

**TİCARİ REKREASYON İŞLETMELERİNDE
SÜRDÜRÜLEBİLİR PROJE BAŞARI
FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Aylin İLKAY

Eskişehir 2023

**TİCARİ REKREASYON İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR PROJE
BAŞARI FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİ**

Aylin İLKAY

Yüksek Lisans Tezi

Spor Yönetimi ve Rekreasyon Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK

Eskişehir

Eskişehir Teknik Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Kasım 2023

Bu tez çalışması BAP Komisyonu tarafından kabul edilen 22 LÖT 245 no.lu proje kapsamında desteklenmiştir.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Aylin İLKAY'ın TİCARİ REKREASYON İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR PROJE BAŞARI FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİ başlıklı çalışması 17/11/2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek “Eskişehir Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği”nin ilgili maddeleri uyarınca, Spor Yönetimi ve Rekreasyon Anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Unvan Adı Soyadı

İmza

Üye

: Prof. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK

Üye

: Doç. Dr. Bahar GÜLER

Üye

: Doç. Dr. Mustafa Can KOÇ

Prof. Dr. Semra KURAMA

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

17/11/2023

DANIşMAN ONAYI

Danişmanlığını yürüttüğüm Yüksek Lisans đrencisi Aylin İLKAY, TİCARİ REKREASYON İşLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR PROJE BAşARI FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİ başlıklı tez çalışmasını tamamlamıştır. Hazırlamış olduğu tez tarafımda incelenmiş ve öğrencinin tez savunma sınavına alınması bilimsel ve etik açıdan uygun görülmüştür.

Tez Daniřmanı
Prof. Dr. Kerem Yıldırım şİMşEK

ÖZET

TİCARİ REKREASYON İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR PROJE BAŞARI FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİ

Aylin İLKAY

Spor Yönetimi ve Rekreasyon Anabilim Dalı

Eskişehir Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kasım 2023

Danışman: Prof. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK

Ticari rekreasyon işletmeleri gerçekleştirecekleri her projede sürdürülebilir kalmayı hedefleyerek başarıya ulaşmayı amaçlamaktadır. Ancak sadece kendi bilgi ve deneyimleri ile bunu başarmaları çok zordur. Hedeflerin doğru noktaya ulaşabilmesi ve ticari rekreasyon işletmelerinin başarılı olabilmesi için iyi bir plan ve strateji mutlak koşuldur. Alan yazında ticari rekreasyon işletmelerine ait spesifik başarı faktörlerinin belirlenmemiş olması, işletmelerin bilimsel olarak desteklenememesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir proje başarı faktörlerini belirlemektir. Araştırmanın modeli durum çalışmasıdır. Araştırmanın evrenini ticari rekreasyon hizmeti sunan işletmelerin yöneticileri ve çalışanları oluşturmaktadır. Ölçüte dayalı örnekleme ve kartopu örnekleme tekniği ile dokuz farklı ticari rekreasyon hizmet organizasyonundan en az birini sağlayan işletmelerin yöneticileri ve personelleri örnekleme dahil edilmiştir. Görüşme sorularının hazırlanmasında lawshe tekniği, veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşme, analiz için ise içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda 58 kod ortaya çıkarılmış ve planlama, sorunlar, çözüm önerileri, analiz ortamları, sürdürülebilirlik uygulamaları, rekabetin zorlukları, sürdürülebilirlik stratejileri, rekabet stratejileri, sürdürülebilirlik ve inovasyon avantajları ve yönetici bakış açısı olmak üzere 10 temaya ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir proje başarı faktörleri; planlama aşamasında kilit noktalara dikkat etmek, oluşabilecek sorunlara çözüm üretmek, rekabetin güç durumlarını göz önünde bulundurmak, rekabet stratejilerini belirlemek, sürdürülebilir rekabet avantajı uygulamalarının oluşmasını sağlamak ve sürdürülebilirlik stratejileri oluşturmak olarak belirlenmiştir. Tüm bu unsurların birlikte uygulanması, işletmenin sürdürülebilir proje üretmesinde başarılı olmasını sağlayacaktır.

Anahtar Sözcükler: Ticari Rekreasyon, Proje, Başarı, Rekabet, Sürdürülebilirlik.

ABSTRACT

DETERMINATION OF SUSTAINABLE PROJECT SUCCESS FACTORS OF COMMERCIAL RECREATION ENTERPRISES

Aylin İLKAY

Department of Sport Management and Recreation

Eskişehir Technical University, Institute of Graduate Programs, November 2023

Supervisor: Prof. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK

Commercial recreation businesses aim to achieve success by aiming to remain sustainable in every project they undertake. However, it is very difficult for them to achieve this with only their own knowledge and experience. A good plan and strategy is an absolute must for achieving the right goals and for commercial recreation businesses to be successful. The fact that specific success factors for commercial recreation businesses have not been determined in the literature causes the businesses to not be supported scientifically. In this context, the aim of the research is to determine sustainable project success factors in commercial recreation enterprises. The model of the research is case study. The population of the research consists of managers and employees of businesses providing commercial recreation services. Using criterion-based sampling and snowball sampling techniques, managers and staff of businesses providing at least one of nine different commercial recreation service organizations were included in the sample. Lawshe technique was used to prepare the interview questions, semi-structured interview was used as data collection technique, and content analysis technique was used for analysis. As a result of the analysis of the data obtained from the interviews, 58 codes were revealed and 10 themes were reached: planning, problems, solution suggestions, analysis environments, sustainability practices, challenges of competition, sustainability strategies, competition strategies, sustainability and innovation advantages and manager's perspective. As a result of the research, sustainable project success factors in commercial recreation enterprises; It has been determined as paying attention to key points during the planning stage, producing solutions to possible problems, taking into account the difficult situations of competition, determining competitive strategies, ensuring the formation of sustainable competitive advantage applications and creating sustainability strategies. . Implementing all these elements together will ensure that the business is successful in producing sustainable projects. |

Keywords: |Commercial recreation, Project, Success, Competition, Sustainability.|

TEŞEKKÜR

[Yoğun ve aynı zamanda keyifli geçen tez çalışmamda emeği geçen, değerli zamanımı, bilgisini, desteğini üniversite yaşamım boyunca da hiçbir zaman eksik etmeyen, fikirleriyle bana her konuda yol gösteren, iyi ki öğrencisi olmuşum dediğim ve öğrencisi olmaktan gurur duyduğum değerli danışmanım Prof. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK hocama teşekkür ederim.

Lisans dönemimden beri her zaman beni destekleyen ve her sorunu beraber aştığım canım dostum Elif MAMAŞ'a yanımda olduğu için teşekkür ederim.

Bu tezi, düştüğümde yanımda gördüğüm, süreç boyunca sevgisini hissettiğim ve hayallerimin peşinden gitmemde fikirleri ile beni destekleyen sevgilim Oğuzhan UYSAL'a, desteklerini maddi manevi her anlamda hissettiğim, bugünlere kadar gelmem için çaba sarf eden çok sevdiğim annem Melek, babam Cemil ve kardeşlerim Ayberk ve Aytuğ'a ithaf ediyorum.

Tezim TÜBİTAK Bilim İnsanı Destek Programları Başkanlığı (BİDEB) 2210-Yurt İçi Lisansüstü Burs Programı kapsamında desteklenmiştir. |

Aylin İLKAY

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Teknik Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Aylin İLKAY

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI	I
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	II
DANIŞMAN ONAYI	III
ÖZET	IV
ABSTRACT.....	V
TEŞEKKÜR	VI
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XII
1. GİRİŞ	1
1.1. Ticari Rekreasyon	2
1.1.1. Ticari rekreasyon hizmet organizasyonları	2
1.1.1.1. <i>Turizm seyahati hizmet organizasyonu</i>	3
1.1.1.2. <i>Macera rekreasyonu hizmet organizasyonu</i>	4
1.1.1.3. <i>Kamu ve eğitim kurumu hizmet organizasyonu</i>	5
1.1.1.4. <i>Spor rekreasyonu hizmet organizasyonu</i>	6
1.1.1.5. <i>Terapi rekreasyonu hizmet organizasyonu</i>	6
1.1.1.6. <i>Alışveriş rekreasyonu hizmet organizasyonu</i>	7
1.1.1.7. <i>Gösteri ve animasyon hizmet organizasyonu</i>	8
1.1.1.8. <i>İşyeri rekreasyonu hizmet organizasyonu</i>	9
1.1.1.9. <i>Kampüs rekreasyonu hizmet organizasyonu</i>	9
1.2. Proje	10
1.2.1. Rekreatif proje.....	11
1.2.1.1. <i>Rekreatif proje süreci</i>	11
1.2.2. Projelerin sınıflandırılması.....	13
1.2.3. Proje başarısı	14

1.2.4. Proje başarı faktörleri.....	14
1.3. Rekabet	15
1.3.1. Rekabetçi davranış	16
1.3.2. Rekabet avantajı.....	16
1.3.2.1. <i>Rekabet avantajının önemi</i>	18
1.3.2.2. <i>Rekabet avantajını etkileyen unsurlar</i>	18
1.3.2.3. <i>Rekabet avantajının sürekliliği ve yeniliği</i>	19
1.3.3. Rekreasyon işletmelerinde rekabet.....	20
1.4. İnovasyon	21
1.4.1. İnovasyon türleri	22
1.4.2. İnovasyon yönetimi.....	23
1.4.3. Stratejik inovasyon.....	24
1.4.4. İnovasyon ve rekreasyon.....	25
1.5. Sürdürülebilirlik	26
1.5.1. Sürdürülebilirlik ve boyutları	27
1.5.1.1. <i>Sosyal sürdürülebilirlik</i>	27
1.5.1.2. <i>Çevresel sürdürülebilirlik</i>	28
1.5.1.3. <i>Ekonomik sürdürülebilirlik</i>	29
1.5.2. Sürdürülebilir rekreasyon işletmeleri	30
1.5.3. Sürdürülebilir işletme stratejileri	31
2. YÖNTEM	33
2.1. Araştırmanın Problemi.....	33
2.2. Araştırmanın Amacı	34
2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	34
2.4. Araştırmanın Modeli	34
2.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	35
2.6. Veri Toplama Süreci ve Analiz	36
2.6.1. Doküman analizi.....	36
2.6.2. Lawshe tekniği	37
2.6.3. Yarı yapılandırılmış görüşme.....	37
2.7. Geçerlilik ve Güvenirlilik	39
2.8. Araştırmada Etik	40

3. BULGULAR.....	42
3.1. Tema Kategori ve Kodlara İlişkin İçerik Analizi	43
3.1.1. Planlama temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	44
3.1.2. Sorunlar temasına ilişkin katılımcı görüşleri	46
3.1.3. Çözüm önerileri temasına ilişkin katılımcı görüşleri	47
3.1.4. Analiz ortamları temasına ilişkin katılımcı görüşleri	48
3.1.5. Sürdürülebilirlik uygulamaları temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	49
3.1.6. Rekabetin zorlukları temasına ilişkin katılımcı görüşleri	50
3.1.7. Sürdürülebilirlik stratejileri temasına ilişkin katılımcı görüşleri	51
3.1.8. Rekabet stratejileri temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	52
3.1.9. Sürdürülebilirlik ve inovasyon avantajları temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	53
3.1.10. Yöneticilerin bakış açısı temasına ilişkin katılımcıların görüşleri	54
4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	56
4.1. Tartışma	56
4.2. Sonuç	76
4.3. Öneriler	79
4.3.1. Sürdürülebilir projeler üreten ticari rekreasyon işletmelerine yönelik öneriler	79
4.3.2. Gelecekte sürdürülebilir projeler ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara yönelik öneriler	80
KAYNAKÇA.....	81
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1.1. Projelerin sınıflandırılması	13
Tablo 2.1. Yarı yapılandırılmış görüşmelere ait katılımcı bilgileri	35
Tablo 2.2. Yarı yapılandırılmış görüşmeler doğrultusunda ortaya çıkarılan içerik analizi bulguları	42



ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1.1. Turizm ve boş zaman ilişkisi.....	3
--	---



1. GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılda artan iş yoğunluğu ve refah isteği ile rekreasyona olan talep artmaktadır. Yaşamın içerisinde daha çok bulunan rekreatif aktiviteler bireylere eğlence, eğitim ve turizm gibi alanlarda deneyim fırsatı sağlamaktadır (Argan, 2007). Günden güne artan talep ile bireyler için rekreasyon hizmetleri önemli hale gelmiştir. Böylelikle bireyler için de rekreatif aktivite sunan ticari işletmelere katılım sayısı artmakta ve ticari rekreasyon kavramı öne çıkmaktadır. Ticari amaç güden işletmelerinde sayısı artarken aynı zamanda işletmeler farklı alanlarda çeşitlenmektedir (Şimşek, 2013). Farklı alanlarda olsa ticari rekreasyon işletmelerin amacı müşteri memnuniyetini sağlayarak, bireylerin tekrar gelmelerini sağlamaktır.

Çeşitlenen ticari rekreasyon işletmeleri, yenilenen teknoloji ve tüketicinin değişen talepleri karşısında mevcut projelerini teknoloji ve talepler doğrultusunda geliştirmekte ve yeni projeler üretmektedir. İşletmeler projeler sayesinde sektör içerisinde barınmak ve sürdürülebilirliğini korumak istemektedir. Projeler geliştirmeye devam eden işletmeler pazar alanında diğer rakip işletmeler ile bir yarış içerisinde yer almaktadır. Başarıya ulaşmak ve pazar içerisinde sürdürülebilir olmak isteyen işletmeler, birbirleri ile rekabet içerisine girmektedir. Bu rekabet içerisinden avantajlı çıkmak için işletmeler rakiplerinden farklı, inovatif ve sürdürülebilir rekabet avantajı stratejileri geliştirmektedir. Ancak pazar alanı içerisinde rakiplerinden daha ön plana çıkmak ve müşterisini memnun etmek isteyen işletmeler, kendi bilgi birikimi ve diğer işletmelerin gerçekleştirdiği stratejiler ile başarıya ulaşmaya çalışmaktadır. Aynı zamanda işletmeler farklı sektördeki proje başarı faktörlerine bakarak kendi işletmelerinde uygulamaya çalışmaktadır. İşletmelerin başarıya ulaşmak için baz alabildikleri herhangi bir yazılı form bulunmamaktadır. Bu durum da işletmelerin belirli bir noktaya kadar başarıya ulaşmalarını ve müşterilerinin tamamına ulaşamadıklarını göstermektedir.

Bu çalışma, ticari rekreasyon hizmet organizasyonu içerisindeki işletmelerin gerçekleştirdiği ve gerçekleştireceği projelerde başarısızlık süreçleri, karşılaştıkları engeller, başarılı olmalarındaki temel yapı taşları, sürece dair deneyimler ve en önemlisi de tüm yaşanan süreçlere rağmen başarı basamaklarında en önemli faktörlerin yazılı bir formda literatüre aktarılmasını amaçlamaktadır.

1.1. Ticari Rekreasyon

Ticari rekreasyon, rekreatif ürün veya hizmetin bireyin ihtiyacı doğrultusunda kar amacı güden bir işletme tarafından para karşılığında müşteriye verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2013). Ticari rekreasyon kavramı insanların boş zamanlarını verimli geçirmek için etkinliklere belirlenmiş bir parasal ücret ile karşılık vermeleridir. Örneğin; yabancı dil kursu gibi (Öz, 2014). İnsanların bir işletmeden para karşılığında aldığı hizmet ticari rekreasyon olarak ifade edilmektedir. Ticari rekreasyon alanlarına ise temalı parklar ve fitness merkezleri gibi alanlar örnek verilebilir (Kaçar, 2014).

Rekreasyon, çeşitli kurum veya hizmetlerin boş zaman deneyimini müşteriye ücretsiz olarak sunabildiği gibi kâr amacı güden işletmeler tarafından da para karşılığında sunulabilmektedir. Ve bu durum ticari rekreasyon olarak tanımlanmaktadır. (Wray ve Booth, 2010; Crossley vd., 2001; Hazar, 2014)).

Kaba, (2016) ise ticari rekreasyonu insanların boş zamanlarında sevdikleri aktivitelere yönelmelerini sağlayan, dolaylı olarak hizmet ile bireylerin boş zamanlarını kaliteli geçirmesini sağlayan ve doğrudan kâr amacı odaklı bir olgu olarak ifade etmektedir.

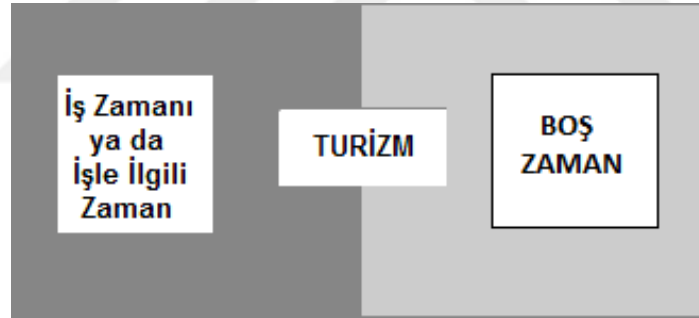
1.1.1. Ticari rekreasyon hizmet organizasyonları

Ticari rekreasyon hizmet organizasyonları insanların boş zamanlarında ve para karşılığında etkinliklere katılmaları konusunda imkân sunmaktadır. Bu hizmet organizasyonunun temel yapı taşı insandır. İnsanlar birbirinden farklı ihtiyaç ve istek doğrultusunda oldukları için ticari rekreasyon hizmetlerini çeşitlendirmiştir (Kaba, 2016). Bu çeşitlenme beraberinde hizmet organizasyonlarının sınıflandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

1.1.1.1. *Turizm seyahati hizmet organizasyonu*

Ticari rekreasyon hizmet organizasyonları insanların boş zamanlarında ve para karşılığında etkinliklere katılmaları konusunda imkân sunmaktadır. Bu hizmet organizasyonunun temel yapı taşı insandır. İnsanlar birbirinden farklı ihtiyaç ve istek doğrultusunda oldukları için ticari rekreasyon hizmetlerini çeşitlendirmiştir (Kaba, 2016). Bu çeşitlenme beraberinde hizmet organizasyonlarının sınıflandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Birçok turizm tanımının rekreasyon ve boş zaman kavramları içerisinde yer alması turizm, rekreasyon ve boş zaman olgularının birbiri ile ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir (Swarbrooke vd., 2003; Alen, 1994). Turizm, boş zamanlar içerisinde gerçekleşen rekreasyonun bir türüdür. Turizm rekreasyonel bir etkinliktir. Rekreasyon ve turizm arasındaki farkı teoride ayırt etmek kolay olsa da uygulama içerisinde ayırt etmek daha zordur (Boniface ve Cooper, 2009). Mieczkowski (1990), turizm, boş zaman ve iş zamanının birbiriyle bağlantılı olması nedeniyle keskin bir şekilde ayrılamaması şekil 1.1. de göstermiştir.



Şekil 1.1. *Turizm ve boş zaman ilişkisi (Mieczkowski, 1990)*

Butler (1999), turizmin boş zaman içerisinde yapılabilecek bir olgu olduğunu, turizmin seyahat olarak değerlendirildiğini ve rekreasyonun bir bölümü olduğunu belirtmektedir. Yoğun iş temposundan uzaklaşmak amacı, farklı bir ortam deneyimi ve yeni alanların keşfi gibi sebepler ile bireyler boş zamanlarında kısa süreliğine bulundukları konumdan farklı bir konuma gitmeyi istemektedir (Akova, 1997). İnsanların boş zamanlarında tercih ettikleri bulundukları konumdan farklı bir konuma gezme amacı barındırarak boş zamanını değerlendirmesi turizm amaçlı rekreasyon etkinliğidir. (Koyuncu, 2012). Bu durum insanların boş zamanlarında “seçime” dayalı bir faaliyet olduğundan turizm alanındaki rekreasyon uzmanları etkinliklerini seçme, etkinliğin konumu ve saati hakkında özgür davranabilmektedirler. Böylelikle

rekreasyon uzmanları her etkinliğe uyum sağlayabilmektedir (Scott vd., 2009; Maddison, 2005). Yaşam içerisinde yer alan rekreasyon ve turizm ortak bir ilişki içerisinde olması bölgenin görünürlüğünün ve çekiciliğinin artması, turistlerin ilgisini çekmesi ve bölgenin ekonomik kalkınmasını da etkilemektedir (Karaküçük, 2008). Bakır (1990), bu tanımlamalara dayanarak turizmi rekreasyonun ticarileşmiş bir formu olarak görmektedir.

1.1.1.2. Macera rekreasyonu hizmet organizasyonu

Ewert ve Hollenhorst'a göre (1997) macera rekreasyonu çoğu zaman doğal çevre içerisinde katılımcıların etkilendiği, sonucunun belirsiz olduğu, gerçek veya sezilen tehlike/risk unsurlarını içeren etkinliklerdir. İçerisinde risk unsuru barındıran, belirli bir zaman ve yerde gerçekleşen, katılım, risk, kontrol gibi unsurlara dikkat eden bir koordinatöre sahip olan açık hava rekreasyon aktivitelerinin bir araya gelmesidir. Çoğunlukla doğal ortamda herhangi bir değiştirilme olmadan fiziksel aktivitelerin gerçekleştirilmesidir (Lynch ve Dibben, 2016). Macera rekreasyonu, bireylerde fiziksel ve duygusal riskler uyandıran doğal çevre ile etkileşim haline de olunan rekreasyonel aktivitelerdir (Gilberton ve Ewert, 2015).

Lyng (2005) ve Breivik (2007)' e göre macera rekreasyonundaki fiziksel aktivite ve risk boş zaman deneyimi olarak görülürken Krein (2007), bireylerin risk için deneyim peşinde olmadıklarını ve elde edilen deneyimlere çok değer verdikleri için katılma riskine girdiğini düşünmektedir. Böylelikle kendi risklerini seçme özgürlüğüne sahip olmaları "hayatlarının sorumluluklarını alma" amacı taşımaktadır. Macera rekreasyonunu deneyimlemek isteyen bireyler, heyecan duygularını açığa çıkarmak ve deneyimlerini zenginleştirmektedir (Buckley, 2012). Macera rekreasyonun temel özellikleri arasında yer alan hem fiziksel hem de psikolojik "riskler" bireysel olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Böylelikle aktivite içerisinde risk alma düzeyleri de değişmektedir. Bir aktivite bireye göre risk olarak görülürken diğer bir birey için risk görülmeyebilir (Dickson ve Dolnicor, 2004). Katılımcılar için herhangi bir risk olmaması ise aktiviteden alacağı tatmin seviyesi düşürebilmektedir. Bu durumda işletme açısından gerçek ve istenen risk doğru orantıda ilerlemelidir. (Walle, 1997). Gerçek risk ve belirsizlik seviyelerinin orantılı olduğu kaliteli bir planlama ve risk yönetiminin olması zorunludur (Dickson ve Dolnicor, 2004).

1.1.1.3. Kamu ve eğitim kurumu hizmet organizasyonu

Kent içerisindeki herkesin erişim sağlayabildiği, sosyal ve kültürel dokuları barındıran ve bir düzen içerisindeki ortak yaşam alanlarına kamusal alan denmektedir. Kentin kalbi olan kamusal alanlar insan ve çevre ilişkilerinin en yoğun olduğu yerlerdendir. Kamusal alanlarda insanlar fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Karayılmazlar ve Çelikyay, 2018). Böylelikle insanların rekreasyon gereksinimlerini karşılayacak alanlar arasında kamusal alanlar gelmektedir (Boyacıgil ve Altunkasa, 2010). Kamusal alanlardaki rekreatif aktivitelerinin amacı boş zamanlarındaki aktiviteler boyunca bireylerin yaşam kalitelerini geliştirmektir. Bu fikir ile bireylerin boş zaman kalitelerinin seviyelerini yükseltme sorumluluğu devlet ve yerel yönetimlere bağlıdır (Mobley, 2006). Yerel yönetim ve devletin en temel görevlerinden biri farklı kriterlerdeki bireylere göre farklı hizmet veya programlar ile refah seviyelerini yükseltmek amacı içerisinde fiziksel, psikolojik, sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için rekreasyon hizmeti sunmasıdır (Ağılönü, 2007).

Kamu kurumu olarak sadece belediye faaliyetlerini değil aynı zamanda devlet bünyesinde barınan her kurum içerisinde rekreasyon faaliyetleri düzenlenebilir. Mesela Orman Genel Müdürlüğünün her yıl toplumsal farkındalığa dikkat çekmek amacıyla orman haftası kapsamında düzenlediği etkinlik örnek olarak gösterilebilir (Şimşek, 2018). Devlet veya yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilen, kamuya ait sınırlar (tesis ve açık alanlar) içerisinde yer alan rekreasyon etkinliklerine kamu rekreasyonu denmektedir (Halsey, 1939; Zimmermann ve Allen, 2009). Kamu rekreasyonu devlete ait kamusal alanların bireylerin boş zamanlarını verimli değerlendirme amacıyla rekreasyon etkinlikleri ile toplumun sosyal refahını daha büyük noktalara ulaştırmasıdır (Leung, Spenceley, Hvenegaard ve Buckley, 2018).

Aydın ve Birol 2020’de gerçekleştirdikleri çalışmada politikaların bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde olması gerektiğini ve bunun içinde kamu kurumları ve yerel yönetimler ile iş birliği içerisinde olunmasının önemini vurgulamışlardır. Aynı zamanda Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü içerisinde rekreasyon biriminin kurulması gerektiğini belirtmişlerdir. (Aydın ve Birol, 2020). Yapılan bu çalışmadan 2 yıl sonra ise Gençlik Spor İl Müdürlüğü’nde rekreatif spor antrenörü alımı açılmıştır.

1.1.1.4. Spor rekreasyonu hizmet organizasyonu

Spor rekreasyonun alt dalları içerisinde en popüler olanı olarak yer almaktadır. Karşılıklı olarak birbirini etkileyen spor ve rekreasyonda spor rekreatif gereksinimi karşılamada rekreasyon ise sporun toplum içerisinde yaygınlaşmasına yardımcı olmaktadır. Böylelikle spor boş zaman içerisinde amatör biçimi ile uğraş olarak rekreasyon özelliği taşımaktadır. (Şahin, 1997; Karaküçük, 1995).

Yapılan araştırmalar, sportif rekreasyona talebin diğer rekreasyon türlerine olandan daha fazla olduğunu göstermektedir. Avrupa ülkelerinin bazılarında 1950 yıllarında boş zamanları değerlendirme şekli olarak spor görülmüştür. 1960 ve 1970 sportif rekreasyonun artış gözlemlendiği yıl olmuştur. Toplumlar devlet tarafından boş zamanlarında spor yapmaya teşvik edilmiştir (Roberts, 1992).

Bireyler boş zamanlarını verimli değerlendirmek, sağlığını korumak ve geliştirmek isteyen bireyler sportif rekreasyon etkinliklerini yaşam içerisine dahil etmektedir (Tel, Öcalan ve Yaman, 2000). Spor rekreasyonu, temeli fiziksel egzersize dayanan, farklı spor branşlarının amatör bir şekilde rekreatif amaç içerisinde uygulanması ve rekreasyon türlerinden biridir (Zorba ve Bakır, 2004). Spor rekreasyonu performans sporlarına göre daha az rekabeti olan bir türdür. Rekreatif amaçlı spor bireylerde yeni yollar bulma ve yeni beceriler öğrenme açısından da önemli bir türdür (Yaman ve Arslan, 2009). İnsanların hem fiziksel hem de psikolojik olumsuzluklarını gidermede büyük avantajlara sahiptir. Spor rekreasyonu bireyler tarafından beden aktif bir şekilde kullanılarak ve pasif bir şekilde seyirci, yönetici konumunda bulunarak yapılabilmektedir (Suiçmez, 2000).

1.1.1.5. Terapi rekreasyonu hizmet organizasyonu

Terapatik rekreasyonun ilk amaçları arasında bireylerin yaşam kalitelerini yükseltmek, boş zaman içerisinde yeteneklerini en üst seviyeye nasıl çıkarabileceğini öğrenmesini sağlamaktır. Sağlığın korunması kapsamında bireylerin boş zaman kullanımını verimli değerlendirmesini sağlayarak, gerçek ile bir bütün şeklinde denge oluşturmaya terapatik rekreasyon denmektedir (Austin ve Crawford, 2001). Sylvester ve arkadaşlarına göre (2001) bireylerin hastalık, engel ve sosyal durum gibi ihtiyaçlarla bireylerin yaşam kalitelerini arttırmak ve sağlık durumlarını bulundukları konuma göre iyileştirmek için profesyonel uzmanlar eşliğinde tedavi edici aktivitelerin uygulanması hizmetine terapatik rekreasyon denmektedir (Sylvester vd., 2001, Dustin,

2000). Böylelikle bireyin toplum içerisine tekrar kazandırılması, yaşam kalitesinin artırılması, sosyalliğini kazanması ve sağlık durumunun iyi gitmesi sağlanmaktadır. Bireylerin gerçekleştirdiği terapatik rekreatif aktiviteler fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan ilerleme kaydetmesini sağlamaktadır (Bunt ve Muehlbach, 2008).

Terapatik rekreasyon diğer hizmet organizasyonları içerisinde diğerlerinden farklı bir tanımı ve uygulama sahası olan bir alandır. Bu alan içerisinde özel gereksinimli olan bireylerin sağlık durumunu ve yaşam kalitesini iyileştirme amacıyla gerçekleştirilen rekreatif aktivitelerdir (Carter vd., 2003). Bireyin yaşamdan ölüme kadar geçen süreçte fiziksel veya psikolojik rahatsızlıklarını rekreatif aktiviteler sayesinde yaşama tekrar uyum sağlamasına yardımcı bir unsurdur. Sonuç olarak bireyin geçirdiği yaşama bir başkasına bağlı kalmadan devam ettirebilmesini sağlamaktadır. (WHOQOL, 1998; Dustin, 2000)

1.1.1.6. Alışveriş rekreasyonu hizmet organizasyonu

İnsan ihtiyaçlarını ve davranışlarını anlamak için tüketimin önemli bir araç olduğunu birçok farklı disiplinden bilim insanları tarafından vurgulanmıştır. İnsanların tüketim gerçekleştirirken sadece mantıksal algılarını değil aynı zamanda duygusal olarak da bilgi vermektedir (Castano vd., 2010). Dholakia (1999) yaptığı bir çalışmada bireylerin satın alma dışında çevresi ile sosyalleşmek, fayda elde etmek ve keyifli bir zaman geçirmek için alışveriş merkezini tercih ettiği gözlemlemiştir. Alışveriş merkezleri, boş zamanlarda keyifli vakit geçirebildikleri alanlar olarak müşterilere hitap ettikleri için önem kazanmaktadır. Keyif alma gibi duygularının da ötesinde AVM yöneticileri bireylerin tüketim sürecini boş zamanlarda özel eğlenceler ve gösteriler gibi olaylar yaratarak daha eğlenceli hale getirmeye çalışmaktadırlar (Odabaşı,2004).

Argan (2007), alışveriş merkezleri gibi perakendecilik sektörü içerisinde eğlencenin yaygınlaşması nedeniyle yönetimin tüketim deneyimini stratejiler geliştirerek yeniden yapılanmaya başladığını ifade etmiştir. Alışveriş rekreasyonu, alışveriş merkezi müşterilerinin boş zamanlarından eğlenmek amacıyla yaptıkları alışveriş olarak tanımlanmaktadır. Tüketiciler bir şey satın almaktan daha çok deneyim elde etmek üzerine yoğunlaşmaktadır (Bäckström, 2011). Eğlence amaçlı alışveriş tüketicilerin boş zaman etkinliği olarak keyif alması olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda alışveriş rekreasyonu sosyalleşme ve iletişim haline de katkı sağlamaktadır

Bellenger vd., 1977; Bellenger ve Korgaonkar, 1980; Williams vd., 1985; Tauber, 1995; Ohanian ve Taschian, 1992). Guiry (1999) ise rekreasyonel alışverişi müşterilerin farklı şekillerde meşgul olabileceği ve multi boyutlu bir etkinlik olarak görmektedir.

Alışveriş merkezinde bulunan aktivite alanları ve yapılan etkinlikler alışveriş yapmak amacıyla gelen müşterilere ek olarak diğer bireyleri de çekmek amacıyla. AVM'ler rekreasyonel etkinlikler sayesinde tüketicileri alışveriş merkezine içerisine çekerek alışveriş ortamının oluşmasını ve bu alışveriş ortamında bireylerin keyifli zaman geçirmesini sağlamak isterler. AVM'de düzenlenen etkinliklerin birçoğunun çocuklar için yapıldığı sanılsa da amaç aileyi AVM içerisine çekmektedir (Şimşek, 2018).

1.1.1.7. Gösteri ve animasyon hizmet organizasyonu

Gösteri ve animasyon hizmeti rekreasyonun bir türü olduğundan boş zamanları en verimli şekilde değerlendirme amacı ile etkinliklerin çeşitliliği ve yeniliği artmaktadır. Bireyi can sıkıntısından kurtararak yeni arayışlara imkân tanımayarak bulundukları konumlarda daha fazla kalmalarını ve alanı cazibeli hale getirmektedir (Turan vd., 2017). Boş zaman ve rekreasyon etkinliklerinin turizm içerisinde gelişmesi animasyon hizmetlerinin de bu alanda daha çok gelişmesine neden olmuştur. Ancak gösteri ve animasyon hizmetleri çoğunlukla turizm içerisinde yer alsa da alışveriş merkezinde gerçekleştirilen gösteriler, düğün salonlarındaki halk dansları gösterileri de bu hizmete örnek gösterilmektedir (Şimşek, 2018).

Animasyon hizmeti canlı eğlence hizmetlerine ekstra olarak boş zaman ve rekreasyon etkinliklerini de içermektedir. Animasyon hizmeti özellikle turizm altında yer verildiğini baz alırsak otel içerisinde müşterinin daha uzun süre kalmasını ve müşteriyi canlandırarak, eğlendirerek keyifli bir zaman geçirmesini sağlamaktadır (Shportko, 2012). Özellikle günümüzde değişen tatil algısı ile sadece sahile gitmek veya yüzmek gibi aktiviteler yerini bireylerin daha aktif ve verimli olabileceği aktivitelerle bırakmıştır. Birden fazla bireye hitap etmesi durumdan ötürü animasyon etkinlikleri çeşitlilik göstermektedir (Dalkılıç ve Mil, 2017).

1.1.1.8. İşyeri rekreasyonu hizmet organizasyonu

İşyerlerinin motivasyon, rekabet, sosyalleşme gibi kavramları önemseyerek yeni işletme anlayışına geçmesi ile çalışan ve işyeri arasındaki birliktelik kaçınılmaz olmuştur. İşyeri içerisindeki çalışanların verimini arttırmak amacı ile yöneticiler çalışanlarına daha fazla yönelmeye başlamıştır. İşletme içerisinde ve dışarısında çalışanın fiziksel ve zihinsel sağlık durumunun yükselmesini sağlamak için işyerleri içerisinde rekreasyon etkinliklerine önem verilmeye başlanmıştır (Mokaya ve Gitari, 2012). Bireylerin günlük yaşamlarından daha fazla verim almaları, işyeri içerisindeki sağlık durumları, iş tatmin düzeyleri ve iş içi iletişimin daha gelişmesi amacıyla işyeri içerisinde rekreasyon etkinliklerinin önemi artmaktadır. Rekreasyon etkinliklerinin işyerlerin de uygulanması işyerinde olası kaza durumlarını aza indirmek, sağlık harcamalarını azaltmak, çalışanların psikolojik durumlarını ve verimlerini iyileştirmek gibi durumları temel olarak etkilemektedir (Kesim, 2003).

Çalışanlar işyerleri içerisinde daha fazla zaman geçirmekte ve işyeri dışarısında boş zaman ve rekreasyon etkinliklerine ayıracak vakitleri olmamaktadır. Böylelikle işyeri içerisinde çalışanlara sağlanan boş zaman ve rekreasyon etkinlikleri ile çalışanların iş zamanı ve boş zamanı dengeleyerek sosyalleşmelerine imkan vermektedir. İşyeri rekreasyonu, çalışanların fiziksel, zihinsel ve sosyal durumlarını daha iyi bir seviyeye yükseltmek adına işyeri içerisinde gerçekleştirilen etkinlikleri olarak tanımlanmaktadır (Gungaphul vd., 2012). İşyeri rekreasyonu, işyeri içerisindeki herkesin katılım sağlayabildiği, işyerinin amaçları doğrultusunda isteklerini elde etmesi için düzenlenen rekreatif aktiviteler bütünüdür (Mercanoğlu, 2019).

1.1.1.9. Kampüs rekreasyonu hizmet organizasyonu

Kampüs içerisinde yapılan etkinlikler öğrencilerin kampüs içerisinde eğlenmelerine ek olarak fiziksel katılmalarını da sağlayan bir fırsat olarak görülmektedir (Colley vd., 2018). Kampüs rekreasyonun öğrencilerin stresini azaltmak amacıyla kampüs içerisinde gerçekleştirilen etkinlik biçimlerinden oluşmaktadır (Selvaratnam, 2020). Kampüs rekreasyonu, akademik alan içerisinde öğrencilerin veya personelin boş zamanlarını verimli geçirmelerini sağlamak için düzenlenen etkinliklerdir. Oluşturulan bu rekreasyonel etkinlikler ile personel ve öğrencinin fiziksel, zihinsel ve sosyal seviyelerini iyileştirmek, kişisel

motivasyonlarını yükseltmek ve mekân içerisinde daha aktif olmaları amaçlanmaktadır (Göker, 2014).

Barcelona ve arkadaşları (2016), kampüs rekreasyonunu öğrencilerin fiziksel olarak kampüs içerisinde aktif olmasını sağlaması olarak tanımlamaktadır. Kampüs içerisinde gerçekleştirilen rekreasyonel etkinlikler öğrencilere sadece fiziksel aktif olmak değil aynı zamanda öğrencinin akademik başarısını, kişisel özgüvenini yükseltmekte, stresi azaltmakta ve sosyalleşme ortamı sağlamaktadır. Üniversite yönetimi öğrencilerin üniversiteye yönelik memnuniyet düzeyini yükseltmek adına bu tarz etkinliklere yönelmektedir. Böylelikle kampüs içerisinde birçok rekreasyonel etkinlikler düzenlenmektedir. Kampüs rekreasyonu, spor aktiviteleri, özel gün etkinlikleri, kişisel eğitim aktiviteleri, açık hava etkinlikleri, konserler, okul içi bireysel veya takım sporları ve kulüpler gibi birçok etkinlik bu bünyeden örnek oluşturmaktadır (Hardin, 2015; McFadden ve Stenta 2015; Mercanoğlu vd., 2015).

1.2. Proje

Rekreatif projeyi anlamadan önce projeyi kavramsal olarak anlamak daha doğrudur. Proje olgusunun birçok tanımı vardır. Archibald proje kavramını, yeni bir ürün veya hizmet gibi sonuçların elde edilmesinde gerçekleştirilen süreç olarak tanımlarken Juran ise bir plan içerisinde şemalı, kontrollü, iş akış sırasının belli olduğu bir sorun olarak tanımlamıştır (Wermter, 1996). Kolaylıoğlu da bu tanımlamadan yola çıkarak projenin mevcut bir problemi yok etmek ve çözmek için gerçekleştirdiği çabaların tamamı olduğunu öne sürmüştür. Böylelikle doğru tanımlanan bir proje sonucunu başarıya götürmektedir (Kolaylıoğlu, 2006). Meredith vd., (2017) benzersiz bir ürün veya hizmet için çaba üretilmesini proje olarak tanımlamaktadır. Projenin ana amacı arzu edilene ulaşmaktır. Bir fikrin ortaya çıkması ile başlayan proje amaçla doğrultusunda adımların atılması ile sonlanmaktadır. Proje mevcut probleme dayandırılarak sınırlı bir zaman içerisinde bir amaç gerçekleştirmek için oluşturulan adımlar bütününe denmektedir (Stevenson, 2007). Pinto ve Slevin, (1988) projenin özellikleri olduğunu belirtmiştir. Bunlar;

- Tanımlanmış bir başlangıç ve bitiş,
- İlişkili faaliyetler dizini
- Belli bir bütçe birleşiminden oluşmaktadır (Pinto ve Slevin, 1988).

Benzeri bulunmayan ürün veya hizmetin belirli başlangıç ve bitiş tarihlerinde üretilmesine proje denmektedir. İşletmeler gerçekleştirdikleri çoğu faaliyeti proje olarak düşünmektedir. Proje çoğunlukla operasyon kavramı ile karıştırılmaktadır. İşletmeler projenin tamamlanmasından sonra gerçekleştirilen destek faaliyetlerine operasyon denmektedir (Schwalbe, 2015).

1.2.1. Rekreatif proje

Müşterinin rekreatif etkinliklere yoğun talebi karşısında özel, kamu veya gönüllü kurumlar tarafından bu taleplerin karşılanmasına yönelik planların oluşturulması son zamanda artış göstermektedir. Rekreatif ürün veya hizmetlerinin çeşitlilik göstermesi ve yoğun talep sonucunda sektörler planlama ihtiyacı ortaya çıkmış ve planlama aşaması için müşteri kitlesi önem arz etmiştir. Rekreatif projeler, müşterilerin işletmeleri tercih etmeleri konusunda önem arz etmektedir. Bu aşamada rekreatif projelerin sunulacağı kitlenin talepleri projenin içerisinde yer alması kaçınılmazdır (Atalı, 2015). Şimşek, (2018) rekreatif projeyi boş zaman ve rekreasyon endüstrisi hizmet organizasyonlarında gerçekleştirilen rekreatif ürün veya hizmetlerinin müşteriye/alıcıya ulaşabilmesi için bir kerelik gerçekleşen, başlangıç ve bitiş belirlenmiş olan, bütçesi tanımlanmış ve kapsamı oluşturulmuş aktivitelerin gerçekleştirilme veya sunulma süreci olarak tanımlamaktadır.

1.2.1.1. Rekreatif proje süreci

Project Management Body of Knowledge (2008)' e göre proje döngüsü projenin başlangıcından kapanışına kadar olan süreci kapsamaktadır. Proje döngüsü beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- Başlatma
- Planlama
- Yürütme
- İzleme ve Kontrol
- Kapanış

Her proje hedef, maliyet ve zaman gibi önemli unsurlardan dolayı birbirinden farklılık göstermektedir. Aynı zamanda her proje de belirli aşamalardan geçmektedir. İşletmeler proje süreçlerini bir strateji olarak görmektedir. Proje süreçlerini başarılı yöneten işletmeler başarı basamaklarını çıkılmaktadır. İşletmeler için bu denli önemli

olan sürecin aşamalarını Şimşek (2018), başlama, planlama, programlama, kontrol etme ve kapatma unsurlarından oluştuğunu belirtmektedir.

Başlama: Başlama aşamasında işletmelerin amaçları doğrultusunda tüketiciye sunacağı ürün veya hizmetin neden ve nasıl sorularına cevap vermesi beklenmektedir. İşletmelerin değişikliğine en uygun adım olsa da belirsizlik seviyesinin yüksek olmasından dolayı risk çok yüksek bir durumdadır. Ancak bu duruma rağmen fikir veya durum değişikliğine en uygun aşamadır (Yafez, 2020). Rekreatif projede başlama aşamasında projenin genel hatları belirlenmektedir. Yeterince iyi belirlenemeyen başlama aşaması var olursa rekreatif projenin ilerlemesi pek muhtemel olmayacaktır.

Planlama: Projeler farklı alanlardan olsa bile proje yönetim sürecinin temel unsuru planlamadır. Proje planlarının yapılması ile projeler hayata geçmektedir (Saraç, 2014). Rekreatif proje içerisinde planlama sürecin ilk kısmında yer almaktadır. Oluşturulan planlamaya göre sürecin diğer aşamaları ilerlemektedir. Hizmet sektörünün doğası gereği müşterinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün veya hizmetlerin sürekli yenilenmesi gerekmektedir. Hizmet sektöründe planlamada satın alma ihtimali olan müşterilerin, konumun, ekipmanın, personel ve eğitim düzeyinin, içeriğin ve finansal kaynakların belirlenmesi önemlidir (Sezgin vd., 2008). Böylelikle planlamanın etkin ve doğru yapılması proje başarısını etkilemektedir.

Programlama: Programlama aşamasında projelerin bağlantılı olduğu tüm faaliyetler zaman çizelgesi ile bir düzene ve belirli koşullara göre tasarlanmaktadır. Proje planında belirlenmiş aktiviteler proje süreç ve yöntemlerine uygun bir şekilde gerçekleşmesidir. Proje amaçlarına bağlı olarak bütçe, zaman ve diğer unsurların bütün halinde proje çıktısına ulaşmasıdır (Heldman, 2007).

Kontrol: Proje sürecinden oluşturulan planlamaların ve süreç içerisinde iş akışının uygulanması sonrası oluşan faaliyetin uzman kişiler tarafından kontrol edilmesi, denetlenmesidir (Alkan, 2021). Projenin planına sadık kalınıp kalınmadığını ölçmek ve değişiklik istenilen durumların kabul aldığı veya reddedildiği aşamadır. Değiştirilecek durumlar bütçe, zaman ve diğer kriterler göz önünde alınarak tekrar bir planlama oluşturularak tekrar uygulamaya konmaktadır. Kontrol aşaması projenin başından sonuna kadar devam etmektedir (Konur, 2018).

Kapanış: Projede gerçekleştirilmesi gereken tüm aşamaların en sonuncusudur. Projede yer alan faaliyetlerin ve sorumlulukların tamamlanmasından sonra kapanış aşaması gelmektedir. Proje içerisinde oluşturulan ürün veya hizmetin kabul edilebilir

olduğunun teyit edilmesi ile proje sonlanmaktadır. Bitirilen ürün veya hizmet tüketiciye aktararak tüketiciden geri dönütlerin alınması kapanış evresinde gerçekleşmektedir (Kwak, Ibbs, 2002). Bu aşamada en önemli unsur rekreatif projelerde edinilen deneyimlerin ve çıkarılan derslerin not edilerek belgelenmesidir. Böylelikle gerçekleştirilecek bir sonraki proje için meydana gelebilecek engellere karşı öncesinde tahmin edilerek önlem alınmasıdır. Bu durumda projenin başarısını yüksek düzeyde etkilemektedir (Şimşek, 2018).

1.2.2. Projelerin sınıflandırılması

Projelerin sınıflandırılması projenin başarılı olması açısından önem teşkil etmektedir. Eğer projenin hangi sınıflandırma içerisine girdiği bilinirse projenin yönetim süreci de bu sınıflandırmaya göre şekil almaktadır. Projeler karmaşıklık dereceleri, teknoloji seviyeleri, risk seviyeleri, bütçeleri ve proje süreleri gibi karakteristik özelliklere göre A, B, C, D adında dört farklı tipte sınıflandırılmaktadır.

Tablo 1.1. *Projelerin sınıflandırılması (Wsocki, 2011)*

Proje Tipi	Karmaşıklık Derecesi	Teknoloji Seviyesi	Risk Seviyesi	Proje Süresi	Problem Yaşanma Olasılığı
A	Yüksek	Yeni teknoloji	Yüksek	18 aydan yüksek	Kesin
B	Orta	Yüksek teknoloji	Orta	9-18 ay	Belki
C	Düşük	Mevcut teknoloji	Düşük	3-9 ay	Az
D	Çok Düşük	Uygulanabilir/Pratik Teknoloji	Çok Düşük	0-3 ay	Çok az

A tipi projeler: Yüksek karmaşıklık düzeyine sahip projelerdir. Risk seviyesi yüksek ve son teknoloji kullanılmaktadır. Bu durumda problem yaşama olasılığını kesin bir düzeyde tutmaktadır.

B tipi projeler: Yüksek teknolojilerin uygulanmasını gerektirdiğinden, projelerin sonuçları önceden tahmin edilemeyebilir. Bu nedenle proje bütçesi yüksek ve risk seviyeleri de yüksektir.

C tipi projeler: Şirket içerisinde genellikle benzerleri olan projelerdir. Süre olarak kısa ve risk seviyesi A ve B projelerine göre oldukça düşük projelerdir. Bu projelerde mevcut, bilinen teknoloji kullanılmaktadır.

D tipi projeler: Proje kapsamının kolay tanımlandığı projelerdir. Risk seviyesi oldukça düşük ve proje süresi kısadır. İşletme içerisindeki küçük değişiklikler örnek verilebilir.

1.2.3. Proje başarısı

Literatür taramalarına bakıldığında projelerin başarılı kabul edilebilmesi için birden fazla tanım bulunmaktadır. Çoğu tanım amacın gerçekleştirilmesi, paydaşların tatmini, hedeflere ulaşılması gibi noktalarda birleşmektedir. Başarı güçlü ve dinamik bir kavram olduğu için zamana, beklentiye, işletmeye göre değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle tüm işletmeler için tek bir tanım söz konusu değildir. Ancak tüm işletmelerin temelinde cevapladıkları “Başarılı bir proje için hangi faktörlerin sağlanması gerekir?” sorusudur (Yafez, 2020) PMBOK (2013)’ e göre proje, müşterinin koyduğu hedefler doğrultusunda ilerlemiş, belirlenen zaman, maliyet ve kalite sınırları içinde ise, problemler sınırları aşmadan çözüme ulaşmışsa, süreç olması gerektiği gibi gerçekleşmişse başarılı olarak tanımlanmaktadır (Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu, 2013). Proje başarısı, çeşitli paydaşların etkinlik deneyimine katkıda bulunmak için iş birliği yaptığı bir bileşendir. Özellikle aktivite gibi olay örgüsü içeren etkinlik projelerinin başarısı alanın gelişiminin verimliliği açısından kritik bir öneme sahiptir (Kaplanidou vd., 2013).

1.2.4. Proje başarı faktörleri

Projenin başarılı sonuçlanmasını veya başarılı sonuçlanma olasılığını arttıracak unsurlara proje başarı faktörleri denmektedir. Projenin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için belirli bir strateji planlanma ve doğru bir uygulama gerekmektedir. Proje başarısı yönetim açısından değerlendirilirse maliyet, iş programı, teknik performans ve müşteri memnuniyeti kavramları göz önüne çıkmaktadır (Ankara, 2021). 1970’lerde proje başarısı uygulama, süre, maliyet, işlevsellik ve sisteme odaklanmıştır. 1980 ve 1990’lı yıllarda ise planlama ve kalite kavramlarının proje başarısı için önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Sonraki yıllarda da kurumsal ve paydaş bakış açılarını dikkate alan Kritik Başarı Faktörleri (CSF) listeleri proje başarısını ölçmek için popüler bir hale gelmiştir (Judgev ve Müller, 2005). Çimen (1994), proje başarısını fonksiyonel başarı, proje yönetimindeki başarı ve ticari başarı olmak üzere üç şekilde tanımlamıştır. Proje başarısı için tanımlamaların tek başına

yeterli olmadığını ve bir projenin başarılı sayılabilmesi için üç boyutu da karşılaması gerektiğini savunmuştur. Proje personeli için verilen süre ve maliyette tamamlanan proje başarılı görülürken proje sahibinin ticari beklentisini karşılamayan bir proje başarısız sayılmaktadır. Bu gibi durumlardan ötürü proje başarısı Çimen'e göre, “proje teknik performans beklentilerine ulaşmışsa ve proje sahibi, kilit personel ve proje ekibi arasında memnuniyet varsa, proje başarılı olarak kabul edilir” (Çimen, 1994). Pinto ve Slevin (1987) ise başarı faktörlerini stratejik veya taktiksel olarak sınıflandırmaktadır. Örneğin, stratejik faktörler proje misyonunu, üst yönetim desteğini ve benzerlerini içerirken, taktiksel faktörler proje ekibi ve müşteri danışmanlığını içermektedir. Proje başarısının ölçütlerinden biri diğeri de hedef, bütçe ve zaman etkenlerinin verimli kullanılma dereceleri ve istenilen amaca ulaşılmasıyla ölçülmektedir (Er ve Kömürlü, 2017).

1.3. Rekabet

Şirketlerin kâr, pazar içerisinde yer alma gibi amaçlarla tüketiciyi elde etmek için pazar içerisindeki gerçekleştirdikleri koşullar rekabet olarak tanımlanmaktadır. Rekabet, birden fazla işletmenin tüketiciyi kendi pazar alanı içerisine çekmek amacıyla bağımsız çabalamasıdır. Aynı zamanda işletmeler sadece kendi sektörlerindeki işletmelerin rekabetlerinden değil farklı sektörlerdeki işbirlikçilerin rekabetinden de etkilenebilmektedir (Ağdez, 2013). Kilduff ve diğerleri (2010) ise rakip işletmeler arasındaki rekabeti aynı sektör içerisinde bulunmaları, nitelikleri ve geçmişteki etkileşimleri olarak yorumlamaktadır. Bir işletmenin diğer işletme üzerinde ticari bir avantaj elde etme niyetine, iş kararlarında diğer işletmelerinin eylemlerine ve özelliklerini dikkate almasına rekabet denmektedir (Porac vd., 1995). Goertz ve Diehl (1993), rekabeti aynı devletler arasındaki çoklu bir çatışma hali olarak tanımlarken, Porter (1980) ise fiyat, reklam, ürün, müşteri hizmetleri, garanti gibi rekabet stratejilerini kullanarak pozisyon kapma durumu olarak tanımlamaktadır. Tüketicinin ilgisini çekmek için işletmelerin ürün veya hizmetlerini en kaliteli ve en iyi fiyata getirmesine, rakip işletmeler ile savaş içerisinde olmasına rekabet denmektedir. Rekabet, işletmelerin piyasada tutunabilmesi için gizli bir silah olarak var olmaktadır (Smith, 1937). Rekabet, işletmelerin gerçekleştirecekleri faaliyetlerine etki etmektedir. Gelişen teknolojiye, sürekli değişen tüketici profiline ayak uydurmak için işletmeler rekabeti yaşam biçimi haline getirmiştir. Rekabetin varlığı işletmeleri

bir adım öne geçirmek ve pazar payında yer alabilmek için diğer rakip işletmelerden farklı etkinlikler içerisinde bulunmaya zorlamaktadır (Doğan, 2017). Feurer ve Chaharbaghi (1994), işletme arasındaki rekabeti işletmelerin tüketici taleplerine karşılık verebilmek için rakiplerinden daha makul fiyatlar vermek ve tüketici ile sürekliliği sağlamak için hızlı davranma durumu olarak açıklamaktadır. Rekabet işletmeler arasında sadece ekonomik durum ile sınırlı kalmamaktadır. Ancak her rekabet stratejisinin sonucunda ekonomik olarak bir çıktı elde edilmektedir.

1.3.1. Rekabetçi davranış

İşletmeler değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamayabilme amacı ile rakip işletme tehditleri karşısında savaşarak pazar içerisinde var olmaya çalışmak için rekabetçi davranış sergilemektedir (Birkinshaw vd., 2005). İşletmelerin gerçekleştirdiği reklam ve tanıtım, rakibi taklit etme, fiyat rekabeti, müşteri değeri, kalite gibi stratejik unsurlar rekabetçi davranışı temsil etmektedir (Hughes ve Morgan, 2007). İşletmeler ürün veya hizmetlerini diğer işletmelerin ürün veya hizmetleri ile karşılaştırarak, rakibi analiz etmekte ve rakibin zayıf noktaları hakkında bilgiler edinerek stratejilerini bu doğrultuda geliştirmektedir (Morgan ve Strong, 2003). Rekabet stratejisi oluşturan işletmeler, diğer rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi edinmektedirler. Ve bu bilgiler doğrultusunda kendi stratejilerinde aksiyon yaratmaktadırlar. (Porter, 1980). İşletmelerin birbirileri arasında daha çok kar ve pazar alanı gibi sonuçlar elde etmek için girdikleri rekabet etme durumuna rekabetçi davranış denmektedir (Covin ve Covin, 1990). Rekabet ortamında işletmeler pazar içerisinde kartları kapalı oynadığı için her işletme öngörülü olması gerekmektedir. Diğer işletmelerin gerçekleştireceği stratejileri ve uygulamaları öncesinde tahmin edebilmelidir (Koçel, 2005).

1.3.2. Rekabet avantajı

Küreselleşmenin rekabete etkilemesi ve içeriğine yeni unsurlar katması ile, rekabet avantajının tanımlanmasında bazı zorluklar meydana getirmiştir. Farklı disiplinleri kapsamında yer alan rekabet avantajının doğru bir şekilde tanımlanabilmesi için her sektör içerisinde stratejik kararların alınması gerekmektedir. Her sektör içerisinde değişiklik gösteren rekabet avantajı işletmeler için, daha iyi bir müşteri değeri oluşturarak, yeni ürünlerin yüksel kalitede ve düşük maliyetle yeni

ürün/hizmet yaratarak, diğer işletmeler karşısında tercih edilerek sürdürülebilir sağlayan yetenek olarak tanımlanmaktadır. Rekabet avantajının bir işletmede ne kadar süreceği ise diğer rakip işletmelerin yaratılan stratejiyi taklit etme yeteneği ile doğru bağlantılıdır (Üzümcü, 2013). İşletmeler güçlü olduğu alandaki yönlerini kullanarak diğer rakip işletmelere karşı rekabet avantajı sağlamak istemektedir. İşletmeler arası rekabetin büyümesi işletmeleri ürün veya hizmetlerinde yeniliğe gitme ihtiyacını doğurmuştur. Böylelikle işletmeler pazar içerisinde hakimiyetini korumak için tüketiciye sunduğu ürün veya hizmetlerini farklılaştırmak durumunda kalmaktadır (Zengin ve Dursun, 2017). Rekabet avantajı, günümüzdeki küresel ekonomik değişimler ışığında ve yoğunlaşan rekabet zorlukları içerisinde işletmelerin sahip olmaya çalıştıkları en önemli stratejik amaçlardan biridir. Teknolojik ve yenilik savaşı, zamana dayalı rekabete yönelim, organizasyonun yeniden formüle edilmesi, bol üretim, yeni davranış veya stratejilerin belirlenmesi, süreklilik gibi stratejiler ile işletmeler var olan savaş savaşı alanına dönüştürerek ve pazarda gelişmiş ve yüksek bir konuma ulaşmak için sarfettikleri çabanın sonucunda rekabet avantajı elde etmektedirler. Müşteri memnuniyeti kazanma ve yeteneklerin geliştirmeye yönelik farklı stratejiler işletmelerin pazarda konum kazanmaları ve ayakta kalmalarını sağlamaktadır (Mamoori, 2021). Çoğu işletme rakipleri ile olan rekabet yarışında ürün veya hizmet gücünü kullanarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Ancak gelişen dünya ile işletmeler pazar içerisinde rekabet avantajı sağlayabilmek için hızlı, uygun maliyetli, yenilikçi ve kaliteli ürün veya hizmetler oluşturmaya çalışmaktadır (Oğuztürk ve Sarıçoban, 2013). Rekabet avantajı işletmenin diğer rakipleriyle aynı amaçlar doğrultusunda ilerlediğini ancak daha düşük bir maliyet ve rakip üründen daha fazla fayda sağladığında ortaya çıkmaktadır. İşletmeler daha yüksek gelir için teslim edilen ürünlerde memnun müşterilerin bulunduğunu bilmekte ve bu durum içinde diğer rakip işletmeler arasında oluşan rekabette avantaj elde etmeye çalışmaktadır. Eğer bir işletme rakibinden daha iyi performans gösteren ürün veya hizmet gösterirse rekabet avantajı ortaya çıkmaktadır (Wang vd., 2011). Böylelikle Rekabet avantajı kavramı, işletmenin rakip işletmelerden daha yüksek düzeyde müşteri değeri oluşturarak üstün değerler göstermesi pazar içerisinde avantaj elde etmesi olarak tanımlanabilir (Gök, 2009). Barutçugil (2013), rekabet pazarında avantajlı bir konuma sahip olmak için, rakibi yenmek, pazarda yer almak ve büyümek, kârlılığa ve

sürdürülebilirliğe sahip olmak gerektiğini ve bu savaşta yer alınması gerektiğini düşünmektedir (Miles ve Snow, 1984).

1.3.2.1. Rekabet avantajının önemi

Küreselleşmenin, uluslararası rekabetin arttığı, çevresel etmenlerin her dakika değişebildiği ve değişirken de ilişki içerisinde olduğu alanları da etkileyerek değiştirdiği bir dönemde rekabet avantajı her zamankinden daha fazla önem arz etmektedir. Sürekli canlı olan değişim ve gelişmenin yaşandığı rekabet ortamında, işletmelerin diğer rakip işletmelerinin sınırlarını zorlayabilmeleri ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri işletmenin birçok ağı ile bağlantılı haldedir (Alayoğlu, 2010). Teknolojinin gelişmesindeki büyük hız ve pazar alanının gücü nedeniyle rekabet avantajına sahip olmak, rakip işletmeler tarafından taklitçilik ve yeniden üretilme kolaylığından ötürü daha da dikkat edilmesi gereken bir durum haline gelmiştir. Dolayısıyla günümüz işletmelerinde en önemli konu rakiplerin anlamasını zorlaştırmak ve rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajı sürdürmek olmuştur (Mamoori, 2021).

1.3.2.2. Rekabet avantajını etkileyen unsurlar

Hizmet odaklı işletmelerin artması ile fiyat, kalite, konum, yenilik, pazarlama unsurları, personel nitelikleri, müşterinin memnun olma derecesi, farklı içerikler gibi faktörler rekabet konusunda ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin oluşturduğu rekabet ortamının yoğunluğu içerisinde ürün ve hizmet üretim hızının arttığı küresel dünyada işletmelerin rekabet avantajı oluşturmalarını sağlayan birçok unsur ortaya çıkmıştır (Zengin ve Dursun, 2017). Bu nedenle işletmelerin rekabet avantajını kazandıkları unsurlar işletmeden işletmeye değişmekte ve farklılaşmaktadır. Günsel (2012), bu unsurları işletme içi ve dışı olarak iki grupta sınıflandırmıştır. İşletme içi faktörler arasında ürün maliyeti, ürün fiyatı, ürün kalitesi, kaynakların verimliliği, teknoloji kullanımı, yenilikçilik, rekabet yoğunluğu, işletmenin organizasyon biçimi gibi unsurlar yer almaktadır (Svensson, 2012). İşletme içerisinde yer alan unsurları bilen işletmeler kendilerini bu alanlarda geliştirerek, değiştirerek ve yeniliğe açarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. İşletme dışı unsurlar ise devletin ekonomide etkin rol oynaması, devlet tarafından alt yapı çalışmalarının oluşturulması, serbest ticaret sistemi, tüketicilerin bilinç düzeyi, iş hukuku kuralları üzerindeki esneklik düzeyi,

pazar alanı rekabet düzeyi, maddi altyapı gibi unsurlar yer almaktadır (Çelenk, 2008). İşletme dışı unsurlar hem ülke içerisinde rekabet hem de uluslararası rekabette önemli bir konuma gelmektedir. Kendi ülkesinde rekabet avantajını elde etmek için işletme içi ve dışı unsurlara dikkat ederek rekabet içerisine giren işletmeler dış firmalarla rekabet etme gücünü de elinde bulunduracaktır. Zengin ve Dursun (2017) yaptığı çalışmanın sonucunda, hizmet veren işletmelerin müşteri odaklı yeni dönem pazarlama yolları ile uyumlu inovatif deneyimler sundukça müşteri memnuniyetini arttırması ve bu durumunda hem işletmenin karının artacağını hem de pazar içerisinde rekabet avantajını elinde bulunduracağını savunmaktadır. Tüketicie hitap etmenin yeni yolları aranarak deneyimlerinde yenilikçi fikirlere önem verilmesi gerektiğini belirtmektedir. Finansal açıdan bakıldığında rakiplerin önündeki engeller arasında maliyette, fiyatta veya hizmette farklılaşma yer alabilir ve rekabetin zorlu faktörleri arasında işletmesini başarılı tutabilmek için yöneticilerin sürekli araştırma yapması ve yenilik veya farklılık getirerek, bir kaliteyi ön plana çıkarması avantaj elde etmek anlamına gelmektedir (Mamoori, 2021).

1.3.2.3. Rekabet avantajının sürekliliği ve yeniliği

İşletmeler var oldukları andan itibaren varlıklarını uzun zaman boyunca sürdürme çabası içerisindeyler. İşletmelerin rekabet avantajını elde etmesi, ulusal ya da uluslararası pazar alanında rakip işletmelere kıyasla daha düşük maliyette satış, ürünün kalitesi, tüketiciye sunulan hizmet veya ürünün müşteri açısından olumlu bakışı gibi faktörler ile rakip işletmelerin konumuna denk veya daha üstün bir durumda olması, aynı zamanda da yenilik yapabilme yeteneği barındırması anlamına gelmektedir (Coşar, 2008). İşletmeler rekabet avantajı sağlarken bu işletmelerin yapacağı yenilik barındıran faaliyetlerin önemi büyüktür. Yenilik faaliyetleri günümüz rekabet ortamında savaş halinde olan işletmeleri birbirinden ayıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ürün veya hizmeti üretme ve sunma aşamasında yapılan yenilikler işletmelerin pazarda konum sağlamaları ve diğer rakip işletmeler arasında avantaj elde etmede önemli rol oynamaktadır. Bu kısımda en önemli olan aşama yapılan yeniliklerin işletmeye fayda sağlayacak şekilde olup olmadığıdır. Ürün veya hizmetlerde yapılan her yeniliğin işletmeye kar sağlayacağı anlamına gelmemektedir. İşletmeler yapılan yenilikler sonrasında zarar da edebilir. Ancak yeniliklerin doğru zamanda ve doğru biçimde olması şartı göz önünde bulundurularak daha önceki

karşılaşılan problemlerin değerlendirilmesinin iyi yapılması ve sonraki ürün veya hizmette problemleri düşünerek hareket etmek, işletmeye artı bir durum katacaktır. Bu yüzden problemleri göz önünde bulunduran işletme ürünü veya hizmeti geliştirmede ve değiştirmede yeniliğe ihtiyaç duymaktadır (Zengin ve Dursun, 2017). İşletmeler aynı zamanda rekabet avantajının devam etmesini ve mümkün olan en uzun süre boyunca elinde tutmak istemektedirler. İşletmelerin mümkün olduğunca en uzun sürede ellerindeki avantajlarını koruması işletmelerin sürdürülebilirliğini göstermektedir (Hoffman, 2000). Porter (2006)'a göre işletmeler rakiplerinin davranışlarını analiz ederek rakiplerin yapabileceği stratejileri ve ürün veya hizmetleri önceden tahmin etmeli. Rakip analizi ile hem rakibin işletme anlayışını ve başarı profilini ortaya çıkartarak işletmelere nasıl bir yol izleyeceği ile ilgili bilgi vermektedir. İşletmeler rekabet avantajı elde etmek için kendi işletmelerini diğer işletmelerden farklı gösterecek faaliyetlere yönelmektedir. Bunlardan biri işletme içerisinde yenilik yaratan, stratejik davranışlarda bulunan ve yenilikleri sürdürülebilir kılan iç girişimcilik anlayışıdır. Dengeli bir şekilde büyümek isteyen işletmeler tarafından kullanılan iç girişimcilik ile işletmeler özlerine dönerek, kaynakları daha verimli kullanarak pazarda rekabet avantajı elde edebilmektedir (Kaygın, 2012). İşletmelerin uzun vadede rakipleri arasında daha öne çıkabilmeleri için sürdürülebilir rekabet avantajını ellerinde tutmaları gerekmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajını elinde tutmak isteyen işletmeler ürün veya hizmetlerinde farklılaştırma stratejisini uygulaması gerekmektedir. Farklılaştırma stratejisinin amacı işletmelerin ürün veya hizmetlerinde, kalite, yenilik, saygınlık, kullanım kolaylığı, fiyat gibi faktörlerin ön plana çıkartılarak rekabet avantajı sağlamasıdır (Porter, 1990).

1.3.3. Rekreasyon işletmelerinde rekabet

Rekreasyon işletmeleri, hizmet işletmeleri arasında kişisel hizmetler grubunda yer alan işletmelerdir. Rekreasyon işletmeleri boş zaman sektöründe yer alır ve hizmet işletmelerinin özelliklerini gösterir. Çalışmamızın alan araştırması rekreasyon işletmeleri olduğundan, turizm sektöründe rekabete yer vermek önemli olacaktır. Rekabet ve rekabet avantajı kavramlarının diğer sektörlerde olduğu gibi boş zaman endüstrisi içerisinde de basit bir şekilde açıklanabilen bir olgu olmamasından ötürü rekabet konusunda boş zaman sektörü içerisinde açıklanmış ve genel bir tanım bulunmamaktadır. Farklı stratejiler geliştirerek rekabet avantajı elde etmeye çalışan

hizmet işletmelerinin avantaj elde etme durumu diğer sektördeki işletmelere göre daha zordur. Çünkü hizmetin soyut ve tüketici tarafından anında tüketilebilir bir olgu olması hizmet işletmelerinin diğer işletmelere göre rekabet avantajı kazanmasını daha da zorlaştırmaktadır. Boş zaman endüstrisi içerisinde rekabetin ölçümü zordur. Çünkü rekreasyon; ziyaretçi sayısı, pazar payı, müşteri harcamaları, işgücü gibi nesnel faktörler; deneyiminin kalitesi ve memnuniyeti, müşteri bağı gibi öznel faktörleri kapsamakta ve bu faktörlerin etkisi altında kalmaktadır. Bu nedenle; rekreasyonda rekabet hem göreceli hem de çok boyutlu bir hal içerisinde yer almaktadır. Bu açıklamalara rağmen rekreasyon küreselleşmenin en çok etkilediği sektörlerden biridir (Üzümcü, 2013). Boş zaman endüstrisi içerisinde ürün veya hizmetlerin gün geçtikçe arttığı ve işletmelerin tüketicilerin yaşam tarzlarına uygun ürün veya hizmetler yarattığı görülmektedir. Tüketiciyi elinde tutabilmek amacıyla zorlu bir rekabet ortamında olan işletmeler tüketicinin farklı ihtiyaçlarına yanıt veren ürün veya hizmetler ortaya çıkarmaktadır. Rekreasyon işletmelerinin zorlu rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için sürdürülebilirliği baz alması gerekmektedir. Aynı zamanda pazar alanı ile ilgili stratejik kararlar verebilmek için tüketicinin satın alma tarzını bilmelidir (Kerem ve Günnur, 2019). Boş zaman sektöründe yer alan rekreasyon işletmeleri arasında rekabetin gittikçe artması, küreselleşmenin etkilemesi ve teknolojik yeniliklerin deviniminden doğan güç ile ortaya çıkan değişimler ve gelişmeler karşısında kâr elde etmek ve mevcut pazar paylarını koruyarak arttırmak için, rakip işletmeleri iyi analiz ederek, bu duruma uygun stratejiler geliştirmek ana amacı olmaktadır (Bahar, 2005).

1.4. İnovasyon

Küreselleşme içerisinde değişimin ivme kazanması nedeniyle işletmeler arasındaki rekabet şartları da değişim göstermiştir. Günümüzde işletmeler tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını baz alarak yenilikler ile rekabet içerisinde bulunabilmektedir. İnovasyon, işletmelerin rakipleri arasında rekabet avantajı elde etmesinde önemli faktörlerden biridir. Özellikle günümüzde işletmelerin pazar içerisinde ayakta kalabilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için pazar koşullarını bilerek özgün, rakiplerinden farklı ürün veya hizmet geliştirmesi gerekmektedir. Böylelikle işletmeler rakiplerinin önünde olabilmek, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek, güçlü yönleri ile stratejilerde bulunabilmek için inovasyona zorunlu bir araç olarak

görmektedir. Bir savaş olarak adlandırılan rekabetin içerisinde işletmeler kendilerine fayda sağlayabilmek için inovasyon kavramına ihtiyaç duymaktadır (Satı ve Işık, 2011). İnovasyon, hem şirketlerin canlanması ve hayatta kalması için bir değer kaynağı olmakta hem de işletmenin rekabet gücü ve başarısı için gereklidir (Smith vd., 2008; Parga-Dans vd, 2013). Sarmiento, (2015) şirketler hangi sektörde olursa olsun, sadece Pazar içerisinde kalabilmek için değil aynı zamanda işletmelerini geliştirmek için inovasyonu uzun vadeli stratejilerine katması gerektiğini savunmaktadır. Değişim çağında işletmelerin ayakta kalabilmesi için inovasyon zorunluluk haline gelmiştir. İnovasyon en genel hali ile yeniliğin ve bilginin maddi ve toplumsal olarak faydaya çevrilmesidir. İnovasyon, işletmeler içerisinde verimi ve karı arttırarak, pazar payının büyüterek ve yeni pazar alanlarında girişimlerde bulunarak rekabet avantajı sağlayan rekabet aracı konumundadır (Arıkan vd., 2003). İnovasyon yeni teknolojileri ve yeni ürünleri içeren aynı zamanda rekabet avantajı sağlayan bir kavramdır (Porter, 1990). Damanpour (1991) ise inovasyonu işletmenin başarısı için yeni fikirlerin ortaya çıkması geliştirilmesi ve tasarlanması olarak ifade etmektedir. Twiss'e göre inovasyon; yeni bir fikrin ortaya çıkmasında ticari sonuç elde etmesi, maddi kazanım sağlaması sürecinde bilim, teknoloji, ekonomi ve yönetimin bir arada olmasıdır (Twiss, ?).

1.4.1. İnovasyon türleri

Gerçekleştirilen inovasyonlar işletme içerisinde aynı düzeyde etki ve fayda yaratmadığı için inovasyona ilişkin farklı sınıflamalar bulunmaktadır. Farklı türdeki inovasyonları farklı nitelikleri ve farklı yönetim süreçleri bulunabilmektedir (Soylu vd., 2019). İnovasyon türlerinin temel olarak sınıflandırması Oslo Kılavuzunda yer almaktadır. Kılavuz, işletme faaliyetlerinde çok çeşitli değişiklikleri kapsayan dört tür inovasyonu tanımlamaktadır. Bunlar: ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonudur (Oslo Kılavuzu, 2005).

Ürün İnovasyonu: Ürün inovasyonu, ürün veya hizmetlerin üzerindeki önemli değişiklikleri içerir. Hem yeni ürün ve hizmetler hem de mevcut ürünlerde önemli iyileştirmeler dahildir.

Süreç İnovasyonu: Süreç inovasyonu, üretim ve teslimat sürecinde önemli değişiklikler meydana gelmesidir.

Pazarlama İnovasyonu: Pazarlama inovasyonu, yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır. Ürün fiyatlandırılması, tanıtılması gibi pazarlama süreçlerinin hepsindeki değişiklikleri içermektedir.

Organizasyonel İnovasyon: Organizasyonel inovasyon, işletmenin işyerine bağlı yerlerde yeni bir organizasyonel yöntemin oluşturulmasıdır.

İşyeri içerisindeki alanda çok fazla gelişme olması inovasyon kavramının da daha derin incelenmesine yol açarak inovasyon türlerinin çeşitlenmesini sağlamıştır. Oslo Kılavuzunun benimsediği inovasyon türlerine ek olarak; yönetim, düzen bozucu, açık, iş modeli, alt pazar, ters ve deneyim inovasyon türleri de ortaya çıkmıştır (Soylu vd., 2019). Ancak hizmet sektörü içerisinde deneyimin mevcut olması deneyim inovasyonunu daha ayrıntılı şekilde inceleme gereksinimi ortaya çıkarmaktadır. Deneyim inovasyonu tüketicilerin ürün veya hizmetleri kullanma “deneyimlerini” güven duygusu içerisinde daha eğlenceli hale getirebilecek yeni bir yöntemdir (Kırım, 2007). Rekreasyon işletmelerinin çoğu hizmet içerisinde deneyim sattığı için stratejik amaçlarının içerisinde deneyim inovasyonu da yer almaktadır.

1.4.2. İnovasyon yönetimi

Bir işletme içerisinde inovasyonun en verimli haline getirilerek işletmeye fayda sağlaması için inovasyonun en iyi şartlarda yönetilmesi gerekmektedir. İşletmelerin yönetim süreçlerinde herhangi bir sorun oluşmaması için ve işletmenin zarar görmemesi adına inovasyon yönetiminin değerlendirilmesi ve geri dönütlerle sorunlu olan kısımların düzeltilmesi gerekmektedir (Satı ve Işık, 2011). Drucker, inovasyon yönetimini işletmelerin çevrelerine uyum sağlayabilmesi için gerçekleştirilecek tüm faaliyetleri kontrol altına alarak yönetilmesi şeklinde tanımlamaktadır (Drucker, 2003). İnovasyon yönetimi, işletme teknolojisinin, yönetim süreçlerinin ve müşteri ilişkilerinin inovasyonu destekleyecek bir biçimde stratejilerini oluşturması anlamına gelmektedir. Böylelikle işletmenin inovasyonda başarılı olabilmesi için insan, ekipman, maddiyat gibi kaynaklara ve işletmenin bu kaynakları yönetebilme becerisine bağlıdır (Satı, 2010). İşletme başarılı olabilmek için teknolojinin, iş sürecinin ve insan ilişkilerinin inovasyonu desteklediği bir strateji uygulayarak etkin bir inovasyon yönetimi gerçekleştirmelidir. İnovasyon yönetimi içerisinde tüm inovasyon türlerini bulunduran, inovasyona karşı çıkacak problemleri çözebilen ve iş akışını yöneten bir süreçtir (Elçi, 2006). İşletmelerin inovasyon süreçlerini başarılı bir şekilde

yönetebilmeleri için aynı zamanda inovasyon kültürüne sahip bir işletme çalışanına sahip olması gerekmektedir. İnovasyonel faaliyetlerinin yönetilebilmesi için işletmenin iç yapısındaki ve maddi anlamdaki güç önem teşkil etmektedir. Aynı zamanda pazar alanı içerisindeki rekabetin yoğunluğu da işletmelerin ürün veya hizmetlerinin başarıya ulaşabilmesi için önemlidir (Panne ve Beers, 2003).

1.4.3. Stratejik inovasyon

Hızlı değişen iş yaşamı içerisinde işletmelerin bir strateji belirlemesi zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerde belirli bir stratejinin olmaması işletme açısından tehlike yaratmaktadır. İşletmelerin başarmak istediği şey rakipleri arasında uzun süreli bir rekabet avantajı elde etmektir. Rekabet avantajının en temel dayanağını da stratejidir. Bir işletmenin rakipleri arasında rekabet avantajı elde edebilmesi için, diğer ürün veya hizmetlerden farklı ve doğru bir strateji uygulaması ile mümkün olabilmektedir (Hurst, 2000). İşletme içerisinde strateji, işletmenin rakipleri arasında başarı elde etmesini sağlaması amacı ile işletme kaynaklarını verimli kullanması anlamına gelmektedir. Strateji işletmenin amaçlarını belirleyerek bu amaçları gerçekleştirecek kaynakların tespiti ve bu kaynaklar ile oluşturulacak faaliyetlerin oluşturulması şeklinde tanımlanmaktadır. Strateji işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır (Drucker, 1999). Thompsan ve Strickland'a göre (2001) strateji ise sürekli değişim halindeki ortamda işletmenin amaçlarına en az kötü çıktılarla ulaşabilmesi için oluşturulan yenilik ve değişim kurallarının tamamıdır. Rekabet kavramının yoğun olduğu bir iş dünyasında strateji, inovasyonu, sürdürülebilirliği ve çevre ile uyumu sağlayarak gerçekleşecek değişiklikleri kontrol altında tutması olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin doğru ve uygun bir stratejisinin olmaması inovatif faaliyetlerin gerçekleştirilme sürecine olumsuz etki etmektedir (Cormican ve O'sullgvan, 2004). Rekabetin var olduğu bir alanda strateji olarak, inovasyonu baz almak işletmenin çevre ile uyumunu oluşturacak hareketleri sağlayan bir yönetim aracıdır. İşletme yöneticileri inovasyon ile çevredeki olanakları doğru bir şekilde değerlendirerek rekabet avantajı yaratmayı istemektedirler (Budak, 1998). Micallef (1973) ise inovasyonu uzun vadede işletme içerisinde olması gereken bir yardımcı olarak görmüş ve zorunlu bir stratejik araç olarak ele almıştır. İnovasyonun işletmelerin tasarlayacakları stratejiler içerisine yerleştirilmesi gerektiğini söylemiştir. Hong ve arkadaşları, bu düşünceleri destekleyerek işletmelerin kazançlarını arttırmak

ve pazar paylarını genişletebilmek için yenilikçi faaliyetlere önem verilmesi gerektiğini söylemektedir (Hong vd., 2012).

1.4.4. İnovasyon ve rekreasyon

Günümüzde değişimin çok hızlı yaşanması işletmeleri bu değişim karşısında ayakta kalmaya ve rekabet etmeye itmektedir. İşletmeler için başarı olmanın kilit noktası yenilik yapmak ve yenilik yapabilme bilincine sahip olmaktır. İşletmelerin başarıya ulaşabilmesi, üretkenliği arttırabilmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve ekonomik kalkınma oluşturabilmeleri için inovasyon temel yapı taşıdır. İnovasyon işletmenin geleceğine yapılmış bir yatırım olarak görülmektedir (Özgenç, 2009). Rekabet ortamının yoğunlaşması ile inovasyon, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi için önemli bir araç haline gelmiştir. Tüm sektörlerdeki işletmelerde inovatif faaliyetlerin kullanımını günden güne artmaktadır. Ancak son zamanlarda hizmet işletmelerinin artması ile yaşanan rekabet yoğunluğu nedeniyle rekreasyon işletmelerinde inovatif ürün veya hizmetlerin uygulanması zorunluluğa dönüşmektedir. Hizmet sektöründe rekabeti etkileyen unsurların en önemlisi tüketicilerdir. Tüketicileri talep ve ihtiyaçlarının çok hızlı değişmesi işletmelerin ortaya çıkaracakları ürün veya hizmetleri de doğrudan etkilemektedir. Tüketicinin değişken istek ve ihtiyaçlarını, gelişen teknolojinin dahada hızlanması hizmet sektöründeki işletmeleri inovatif faaliyetler kullanması sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için önemli bir ölçüt olmuştur. Bu durumu fark edip ve önemseyen işletmeler rakipleri arasında başarı yakalayarak rekabette önemli bir güç elde etmektedir. (Zengin ve Dursun, 2017). Tüketicinin satın alma süreci sırasında tüketici ve işletme arasında çok fazla temas noktası bulunmaktadır. İnovasyon bu temas noktalarında gerçekleşmesi nedeniyle işletmelerin temas noktalarını doğru ve uygun yönetmesi gerekmektedir. İnovasyon, çevre, personel, hizmet süreci, tüketici ve teknik destek şeklinde 5 alan olarak müşteri deneyimini doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir (Voss ve Zomerdijs, 2007). Örneğin bir AVM’de gerçekleştirilen rekreatif aktivitenin müşteri üzerindeki deneyimi sadece gerçekleştirilen aktivite ile alakalı değil, aynı zamanda etkinliğin gerçekleştirildiği atmosfer, personelin davranışı, diğer müşterilerin var oluşu ve aktivitenin süreci ile de büyük ölçüde alakalıdır. İşletmelerin bu alanları iyileştirmek ve müşteri için yeni deneyim alanları oluşturmak için inovasyonu kullanması zorunluluk haline gelmiştir. Hizmet işletmeleri müşteriye

deneyim sağladığı için inovasyon türleri içerisinde deneyim inovasyonunu baz almaktadır. Deneyim inovasyonu özellikle hizmet sektöründe işletmeler için önemli bir başarı etmenidir. Hizmet işletmelerinin gerçekleştirdikleri etkinliklerin başarılı sonuçlanabilmesi için tüketicinin talep ve isteklerine uygun deneyimleri devamlı yenilemesi gerekmektedir (Pine ve Gilmore, 1998).

1.5. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik başlarda devam etme anlamına gelirken çağın değişmesi ve bugünün koşulları ile farklı anlayışlar ortaya çıkmıştır. Farklı alanların ortaya çıkması ve farklı bakış açıları sürdürülebilirliğin farklı anlayışlara sahip olmasını doğurmuştur. Aynı zamanda sürdürülebilirliğin 3 boyutunun olması da tanımlamaları çoğaltmıştır (Çalışkan, 2022). Son zamanlarda sürdürülebilirlik kavramı neredeyse tüm alanların içerisine girmiş ve birçok işletmenin temel ilkesi konumuna gelmiştir. Pandeminin ortaya çıkmasından sonra nüfus ve küreselleşme artışı nedeniyle doğal kaynaklarının yok olması tehlikesinin daha çok farkına varıldığı gözlemlenmiştir. Bu durumun farkına varan insanoğlu, dengenin bozulmaması için doğal kaynakların korunması üzerine düşünme ve çalışmalar yapma kararı almıştır. Sürdürülebilirlik dünya üzerindeki kaynakların sadece verimli kullanılması değil aynı zamanda sosyal anlamda da çalışmalar yapmayı gerektirmektedir. Sürdürülebilirliğin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi içinde sosyal, çevre ve ekonomik hedeflerin birlikte uygulanması gerekmektedir (Arslan, 2021). Sürdürülebilirlik kavramının çoğu sektörde ortaya çıkması ile sürdürülebilirlik kavramı için bazı tanımlamalar oluşturulmuştur. Devamlılığı olabilecek bir sistemin, durmadan, niteliğini yitirmeden, aşırı tüketilmeden sürdürülme erişkinliğine sürdürülebilirlik denmektedir (Varol, 2017). Sürdürülebilirlik bir kavramın devam etme ve durmama durumudur. Zaman sürdürülebilirliğin temel yapı taşıdır. Zaman içerisinde tüketicinin değişen arz ve talebi dikkate alınarak ürün veya hizmetler tasarlanmalıdır. Bir işletme içerisindeki ürün veya hizmete olan arz veya talep sürdürülebilirliği etkilemektedir (Basu vd., 2015). Tüketicinin talep ve arzını baz alarak ürün veya hizmetlerini sunan işletmeler maliyetlerde tasarruf sağlama, işletme itibarı ve pazar avantajı sağlamaktadır. İşletme itibarı müşteri ile güven, müşteri ile bağlılık gibi durumları gösterirken, pazar avantajı işletmelerin daha fazla pazar alanı içerisinde yer alarak tercih edilmesi anlamına gelmektedir (Yücel, 2016). Sürdürülebilirlik; toplum, ekonomi ve çevre üçgeninin

ortasında yer alan ve bu alanda denge kurulmasını gerektiren bir kavramdır. Gelecek nesillerin de kaynaklara ulaşım sağlayabilmesi için üretilecek ürün veya hizmetlerde daha dengeli davranılması gerekmektedir. Sürdürülebilirlik doğal kaynakları, toplumu ve ekonomiyi tehlikeye sokmadan tüketici için ürün veya hizmet üretmektir (Eneş, 2022).

1.5.1. Sürdürülebilirlik ve boyutları

Aksoy (2012), sürdürülebilirliği sadece ekonomik bir durum değil aynı zamanda yaşamın tüm kesitlerine değinen bir bütün olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamaya göre sürdürülebilirlik çok boyutlu bir kavramdır. Sürdürülebilirlik boyutları ekonomik, çevresel ve sosyal olarak üçe ayrılmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla; insan ihtiyaçlarına karşılık, çevresel süreci baz almak ve sosyal eşitliği oluşturmak olarak sıralanmaktadır. Gedik'e göre sürdürülebilirlik boyutları birbiri ile iç içedir (Gedik, 2020). Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu, kaynakların çevreye zararı olmadan yönetebilen bir sistem iken ekonomik boyutu ürün veya hizmetlerin kaynak tüketimini denge içerisinde üretilebilme sistemini ele almaktadır. Sosyal boyutu ise toplumsal haklara, ilişkilere, alışkanlıklara, dengelere ve güçlere ilgi göstermektedir (Çalışkan, 2022. Hart (1997), üç boyutun birbirine bağlı olduğunu ve birbirleri içerisinde etkileşim olduğunu söylemektedir. Toplum, çevre ve ekonomi bir arada alınması gerektiğini düşünmektedir. Çevrenin içerisinde toplum, toplumun içerisinde ekonominin yer aldığını düşünmektedir.

1.5.1.1. Sosyal sürdürülebilirlik

Sosyal sürdürülebilirlik, insanın var olduğu alanlarda insanların ihtiyaçlarının belirlenerek refah seviyesini arttırmasını sağlayacak yerler yaratılması ve sürdürülebilir olması olarak tanımlanmaktadır (Woodcraft vd., 2011). Sosyal sürdürülebilirlik toplumsal duyarlılığı ve refahı destekleyen, eşitliği barındıran fiziksel alanlar yaratılması ve bu alanlar içerisindeki insanların birbiri ile iletişim halinde olmasıdır (Palich ve Edmonds, 2013). Turner (2008), sosyal sürdürülebilirliği insanların ihtiyaçları baz alınarak, ekolojik dengenin korumasına destek sağlayan sosyal kuralların değişimi ve gelişimi ile doğal kaynakların gelecek nesillere ulaşabilmesi için gerçekleşen çalışmaları içermektedir. Littig ve Grießler, (2005) sosyal sürdürülebilirliğin tanımını toplumlar içerisinde pozitif şartlar ve şartları

oluşturan sistematik süreç olarak ifade etmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik için yapılan yaklaşımlar, tanımlar diğer boyutlar kadar zengindir. Sosyal sürdürülebilirlik toplum tarafından genelleşmiş ahlâkî ilke veya inançlar, ait hissetme duygusu ve sosyal etkileşimin gelecek zamana yönelik ne kadar süre boyunca kalıcı olma durumudur. Aynı zamanda toplumsal birliğin ve aynı istekler doğrultusundaki çalışma yeteneklerinin korunabilmesidir. Kısacası toplumsal gereksinimlerin eşit bir şekilde toplum tarafından karşılanabilmesidir (Vallence vd., 2011). Sosyal sürdürülebilirlik temel ihtiyaçların karşılanması, toplumsal mirasın gelecek zamana taşınma süreci anlamlarına gelmektedir (Moldan vd., 2012).

1.5.1.2. Çevresel sürdürülebilirlik

Çevresel sürdürülebilirlik olgusu son zamanlarda işletmelerin karşısına daha sık çıkmaktadır. Kaynakların aşırı ve bilinçsiz tüketimi kaynakların sürdürülebilirliğine karşı olumsuz bir saldırdır. Sürdürülebilirlik kaynakların hem günümüz içerisinde hem de gelecek zaman içerisinde eşit bir şekilde kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik ise bu açıklamadan yola çıkarak doğal kaynakların gelecek nesillere aktarılabilmesi için adil tüketme anlayışıdır (Altuntuğ, 2009). Kızıboğa ve Battal'ın (2012) çalışmasında çevresel sürdürülebilirlik sonraki kuşakların ihtiyaç duyabileceği kaynakların var olma tehlikesi ile karşılaşma durumunun önlenmesi olarak açıklanmaktadır. İşletmeler ürün veya hizmetlerin üretiminde kaynaklarını çevreden sağlamaktadırlar. Gerekli olan kaynakların en verimli şekilde kullanılması bu kaynakların uzun vadede kullanılmasını arttırmaktadır (Sevim, 2009). Çevresel sürdürülebilirlik; işletmelerin doğaya en az zarar ile faaliyetler sunması ve gelecek nesiller düşünülerek çevresin korunması anlamına gelmektedir (Arslan, 2021) Çevresel sürdürülebilirlik doğal kaynakların dengeli bir biçimde kullanılması ve kaynakların sonraki nesiller aktarılması düşünülerek önlemler alınması anlamına gelmektedir (Karakaşoğlu, 2022). Başarılı bir çevresel sürdürülebilirlik için işletmeler ürün veya hizmetlerin üretiminde kaynak tüketimin en aza indirilmesi ya da yenilebilir malzemeler kullanması önem teşkil etmektedir (Akgül, 2010). Çevresel sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik boyutlarının temel öğelerinden biridir. Çevre müşteri, tedarikçi gibi paydaşlara bağlılığı nedeni ile önemli bir kavramdır. Çevresel sürdürülebilirlik anlayışı ise toplum ve evrenin bir bütün içerisinde faaliyetleri oluşturması ve ileriki nesiller için de oluşturulan faaliyetlerin

sürdürülmesi anlamına gelmektedir. Kaynakların tükenme riskini en aza indirgeyerek toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasına çevresel sürdürülebilirlik denmektedir (Morelli, 2011). Çevresel farkındalığı benimseyen ve çevreye uygun stratejiler belirleyen işletmeler rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamaktadır. Aynı zamanda çevreye uygun stratejiler ile işletmeler, yeniliklere hızlı adaptasyon sağlama, işletme-tüketici arasındaki duygusal bağ güçlendirme gibi açılardan da yararlanmaktadır (Vogler, 2005).

1.5.1.3. Ekonomik sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirliği ekonomik açıdan incelersek, kaynakların zaman içerisinde azalması ve yeniden türememesi durumu işletmelerin maliyet fiyatlarında bir artışa sebep olmakla birlikte ekonomik açıdan sürdürülebilirlik oluşamayacaktır (Kuşat, 2012). Harris (2000), ekonomik sürdürülebilirliği üretim sürecine zarar veren etmenleri öncelikle denetleyerek sonrasında ise etmenleri yok eden ve ürün/hizmet sürdürülebilirliğine dikkat edilmesi olarak açıklamaktadır. Ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel veya sosyal sürdürülebilirlik boyutlarının herhangi bir negatif etkisi olmayan bir durumdur. Ekonomik anlamdaki artış çevre kaynaklarının ve sosyal varlıkların eksilmesine sebep olmamalıdır (Yavuz, 2010). Dyllick ve Hockerts, (2002) ekonomik sürdürülebilirliği işletmenin kaynaklarının verimli bir şekilde yönetilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Maddi, manevi ve finansal sermaye arasında tutarlı bir denge oluşturmasıdır. İşletmelerin sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için nakit akışının sağlanma ihtiyacına gerek vardır. Ekonomik sürdürülebilirliği sahip olan işletmeler nakit akışı periyodik olarak devamlı olan ve kâr elde eden işletmelerdir (Batı, 2013). Ekonomik sürdürülebilirlik, refah ilkesini temel alarak insanların yaşam kalitelerini yükselten ürün veya hizmetlerin pazara sunulması olarak tanımlanmaktadır (Holiday vd., 2002). Sürdürülebilir bir ekonomiye sahip olmak isteyen işletmeler ise kaynak tüketimini en aza indirerek ve en büyük düzeyde koruma ile çevreyi düşünerek faaliyetlerini yapmalıdır. Böylelikle yaşam refahı da artmış olacak ve en az zarar ile en fazla fayda elde edilmeye çalışılacaktır. (Uğurlu, 2006).

1.5.2. Sürdürülebilir rekreasyon işletmeleri

Artan rekabet, gelişen teknoloji ve küreselleşme toplumların işletmelerden beklentilerini ve birçok faktörü değiştirmiştir. Toplum işletmelere sadece bir ekonomik değer olarak bakmayı bırakmış ve toplumsal, çevresel anlamlarda yaratmasını beklemiştir. Toplumların istek ve ihtiyaçlarının değişmesi işletmelerin ürün veya hizmetlerinde yeniliklere yönelmesini sağlamıştır. Bu arayışların içerisinde en önemli kavramlardan biri sürdürülebilirlik olmuştur (Pekdemir, 2017). İşletme müşterinin istek ve ihtiyaçlarını gidermek için ürün veya hizmet üreten kurumlar olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin en büyük amacı müşteriye ürün veya hizmet üretmesidir. Zaman içerisinde sürdürülebilir işletme kavramının değişmesi işletmelerin amacının sadece ürün veya hizmet üretmek olmadığını göstermiştir. Günümüzde işletmeler çevresel ve sosyal boyutları da ürün veya hizmetlerine dahil ederek amaçlarını gerçekleştirmektedir. Böylece işletmeler ekonomik, çevresel ve toplumsal boyutları bir arada bulundurmaya başlamıştır (Holmberg, 1992).

Sürdürülebilir bir işletme de işletmenin tehlikeleri ve yararları anlaşılacak ürün veya hizmetlerin yeniden oluşturulması anlamına gelmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir olabilmesi için anlayışları dikkate alınmalıdır. Sürdürülebilirlik anlayışları sektörler ve işletmeler arasında farklılık gösterebilir. İşletmelerin içinde bulundukları durumu yanlış anlamamaları, olası tehlikelerin saptanması ve faydaların belirlenerek uygulanması işletmelerin sürdürülebilirliği için önemlidir (Menlik, 2013). Özellikle rekreatif ürün veya hizmetler tüketicinin talep ve istekleri doğrultusunda gelişim, yenilik ve değişim gösterirken işletmelerin tüketiciyi baz alarak değişikliğe gitmesi önemlidir.

Rekreatif ürün veya hizmetlerin sürdürülebilmesinde çevresel durumlar önemlidir. Ürün veya hizmetlerin kaynaklarının yenilenebilirliği barındırması ürün veya hizmetlerin sürdürülebilir olabileceğini göstermektedir. Kaynak tüketimi olmadan yeniden tüketilebilir olan ürün veya hizmetler sadece çevreye değil aynı zamanda ekonomiye ve topluma da katkı sağlamaktadır. Ortaya çıkarılması planlanan ürün veya hizmetlerde toplum göz önünde bulundurularak, çevreye en az zarar ile bütünü kapsayan süreçlerin değerlendirilmesi gerekmektedir (Karakaşoğlu, 2022). Büyüklüğü veya pazar alanı fark etmeksizin tüm işletmeler gerçekleştirdikleri ürün veya hizmetler ile ekonomiye, topluma ve çevreye katkı sağlamaktadır. (Bayter ve Alaca, 2014). Rekreatif sürdürülebilirlik gerçekleştirilen hizmetlerin içerisinde

toplumların huzurlu olması, etkinliklerin nesiller boyu sürebilmesi ve tüm bu durumların yönetilme sürecini barındırmaktadır (Öntürk vd., 2019). Bu durumlara dikkat eden işletmeler nesiller boyu ayakta kalabilecektir. Mesela günümüz insanı doğal kaynakların yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmasından ötürü daha yenilenebilir kaynaklara yönelmektedir. Bu durumu göz önünde bulunduran işletmeler ürün veya hizmetlerini tasarlarlarken kaynaklarının yenilenebilir olmasına, doğaya zarar vermemesine ve toplumu olumsuz etkilememesine dikkat etmektedir. Özellikle son zamanlarda orta çıkan yenilenebilir kaynaklardan gerçekleştirilen ürünler tüketicinin daha çok ilgisini çekmektedir. Tüketiciler evreni korumak adına spor giyim ürünlerinde bile yenilenebilir ürünlerini tercih ederek kendi paylarına düşen görevleri yerine getirmektedir. Bunu fark eden işletmelerde ürünlerinde yenilenebilir kaynaklara yer vermektedir. Bu örnek büyük bir pastanın sadece küçük bir kısmıdır.

1.5.3. Sürdürülebilir işletme stratejileri

Çevresel ve toplumsal risklerin belirlenerek işletmelerin ekonomik sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için işletmenin gerçekleştirdiği stratejiler işletmelerin sürdürülebilirlik stratejileridir. Sürdürülebilirliği stratejilerinde barındıran işletmelerin amacı ekonomik, çevresel ve sosyal bir bütünlüğü sağlamaktadır. İşletmeler sadece ekonomi bazında düşünülmemeli aynı zamanda çevre ve toplum ile ilgili konuları da sürdürülebilirlik stratejilerine katmaları gerekmektedir (Eneş, 2022). Dyllick ve Hockerts'in görüşüne göre (2002) ise sürdürülebilir işletme stratejisinde ön plana ekonomik sürdürülebilirlik alınsa da önce sosyal sürdürülebilirliğin ele alınmasının gerektiği görüşü savunulmaktadır. Sürdürülebilirliği sağlayan ve sürdürülebilirliğin sağlanacağı olgunun insan olması sosyal sürdürülebilirliği ön plana itmektedir. Diğer çoğu sektörlerde olduğu gibi rekreasyon sektörünün de insan ile bir bütün içerisinde olması gerçekleştirilecek işinde insanın kültürü, geleneği ve göreneği gibi kavramlarla bağlantılı olduğu anlamına gelmektedir. Bu durumda çevresel ve ekonomik durumları şekillendirmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002). İşletmeler sürdürülebilirlik çatısı altında uygulamalarını gerçekleştirirken tüm paydaşların işletmenin mevcut değerinden zirve değere ulaştırarak ve işletmenin verim ve kar noktalarını düşünerek işletmeyi büyüme odaklı ilerletmeye çalışmaktadır. Bu süreçte işletmeler ve sürdürülebilirlik kavramı paralel bir oranda var olmaktadır. Sadece işletme ürün veya hizmetinde gerçekleştirilen sürdürülebilirlik uygulamaları değil aynı

zamanda yönetim alanındaki sürdürülebilirlik stratejileri de önemli bir hale gelmiştir (Kesen, 2016).

İşletme yönetimi içerisinde sürdürülebilirlik hem işletmelerin uzun soluklu devamlılığını sağlamak için rekabet avantajı oluşturmaya hem de rekabet avantajı oluşturma sürecinde topluma karşı sorumlulukların yerine getirilmesini baz almaktadır (Sadatsafavi ve Walewski, 2012). Sürdürülebilirliği stratejileri içerisinde barındıran işletmeler rakip işletmeler arasında rekabet avantajı elde ederek uzun sürede konumunu koruyabilmektedir. Sürdürülebilirliği stratejileri arasına katmak isteyen işletmeler kurum içerisinde kendi sürdürülebilirlik stratejilerini oluşturmaları gerekmektedir (Stefan vd., 2012). İşletmeler sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olabilmesi için ürün veya hizmetlerinde yenilik, makul fiyat, kolay kullanılabilirlik ve müşterinin kalite, güven gibi duyguları hissetme konularını ön plana çıkararak stratejik hamlelerde bulunması önemlidir (Kamaşak, 2010). Aynı zamanda işletmelerin bir durum veya olayın kriz veya probleme dönüşmeden önce planlı bir şekilde harekete geçmesi gerekmektedir. Oluşan problem veya kriz anında fazla zaman harcamak yerine ve küçük sorunların büyümesine engel olarak proaktif olması da önemli konulardan biridir. Proaktif olan işletmeler zamanını daha iyi performans için harcamaktadır (Shahjahan, 2022). İnşaat sektörü içerisinde yer alan CEMEX firması ise sürdürülebilir rekabet avantajını elinde bulundurmak için stratejileri arasında müşterinin memnuniyeti, risk yönetimi, ekonomik değer yaratma gibi yirmi önemli noktayı vurgulamıştır (Epstein ve Buhovac, 2014). Stratejistlerin sürdürülebilirliği rekabet avantajı ile bir bütün içerisinde kullanması başarılı olan işletmelerin rekabet içersine sürdürülebilirliği katması ile mümkün olduğunu göstermektedir. İşletmelerin kaynaklarının rakip işletmeler tarafından taklit edilmesi işletmenin pazar içerisinde rekabet avantajı elde etmesini kolaylaştırmaktadır (Barney, 1991).

Görüldüğü üzere işletmeler rekabet avantajı elde etmek için sürdürülebilir olması ve sürdürülebilir rekabet avantajını elinde tutmak isteyen işletmelerinde birden fazla stratejiyi ürün veya hizmetlerinde kullanması gerekmektedir.

2. YÖNTEM

Bu araştırma nitel araştırma yöntemi temel alınarak tümevarım yaklaşımı ile tasarlanmıştır. Araştırmada yer alan katılımcıların duygu, düşünce, deneyim ve bakış açıları ile ticari rekreasyon işletmelerinin sürdürülebilir proje başarı faktörleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada araştırma konusuna uygun işletme yöneticileri ve personelin bilgisine başvurulmuştur. Araştırmada lawshe tekniği ve yarı yapılandırılmış görüşme formu ile turizm, macera, kamu ve eğitim kurumu, spor, terapi, alışveriş, gösteri ve animasyon, işyeri ve kampüs hizmet organizasyonlarındaki ticari rekreasyon işletmelerinde yer alan yönetici ve personelin bilgisine başvurularak görüşmeler planlanmıştır. Yöntem bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama tekniği ve analizi hakkında bilgi paylaşılmıştır.

2.1. Araştırmanın Problemi

Saldamlı ve Can' a (2019) göre, araştırma problem çözmeye yönelik süreçtir. Araştırma problemi belirlenerek, problemi yaratan nedenler bulunarak problemin çözümü için istenilen duruma ulaşılmasıdır. Araştırmanın problemi, araştırmacının dikkatini çektiği ve çözümlenmesi gerektiğini düşündüğü genel ifadelerdir (Baltacı, 2019). Gün geçtikçe rekreasyon sektöründe rekabet yoğunluğunun artması, sürdürülebilir kalma isteği ve tüketici taleplerinin değişmesi işletmelerin pazar içerisinde ayakta kalabilmesi için rekreatif ürün veya hizmetlerinin değişmesini, gelişmesini, yenilenmesini gerektirmektedir. Aktif ticari rekreasyon işletmeleri pazar içerisinde başarılı olabilmek, ayakta kalabilmek ve rakipleri ile mücadele edebilmek için diğer sektörlerin bilgileri ile ya da kendi yaşadıkları deneyimler ile ilerlemektedir. Rekreatif projeler gerçekleştiren ticari rekreasyon işletmelerini proje sürecinde yönlendiren herhangi bir kaynak bulunmamaktadır. Proje konusu işletmeler için önemli bir konu iken ticari rekreasyon işletmelerinin sektörde gerçekleştirdiği başarılı projelerin başarı kaynaklarının bilinmemesi araştırmanın problemidir. Bu bağlamda araştırmanın sorusu; ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir proje başarı faktörleri nelerdir? şeklinde oluşturulmuştur.

Bu araştırma sorusuna bağlı alt araştırma soruları ise şunlardır;

- Ticari rekreasyon işletmelerinin projelerde başarısız olma nedenleri nedir?
- Ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir projelerdeki başarı ölçütleri tecrübeye dayalı iken neden bilgiye dayalı değildir?

- Ticari rekreasyon işletmelerinin sürdürülebilir kalmasını sağlayan etkenler nelerdir?

2.2. Araştırmanın Amacı

Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de ticari rekreasyon sektörüne olan ilgi ve katılım her geçen gün artmaktadır. Rekreatif ürün veya hizmetleri tercih eden tüketicinin arz ve taleplerinin değişmesi ile rekreasyon işletmelerinde genişleme meydana gelmektedir. Böyle geniş bir yelpazede ürün veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin projelerinde başarıyı yakalayabilmeleri için kilit faktörlerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Ancak Türkiye’de rekreasyon işletmelerinin proje başarı faktörlerinin ortaya konulmadığı ifade edilebilir. Bu yüzden rekreasyon işletmelerinin yeni girişimleri için ihtiyaç duyulan ve var olan girişimlerinde sürdürülebilir kalmalarını sağlayacak proje başarı faktörlerinin ortaya konması gerektiği düşünülmektedir. Rekreasyon işletmelerinde proje başarı faktörlerinin belirlenmesi, sektöre yeni katılacak işletmeler için etkili olabilir. Bu bağlamda araştırmanın amacı ticari rekreasyon işletmelerinin sürdürülebilir proje başarı faktörlerini belirlemektir.

2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Belirlenen amaç ve araştırma soruları dikkate alınarak araştırma aşağıda belirtilen sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür.

1. Araştırma, ticari rekreasyon hizmet organizasyon türleri ile sınırlandırılmıştır.
2. Araştırma, rekreasyon işletmesi yöneticileri ve personelleri ile sınırlıdır.

2.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması olarak belirlenmiştir. Nitel araştırmalarda durum çalışmasını Merriam (2013) çerçevesi belirli bir sistemin ayrıntılı incelenmesi olarak tanımlamaktadır. Creswell (2007) ise durum çalışmasını bir zaman içerisinde birden fazla doğru veri toplama araçlarını (gözlem, görüşme, doküman...) bir arada kullanarak derinlemesine incelenen durumlar olarak tanımlamaktadır. Durum çalışması, sistemli veri toplama, düzenleme, analiz etme ve sonuçları ortaya çıkarma sürecidir (Patton, 2014). Ticari rekreasyon işletmelerinde

proje başarı faktörlerinin belirlenebilmesi için durum betimlemesine ihtiyaç duyulmuş ve bu model tercih edilmiştir.

2.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye içerisinde rekreatif ürün veya hizmet sağlayan işletmeler oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılabilmesi zaman, maliyet ve insan kaynakları açısından çok zor olduğu için amaçlı örnekleme tekniklerinden ölçüte dayalı örnekleme tekniği ve görüşmenin yapılacağı katılımcıya ulaşılmasının güç olduğu durumlarda bir katılımcı ile görüşüldükten sonra o kişinin yönlendirdiği başka bir kişiye ulaşılarak kartopu örnekleme tekniği ile turizm, macera, kamu ve eğitim, spor, terapi, alışveriş, gösteri ve animasyon, işyeri ve kampüs hizmet alanlarında rekreatif ürün veya hizmet üretimine sahip 14 işletme yöneticisi ve 4 işletme personeli örnekleme dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcılara ait cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve hizmet yılı bilgisi Tablo 2.1.'de yer almaktadır.

Tablo 2.1. Yarı yapılandırılmış görüşmelere ait katılımcı bilgileri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Çalışma Süresi	Sektör İçerisindeki Alanı
Katılımcı 1y	Erkek	33	Lisans	10 yıl	Alışveriş Rekreasyonu
Katılımcı 2y	Erkek	36	Lisans	15 yıl	Alışveriş Rekreasyonu
Katılımcı 3y	Erkek	42	Lisans	24 yıl	Gösteri ve Animasyon Rekreasyonu
Katılımcı 4p	Erkek	41	Lisans	22 yıl	Gösteri ve Animasyon Rekreasyonu
Katılımcı 5y	Erkek	23	Lisans	2 yıl	Terapi Rekreasyonu
Katılımcı 6p	Kadın	26	Lisans	2.5 yıl	Terapi Rekreasyonu
Katılımcı 7y	Erkek	28	Yüksek Lisans	10 yıl	Spor Rekreasyonu
Katılımcı 8p	Erkek	26	Yüksek Lisans	2.5 yıl	Spor Rekreasyonu
Katılımcı 9y	Erkek	25	Lisans	7 yıl	Turizm Rekreasyonu
Katılımcı 10p	Erkek	27	Yüksek Lisans	8 yıl	Turizm Rekreasyonu
Katılımcı 11y	Erkek	33	Lise	16 yıl	Kamu ve Eğitim Rekreasyonu

Tablo 2.1. (Devam) Yarı yapılandırılmış görüşmelere ait katılımcı bilgileri

Katılımcı 12y	Erkek	28	Lisans	10 yıl	Kamu ve Eğitim Rekreasyonu
Katılımcı 13y	Erkek	45	Lisans	25 yıl	Kampüs Rekreasyonu
Katılımcı 14y	Kadın	47	Yüksek Lisans	28 yıl	Kampüs Rekreasyonu
Katılımcı 15y	Kadın	37	Lisans	5 yıl	Macera Rekreasyonu
Katılımcı 16y	Erkek	55	Lisans	35 yıl	Macera Rekreasyonu
Katılımcı 17y	Erkek	43	Lisans	25 yıl	İşyeri Rekreasyonu
Katılımcı 18y	Erkek	52	Lisans	30 yıl	İşyeri Rekreasyonu

Tablo 2.1.'e göre katılımcıların üçü kadın ve on beşi erkektir. Katılımcıların dördü yüksek lisans ve on dördü lisans mezunudur. Yaşları yirmi üç ile elli beş arasında değişmektedir. Sektörde iki yıl ile otuz beş yıl arasında değişen iş deneyimine sahiptirler. Tüm katılımcılar Türkiye'nin farklı illerindeki işletmelerde yönetici veya personel olarak çalışmaktadır. Ticari rekreasyon hizmet organizasyonlarının her bir dalından 2 kişi ile görüşülmüştür. Görüşme süreleri 25dk ile 80dk arasında değişmektedir.

2.6. Veri Toplama Süreci ve Analiz

Araştırma kapsamında doküman analizi (literatür tarama), görüşme (yarı yapılandırılmış) ve lawshe tekniği kullanılmıştır. Literatür taraması sonucu ulaşılan verilerden elde edilen sorular lawshe tekniği ile alan uzmanı akademisyenlerin görüşlerine sunulmuştur. Alan uzmanı akademisyenlerde alınan dönütler ile görüşme soruları oluşturulmuştur. Ticari rekreasyon işletmesine sahip yönetici ve personelden veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme için oluşturulan sorular aşağıda (2.6.3. bölümünde) verilmiştir.

2.6.1. Doküman analizi

Doküman analizi, belirli bir amaç doğrultusunda mevcut kayıt ve belgeleri inceleyerek elde edilen verilerin bulunması, toplanması ve değerlendirilme işlemi olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2005). Wach' a göre (2013), yazılı kaynakların sistemli bir şekilde taranarak analiz edilmesine doküman analizi denmektedir. Resmi

ya da özel belgelerin toplanarak sistemli bir şekilde incelenmesi ve önemini, niteliğini ve niceliğini saptanması sürecidir (Ekiz, 2015). Kısacası doküman analizi araştırılması amaçlanan konu, olgu hakkında var olan yazılı veya elektronik belgelerin toplanması, incelenmesi, sorgulanması ve değerlendirilmesi sürecinde meydana gelen işlemler bütünüdür (Bowen, 2009).

Çalışmada ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir proje başarı faktörleri hakkında yazılı ve elektronik dokümanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Dokümanların çalışma ile uygunluğu kontrol edilerek, gerekli kısıtlamalar yapılmış ve çalışma ile uygun doküman-literatür verileri çalışmanın alan yazın kısmına dahil edilmiştir.

2.6.2. Lawshe tekniği

Lawshe tekniği ile alan uzmanlarının görüşüne başvurularak, görüşme formunda yer alan soruların veri toplamada yeterli olup olmadığı belirlenmiştir. Güvenirlik ve geçerlik çalışmalarında geliştirilmek istenen görüşme formu ile ölçülmek istenen özellik arasındaki bağlantının tutarlı olmasına önem verilmektedir. Kapsam geçerliliği olan çalışmalarda sorulan her sorunun amacı ve amacının uygunluk ölçütü ortaya konmaktadır. Bu konulara dikkat ederek geliştirilen çalışmada konu dışındaki ifadelerden kaçınılarak, konu ile alakalı güçlü ifadeler yer verilmektedir (Ayre ve Scally, 2014; Basham ve Sedlacek, 2009; Frank-Stromberg ve Olsen, 2004; Wilson, Pan ve Schumsky, 2012).

2.6.3. Yarı yapılandırılmış görüşme

Yarı yapılandırılmış görüşme, daha detaylı yanıtlar elde etmek için ek sonda soruların araya girdiği sistematik bir şekilde belirlenen temalar tarafından yönlendirilen oluşturulmuş sorgulamayı içermektedir. Görüşme öncesi oluşturulan temel soruların yanında konunun daha ayrıntılı irdelenmesi için o anda aniden gelişen ek sorular sorulabilmektedir (Qu ve Dumay, 2011). Yapılandırılmış görüşme türüne göre daha esnek, soruların sayısı ve sırası değişkenlik gösterebilmektedir. Konuşmanın ilerleyişine göre ek sorular ile konu daha derinleştirilebilmekte ya da farklı bir konuya geçilebilmektedir (Kozak, 2018). Amaca dayalı örnekleme ile araştırmaya katkı sağlayacağı düşünülen ticari rekreasyon işletme yöneticileri ve personel ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İlk olarak işletme yöneticileri ve personeli ile ön görüşme ve ardından ana görüşmelere geçilmesi sağlanmıştır. İşletme

yöneticileri ve personele yarı yapılandırılmış görüşme esnasında aşağıdaki on sekiz adet soru yöneltilmiştir.

1. Soru: *Kendinizi tanıtabilir misiniz?*
2. Soru: *Kaç yıldır bu sektöredesiniz?*
3. Soru: *Çalıştığınız işletme hakkında bilgi verebilir misiniz?*
4. Soru: *Hitap ettiğiniz müşteri kesimi ile sürdürülebilir projelerinizi başarılı hale getiren faktörler arasında bir paralellik olduğunu düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?*
5. Soru: *İşletmenizde gerçekleştirdiğiniz sürdürülebilir projelerin planlamasını yaparken ne tür konulara önem vermektedir?*
6. Soru: *Sürdürülebilir proje sürecinde sorun ile karşılaşılıyor musunuz? Evet ise nedir?*
7. Soru: *Bu sorunları nasıl çözmektesiniz?*
8. Soru: *Rekreasyon işletmelerinde rekabeti nasıl tanımlıyorsunuz? Bu rekabet size başarı getiriyor mu?*
9. Soru: *Projelerinizi gerçekleştirmeden önce rakiplerinizi analiz ediyor musunuz? Nasıl? Bu durum size fayda sağlıyor mu?*
10. Soru: *Rekabet avantajı elde edebilmek için stratejiler uyguluyor musunuz? Uyguluyorsanız açıkla mısınız?*
11. Soru: *Rakipleriniz sizi taklit ettiği zaman nasıl bir yol izlersiniz?*
12. Soru: *Bir işletmeyi rakipleri karşısında rekabetini zorlaştıran faktörler nelerdir?*
13. Soru: *Rekreasyonel etkinliklerde inovasyonun (yenilikçi yaklaşımları) kullanımını nasıl buluyorsunuz?*
14. Soru: *İnovasyonun (yenilikçi yaklaşımların) ürün veya hizmetlerinize dahil edilmesindeki avantajları var mıdır? Varsa nelerdir?*
15. Soru: *Sürdürülebilirlik stratejileriniz var mıdır? Varsa nelerdir?*
16. Soru: *Rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir etkinlikler tasarlamamanın zaman içerisinde kendini tekrar eden etkinliklere dönüşebileceği ihtimaline karşı çalışmalarınız var mı?*
17. Soru: *Sürdürülebilir bir işletme ne gibi avantajlara sahiptir?*
18. Soru: *Alanınızla ilgili gündemi takip ediyor musunuz? Gündemi takip ederek sürdürülebilirliği yakaladığınızı düşünüyor musunuz?*

Ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınan görüşme verileri, yazılı doküman haline getirildikten sonra 1 yüksek lisans öğrencisi ve danışman tarafından kontrol edilmiştir. Sonrasında içerik analizi tekniğinden yararlanılarak veriler analiz edilmiştir. İçerik analizinde veriler gizlilik kurallarına uygun olarak katılımcıların görüşüne yer verilirken işletme yönetici ve personelleri “K1, K2, K3, K4..” şeklinde adlandırılmıştır. Görüşme öncesi katılımcılara ticari rekreasyon işletmelerine ilişkin bilgi verilmiş ve sürdürülebilir projeler ile başarı faktörleri arasındaki ilişki açıklanmıştır. Katılımcılara çalışma hakkında bilgi verilerek gerekli yazılı izinler (gönüllü onam formu) alınmıştır.

2.7. Geçerlilik ve Güvenirlik

Guba ve Lincoln nitel araştırmalarda daha çok *inandırıcılık* (trustworthiness) olması gerektiğine dikkat çekmesi ile araştırmanın tutarlı ve inandırıcı olması için aşağıda verilen maddelere önem verilmiştir (Başkale, 2016);

- Nitel araştırmada deneyimli olan tez danışmanından yardım alınarak katılımcılardan araştırmaya uygun bilgiler alınmıştır.
- Veriler toplanması sürecinde doküman analizi, lawshe tekniği ve yarı yapılandırılmış görüşme olmak üzere toplam üç teknikten yararlanılmıştır. Üç tekniğin bir arada kullanılması ile verilerin güvenirliliği arttırılmıştır.
- Görüşme esnasında ses kayıt cihazı veya görüşmeler online ortamda kayıt altına alınmıştır.
- Çalışmaya dahil edilen kişiler ticari rekreasyon işletmesi içerisindeki yönetici ve personel oluşturmaktadır.
- İşletme yöneticisi ve personelinden elde edilen konuşma kayıtları yazılı bir formata getirildikten sonra daha önce deşifrasyon işlemi yapmış iki kişi tarafından teyit edilmiştir.
- Lawshe tekniği kullanılarak alan uzmanlarına görüşme soruları sorulmuş ve verilen cevaplar ile yarı yapılandırılmış görüşmenin ana soruları oluşturulmuştur.
- Ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir proje başarı faktörleri oluşturulurken tematik kodlama yapılarak anlamlı bütünlük oluşturan maddeler “iç tutarlılığa” dikkat edilerek belirtilmiştir. Oluşturulan veriler anlamlı

açıklanacak biçimde düzenlemiştir. Yapılan görüşmelerde işletme yöneticisi ve personelinden katılımcı onayı alınmış ve veriler teyit edilmiştir.

- İç Geçerlik (İnandırıcılık): Araştırma yürütülürken farklı zamanlarda bir şehirden dört işletme yöneticisi ve personeli ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Birden çok veri kaynağının kullanılması ile veri kaynaklı üçgenleme; verilerin toplanması, analizi ve yorumlanmasında birden fazla araştırmacının yer alması ile araştırmacı üçgenleme; son olarak doküman analizi, lawshe tekniği ve yarı yapılandırılmış görüşme ile yöntem üçgenleme özellikleri sağlanmıştır (Streubert ve Carpenter, 2011).

- Dış Geçerlik (Aktarılabilirlik): Araştırma örnekleme amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenerek dört ticari rekreasyon işletme yöneticisi ve personeli seçilmiştir. Sonuçlara bakıldığında, “sorular” ve analizler birbirleriyle tutarlıdır. Sonuçlara bakıldığında araştırmanın kategori ve temaları okuyucuların anlayabileceği açıklıkta tanımlanmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgular ayrıntılı olarak açıklanarak dış geçerliliği sağlamaya çalışılmıştır (Sharts-Hopko, 2002).

- İç Güvenirlik (Tutarlık): Üçten fazla yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yapılarak kodlayıcılar arası güvenilirlik değerlendirmeye alınmış ve benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ortaya çıkarılan veriler iki uzman tarafından ayrı ayrı kodlanarak daha sonra karşılaştırılıp tutarlı olup olmadığı kararlaştırılmıştır. Anlamsız bulunan ya da kabul edilmeyen veriler, katılımcı ve uzman onayı ile veri listesinde yer almamıştır. Görüşler uzmanların birbirinden bağımsız olarak yürütüldüğünden iç tutarlılık sağlanmıştır.

- Dış Güvenirlik (Teyit Edilebilirlik): Dış uzman görüşü (teyit incelemesi); katılımcı onayı, araştırma kapsamında görüşlerine yer verilen uzmanlardan katılımcı onayı alınarak verilerin onaylanması sağlanmıştır. Elde edilen görüşmeler gerektiğinde incelemesi açısından oldukça önemlidir. Literatür incelemesiyle görüşme verilerinin uyumluluğu güvenilir olmasını sağlamıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

2.8. Araştırmada Etik

Araştırma gerçekleştirilirken etik kurallara uyulmuştur. Bilimsel araştırma süreç uygunluğuna ve veri toplanan işletme yönetimi ve personele uygunluğuna önem verilmiştir. Etik kurallar sınırında aşağıda verilen yollar izlenmiştir.

- Etik kurulundan gerekli izin alınmıştır (Bkz. Ek-1).
- Veri toplama sürecinde işletme yöneticisinin ve personelinin tümü gerçekleştirilecek araştırma ile ilgili bilgilendirilmiştir.
- Katılımcıların, çalışmadan istedikleri zaman ayrılacakları yazılı (onam formu) ve sözlü olarak ifade edilmiştir (Ek-2).
- Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin ve personelinin kişisel bilgilerin gizlenmesine önem verilmiştir. Çalışmaya katılan işletme yönetici ve personelin gizliliği önemsenerek katılımcılar kodlanarak sunulmuştur.
- Araştırma sonucunda elde edilen verilerden ticari rekreasyon sektörüne katkı sağlamak amacıyla sonuçların araştırmaya katkı veren yönetici ve personel ile paylaşılması düşünülmektedir.

3. BULGULAR

Ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir proje başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik işletme yöneticisi ve personelleri ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen verilerin analiziyle tespit edilen bulguların yer aldığı bu bölümde, ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir proje başarı faktörlerine ilişkin kodlara, kategorilere ve temalara yer verilmiştir. Bulgular bölümünde katılımcıların görüşlerine "alıntılama" şeklinde yer verilmiş ve elde edilen tüm bulgular katılımcıların kişisel görüşleri doğrultusunda aktarılmıştır. Katılımcıların görüşleri aktarılırken katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve rakamlar (örneğin K1) kullanılmıştır. Yürütülen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda toplamda 58 kod ortaya çıkarılmıştır. Ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir proje başarı faktörlerine ilişkin yönetici ve çalışanların görüşlerini belirlemek için hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formuna ait bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2.2. Yarı yapılandırılmış görüşmeler doğrultusunda ortaya çıkarılan içerik analizi bulguları

Kodlar	Kaynak	Referans	Kategori	Tema
Hedef kitle	16	40		
İhtiyaç analizi	17	24		
Maliyet	15	39		
Deneyim	12	36	Planlamada dikkat edilen konular	Planlama
Materyal	6	6		
Güvenlik	5	7		
Zamanlama	8	10		
Personel	10	38		
Geri dönüt	9	10		
Alan	6	6		
İlişkisel pazarlama	9	15		
Malzeme eksikliği	16	18		
Teknik sorunlar	16	16		
Müşteri problemleri	16	20	İşletmenin yaşadığı sorunlar	Sorunlar
İçeriğin tekrar etme riski	15	15		
Rakibin taklit etme riski	14	17		
Pandemi	10	10		
Hava şartları	10	12		
Yasal izinler	10	10		

Tablo 2.2. (Devam) Yarı yapılandırılmış görüşmeler doğrultusunda ortaya çıkarılan içerik analizi bulguları

Siyasal problemler	10	10	Sorunlara yönelik çözümler	Çözüm önerileri
Ekonomik koşullar	10	14		
İletişim	12	16		
Ekstra çaba	6	6		
Hizmet içeriğini farklılaştırma çalışması	15	45		
Sosyal medya	14	22	Rakip analizinin yapıldığı ortamlar	Analiz ortamları
Rakiple iletişim	9	10		
Rakibin etkinlik alanı	11	13	Rekabet avantajının sürdürülebilirlik uygulamaları	Sürdürülebilirlik uygulamaları
Farklılık	5	12		
Referans/Reklam	14	26		
Müşteri ile iyi iletişim	14	28		
Doğru fizibilite	8	11		
Nitelikli içerik	4	8	Rekabet avantajını olumsuz etkileyen faktörler	Rekabetin zorlukları
Bütçe	13	23		
Kalite	7	28		
Ulaşılabilirlik	7	8		
Müşteri ve işletme bağı	5	10		
Kaliteli proje	13	51	Sürdürülebilir strateji faktörleri	Sürdürülebilirlik stratejileri
Duygusal bağ	9	9		
İnovasyon	9	23		
Güncel kalma	18	42		
Müşterinin mutluluğu	10	37		
Aktif kalma	5	5	Rekabet avantajı faktörleri	Rekabet stratejileri
Problem odaklı olma	5	8		
Rakip analizi	17	19		
Nitelikli ekip	9	43		
İnovatif deneyim	6	6		
Kaliteli hizmet	7	19		
Fiyat stratejisi	13	25		
Müşteri memnuniyeti	10	34		
Müşteri sayısı	14	22	Avantaj sağlayan sürdürülebilirlik faktörleri	Sürdürülebilirlik ve inovasyon avantajları
Maddi kazanç	9	18		
Tanınırlık	6	6		
Tercih edilme	6	8		

Tablo 2.2. (Devam) Yarı yapılandırılmış görüşmeler doğrultusunda ortaya çıkarılan içerik analizi bulguları

Müşterinin olumlu dönütü	16	29	Avantaj sağlayan inovasyon faktörleri	
Kazanç artışı	6	9		
Bilinirlik	7	7		
Rekabet başarı paralelliği	18	49	Yöneticilerin rekabete bakış açısı	Yönetici bakış açısı
İnovasyon başarı paralelliği	18	46	Yöneticilerin inovasyona açısı	bakış

3.1. Tema Kategori ve Kodlara İlişkin İçerik Analizi

Gerçekleştiren görüşmeler neticesinde planlama, sorunlar, çözüm önerileri, analiz ortamları, sürdürülebilirlik uygulamaları, rekabetin zorlukları, sürdürülebilirlik stratejileri, rekabet stratejileri, sürdürülebilirlik ve inovasyon avantajları ve yönetici bakış açısı olmak üzere toplam 10 tema ortaya çıkmıştır. Her tema, altında kategori ve kodları da içermektedir.

3.1.1. Planlama temasına ilişkin katılımcı görüşleri

Bu bölümde sürdürülebilir projelerin planlanmasında ne tür konulara dikkat edersiniz? sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

Hedef Kitle

K8: “Bir işi aynı hedef kitleye hala aktif olarak pazarlayabiliyor olmak paralel bir başarı göstergesi olduğunu gösterir.”

İhtiyaç Analizi

K1: “Burada ihtiyaç çok önemli. Kitlenin ne ihtiyaç duyduğu önemli. Çocuktan örnek verecek olursak çocuğun pedagojik yapısı hedef kitlenizin yaş grubu kaç yaş çocuğun ağırlıkta olduğu önemli. Ve bunlara uygun mu? Onların hayallerine dokunabilen, onların duygularına dokunabilen etkinlikleri tasarlamaya gayret gösteriyorum.”

Maddiyat

K1: “İlk maddiyata bakıyoruz. Hayal kuruyoruz. Bu hayali nasıl gerçekleştiririz diye düşünüyoruz. Önce bütçeye bakmak gerekiyor. Hayalinizle denk bir bütçeniz var mı ayırabiliyor musunuz ya da bulabiliyor musun gibi sorunlar ön plana çıkıyor.”

Deneyim

K17: “Planlamada önemli noktalardan biri de deneyimdir. Müşteriye hangi deneyim sunacağınız önemlidir. Doğru müşteriye doğru deneyim ile buluşturmak gereklidir.”

Materyal

K3: “İlk önemli şey ihtiyaç. İhtiyaç doğrultusunda alan belirliyorsun. İhtiyaç doğrultusunda alanı malzeme ile dolduruyorsun. Gerekli malzemeleri oluşturuyorsun.”

Güvenlik

K4: “Sürdürülebilirliği sağlamak için mekân, insanların rahatlığı, güvenlik, uygun fiyat kaliteli eğitmen önemlidir.”

Zamanlama

K4: “Zamana dikkat ediyoruz. Mevsimsel zaman. Herhangi bir etkinlikle çakışmaması yurt içinde Türkiye genelinde. Bunun yanı sıra insanların boş zamanlarını olması boş zamanlarında dikkat etmek. Hava sıcak mı soğuk mu bunlara çok dikkat etmemiz gerekiyor stratejik olarak çok önemli.”

Personel

K6: “Bilgili bir personel olması önemli. Yani o an çocuk nasıl tepki veriyorsa mesela öfke nöbeti geçiriyorsa sakinleştirmeye çalışıyoruz.”

K8: “Aslında ilk başta eğitmenlerimize önem veriyoruz. Yani eğitmenlerin güvenilir olmaları ve bize fayda sağlaması bizim için önemli.”

Geri Dönüt

K10: “Bir okul grubumuz vardı. 140 Kişiydik. O 140 kişi ile sürekli iletişim halinde kalıyorduk. Öğrencilerle birebir gittik, tanıştık. Onlara bir bilgilendirme yaptık. Onlara sunum yaptık. Biz hizmet sektöründeyiz. Hizmeti verdiğimiz insanlara yönelik onların bir talepleri varsa talebe yönelik daha çok ilerliyoruz. Örneğin bir grup vardır hiç bizim gitmediğimiz bir yer için talep istemişlerdir. Örnek veriyorum Kastamonu. Biz ona yönelik bir proje program yaparız. Biz müşteri dinleyerek, müşteriden geri dönütler alarak ilerliyoruz. En büyük husus budur.”

Alan

K2: “Mekân önemli. Mekân olmazsa etkinlik olmaz çok önemli.”

Pazarlama

K9: “. Sosyal medyanın aktif bir şekilde kullanması önemli planlama aşaması için. Aktif sponsorlu reklamlar veriyoruz. Bunları yaparken müşteri ile ilişkimize dikkat ediyoruz. İlişkilerimizi iyi tutmaya çalışıyoruz. Müşterilerden olumlu yorum almaya çalışıyoruz.”

3.1.2. Sorunlar temasına ilişkin katılımcı görüşleri

Bu bölümde sürdürülebilir projelerde ne tür sorunlarla karşılaşıyorsunuz? sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

Malzeme Eksikliği

K1: “Zaten etkinlik işi başlı başına sorun çıkabilecek potansiyele sahip bir şey. Çünkü sadece tek başınıza yapmadığınız için sorun olabiliyor. Özellikle benim alanımda çok değişken ile çalışıyorum. Dolayısıyla sorunlar mutlaka çıkıyor. Dekor unutmuştuk mesela. Dekor kurulumu AVM’nin açılışına kadardır.”

Teknik Sorunlar

K3: “Alana getirdiğiniz müzik sistemi çalışmayabilir. Güç yeterli olmayabilir, mikrofonun pili olmayabilir, pili bitebilir. O anda aklınıza gelebilecek binlerce sorun var.”

Müşteri problemleri

K10: “En büyük sorunlardan bir tanesi müşteri problemleri. Müşterilerden çok fazla problem çıkaranlar olabiliyor.”

İçeriğin Tekrar Etme Riski

K2: “Sürekli aynı etkinliği yapma olasılığı bir problemdir. Bazı müşteriler her seferinde geldiğinde yeni bir şeyler görmek istemektedir.”

Rakibin Taklit Etme Riski

K5: “Rakiplerimiz çok fazla bulunmakta. Ve sürekli herkes birbirini inceliyor. Bazen görüyorum yaptığımız etkinliği onlarda yapıyor.”

Pandemi

K1: “Çok zorlu bir sektör her şeyden etkileniyor, her şeyden nem kapıyoruz. Bir şey oluyor önce etkinlikten bütçe kısılıyor. Önce aileler etkinliğe gitmeyelim diyor çünkü yemek, barınma gibi temel ihtiyaçlar her zaman ön planda olduğu için etkinlik bazı dönemler çok lüks kalıyor. Nitekim de pandemi ile bitmeyen

bir sıkıntılı dönemin içindeyiz. Pandemi bitiyor enflasyon başlıyor, enflasyon devam ederken bir yanda afetler gibi zorlukları çok var.”

Hava Şartları

K11: “O gün yağmurlu gözüküyordu. Herkes bileti iptal ettirmeye çalışıyor. Herkes biz yağmurlu gelemeyiz demeye başladı.”

Yasal İzinler

K12: “Bir konser etkinliği yapacaktık. Ayarlamasını yaptığımız salonda turizm ruhsatı var sanıyoruz. Biletlerimiz satılmış ve insanlar alana gelmişti. Sanatçı sahneye çıktıktan 15 dakika sonra polis gelerek bu saatten sonra müzik yapamazsınız dedi.”

Siyasal Problemler

K17: “Bizim hayatımızda çok fazla sorun var zaten bu sorunları çözerek biz var olmaktadır. Siyasi sorunlar, ekonomik sorunlar, katılımı alakalı problemler..”

Ekonomik Koşullar

K1: “Eğer ki katılımcının bütçesi yoksa ve hedef kitleniz de ekonomik krize denk gelen bir bölümde ise yapabileceğimiz hiçbir şey yok.”

3.1.3. Çözüm önerileri temasına ilişkin katılımcı görüşleri

Bu bölümde sürdürülebilir projelerdeki sorunların nasıl çözmektesiniz? sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

İletişim

K15: “En büyük sorun aslında misafirlerimizden kaynaklanıyor. Problem yaratmadan çıkabiliyor olmak lazım buradan. Burada da sistemi doğru anlatabilmek lazım. Teknik aksaklık oluyor tabi ama bunu müşteriye doğru dille anlatabilirseniz sorun ortadan kalkıyor. Çok fazla sorun yaşamıyorsunuz.”

Ekstra Çaba

K13: “Sonrasında ben bunun çözümü olarak ekstra çaba harcayarak üst mertebe istediğini yaptım burada benim ekstra emeğimi yer alıyor.”

Hizmet İçeriğini Farklılaştırma Çalışması

K7: “Başka işlerde ne olduğunu takip ederek değişiklik yapıyoruz hem bu bizim için hem de müşterimiz için iyi bir durumdur. Sürdürülebilir olması için sıkıcı bir hale gelen etkinliği biz değişiklik yapmakta ve farklılık yaratmaktayız.”

K1: “Ama şunu yapıyorum müşteri etkinliği görüp bana söylerse aynısını birebir yapmayacağımı ama tercihen muadil uygun başka ettiğini tasarlayabilirim söylüyorum.”

K3: “Şöyle bir şey söyleyeyim EDF’de 20 tane dansçı yurtdışından geldi. Onlar artık bitti yeni dansçılar gelecek. Sürekli değişecek. Gelen dansçıları değiştirmek zorundayız yeni içerik üretimi yani.”

K6: “Rakip işletmelerin videosunu izleyerek kendimize yeni farklı bir etkinlik oluşturuyoruz mesela.”

3.1.4. Analiz ortamları temasına ilişkin katılımcı görüşleri

Bu bölümde sürdürülebilir projelerin rakip analizini hangi ortamlarda gerçekleştirmektesiniz? sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

Sosyal Medya

K1: “Rakip olarak değil proje olarak inceliyoruz. Mesela bir müzikal yapacağım çocuklarla ilgili. O zaman sosyal medyadan Türkiye’deki çıkmış çocuk müzikallere ya da Avrupa’daki müzikallere bakmaktayım. Harmanlayıp bir iş yapmaktayım.”

K6: “Genellikle Instagram ‘dan onların attıkları çektikleri videolardan bakarak hani ne yapmışlar bakalım diyerek inceleme yapıyoruz.”

K11: “Instagram sayfalarından bakıyorum. Fayda sağlaması için gidiyorum ama rakipler bir şey yapmadığı için çok bir fayda alamıyorum ama yurtdışına baktığım zaman tabii ki fayda sağlıyorum.”

Rakip ile iletişim

K3: “İlk önce onlarla bağlantıya geçiyoruz tabii ki etkinliğimize davet ediyoruz. Rakiplerimize. Rakiplerimizin yanımızda olması onur verici gurur verici. Etkinlikleri yoksa bize katılmalarını destek olmanı istiyoruz. Bizde onlara destek veriyoruz. Onlar kendilerini geliştirdikleri zaman biz mutlu oluyoruz. Rakip ile konuşmazsam onunla dost olmazsam bir kibir oluyor. Alanında Onu stalklamak aaa şunu yapmış aaa bunu yapmış demek. Herkes birbiriyle konuşursa aslında eksikliklerini görür belki. Ahmet ben böyle bir şey yapıyorum sen bana destek verecek misin demek.”

Rakibin Etkinlik Alanı

K13: “Yaptıkları işlere bakıyoruz. Dönemsel takip ediyoruz. Aynı etkinlikte ise inceliyoruz.”

3.1.5. Sürdürülebilirlik uygulamaları temasına ilişkin katılımcı görüşleri

Bu bölümde sürdürülebilir rekabet avantajı için ne tür uygulamalar yapmaktasınız? sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

Referans/Reklam

K6: “Müşteri gider başka aileye söyler böylelikle ağızdan ağıza yayılır.”

K8: “Mesela özellikle seçmiş olduğumuz insanları da kendimize yakın olan insanlardan seçmeye çalışıyoruz yani referanslı oluyor aslında işletmemizin insanları.”

Müşteri ile iyi iletişim

K1: “Yeni bir müşteriye ekstra iyi davranmak. Onun dışında yapabileceğin çok da bir şey yok işini iyi yap etik çerçeveler içine çalış.”

K11: “Tamamen müşteri iletişimi.”

Doğru Fizibilite

K8: “Bizim aslında fizibilite iyi yapamamamızdan kaynaklı. Bizim yer ve müşteri kitlesini düzgün belirlememizden kaynaklı olarak sorun oldu. Bunu çözdüğümüzde sorun kalmadı.”

Nitelikli İçerik

K16: “Kaliteli içerik olması çok önemli. Öncelikle müşteri altı ay önce geldiği etkinliği tekrar altı ay sonra görmek istemiyor.”

Farklılık

K14: “Yeni ve yaratıcı fikirler aslında burada konuşan şey o da bu yaratıcı fikir fikirlere de uygun bütçe verebilmek.”

K8: “Yani avantaj dediğin şöyle bir olay var fark yaratıyor çünkü kimsenin yapmış olmadığı bir şey yapıyorsun.”

K4: “Şöyle bir avantaj da karşılaşılabir insan. Değişiklik oluyor sürekli.”

3.1.6. Rekabetin zorlukları temasına ilişkin katılımcı görüşleri

Bu bölümde sürdürülebilir projelerde rekabeti zorlayan faktörlerin nelerdir? sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

Bütçe

K17: “Bütçe, ödeme şekli, içerik bunların hepsi olabilir.”

K15: “Aslında fiyat ve performans diyebilirim.”

K9: “Yanlış bütçe uygulanması zorlaştırıyor.”

K1: “Maddiyat. Konuma bağlı olarak maddiyat. Ankara’da olsanız farklı özellikler çıkacak”

K4: “Rekabeti zorlaştıran şey tabi ki maddi imkansızlıklar. Rekabet edeceksin ama paran yok. Paran yoksa rekabet edemezsin.”

Kalite

K3: “Müşteri geldiği zaman daha da kalitesini verebilmek bunun için çaba sarf etmek en önemli konulardan birisi.”

K6: “Yani hocanın çocuğu olan davranışı olabilir ya da çocuğa bir şey katamaması olabilir çünkü her yerde çocuk zaten anlaşılmayabilir. Bu yüzden içerik kalitesi eğitim kalitesi çok etkilidir.”

Ulaşılabilirlik

K8: “Yani yer bulmak. İş yapabilecek yer bulmak rekabeti en çok zorlaştıran noktalardan bir tanesi.”

K1: “Yani konum olabilir. Eskişehir olduğu için söylüyorum bunu belki İstanbul’da olsak daha farklı müşteri potansiyeli olduğu için bunu söylemiş olmayacaktım. Benim en büyük handikabım konum bence.”

Müşteri ve İşletme Bağı

K3: “Torpil benim en çok zorlandığım konu. İnsanlar eş, dost, akrabasının yapacağı işi seçiyor. Sonra karşı tarafta pişman oluyor. Bütçe bizi zorlamıyor çünkü zaten insanlar bize alıştıktan sonra bizi tercih ediyorlar. Mesela Tasigo’daki etkinliğimizi zamanında tercih etmeyenler oldu uzak olduğu için.”

3.1.7. Sürdürülebilirlik stratejileri temasına ilişkin katılımcı görüşleri

Bu bölümde sürdürülebilir olmak için ne tür stratejiler gerçekleştirmektesiniz? sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

Kaliteli Proje

K7: “Kaliteli iş müşteriye memnun eder. Bu durumda sürdürülebilir kalmamı sağlar.”

K15: “Aynı misafirler geldiği için aynı şeyi görmek istiyorlar. Aynı tat, aynı hizmet. Herhangi aksi bir durum olduğu zaman müşteri bunu bize söylerse iletişim ile çözebiliriz. Kaliteli olmak sürdürülebilirliği etkiler.”

K1: “Belli bir kalitenin altında işler yapmak istemiyorum. En azından mevcut yerde kalitede seyredebilmek bile bir başarı artık. Bununla beraber zaten kalitemi artırabilirsem tercih sebebi olacaktır. Bizi tercih etmeye devam edecekler.”

Duygusal Bağ

K12: “Müşteri bizimle duygusal bağ kuruyor. Çocuk burayı çok seviyor. Ayda belki 6-7 defa buraya getiriyor. Sürdürülebilir olduğu zamandan duygusal bağ kuruyor ister istemez.”

İnovasyon

K18: “Daha iyi daha yeni iş yapmak daha inovatif iş yapmak.”

K3: “Aslında yenilik. Onun dışında fiyatı düşürelim gibi bir stratejimiz yok.”

K10: “İnovasyonu kesinlikle kullanıyoruz inovasyon olmadan turizmde olmaz. Çünkü turizm sürekli yenilenen bir şey.”

K1: “Her zaman farklı işler yapıyoruz eğitim kalitesini arttırıyoruz.”

Güncel Kalma

K9: “Güncel kalmanın sürdürülebilirliği yakaladığını düşünüyorum. Bu yüzden etkinliklerimizde güncel olmaya çalışıyoruz.”

K1: “Biraz projenin içeriği ile alakalı. Sahnede sürekli bir güncelleme yapıyoruz. Atıyorum dekoru küçük değişiklikler yapıyoruz o işte seyirciye aslında bilinçaltı olarak belli oluyor.”

Müşterinin Mutluluğu

K13: “Müşterinin mutlu ayrılmasını sağlayacaksınız.”

K10: “Yani her müşteriye yakalamak için memnuniyet bizim için en önemlisi. Çünkü biz misafire göre hareket eden bir acenteyiz diğer acenteler nasıl yapar nasıl bir yol izler bilmiyorum.”

Aktif Kalma

K1: “Sürdürülebilir bir işi aynı hedef kitleye hala aktif olarak pazarlayan biliyor olmak paralel bir başarı göstergesi olduğunu gösterir.”

Proaktif Olma

K1: “O sırada da aslında biraz pratik zekâ ve çözüm odaklı problem çözme becerisine sahip olan bir ekibin varsa çözmek zorundasınız yani.”

3.1.8. Rekabet stratejileri temasına ilişkin katılımcı görüşleri

Bu bölümde rekabet avantajı sağlamak için stratejileriniz nelerdir? sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

Rakip Analizi

K17: “Rakiplerimin projelerini takip ediyorum. Bu durum benim gelişmemi sağlıyor.”

K1: “Rakip olarak değil proje olarak inceliyoruz. Mesela bir müzikal yapacağım zaman çocuklarla ilgili Türkiye’deki çıkmış çocuk müzikallerine ya da Avrupa’daki müzikallere bakmaktayım. Harmanlayıp bir iş yapmaktayım.”

Nitelikli Ekip

K1: “Ekte nitelikli eleman olması senin kaliteni etkiliyor, kalitende rekabet avantajına. Oyunculuk eğitimi almayan biriyle tiyatro yapmak ve oyunculuk eğitimi almayan biri ile tiyatro yapmak arasında çok büyük bir fark var.”

İnovatif Deneyim

K17: “Biz insanlara deneyim satıyoruz. Sattığımız bu deneyimin en yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde olmasına önem veriyoruz.”

Kaliteli Hizmet

K9: “Yani kaliteli hizmet vermeye çalışıyoruz. Otellerimizi iyi seçmeye çalışıyoruz.”

K1: “Kötü standartlar benim için çok önemli. Belli bir kalitenin altında işler yapmak istemiyorum. En azından mevcut yerde kalitede seyredebilmek bile bir

başarı artık. Bununla beraber zaten kalitemi artırabilirsem tercih sebebi olacaktır. Bizi tercih etmeye devam edecekler.”

Fiyat Stratejisi

K7: “Tabi uyguluyoruz. Mesela firma diğer şirketlerle beraber bizden bir bütçe istiyordu ve bu noktada biz maddiyatı biraz daha aşağıda tutuyoruz. Nereden kıssak daha doğru şuradan kısarsak evet daha iyi yapabiliriz diyebiliyorduk.”

K5: “Fiyat politikasını en yüksekte vererek uyguluyoruz. Bize gelen kişiler referanslı geldiği için o yüzden fiyat noktasına takılmıyor.”

K4: “Yani biz diğer tarafa göre maliyeti düşük tutuyoruz öğrencilerden istediği para daha az oluyor o yüzden de tercih ediliyor.”

Müşteri Memnuniyeti

K1: “Kabul edilebilir karlarla teklif hazırlarsan ve zaten memnunsan sizle çalışmaya devam ederler sizin yapabileceğiniz hiçbir şey yok.”

K8: “Müşteri memnuniyeti bizim için en önemli.”

K11: “Müşteri memnuniyeti benim en büyük stratejim aslında.”

3.1.9. Sürdürülebilirlik ve inovasyon avantajları temasına ilişkin katılımcı görüşleri

Bu bölümde projelerde sürdürülebilir ve inovatif olmanın avantajları nelerdir? sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

Müşteri sayısı

K4: “Yani sürekli müşteri değişiyor bu nedenle müşteri sayısı artıyor. Müşteri avantajı olacak..”

K10: “Sürdürülebilir bir işletmenin en büyük avantajı misafiri kaybetmemek. Misafir datamız var biz bu datamızı kullanıyoruz ve WhatsApp grupları kuruyoruz turlarda. Bu turlarda kurduğumuz WhatsApp gruplarına daha sonra birçok arkadaşımız yeni afişlerimizi, yeni turlarımızı, yeni fiyatlarımızı paylaşıyor. Diyoruz ki bizim fiyatlarımız bu şekilde. Oradan da bize sürekli misafir geliyor ve misafir kaybetmemeye çalışıyoruz.”

Maddi kazanç

K1: “Hepimizin nihai amacı elindeki müşteriyi kaybetmeyelim hep kâr marjını arttırmak cirosunu arttırmak gibi sürdürülebilir projeler bunu sağlar.”

K6: “Maliyet olabilir patronlar kazanıyor.”

K8: “Hedef kitle artıkça maddi olarak da artacak.”

Tanınmışlık/Köklülük

K4: “Şehirde tanınmışlık bu bir avantajdır.”

K15: “Birazcık kulaktan kulağa olayı var. Müşteri memnun olduğu için bunu çevresine yansıtıyor.”

Tercih edilme

K7: “İstikrar varsa başarı vardır zaten. İş varsa kazanç da vardır, müşteri vardır. Müşteri memnun olduğunu gösterir. Devamlılık vardır.”

K1: “Sürekli iş yapmak, sekiz yıldır aktif rol almak ve hala faal müşteri ile çalışmaya devam etmek bence karşı tarafa olumlu görüşler vermiştir ki hala tercih sebebidir diye düşünebiliriz.”

Müşterinin olumlu dönütü

K14: “İnsanlar aynı şeyi görmekten sıkılıyorlar. Müşteri kazanmak için yeni bir şey yapmak önemli.”

Kazanç artışı

K3: “Müşterinin ilgisini çeker. İnsanlar yenilik varmış der ve gelir kazançlı bir durum olur. Büyük organizasyonlar, büyük deneyimler demek olduğu için kazanca etkisi de yüksek olmaktadır.”

Bilinirlik

K7: “İzlenebilirliği artıyor. Bu durum seyirci sayısını arttırıyor. Katılımcı sayısını arttırıyor. Bize fayda sağlıyor. Başka firmalara referans oluyor. Şirketin bilinirliğini arttırıyor.”

3.1.10. Yöneticilerin bakış açısı temasına ilişkin katılımcıların görüşleri

Bu bölümde ticari rekreasyon işletmelerinde rekabet ve inovasyona bakış açılarınız nasıldır? sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

Rekabet Başarı Paralelliği

K1: “Rekabetin güzel işler getireceğine inanıyorum ama işler getirmesi için de rekabet içerisinde bulunduğunuz firmaların da nitelikli firmalar olması lazım.”

K4: “Rekabet güzel işler doğurur. Rekabetin olmadığı yerde kimse gelişemez ne eğitmen ne patron ne müdür kimse gelişemez ya da mekân gelişemez.”

İnovasyon Başarı Paralelliği

K1: “Hedef kitleniz bu vizyonda ise sizin etkinliğinizden daha büyük keyif almasını sağlayabilirsiniz. İnovatif işler başarılı olumlu geri dönüş sağlar.”

K4: “Mesela hangi işletmenin içerisinde hem spor hem dans olarak var. O yüzden olumlu bakıyorum yeni şeylere. Yenilik her zaman iyi şeylerdir.”

K8: “Pozitif bakıyorum ama bu pozitiflik kitle iletişim araçlarını kullanmak değil. Yani baktığın zaman bizim amacımız zaten çocukların kitle iletişim araçlarından kopup buraya gelmeleri..”



4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde bulgulara dayalı olarak elde edilen sonuç ile tartışmalara ve bu sonuçlara göre önerilere yer verilmiştir.

4.1. Tartışma

Her geçen gün gelişen karmaşık bir hale gelen projeler, kapsamlı ve kompleks bir yapıya sahip olduğu için işletmelerin başarıyı yakalaması da zorlaşmaktadır (Ankara, 2021). Rekabetin yoğun olduğu rekreasyon pazarında işletmeler, kendi bilgi ve deneyimlerine dayanarak gerçekleştirdikleri projeler ile başarıyı hedeflemektedirler. İşletmelerin yalnızca kendi bilgi ve deneyimleri ile hedeflerine ulaşması zor bir süreç iken başarının stratejik bir plan içermesi şart olmuştur (Sönmez ve Kasımoğlu, 2015). Başarıyı etkileyen sürdürülebilir proje faktörlerinin belirlenmesi, projenin belirlenen hedefler doğrultusunda yürütülmesini sağlaması açısından önemlidir. Bu noktada “işletme başarı faktörleri” işletmelerin varlığı açısından kayda değer görülmektedir (Müller ve Jugdev, 2012). Rekabetin yoğunlaşmasıyla, tüketici arz ve talebinin değişmesi göz önüne alındığında bir projenin başarısı birden çok faktörün dikkate alınması ile gerçekleşmektedir (Fortune ve White, 2006). Bu nedenle rekreasyon sektöründe işletmelerin sürdürülebilir proje başarısını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Turizm, macera, kamu ve eğitim kurumu, spor, terapi, alışveriş, gösteri ve animasyon, işyeri ve kampüs hizmet organizasyonlarındaki işletmelerin yönetici ve personelleri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda başarı faktörlerine ulaşılmaya çalışılmıştır.

Sürdürülebilir projelerin başarıya ulaşmasında ilk adım planlamadan geçmektedir. Planlama işletmelerin var olması için önemli bir unsurdur. Planlama yapmayan ve yanlış planlama yapan işletmeler, ürün veya hizmet kaynaklı sorunların ortaya çıkmasıyla pazar alanı içerisinde rakiplerinden geride kalması ve işletmenin yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilir. Bu riskleri ortadan kaldırmak ve başarılı olmak isteyen işletmelerin, proje sürecinde planlama konusuna önem vermesi gerekmektedir (Gevşek, 2019). İşletmenin başarılı olabilmesi için özellikle stratejik bir planlama yapması önemlidir. Yapılan stratejik planlamalar işletmelere rekabet avantajı sağlayarak işletmeyi ileriye taşımaktadır (Özalp, 1998). Her işletmenin planlama sürecinde dikkat ettiği önemli noktalar bulunabilmektedir. Bu noktalar işletmeden işletmeye ya da sektörden sektöre göre değişim gösterebilmektedir (Yafez,

2020). Katılımcılara göre planlamada dikkat ettikleri konuların en başında hedef kitlenin seçimi ve bu hedef kitlenin ihtiyacını analiz etmek gelmektedir. Erdoğan (1996)'a göre, pazarlama bilimi içerisinde tüketicinin satın alma davranışının ilk aşaması ihtiyacın belirlenmesidir. Belirlenen ihtiyaç doğrultusunda ortaya çıkacak ürün veya hizmetlerin nasıl bir deneyim ifade edeceği belirlenmektedir. Bu yüzden işletmeler tüketicilere unutamayacakları eşsiz deneyimler sunarak rekabet avantajını elinde tutmaya çalışmaktadır (Arussy, 2007). Katılımcılara göre, tüketiciye nasıl bir deneyim sunulacağının belirlenmesi ile maliyet, zamanlama, güvenlik, kullanılacak materyaller ve gerçekleştirilecek alan konuları gündeme gelmektedir. Katılımcıların %50'sinden çoğu planlamada önemli konulardan birinin personel olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin personele önem vermesinin nedeni, hizmet içerisinde sürekli insan faktörünün bulunması ve tüketiciye hizmetin insanlar aracılığıyla verilmesi olabilir. Stuckenbruck (1981), planlama sürecini malzeme, zaman, maliyet ve insan sayısının ne kadar olacağının belirlendiği ve proje hedeflerini başarıyla sonuçlandırabilecek etkinlikler olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda oluşturulan deneyim için gerekli uygun personelin seçilmesi, işletmelerde başarıyı pozitif bir şekilde etkilemektedir (Demirkol ve Ertuğral, 2013). Pozisyon için personelin nitelikli olması işletmeyi başarıya götürebilirken, yanlış personel seçimi işletmeyi başarısızlığa götürebilmektedir (Erdoğdu, 2013). Kurgun (2008)'a göre planlama aşamasında dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri; doğru pozisyona, doğru personelin, gerekli sayıda seçilmesidir. Literatür ile yapılan bu tez çalışması karşılaştırıldığında benzer planlama konularının öne çıktığı görülmektedir. Bu durumda işletmeler farklı sektörden olsalar bile, planlama aşamasında dikkat ettikleri konular üzerinde ortak fikre sahiptirler. Katılımcılar daha önceki projelerden alınan müşteri dönütlerinin daha sonraki gerçekleştirecekleri projelerin planlamasında önemli bir rol oynadığını söylemişlerdir. Burucuoğlu (2011) yaptığı çalışmada, bir işletmenin müşteri dönütlerini alması hem işletme müşterilerinin memnuniyetini iyileştirme hem de işletme süreçlerini iyileştirme fırsatı yakaladığını söylemektedir. Katılımcıların tüketicilerden geri dönüt alarak bir sonraki projelerde bu dönütleri dikkate alması durumu, Burucuoğlu'nun çalışması ile benzerlik göstermektedir. Katılımcılar planlamada aşamasında önemli gördükleri bir diğer faktör olarak ilişkisel pazarlama konusuna dikkat çekmişlerdir. İşletmelerin uzun vadede ayakta kalabilmeleri için tüketicinin ürün veya hizmeti satın almadan önceki beklentisi ile satın aldıktan sonraki

görüşlerinin birbirine paralel olmasını sağlayarak, proje hedefine ulaşılmasında gösterilen faaliyetler bütünü ilişkisel pazarlama olarak tanımlanmaktadır (Gök, 2003). Sin ve arkadaşlarına (2002) göre ilişkisel pazarlama; işletmenin planlama kararlarının tek taraflı değil, müşteri tarafından da düşünülerek çift taraflı olması düşüncesidir. İlişkisel pazarlama sadece yeni müşterileri kazanmak için değil aynı zamanda mevcut müşterinin sürekli tercih etmesi için de önemli görülmektedir. Teleghani ve arkadaşlarının (2011) bankacılık sektörü üzerine yaptıkları bir çalışmada, işletme stratejileri içerisinde ilişkisel pazarlama çalışmalarını koymanın müşteri ile bağ kurma ve sadakati arasında pozitif bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Özellikle hizmet sektöründe insan kaynağının ve iletişimin yoğun olduğu düşünüldüğünde katılımcı işletmelerin, pazarlama stratejilerini ilişkiler üzerine kurmasının amacı anlaşılmaktadır. Nelson (2007) planlamanın temel taşlarını; maliyet, zaman, kalite, insan kaynağı, tedarik, iletişim ve risk olarak açıklamaktadır. Sezgin ve arkadaşlarının (2008) yemek hizmeti üzerine yaptığı çalışma, planlamada yenilik ve yaratıcılık bulundurmanın işletmeye fayda sağlayacağını söylemektedir. Nelson (2007) ve Sezgin vd. (2008) çalışmalarına göre planlamanın önemli görülen konuları değişim göstermektedir. Rekreasyon sektöründe yapılan bu tez çalışmasında, planlama içerisindeki her noktanın birbiri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Katılımcılara göre daha önce yapılan çalışmalardan alınan geri dönütler doğrultusunda hedef kitlenin ihtiyacı analiz edilmektedir. Sonrasında tüketiciye sunulacak deneyimin belirlenmesi ile maliyetin hesaplanması, ürün veya hizmet için gerekli materyallerin oluşturulması, zamanın belirlenmesi, alanın ve alan güvenliğinin oluşturulması, personelin niteliğinin ve sayısının planlanması konuları gündeme gelmektedir. Ürün veya hizmet ortaya çıktıktan sonra ise müşteriler ile iyi iletişim kurarak pazarlama aşaması devreye girmektedir.

Son zamanlarda rekabetin artış gösterdiği hizmet sektöründe planlama öncesinde önlem alınsa bile sorunları sıfıra indirmek mümkün değildir (Blodgett vd., 1997; Smith vd., 1999). Katılımcılar planlama aşamasında çoğu noktaya dikkat etmelerine rağmen yine de sorunlarla karşılaştıklarını söylemişlerdir. İşletmeler sorunlarını işletme içinde gerçekleşen ve işletmeye bağlı olmadan işletme dışında gerçekleşen sorunlar olarak iki şekilde sınıflandırmışlardır. Aile işletmeleri üzerine yapılan bir bildiri çalışmasında malzeme yetersizliğinin koordinasyon eksikliğine sebep olduğu söylenmektedir. Malzeme ve uygun ortamın hazırlanmasının işletmenin

bir görevi olduğu dile getirilmektedir (Güven vd., 2003). Katılımcıların %88'i malzeme eksikliği sorununun işletme içi sorunlar olarak gündeme geldiğini ifade etmişlerdir. Çoğunlukla hizmete dayalı olan rekreasyon sektöründeki işletme projelerinin yürütülmesi esnasında ışık ve ses sistemin arızalanması, destek ekibin sağlanmaması gibi teknik sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını belirtmişlerdir. Konuyla ilgili literatür incelenmiş ve yapılan çalışmalarda işletmelerin karşılaştığı sorunlar arasında teknik sorunların yer almadığı görülmüştür. Diğer sektörlerin aksine ticari rekreasyon işletmelerinin sorunları arasında teknik problemler işletmeler için önemli görülmüştür. Çünkü rekreasyon sektörü diğer sektörlerin aksine içerisinde ışık ve ses sistemlerini daha fazla bulundurduğu için riskinde arttığı şeklinde yorumlanabilir. Projelerde oluşan sorunlar her zaman işletme personeli tarafından fark edilememekte, ancak müşteriye yansıyabilmektedir. Bu durumda müşteri problemleri ortaya çıkmaktadır ((Blodgett vd., 1997; Smith vd., 1999)). Özellikle insana hizmet veren ve insan ile iletişimi yüksek olan işletmelerin yöneticileri ve personelleri müşteri problemlerinin olduğunu söylemişlerdir. Katılımcıların sorunlar içerisinde müşteri problemlerini alması Blodgett ve Smith'in çalışmaları ile örtüşmektedir. Katılımcılar karşılaştıkları bir diğer sorunun sürdürülebilir projenin kendini tekrar etme riski olduğunu söylemişlerdir. Müşterilere aynı içeriği sunmak bir süre sonra işletmelerin kendini tekrar etme ihtimalini düşündükleri için bir risk taşıdığını söylemişlerdir. Farklı alanlarda yapılan çalışmalarda sürdürülebilirlik konusu genellikle çevresel olarak ele alınmış, sosyal sürdürülebilirlik ve devamlılık konularına daha az yer verilmiştir. Sürdürülebilirlik literatüründe, sürdürülebilir olma halinin kendini tekrar etme riskine dair gerçekleştirilen farklı bir veriye rastlanmamıştır. Katılımcılar işletmelerin yaşadığı sorunlara, rakibin taklit etme riskini de eklemiştir. Barney (1991), işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olması için rakipleri tarafından uygulanamayan ve taklit edilemeyen içerikleri yaratması gerektiğini söylemektedir. Rekabet avantajına sahip başarılı işletmeler rakipleri tarafından kolay bir şekilde taklit edilmekte ve bu durum işletme avantajını düşürmektedir. Rekabet avantajının sürdürülebilirliği rakip tarafından taklit edilmediği durumlarda söz konusudur (Ülgen ve Mirze, 2004). Özellikle rekabetin yoğun olduğu rekreasyon sektöründe katılımcıların on dördü bu durumu bir sorun haline getirirken kalan dört katılımcı ise bu durumdan mutluluk duyduklarını, çünkü taklit edilmenin onlara başarı hissini verdiğini ifade etmişlerdir. Ryan, hizmet işletmesi olan otellerde görülen dışsal

sorunları; ekonomik ve siyasi durum, uluslararası arenada çeşitli etkileyiciler, çevresel etmenler, hukuki manada ortaya çıkan etmenler ve doğal ve çevresel faktörler olarak maddelendirmiştir (Ryan, 1993.) Hizmet açısından benzerlik gösteren ticari rekreasyon işletmelerindeki dışsal sorunları katılımcılar; pandemi, hava şartları, yasal izinler, siyasi problemler ve ekonomik koşullar şeklinde listelemişlerdir. Özellikle bu sorunların gündeme gelmesinin ilk önce rekreasyon sektörünü etkilediğini söylemişlerdir. İnsanların herhangi bir sorunda ilk vazgeçişlerini boş zaman aktiviteleri üzerinde gerçekleştirdiğini ifade etmişlerdir. Bunun sebebi boş zaman aktivitelerinin halen psikolojik, fizyolojik ve sosyal avantajlarının göz ardı edilerek bir lüks olarak görülmesinden kaynaklanabilir. Otel işletmelerinin COVID-19 sürecinde yaşadığı sorunlar üzerine yapılan bir çalışmada pandeminin; seyahat, toplantı, fuar, spor ve eğlence alanlarını da etkilediği söylenmektedir (Aydınlı, 2023). On işletme yöneticisi veya personeli de pandeminin bir dış sorun olduğundan ve pandemi sürecinde hatta pandemi sonrasında ekonomik toparlanmanın zor olduğundan, müşterinin yeniden ürün veya hizmet satın almasının zaman aldığından bahsetmişlerdir. Bu sorunun yalnızca Türkiye’yi değil tüm dünyayı yakından etkilediği söylenebilir.

Rekabet yoğunluğunun üst düzey olduğu bir alanda başarılı olmak isteyen işletmeler, ilişkisel pazarlamanın önemini bilerek sorunları çözmeye yönelmektedir (Blodgett vd., 1997; Smith vd., 1999). Katılımcılar, işletme sorunlarını müşteri ile iletişim kurarak, ekip olarak ekstra çaba veya emek harcayarak ve hizmet içeriğini farklı bir hale getirerek üç çözüm fikri üzerinde ortak fikir elde etmişlerdir. Hizmet işletmeleri en büyük çözümün müşteri beklentilerinin karşılanması ve sorunların olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Hoffman vd., 1995). Bir hizmet işletmesi olan konaklama işletmelerinin her yıl %15-20 arasında çözülmeyen problemler nedeni ile müşteri kaybı yaşadıkları tespit edilmiştir. Oranın %5’lik bir değişiminde bile şirket karı üzerinde %25-85 fark oynadığı ifade edilmiştir (Reichheld ve Sasser, 1990; Schibrowsky ve Lapidus, 1994, Barlow ve Moller, 1996). Bu tespite göre hizmet işletmelerinin karlılığındaki ilk kaynağın müşteriler olduğu düşünülmektedir. Müşteriyi memnun etmenin işletmeye olan sadakatini arttıracak ve işletmeye maddi manevi kar sağlayacaktır (Reichheld, 1993). Katılımcılar, müşteri memnuniyeti için müşteri ile işletme arasındaki iletişimin önemli olduğunu ve istenilen içeriğin beklenen düzeyde olması için ekstra çaba harcadıklarını

söylemişlerdir. Örneğin K1, alışveriş merkezi içerisindeki projenin kurulumunda herhangi bir malzeme eksikliği olduğu zaman ekip içerisinde ekstra maddi ve manevi harcama yapılarak müşteriye bu durumun yansıtılmaması için uğraş verildiğini söylemiştir. Böylelikle müşteri karşısında sorunsuz bir hizmet vermenin önemini vurgulamıştır. Aynı zamanda ekstra çaba sarf edilse bile müşterinin son dakika isteklerinin karşılayarak işletmeye katkıda bulunduklarını belirtmiştir. Katılımcılar içeriğin kendini tekrar etme ve rakibin taklit etme riskine karşılık olarak hizmet içeriğinin farklılaştırılması çalışmaları yapıldığını söylemişlerdir. İşletmeler, rakipleri karşısında pazar içerisindeki payını düşürmemek için farklılıklar yaparak bir tepki göstermektedir (Bommer ve Jalajas, 2002). Porter işletmelerin rakiplerine karşı maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini kullanarak pazarda rekabet avantajı elde edeceklerini söylemektedir (Porter, 2008). Porter (2008)'ın söylediği üç stratejiden biri olan farklılaştırma kavramı üzerinde katılımcılarda hemfikirlerdir. Kalan iki strateji katılımcıların sorun çözümünde ön plana çıkmamıştır. Porter'ın iki stratejisinin çıkmama sebebi rekreasyon işletmelerinde aktivite içeriğinin daha ön planda olmasından kaynaklanabilir. Keskin ve Ayık, kobilerin genel sorunları ve düşünülen çözüm önerileri üzerine yaptığı çalışmada çözüm önerilerini; profesyonel yönetici çalıştırmak, düşük faiz kredisi, üniversite-sanayi iş birliği, nitelikli eleman çalıştırmak, AR-GE çalışmaları yapmak, teknoloji takibi, ürün farklılaştırması yapmak, pazar farklılaştırması yapmak ve diğer işletmelerle iş birliği yapmak şeklinde bulmuştur (Ayık ve Keskin, 2008). Ayık ve Keskin'in yaptığı çalışmada bulunduğu çözüm önerileri ile yapılan bu tez çalışmasında ulaşılan çözüm önerileri karşılaştırıldığında hizmet içeriğinin farklılaştırılması kodu benzerlik göstermektedir. Ancak diğer çözüm önerileri benzerlik göstermemektedir. Bu durumda kobilerin yönetim ve içerik şekli ile rekreatif işletmelerin yönetim ve içerik şeklinin farklı olduğu sonucu çıkarılabilir. Tekstil sektöründe stratejik yönetim algısı üzerine yapılan çalışmada ise rakipler değişiyorsa bizde değişmeliyiz, rakiplerden önce değişmek avantajlıdır sonucu çıkmış (Kızıloğlu ve Serinkan, 2015) ve böylece işletmelerin sorunlarına yönelik hizmet içeriğinin farklılaştırılması çözüm önerisi ile birbirini destekler niteliktedir.

Görüşme sağlanan işletmelerin %94'ünde rakiplerini analiz ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Rakiplerini gözlemleme nedenleri, rakip işletmelerin üstün ve zayıf yönlerini analiz etmektir. Analizlere göre işletmeler, proje içeriklerini farklılaştırmaya

çalışmaktadırlar. Literatür incelendiğinde, işletmeler stratejilerini geliştirirken rakip hareketlerinin tahmin edilmesi gerektiğini belirten çok sayıda görüş ve teori bulunmaktadır (Heinen ve Hoffjan, 2005; Singer ve Brodie, 1990; Simmonds, 1986). Porter rekabet avantajını sağlamanın yolunun rakip analizinden geçtiğini söyleyerek kavramın popülaritesini arttırmıştır. Rekabet ortamlarını incelerken, yalnızca ürün pazarı alanına odaklanan yöneticiler, potansiyel rakiplerin kaynakları ve gizli yetenekleri nedeniyle gelişen tehditleri fark edemeyebilirler (Bergen ve Peteraf, 2002). Görüşme sağlanan katılımcılardan elde edilen veriler sonucunda, rakip analizinin daha çok sosyal medya üzerinden ve rakibin etkinlik alanı içerisine gidilerek yapıldığı ortaya çıkmıştır. Ancak işletmelerin rakipler ile herhangi bir iletişim kurmadığı ve analizin gizli bir şekilde yapıldığı düşünülürken elde edilen verilerden çıkan sonuca göre işletmelerin rakipleri ile iletişim halinde olduğu ortaya çıkmış ve hatta işletmelerden bazıları “Rakiplerimiz ile dost gibiyiz. Pastayı bölüşüyoruz. Yeri geldiğinde müşteri yolluyoruz” şeklinde açıklamalarda bulunmuştur. Diğer çalışmalardaki rakip analizleri incelendiğinde rakip ile iletişim halinde olan bir sektör ile karşılaşılmamıştır. Böylelikle rakip analizi noktasında rakip ile iletişim halinde olma durumunu ticari rekreasyon işletmelerini özel kılmaktadır.

Katılım sağlayan yönetici ve personellere rekreasyon sektörü içerisinde rekabeti nasıl tanımladıkları sorulduğunda, tüm katılımcılar rekabetin başarı ile paralel bir şekilde ilerlediğini söylemişlerdir. İşletmelerin tümü rekreasyon sektörü içerisindeki rekabete olumlu bakmaktadır. Rekabete olumlu bakan tüm yönetici ve personeller yaptıkları uygulamalar ile rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Tyson’a (1993) göre rekabet avantajı, tüketicilerin yaşam kalitelerini zevk alacakları düzeye yükseltmesi ve bu durumun devamlılığını sağlarken aynı zamanda işletmelerin pazar alanında başarılı olabilecekleri ürün veya hizmetleri ortaya çıkarması olarak tanımlanmaktadır. Rekabet avantajı, işletmelerin rakipleriyle aynı faydaları daha düşük maliyetle (maliyet avantajı) sunabilmesi veya rakip ürün veya hizmet faydalarını aşan faydalar sunabilmesi (farklılaşma avantajı) durumunda ortaya çıkmaktadır. Rekabet avantajı, bir işletmenin rakiplerinden daha iyi performans göstermesini sağlayan bir nitelik edinmesi ve niteliği geliştirmesi durumunda var olmaktadır (Wang vd., 2013). İşletmeler rekabet avantajı sağlamak için birbirinden farklı stratejiler uygulamaktadır. Bu durumda her işletme birbirinin rekabet avantajını güç duruma getirmektedir. Katılımcılar rekabet avantajını etkileyen durumları bütçe,

kalite, ulaşılabilirlik ve müşteri ile işletme arasındaki bağ olarak dört şekilde belirtmiştir. Gıda perakendeciliğinde rekabeti etkileyen unsurlar üzerine yapılan çalışmada rekabeti etkileyen unsurlar farklı fiyatlandırma, yüksek kalite, farklı ürün veya hizmet ve yenilik olarak bulunmuştur (Kılıç ve Şenol, 2010). Yapılan bu çalışma ile tez çalışması kıyaslandığında fiyat ve kalite konusunda benzerlik göstermektedir. Ancak ticari rekreasyon işletmelerinin rekabetini zorlaştıran unsurlar arasında ulaşılabilirlik ve müşteri ile işletme arasındaki bağın bulunması çalışmayı bu noktada gıda perakendeciliği çalışması ile ayırmaktadır. Bunun nedeni gıda perakendeciliğinde hitap edilen hedef kitlenin ticari rekreasyon işletmelerinden farklı olması olabilir. İşletmelerin en önemli amaçlarından biri müşteri ile etkili bir iletişim kurabilmektir. İşletmelerin gerçekleştirdiği deneyim ve müşterilerin ilişkisi ayrılmaz ikilidir. Tüketicinin istek ve ihtiyacına yönelik ürün veya hizmetler sağlayarak ilişkinin sürekliliğini sağlamak önemlidir (Batı, 2013). Coşar'ın (2008) otel işletmelerinde rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörler üzerine yaptığı çalışmada ön plana çıkan rekabet gücü faktörleri, maliyetlerin azaltılması, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, ürün veya hizmetin zamanında sunulması, standartlara uygun olması, tüketicide güven duygusu oluşturulması ve personelin niteliğinin artırılması unsurlarından oluşmaktadır. Bir hizmet sektörü olan otellerde yapılan bu çalışma; kalite, bütçe, müşteri ve işletme arasındaki bağ konuları ile benzerlik göstermektedir. Coşar'ın (2008) yaptığı çalışmada tüketiciye hizmet sunması açısından rekreasyon işletmeleri ile benzerlik göstermesine rağmen ulaşılabilirlik konusu otel işletmelerindeki rekabet avantajını etkileyen unsurlarda gündeme gelmemiştir. Coşar'ın çalışmasında kullandığı yöntem, seçtiği örneklem benzerlik oranının düşük olmasında etkili olmuş olabilir. Bu durumda ulaşılabilirlik konusu ticari rekreasyon işletmelerinin rekabet avantajını zorlaştıracı unsur olarak ortaya çıkabilir.

Katılımcılardan elde edilen veriler sayesinde, rekabet avantajını olumsuz etkileyen durumlar olmasına rağmen işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olmak için çabaladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Barney (1991), ürün veya hizmetlerin rakipler tarafından taklit edilmesinin güç olduğu durumlarda rekabet avantajının sürdürülebileceğini öne sürmüştür. Aaker (1989), işletmelerin ürün veya hizmetleri ile doğru yer, doğru zamanda, doğru bir şekilde yapılan rekabet avantajının uzun süreye yayıldığına, sürdürülebilirliğinin sağlandığını söylemektedir. Katılımcılar, doğru fizibilite yapmanın rekabet avantajının sürdürülebilirliğini

sağlayacağını söylemişlerdir. Doğru içeriği, doğru müşteriye, doğru zamanda sunmak rekabet avantajının sürdürülebilirlik uygulamalarından biri olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılar, nitelikli içerik üreterek ve içeriklerini farklılaştırarak, tüketiciyle buluştuklarını ve bu şekilde uzun soluklu bir rekabet avantajı elde ettiklerini belirtmişlerdir. Pine ve Gilmore (1998) müşterilerde pozitif bir etki bırakmak ve müşteri bağlılığını oluşturmak için eşsiz deneyimler sunmanın oldukça önemli olduğunu belirtmektedirler. Müşteriler sadece ihtiyaçlarını karşılamak için değil benzersiz ve farklı bir deneyim yaşamak için ürün veya hizmet satın alımı gerçekleştirmektedir (Zarantonello ve Schmitt, 2010). İşletmeler yoğun rekabet ortamında projelerini başarılı bir şekilde devam ettirebilmek için ürün veya hizmet kalitesini yükseltmesi, çeşidin artması, taleplerin uygun olması ve teknolojilerin kullanılması gerekmektedir (Coşar, 2008). Literatürde işletmelerin pazar alanında yaşamını devam ettirmesi ve başarılı olabilmesi için farklılıkların ele alınması gerektiği söylenmektedir. Çiçek ve Taşgit'in (2020) stratejik ittifaklar ve sürdürülebilir rekabet avantajının ilişkisi üzerine yaptığı çalışmada, farklılığın bütün pozitif katkılarının yanı sıra kendi içerisinde maliyet ve uyumsuzluk gibi çeşitli riskleri barındırdığı bulunmuştur. Yapılan bu tez çalışmasında farklılığın herhangi bir olumsuzluk getirdiğine dair düşünceye rastlanmamıştır. Çiçek ve Taşgit'in yaptığı çalışma ve yapılan bu tez çalışmasında, farklılığın olumlu katkıları noktasında benzerlik gösterse de riskleri açısından herhangi bir benzerlik bulunmamıştır. Bunun sebebi Çiçek ve Taşgit'in araştırma yaptığı sektör ile yapılan bu tezin çalışma alanının farklı olması olabilir. Çünkü rekreasyon sektörü eğlence ve deneyime dayalı olduğu için içeriğin farklılaştırma unsuruna daha çok ihtiyaç duyabilir. Katılımcılar müşteri iyi iletişim kurma üzerinde ortak görüşe varmıştır. Oliver (1999), ilerleyen zamanlarda müşterinin ürünü veya hizmeti yeniden satın alması, işletmeye olan bağlılığını tanımlamakta, Kandampully (1998), müşterinin işletmeye karşı olan bağlılığını müşteri sadakati kavramı olarak belirtmekte, Pearson (1996) ise müşterilerin davranışlarına dikkat çekerek ürün ve hizmete karşı olumlu bir görüşte olan müşterilerin yeniden satın alma eğiliminde olabileceğini söylemektedir. Literatürdeki bu görüşlere bakıldığında katılımcı işletmelerin müşteri ile iyi iletişim kurma uygulamasının desteklendiği görülmektedir. Elde edilen farklılık, müşteri ile iyi iletişim, doğru fizibilite ve nitelikli içerik bulguları literatürle paralellik arz etmektedir. Katılımcılardan on dördünün rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak için

uyguladığı referans/reklam çalışması literatürde başka çalışmalarda rastlanmamıştır. Rekratif bazlı projeler doğrudan insan faktörüne etki etmektedir. Ticari rekreasyon işletmelerinde görülen bu durumun başka sektörlerde görülmeme nedeni bu olabilir. Bu nedenle yalnızca aktivite esnası değil öncesi ve sonrası da önemli olabilir. Katılımcılar tarafından rekreasyon işletmelerinin müşteri ile iletişimlerini iyi tutarak çevresine ağızdan iletişim veya sosyal medya aracılığı ile işletmeleri bir diğer müşteriye tanıtılmasının rekabet avantajını sürdürülebilir kıldığı belirtilmiştir. Bu durumun rekreasyon sektörüne özgü bir durum olduğu ve işletmeyi başarıya götürdüğü düşünülmektedir.

Katılımcılar rakip analizini rekabet avantajı faktörleri arasında görmektedir. Rekreasyon sektöründe kaçınılmaz olan rekabet ortamında işletmelerin büyük ya da küçük rakipleri vardır. Ve bu rakiplerin stratejileri, ticari işletmelerin stratejik planların oluşturulması sürecini etkilemektedir. Rakiplerini analiz eden işletmeler, karşı tarafın zayıf yönlerini keşfetmeye ek olarak gelen fırsat ve tehditleri belirlemektedir. Bir projeyi ortaya çıkarırken işletmelerin, rakip stratejilerini dikkate alması gerekmektedir. Rakip analizi bir projenin itici gücüdür ve firmaların kendi sektörlerinde nasıl davrandıklarını veya nasıl tepki verdiklerini etkiler. İşletmeler, rakipler arasındaki konumunu ölçmek veya değerlendirmek için rakip analizi yapmaktadır (Adom vd., 2016). Katılımcı işletmeler rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak için bazı stratejiler uyguladıklarını ve stratejiler arasında rakip analizinin olduğunu söylemişlerdir. Abraham (2006), işletmelerin rakip analizi yapmasının pazar konumunu güçlendirecek uygulanabilir stratejiler seçmelerine yardımcı olduğunu ve bu nedenle rakip analizinin strateji oluşturma sürecinin temelini oluşturduğunu söylemektedir. Katılımcıların %94'ünün bir strateji olarak rakip analizi yapması, bu faktörün önemli olduğunu göstermektedir. İşletmelerin bir diğer önemli gördükleri strateji ise nitelikli personelin seçilmesidir. Lawler (2018), işletmelerin sürdürülebilir şekilde etkili organizasyonlara ulaşmak ve performans artışı sağlamak için personel seçiminin ve seçilen personelin yeteneğin veya niteliğin iş stratejisini geliştirilmesini önemli ölçüde etkilediğini ifade etmektedir. Görüşmeler esnasında işletmeler, yaşadıkları sorunu personel ekibi ile çözdüklerini söylemiş ve sürekli personelin niteliğinden söz etmişlerdir. Bu durum işletmeler için personelin temel yapı taşı olduğunu düşündürmektedir. Macaleer ve Shannon (2003), işletme performansının personel ile arasında doğrusal bir paralellik olduğunu söylemektedir. Macaleer ve

Shannon'un açıklaması katılımcıları destekler niteliktedir. Tağraf (2009), personel istihdam sürecinin işletme performansına etkisi üzerine yaptığı çalışmada personel istihdam bilinci yüksek olan tekstil işletmelerinin performans düzeyinin, istihdam bilinci düşük olan işletmelerin performans düzeylerine göre yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca göre, işletmelerin performans artışında nitelikli personel istihdamının önemli bir etken olduğu söylenmektedir. Bu durumda farklı sektör olmalarına rağmen nitelikli personelin bulunması işletmelerin performansını etkileyebilecek düzeyde bir stratejik hamle olduğu söylenebilir. Arvanitis (2013), 21. yüzyılda inovatif olmanın; ülkelerin, sektörlerin ve işletmelerin rekabet edebilmesi için kritik bir öneme sahip olduğunu söylemektedir. Yapılan bir çalışmada rakiplerle rekabet etmede hem farklılık yaratmak hem de yapılan yenilikle ürün veya hizmette rakiplerin önüne geçmek için avantaj sağladığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. İnovatif hizmetler sundukça müşteri memnuniyetini ve işletme karlılığını artıracakları gibi sektörde önemli rekabet avantajı da elde edileceklerdir (Zengin ve Dursun, 2017). Katılımcıların altısı inovatif bir deneyim sunmanın müşterilerin ilgisini çekeceği için yeniden satın alma eyleminde bulunduklarını ve böylelikle rekabet alanında olduklarını söylemiştir. Ancak geri kalan on iki kişi rekabet stratejisi olarak inovatif deneyim sunmanın müşterilerin ilgisini çekmediğini bazen müşterilerin ilişkiye, hizmete ve bütçeye bağlı olarak geldiklerini söylemiştir. İnovatif hizmetlerin, işletmeleri daha rekabet edilebilir hale getirdiğini söyleyen Rutten ve Boekema (2007) katılımcıların altısı ile ortak düşünceye sahip olurken on ikisi ile farklı görüşlere sahip olmaktadır. Rekabette uygun strateji için, işletmenin inovasyon yapmama yani değişiklik göstermemesi ve mevcut şartları iyileştirme gibi çeşitli stratejiler bulunmaktadır (Oğrak, 2010). Literatürdeki bu bilgi katılımcıların inovatif deneyim sunarak işletmede yenilik oluşturma ve mevcut durumda kalarak devam etme ikilemini açıklamaktadır. Bu durum işletmeden işletmeye stratejilerin değiştiğini göstermektedir. Rekabet ortamında işletmeler, rekabet edebilmek ve stratejik davranabilmek amacıyla, yüksek kalitede ürün ve hizmet sunmaya çalışmaktadırlar (Jaworski ve Kohli, 1993). Yoğun rekabet ortamında işletmeler; ürün ve hizmetlerini sürekli geliştirmek durumundadırlar (Drejer, 2006). Katılımcılar kaliteli hizmet vermenin bir rekabet avantajı yakalamada strateji olduğunu söylemişlerdir. Aynı zamanda kaliteli hizmet veren işletmelerin rekabet alanı içerisinde rekabet avantajını yakalayarak müşteriye kazandıklarını ilave etmişlerdir. Müşteriyi kazanmanın ve

rekabeti elinde tutmanın bir diğer yoluda fiyat stratejisi uygulamak olduğunu söyleyen katılımcılar, fiyat stratejini sadece düşük fiyat olarak düşünülmemesi gerektiğini çoğunlukla yüksek fiyat politikası benimseyerek sektörde fiyatı belirlediklerini ifade etmişlerdir. İşletmelerde rekabet gücü; rakiplerine karşı düşük maliyet ile üretimde bulunabilme ve sunabilme yeteneğidir (Kuşaksız, 2006). İşletmenin rekabet gücünü belirleyen ana unsurlar; yüksek kalite, düşük maliyet, verimlilik, yenilik ve yaratıcılıktır (Üzümcü, 2012). Özellikle işletmelerin kalite üzerine odaklanması sonucunda verimlilik düzeyinde artışlar elde ettiğini ifade eden Üzümcü'nün (2012) çalışması ile yapılan bu tez çalışması arasında hem benzerlik hem de farklılıklar bulunmaktadır. İki çalışma arasında yüksek kalite ve yenilik konusunda benzerlik görülürken düşük fiyat konusunda benzerlik bulunmamaktadır. Yapılan bu tez çalışmasında katılımcılar özellikle yüksek fiyat vermenin pazarı etkilediğini ve bu şekilde seviyeyi yüksek tutabildiklerini görüşmelerine ilave etmişlerdir. Adam Smith rekabetin dinamik bir süreç olduğu anlayışı ile düşük fiyat politikasını uygulayarak daha çok ürün veya hizmetin satılacağını söylemiştir (Coşkun, 2013). Bu durum katılımcılarla hem benzerlik hem de farklılık göstermektedir. Çünkü katılımcılar sadece düşük fiyat politikasını söylememiş, iki politikayı da uygun zaman ve konumda kullandıklarını söylemişlerdir. Otel işletmelerinde uygulanan inovatif faaliyetlerin rekabet avantajı üzerine etkilerini inceleyen Zengin ve Dursun (2017), dört katılımcıdan tüketiciye daha az maliyet ve özel kampanyalar sunan işletmenin, fiyat politikası izleyerek rekabet avantajını elde ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Yapılan bu tez çalışmasına katılan işletme yönetici ve personellerin uygun zamanda düşük bütçeyi kullanma politikalarına göre Zengin ve Dursun'un çalışması ile hem benzerlik vardır hem de benzerlik yoktur. Oğrak (2010), işletmelerin pazarda rakiplerine karşı düşük fiyat vermesi, ürün veya hizmetin kalitesi, çözümücü olabilme ve yenilikçi olmanın rakiplerinden daha üstün hale getirebileceğini söylemiştir. Katılımcıların inovatif deneyim, kaliteli hizmet ve fiyat stratejisi kodları Oğrak'ın ifade ettikleri ile benzerlik göstermektedir. Selvi ve arkadaşlarının (2014) hizmet işletmesi olan özel hastanelerdeki işletmecilik sorunları üzerine yaptıkları çalışmada müşteri memnuniyetinin sağlanamaması işletmenin imajını zedelediği belirtmiştir. Ürün veya hizmetten müşterinin memnun ayrılması, işletmelerin pazarda rekabet avantajı elde etmesini, devamlılığını sağlaması açısından önemli bir durumdur (Çakıcı, 1998). Başarılı olmak isteyen işletmeler, müşterilerini rakiplerine göre daha fazla memnun

etme zorunluluğuna sahiptirler (Shengelbayeva, 2009). Hizmet sunan işletmeler rakiplerinin karşısında ayakta kalabilmek için müşteri memnuniyeti sağlamalıdır (Choi ve Chu, 2001). Süklüm (2006) ve Özçelik (2007) yaptığı çalışmalarda, turizm sektörünün odağında insan faktörü olmasının, işletmeler için müşterileri önemli bir hale getirmiştir. Böylelikle müşteri memnuniyeti, hizmet ağırlıklı bir sektör olan turizmde üzerinde durulması gereken önemli bir konudur şeklinde açıklamada bulunan Süklüm ve Özçelik'e katılımcılar da katılmış ve müşteri memnuniyetinin ticari rekreasyon işletmeleri için önemli bir strateji olduğunu belirtmişlerdir. Turizm, teknoloji ve rekabet stratejileri üzerine yapılan bir çalışmada rekabet stratejileri; tüketicileri ilk sıraya koymak, kaliteli lider olmak, radikal yenilikler geliştirmek ve sektörün değer zinciri içindeki stratejik işletme konumunu güçlendirmek şeklinde dört ilke ile açıklanmıştır (Poon, 1993). Yapılan tez çalışması ile Poon'un çalışması karşılaştırıldığında sadece yenilik konusunda benzerlik gösterdiği görülmüştür. Bu farklılığın nedeni de Poon'un çalışmasının turizm ve teknoloji üzerine olması olabilir.

Katılımcılar, işletmelerinin devamlılığı için sürdürülebilirlik stratejileri oluşturma, rakipler arasında önemli bir avantaj yarattığını söylemişlerdir. İşletmenin rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmesi ve bu avantaj sürdürülebilirliğinin sağlanması için detaylı hazırlanan hareket planları, strateji olarak tanımlanmaktadır (Çelenk, 2008). İşletmeler için sadece rekabet avantajı elde etmek yeterli değildir. Önemli olan elde edilen rekabet avantajının sürdürülebilir olmasıdır. Sürdürülebilir olmanın en önemli koşullarından biri de stratejilerin belirlenmesidir (Alayoğlu, 2010). İşletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini uygulaması, işletmelerin uzun vadede ayakta kalmalarını, rekabet avantajı elde etmelerini ve rekabet avantajı sürecinde de topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamaktadır (Sadatsafavi ve Walewski, 2012). Sürdürülebilirliği bir strateji olarak belirleyen işletmeler, rakiplere karşı üstünlük ve rekabet avantajının uzun soluklu olmasını sağlayabilmektedir. Stratejileri arasına sürdürülebilirliği dahil etmek isteyen işletmelerin, kendilerine özel sürdürülebilirlik stratejileri oluşturmaları gerekmektedir (Stefan vd., 2012). Literatür incelendiğinde işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerinin olması rakiplerine karşı avantaj yaratmada önemli bir durum olduğu görülmüştür. Literatürde sürdürülebilirlik stratejilerinin yer alması, katılımcıların sürdürülebilirlik stratejilerini ön plana çıkarması konusunda desteklemektedir. Katılımcılar sürdürülebilirlik stratejisi uyguladıklarını ve ilk stratejilerinin de kaliteli projeler

yapmak olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmelerin, müşteri istek veya ihtiyaçlarına uygun hazırlanan projelerin belirlenmesinde, projenin niteliği önemli bir özellik taşımaktadır. Projenin niteliği, sonraki aşamalara geçmeden önce projelerin detaylı bir şekilde incelenmesi ve üzerinde durulması gereken önemli bir konudur (Seslioğlu, 1997). Ezmek (2016), kaliteli hizmet üretiminin müşteri memnuniyetine etkisi üzerine yaptığı çalışmada, katılımcıların neredeyse tamamına yakını havayolu şirketinin genel hizmetleri için güven ve kalite konularını ön plana çıkardığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan bu tez çalışmasında on sekiz katılımcıdan on üçü kaliteli projeler yapmanın bir sürdürülebilirlik stratejisi olduğunu söylemiştir Ezmek'in çalışması ve yapılan bu tez çalışmasının birbirine benzerliğinden anlaşıldığı üzere kaliteli projeler, hizmetler veya ürünler tasarlamak işletmeler için önemli bir konudur. Katılımcıların üzerinde durdukları bir diğer strateji ise müşteri ile işletme arasındaki duygusal bağdır. Kim (2011), müşteri memnuniyetinin duygusal bağ oluşumunda önemli bir etkisi olduğunu söylemektedir. İşletmelerin sunduğu projelerden müşterinin memnun ayrılması, işletmelerin pazarda rekabet gücünü koruyabilmesi, gelir elde etmesi ve projelerinin devamlılığını sağlayabilmesi açısından duygusal bağ oldukça önemlidir (Çakıcı, 1998). Müşterinin memnun kalması durumunda, işletmeye bağlılık göstermesi ve uzun yıllar işletme ile ilişkisini sürdürmesi beklenmektedir (Sandıkçı, 2006). Tüketicilerin işletmeden memnun ayrılması, işletmeleri tercih etmesi, ürün veya hizmeti tekrar satın alması, işletmeler ve tüketiciler arasında güçlü bir duygusal bağ oluşturmaktadır (Jaelani ve Arief, 2020). İşletmeler tüketici ile duygusal bir ilişki kurarak, tüketicinin ilgisini çeken deneyimleri sunmaktadır. İşletmeler sağladıkları bu deneyimler ile tüketicinin ürün veya hizmetten memnun olmasını sağlamaktadır. Ürün veya hizmetin sunduğu yarardan ziyade, tüketicilerin satın alma aşamasında yaşayacakları tatmin duygusu ile deneyimsel bir proje oluşturmak daha önemlidir (Batı, 2013). Batı'nın deneyim üzerinde durması yapılan bu tez araştırmasındaki katılımcıların planlama aşamasında dikkat ettiği konulardan biri olan deneyimi de desteler niteliktedir. Otel işletmelerinde marka deneyiminin müşteri sadakati yaratmadaki rolü üzerine yapılan bir çalışmada, işletmelerin müşteri ile duygusal bağ kurmasının müşteri sadakatine %20 etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ası ve Özdemir, 2023). Katılımcılardan sürdürülebilirlik stratejisi olarak elde edilen duygusal bağ kodu Ası ve Özdemir'in yaptığı çalışma ile benzerlik göstermektedir. Katılımcılar müşteriler ile duygusal bağ kurmanın işletmelerini daha ileri götürdüğünü, görüşmelerinde ifade etmişlerdir.

Katılımcılar aynı zamanda projelerden müşterilerin mutlu ve memnun ayrılmasının işletmeye fayda sağladığını söylemiştir. Gerson (1997), yaptığı araştırmada, mutsuz müşterilerin %94'ünün şikayetini dile getirmek yerine işletmeyi terk ettiğini ve işletmenin potansiyel müşterileri ile mutsuzluklarını paylaşarak rakip işletmeyi seçtiğini ifade etmiştir. Bu durum işletmenin müşteri kaybetmesine neden olabilir. Ürün veya hizmetlerden memnun olan müşteri, işletmeye çok fazla avantaj kazandırmaktadır. Bunlar; sadık olarak daha fazla satın alma davranışı göstermesi, işletmenin imajına pozitif katkı sağlama, rakip işletmenin ürün veya hizmetlerine daha az ilgi göstermesidir (Kotler vd., 1996). Talapatra ve arkadaşlarının (2022), yemek işletmelerinde müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler üzerine yaptığı çalışmada müşteri memnuniyeti önündeki engellerin kaldırılması gerektiğini ve bunun sonucunda işletmelerin daha fazla kar ve itibar kazanmasına yardımcı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların ortak fikirde bulunduğu müşteri mutluluğu stratejisi, Talapatra ve arkadaşlarının çalışması ile benzerlik göstermektedir. Yapılan tez çalışmasına katılan işletmeler, müşterinin memnun olması konusu üzerinde çok fazla durmuştur. İşletmelerin müşteri ile devamlı iletişim halinde olması ve müşterinin işletme devamlılığını sağlaması nedeniyle müşteri kavramına önem verildiği düşünülebilir. Bu durumda müşterinin işletmeler için önemli bir yapı olduğu anlaşılabılır. Katılımcıların yarısı inovasyon konusuna sürdürülebilirlik stratejileri arasında yer vermiştir. Katılımcılara inovasyona karşı bakış açıları sorulduğunda ise yöneticilerin ve personellerin tamamı, inovasyonun başarı getirdiği konusunda görüş birliğine varmıştır. İşletmelerin yenilikçi düşünceye sahip olması, rakiplerinden daha avantajlı olmasını sağlamakla beraber mevcut potansiyellerinin artmasını sağlamaktadır. İnovasyon; işletmenin büyümesini, kazancının artmasını ve rekabet edilebilirlik düzeyinin yükselmesini sağlamaktadır (Sen ve Egelholff, 2000). İşletmeler, rakiplerinden daha üstün bir hizmet sağlamak için inovasyona ihtiyaç duymaktadır. Ürün veya hizmet anlayışlarına yeniliğin dahil edilmesi, işletme faaliyetlerinin sürdürülebilmesi açısından zorunlu hale gelmiştir. Bu bağlamda yenilik kavramı ön plana çıkmakta ve işletmeler inovasyonu stratejileri arasında değerlendirmektedir (Oğuztürk ve Sarıçoban, 2013). Karlöf (1993) stratejik bir yönetime sahip işletmelerin, yenilikleri, ürün veya hizmetleri içerisine entegre etmesi gerektiğini söylemektedir. Dolayısıyla inovasyon, sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmede bir kaynak olarak ele alınabilir. Çünkü inovasyon aracılığıyla işletmelerin

değişimlere daha kolay uyum sağladığı görülmektedir (Morris, 2013). Katılımcıların inovasyonu bir strateji olarak görmesi literatürdeki bilgilerle desteklenmektedir. Georgellis ve arkadaşlarının (2000) küçük bağımsız işletmelerin girişimcilik, yenilik ve iş performansı üzerine 300 işletmeyle yaptığı görüşmeler sonucunda dinamik ve rekabetçi bir ortamda hayatta kalmak isteyen işletmelerin, yenilikçi olmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Yapılan bu tez çalışması ile Georgellis vd. yaptığı çalışma arasında inovasyonun önemli olduğu ve işletmelere rekabet ortamında avantaj sağladığı sonuçları benzerlik göstermektedir. Son zamanlarda işletmelerin hedef kitesinin teknolojiye hızlı adapte olan genç neslin olması, inovasyonu önemli bir hale getiren neden olarak düşünülebilir. Katılımcılar sürdürülebilirlik stratejileri arasına güncel kalmanın “çok önemli olduğunu” özellikle belirterek eklemiştir. Katılımcıların tamamı güncel olmanın bir sürdürülebilirlik stratejisi olduğunu söylemiştir. Güncel kalma stratejisi katılımcılar tarafından, gündemin hızlı bir şekilde değişmesi ve müşterinin talep ve ihtiyacının değişen gündeme göre sürekli yenilenmesi nedeniyle ön plana çıkmış olabilir. Aynı zamanda işletmelerin müşteri talep ve ihtiyaçları doğrultusunda projeler hazırlaması da güncel kalma kodunu önemli bir hale getirmiş olabilir. Çünkü modern çağ tüketicilerinin istekleri sürekli olarak değişim gösterebilmektedir. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek, rekabet edebilmek ve rakiplerine karşı stratejik davranabilmek, sürekli değişen müşteri ihtiyaç ve taleplerine uygun yüksek kalitede ürün ve hizmet sunabilmek için mevcut pazara ilişkin yaklaşımları sürekli takip etmek durumundadırlar (Jaworski ve Kohli, 1993). McCool (2022) rekreasyon işletmelerinin, güncel bir yaklaşımı, işletme anlayışı içerisine dahil etmesi gerektiğini söylemektedir. Güncelliği işletme anlayışı içerisinde bulunduran işletmeler karmaşık ve öngörmenin zor olduğu durumlarda bile konu hakkında düşünceler geliştirerek ve karmaşıklığı analiz ederek sorun çözmeye daha yatkın olabileceklerdir. Bu kapsamda, işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmesi için sürekli olarak ürünlerini, hizmetlerini ve projelerini güncellemesi ve yenilemesi önemli bir durumdur (Tutar, Kocabay ve Arıç, 2007). Literatürdeki bilgiler katılımcıların strateji olarak gördüğü güncel kalma kodunu desteklemektedir. Bu bilgiler doğrultusunda katılımcıların tamamının ortak fikre sahip olduğu, güncelliğin önemli bir konu olduğu düşünülebilir. Karabulut ve Tağraf (2018)’ın uluslararası işletmelerde strateji kavramının önemi üzerine yaptığı çalışmada işletmelerin daha verimli çalışarak kendilerini stratejik olarak güncel tutması gerektiği sonucuna

ulaşmıştır. Karabulut ve Tağraf'ın yaptığı çalışma ile yapılan bu tez çalışması karşılaştırıldığında güncel kalmanın stratejik bir unsur olduğu konusunda benzerlik görülmektedir. Katılımcı olan işletme yönetici ve personelleri proaktif olmanın işletmenin sürdürülebilir stratejileri arasında olduğunu söylemişlerdir. İşletmelerin taşınması gereken özellikleri arasında sorunlara çabuk ve doğru çözümler üretilmesi ve şikayetlerin ele alınma sırasındaki çabukluk yer almaktadır (Heung ve Lam 2003; Moutinho 1987). İşletmelerin stratejik yönetim açısından proaktif olmaya daha fazla ihtiyaçları vardır (Drejer, 2006). İşletmenin proaktif olarak hareket etmesi, ortaya çıkacak herhangi bir problemde veya değişim koşullarında daha hızlı ve kısa sürede tepki verebilmelerini sağlayacaktır (Üzümcü, 2012). Yıldız (2023)'ın yaptığı çalışmada girişimcilerin karşılaştıkları stratejileri arasına proaktif olmayı eklemiştir. Yapılan bu tez çalışmasında proaktif olma stratejisi ile Yıldız'ın stratejileri arasına proaktif olmayı eklemesi benzerlik göstermektedir. Proaktif olma stratejisine ulaşılma nedeni, müşteri karşısına sorunsuz bir şekilde çıkmak isteyen işletmeye avantaj sağladığı düşüncesi olabilir. Katılımcılar son olarak aktif olma stratejisinin sürdürülebilirlik için önemli olduğunu vurgulamışlardır. İşletmeler sürekli ürün veya hizmet sunmaya devam ettiklerinde sürdürülebilir kalacaklarını, bu yüzden sürekli aktif olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Aktif olma ile ilgili rekreasyon sektöründe ve farklı sektörlerde hem literatür bilgisine rastlanmamış hem de benzer çalışmalar bulunamamıştır. Bu durumda ürün veya hizmetlerde aktif olma ve devamlılık sağlama, ticari rekreasyon işletmeleri için önemli bir sürdürülebilirlik stratejisi olduğu düşünülebilir. Aktif olmak ve devamlılık, ticari rekreasyon işletmelerine özgü bir strateji olabilir.

Sürdürülebilirlik ve inovasyon avantajları teması avantaj sağlayan sürdürülebilirlik faktörleri ve avantaj sağlayan inovasyon faktörleri şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Katılımcılar avantaj sağlayan sürdürülebilirlik faktörlerini müşteri sayısı, maddi kazanç, tanınmışlık ve tercih edilme olarak ifade etmişlerdir. Eneş (2022)'e göre sürdürülebilirlik, işletmelerde bir iş yapma biçimi olarak benimsenmelidir. Proje içerisinde sürdürülebilirlik anlayışını bulunduran işletmeler, pazarda avantajlı konumda olabileceklerdir. Ticari işletmeler kendi ürün veya hizmetini satın alan müşterilerin gözünde, rakiplerine göre bir avantaja sahiptirler (Hall, 1993). İşletmelerin sürdürülebilirlik çalışmaları şirkete uzun vadede bir kazanım sağlayacak ise işletme hedeflerine sürdürülebilirlik entegre edilmelidir (Beard ve

Dess, 1981). Sürdürülebilirlik, işletmelere birçok fayda sağlamaktadır. World Business Council for Sustainable Development ve International Institution for Sustainable Development, sürdürülebilir işletme olmanın faydalarına dikkat çekerek sürdürülebilirliğin işletmeye avantajlarını altı ana başlık altında toplamıştır. Bu faydalar; maliyet tasarrufu, sermaye kaynaklarına ulaşmak, etik ve sosyal sorumluluklara duyarlı yatırımcıları cezbetmek, sektörel standartların belirlenmesinde söz sahibi olmak, kurumsal itibarın artması ve pazar avantajları olmuştur. Avantajlar içerisinde müşterilerin işletmeler ile daha kaliteli ilişki kurmasına yardımcı olduğunu ve müşteriye değer kattığını söyleyerek, işletme itibarının artacağını ifade etmiştir (Tokgöz ve Önce, 2009). Yapılan bu tez çalışmasında işletmelerin, sürdürülebilirliği, anlayışları içerisine dahil ederek elde ettikleri; tanınmışlık, tercih edilme, müşteri sayısı ve maddi kazanç avantajı Tokgöz ve Önce'nin çalışmasındaki altı başlıktan üçü ile benzerdir. Benzemeyen üç başlığın nedeni, Tokgöz ve Önce'nin çalışmasında geleneksel yönetim anlayışı üzerinde durması ve katılımcı işletmelerin geleneksel yönetimi tercih etmemesi olabilir. Sürdürülebilir işletmelerin, rakip işletmelere göre müşteriler tarafından daha fazla tercih edilmesi, rekabet avantajı sağlaması ve karlılığının artması beklenmektedir (Önder, 2017). Karakoç (2022) rekabet stratejileri ve sürdürülebilirliğin firma ihracat performansına etkisi üzerine yaptığı çalışmada, işletmelerin stratejilerinde yer alan sürdürülebilirlik avantajlarını; maliyetleri düşürme, çevresel olarak daha temiz üretim yapma, pazardaki itibarı yükseltme ve maddi kazanımlar olarak ifade etmiştir. Sürdürülebilirliğin avantajı olarak, şirketlerin pazardaki itibarlarını güçlendirebilmeleri konusu ön plana çıkmaktadır (Karakoç, 2022). Karakoç'un yaptığı çalışma ve yapılan bu tez çalışması karşılaştırıldığında maddi kazanç ve tanınmışlık avantajlarının benzerlik gösterdiği görülmüştür. Katılımcıların söylediği dört kodun birbirini etkilediği düşünülebilir. Tanınmış bir işletme potansiyel müşteriler tarafından tercih edilebilir ve bu durum müşteri sayısının artması ve tercih edilme avantajı olarak ortaya çıkabilir. Aslında dolaylı yoldan müşteri sayısı ve tercih edilme avantajlarına ulaşılabilir. Yani, müşteri sayısı, maddi kazanç, tanınmışlık ve tercih edilme kodlarının Karakoç'un çalışmasındaki sürdürülebilirlik avantajları ile benzer olduğu düşünülebilir.

Katılımcılar avantaj sağlayan inovasyon faktörlerini ise müşterinin olumlu dönütü, kazanç artışı ve bilinirlik olarak ifade etmişlerdir. İşletmeler, yoğun rekabet ortamında öne çıkabilmek ve devamlılığını sağlayabilmek için projelerine inovasyonu

dahil etmelidir. Projeleri içerisinde inovasyonu bulunduran işletmeler, rakip işletmelerden farklı bir hizmet sunarak, rekabet avantajı elde eder ve müşteri tarafından tercih edilirler (Kuratko, 2007; Yılmaz ve İncekaş, 2018; Porter, 1990). İhtiyaç ve talebi hızlı bir şekilde değişen tüketiciler, aynı içeriklerden sıkılmakta ve yeni olan hizmetlere ilgi duymaktadır. Hizmetin doğrudan tüketiciye verildiği işletmelerde ayakta kalabilmek ve rekabet ortamında avantaj yaratabilmek, inovasyon sayesinde gerçekleşmektedir. Böylelikle işletmeler inovasyonu projelerinin içerisine dahil ettiklerinde, sürdürülebilir bir büyüme yaratabilir. Büyümenin temelinde inovasyon yer aldığı için şirket içerisine entegre edilmesi, şirket ekonomisini de geliştirebilir (Işık ve Keskin, 2013). Talepleri sürekli değişen tüketiciyi memnun etmek ve müşteri bağlılığını oluşturmak, müşterilerin talepleri ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün veya hizmetlerde yenilik yapmak ile mümkündür. Son zamanlarda tüketiciler meraklı, hızlı sıkılan, sürekli değişiklik isteyen, sadık müşteri olmaya uzak ve sosyal medyada fazla zaman geçiren bir profile sahiptir. Yeni profile sahip tüketicileri memnun edebilmek için inovasyon gereklidir (Bekmezci ve Aksungur, 2018). Yavuz (2010), işletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine yönelik bir çalışmada, müşteriye memnun etme yollarından birinin inovasyon olduğu sonucuna ulaşmıştır. Literatür incelendiğinde, müşterinin olumlu dönütü ve kazanç artışı avantajları alan yazın ile örtüştüğü görülmektedir. Aynı zamanda katılımcıların inovasyon yapmasının işletmeye bilinirlik noktasında katkı sağlayacağı görüşüne ulaşılmıştır. İşletmelerin sürdürülebilir olmak amacıyla yaptıkları inovatif uygulamalar işletmelerin tercih edilebilirliğini ve tanınırlığını arttırmaktadır (Saçlı vd., 2018). Yapılan bu tez çalışmasında, inovasyonun bir avantajı olarak görülen bilinirlik kodu literatür ile paralellik göstermektedir. Literatürde sadece inovasyonun avantajları değil aynı zamanda dezavantajları da yer almaktadır. Stone vd (2008), inovasyonun avantajlı bir durum olmaktan ziyade karmaşık ve dezavantajı fazla olan bir süreç olarak görmektedir. Katılımcılar tarafından inovasyonun herhangi bir dezavantajından bahsedilmemiştir. Katılımcıların görüşlerine göre inovasyonun avantajları noktasında literatür ile paralellik görülürken dezavantaj konusunda herhangi bir benzerlik rastlanmamıştır. Taşgit ve Torun (2016)'un yöneticilerin inovasyon algısı üzerine yaptığı çalışmada, KOBİ yöneticilerinin, inovasyonun avantajı olarak kalite artışı, rekabet avantajı ve krizi çözme şeklinde ifade ederken inovasyonun çeşitli açılardan zor olduğunu, maliyetleri artırdığını ve köklü değişiklikleri beraberinde getirdiğini

düşünmektedirler. Taşgit ve Torun'un çalışmasında inovasyonun hem avantajı hem de dezavantajı bulunmaktadır. Bu açıdan, yapılan tez çalışması ile karşılaştırıldığında avantaj konusunda benzerlik gösterirken dezavantaj konusunda benzerlik göstermemektedir. Bu nedenle katılımcı işletmelerin genç nesle hitap ediyor olması inovasyonun avantaj ve dezavantajları konusunda farklı sonuca ulaşılmasına sebep olmuş olabilir. Hedef kitlenin genç nesil olması, sundukları inovatif deneyimler sayesinde kazanç sağlama, bilinirliği arttırma ve müşterinin memnun ayrılması avantajlarını sağlayabilmektedir.

Yafez (2020)'in Türkiye'de proje başarısı ölçümleri üzerine yaptığı çalışmada başarı faktörleri sırasıyla; belirsiz gereksinimler, doğru ve etkili planlama, üst yönetim desteği, nitelikli ekip üyeleri, paydaş katılımının sağlanması, projenin sahiplenilmesi, proje yönetim tecrübesi, gerçekçi beklentiler, proje ile organizasyon stratejisi arasındaki güçlü ilişki, proje için belirlenmiş etkili ara hedefler, işbirliğine dayalı organizasyon kültürü, projenin vizyonu ve hedefleri, nitelikli proje sponsoru ve proje personelinin yüksek duygusal zekası şeklinde ifade edilmiştir. Yafez'in çalışması ile yapılan bu tez çalışması karşılaştırıldığında planlama, nitelikli personel ve stratejilerin işletmeye uygun olması konusunda benzerlik gösterdiği görülmektedir. Ankara (2021)'in inşaat sektöründe proje firmalarının başarısını etkileyen faktörler üzerine yaptığı çalışmanın sonucunda ise proje yönetiminin proje başarısı için önemli bir aşama olduğu sonucu ifade edilmiştir. Ankara'nın yaptığı çalışma ile yapılan tez çalışması karşılaştırıldığında doğrudan herhangi bir benzerlik görülmemiştir. Katılımcılar görüşme esnasında proje yönetimi konusunu ele almamışlardır. Ancak katılımcı işletmeler sorunların çözülmesi gerektiğini, doğru fizibilite yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Dolaylı olarak yönetim konusunu ele almış olabilirler. Chutiphongdech ve Kampitak (2021)'in spor etkinlik yönetimindeki başarı faktörleri üzerine yaptığı çalışmada, soyut ve somut kaynakların ve spor politikasının başarı faktörleri açısından önemli rol oynadığı bulunmuştur. Etkinlik yönetiminin olumlu imajı, etkili proje yönetimi, sponsorluk, paydaşlar, finansman, gönüllülük, medya ve hükümetin spor politikasının etkinlik yönetimindeki başarıyı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Chutiphongdech ve Kampitak'ın çalışması ile yapılan tez çalışması karşılaştırıldığında finansman ve medya konusunda benzer noktalar bulunduğu görülmüştür.

4.2. Sonuç

Araştırma sürecinde elde edilen veriler ve yapılan değerlendirmeler ile ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir proje başarı faktörleri ortaya konmuştur. Ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir proje başarı faktörleri ile ilgili alan yazında araştırma konusuna benzer literatür çalışmalarının yetersiz olduğu ifade edilebilir. Çalışmada görüşleri alınan işletme yöneticileri ve personellerden oluşan 18 alan uzmanı ile görüşülmüş, yapılan literatür taraması, lawshe tekniği ve yarı yapılandırılmış görüşme sonucunda ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir proje başarı faktörleri tespit edilmiştir.

İşletme yönetici ve personelleri, planlama konusunda hedef kitle seçimine, hedef kitlenin ihtiyacının doğru analiz edilmesine, maliyet hesaplamasına, oluşturulacak deneyime, kullanılacak alan ve materyale, programın zamanlamasına, alanın güvenliğine, personelin doğru belirlenmesine, daha önceki projelerden alınan geri dönütlere dikkat edilmesine ve projenin pazarlanmasına dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Planlama aşamasında dikkat edilecek bu konular projenin başarısını etkilemektedir.

Ticari rekreasyon işletmeleri ekonomik, siyasi, sosyal ve teknik sorunlar yaşasalar da sorunlara yönelik çözümler geliştirmelidir. Katılımcı işletmelerin, yaşadıkları sorunlara yönelik çözüm önerileri; müşteri ile etkili bir iletişim kurmak, sorunlara karşı ekstra çaba kurmak ve hizmet içeriğinin farklılaştırma çalışması olarak belirlenmiştir. İşletmelerin, potansiyel problemlerin çözümlerini tüketiciye başarılı bir şekilde aktarabilmesi ve kendilerini doğru ifade edebilmesi işletme başarısı için önemlidir. Bu sayede işletmeler müşteri ile daha etkili ilişkiler kurulabilir ve yanlış anlaşılmanın önüne geçerek problemlerin çözüme kavuşmasını sağlayabilir. Oluşabilecek potansiyel problemlere karşı, işletme yönetimi ve personelleri ekstra emek ve çaba harcayarak, müşteriye yansımadan bile problemleri ortadan kaldırabilir. Müşterinin talep ve ihtiyacı doğrultusunda, müşterinin içerikten sıkılma ve rakibin taklit etme riskine karşı işletmelerin proje içeriğinde değişiklik yapması gerekmektedir. Oluşabilecek problemlerin etkin çözümü ile işletmeler başarıya bir adım daha yaklaşmaktadır.

Her sektörde olduğu gibi rekreasyon sektöründe de yoğun bir rekabet vardır. İşletmeler, katılımcılar tarafından ortaya çıkarılmış rekabetteki güç durumları bilerek hareket etmelidir. Katılımcılar tarafından rekabet avantajını olumsuz etkileyen

faktörler; müşteri ve işletme bağı, bütçe, kalite ve ulaşılabilirlik olarak ortaya çıkmıştır. İşletmeler bu olumsuzlukların farkında olarak stratejilerini belirlemelidir. Rekabet stratejilerini belirleyen işletmeler rekabet ortamında kendilerine yer bulabilirler. Katılımcılar rekabet stratejilerini; rakip analizi, nitelikli ekip, inovatif deneyim, kaliteli hizmet, fiyat stratejisi, müşteri memnuniyeti olarak belirtmişler. Rakipleri arasında avantaj elde etmek isteyen işletmeler, müşterilerin hizmet aldığı işletmede çabuk değişikliğe gitmesi ve sürekli arz ve taleplerinin değişikliğe uğraması nedeniyle, rakiplerinin üstün ve zayıf yönlerini bilmelidir. Katılımcılar, rakip analizlerini sosyal medyadan takip ederek, rakibin etkinlik alanını ziyaret ederek ve rakip ile iletişim halinde kalarak gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu durumda ticari rekreasyon işletmeleri birbiri ile iletişim içerisinde hatta ticari rekreasyon işletmelerinin birbiri ile dostluk halinde olduğu görülmüştür. Bunun nedeni işletmelerde çalışan personellerin işyerinden ayrılarak kendi işletmelerini kurmalarıdır. Kendi işletmelerini kuran yeni ticari rekreasyon işletme sahipleri, eski işyerleri ile bağlantılarını koparmamaktadır. Rakip ile iletişim halinde olmanın ticari rekreasyon işletmelerine özgü olduğu sonucuna ulaşılabilir. Rakiplerinin stratejilerini, anlayışlarını ve felsefelerini analiz eden işletmelerin, müşterilerine inovatif bir deneyim sunması ve sunduğu hizmeti de kaliteli bir hale getirmesi gerekmektedir. İşletmeler tasarladığı projelerde doğru zamanda farklı fiyat stratejisi (yüksek, düşük..) uygulayarak müşterinin bu hizmetten memnun ayrılmasını sağlamamaktadır. Bu da işletmenin başarısı için önemli bir aşamadır. Diğer sektörlerdeki işletmelerin ya düşük ya da yüksek fiyat stratejisi uyguladığı görülmüştür. Ancak ticari rekreasyon işletmelerinde sadece bir fiyat stratejisi değil projeye, müşteriye ve zamana göre farklı fiyat stratejileri uygulanmaktadır.

Rekabet avantajını sürdürülebilir hale getiren işletmeler, rakiplerinden öne çıkarak başarıyı elinde tutmaktadır. Bunun içinde bazı uygulamalar yapılması gerekmektedir. Çünkü rekreasyon sektörü insanı hedefleyen bir sektördür. Katılımcı işletmeler, rekreasyon sektöründeki işletmelerin farklılık yaparak, müşteri ile iyi iletişim kurarak, doğru fizibilite yaparak, nitelikli içerik sağlayarak ve müşterilerine sunduğu her hizmeti bir reklam aracı şeklinde düşünerek sürdürülebilir rekabet avantajını elde edeceklerini söylemişlerdir. Pazar içerisinde rekabet avantajını sürekli elinde tutan işletmeler başarı yolunda ilerlemiş demektir.

İşletmeler sürdürülebilirlik stratejileri oluşturarak sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaktadırlar. İşletmeler için sürdürülebilirlik çoğunlukla toplumsal ve çevresel olarak düşünülse de işletmelerin sosyal açıdan da sürdürülebilir olması gerekmektedir. Katılımcılar sürdürülebilir stratejilerini; kaliteli projeler yaparak, müşteri ile duygusal bağ kurarak, inovasyon yaparak, güncel kalarak, müşteriye mutlu ederek, projelerde aktiflik/devamlılık sağlayarak ve proaktif olarak belirlemiştir. İnsan faktörü ile çalışan ticari rekreasyon işletmeleri projelerinde aktif olmalıdır. Tüketiciler işletmelerin sürekli projeler ürettiğini görmelidir. Tüketiciler devamlı proje üreten işletmeleri tercih etmektedir. İşletmelerin projeleri içerisine inovasyonu dahil etmesi gerekmektedir. Projelerin inovasyona açık olması işletmeye birden fazla avantaj sağlamaktadır. Katılımcılar bu avantajları; kazanç artışı, müşterinin olumlu dönütü ve bilinirlik şeklinde ifade etmişlerdir. İnovasyonu projelerine katan işletmeler sürdürülebilir olmakla beraber müşteriden pozitif bir dönüt elde edecek, projelerden kazanç sağlayacak ve pazar alanı içerisinde bilinirliği artacaktır. İnovasyon yapmanın bazı dezavantajları literatürde yer alsa da yapılan tez çalışması kapsamında dezavantajlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Projelerinin kalitesini yükselten ve müşteriye herhangi bir sorunla karşılaştırmayan işletmeler müşteriye mutlu ederek aralarında duygusal bir bağ oluşmasını sağlayacaktır. Böylelikle müşterini duygusal bağ kurduğu işletmeyi tercih etmesi daha yüksek olasılığa sahiptir. Ticari rekreasyon işletmeleri ile müşteri arasında duygusal bir bağın olmasının nedeni müşterilerin işletmeye karşı hissettiği duygulardır. Çünkü ticari rekreasyon işletmelerinin müşterileri, boş zaman aktivitelerinde kaliteli, verimli ve etkili zaman geçirmeye çalışmaktadır. Bu zamanlarda negatif duygular yerine pozitif duyguların ortaya çıkması müşteri ve işletmeyi birbirine bağlamaktadır. Böylelikle ticari rekreasyon işletmeleri aktivite hizmeti sunarken sürdürülebilir bir işletme olma hedefini gerçekleştirmektedir. Sürdürülebilirliği sağlayan işletmelerin bazı avantajları vardır. Katılımcılar bu avantajları; müşteri sayısı, maddi kazanç, tanınmışlık ve tercih edilme şeklinde ifade etmiştir. Müşteri sayısı artan işletmenin, sektör içerisinde tercih edilirliliği ve tanınmışlığı artacaktır. Rakipleri arasında tercih edilen ve tanınırılığı yüksek olan işletmenin maddi kazancıda yüksek olacaktır. Bu durumda döngü sürekli devam edecek ve işletmeler projelerde sürdürülebilir bir şekilde başarılı olma hedefini gerçekleştireceklerdir.

Sonuç olarak, ticari rekreasyon işletmeleri için tek bir başarı faktörünü söylemek mümkün değildir. Çünkü ticari rekreasyon işletmeleri multidisipliner bir alandır. Birden fazla hizmet organizasyonunu içerisinde bulundurmaktadır. İşletmeler planlama aşamasında kilit noktalara dikkat ederek, oluşabilecek sorunlara çözüm üreterek, rekabetin güç olduğu durumları bilerek, rekabet stratejileri belirleyerek, sürdürülebilir rekabet avantajı uygulamalarının oluşmasını sağlayarak ve sürdürülebilirlik stratejileri oluşturarak başarılı bir işletme haline gelebilir. Tüm bu noktaların birlikte uygulanması işletmenin sürdürülebilir projelerinde başarı ile zirveye ulaşmasını sağlayacaktır.

4.3. Öneriler

Ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir proje başarı faktörlerinin ortaya çıkarılması ile elde edilen bilgiler “sürdürülebilir projeler üreten ticari rekreasyon işletmelerine yönelik öneriler” ve “gelecekte sürdürülebilir projeler ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara yönelik öneriler” olmak üzere iki bölümde sunulmuştur.

4.3.1. Sürdürülebilir projeler üreten ticari rekreasyon işletmelerine yönelik öneriler

Ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir projelerinin başarı faktörleri, ticari rekreasyon işletmelerin gerçekleştireceği yeni projelerde ya da periyodik olarak gerçekleştirdikleri projelere kılavuz kaynak olarak destek sağlayabilir.

Bu çalışmada ortaya konan planlama aşamasındaki kilit noktalar, ticari rekreasyon işletmeleri için tasarım, planlama ve üretme aşamalarında önemli bilgiler sunabilir. Ticari rekreasyon işletmelerinin yönetici ve personellerine planlama sürecinde yol gösterebilir.

Ticari rekreasyon işletmeleri, sürdürülebilir projelerde başarılı olmak ve rekabet avantajında sürdürülebilirliği sağlamak için rekabeti etkileyen olumsuz durumları göz önünde bulundurarak rekabet stratejilerine ve rekabet avantajının sürdürülebilirlik uygulamalarına dikkat etmelidir.

Ticari rekreasyon işletmeleri, projelerinde sürdürülebilir olmak için sürdürülebilirlik stratejilerine dikkat etmelidir.

Araştırmada ticari rekreasyon işletmelerinin sürdürülebilir projelerde karşılaştığı sorunlar tespit edilmiştir. Tespit edilen bu sorunlar sürdürülebilir projeler üretmek isteyen ticari rekreasyon işletmeleri için dikkat edilmesi gereken konular olarak değerlendirilmelidir. Ticari rekreasyon işletmelerinin sürdürülebilir projelerde karşılaştığı sorunlara yönelik çözümler ise projelerinde sorun ile karşılaşan işletmelere yol gösterebilir.

Bu çalışma hali hazırda ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir projelerde başarılı olmak isteyen işletme yönetici ve personellerine dikkat etmesi gereken konular ile ilgili fikirler verebilir. Ayrıca ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir proje başarı faktörleri sektöre yeni girecek olan girişimci işletmelere referans olabilir.

4.3.2. Gelecekte sürdürülebilir projeler ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara yönelik öneriler

Ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir projelerin başarı faktörlerinin ortaya çıkarılmasını amaçlayan bu çalışmada elde edilen faktörler, daha fazla ticari rekreasyon işletmesi ile görüşülerek genişletilebilir.

Çalışma ileriki dönemlerde Türkiye genelinde ticari rekreasyon işletmelerinin proje sürecinde gözlemler yapılarak genişletilebilir. Yurt dışında bulunan ticari rekreasyon işletmelerinin sürdürülebilir proje başarı faktörlerinin ortaya konması halinde bilgi havuzu karşılaştırmalı olarak geliştirilebilir.

Ticari rekreasyon alanındaki dokuz hizmet organizasyonunun ayrı bir şekilde sürdürülebilir projelerdeki başarı faktörleri belirlenerek birbiri ile karşılaştırılması yapılabilir.

Ticari rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir proje başarı faktörlerinin belirlenmesinde sadece yönetici ve personel ile değil aynı zamanda paydaşlar ve sponsorlar ile de görüşülerek çalışma genişletilebilir.

Bu çalışmada sürdürülebilir projeler üreten ticari rekreasyon işletmelerinin yönetici ve personelleri ile görüşülerek başarı faktörleri ortaya çıkarılmıştır. Aynı çalışma, projeleri satın alan müşteriler ile yapılarak müşterilerin işletmelerde başarılı gördüğü noktaların bulunması amaçlanabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, S. C. (2006). *Strategic planning: a practical guide for competitive success*. Mason Ohio: Thompson.
- Adom, A. Y., Nyarko, I. K., and Som, G. N. K. (2016). Competitor analysis in strategic management: Is it a worthwhile managerial practice in contemporary times. *Journal of Resources Development and Management*, 24(1), 116-127.
- Ağdez, G., 2013, Integrated factors for competitive advantages in a new competitive environment where competitive advantages are temporary: Application in PC industry. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ağlönü, A. (2007). Yerel yönetimlerde rekreasyon hizmetleri ve model belirleme (Fetjiye örneği). Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Akgül, U. (2010). Sürdürülebilir kalkınma: uygulamalı antropolojinin eylem alanı. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi, 24, 135-159.
- Akova, İ. (1997). Türkiye’de turizmin önemi ve ekonomideki yeri. Türk Coğrafi Dergisi, 32, 263-280.
- Aksoy, A. (2012). Kültürel Miras Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları ve rekabet stratejileri uyumunun önemi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(17), 27-49
- Alen, R. (1994). *Turizmde Seçme Makaleler*. İstanbul: Tugev Yayını.
- Alkan, B. (2021) Proje yönetiminde toplam kalite yönetiminin proje başarısına etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al-Mamoori, J. (2021). The relationships among competitive advantage building factors, competitive strategies, and marketing performance: the case of al-ghadeer animal feed business in Babil. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gedik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Altuntuğ, N. (2009). Sürdürülebilir müşteri değerinin psikolojik ve sosyolojik boyutu: bireysel ve toplumsal karakter. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(2): 1-17.
- Ankara, H. (2021). Examination of project management methodology: factors affecting the success of project firms in the construction sector. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Çankaya Üniversitesi, İşletme Yönetimi.

- Ankara, H. (2021). Examination of project management methodology: factors affecting the success of project firms in the construction sector. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Çankaya Üniversitesi, İşletme Yönetimi.
- Argan, M. (2007). *Eğlence pazarlaması*. Ankara: Detay.
- Arıkan, C. Aksoy, M., Durgut, M. ve Göker, A. (2003); Ulusal inovasyon sistemi kavramsal çerçeve. Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri. TÜSİAD- İstanbul.
- Arslan, M. (2021). Turizm açısından sürdürülebilirlik yaklaşımı ve sürdürülebilir turizm – çevre ilişkisinin incelenmesi: Cunda (Alibey) adası örneği. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arussy, L. (2002). *The experience: How to wow your customers and create a passionate workplace*. Crc Press.
- Atalı, L. (2015). Büyükşehir belediyeleri stratejik planlarında spor ile ilgili amaç ve hedeflerin analizi. Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi. 10(1), 48-56.
- Austin, D.R. and Crawford, M.E. (2001). *Therapeutic Recreation: An Introduction*. (3th. Edition). Baston: Allyn and Bacon.
- Ayık, Y. Z. and Keskin, G. (2008). Kobilerin genel sorunları ve düşünülen çözüm önerileri üzerine Erzurumda bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 469-481.
- Bäckström, K. (2006). Understanding recreational shopping: A new approach. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(02), 143-158.
- Backström, K. (2011). Shopping as a leisure: an exploration of manifoldness and dynamics in consumer shopping experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(3), 200-209.
- Bahar, O. ve Kozak M. (2005). Türkiye turizminin akdeniz ülkeleri ile rekabet gücü açısından karşılaştırılması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 139–152.
- Bakır, M. (1990). Rekreasyon ve turizm ilişkisinin turizm politikalarının oluşturulmasındaki önemi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barcelona R. J., Mary S. W. and Skye A. B. (2016). *Recreational sport program design, delivery, and management*. Champaign: Human Kinetics.
- Barlow J. ve Moller C. (1998). *Her şikâyet bir armağandır* (Çev: G. Günay), Rota Yayınları: İstanbul
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basu, D., Misra, A. and Puppala, A. J. (2015). Sustainability and geotechnical engineering: perspectives and review. *Canadian Geotechnical Journal*, 52(1), 96-113.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi *Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Batı, O. (2013). Türkiye'de sürdürülebilir kalkınma ve yenilenebilir enerji kaynakları. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Batı, U. (2013). *Markethink ya da farkethink. deneyimsel pazarlama ya duyuşal markalama*. (2nd ed.). İstanbul: İyi Yayınlar.
- Bayter, M., ve Alaca, E. (2014). Spor yöneticiliğinde bilgi yönetiminin önemi. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 1781-1791.
- Beard, D. W. and Dess, G. G. (1981). Corporate-level strategy, business-level strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 24(4), 663-688.
- Bekmezci, M. ve Aksungur, M. (2018). Lojistikte inovasyonun önemi. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 175-192.
- Bellenger, D. N. and Korgaonkar, P. K. (1980) Profiling the recreational shopper. *Journal of Retailing*, 56, 77-91.
- Bellenger, D. N., Robertson, D. H. and Greenberg, B. A. (1977) Shopping center patronage motives, *Journal of Retailing*, 53(2), 29-38.
- Bergen, M., and Peteraf, M. A. (2002). Competitor identification and competitor analysis: a broad-based managerial approach. *Managerial and decision economics*, 23(4-5), 157-169.
- Birkinshaw, J., Hood, N. and Young, S. (2005). Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance, *International Business Review*, 14(2), 227-248.
- Biröl, S.Ş., Aydın, E. (2020b), Kamu Kurumlarının Taşra Teşkilatlarında Rekreasyon Birimi Kurulması Gerekliiği Üzerine Bir Araştırma. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(2), 26-45.
- Blodgett J. G., Hill D. J. and Tax S. S. (1997). The effects of distributive, procedural and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185- 210.

- Bommer M. and Jalajas, D. (2002). The innovation work environment of high-tech smes in the usa and canada, *R&D Management*, 32(5), 379-386.
- Boniface, B. and Cooper, C. (2009). *Worldwide destinations casebook: The Geography of Travel and Tourism*. Oxford: Elsevier.
- Boyacıgil, O. ve Altunkasa, M. F. (2010). Kamusal rekreasyon olanaklarının etkinliğinin belirlenmesi: İskenderun (Hatay) örneği. *Ekoloji*, 19(74), 110-121.
- Breivik, G. (2007). *The quest for excitement and the safe society. In philosophy, risk and adventure sports*. Routledge.
- Buckley, R. (2012). Rush as a key motivation in skilled adventure tourism: Resolving the risk recreation paradox. *Tourism Management*, 33(4), 961-970.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bunt, G. C., Muehlbach, B. and Moed, C. O. (2008). The therapeutic community: an international perspective. *Substance Abuse*, 29(3), 81-87.
- Burucuoğlu, M. (2011). Müşteri memnuniyeti ve sadakatini arttırmada müşteri şikayetleri yönetiminin etkinliği: Bir örnek olay incelemesi. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Butler, R. (1999). Understanding tourism in jackson. *leisure studies: prospects for the twenty-first century, state college*. PA.: Venture Pub.
- Carter M. J., Van Andel, G.E. and Robb, G.M. (2003). *Therapeutic recreation: a practical approach*. (3th ed.). Prospect Heights, Ill.: Waveland Press, Inc.
- Castano, R., Perez, M. E., and Quintanilla, C. (2010). Cross-border shopping: family narratives. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 13(1), 45-57.
- Choi, T. Y. and Chu, R. (2001). Determinants of hotel guests satisfaction and repeat patronage in the hong kong hotel industry. *Hospitality Management*, 20, 277-297.
- Colley, R. C., Butler, G., Garriguet, D., Prince, S. A., Roberts, K. C. (2018). Comparison of self-reported and accelerometer-measured physical activity among Canadian youth. *Health Reports*, 30(7), 3-12.
- Cormican, K. and O'Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24(10), 819-829.
- Coşar, Y. (2008). Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörler: yöneticiler üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 45-56.

- Coşkun, S. (2013). Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri: Kocaeli otel işletmeleri üzerine bir araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Düzce: Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Covin, J. G., and Covin, T. J. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 35-50.
- Crossley, J., Jamieson, L. and Brayley, R. (2001). *Commercial recreation and tourism, an entrepreneurial approach*. (4nd Edition). USA: Sagamore Publishing, Illionis.
- Çakıcı, C. (1998). Otel işletmeciliğinde müşteri tatmin düzeylerinin değerlendirme formları kullanılarak belirlenmesi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9, 9-16.
- Çalışkan, K. (2022). Üniversitelerin sürdürülebilirlik yolculuğu: kampüslerin ve spor alanlarının yönetici ve öğrenci perspektifinden değerlendirilmesi. Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelenk, H. (2008). Esnek çalışmanın işgücü maliyetlerine ve rekabet gücüne etkisi ve tekstil sektöründe uygulaması, Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelikçapa, F. O. ve Kaygusuz, S. (2010). *Yenilik yönetimi, teknoloji yönetimi*. Bursa: Dora Publication.
- Çimen, S. (1994). Projelerde başarıyı belirleyen faktörler ve kamu kuruluşlarında bu faktörlere yaklaşımın belirlenmesi. Uzmanlık Tezi. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Dalkılıç, G. ve Mil, B. (2017). Rekreasyon-animasyon hizmetlerinin sınıflandırılması ve otel işletmelerindeki öneminin değerlendirilmesi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 5(2), 40-72.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-90.
- Demir, M., ve Demir, Ş. Ş. (2015). Otel animasyon hizmetlerinin yöneticiler ve turistlerin bakış açısıyla değerlendirilmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1(1), 35-48.
- Demirkol, Ş. ve Ertuğral, S. M. (2013). İşletmelerde personel seçiminde kullanılan teknikler ve analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 24-34.
- Dholakia, R. R. (1999). Going shopping: key determinants of shopping behaviors and motivations, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(4), 154-165.
- Dickson, T. And Dolnicar, S. (2004). *No risk, no fun: the role of perceived risk in adventure tourism*. Paper presented at the 13th International Research

Conference of the Council of Australian University Tourism and Hospitality Education. Brisbane.

- Doğan, İ. F. (2017). Rekabet üstünlüğü sağlamada şehir rekabetçiliği: Teorik ve ampirik bir çalışma. Doktora Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, Ö. İ. ve Güler, M. E. (2006). *Proje yönetimi: araştırma ve geliştirme projelerinin başarısına etki eden kritik faktörler*. İzmir: Fakülteler Kitapevi.
- Drejer, A. (2006). Strategic innovation: A new perspective on strategic management. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 143-147.
- Drucker, P. F. (1999). *21.Yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (Çev: İ. Bahçıvangil ve G. Gorbon). İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Drucker, P. F. (2003). *Yenilikçilik içerisinde yenilikçilik disiplini*. (Çev: A. Kardam). İstanbul: MESS Yayınları.
- Durak, M. (2021). Rekabetçi düşünce, rekabetçi davranış ve strateji yürütme arasındaki ilişkiler: otomotiv işletmeleri üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Düzce: Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Dustin, J. C. (2000). Therapeutic recreation treats depression in the elderly. *Home Health Care Services Quarterly*, 18(2), 79-90.
- Dyllick, T. and Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and The Environment*, 11(2), 130-141.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon; kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. Ankara: Nova Medya Yayıncılık.
- Eneş, E. (2022). İşletmelerin sürdürülebilirlik stratejileri ile sürdürülebilir tedarik zinciri ve lojistik performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Epstein, M. J. and Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work 2nd edition: Best Practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. San Francisco (CA, US): Berrett-Koehler Publishers.
- Er, A. ve Kömürlü, R. (2017). Rafineri projelerinde planlamanın önemi ve başarılı bir planlama için öneriler. *Mimarlık ve Yaşam Dergisi*, 2(2), 164-253.
- Erdoğan, H. (1996). *Uluslararası Turizm*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Erdoğan, E. (2013). İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve psikoteknik testlerin önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ewert, A. W. and Hollenhorst, S. J. (1997). Adventure recreation and its implications for wilderness. *International Journal of Wilderness*, 3(2), 21-26.
- Feurer, R., and Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. *Management decision*, 32(2), 49-58.
- Fortune J. and White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management* 24, 53-65.
- Gedik, Y. (2020). Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarla sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3 (3), 196-215.
- Genç, E. (2016). İşletmelerde yenilik ve rekabet stratejilerinin rekabet gücüne sinerjik etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi. Karabük: Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Georgellis, Y., Joyce, P. and Woods, A. (2000). Entrepreneurial action, innovation and business performance: the small independent business. *Journal of small business and enterprise development*, 7(1), 7-17.
- Gerson, R. F. (1997). *Müşteri tatmininde süreklilik*, (Çev. T. Savaşer), İstanbul: Rota Yayınları.
- Gilbertson, K. and Ewert, A. (2015). Stability of motivations and risk attractiveness: The adventure recreation experience. *Risk Management*, 17, 276-297.
- Goertz, G. ve Diehl, P. F. (1993). Enduring rivalries: Theoretical constructs and empirical patterns. *International studies quarterly*, 37(2), 147-171.
- Gök, O. (2003). Endüstriyel pazarlarda müşteri tatmini ve ölçümü: bir kavramsallaştırma çabası, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(3), 77-94.
- Gök, T. (2009). Stratejik rekabet üstünlüğü açısından konaklama işletmelerinde ıso 22000 gıda güvenliği yönetim sisteminin iş süreçlerine etkileri: teori ve otel işletmelerinde uygulamalı bir araştırma. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göker, G. (2014). *Rekreasyonda yeni trendler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Guiry, M. (1999) The meaning and self-significance of recreational shopping. PhD thesis. Florida.
- Gungaphul, M., Kassean, H. and Ramnarain, T. (2012). Promoting recreation and leisure in the workplace. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance*, 4(18), 86-94.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607– 618.

- Halsey, E. (1939). The development of public recreation in metropolitan Chicago. *Research Quarterly*, 10(3), 16-27.
- Hamilton, J., Maddison, D. and Tol, R. (2005) Effects of climate change on international tourism. *Climate Research* 29, 245–254.
- Hardin, S. E. (2015). Leadership assessment in collegiate recreation and athletics. *New directions for student leadership*, 147, 99-108.
- Harris, J. M. (2000). Basic principles of sustainable development. *Dimensions of Sustainable Development*. Oxford: Eolss
- Hazar, A. (2014). *Rekreasyon ve Animasyon*. (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Heinen, C., and Hoffjan, A. (2005). The strategic relevance of competitor cost assessment-An empirical study of competitor accounting. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 3(1), 17.
- Heldman, K. (2007). *Project management professional study guide*, (4th Edition), SYBEX.
- Heung, C. S. and Lam, T. (2003). Customer complaint behavior towards restaurant services, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4/5): 283–289.
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., and Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 9, 49–61.
- Hoffman, N. P. (2000). An examination of the “sustainable competitive advantage” concept: past, present, and future. *Academy of marketing science review*, 4, 1-16.
- Holiday, C., Schmidheiny, S. and Watts, P. (2002). *Walking the talk: the business case for sustainable development*. California, Greenleaf Publishing.
- Holmberg, J. (1992). *Making development sustainable: Redefining institutions policy and economics*. Island Press.
- Hong, S., Oxley, L., and McCann, P. (2012). A survey of the innovation surveys. *Journal of economic surveys*, 26(3), 420-444.
- Hughes, M. and Morgan, R.E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- Hurst, D. K. (2000). *Kriz ve yenilenme*. (Çev: E. Gürdemir). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Işık, C. ve Keskin, G. (2013). Bilgi ekonomilerinde rekabet üstünlüğü oluşturulması açısından inovasyonun önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 41-57.

- Jaelani, A. K. H. and Arief, M. (2020). Customer's emotional bond effects of customer loyalty on cross industry. In *3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship*. Atlantis Press, 5-7.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Kaba, İ. C. (2016). Türkiye'de ticari rekreasyon faaliyeti olarak macera turizminin gelişim potansiyeli hakkında sektör yöneticilerinin algılarının değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kaçar, M. (2014). Termal turizm işletmelerinde müşterilerin rekreasyon talebi: Balıkesir ili örneği. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü.
- Kamaşak, R. (2010). Jenerik rekabet stratejilerinin işletme karlılığı ve pazar performansına etkisi. *Yönetim-İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 21(65).47-64.
- Kandampully, J. (1998). Service quality to service loyalty. *Total Quality Management*, 9(6), 431-443
- Kaplanidou, K., Kerwin, S. and Karadakis, K. (2013). Understanding sport event success: exploring perceptions of sport event consumers and event providers. *Journal of sport & Tourism*, 18(3), 137-159.
- Karabulut, K. ve Tağraf, H. (2018). Uluslararası işletmelerde strateji kavramının önemi ve stratejik yönetime geçiş aşamaları. In *II. International Social And Economic Research Student Congress/Full Paper Proceedings Book*, 300.
- Karakaşoğlu, E. (2022). Spor girişimlerinde sürdürülebilirlik yaklaşımları ve geri dönüşüm uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakoç, M. (2022). İhracat yapan işletmelerin rekabet stratejileri ve sürdürülebilirliğin firma ihracat performansına etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Karatay Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Karaküçük, S. (2008). Rekreasyon: Serbest Zamanları Değerlendirme. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karaküçük, S. (2014). Rekreasyon: Boş Zamanları Değerlendirme. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karayılmazlar, A. S. ve Çelikyay, H. S. (2018). Kentlerde kamusal alanların tasarımı ve önemi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(17), 83-90.

- Karlöf, B. (1993). *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
- Kaygın, E. (2012). Sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamanın yolu: iç girişimcilik anlayışı. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 4(1), 93-103.
- Kesen, M. (2016). İşletme yönetiminde sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 554-573.
- Kesim Ü. (2003). Türkiye’de iş yerlerinde rekreasyon uygulamaları. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kesim, Ü. (2016). İşyeri Rekreasyonu. S. Karaküçük. (Ed.), Rekreasyon Bilimi içinde (s. 127-153). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kılıç, S., ve Şenol, G. (2010). Gıda perakendeciliğinin gelişimi ve gıda perakendeciliğinde rekabeti etkileyen unsurlar. *Business & Economics Research Journal*, 1(2), 45-62.
- Kırım, A. (2007). *Farklılaşmanın en etkin yolu deneyim inovasyonu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kızılboga, R. ve Batal, S. (2012). Türkiye’ de çevre sorunlarının çözümünde yerel yönetimlerin rolü ve önemi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 191-212.
- Kızıloglu, M., and Serinkan, C. (2015). Perception of strategical management in textile sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 306-314.
- Kilduff, G. J., Elfenbein, H. A., and Staw, B. M. (2010). The psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition. *Academy of Management Journal*, 53(5), 943-969.
- Kim M. R. (2011). The importance of customer satisfaction and delight on loyalty in the tourism and hospitality industry. *European Journal of Tourism Research*, 4(2), 226-228.
- Koç, P. (2020). Rekreasyon ve Kamusal Alanlar. Ankara: akademisyen Yayınevi.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. (10. Basım.). İstanbul: Arıkan.
- Kolaycıoğlu, Ö. (2006). İnşaat sektöründe proje yönetimi ve proje yöneticisi. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Konur, Ş. (2018). Örgütlerde proje yönetimi yaklaşımının çalışanların yönetim kararlarına katılım etkisinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Krein, K. (2007). *Nature and risk in adventure sports. In philosophy, risk and adventure sports*. Oxon: Routledge.

- Kuratko, D.F. (2007). Corporate entrepreneurship, *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 3(2), 1-53.
- Kurgun, H. (2008). *Konaklama işletmelerinde odalar bölümü yönetimi: modern yönetim yaklaşımları ve gelir yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve işsel unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 227-242.
- Kwak, Y. H. and Ibbs, C. W. (2002). Project management process maturity (PM) 2 model. *Journal Of Management In Engineering*, 18(3), 150-155.
- Lawler, E. E. (2018). Organization development and talent management: Beyond the triple bottom-line. *Enacting Values-Based Change: Organization Development in Action*, 115-121.
- Leung, Y. F., Spenceley, A., Hvenegaard, G., Buckley, R. and Groves, C. (2018). *Tourism and visitor management in protected areas: Guidelines for sustainability*. Gland, Switzerland: IUCN.
- Littig, B. and Grießler, E. (2005). Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1-2), 65-79.
- Lynch, P. and Dibben, M. (2016). Exploring motivations for adventure recreation events: a New Zealand study. *Annals of Leisure Research*, 19(1), 80-97.
- Lyng, S. (2004). *Edgework: The sociology of risk-taking*. New York: Routledge.
- Macaleer, B. and Shannon, J. (2003). Does HR Planning Improve Business Performance, *Industrial Management*, 14-40.
- Manual, O. (2005). The measurement of scientific and technological activities. *Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, 30(162), 385-395.
- McCool, S. F. (2022). Thinking like a system in the turbulent world of outdoor recreation management. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 38.
- McFadden, C. W. and Stenta, D. A. (2015). Connecting collegiate recreation and athletics to leadership. *New Directions for Student Leadership*, 2015(147), 5-18.
- Menlik, İ. (2013), “İş dünyası için sürdürülebilirlik neden önemli?. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, 293(25), 10-11.
- Mercanoğlu, A. O., Çevik, H. ve Şimşek, K. Y. (2015). Kampüs rekreasyonu kapsamında düzenlenen sportif rekreasyon etkinliklerinin hizmet kalitesinin değerlendirilmesi: Anadolu üniversitesi örneği. III. Rekreasyon Araştırmaları Kongresi içinde. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.

- Meredith, J. R., Shafer, S. M., and Mantel Jr, S. J. (2017). *Project management: a strategic managerial approach*. John Wiley & Sons.
- Micallef, A. (1977). *Gestion commerciale des entreprises*. Dalloz.
- Mieczkowski, Z. (1990). *World trends in tourism and recreation*. New York: Peter Lang Publishing.
- Miles, R. E., and Snow, C. C. (1984). Fit, failure and the hall of fame. *California management review*, 26(3), 10-28.
- Mobley, T.A. (2006). Yerel yönetimlerin halkın rekreasyon ve park ihtiyaç ve hizmetlerini karşılamadaki rolü. Eskişehir Sağlıklı Kentler Birliği Toplantısı. Eskişehir.
- Mokaya, S., and Gitari, J. W. (2012). Effects of workplace recreation on employee performance: The case of Kenya Utalii College. *International Journal Of Humanities and Social Science*, 2(3), 176-183.
- Moldan, B., Janousková, S. and Hak, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: *Indicators and Targets*. *Ecological Indicators*, 17, 4-13.
- Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. *Journal of environmental sustainability*, 1(1), 2.
- Morgan, R.E. and Strong, C.A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation, *Journal of Business Research*, 56(3), 163-176.
- Morris, L. (2013). Three dimensions of innovation. *International Management Review*, 9(2), 5-10.
- Moutinho, L. (1987). Consumer behavior in tourism, *European Journal of Marketing*, 21(1): 5-44.
- Munusturlar, S. ve Çelik, V. O. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Yerel Yönetimlerin Bir Rekreasyon Faaliyeti Olarak Spor Hizmetleri Hakkında Görüşleri–Eskişehir Tepebaşı Belediyesi Örneği. 1. Rekreasyon Araştırmaları Kongresi.
- Müller, R. and Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775.
- Nelson, R. R. (2007). IT project management: Infamous failures, classic mistakes, and best practices. *MIS Quarterly executive*, 6(2), 67-78.
- Odabaşı, Y. (2004). *Postmodern pazarlama tüketim ve tüketici*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Oğrak, A. (2010). Bilgi teknolojilerinin kobi'lerin rekabet gücü üzerindeki etkileri: inegöl mobilya işletmelerinde bir uygulama. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Oğuztürk, B. S. ve Sarıçoban K., (2013), Küresel Rekabette Kümelenme ve İnovasyonun Rol. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 5(1), 94-104.
- Ohanian, R., and Tashchian, A. (1992). Consumers shopping effort and evaluation of store image attributes: the roles of purchasing involvement and recreational shopping interest. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 8(4), 40-49.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Önder, Ş. (2017). İşletme karlılığına kurumsal sürdürülebilirliğin etkisi: bist'te bir uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 19(4), 937-956.
- Öntürk, Y., Karacabey, K. ve Özbar, N. (2019). Günümüzde spor denilince ilk akla neden futbol gelir? sorusu üzerine bir araştırma, *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(2), 1-12.
- Öz, E. K. (2014). Otellerde sunulan rekreasyon hizmetlerinin müşteri memnuniyetine etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özçelik, F. (2007). Otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve kocaeli üniversitesi derbent uygulama oteli müşterilerine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgenç, A., (2009). İnovasyon neden önemli. *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*.
- Palich, N. and Edmonds, A. (2013). Social sustainability: creating places and participatory processes that perform well for people. *Environment Design Guide*, 1-13.
- Panne, G., Beers, C. and Kleinknecht A. (2003). Success and failure of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 7(3).
- Pant, I. and Baroudi, B. (2008). Project management education: the human skills imperative. *International Journal of Project Management*, 26(2), 124-128.
- Parga-Dans, E., Martín-Ríos, C. and Criado-Boado, F. (2013) Organizational and management innovation as a driving force of business renewal, *Journal of Technology Management and Innovation*, 8(2), 132-143.
- Pearson, N. (1996). *Building brands directly: creating business value from customer relationships*, Macmillan Business.
- Pekdemir, M. I. (2017). *İşletmelerde sürdürülebilirlik dinamikleri*. İstanbul: Beta Basım.
- Pine, B. J. and Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to experience economy*. Harvard Business Review.
- Pine, B. J. and Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the experience economy* Cambridge. USA: Harvard Business Review Press.

- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB international.
- Porac J. F., Thomas H., Wilson F., Paton D., Kanfer A. (1995). Rivalry and the industry model of scottish knitwear producers. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 203–227.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2008). *Rekabet üzerine* (Çev: K. Tanrıyar). İstanbul: Harvard Business Rewiev Kitabı, Marka (Doğu Marmara Kalkınma Ajansı) Yayını.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30–41.
- Porter, M. E. (1990), *The competitive advantage of nations*, Macmillan, London.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Project Management Institute (PMI). (2008). *PMBOK- A guide to the project management body of knowledge*. (4th Ed.) Project Management Institute, Pennsylvania.
- Project Management Institute. (2013). *Proje yönetimi bilgi birikimi kılavuzu*. Los Angeles.
- Ramazanoğlu, F., Altungül, O. ve Özer, A. (2004). Sportif açıdan rekreasyon etkinliklerinin değerlendirmesi. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 199-202.
- Reichheld F.F. and Sasser E. W. (1990). Zero defectations: quality comes service. *Harvard Business Review*, 68, 105-111.
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard business review*, 71(2), 64-73.
- Robers, K. (1992). Young Adults in Europe”: In vereniging voor de vrijetijdssector, internationalisation and leisure research. In *Proceedings of a Conference: Tilburg*.
- Rutten, R. and Boekema, F. (2007). Regional social capital: Embeddedness, innovation networks and regional economic development. *Technological Forecasting and Social Change*, 74, 1834-1846.
- Ryan, C. (1993). Crime, violence, terrorism and tourism an accidental or intrinsic relationship. *Tourism Management*, 14(3), 173-183.
- Saçlı, Ç., Ersöz, B. ve Kahraman, C. Ö. (2018). Turizm işletmelerinin inovatif uygulamalarının turizmde sürdürülebilirlik çerçevesinde incelenmesi. II.

International Congress On Future Of Tourism: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability Bildiriler Kitabı, Mersin: 757-760.

- Sadatsafavi, H. and Walewski, J. (2013). Corporate sustainability: The environmental design and human resource management interface in healthcare settings. *HERD: Health Environments Research & Design Journal*, 6(2), 98-118.
- Sandıkçı M. (2008). Termal turizm işletmelerinde sağlık beklentileri ve müşteri memnuniyeti. Doktora Tezi. Afyon; Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarmiento, S. (2015) Innovación un imperativo en las PYMES textiles. *Administración Contemporánea Revista de investigación*, 6(24), 77-87.
- Sati, Z. E. ve Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. and Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation And Sustainable Development*, 6(2), 95-119.
- Schibrowsky J. A, and Lapidus, R. S. (1994). Gaining a competitive advantage by analyzing aggregate complaints. *Journal of Consumer Marketing*. 11(1), 15-26
- Schwalbe, K. (2015). *An Introduction to Project Management*, (Fifth Edition). Schwalbe Publishing.
- Scott, D. de Freitas, C. and Matzarakis, A. (2009). Adaptation in the tourism and recreation sector. In *Biometeorology for adaptation to climate variability and change*, 171-194. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Selvi, M. S., Güney, M., ve Işık, H. (2014). Özel hastanelerde işletmecilik sorunları: tekirdağ/süleymanpaşa merkez ilçesinde bir örnek olay incelemesi. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2014(1), 1-23.
- Sen, F. K. and Egelhoff, W. G. (2000). Innovative capabilities of a firm and the use of technical alliances. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(2), 174-183.
- Seslioğlu, Ç. (1997). İnşaat projelerinde proje ve işveren özelliklerinin proje teslim sistemi – sözleşme biçiminin seçimine olan etkisinin analizi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Sevim, C. (2009). Geçmişten günümüze enerji güvenliği ve paradigma değişimleri. *Stratejik Araştırma Dergisi*, 13,100.
- Sezgin, M., Zerenler, M., and Karaman, A. (2008). Otel işletmelerinin menü planlamasında yaratıcılık, yenilikçilik, girişimcilik faaliyetleri üzerine bir araştırma. *Sosyoekonomi*, 8(8), 129-134.

- Shahjahan, M. (2022). Parakendecilerin çevresel sürdürülebilirlik stratejilerinin tüketicilerin algıları üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Medeniyet Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.
- Shportko, A. (2012). The effect of animation services on the guests' perception of a hotel and intention to visit it. *Unpublished Master of Science Thesis. Purdue University, Department of Hospitality & Tourism Management, West Lafayette, IN.*
- Simmonds, K. (1986). The accounting assessment of competitive position. *European Journal of Marketing*, 20(1), 16-31.
- Sin, L. Y. M., Alan C. B. Tse, Oliver H. M. Yau, Jenny S. Y. Lee, and Raymond C. (2002). The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy. *Journal of Service Marketing*, 16(7), 656-676.
- Singer, A. E., and Brodie, R. J. (1990). Forecasting competitors' actions: An evaluation of alternative ways of analyzing business competition. *International Journal of Forecasting*, 6(1), 75-88.
- Slevin, D. P. and Pinto, J. K. (1986). The project implementation profile: new tool for project managers. *Project Management Journal*, 17(4), 57-71.
- Smith, A. (1776). *Wealth of nations*. New York: Modern Library.
- Smith, A. K., Bolton, R. N. and Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36, 356- 372.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P. and van der Meer, R. (2008) Factors influencing an organizations ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 655–676.
- Soylu, A., Ceylan, S. ve Özdipçiner, N. S. (2019). Turizmde deneyim inovasyonu: Doğu ekspresi örneği. *In SETSCI Conference Proceedings*, 4(8), 231-235.
- Sönmez, R. ve Kasımoğlu, M. (2015). Stratejik ittifakların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesindeki rolü: mobil iletişim sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1), 53- 77.
- Stevenson, W. J., Hojati, M., Cao, J., Mottaghi, H., and Bakhtiari, B. (2007). *Operations management*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Stone, A., Rose, S., Lal, B., Shipp, S. (2008). Measuring innovation and intangibles: A business perspective. *Institute for Defense Analysis, Science and Technology Policy Institute*, 31, 277-280.

- Streubert, H. J. and Carpenter, D. R. (2011). *Qualitative research in nursing*. Philadelphia: Wolters Kluwer.
- Stuart L. H. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75 (1), 66-77.
- Stuckenbruck, L. C. (1981). *The implementation of project management (the professional handbook)*. Addison-Wesley Pub. Com.
- Süklüm, N. (2006). Türkiye’de hizmet sektöründeki turizm işletmelerinde uygulanan her şey dahil sisteminin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin ölçülmesi ve bir alan araştırması. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Svensson, S. (2011). Flexible working conditions and decreasing levels of trust. *Employee Relations*, 34(2), 126-137.
- Swarbrooke, J., Beard, C., Leckie, S. and Pomfret, G. (2003). *Adventure tourism: The new frontier*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Sylvester, C., Voelke, J.E. and Ellis, G.D. (2001). *Therapeutic recreation programming: theory and practice*. PA: Venture State Collage.
- Şahin, H. Ü. (1997). Sporcuların performans sporunu bıraktıktan sonraki yaşamlarında boş zaman değerlendirme ilgilerinin araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Adana, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek K. Y. (2018). Ticari Rekreasyon. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, K. (2013). Alışveriş merkezlerinde ticari rekreasyon ve hizmet kalitesi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(3), 53-75.
- Şimşek, K. Y. (2018). İşyeri Rekreasyonu ders notları.
- Şimşek, K. Y. ve Hastürk, G. (2019). Rekreasyon Ürünlerini Satın Alma Tarzı Ölçeği’nin Geliştirilmesi. *Türkiye Klinikleri J Sports Sci*, 11(3), 125-37.
- Tağraf, H. (2009). Personel istihdam sürecinin işletme performansına etkisi ve gaziantep ili tekstil sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 398-414.
- Taleghani, M., Gilaninia, S. and Mousavian, S.J. (2011). The role of relationship marketing in customer orientation process in the banking industry with focus on loyalty (case study: banking industry of iran). *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), 155-166.
- Taşgıt, Y. E. ve Çiçek, T. (2020). Stratejik ittifaklar ve sürdürülebilir rekabet avantajı ilişkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (27), 223-238.
- Tauber, E. M. (1995) Why do people shop?, *Marketing Management*, 4(2), 58–60.

- Tel, M., Öcalan, M. ve Yaman, M. (2000). Taekwondocuların bu sporu tercih etme nedenleri ve sosyo-ekonomik durumları. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 3-5.
- Thompson, A. Strickland, A.J. (2001). *Strategic Management*. (Twelfth Edition) New York: McGraw Hill Companies.
- Tokgöz, N. ve Önce, S. 2009. Şirket sürdürülebilirliği: geleneksel yönetim anlayışına alternatif, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 249-275.
- Turan, F., Dinçer, M. Z., ve Dinçer, F. İ. (2017). Türkiye’de kırsal turizm alanlarında animasyon hizmetlerinin değerlendirilmesi. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 7(1), 18-25.
- Turner, G. M. (2008). A comparison of The limits to growth with 30 years of reality. *Global Environmental Change*, 18(3), 397-411.
- Turner, J. R. and Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project management journal*, 36(2), 49-61.
- Tutar, F., Kocabay, M. ve Arıç H. (2007). Firmaların yenilik (inovasyon) yaratma sürecinde serbest bölgelerin rolü: Kayseri serbest bölgesi örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3, 195-203.
- Twiss, B. C. and Goodridge, M. (1989). Managing technology for competitive advantage: integrating technological and organisational development: from strategy to action. (No title)
- Tyson, L. D. A. (1993). Who's bashing whom?: trade conflict in high-technology industries. Peterson Institute.
- Uğurlu, Ö. (2006). *Türkiye’de çevresel güvenlik bağlamında sürdürülebilir enerji politikaları*. Ankara: Örgün Yayınları.
- Üzümcü, P.T. (2013). İş esnekliği ve iş güvencesi kavramlarının işletme rekabeti ve performansı üzerinde etkileri: turizm işletmelerinde bir uygulama. Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vallance, S., Perkins, H. C., and Dixon, J. E. (2011). What is social sustainability? A clarification of concepts. *Geoforum*, 42 (3), 342–348.
- Varol, F. (2017). Kültürel miras yönetiminde sürdürülebilirlik: konya turizm paydaşlarına yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Konya, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vogler, J. (2005). *The environment and international relations*. New York: Routledge Press.
- Voss, C. and Zomerdijs, L. (2007). *Innovation in experiential services: an empirical view*. Hockessin: AIM Research.

- Walle, A. H. (1997). Pursuing risk or insight: Marketing adventures. *Annals of Tourism Research*, 24(2), 265-282.
- Wang, W. C., Lin, C. H., and Chu, Y. C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100.
- Wang, W. C., Lin, C. H., and Chu, Y. C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100.
- Wermter, M. (1996). *Stratejik proje yönetimi: başarıya giden yol*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- WHOQoL Group. (1998). Development of the world health organization WHOQOL-BREF quality of life assessment. *Psychological medicine*, 28(03), 551-558
- Williams, T., Slama, M. and Rogers, J. (1985) Behavioral characteristics of the recreational shopper and implications for retail management, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(3), 307–316.
- Woodcraft, S., Hackett, T. and Caistor-Arendar, L. (2011). *Design for social sustainability: A framework for creating thriving new communities*. Young Foundation.
- Wray, K. and Booth, K. (2010). Attitudes towards commercial recreation on public conservation lands. *Science for Conservation*, 301.
- Wysocki, R. K. (2011). *Effective project management: traditional, agile, extreme*. (7th Ed.) Indiana: John Wiley & Sons.
- Yafez, E. (2020). Türkiye'de proje başarısı ölçümleri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Yaman, M. ve Arslan, S. (2009). Çocuk ve gençlik suçlarının önlenmesinde rekreatif sporlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 445-459.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.
- Yavuz, V. A. (2010). Sürdürülebilirlik kavramı ve işletmeler açısından sürdürülebilir üretim stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(7), 63-86.
- Yıldırım, A. and Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, A. (2023). Girişimci pazarlama çerçevesinde işletmelerin karşılaştıkları zorluk ve engellerin belirlenmesi. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 6(4), 570-580.

- Yılmaz, Z. ve İncekaş, E. (2018). Türkiye’de inovasyon ve bölgesel kalkınma, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 154-169.
- Yücel T. S. (2016). Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramının İncelenmesi ve Muhasebe ile İlişkisi: Teorik Bir Araştırma, *Kesit Akademi Dergisi*, 5, 175.
- Zarantonello, L. ve Schmitt, B. H. (2010). Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behaviour. *Journal of Brand Management*, 532-540.
- Zengin, B. ve Dursun, C. (2017). Otel işletmelerinde uygulanan inovatif faaliyetlerin rekabet avantajı üzerine etkileri: Doğu Marmara örneği. *Turar Turizm ve Araştırma Dergisi*, 6(2), 38-58.
- Zimmermann, J. A. M. and Allen, L. R. (2009). Public recreation administration an examination of the perceived roles of local recreation administrators. *Administration&Society*, 41(4), 470-502.
- Zorba E. ve Bakır M. (2004). Serbest zaman kavramı. Sporda sosyal alanlar seçme konular 1 (Ed: Ramazanoğlu F.) Ankara: Bıçaklar Kitabevi.

EKLER

EK-1 ETİK KURUL ONAY RAPORU

Click or tap here to enter text.



T.C.
ESKİŞEHİR TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulları Sekreteryası



Sayı : E-87914409-050.03.04-2300061162
Konu : 16/10/2023 Tarih ve 20/2 Sayılı Etik
Kurul Kararı

19.10.2023

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 05.07.2023 tarihli ve E-60850919-300-2300040700 sayılı yazınız.

İlgi yazınıza istinaden; Rektörlüğümüze gönderilen Danışmanlığını Prof. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK' in yaptığı ve yazarlığını Aylin İLKAY'ın yaptığı **“Ticari Rekreasyon İşletmelerinde Sürdürülebilir Proje Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi”** başlıklı Yüksek Lisans Tez çalışmasının etik kurul başvurusu Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği kurulu tarafından incelenmiş olup etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve uygulama dosyasının hazırlanmasında, ilgili kurumun bulunması halinde Etik Kurulu yönergelerinin dikkate alınması hususunda gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Yunus ÖZDEMİR
Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel
Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Başkanı

EK-2 GÖNÜLLÜ KATILIM ONAM FORMU

ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, “Ticari Rekreasyon İşletmelerinin Sürdürülebilir Proje Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi” başlıklı bir araştırma çalışması olup ticari rekreasyon alanında yer alan işletmelerin yöneticilerinin ve çalışanlarının projelerin başarı olması ve sürdürülebilir kalabilmesi için başarı faktörlerin yazılı bir formda literatüre aktarma amacını taşımaktadır. Çalışma, Aylin İLKAY tarafından yürütülmekte ve sonuçları ile sürdürülebilir proje başarı faktörleri ortaya çıkarılması ve gelecekteki ticari rekreasyon işletmelerine ışık tutması düşünülmektedir.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, nitel araştırma yöntemi çerçevesinde görüşme tekniği yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler One Drive yöntemi ile korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Eskişehir Teknik Üniversitesi Spor Yönetimi ve Rekreasyon Anabilim Dalı öğrencisi Aylin İLKAY’a yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı: Aylin İLKAY

Adres :

Adres :

Cep Tel :

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabilceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı

Ad ve Soyadı: İmza:

Tarih:

EK-3 LAWSHE TEKNİĞİ İLE ALAN UZMANLARINA UYGULANAN DEĞERLENDİRME SORULARI

Ticari Rekreasyon İşletmelerinin Sürdürülebilir Proje Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi					
Uzman Değerlendirme Soruları					
SORU NO	DEĞERLENDİRME SORULARI	UYGUN	UYGUN DEĞİL	UYGUN ANCAK DÜZENLEMELİ	Öneri Açıklamalar
Açılış Soruları					
1.	Kendinizi tanıtabilir misiniz?				
2.	Mesleğiniz nedir?				
3.	Yaşınız kaç?				
4.	Kaç yıldır bu sektöredesiniz?				
5.	Çalıştığınız işletme hakkında bilgi verebilir misiniz?				
Ticari Rekreasyon İşletmeleri ile İlgili Genel Sorular					
6.	Ticari bir rekreasyon işletmesi olmaya nasıl başladınız anlatabilir misiniz?				
7.	Hangi alanda rekreasyonel etkinliklerinizi gerçekleştirmektesiniz?				
8.	İşletmenizin vizyon ve misyonu nedir? Bu vizyon ve misyona uygun ilerlediğinizi düşünüyor musunuz?				
9.	Ticari rekreasyon işletmesi olarak prensipleriniz nelerdir?				
Sürdürülebilir Proje ile İlgili Sorular					
10.	Hitap ettiğiniz müşteri kesimi ile projelerinizi başarı hale getiren faktörler arasında bir paralellik var mı? Açıklar mısınız?				
11.	İşletmenizde gerçekleştirdiğiniz projelerin planlamasını yaparken ne tür konulara önem vermektesiniz?				

12.	Proje sürecinde hangi sorunlarla karşılaşıyorsunuz? Evet ise nedir? Nasıl çözmektesiniz?				
13.	Proje sürecinizde karşılaştığınız sorunlar proje başarınızı etkilemekte mi? Nasıl?				
14.	Projelerinizi neye göre sınıflandırmaktasınız? (Sonda: Sınıflandırma yapmak proje başarınıza etki etmekte midir?)				
15.	Başarısız olduğunuz projeler var mı? Varsa başarısız olma nedeniniz nedir? Nasıl bir çözüm yolu izlersiniz?				
16.	Başarılı olmak için projelerinizde nelere dikkat etmektesiniz? (Sonda: Müşterinin istek ve ihtiyacı sizin projelerinizi başarınızı etkiler mi?)				
17.	Sürdürülebilir bir proje için nelere dikkat etmektesiniz?				
18.	Sürdürülebilir bir proje gerçekleştirmek için gerçekleştirdiğiniz bir strateji mevcut mu? Varsa açıklar mısınız?				
Rekabet ile İlgili Sorular					
19.	Rekreasyon işletmelerinde rekabeti nasıl tanımlarsınız? Bu rekabet size başarı getiriyor mu?				
20.	Projelerinizi gerçekleştirmeden önce rakiplerinizi analiz ediyor musunuz? Nasıl? Bu durum size fayda sağlıyor mu?				
21.	Rekabet avantajı elde edebilmek için stratejiler uyguluyor musunuz? Uyguluyorsanız açıklar mısınız?				
22.	Elde ettiğiniz rekabet avantajınızı etkileyen unsurlar var mıdır? (Sonda: Rekabet avantajında sürdürülebilir olmanızı etkileyen bir unsur var mı?)				
23.	Rekabet avantajınızı sürekli bir hale getirmek için ne yapıyorsunuz?				
24.	Rakiplerinizle benzer projeler tasarlamak sizi başarıya götürüyor mu?				
25.	Rakipleriniz sizi taklit ettiği zaman nasıl bir yol izlersiniz?				
26.	Bir işletmeyi rakipleri karşısında rekabetini zorlaştıran faktörler nelerdir?				

27.	Kendinizden daha başarılı gördüğünüz işletmeler var mı? Varsa onların hangi özelliklerini örnek alıyorsunuz?				
İnovasyon ile İlgili Sorular					
28.	Rekreasyonel etkinliklerde inovasyonun kullanımını nasıl buluyorsunuz?				
29.	Stratejileriniz içerisinde inovasyonu kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız örnek verebilir misiniz?				
30.	İnovasyonun ürün veya hizmetlerinize dahil edilmesindeki avantajları nelerdir?				
31.	İnovasyonun ürün veya hizmetlerinize dahil edilmesindeki dezavantajları nelerdir?				
32.	İnovatif içerikli projelerinizin, proje başarınızı etkilediğini düşünüyor musunuz?				
Sürdürülebilirlik ile İlgili Sorular					
33.	Sürdürülebilir rekreasyon işletmesi olabilmek için neler yapmaktasınız?				
34.	Stratejileriniz içerisinde sürdürülebilirlik ile ilgili ne tür stratejiler vardır?				
35.	Rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir etkinlikler tasarlayanın zaman içerisinde kendini tekrar eden etkinliklere dönüşebileceği ihtimaline karşı ne tür çalışmalarınız bulunmaktadır?				
36.	Sürdürülebilir bir işletme ne gibi avantajlara sahiptir? (Sonda: Proje başarınızı etkiler mi?)				
37.	Projelerinizde kullandığınız metaryelleri neye göre seçiyorsunuz?				
38.	Gündemi takip ediyor musunuz? Gündemi takip ederek sürdürülebilirliği yakaladığınızı düşünüyor musunuz?				

**EK-4 KATILIMCILARA UYGULANAN YARI YAPILANDIRILMIŞ
GÖRÜŞMENİN ANA SORULARI**

Ticari Rekreasyon İşletmelerinin Sürdürülebilir Proje Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi					
Uzman Değerlendirme Soruları					
SORU NO	DEĞERLENDİRME SORULARI	UYGUN	UYGUN DEĞİL	UYGUN ANCAK DÜZENLENMELİ	Öneri Açıklamalar
Açılış Soruları					
1.	Kendinizi tanıtabilir misiniz?				
2.	Kaç yıldır bu sektöredesiniz?				
3.	Çalıştığınız işletme hakkında bilgi verebilir misiniz?				
Sürdürülebilir Proje ile İlgili Sorular					
4.	Hitap ettiğiniz müşteri kesimi ile sürdürülebilir projelerinizi başarılı hale getiren faktörler arasında bir paralellik olduğunu düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?				
5.	İşletmenizde gerçekleştirdiğiniz sürdürülebilir projelerin planlamasını yaparken ne tür konulara önem vermektediresiniz? (Sonda: Stratejileriniz nelerdir?)				
6.	Sürdürülebilir proje sürecinde sorun ile karşılaşıyor musunuz? Evet ise nedir? Nasıl çözmektesiniz? (Sonda: Bu durumun başarıya etkisi nedir?) (Sonda: Müşterinin istek ve ihtiyacı sizin projelerinizi başarılarınızı etkiler mi?)				
7.	Başarısız olduğunuz projeler var mı? Varsa başarısız olma nedeniniz nedir? Nasıl bir çözüm yolu izlediniz?				
Rekabet ile İlgili Sorular					

8	Rekreasyon işletmelerinde rekabeti nasıl tanımlıyorsunuz? Bu rekabet size başarı getiriyor mu?				
9.	Projelerinizi gerçekleştirmeden önce rakiplerinizi analiz ediyor musunuz? Nasıl? Bu durum size fayda sağlıyor mu?				
10.	Rekabet avantajı elde edebilmek için stratejiler uyguluyor musunuz? Uyguluyorsanız açıklar mısınız?				
11.	Rekabet avantajınızı sürekli bir hale getirmek için ne yapıyorsunuz?				
12.	Rakipleriniz sizi taklit ettiği zaman nasıl bir yol izlersiniz? (Sonda: Benzer olmanın sıkıntıları)				
13.	Bir işletmeyi rakipleri karşısında rekabetini zorlaştıran faktörler nelerdir?				
İnovasyon ile İlgili Sorular					
14.	Rekreasyonel etkinliklerde inovasyonun (yenilikçi yaklaşımları) kullanımını nasıl buluyorsunuz? (Sonda: Ürün veya hizmetleriniz içerisinde inovasyonu nasıl kullanıyorsunuz? / İnovasyonu kullanmak başarıyı etkiliyor mu?)				
15.	İnovasyonun (yenilikçi yaklaşımların) ürün veya hizmetlerinize dahil edilmesindeki avantajları var mıdır? Varsa nelerdir? (Sonda: dezavantaj)				
Sürdürülebilirlik ile İlgili Sorular					
16.	Sürdürülebilirlik stratejileriniz var mıdır? Varsa nelerdir?				
17.	Rekreasyon işletmelerinde sürdürülebilir etkinlikler tasarlamamanın zaman içerisinde kendini tekrar eden etkinliklere dönüşebileceği ihtimaline karşı çalışmalarınız var mı?				
18.	Sürdürülebilir bir işletme ne gibi avantajlara sahiptir? (Sonda: Proje başarınızı etkiler mi?)				
19.	Gündemi takip ediyor musunuz? Gündemi takip ederek sürdürülebilirliği yakaladığınızı düşünüyor musunuz?				

ÖZGEÇMİŞ

ORCID NO: 0000-0002-5020-9801

Ad Soyad : Aylin İLKAY

Yabancı Dil : İngilizce

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2020, Anadolu Üniversitesi, Spor Bilimleri Enstitü Fakültesi, Rekreasyon Bölümü, Lisans.
- 2023, Eskişehir Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yönetimi ve Rekreasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans.
- 2022, ESTÜ, ICI Akademi, Eskişehir.
- 2020, Pedagojik Formasyon Eğitimi, Konya.
- 2019, Mat ve Reformer Pilates 1. Kademe Antrenörlük, Eskişehir.
- 2018, Yoga 1. Kademe Antrenörlük, Ankara.
- 2017, Startupus Programı, Eskişehir.
- 2017, Otizm Spektrum Bozukluğu Olan Çocuklara Yönelik Uyarlanmış Fiziksel Eğitim, Eskişehir.

Yayınları ve/veya Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri:

- ŞİMŞEK, K.Y.; İLKAY, A.; MAMAŞ, E., Bildiri, Türk Leisure Tarihi: Geçmişini Bilmeyen Geleceğe Yön Veremez!, 2022, Antalya, Türkiye
- ŞİMŞEK, K.Y.; İLKAY, A.; MAMAŞ, E., Bildiri, Geleceğin Ticari Rekreasyon İşletmelerin Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Senaryo Tekniği ile Günümüzden Bir Bakış: Metaverse, 2022, Antalya, Türkiye
- ŞİMŞEK, K.Y.; İLKAY, A.; MAMAŞ, E., Bildiri, Gelecek Teknolojisinin Rekabete Etkisi: Ticari Rekreasyon İşletmeleri, 2022, Ankara, Türkiye
- İLKAY, A.; YÜCE, A.; MAMAŞ, E., Bildiri, Etkinlik Yöneticilerinin Alışveriş Merkezi İçerisindeki Rekreatif Etkinliklere Yönelik Görüşlerinin İncelenmesi, 2021, Kastamonu, Türkiye

- ŞİMŞEK, K.Y.; İLKAY, A., Bildiri, Avm Yöneticilerinin Rekreatif Etkinliklere Yönelik Görüşlerinin İncelenmesi, 2019, Bodrum, Türkiye

Ödülleri:

- ATRAX Star Awards 2022- Eğlence ve Rekreasyon Ödülleri 2022, İstanbul.

Burslar:

- TÜBİTAK 2210 Yurt içi Yüksek Lisans Programı

Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri:

- 2023, Avrupa Dayanışma Hippetapi Türkiye, Eskişehir.

