificial intelligence and destination competitiveness”. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 113–129. <https://doi.org/10.21608/mjthr.2022.148266.1044>
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, SAGE Publications, İngiltere.
- Fikret, E. T. Ç. İ., Yılmaz, M., ve Karamustafa, K. (2024). “Turizm işletmelerinde yapay zekâ uygulamaları: fırsatlar ve kısıtlılıklar”. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 12(4), 2441-2468. <https://doi.org/10.21325/jotags.2024.1494>
- Florido-Benitez, L., ve Alcazar Martinez, B. (2024). “How artificial intelligence (AI) is powering new tourism marketing and the future agenda for smart tourist destinations”. *Electronics*, 13, 4151. <https://doi.org/10.3390/electronics13214151>
- Gabrielsson, M., Seppala, T., ve Gabrielsson, P. (2016). “Realizing a hybrid competitive strategy and achieving superior financial performance while internationalizing in the high-technology market”. *Industrial Marketing Management*, 54, 141–153. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.001>

- Garcia, J., ve Smith, L. (2024). "Enhancing customers' life satisfaction through AI-powered personalized luxury recommendations in luxury tourism marketing". *Journal of Business Research*, 182, 114–128. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103914>
- Gedik, Y. (2025). "Turizm sektöründe yapay zekâ: faydaları, zorlukları ve stratejileri üzerine kavramsal bir değerlendirme", *Karadeniz Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 35-58.
- Ghesh, N., Alexander, M., ve Davis, A. (2024). "The artificial intelligence-enabled customer experience in tourism: a systematic literature review". *Tourism Review*, 79(5), 1017-1037. <https://doi.org/10.1108/TR-04-2023-0255>
- Göçken, T., Yaktubay, M., ve Kılıç, F. (2018). "Zaman pencereli araç rotalama problemi çözümü için çok amaçlı genetik algoritma yaklaşımı." *Gazi University Journal of Science Part C: Design and Technology*, 6(4), 774-786. <https://doi.org/10.29109/gujsc.397543>
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (9th ed.). John Wiley & Sons, ABD.
- Grundner, L., ve Neuhofer, B. (2021). "The bright and dark sides of artificial intelligence: a futures perspective on tourist destination experiences". *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100511. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100511>
- Gutierrez-Broncano, S., Linuesa-Langreo, J., Rubio-Andrés, M., ve Sastre-Castillo, M. Á. (2024). "Can hybrid strategy improve SME performance? The role of innovation and adaptive capacity". *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 173-197. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0566>
- Gönen, S. A., (2019). *Liderlik Tarzları ile Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki: Tekstil İşletmeleri Örneği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Gündoğan, H., Aydoğdu, İ., ve Aksan, E. (2025) . "Seyahat acentalarında pazarlama açısından dijital uygulamaların kullanımı: İstanbul ili örneği". In 20. *Ulusal Turizm Kongresi*, 16-19 Ekim, 2025, Eskişehir, 1166–1171.
- Gündüz, C. (2024). "Dijital dönüşüm ve akıllı turizm: Yapay zekâ, büyük veri ve akıllı destinasyon yönetiminin sürdürülebilir geleceği". O. Atak, Ş. Demircan ve T. Dalgın (Ed.), *Akademik Bakış: Turizm Sektörü* (ss. 23–40). Özgür Yayınları, Gaziantep.
- Güngör, N., (2014). *Rekabet Stratejileri, Çevresel Faktörler ve İnsan Kaynakları Politikaları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Hatipoğlu, C., (2011). *Kriz Dönemlerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ'lerde) İzlenen Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Hazarhun, E. (2022). *Dijital Dönüşüm Sürecinin Turizm Sektörüne Yansımaları: Akıllı Turizm Teknolojileri Kullanımına Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., ve Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (11th ed.). Cengage Learning, ABD
- Hill, C. W. L. (1988). "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework". *Academy of Management Review*, 13(3), 401–412. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306957>
- Islami, X., Mustafa, N., ve Topuzovska Latkovikj, M. (2020). "Linking Porter's generic strategies to firm performance". *Future Business Journal*, 6(3), Article 9. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>
- Ivanov, H. S. ve Webster, C., (2017). "Adoption of robots, artificial intelligence and service automation by travel, tourism and hospitality companies – a cost-benefit analysis", *Prepared for the International Scientific Conference "Contemporary Tourism – Traditions and Innovations"*, 19-21 Ekim 2017, Bulgaristan.
- Jahan, S. N., Tarek, A., Tasneem, R., ve Shakil, M. (2025). "Examining the impact of artificial intelligence on customer satisfaction in the IT industry". *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, 12(2), 23-27.
- Johnson, G., Scholes, K., ve Whittington, R. (2011). *Exploring Strategy* (9th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Karaboğa, T., (2015). *Girişim Odaklılık, Farklılaşma Stratejisi ve Firma Performansı İlişkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, K. S., (2023). *Rekabet Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinde Liderliğin Aracılık Rolü*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Karahançer, D., ve Yücel, Ş. (2024). "Stratejik yönetim ve yapay zekâ: İçerik analizi". In *Proceedings of Bingöl 2nd International Conference on Social Sciences*. 19-21 Temmuz.2024, Bingöl, 187.

- Karakoç, M., ve Ugur, A. (2021). "Solving capacitated vehicle routing problem (CVRP) for the environments with circular obstacles." *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 283-296. <https://doi.org/10.19113/sdufenbed.817282>
- Karakoç, H., (2019), *Üniversitelerin Sürdürülebilirliklerinin Sağlanmasında Rekabet Stratejileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisi: Türkiye Örneği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Karsu, Ö. (2018). "Eşitlikçi çok amaçlı sırt çantası problemi." *Gazi University Journal of Science Part C: Design and Technology*, 6(2), 358-373. <https://doi.org/10.29109/http-gujsc-gazi-edu-tr.362369>
- Karsu, S. ve Şentürk, E. E., (2023). *Pazarlamaya Yeni Bir Bakış: Yapay Zeka*, Nobel Akademik Yayıncılık, Çankaya.
- Kaya, İ., (2025). *Rekabet Stratejilerinin İç Girişimcilik Eğilimleri ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Kaya, R., Öncü, M. A., ve Mesci, M. (2017). "Maliyet liderliği stratejisinin işletme performansına etkisi: IATA üyesi seyahat acenteleri üzerine bir araştırma". *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4(Special Issue 1), 84–96.
- Kayar-Çelik, B. (2019). *Örgütlerde Stratejik Yönetim ve Yöneticilerin Stratejik Yönetim Algısı: Kırşehir İli Örneği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Kaya, R., Öncü, M. A., ve Mesci, M. (2017). "Maliyet liderliği stratejisinin işletme performansına etkisi: IATA üyesi seyahat acenteleri üzerine bir araştırma". *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4(Özel Sayı 1), 84–96. <https://doi.org/10.21324/jrtr.233>
- Kayıkçı, A. G. M. Y., ve Bozkurt, A. G. A. K. (2018). "Dijital çağda z ve alpha kuşağı, yapay zeka uygulamaları ve turizme yansımaları", *International Congress of Management Economy and Policy*, 17-18 Kasım 2017, İstanbul, 54-61.
- Keleş, M. B., Keleş, A., ve Keleş, A. (2020). "Yapay zekâ teknolojisi ile uçuş fiyatı tahmin modeli geliştirme". *Turkish Studies-Information Technologies and Applied Sciences*, 15(4). DOI:<http://dx.doi.org/10.47844/TurkishStudies.45993>
- Kılıç, B. (2019). *İstanbul'daki Yerli ve Yabancı Marka Zincir Otel İşletmelerinin Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kim, M. (2023). "Connecting artificial intelligence to value creation in services: mechanism and implications". *Service Business*, 17(4), 851-878. <https://doi.org/10.1007/s11628-023-00547-7>
- Kim, W. C., ve Mauborgne, R. A. (2014). *Blue Ocean Strategy* (Expanded ed.): How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press, Boston.
- Kim, W.C., ve Mauborgne, R (2005). *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Konak, S., (2018). *Dışsal Sosyal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmış Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kotha, S., ve Vadlamani, B. L. (1995). "Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries". *Strategic Management Journal*, 16(1), 75-83. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160108>
- Kulkarni, N. D., ve Bansal, S. (2024). "Transforming supply and value chains: the impact of artificial intelligence—a review". *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 6(1), 1–15.
- Kurçer, D., ve Civelek, M. (2023). *Yapay Zekâ ve Turizm: Akıllı Sistemler*, Dalgın, T. ve Civelek, M.,(Ed.), Özgür Yayınları, Zonguldak.
- Lopez-Naranjo, A. L., Puente-Riofrio, M. I., Carrasco-Salazar, V. A., Erazo-Rodriguez, J. D., ve Bunay-Guisñan, P. A. (2025). "Artificial intelligence in the tourism business: a systematic review". *Frontiers in Artificial Intelligence*, 8, 1599391. <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1599391>
- Mahmud, M. R., Hoque, M. R., Ali, M. M., Ferdousi, S., VE Fatema, K. (2025). "Machine learning-powered financial forecasting in the US tourism industry: predicting market trends and consumer spending with artificial intelligence". *Journal of Computer Science and Technology Studies*, 7(2), 13-22. <https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.2.2>
- Maiti, M., Kayal, P., ve Vujko, A. (2025). "A study on ethical implications of artificial intelligence adoption in business: challenges and best practices". *Future Business Journal*, 11(1), 34. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00462-5>
- Makivic, R., Vukolic, D., Veljovic, S., Bolesnikov, M., Dávid, L. D., Ivanisevic, A., Silic, M., ve Gajic, T. (2024). "AI impact on hotel guest satisfaction via tailor-made services: A case study of Serbia and Hungary". *Information*, 15(11), 700. <https://doi.org/10.3390/info15110700>

- Marvi, R., Foroudi, P., ve Cuomo, M. T. (2025). "Past, present and future of AI in marketing and knowledge management". *Journal of Knowledge Management*, 29(11), 1-31. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2023-0634>
- Meydan, C. H. (2023). "Havayolu işletmelerinde dijital dönüşüm uygulamaları üzerine bir inceleme". *Journal of Aviation Research*, 5(1), 65–82. <https://doi.org/10.51785/jar.1185935>
- Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications, ABD.
- Miller, D. (1992). "The generic strategy trap". *Journal of Business Strategy*, 13(1), 37-41. <https://doi.org/10.1108/eb039467>
- Milojkovic, H., Milojkovic, D., ve Milojkovic, N. (2024). "Strategic management of digitalization in travel agencies". *Review of Socio-Economic Perspectives*, 9(1), 19–28. <https://doi.org/10.19275/RSEP171>
- Mintzberg, H. (1978). "Patterns in strategy formation". *Management Science*, 24(9), 934–948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H. (1987). "The strategy concept I: five ps for strategy". *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Mintzberg, H. (1988). *Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework*, *Advances in Strategic Management: A Research Annual*, 5, Greenwich, CT: JAI Press, 1-67.
- Mirze, S.K. (2018). *Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim*, Besa Basım Dağıtım A.Ş. Cagaloğlu, İstanbul.
- Mishra, S., Ewing, M. T., ve Cooper, H. B. (2022). "Artificial intelligence focus and firm performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(6), 1176-1197.
- Moghaddasnia, A. H. (2024). "Artificial intelligence and the great transformation in the tourism industry revolutionizing travel services". *Journal of Business Data Science Research*, 3(01), 36-47.
- Ningsih, N. N., Reken, F., ve Kurniawan, S. A. (2025). "The AI personalization driven path to repurchase intention in travel apps". *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(3), 2904-2916. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i3.18894>
- Nugroho, I. S., Priyanto, D., ve Purnama, Y. (2024). "Exploring the role of artificial intelligence (AI) in designing and optimizing personalization strategies to enhance customer experience in the tourism industry". *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 2(3), 292-298. DOI: <https://doi.org/10.61100/tacit.v2i3.247>

- Okutan, Y. A. (2024). “Dijital dönüşümün turizme yansımaları: avantaj ve dezavantajlarıyla turizm işletmelerinde yapay zekâ kullanımı”. *Bozok Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 52-65.
- Onurlubaş, E., ve Öztürk, D. (2020). “Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi: butik oteller üzerine bir uygulama”. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 756–766.
- Oranga, J. (2025). “Mixed methods research: merits, applications and challenges”. *International Journal of Social Science*, 5(2), 233–238. <https://doi.org/10.53625/ijss.v5i2.11034>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Artificial intelligence and tourism: G7/OECD policy paper (OECD Tourism Papers No. 2024/02)*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/3f9a4d8d-en>
- Öz, A., Uzun-Per, M., ve Bal, M. (2023). “Kullanıcı ve öge bazlı, geniş ve derin öğrenme tabanlı seyahat öneri sistemi”. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (51), 334-351. <https://doi.org/10.31590/ejosat.1296379>
- Özdemir, A. (2022). “Porter jenerik rekabet stratejileri: Türkiye perakende market zincirleri”. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 50–59.
- Özdemir, A. (2025). “Bibliometric analysis of artificial intelligence applications in tourism with the scientific mapping technique”. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 8(3), 868–887.
- Özek, H. (2023). *Türkiye'deki Yerli ve Yabancı Zincir Otellerin Stratejik Yönetim Kavramlarına Yaklaşımları ve Karşılaştırmaları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kütahya.
- Özmen, K. (2023). “Üniversite öğrencilerinin çalışma deneyimleri: yarı zamanlı çalışma”. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 394-404. <https://doi.org/10.32329/uad.1360388>
- Öztürk, E., (2017). *Rekabet Stratejileri ile İnovasyon Arasındaki İlişkide Kurumsal İtibarın Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Pekmezci, M., (2023). *İnovasyon Kültürü, Rekabet Stratejileri ve Firma Yeteneklerinin İşletme Performansına Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Perez, A. M., ve García, J. L. B. (2024). “Artificial intelligence and its importance in the near future in the Spanish tourism industry”. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 22(4), 857-865. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2024.22.055>

- Petrescu, M., Krishen, A. S., Kachen, S., ve Gironde, J. T. (2022). "AI-based innovation in B2B marketing: an interdisciplinary framework incorporating academic and practitioner perspectives". *Industrial Marketing Management*, 103, 61-72. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.03.001>
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., ve Claver-Cortés, E. (2009). "Competitive strategies and firm performance: a comparative analysis of pure, hybrid and stuck-in-the-middle strategies". *Management Research*, 7(3), 189–206. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00597.x>
- Porter, M. E. (1979). "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1980). *Michael E. Porter on Competition and Strategy*. Harvard Business School Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Pradipta, I. P., Giantari, I. G. A. K., Sukaatmadja, I. P. G., ve Aksari, N. M. A. (2023). "The role of differentiation and innovation strategies in mediating the influence of industry competition on industry performance: study on telecommunications tower industry in Indonesia". *European Journal of Business and Management Research*, 8(5), 1–12. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.5.2047>
- Prentice, C., Weaven, S., ve Wong, I. A. (2020). "Linking AI quality performance and customer Engagement: the moderating effect of AI preference". *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102629. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102629>
- Priem, R. L., ve Butler, J. E. (2001). "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?" *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>
- Rammer, C., Fernández, G. P., ve Czarnitzki, D. (2022). "Artificial intelligence and industrial innovation: evidence from german firm-level data". *Research Policy*, 51(7), 104555. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104555>
- Rekabet Kurumu (2016). *Tüketiciler İçin Rekabet Hukuku*, "Hepimiz için Rekabet", Dış ilişkiler, Eğitim ve Rekabet Savunuculuğu Dairesi, Ankara.

- Revfine.com. (2023). How artificial intelligence (AI) is changing the travel industry. <https://www.revfine.com/artificial-intelligence-travel-industry/> (EriřimTarihi: 10.10.2025)
- SakYTE-Statnicke, G., ve Budryee-Ausiejiene, L. (2025). “Application of artificial intelligence in the tourism sector: benefits and challenges of AI-based digital tools in tourism organizations of Lithuania, Latvia, and Sweden”. *Tourism and Hospitality*, 6(2), 67. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6020067>
- Samsunlu, G., (2025). *Firmaların Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisinde Uluslararası Rekabet Stratejilerinin Aracılık Rolü*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Sancar, T., (2019). *Medikal Turizm Hizmeti Veren Sağlık Kuruluşlarının Rekabet Stratejilerinin Kurum Performansına Etkisi (İstanbul Örneği)*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarı, B., (2024). *İşletme Rekabet Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Dijital Dönüşümün Aracılık Rolü: Konaklama Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Scherer, F. M. (1970). *Industrial market structure and economic performance*. Rand McNally, ABD,
- Sevinç, F., (2014). *Yat Limanı İşletmeleri Yönetiminde Rekabet Stratejileri ve Türkiye'deki Uygulamalar*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Sharma, D., Reddy, N., Gupta, P., ve Sharma, R. (2022). “Enhancing customer experience personalization through AI: leveraging collaborative filtering, neural networks, and natural language processing”. *Journal of AI ML Research*, 11(7).
- Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., ve Abu-AlSondos, I. A. (2023). “Digital transformation and competitive advantage in the service sector: a moderated-mediation model”. *Sustainability*, 15(3), 2077. <https://doi.org/10.3390/su15032077>
- Sousa, A. E., Cardoso, P., ve Dias, F. (2024). ”The use of artificial intelligence systems in tourism and hospitality: the tourists perspective”. *Administrative Sciences*, 14(8), 165. <https://doi.org/10.3390/admsci14080165>
- StölB, S.G., (2017). *Michael Porter'ın Rekabet Stratejileri ve Modelleri ile Rekabet Analizi: Düsseldorf Konaklama Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Sunar, H., Ateş, A., ve Köseoğlu, A. (2025). “Konaklama işletmelerinde yapay zekâ uygulamaları üzerine yapılan çalışmaların incelenmesi”. *Söke İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(3), 37-51.
- Surya, A., Yılmaz, B., ve Kaptan, C. (2022). “COVID-19 pandemisi döneminde turizm sektöründe dijitalleşme ve KOBİ'lerin sürdürülebilirliği”. *Sustainability*, 14(4), 2380. <https://doi.org/10.3390/su14042380>
- Teece, D. J. (2010). “Business models, business strategy and innovation”. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J., Pisano, G., ve Shuen, A. (1997). “Dynamic capabilities and strategic management”. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Toptaş, M., (2014). *Rekabet Stratejilerinin ve Stratejik Analizin Kapsamlılığının Firma Performansı Üzerine Etkisi: İSO'ya Kayıtlı En Büyük 1000 Türk Sanayi Firması Üzerinde Ampirik Bir Çalışma*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TÜRSAB. (2019). *Turizm Sektörü Dijitalleşme Yol Haritası: Seyahat Acentaları Dijital Dönüşüm Raporu*. Türkiye Seyahat Acentaları Birliği. İstanbul.
- Türk Dil Kurumu. (2025). Rekabet. *Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 26 Ağustos 2025)
- Tursun, A., ve Tursun, M. (2025). “Türkiye’de sistem dinamiği yaklaşımıyla yazılan lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi”. *Fiscaeconomia*, 9(1), 138-151. <https://doi.org/10.25295/fsecon.1478744>
- Türker, G. Ö. (2020). “Covid-19 salgını turizm sektörünü nasıl etkiler? Turizm akademisyenleri perspektifinden bir değerlendirme”. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(2), 207–224. <https://doi.org/10.24289/ijsser.760790>
- Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, <https://yatirimisletmeleruygulama.kultur.gov.tr/Acente.Web.Sorgu/Sorgu/acentesorgu> (Erişim tarihi:23.02.2025)
- Uçar, Z., ve Bulut, T. (2024). “İşletme fonksiyonlarının dönüşümünde: yapay zekâ”. *Bitlis Eren Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 111-123.
- Ülgen. H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınevi, İstanbul.

- Vargas-Calderon, V., Moros Ochoa, A., Castro Nieto, G. Y., ve Camargo, J. E. (2021). "Machine learning for assessing quality of service in the hospitality sector based on customer reviews". *Information Technology & Tourism*, 23(3), 351-379.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Yaşarsoy, E. (2024). *Dijital Çağda Destinasyon Markalaşması: Algoritmaların ve Yapay Zekânın Yükselişi*. In Ünal, A., Çilesiz, E., ve Çelen, O. (Eds.), *Turizm ve Destinasyon Araştırmaları – IX* (ss. 311–328). Paradigma Akademi Yayınevi, Çanakkale.
- Yaylacı, A. F., (2007). *Türkiye Endüstriyel Mutfak Sektörünün Rekabetçilik Analizi ve Rekabet Stratejileri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldırım A. ve Şimşek H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, D., (2025). "Yapay zeka uygulamalarının işletme stratejilerine entegrasyonu: avantajlar, dezavantajlar ve stratejik yaklaşımlar", *II. Uluslararası İktisadi ve İdari Çalışmalar Kongresi*, 08-10 Mayıs 2025, Tokat, 148-156.
- Yıldız, Ö., (2021). *Örgütlerde Rekabet Stratejilerinin Örgütsel Performansa Etkisinin Liderlik Tarzları ve Liderlik Görevleri Bağlamında İncelenmesi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, E., (2016). *Yat Charter Acentalarının Rekabet Stratejileri Üzerine Görgül Bir Araştırma: Güney Ege Örneği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Yurtlu, M., (2025). *Turizm İşletmelerinin Uyguladığı Rekabet Stratejilerinin Performansa Etkisinde Bilişim Teknolojilerinin Rolü: Konaklama Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zencir, B., ve Ağtaş, M. A. (2025). "Seyahat rotası belirleme: chatgpt, seyahat acentesi ve turist karşılaştırmalı bir uygulama". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 22(2), 465–487. <https://doi.org/10.24010/soid.1669360>
- Zhang, B., Wang, D., Mo, L., ve Huang, X. (2022). "Brand recognition, interdepartmental conflict, and performance: an investigation of Porter's differentiated competitive strategy implementation in a large Chinese automobile company". *Sustainability*, 14(20), 13546. <https://doi.org/10.3390/su142013546>

Zhang, J., Chen, J., Wang, C., Yu, Z., Qi, T., Liu, C., ve Wu, D. (2024). “Virbo: multimodal multilingual avatar video generation in digital marketing”. *ArXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2403.11700>



EK 1 GÖRÜŞME FORMU

- 1.Yapay zekâ temelli uygulamaların fiyatlandırma stratejilerinizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
2. Bu uygulamaların pazar payınız üzerinde nasıl bir etkisi oldu?
- 3.Müşteri destek hizmetlerinde yapay zekâ (ör. chatbotlar, otomatik yanıt sistemleri, kişiselleştirilmiş öneri sistemleri) kullanmak, rekabet gücünüz ve müşteri memnuniyetiniz açısından nasıl bir fark yarattı?
4. Yapay zekâ teknolojilerinin hizmet kalitesini artırmada nasıl bir stratejik katkısı oldu?
5. Bu uygulamaların hizmet süreçlerine sağladığı verimlilik, hız veya kişiselleştirme avantajları nelerdir?
6. Şirket imajınızı güçlendirmek için YZ'yı (ör. sosyal medya analizleri, müşteri ~~icgörüleri~~ içerik üretimi) stratejik bir araç olarak konumlandırıyor musunuz?
7. YZ'nın marka imajı veya itibar yönetimi açısından bir değer yarattığını düşünüyor musunuz?
8. YZ uygulamalarına geçiş sürecinizde hangi faktörler etkili oldu?
9. YZ teknolojilerini kullanırken karşılaştığınız operasyonel sorunlar veya avantajlar nelerdir?
10. Bu durumlar iş performansınızı (verimlilik, gelir, hata oranı, hız vb.) nasıl etkiliyor?
11. Genel olarak YZ uygulamalarının şirketinizin rekabet gücüne ve sektöre katkısına nasıl bir etkisi oldu?
- 12.Gelecekte YZ uygulamalarının seyahat acenteleri üzerindeki etkisinin nasıl şekilleneceğini düşünüyorsunuz?



EK 2 SORU FORMU

Sayın Yönetici,

Bu soru formu Doç. Dr. Ayşe Eren DURMUŞ-ÖZDEMİR danışmanlığında İpek YILMAZ TİK tarafından yürütülen “Seyahat acentelerinde yapay zekâ temelli farklılaşma stratejileri üzerine bir araştırma” başlıklı yüksek lisans tez araştırmasının veri toplama aracı olarak tasarlanmıştır. Soru formundan elde edilecek veriler yalnızca bu çalışma için kullanılacak ve soru formunu yanıtlayan işletme yetkilileri (nin) isimleri kesinlikle araştırma içerisinde yer almayacaktır. Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesiyle bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Araştırma projemizi desteklediğiniz için teşekkürlerimizi sunarız.

BİRİNCİ BÖLÜM	
Aşağıdaki sorularda size uygun olanını işaretleyiniz.	
1. İşletmeniz Yapay Zekâ temelli uygulamalardan faydalıyor mu?	☐ Evet ☐ Hayır
2. YZ uygulamalarını yöneten belirli bir ekip, kişi ya da dış hizmet sağlayıcı var mı?	☐ Evet, iç ekip var ☐ Evet, dış hizmet alıyoruz ☐ Hayır
3. Yapay zekâ uygulamalarını süreçlerinize dahil etme nedenlerinizi hangisi ya da hangileridir?	☐ Maliyeti düşürmek ☐ Pazarlama stratejilerini geliştirmek ☐ ☐ Markalaşma sürecini desteklemek ☐ ☐ İnsana bağlı iş gücünü azaltmak ☐ ☐ Müşteri memnuniyetini artırmak

İKİNCİ BÖLÜM					
1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum					
	1	2	3	4	5
1. Yapay Zekâ temelli uygulamalar sayesinde maliyetler düşürülerek daha uygun fiyatlarla hizmet sunulmaktadır.					
2. Yapay Zekâ algoritmalarıyla piyasadaki fiyat değişimleri takip edilerek ürün fiyatları dinamik olarak güncellenir.					
3. Yapay Zekâ temelli uygulamalar, dijitalleşmeye açık işletme imajının oluşmasına katkı sağlar.					
4. Yapay Zekâ temelli uygulamalar, marka değerini artırır.					
5. Yapay Zekâ temelli uygulamalar müşterilerin şikâyet, öneri ve taleplerine hızlı ve etkili çözümler sunarak hizmet verimliliğini artırır.					
6. Yapay Zekâ temelli uygulamalar ile hizmet sunumu esnasında ve sonrasında geri bildirimleri analiz edilerek hızlı, tutarlı ve süreklilikle hizmet iyileştirmesi sağlanır.					
7. Yapay Zekâ temelli uygulamalar ile müşterilerin kişisel deneyimlerine göre özelleştirilmiş/kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler (ekstra turlar veya kampanyalar) sunulur.					
8. Yapay Zekâ temelli uygulamalar ile(sanal ve artırılmış gerçeklik) ürün tasarım ve sunumları ilgi çekici hale getirilir.					
9. Yapay Zekâ temelli uygulamalar ile hızlı çözüm sağlanarak operasyonel düzeyde müşteri memnuniyeti sağlanır.					
10. Yapay Zekâ temelli uygulamalar ile tutarlı ve güvenilir hizmet sunumu sağlanır.					
11. Yapay Zekâ temelli uygulamaları yüksek maliyet ve uzmanlık gerektirdiğinden uygun olmayabilir.					
12. Bazı müşteriler için yapay zekâ temelli hizmetler cazip bir tercih unsuru değildir.					
13. Mevcut hizmetlerle yetinerek dijitalleşmeden uzak kalarak da ticari faaliyetler etkin biçimde sürdürebilmektedir.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM					
İşletmenizin aşağıdaki kriterler açısından son bir yıl içindeki performansını bir yıl önceki performansını göz önünde bulundurarak işaretleyiniz. Lütfen her satıra tek bir cevap veriniz ve her satırı cevaplayınız.					
	1	2	3	4	5
1. Yapay zekâ temelli uygulamalar sayesinde işletmemizin genel performansı artmıştır.					
2. Yapay zekâ temelli uygulamalar, işletmemizin genelinde maliyetleri azaltarak kârlılığı arttırmıştır.					
3. Yapay zekâ temelli uygulamalar, işletmemizin finansal performansı arttırmıştır.					
4. Yapay zekâ temelli uygulamalar fiyat stratejilerinin uygulanmasına olanak tanımıştır.					
5. Yapay zekâ temelli uygulamalar operasyonel verimliliği (örneğin hizmet sunum hızımız, iş yapımındaki hata sayısının azaltılması ve zaman yönetimi) ve hizmet sunumunda kaliteyi arttırmıştır.					
6. Yapay zekâ temelli programların güncelleme ve bakımında yaşanan sorunlar, operasyonel faaliyetlerde (müşterinin bilgiye ulaştırılması ve/veya hatalı verinin ulaştırılması, işin tamamlanamaması gibi) aksamalara/hatalara neden olabilmektedir.					
7. Yapay Zekâ temelli uygulamalar, işletmeye rakipler karşısında rekabet avantajı sağlar.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	İpek YILMAZ TİK
EĞİTİM DURUMU	
Lise	İsmet İnönü Anadolu Meslek Lisesi, Seyahat Acenteciliği Bölümü
Lisans	Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği(2009-2013)
Yüksek Lisans	Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitü, İşletme Ana Bilim Dalı (2022-2025)
Tez Konusu	Seyahat Acentelerinde Yapay Zekâ Temelli Farklılaşma Stratejileri Üzerine Bir Araştırma
Yabancı Dil / Diller	İngilizce
İŞ DENEYİMİ	
2017-	Odeon Tours Sey. A.Ş, Uçuş Operasyon Şefi (Antalya)
2015-2017	TUI Musement, Tur Operasyon Görevlisi (Antalya)
2014-2015	Freebird Airlines, Kabin Memuru (Antalya)
2012-2014	Odeon Tours Sey. A.Ş, Uçuş Operasyon Görevlisi (Antalya)
2007-2010	Tantur Turizm Sey. A.Ş- Operasyon Görevlisi (Antalya)
YAYINLAR	
-	