

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

761953

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRATEJİK
YÖNETİM: İSTANBUL' DA DÖRT ve BEŞ
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Kazım Ozan ÖZER

Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Recai COŞKUN

HAZİRAN 2005

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRATEJİK
YÖNETİM: İSTANBUL' DA DÖRT ve BEŞ
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Kazım Ozan ÖZER

Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

Bu tez 29/06/2005 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

Doc. Dr. Kemal GÖRKÜN

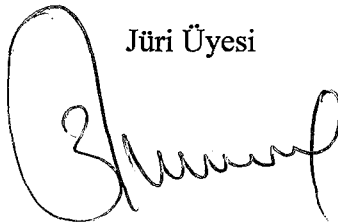
Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN

Yrd. Doç. Dr. Orhan BATMAN

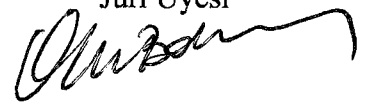
Jüri Başkanı



Jüri Üyesi

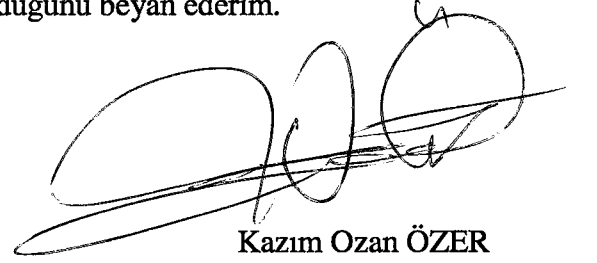


Jüri Üyesi



BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahribat yapılmadığını, tezin her hangi bir kısmının bu üniversite ya da başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, bütün eksikliklerin ve yanlışlıkların şahsıma ait olduğunu beyan ederim.



Kazım Ozan ÖZER

Tarih 29.06.2005



ÖNSÖZ

Sınai mal üreten işletmeler ve endüstrilere yönelik stratejik yönetime ilişkin, gerek eğitim çalışmalarının gerekse araştırma ve yayınların çokluğuna rağmen özellikle; temeli insana dayalı bir hizmet sektörü olan otelcilik sektöründe bu konu ile ilgili araştırmaların eksik olduğu gözlemlenmektedir. Bu konu; hizmet temelli olarak çalışan otel işletmelerindeki mevcut durumun ortaya konulması fikrini açığa çıkarmıştır. Bu paralelde otel işletmelerinde rekabet avantajı yaratmaya yönelik uygulanan stratejilerin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırma sonuçları, otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerine ilişkin uygulayabilecekleri politikalar ile stratejilerin neler olabileceğine ilişkin, öneri ve katkı getirmesi bakımından önem taşımaktadır.

Her şeyden önce tüm hayatım boyunca hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan, desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen, tüm iyi hallerimin en büyük mimarı; annem M. Neslihan AKCAN' a şükranlarımı sunuyorum. Manevi desteğini hep yanımda hissettiğim Sn. Ikra Esra ALTAY' a teşekkür ediyorum.

Gerek akademisyenliği gerekse fikirlerini her zaman örnek alacağım saygıdeğer tez danışmanım Doç. Dr. Recai COŞKUN' a, araştırmanın başından sonuna kadarki tüm emeği için ve araştırmamın her evresinde desteğini her zaman arkamda hissettiğim, gösterdiği sabır, olumlu katkı ve yönlendirmeleriyle araştırmanın son halini almasında önemli katkıları bulunan, Uzman Ali TAŞ' a ve yüksek lisansa adım attığım günden bugüne desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. C. Gazi UÇKUN' a teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca manevi desteği, fikirleri ve bilgi birikimleriyle her zaman yanımda olan Arş. Gör. Bahar DEMİRTÜRK' e, Arş. Gör. Köksal ŞAHİN' e, Öğr. Gör. Mahmut Geyik' e, Arş. Gör. Serdar ORHAN' a, Arş. Gör. Levent ÇALLI'ya ve Arş. Gör. Umut Sanem ÇİTÇİ' ye, teşekkür ederim. Araştırmanın tüm aşamalarında bana rahatlıkla görüş ve katkılarından yararlanma imkanı veren saygıdeğer hocalarım Yrd. Doç. Dr. Orhan BATMAN, Yrd. Doç. Dr. Şehnaz DEMİRKOL, Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN ve meslektaşım Özgür ERGÜN' e de ilgi ve yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vii
SUMMARY.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: TURİZM ENDÜSTRİSİ VE KONAKLAMA SEKTÖRÜ.....	4
1.1. Turizm Endüstrisi.....	4
1.2. Turizm Endüstrisinin Bir Alt Kolu Olarak Konaklama Sektörü.....	5
1.3. Otel İşletmesinin Tanımı ve Özellikleri.....	6
1.4. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	7
1.5. Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	8
1.6. Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Yapısı ve Faaliyetlerin Sınıflandırılması.....	12
İKİNCİ BÖLÜM: STRATEJİK YÖNETİM TEORİK ARKAPLAN VE SÜREÇ.....	15
2.1. Strateji Kavramı.....	15
2.2. Stratejik Yönetim.....	16
2.3. Stratejik Düşünme.....	17
2.4. Stratejik Düşüncenin Sorunsalı.....	18
2.5. Pozisyon Okulu Yaklaşımı.....	19
2.5.1. Potansiyel Rakiplerin Endüstriye Tehdidi.....	20

2.5.2. Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri.....	21
2.5.3. Alıcıların Pazarlık Güçleri.....	22
2.5.4. İkame Ürün veya Hizmetlerin Tehdidi.....	22
2.5.5. Endüstrideki Rekabetin Yoğunluğu.....	23
2.6. Kaynaklara Dayalı Okul Yaklaşımı.....	23
2.7. Stratejik Yönetim Süreci.....	25
2.7.1. Stratejik Analiz Evresi.....	26
2.7.2. Stratejik Yönlendirme Evresi.....	27
2.7.3. Strateji Oluşturma Evresi.....	28
2.7.4. Strateji Uygulama Evresi.....	29
2.7.5. Stratejik Kontrol Evresi.....	30
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRATEJİK	
YÖNETİM.....	33
3.1. Otel İşletmeleri ve İş Seyahatinin Yapısal Teorisi.....	33
3.2. Otel İşletmelerinde Rekabet Stratejileri.....	36
3.2.1. Uluslar arası Gelişme Stratejisi.....	36
3.2.2. Markalaşma Stratejisi.....	37
3.2.3. Hizmet İşletmesi Olarak Otelere Önerilebilecek Stratejiler.....	38
3.3. Konaklama İşletmelerinin Stratejik Özellikleri ve Sorunları.....	40
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRATEJİK	
YÖNETİM : İSTANBUL' DA DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ	
ARAŞTIRMASI.....	41
4.1. Araştırmanın Amacı.....	41

4.2. Araştırmanın Önemi.....	41
4.3. Araştırmanın Kısıtları.....	42
4.4. Veri Toplama Yöntemi.....	42
4.5. Evren Ve Örneklem.....	43
4.6. Araştırma İle İlgili Bulgular Ve Değerlendirmeler.....	45
4.6.1. İşletmenin Tanıtılmasına İlişkin Veriler.....	45
4.6.2. İşletmenin İç Çevre Analizine İlişkin Veriler.....	49
4.6.2.1. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapıları.....	49
4.6.2.2. Kural ve Politikalar.....	51
4.6.2.3. Otel İşletmelerinin Hedefleri.....	52
4.6.2.4. Otel İşletmelerinde Karar Alma Süreci.....	54
4.6.2.5. Örgütsel İletişim Araçları.....	55
4.6.2.6. Otel İşletmelerinde Uygulanan Eğitim Programları.....	56
4.6.2.7. Otel İşletmelerinin Rakiplerine Oranla Başarı Durumu.....	57
4.6.2.8. Otel İşletmelerinin Son 5 Yıllık Performans Durumu.....	58
4.6.2.9. İşletmelerin Orijinal Hizmetleri.....	59
4.6.2.10. İşletme Yöneticileri Açısından Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	59
4.6.3. İşletmelerin Endüstri Analizine İlişkin Veriler : Otelcilik Sektörünün Genel Durumunun, Giriş Engelleri, Müşteriler, Mevcut – Potansiyel Rakipler ve Tedarikçiler Boyutunda Değerlendirilmesi.....	62
4.6.4. İşletmelerin Genel Çevre Analizine İlişkin Veriler.....	64
4.6.5. İşletmelerin Yönü.....	66
4.6.6. Otellerde Stratejinin Belirlenmesi ve Uygulanması.....	69
4.6.7. Denetim Süreci.....	71
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	72

KAYNAKÇA.....	78
EKLER.....	82
ÖZGEÇMİŞ.....	86



Tezin Başlığı : Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim: İstanbul'da Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Araştırması

Tezin Yazarı: Kazım Ozan ÖZER

Danışman: Doç. Dr. Recai COŞKUN

Kabul Tarihi: 29 Haziran 2005

Sayfa Sayısı: X (Ön Kısım) + 72 (Tez) + 4 (Ekler)

Anabilim dalı: Turizm İşletmeciliği

Konaklama işletmelerinde stratejik yönetim konulu bu araştırmanın amacı Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde stratejik yönetime ilişkin gerçekleştirilen uygulamaların ve sürecin araştırılmasıdır. Bu amaçla İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin durumu, çalışmaya veri sağlamak amacı ile incelenmiştir. Araştırmada yarı biçimsel mülakat yöntemi kullanılmış, İstanbul'daki 80 dört yıldızlı ve 30 beş yıldızlı otel işletmesinden 37 tanesinin yöneticileriyle mülakat yapılmış ve şu sorulara yanıt aranmıştır.

- Otel işletmelerinde stratejik yönetim uygulanmakta mıdır?
- Otel işletmelerinde stratejik yönetim sürecine ilişkin hangi uygulamalar gerçekleştirilmektedir?
- Otel işletmelerinde gerçekleştirilen uygulamalara ilişkin elde edilen veriler dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri arasında anlamlı bir farklılığa sahip midir?

Turizm endüstrisinde yer alan işletmeler arasında önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinde stratejik yönetim konulu bu çalışma toplam dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde turizm endüstrisi hakkında genel bilgiler ile otel işletmelerinin özellikleri, sınıflandırmaları ve örgüt yapılarına ilişkin bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde stratejik yönetime ilişkin teorik bilgiler verilerek stratejik yönetim süreci anlatılmıştır. Üçüncü bölümde otel işletmelerinde stratejik yönetim, rekabet stratejileri ve otel işletmelerinin stratejik özelliklerinin yanı sıra sorunlarına değinilmiş otel işletmelerine önerilen stratejiler ortaya konmuştur. Dördüncü bölüm ise otel işletmelerinde stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin İstanbul ilinde yapılmış bir alan araştırmasının sonuçlarını içermektedir.

Bu araştırmadan elde edilen veriler ışığında stratejik analiz sürecine ilişkin gerek dört yıldızlı, gerekse beş yıldızlı otel işletmelerinde bir takım uygulamaların olduğu tespit edilmiş, ancak faaliyet gösteren mevcut işletmeler arasında bilinçli bir stratejik yönetim sürecinin uygulanmadığı, bunun yanı sıra talebin arza göre yüksek olması sebebiyle rekabetin yoğun olmadığı anlaşılmıştır. Söz konusu bulgulardan hareketle otel işletmelerinde stratejik yönetime ilişkin katkı sağlanmaya ve öneriler getirilmeye çalışılmıştır

Anahtar kelimeler: Stratejik Yönetim, Otel İşletmeciliği, Rekabet Stratejileri

Title of the Thesis : Strategic Management in Accommodation Industry İstanbul'da Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Araştırması	
Author: Kazım Ozan ÖZER	Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Recai COŞKUN
Date : 29 JUNE 2005	Num. Of Pages : X (PreText)+72(Main Body)+4 (Appendices)
Department : Turizm İşletmeciliği	
<p>The aim of this study the topic of which is The Strategic Management in Hospitality Firms is to research the process and the applications which are performed related to the Strategic Management in the four or five starred hospitality firms in Turkey. From this point of view, the situations of the four of five starred hotel businesses in Istanbul have been investigated in order to supply data for the study. In the study, Semi Formal Interview Technique was used and the managers of the 37 Hotels from 80 four, 30 five starred Hotel Business in Istanbul were interviewed and the responses for the following questions were looked for:</p> <ul style="list-style-type: none">• Is Strategic Management applied in Hotel Business?• Which applications are performed related to Strategic Management Process in Hotel Businesses?• Does the Data gathered related to the applications performed in hotel businesses have considerable differences between five starred and four starred hotel businesses? <p>This study the topic of which is about 'The Importance of the Strategic Management in Hotel Businesses' which constitutes an important place for the businesses in the hotel industry consists of four chapters in total.</p> <p>In the first chapter, general knowledge about the hotel industry, the specialities, classification and the organization structure of the hotel businesses are provided. In the second chapter, the strategic management process is explained by supplying the theoretical knowledge about the strategic management. In the third chapter, the problems were mentioned in addition to the strategic management in hotel businesses, the competition strategies in hotel businesses and the strategic characteristics of hotel businesses, and the strategies suggested to the hotel businesses were supplied. The fourth chapter consists of the results of a field survey performed related to the strategic management applications in hotel businesses in the city of Istanbul.</p> <p>By the help of the data gained in this study, it has been determined that not only the four starred hotels but also the five starred ones have some applications related to the strategic analysing process, but it has been understood that neither a conscious strategic management process has been applied among the existing businesses displaying activity nor there is an intense competition because the demand is higher than the offer. Starting from the findings that have been mentioned, not only some contributions but also some suggestions related to the strategic management in hotel businesses have been tried to be made.</p>	
Keywords: Strategic Management, Otel Business, Competitive Strategies	

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1: Büyük Otel İşletmelerinin Üst Düzey Yönetim Şeması

Şekil.2: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yönetim Organizasyon Şeması

Şekil.3: Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yönetim Organizasyon Şeması



TABLolar LİSTESİ

Tablo.1: Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Tablo.2: Mülakat Yapılan Kişilerin İşletmedeki Konumu

Tablo.3: Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinin Kuruluş Yılları Tablosu

Tablo.4: Araştırma Kapsamındaki Otellerin Daimi ve Geçici Çalışan İstihdamı

Tablo.5: Araştırma Kapsamındaki Otellerin Oda ve Yatak Durumu

Tablo.6: Araştırma Kapsamındaki Otellerin Sermaye Yapısı

Tablo.7: Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinin Türleri

Tablo.8: Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinin Zincire Bağlılık Durumu

Tablo. 9: Örgüt İçi İletişim Araçları

Tablo.10: Örgüt Dışı İletişim Araçları

Tablo.11: Otel İşletmelerinde Personele Verilen Eğitim Konuları

Tablo.12: İşletme Yöneticilerine Göre Otellerin Güçlü Yönleri

Tablo.13: İşletme Yöneticilerine Göre Otellerin Zayıf Yönleri

GİRİŞ

İşletmenin çevresini oluşturan unsurlardaki değişimin, işletmeler üzerindeki etkisinin giderek artması ve buna bağlı olarak işletme içi yeni amaç ve araçların belirlenmesi, stratejik yönetim anlayışını oldukça önemli kılmaktadır. Porter'a (1980) göre kapasitesine bakılmaksızın, her firma yazılı olsun ya da olmasın belli bir stratejiye sahiptir. Bu stratejiler gerek yöneticiler tarafından önceden belirlenmiş, gerekse departmanlar bazındaki uygulamalar olarak varlığını sürdürebilir.

İşletmelerde doğru stratejilerin belirlenmesi stratejik yönetime ilişkin sürecin düzgün uygulanması ile bağlantılıdır. Bu süreç işletmelerin kendi iç ve dış çevresinin doğru bir şekilde analiz edilmesi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konularak bu doğrultuda hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaştıracak doğru stratejilerin seçimi aşamalarından oluşur. Porter'e göre stratejik yönetim çalışmalarının tümü "firmanın başarı ve başarısızlıklarının nedeni ya da nedenleri nelerdir?" sorusuna yanıt bulmaya çalışır. Porter'a göre diğer bütün sorular bu genel sorunun açılımı niteliğinde görülmelidir. Teece'de bu görüşe yakın durmaktadır. Onun görüşüne göre, stratejik yönetim "teşebbüslerin rant arama davranışlarının araştırılması" olarak ifade edilmektedir (Porter, 1980; aktaran, Barca, 2001:501).

Bir işletmenin iç çevresini oluşturan unsurların analizi o işletmenin yeteneklerini ortaya koyması açısından önemlidir. Dış çevre analizi ise işletmenin faaliyet gösterdiği pazardaki mevcut rakipler, tedarikçiler, alıcılar, potansiyel rakipler ile ikame mal ve hizmetler hakkında bilgi sahibi olmasından hükümet politikalarının ve sosyo-ekonomik yapı gibi unsurlardan nasıl etkileneceğinin tespitine yardımcı olması açısından önem arz etmektedir. Tüm bu sebeplerden dolayı doğru stratejilerin belirlenmesi ve işletmelerin sektör içerisinde iyi bir pozisyona sahip olmaları için rekabet ettikleri ortamda iç ve dış çevresini iyi analiz etmesi gerektiği ifade edilebilir.

Tüm sektörlerde olduğu gibi, otelcilik sektöründe de işletmelerin rekabet ettikleri pazar içerisinde rakipleri karşısında daha fazla kar elde etme ve rekabet üstü olabilmeye yönelik bir çok uygulamaya sahip oldukları bilinmektedir. Bu doğrultuda insan kaynağının büyük önem arz ettiği ve bir takım özellikleri ile sınai mal üreten işletmelere göre, stratejik yönetimin uygulanabilirliği açısından farklılıklar arz eden otelcilik

sektöründe stratejik yönetim sürecinin araştırılmasına yönelik olarak hazırlanmış bu çalışmanın önemi, amaç, yöntem ve kısıtları şu şekildedir:

Araştırmanın Önemi

Stratejik yönetime ilişkin literatür incelendiğinde, çalışmaların, araştırma ve yayınların çokluğuna rağmen, özellikle temeli insana dayalı hizmet sektörlerinden biri olan turizm alanında bu konu ile ilgili ciddi bir araştırma açığı gözlenmektedir.

Bu noktadan hareketle; araştırma sonuçları, turizm sektörü içerisinde önemli bir yer teşkil eden otel işletmelerinde, stratejik yönetim sürecinin evreleri ve uygulanabilecek rekabet stratejilerine ilişkin, önerilerin ortaya konularak katkı sağlanması bakımından önem arz etmektedir.

Araştırmanın Amacı

Stratejik yönetimle ilgili literatür incelendiğinde sınai mal üretimi yapan sektörler ve bu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere yönelik bir çok araştırmanın var olmasına karşın, hizmet sektöründe stratejik yönetim ve uygulamaların neler olabileceğine ilişkin çok fazla araştırmaya rastlanmamaktadır. Bu durum otel işletmelerinde stratejik yönetime ilişkin mevcut durumun ortaya konması fikrini açığa çıkarmıştır.

Bu araştırmanın amacı; turizm endüstrisinde yer alan işletmeler arasında önemli bir yeri olan ve başlı başına bir sektör konumunda faaliyetlerini sürdüren otel işletmelerinin mevcut rekabet ortamında stratejik yönetim sürecini hangi boyutta uyguladıklarını tespit etmektir. Bu çalışmayla sektördeki otel işletmelerinin uygulayabilecekleri stratejilerin neler olabileceği ve nasıl uygulanabileceğine ilişkin öneriler ve katkılar sağlanması hedeflenmiştir.

Bu genel amaç ve hedef paralelinde bu araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

- Otel işletmelerinde stratejik yönetim uygulanmakta mıdır?
- Otel işletmelerinde stratejik yönetim sürecine ilişkin hangi uygulamalar gerçekleştirilmektedir?
- Otel işletmelerinde gerçekleştirilen uygulamalara ilişkin elde edilen veriler dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri arasında anlamlı bir farklılığa sahip midir?

Araştırmanın Yöntemi

Hizmet temelli sektörlerden biri olan ve turizm alanında faaliyet gösteren otel işletmelerinde stratejik yönetim uygulamalarının tespitine ilişkin yapılan bu çalışmada Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri hedef alınmış, İstanbul'da faaliyet gösteren 80'i dört ve 30'u beş yıldızlı olmak üzere 110 otel işletmesi bu çalışmanın evreni olarak seçilmiştir. Otel yöneticileri ile irtibata geçilerek görüşme talebinde bulunulmuş, bu yöneticilerde mülakat yapmayı kabul eden 37'si ile görüşülmüş ve yarı yapısal mülakat yöntemi ile araştırma yapılmıştır. Stratejik yönetime ilişkin ilgili literatür incelenmiş, toplanan veriler sistematik hale getirilerek elde edilen bulgular yorumlanmış, öneri ve katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Konaklama işletmelerinde stratejik yönetim konulu bu araştırma dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde; turizm endüstrisinin ve otelcilik sektörünün yapısı incelenmiş, ikinci bölümde; stratejik yönetimin teorik arka planı ve sürecine değinilmiş, üçüncü bölümde ise hizmet işletmelerine önerilen stratejilerin otel işletmelerinde uygulanabilirliği tartışılmıştır. Araştırmanın mülakatlar aracılığı ile elde edilen verileri ise dördüncü bölümde yorumlanarak konuya ilişkin öneri ve katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın Kısıtları

Otel yöneticilerinin stratejik konularda bilgi verme bakımından gönülsüz olmaları, istenilen derinlikte bilgi edinilmesini engellemiştir. Araştırmanın, iş seyahatlerinin yanı sıra alternatif turizm türlerinin de uygulanabilirliği açısından çok yoğun bir bölge olan İstanbul'da yapılmış olması, işletme yöneticilerinin mülakatlara fazla zaman ayırmaması ve dolayısı ile bazı soruları cevaplamaktan kaçınmaları yine edinilen bilgilerin kalitesi açısından bir sınırlılık oluşturmuştur. Görüşülen kişilerin ağırlıklı olarak ön büro yöneticisi olmaları "stratejik konulara cevap verme" bakımından bir kısıt olarak ifade edilebilir.

BİRİNCİ BÖLÜM: TURİZM ENDÜSTRİSİ VE KONAKLAMA SEKTÖRÜ

Bu bölümün amacı turizm endüstrisinin genel karakteristiğini açıkladıktan sonra, otel işletmelerinin tanımını, özelliklerini ve sınıflandırmasını yaparak, Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin özelliklerini, faaliyetlerini gerçekleştirdikleri çevreyi ve örgüt yapısını ortaya koymaktır. Bölüm, tezin araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin tanımlanması açısından önem arz etmektedir.

1.1. Turizm Endüstrisi

İnsanlık tarihi boyunca kişiler çeşitli sebeplerle sürekli olarak ikamet ettikleri yerlerden başka yerlere geçici süreler için yolculuk etmişlerdir. Bu yolculuklar süresince ulaşım ve gittikleri yerlerdeki yeme içme ve konaklama olanaklarını kullanmışlardır. Halen devam etmekte olan bu seyahatler çeşitli kavramlar ile tanımlanmaya çalışılmıştır. Tüm bu tanımların odaklandığı bir noktada turizm kavramı ortaya çıkmaktadır.

Akademik literatürde turizm kavramını açıklamak amacı ile yapılmış en eski tanım Guyer ve Feuler tarafından ortaya konulmuştur (aktaran, Kozak ve diğ., 2001:1). Bu tanıma göre; *“Turizm gittikçe artan hava değişimi ve dinlenme gereksinimleri, doğa ve sanatla beslenen göz alıcı güzellikleri tanıma isteğine; doğanın insanlara mutluluk verdiği inancına dayanan ve özellikle ticaret ve sanayinin gelişmesi ve ulaşım araçlarının kusursuz hale gelmelerinin bir sonucu olarak ulusların ve toplulukların birbirlerine daha çok yaklaşmasına olanak veren ‘modern’ çağa özgü bir olay”*dır.

Turizmin yalnızca ekonomik yönü üzerine tartışmaları başlatan kişi olarak bilinen ekonomist Hermann Von Schuller turizmi; *“Başka bir ülkeden, şehir ya da bölgeden yabancıların gelmesi ve geçici bir süre kalmalarıyla ortaya çıkan hareketin ekonomik yönünü ilgilendiren faaliyetlerin tümü”* olarak tanımlamıştır (aktaran, Kozak ve diğ., 2001:2).

M. Meyer turizmi; *“Her insanın değişik derecelerde bulunan kaçma ve uzaklaşma isteklerinden ortaya çıkan psikolojik kaynaklı yer değiştirme faaliyeti”* olarak tanımlamıştır. Hunziker ise turizm faaliyetinin seyahat ve konaklama gibi iki temel unsurundan yola çıkarak *“yabancıların bir yere yaptıkları yolculuklarından ve devamlı kalma, para kazanma amacı gütmeyen konaklamalarından doğan ilişkilerin tümü”* olarak turizm kavramını açıklamıştır (aktaran, Kozak ve diğ., 2001:3).

Turizm olayının ya da kavramının belirlenmesine ilişkin çalışmalar 19. yüzyılın sonlarına kadar devam etmiş ve çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Uluslararası Turizm Uzmanları Birliği 1954'te İtalya'nın Palermo şehrinde turizm kavramına ilişkin günümüzde de genel olarak kabul gören bir tanım yapmışlardır. Bu tanıma göre turizm; *“kazanç sağlama amacına yönelik olmamak ve sürekli yerleşmemek koşulu ile bir yerden başka bir yere gerçekleştirilen seyahatler ve konaklama faaliyetlerinden ortaya çıkan ilişkiler bütünüdür”* (Toskay, 1978:25).

Tüm bu tanımlar doğrultusunda boş zaman ve dinlenme kavramlarının yanı sıra faaliyetler esnasında gerçekleştirilen harcamaların tüketim harcamaları olduğu göz önüne alındığında turizm bir endüstri olarak ele alınabilir. Her endüstride olduğu gibi turizmde kendi yapısı içerisinde bulunan bir çok alt sektörün birlikteliği ile devamlılığını sağlamaktadır. Turizm endüstrisinin alt kolları söz konusu tüketim harcamalarının gerçekleştirildiği alanlar itibariyle ortaya konulabilir.

Turizm kavramını açıklamaya, tanımlamaya çalışırken dikkat edilecek en önemli unsur faaliyetlerin bir hizmet ve tüketim niteliği taşımasıdır (Sezgin, 2001:13). Buna bağlı olarak yapılan literatür taramasında turizm endüstrisinin alt kollarının temel olarak; konaklama, yeme içme, eğlence, seyahat ve ulaştırma işletmelerinden oluştuğu tespit edilmiştir (Aktaş, 2002:12-18; Batman, 1999:5-11).

1.2. Turizm Endüstrisinin Bir Alt Kolu Olarak Konaklama Sektörü

Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren alt kollar arasında en önemlilerden biri olarak öne çıkan konaklama sektöründe yer alan işletmelerin birincil amacı turizm faaliyetini gerçekleştirme sürecindeki insanlara geçici konaklama imkanı sunmaktır. Bunun yanı sıra, turizm faaliyeti esnasında insanların konaklamanın yanında ihtiyaç duydukları bir çok hizmet günümüzde konaklama işletmeleri tarafından sunulmaktadır. Bu olanaklar arasında konaklama işletmesinin bünyesinde yeme içme, eğlenme, iş görüşmeleri, konferans, sağlık, spor ve benzeri hizmetler yer almaktadır.

Konaklama işletmeleri üretim özellikleri bakımından hizmet işletmeleri arasında yer almaktadır. Kotler'e göre hizmet fiziki bir varlığa bağlı olabilir ya da olmayabilir, *“bir grubun diğerine sunabileceği, özellikler soyut ve her hangi bir şeyin mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet veya yarar”* dır (Dinçer,1998:434).

Geçici olarak devamlı ikamet edilen yerden başka bir bölgeye yer değişikliği yapmış olan insanların en önemli gereksinimleri konaklama ve yeme içmedir. Fonksiyonel olarak konaklama ve yeme içme işletmeleri göz önüne alındığında söz konusu işletmelerin nicelik ve nitelik yönünden değişiklikler gösterdiği görülmektedir. Konaklama hizmeti sunan işletmeler arasında otel, motel, pansiyon, oberj, kamping, tatil köyü, misafirhaneler yer almaktadır. Ancak tüm bunların arasında en kapsamlı konaklama hizmeti oteller tarafından sunulmaktadır (Aktaş, 2002:12).

Bu bağlamda konaklama işletmeleri arasında hizmet açısından arz ettiği kapsamlılığı itibariyle bu tezin araştırma kapsamına giren otel işletmelerinin tanımlanması ve genel özelliklerinin ortaya konulması önem taşımaktadır.

1.3. Otel İşletmesinin Tanımı ve Özellikleri

Otel işletmeleri ile ilgili literatür ayrıntılı olarak incelendiğinde farklı araştırmacılar tarafından değişik tanımlar yapıldığı gözlenmiştir. Otel işletmeleri ilgili söz konusu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

İlk olarak yasal tanım olması itibariyle; 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nda yer alan Turizm Tesisleri Yönetmeliğinin 19. maddesindeki otel tanımının incelenmesi gerekirse; söz konusu yasa da oteller, *“asıl fonksiyonları müşterilerinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler”* olarak tanımlanmaktadır (www.turizm.gov.tr, 2005).

Bunun yanı sıra otel işletmeleri; yapı, teknik donanım, konfor ve bakım koşulları gibi maddi, ayrıca sosyal değerleri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elamanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Olalı ve diğerleri, 1989:29).

Bu tanımlardan yola çıkılarak otel işletmelerinin hizmet temelli fonksiyonları olan ve bu fonksiyonlarını karşılamak amacı faaliyet gösteren ticari hizmet işletmeler olduğu söylenebilir. Usal ve Kurgun' a göre otel işletmeleri; kuruluş ve ticari hayatlarının devamının sağlanmasında yüksek miktarda sermaye ihtiyacı duyulması, faaliyet gösterilen bina, bu bina içerisinde yer alan hizmet birimleri ve bu hizmet birimlerinin

devamlılığını sağlayan araçlar ile hizmetlerin sağlanmasında önemli rol oynayan insan emeğinin, işlevlerinde önemli bir yer tutması, yakınlık arz ettiği bölgedeki sosyo-politik çevre unsurlarından direk etkilenmesi durumundan kaynaklanan yüksek risk gibi bir takım özellikler arz etmektedir (Usal ve Kurgun, 2001).

1.4. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin sınıflandırılması; işlevsellikleri ve birbirlerinden ayıran özelliklerinin ortaya konularak, bu tezin araştırma alanında yer tellerin değerlendirilmesi açısından önem arz etmektedir. Konuya ilişkin literatürde otel işletmelerinin sınıflandırılmasına yönelik görüş ve fikirler incelendiğinde, bir otel işletmesinin birden fazla sınıflandırmaya dahil olabildiği gözlenmiştir.

Tablo.1'den de anlaşılacağı gibi otel işletmeleri sekiz farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma içerisinde otellerin hukuki durumlarına sınıflandırılması yasal özellik arz etmesi sebebiyle dikkate alınmıştır. Türkiye'de otellerin hukuki açıdan sınıflandırılması 12/03/1982 tarihli 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu' un 37. maddesinin (A) bendi hükmü uyarınca hazırlanmış Turizm Tesisleri Yönetmeliği aracılığıyla düzenlenmiştir (www.turizm.gov.tr, 2005).

Konaklama tesislerinin kendi içinde yedi ayrı şekilde sınıflandırıldığı, bu sınıflandırma da yer alan otel işletmelerinin ise kapasiteleri, hizmet birimlerinin özellikleri ve kaliteleri gibi bir çok kriter göz önünde tutularak beş ayrı sınıfta değerlendirildiği bu yönetmelik üzerinde, 21 Haziran 2005 tarihinde yapılan son düzenlemelerde dikkate alınarak araştırma kapsamında yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin özelliklerine bu çalışmada bir sonraki başlık altında yer verilmiştir.

Tablo.1: Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel Sınıflandırılmasında Kullanılan Faktörler	Sınıflandırma içine giren oteller
Kuruluş yerine göre	Şehir otelleri, Resort Oteller
Ulaşım sistemlerine yakınlık durumuna göre	Hava alanı otelleri, Demiryolu otelleri, Liman otelleri, Karayolu kavşak otelleri,
Faaliyet sürelerine göre	Mevsimlik oteller, Devamlı oteller,
Sermaye Kaynağına Göre	Yerli Yabancı Yerli &Yabancı Ortak
Kapasitelerine göre	Büyük oteller, Orta ve küçük ölçekli oteller,
Yönetim şekline göre	Özel mülkiyete ait oteller, Karma mülkiyete ait oteller, Kamu kuruluşlarına ait oteller,
Fiyat düzeyine göre	Ekonomik oteller, Orta düzey fiyatlı oteller, Lüks oteller (pahalı oteller),
Hukuki durumlarına göre	Turizm işletme belgeli oteller (bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı, beş yıldızlı ve diğerleri) Belediye belgeli oteller,

Tablo.1’de otellerin sınıflandırılmasında dikkate alınan kriterler ve bu kriterler dahilinde sınıflandırılan otel tipleri, Kozak ve diğerleri (2000), Oral (1999), Aktaş (2002), Batman (2001), Denizler (1995), Medlik (1997), Şener (1997), Maviş (1994), ile Olalı ve diğerleri’nin (1989) konuyla ilgili çalışmaları dikkate alınarak ortaya konmuştur.

1.5. Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Özellikleri

Dört ve beş yıldızlı otellerin özellikleri yukarıda belirtilen 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu kapsamında yayınlanan Turizm Tesisleri Yönetmeliği'nin 19. maddesinin (d) bendinde de belirtilmiştir (www.turizm.gov.tr, 2005). 21 Haziran 2005 tarihinde ilgili yönetmelik üzerinde gerçekleştirilen değişiklikler ile dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin özellikleri şu şekildedir.

Dört yıldızlı otellerin özellikleri

- Kabul holünde telefon kabinleri,
- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı, müşteri asansörü,
- Odalarda ve genel mahallerde klima,
- Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,
- 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi,
- Kuru temizleme ile terzi hizmeti,
- Her katta kat ofisi düzenlemesi(Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.),
- Satış mağazası,
- Çeşitli dillerde; süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma alanı,
- Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin yüzde ellisine hizmet veren birinci sınıf lokanta,
- Sürekli doktor hizmeti ve revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi,
- Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,

- Servis merdiveni veya asansörü, (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.)
- Personel sayısının en az yüzde onbeşi oranında konusunda eğitim almış personel,
- İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,
- Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,
- Odalara; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
- Açık veya kapalı yüzme havuzu,
- En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az yüz kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetleri,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,
- En az kırk metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, trampolin, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,
- Pasta ve içki servisi verilen en az yüz kişilik salon,
- Türk mutfağından en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin de sunulduğu alakart hizmet verilen ayrı bir lokanta,

- Kafeterya ve snack bar, ünitelerinden en az üç adedi.

Beş yıldızlı otellerin özellikleri;

Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az yüzyirmi odalı otellerdir.

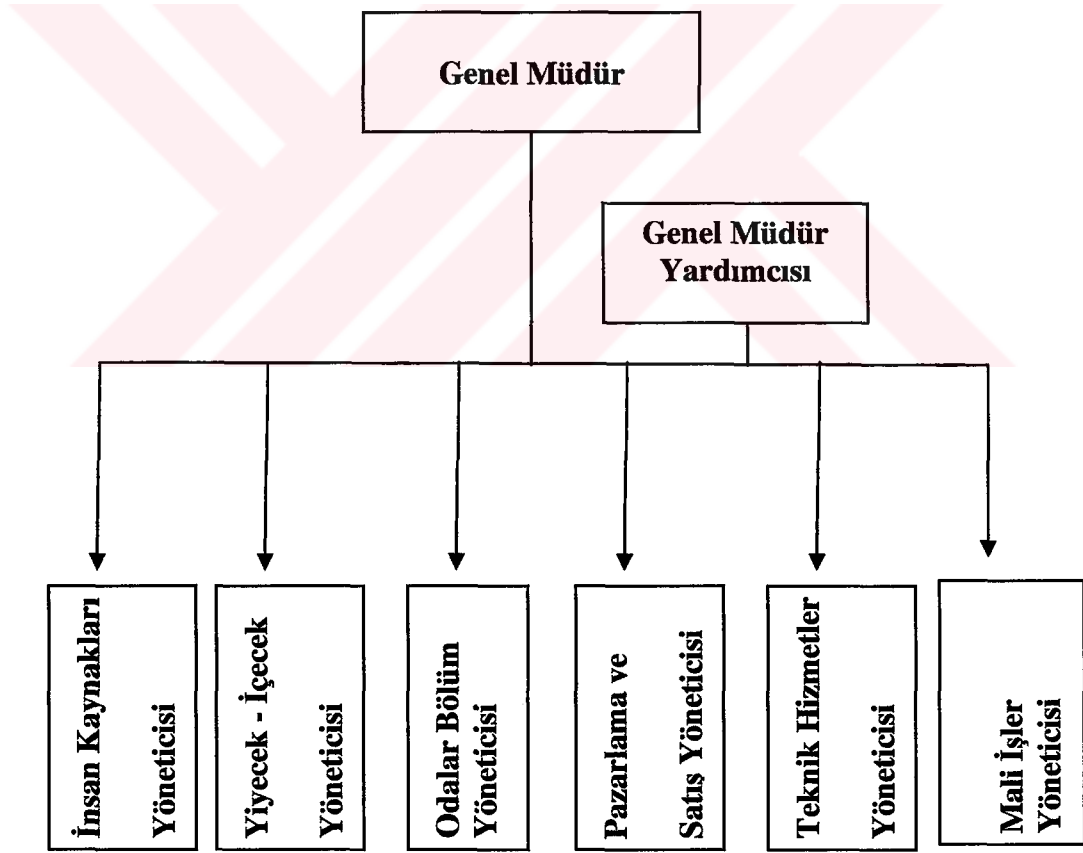
- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
- Odalarda; çalışma masası, yatak baş ucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,
- Odalarda; bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kağıt mendil, şemsiye gibi en az on adet amblemlerli malzeme,
- Banyolarda; küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon, büyüteçli ayna,
- Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,
- Yirmidört saat oda servisi,
- Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmidört saat görevli personel,
- Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkanı sağlanması,
- Bay ve bayan kuaförü,
- Satış mağazaları,
- Personel sayısının en az yüzde yirmibeşinin konusunda eğitim almış olma şartı
- Alakart lokanta,
- Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,

- Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon,

Dolayısıyla bu kriterler göz önünde bulundurularak, dört ve beş yıldızlı otellerin temel geceleme ve beslenme gereksinimleri gidermenin ötesinde bu gereksinimleri lüks düzeyde karşılayabilecek niteliklere sahip olmaları, ayrıca bir takım sportif ve sosyal gereksinimlerini de tatmin edebilecek özellikler taşımaları, çalışanlarının belirli bir oranın nitelikli eğitim almak zorunda olması, belirli sayının üzerinde yatak kapasitesi ve bu yatırımı yapabilmek için sermayeye duyulan gereksinim açısından büyük işletmeler oldukları şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

1.6. Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Yapısı ve Faaliyetlerin Sınıflandırılması

Şekil.1: Büyük Otel İşletmelerinin Üst Düzey Yönetim Şeması



(Kay: Batman, 2003:108-121'den uyarlanmıştır)

Otel işletmelerinde yönetim, otelin düzenli, verimli ve fonksiyonlarını yerine getirebilen bir sistemin gerçekleşmesinde, kararların alınmasında sorumlu bulunan kişilerden meydana gelir. Ayrıca üst yönetim, işletme bütçesinin belirlenmesi, satış planlarının hazırlanması, kalifiye personelin seçimi, mevcut sistemin yürütülmesi, işleyişin denetimi, uzun dönemli ve işletmenin temel hedeflerine yönelik stratejik kararların alınması işlevini yerine getirmektedir (Topaloğlu ve Sökmen, 2001:43).

Otel işletmelerinde stratejik yönetim ve sürecinin araştırıldığı bu çalışmada stratejik yönetime ilişkin daha derinlemesine bilgilerin elde edilebilmesi işletmelerin yönetim kademelerinde ne kadar üst düzeyde yetkiliyle görüşüldüğü ile doğru orantılı olacaktır. Bu durumda araştırma sürecinde mülakat yapılacak yöneticilerin doğru tespit edilmesi açısından yönetim birimlerinin Şekil.1' deki gibi ifade edilmesi anlamlı olacaktır.

Literatür incelendiğinde otel işletmelerinde gerçekleştirilen faaliyetler benzerlik taşıyan bir nitelikte olup altı grupta sınıflandırılmıştır (Kozak ve diğerleri, 2000).

- Teknik Faaliyetler
- Ticari Faaliyetler
- Finansal Faaliyetler
- Muhasebe Faaliyetleri
- Güvenlik Faaliyetleri
- Yönetim Faaliyetleri

Tüm bu faaliyetler otel işletmesi bünyesinde yer alan departmanlarca yürütülmektedir. Bir otel işletmesinin yaşamını sürdürebilmesi ve organizasyonunda düzenli bir halde olabilmesi genel müdüre bağlı tüm departmanların birbirleriyle olan koordinasyonundaki başarıyla doğru orantılıdır. Bir otel işletmesinde organizasyonu oluşturan departmanlar şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Çetiner, 1989: 17).

- Ön büro departmanı
- Kat Hizmetleri Departmanı
- Yiyecek İçecek Departmanı

- Halkla İlişkiler Departmanı
- İnsan Kaynakları departmanı
- Muhasebe ve Finans Departmanı
- Satış ve Pazarlama departmanı

Otel işletmelerinde yönetim departmanları olarak faaliyetlerini sürdüren bu departmanlar otel işletmesinin performansına büyük ölçüde etki etmektedir(Meldik, 1997:34).

Turizm endüstrisinin genel karakteristiğinin, turizm endüstrisi içerisinde bir alt sektör olarak yer alan otel işletmelerinin özelliklerinin, sınıflandırılmasının ve örgüt yapılarının ortaya konulmasına ilişkin bilgiler içeren bu bölüm tezin araştırma alanında yer alan otel işletmelerinin stratejik yönetime ilişkin uygulamalarının yorumlanmasına kolaylık sağlaması açısından önem arz etmektedir. Daha sonraki bölümlerde stratejik yönetim ve sürecinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğine ilişkin teorik bilgiler üzerinde durulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM: STRATEJİK YÖNETİM TEORİK ARKAPLAN VE SÜREÇ

Bu bölümün amacı stratejik yönetime ilişkin temel kavramları açıkladıktan sonra, stratejik yönetimin temel sorunsalını, bu konudaki yaklaşımları ve stratejik yönetim sürecinin evrelerini ortaya koymaktır. Bölüm, tezin uygulama alanında cevap aranan sorulara temel teşkil ediyor olması açısından önem taşımaktadır. .

2.1. Strateji Kavramı

İşletmelerde insan kaynağının, paranın ve hammaddenin nasıl daha etkin ve verimli kullanılabilceği sorusu tüm dünyada meydana gelen ekonomik, sosyal ve politik gelişmelere bağlı olarak değişmiş ve farklı boyutlar kazanmıştır. Toplumlara ait yapı taşlarında oluşan yeni değerler, ilişki biçimlerinin farklılaşması, müşteri beklentilerinin ve tüketim alışkanlıklarının değişmesi gibi işletmenin çevresine ait olan faktörler, örgütsel yapılanmayı ve yönetim anlayışını değişime zorlamaktadır. İşletmenin çevresini oluşturan değişkenlerdeki değişimin işletme üzerinde etkisinin giderek artması ve buna bağlı olarak işletme içi yeni amaç ve araçların belirlenmesi stratejik yönetim anlayışını işletmeler için oldukça önemli kılmaktadır (Asunakutlu ve Coşkun, 2000:19).

İşletme yönetiminde strateji kavramına ait farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Stratejik yönetim disiplininde önemli bir yeri bulunan Igor Ansof, saf strateji ve genel strateji olarak iki değişik tanım vermektedir.

Ansof'a göre saf strateji; *“işletmelerin bir hareketi veya belirli hareketler dizisi”* dir. Genel strateji ise; *“işletmelerin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistiki bir karardır”*.

A. D. Chnadler stratejiyi *“işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama”* olarak tanımlamaktadır.

Hofer ve Schendel ise stratejiyi *“işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler”* olarak tanımlamışlardır (Hofer ve Schendel aktaran Dinçer, 1996:5).

Dinçer'e (1996) göre bu tanımlar incelendiğinde, stratejinin genel kapsamı hakkında ortak bir anlayışın varlığından söz edilebilir, ancak aralarında bazı farklılıkların olduğu

görülmektedir. Mesela Ansoff stratejiyi işletmenin amaçlarından ayrı olarak incelemiştir. Ansoff'a göre strateji genelde risk ve belirsizlik halinde eksik bilgi ile karar alma yönetimidir.

Chandler'in yapmış olduğu tanımda ise amaç belirleme strateji ile birlikte ele alınmış ve uzun dönemli bir süreç olarak düşünülmüştür. Bu yaklaşıma göre stratejinin işletmenin geçmişteki başarıları, içinde bulunduğu durum ve gelecekte yapmak istediklerini içeren uzun dönemli bir süreç olarak görülmesi durumu söz konusu olmaktadır. Hofer ve Schendel'in yapmış oldukları tanımda ise işletme ile çevresi arasında ilişki ön plana çıkmaktadır (Dinçer,1996:6).

Bu çalışmada strateji kavramına ilişkin olarak; otel işletmelerinin mevcut durumlarının ve stratejik yönetime ilişkin uygulamalarının analiz edilebilmesi bağlamında Hofer ve Schendel'in "*strateji işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetlerdir*" şeklinde yaptığı tanım esas alınmıştır.

2.2. Stratejik Yönetim

Stratejinin ilgilendiği temel alanlar Brauchilin ve Wehrli'ye göre; yönetim sistemi, pazar başarısı, işletme araçları, çalışanlar ve çevreden oluşmaktadır. Yönetim açısından karar sistemi, organizasyon yapısı işletme kültürü ile tüm yönetsel yardımcı araçlar, yönetim sistemini oluştururken; ürün, pazarın yapısı, işletmenin kullandığı teknoloji ve pazarlama ile verimlilik yaratma konuları, Pazar başarısının unsurları arasında sayılmaktadır. İşletmenin kullandığı üretim malzemeleri, enerji, finansal araçlar ve sahip olunan teknik bilgi, işletme araçları olarak stratejik yönetimin ilgilendiği alanlar arasında bulunmaktadır. Ayrıca örgüt çalışanları ve işletmenin faaliyetleri ile dolaylı veya doğrudan ilgili bulunan çevre, stratejik açıdan büyük önem taşımaktadır (Brauchlin ve Wehrli, 1994; aktaran Asunakutlu ve Coşkun,2000:20).

Bahsedilen bu tüm unsurları büyük ölçüde dikkate alan ve bunlara kararlar da kullanan stratejik yönetimin en genel tanımı bir işletmenin hedef ve amaçlarını tanımlayarak bu amaçlara ulaşabilmek için gereken kaynaklarını bu yönde kullanması şeklinde tanımlanabilir (Feurer ve Chaharbaghi:1995:11).

Stratejik yönetim işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimi ile ilgilidir. Bu nedenle stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemdeki yaşam süresini arttırabilecek ve rekabet yeteneğini geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır.

Literatürde stratejik yönetimin yukarıda vermiş olduğu tanımı dışında çok değişik tanımlarına rastlamak mümkündür. Ancak bu çalışmada bu tanımların hepsine yer verilmek yerine günümüzde stratejik yönetim yazınında kabul görmekte olan modernist görüş perspektifi ile yapılmış tanımı üzerinde durulması uygun görülmüştür.

Modernist görüş açısından stratejik yönetim “*İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının etkin, farklı ve verimli olarak kullanılması*” olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2003:26).

2.3. Stratejik Düşünme

Stratejik düşünme ya da düşünebilme, her şeyden önce olgulara, sorunlara, çevresel değişikliklere farklı bir şekilde bakmayı ve yanıt vermeyi gerektirir. Bir başka ifadeyle karar vericilerin karmaşık durumlardaki alternatif düşünme düzeyleri ile onlara yanıt verme tarzları arasında bir bağlantının olduğu varsayımı veri alındığında, stratejik düşünmenin belli bir düzeyde ve tarzda olayları sorunları ve değişiklikleri ele almayı gerektirdiği iddia edilebilir. Stratejik düzey ve tarzda düşünebilme ise, farklı sonuçlara ve çözümlere yol açacaktır (Barca, 2002:9).

Stratejik düşünme kavramı son yirmi yıldır literatürde daha geniş bir anlamda kullanılmaya başlanmıştır. Çok yakın zamanlara kadar bu alanda iki temel kavramın yaygın olarak kabul görmüş olduğu gözlenmektedir. Stratejik düşünme olarak tanımlanan ilki stratejik planlamadan ayırt edilebilen bir strateji yaklaşımı idi. Stratejik planlama, strateji geliştirmede yirmi yıldan daha fazla baskın yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Fakat 1970’ lerin sonunda biçimsel stratejik planlamanın sınırlamaları ortaya konmuş ve noktada Mintzberg gibi öncü düşünürler stratejik planlamanın karşısında alternatif olarak düşünmeyi öne çıkaran katkılar yapmaya başlamışlardır.

Buna göre planlama, yönetim beklentilerini karşılamada başarısızlığa uğramıştır. Çünkü, planlama sürecinde stratejik düşünme ihmal edilmiştir. Günümüzde ise stratejik düşünmenin biçimsel planlamanın sınırlamalarının üstesinden geleceği ve etkin stratejiler yaratmada bir yol haritası oluşturacağı iddia edilmektedir. Ansoff, De Clarck ve Heyes gibi yazarlara göre stratejik planlama stratejik yönetime, stratejik yönetimde bir şekilde stratejik düşünmeye götürür. Fakat stratejik düşünmenin neden ibaret olduğunun tanımlanmasında, nasıl geliştirileceğinde, yöneticilere ne yarar sağlayacağı konusunda fazla mesafe alınamamıştır (Coşkun, 2004:179).

Stratejik düşünme, var olan rekabet yarışında nasıl rekabet avantajı elde edebiliriz ve bu rekabet avantajını nasıl süreklileştirebiliriz düşüncesinden hareketle pazarı ve işletmeyi yeniden ve sürekli değerlendirmeyi ve ona göre davranış setleri ve uygulamaları geliştirmeyi gerçekleştirmektedir. Yönetime stratejik düşünme tarzı ile yaklaşmanın gereklerini şu şekilde özetlemek mümkündür.

- 1.Rekabet avantajı yaratmayı hedeflemek
- 2.Rekabeti süreklileştirmeyi hedeflemek
- 3.Gelecek referanslı davranmak
- 4.Kuruma bütüncül yaklaşmak (Barca, 2004:16).

2.4. Stratejik Düşüncenin Sorunsalı

Stratejik yönetim disiplini hangi sorunu açıklamaya çalışmaktadır? Porter'e (1980) göre stratejik yönetim çalışmalarının tümü "*firmanın başarı ve başarısızlıklarının nedeni/nedenleri nelerdir?*" sorusuna yanıt bulmaya çalışır.

Porter' a göre diğer bütün sorular bu genel sorunun açılımı niteliğinde görülmelidir. Aslında Teece'de bu görüşe yakın durmaktadır. Onun görüşüne göre, stratejik yönetim bir egemen paradigma veya araştırma programının disiplin temelli odağının teşebbüslerinin rant arama davranışlarının araştırılması olmalıdır.

Gerçekte Porter'ın strateji çalışmalarının odak sorunsalı olarak firmaların başarı ve başarısızlıklarının nedeni ile Teece'nin teşebbüslerin rant arama davranışlarının araştırılması önerisi arasında önemli bir fark görülmemektedir. İkisi de stratejik

çalışmaların temel araştırma fenomeni olarak kapitalist pazarlarda firmalar arasında gözlemlenen ve rekabet temelinde gerçekleşen sistematik performans farklılıklarının açıklamak ve tahminde bulunmak olarak görmektedir. Görüleceği gibi bu temel fenomen açıklanmaya ve tahmin edilmeye muhtaç iki yön ortaya koymaktadır. Birincisi, performans farklılıklarının nedenleri; ikincisi performans farklılıklarının eşitleyici rekabete rağmen, sürekli ve stratejik oluşlarının nedenleri nelerdir (aktaran, Barca, 2001:501).

Bu iki soru stratejik çalışmaların temelini oluşturur. Sistematik kar farklılıklarının kaynağı ve mekanizmasına ilişkin olarak strateji disiplini içerisinde verilen yanıtlar çok çeşitlilik arz etmektedir (Barca, 2002:31). Bu çeşitliliğe bağlı olarak “On Stratejik Yönetim” okulu oluşmuş, her biri özgün varsayımları, bakış açıları, temel kavramları ve strateji önerileri ile ortaya çıktıkları dönemlerde uygulamacılar tarafından belli ölçülerde kabul görmüş ve stratejik yönetim yazınına özgün katkılar sağlamışlardır.

Stratejik yönetim disiplininin farklı dönemleri incelendiğinde ortaya çıkan tablo şudur. Tasarım okulu, strateji belirleme sürecini bir kavram oluşturma süreci olarak tanımlarken, planlama okulu biçimsel bir süreç, konumlandırma okulu analitik bir süreç, girişimcilik okulu bir vizyon yaratma süreci, bilişsel okul zihinsel bir süreç, öğrenme okulu ortaya çıkan bir süreç, güç okulu bir müzakere süreci, kültür okulu ortaklaşa bir süreç, çevre okulu tepkisel bir süreç ve biçimleşme okulu bir dönüşüm süreci olarak betimlemektedir. Bunlardan ilk üçü öngörücü bir yaklaşımda bulunurken, sonra altısı betimleyici bir nitelik taşımakta, sonuncusu ise hem betimleyici hem ön görücü bir tarzda ilk dokuzunu bütünleştirici bir çerçeve sunmaktadır (Sarvan ve diğ., 2003:74).

De Wit ve Meyer bu okulların üzerine kuruldukları temele indirgendiklerinde, görüşlerindeki çeşitlilikler iki farklı temel yaklaşım içerisinde kategorize edilebilirler, pozisyon yaklaşımı ve kaynaklara dayalı yaklaşım (aktaran, Barca, 2002:31).

2.5. Pozisyon Okulu Yaklaşımı

Pozisyon yaklaşımına göre, işletmeler arasındaki kar farkları öncelikle endüstrilerin uzun dönemli karlılık potansiyelinden ve endüstrilerin yapısını belirleyen faktörlerden, ikinci olarak bir endüstri içerisinde takınacağı görece rekabet pozisyonundan kaynaklanmaktadır (Barca, 2002:31).

Porter'e göre bir endüstrideki rekabetin yoğunluğu ne tesadüfen ne de kötü şans üzere oluşur. Endüstrideki rekabetin niteliği endüstrinin belirgin ekonomik yapısında köklerini bulur ve halihazırdaki rakiplerin davranışlarının çok daha ötesine uzanır. Porter'e göre firma pozisyonunu belirlerken iki temel sorudan hareket etmelidir.

1.Niçin bazı endüstriler diğerlerinden daha fazla karlıdır?

2.Niçin aynı endüstrideki firmaların bazıları diğerlerinden daha yüksek karlılık oranına sahiptirler?

Burada birinci soru bir endüstrinin çekiciliği ile ilgilidir. İkinci soru ise firma yöneticilerinin buldukları endüstride firmamı nasıl konumlandırmalıyım ki; rakiplerime karşı galip geleyim? Düşüncelerine cevap aramaya yöneliktir. Kısaca, firmanın oluşturacağı değeri ve yatırımcıların bekledikleri getiriye temelde endüstrinin çekiciliği ve rekabetçi konum belirler.

Bu mantıksal kurgu içerisinde bir firma bulunduğu endüstrinin çekiciliğini ve kendi rekabet konumunu ortaya koymak isterse adı geçen endüstrinin yapısını oluşturan ve rekabet şartlarını belirleyen beş temel gücü analiz etmek zorundadır.

Bu beş güç şu şekilde sıralanabilir;

1.Potansiyel rakiplerin endüstriye girme tehdidi

2.Tedarikçilerin pazarlık güçleri

3.Alıcıların pazarlık güçleri

4.İkame ürün veya hizmetlerin tehdidi

5.Endüstrideki rekabetin yoğunluğu (Porter, 2000: 8).

2.5.1. Potansiyel Rakiplerin Endüstriye Tehdidi

Bir sektöre yeni katılanlar, yeni kapasiteyi, Pazar payı kazanma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları da beraberlerinde getirirler. Bunun sonucu olarak, karı azaltacak biçimde, fiyatlar aşağı çekilebilir veya sektördeki firmaların maliyetleri şişebilir. Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş, mevcut giriş engellerine bağlıdır. Eğer

engeller yüksekse ve/veya sektöre yeni girecek firma, sipere yatmış olan rakiplerden yoğun misillemeler bekliyorsa, giriş tehdidi düşük olur (Porter, 2000:8).

En önemli giriş engellerinin başında ölçek ekonomileri gelir. Ölçek ekonomileri, dönem başına mutlak üretim hacmi arttıkça, bir ürünün birim maliyetinde bir düşme anlamına gelir. Ölçek ekonomileri sektöre yeni girecek olan firmayı iki şekilde kararından döndürür. Sektöre büyük ölçeklerle girmeye kalkışan firma, mevcut firmalardan gelecek büyük tepkileri göze alamaz. Öte yandan küçük ölçeklerle giriş yapmayı tercih eden firma da, maliyet dezavantajını kaldıramaz (Porter, 2000:8).

Ölçek ekonomileri ile bağlantılı giriş engelinin bir türü de, dikey entegrasyonla ilgili ekonomiler söz konusu olduğunda, yani üretimin ve dağıtımın art arda gelen aşamalarında işletim yapma durumunda ortaya çıkar. Burada sektöre yeni girmiş olan firma, entegre olarak pazara girmelidir. Aksi halde, eğer sektörde yer edinmiş rakipler entegre olmuşlar ise, ürünlerini kullanacağı girdiler veya pazarlarla ilgili olası bir engellenmenin yanı sıra, bir maliyet dezavantajı ile de karşılaşılır. Bir diğer giriş engeli ürün farklılaştırmasıdır. Ürün farklılaştırması sektörde yer edinmiş olan firmaların geçmişte yapmış oldukları reklamlardan, müşteri hizmetlerinden, ürün farklılıklarından veya yalnızca sektördeki ilk firma olmalarından kaynaklanan marka tanınmışlığına ve müşteri sadakatine sahip olmaları demektir (Porter, 2000:10-11).

Farklılaştırma, sektöre yeni giren firmaları mevcut müşteri sadakatinin üstesinden gelebilmeleri için çok fazla miktarda paralar harcamaya zorlayarak, giriş için bir engel yaratır. Bunlara ek olarak, sermaye gerekleri ve etkili dağıtım kanalları da önemli giriş engelleri oluşturur.

2.5.2. Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri

Bir sektörde tedarikçiler, fiyatları arttırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Güçlü tedarikçiler, bu yolla maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla bir sektördeki karlılığı süpürüp atabilirler (Porter, 2000:33).

Tedarikçiler konumları gereği endüstride önemli bir güç merkezi ve karlılığın belirleyicisi olabilirler. Bir endüstride tedarikçilerin güçleri birkaç faktöre bağlıdır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralamak mümkündür.

- 1.Az sayıda tedarikçinin hakimiyeti
- 2.Alternatif girdilerin yokluğu, girdinin niteliği
- 3.Firmanın tedarikçi değiştirme maliyeti veya tedarikçinin firma değiştirme maliyeti
- 4.İleriye doğru bütünleşme tehditlerinin görece gücü (Coşkun, 2002).

2.5.3. Alıcıların Pazarlık Güçleri

Alıcılar, tümüde sektörün karlılığına mal olacak şekilde fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler. Sektörün önemli alıcılarının her birinin gücü, Pazar durumunun bir takım özelliklerine ve toplam iş hacmiyle karşılaştırıldığında, sektörden yaptıkları alışverişlerin görece önemine bağlıdır. Bir endüstride alıcıların güçleri bazı faktörlere bağlıdır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür.

- 1.Satıcının satışlarına göre, alıcılar konsantre olmuştur veya büyük hacimlerde satın alırlar.
- 2.Sektörden satın aldığı ürünler, alıcının maliyetlerinin veya satın almalarının önemli bir bölümünü oluşturur.
- 3.Sektörden satın aldığı ürünler standarttır veya farklılaştırılmamıştır.
- 4.Çok az geçiş maliyetleri ile karşılaşma durumu

2.5.4. İkame Ürün veya Hizmetlerin Tehdidi

Genel anlamda bir sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörler ile rekabet içindedirler. İkame ürünler, sektördeki firmaların karlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, bir sektörün potansiyel getirilerini sınırlar. İkame ürünler tarafından sunulan fiyat performans alternatifi ne kadar cazipse, sektör karları üzerindeki kapakta o kadar sıkıdır.

İkame ürünlerin belirlenmesi, sektördeki ürünle aynı fonksiyonu yerine getirecek diğer ürünlerin araştırılması meselesidir.

En fazla ilgiyi hak eden ürünler, sektörün ürünü ile fiyat performans ödünlerini iyileştiren eğilimlere tabidirler veya yüksek karlar elde eden sektörler tarafından üretilirler. İkinci durumda bazı gelişmeler sektördeki rekabeti arttırır ve fiyatlarda düşüşe veya performans da iyileşmeye neden olursa, ikame ürünler çoğu zaman oyuna çabuk katılırlar (Porter, 2000: 28-29).

2.5.5. Endüstrideki Rekabetin Yoğunluğu

Mevcut rakipler arasındaki rekabet, elverişli bir yöntem elde etmek için bildik yöntemlerle, fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunulması ve genişletilmiş müşteri hizmeti veya garantileri gibi taktiklerle manevra yapma biçimini alır. Rekabetin ortaya çıkmasının nedeni , bir yada daha fazla rakibin baskıyı hissetmesi ya da konumlarını geliştirme fırsatları görmesidir (Porter, 2000:21).

Bir stratejistin en önemli becerilerinden bir tanesi rakiplerini analiz etme ve kendi stratejisine karşı bu rakiplerin vereceği karşılığı tahmin edebilme gücüdür. Porter'e göre endüstriler bir anlamda rakiplerin arenalarıdır. Rekabet niteliğine göre fiyata dayalı, reklama dayalı, teknolojiye dayalı ve satış sonrası hizmete dayalı olarak yapılmaktadır. Bir endüstride rekabet gücünün başlıca belirleyicileri arasında şu faktörler yer alır:

1.Endüstrinin büyüme hızı

2.Sabit maliyetlerin yüksekliği

3.Ürün çeşitlenmesi, marka kimliği, yoğunluk var olan bariyerler vs. gibi faktörlerdir (Coşkun, 2004)

2.6. Kaynaklara Dayalı Okul Yaklaşımı

Kaynaklara dayalı yaklaşım son on yıl içerisinde stratejik yönetim disiplini içerisinde egemen bir rol kazanmış durumdadır. Bu yaklaşım ilk olarak 1984 yılında Wernerfelt tarafından ortaya çıkartılmıştır. Bu yaklaşıma göre firmalar arasındaki kar ve performans farklılıklarının nedeni firmanın sahip olduğu temel yeteneklerdir (Galbreath, 2004:1).

Bu yaklaşıma göre üstün kaynak ve yeteneklere sahip olan firmalar uzun vadede yüksek karlar elde edeceklerdir. Uzun vadede bile kar farklılıklarının eşitlenememesini

sağlayan mekanizmaya gelince, kaynaklara dayalı görüşe göre, bunu sağlayan pozisyon okulu mensuplarının iddia ettiği gibi rekabeti önleyici giriş engelleri ile değil, stratejik öneme sahip olan kaynakların kolay taklit edilememesi ile ilişkilendirmek doğru olacaktır.

Aslında 1984'de Wernelfelt kaynaklara dayalı yaklaşımı pozisyon yaklaşımına alternatif bir tez olarak değil onu tamamlayan bir tez olarak değil onu tamamlayan bir görüş olarak ortaya attığını ifade etmiştir. Ancak, 1990'larda Prahalad ve Hamel, Grant, Rumelt ve diğer bazı strateji yazarları bunu alternatif yaklaşıma dönüştürme çabası içersine girmişlerdir (Barca, 2002:35-38).

Bir firmanın sahip olduğu bütün kaynaklar ve yetenekler sistematik kar farkları yaratmak bakımından eşit derecede stratejik öneme sahip değildir. Ancak sınırlı sayıda kaynak ve kabiliyetler uzun dönemde karlı olmaya yol açabilirler. Dolayısıyla stratejik öneme sahip olan ve olmayan kaynak ve kabiliyetleri ayırmak gerekir. Stratejik öneme sahip olanlar firmaya rakiplerine göre farklı ve üstün kılanlardır (Barca, 2002:37).

Kaynaklara dayalı görüş firmanın başarısı için yetenek ve kaynağın önemini açıklamak açısından önemli olsa da, her ne kadar yöneticilere iç güdüsel olarak ilginç gelse de ve her ne kadar i politikası ve kurumsal yöntem araştırmacılarına araştırma sahalarının, ekonominin önemsiz dallarından birine indirgenmesini engellemek için iyi bir fırsat verse de, hem somut ampirik taban hem de mikro teorik temel açısından eksiktir. Yetenek ve kaynakları tanımlamak, izole etmek ve ölçmek ve ölçmek zordur. Performans etkilerini diğerlerinden ayırmak zordur; bu da kaynak ve yetenek tabanlı teorilerin geleneksel 1/0 paradigmasında test edilmesini zorlaştırır. Bu ampirik araştırmacıların az olmasına ve tamamen radikal farklılıklar getirmelerine neden olmuştur. Bir uçta yeteneklere tamamen bir tesadüf sonucu ulaşılır, yani eğer firmalar arası performans farklılıklarını hiçbir şey açıklamıyorsa, iş birimleri arasında işleyen bazı önemli faktörler rol oynayabilir (Rumel, 1991 aktaran, Doz, 2002:60).

Literatürde aynı zamanda, kaynak, yetenek ve yetkinliğe ilişkin yönetim teorileri hala geliştirilmemiştir. Temel yetenek üzerine yapılan araştırmalar genellikle dışa bağımlı olmuştur ve teori geliştirilmesi ve çürütülmesine bağlı olarak değişiklikler göstermiştir (Doz, 2002:60).

Bununla birlikte literatürde temel yeteneklerin yönetimine ilişkin önemli sorunların ve ikilemler var olduğu ifade edilmektedir. Yetenekleri yönetmenin kolay olmadığı, bahsedilen yeteneklerin somut ve ölçülebilir özelliklerinin bulunmadığı önemli yeteneklerin yönetiminin ise çok daha zor olabileceği dile getirilmektedir. Schon'a göre yetenekler kırılırlar. Eğer üzerinde çalışılmazlarsa kaybolup giderler; çok çeşitlendirilirse kopabilirler; çok dışa dönük olurlarsa gelişemezler ve çok fazla büyütülürse gerçekliklerini ve nedenlerini kaybederler; çok uzun süre ve çok sıkı bir şekilde belenirlerse katılaşır ve yeni koşullara uyum sağlama konusunda yetersizleşirler (Schon, 1983 aktaran, Doz, 2002:61).

Bir firma için yetenekleri paylaşmak ve geliştirmek kolay olmaz. Birbirine ekleme her ne kadar en basit yaklaşım olarak görülse de, sadece tam olarak sabitlenmiş know how'ın yayılımına adapte edilebilir. Bu yetenek çok iyi işlendiği ya da çok iyi bilindiği zaman iyi işleyebilir. Yaratıcılığın aranmadığı durumlarda bir birine ekleme yaklaşımı çok etkinidir; yeni ve yeterince test edilmemiş personel ile hızla geliştirilmiş birden fazla branşta yeteneğin hızla yayılımı durumunda evrimsel öğrenmeden daha önemlidir (Doz, 2002: 67).

2.7. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma ve problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısıyla stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin mantiki olarak başlangıcını, amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi yapılır (Dinçer, 1996:30).

Bir başka yaklaşımla stratejik yönetim süreci bilgi toplama ve değerlendirme ile çevre analizi olmak üzere iki aşamadan oluşan stratejik analiz evresi ile başlar. Bundan sonra gelen aşama, işletmenin yaptığı işin tanımlanması, İşletmenin misyonun, vizyonunun ve amaç ve hedeflerinin belirlenmesi şeklinde dört aşamadan oluşan stratejik yönlendirme evresine geçilir. Stratejik yönetim evresi gerçekleştirildikten sonra strateji oluşturma ve seçme evresi gerçekleştirilir. Daha sonra stratejik uygulama evresi ve son olarak ta stratejik kontrol evresi gerçekleştirilerek stratejik yönetim süreci tamamlanmış olur (Ülgen ve Mirze,2003).

2.7.1. Stratejik Analiz Evresi

Stratejik analiz evresi işletmenin faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre unsurlarının halihazır durumunun incelenmesi ve işletme içindeki unsurların değerlendirilmesi ile ilgili bir süreçtir. Bu süreç bilgi toplama ve toplanan bilgilerin değerlendirilmesi ile başlar. Sonra dış ve iç çevre unsurları incelenir ve sistem yaklaşımı içinde dış çevre unsurların işletme için yarattığı fırsat ve tehditler ile işletme içindeki unsurların değerlendirilmesi sonucu işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir (Ülgen ve Mirze, 2003:64).

Sonuçlar durum belirleme matrislerinde sınıflandırılarak toplanır. Stratejik analiz evresi içinde çevre analizinin çok ayrı bir önemi vardır. İşletmenin dış çevresi genel çevre ve sektör / yakın çevresi şeklinde sınıflandırılır. Genel çevre işletmenin faaliyetlerine dolaylı olarak etki eden faktörlerin oluşturmuş olduğu çevredir. Yakın dış çevre analizi işletmenin içinde bulunduğu sanayi ve sektör dalında bulunan ve işletmenin faaliyetlerine doğrudan etki eden faktörlerden oluşur. İşletmenin iç çevresinin analizinde onu oluşturan parçaların oluşturduğu ortamdır. İşletmenin kurumsal kültürü, genel yönetimi vb.

İşletmenin dış çevresindeki çeşitli faktörlerin analizi sonucu çevrede fırsatlar ve tehditler ortaya çıkar. Fırsatlar işletmeyi geliştirebilecek, bulunduğu konumda daha ileriye görebilecek, ona yarar sağlayabilecek olumlu çevre göstergeleridir. Tehditler ise çevrede oluşan ve işletmenin varlığını sona erdirebilecek hatta geri götürebilecek, dolayısıyla önlem alınmasını gerektiren olumsuz çevre göstergeleridir. İşletmenin iç çevresinin analizi sonucunda, sektördeki rakip işletmelerden daha iyi ve etkili olması işletmeye üstünlük ve avantaj sağlar. Üstünlükler işletmeyi geliştirecek ve ileriye götürebilecek iç çevre göstergeleridir. Eğer rakipler bu faktörlerde daha kuvvetli iseler bu durumda işletmenin söz konusu faktörlerde rakiplerini göre zayıf bir konumda buldukları gibi bir durum söz konusudur.

Yapılan çevre analizi sonucunda Durum Belirleme Matrisi hazırlanır. Analiz sonucunda iç ve dış çevrenin değerlendirilmesiyle ortaya Fırsat/üstünlük ve Tehdit/zayıflık unsurlarını bir araya getiren bir tablo durum belirleme matrisi hazırlanır. Kullanılan en önemli durum belirleme matrislerinden biri SWOT analizidir. Durum belirleme

matrisinin hazırlanması ile stratejik analiz evresi sona ermiş olur (Ülgen ve Mirze, 2003:66-67).

2.7.2. Stratejik Yönlendirme Evresi

Stratejik yönlendirme evresi firmaların misyon, vizyon ve amaçlarının belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim konusunda çalışan bilim insanlarından bazıları bu stratejik yönetim sürecinin bu aşamasını stratejik analiz sürecinden önce bazıları ise sonra dikkate almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2003:67).

Misyon ifadesi, organizasyonun misyon ve amacının açık bir tanımıdır. Bir organizasyonun inanç, amaç, genel ilkeler, ortak davranış ya da vizyon ifadelerini içerir. Literatürde, misyon ifadesiyle ilgili olarak birçok tanım bulunmakla birlikte, akademisyenler arasında kesin bir düşünce birliği oluşmamıştır. Campbell ve Yeung, bir misyon ifadesinin organizasyonun amaç, strateji, standartlar ve değerlerini içeren başlıca ilkeleri açıkladığını belirtir.

Morris, etkin bir misyon ifadesinin, tatmin edilecek müşteri grubu, tatmin edilecek müşteri ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların nasıl tatmin edileceği olmak üzere üç unsurdan oluştuğunu ifade etmektedir. Strong, misyon ifadeleriyle ilgili olarak yaptığı literatür incelemesinde, misyon ifadelerinin üç temel boyutta odaklandığını belirtir. Organizasyonun stratejik yönünü kapsayan ilk boyut, ürün ve hizmet tanımı, organizasyonun felsefesi, Pazar liderliği amacı, kar sorumluluğu, coğrafik alan unsurlarını içermektedir. İkinci boyut, organizasyonun paydaşlarını içeren, müşteriler, ortaklar, çalışanlar ve tedarikçiler unsurlarından oluşmaktadır. Stratejik başarı faktörleri ile ilgili olan son boyut ise kalite, yenilik ve çevresel sosyal sorumluluk unsurlarını kapsamaktadır (Yurtseven, 2003:180).

Misyonun literatürde ifade edilen son boyutu ilgili olarak bilinmesi gereken; her sektörde stratejik başarı faktörleri başka bir ifadeyle rekabet üstünlüğü yaratmaya dayanak oluşturacak temel dinamiklerin farklılık göstermekte olduğudur. Örneğin hava ulaşımı sektöründe güvenliğin, tekstil sektöründe modanın, perakende sektöründe fiyatın ve / veya kalitenin, ilaç sektöründe Ar-ge ye dayalı yeni ürünlerin, otomotiv sektöründe kullanım rahatlığı ve tasarımın, konaklama sektöründe evinizde hissettirme rahatlığının ön plana çıktığı söylenebilir.

Bu anlamda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratma çabası içerisinde olan firmalar için bunu sağlayacak faktörlere vurgu yapmak kritik olacaktır. Nelere öncelik verdiği veya stratejisine neleri dayanak olarak aldığı vurgusunun ifade edildiği yerler ise vizyon ve misyon bildireleridir. Vizyon ve misyon bildireleri, bir örgütün hangi durumda olmayı arzuladığına ilişkin geleceğe bakışı ve neleri başarmak için var olduğunu bildiren ifadelerdir. Niçin var olduğunu ve gelecekte hangi durumda olmayı arzuladığını bilen örgütler bugünden yarınını inşa etmeye yönelmiş ve dolayısıyla geçmiş referanslı veya günübürlük değışimler içerisinde dalgalanan örgütlere bir üstünlük sağlayacaktır (Barca ve Yıldırım, 2003:189).

2.7.3. Strateji Oluşturma Evresi

Analiz yapıldıktan ve amaçlar belirlendikten sonra duruma uygun stratejilerin seçilmesi stratejik yönetim sürecinin en önemli evresidir. Ancak seçimden evvel stratejilerin tanımlarının yapılması, üst ve alt stratejilerin belirlenmesi gerekir. İşletmelerde stratejileri iki ana kategoride sınıflayabiliriz. Birinci sınıflama, Temel strateji ve alt stratejiler sınıflaması, ikinci sınıflama ise yönetim düzeylerine göre yapılan strateji sınıflamasıdır. Temel stratejiler, Büyüme, küçülme, durum sürdürme ve karma stratejilerdir. Bu stratejiler genel olarak işletmelerin her düzeyinde uygulanan stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2003:70).

Yönetim düzeyine göre stratejiler ise işletmenin üst, orta ve alt yönetim düzeylerinde ilgi sahaları ve odaklaşma konuları farklı olarak düzenlenebilir. Üst düzey yöneticiler işletmenin bugünkü ve gelecekteki işleri ile ilgili stratejiler ile ilgilenirler. Bu bağlamda, bugün ve gelecekte işletmenin hangi işleri yapması veya hangi işlerden çekilmesi gerektiği gibi konular ilgi sahasına girmektedir. Bu tip stratejiler genellikle işletmenin gelecekteki kurumsal görüntüsü ile ilgili olduğundan kurumsal stratejiler olarak adlandırılabilir. Çeşitlendirme stratejileri ve çekilme stratejileri kurumsal stratejilerin ikisidir.

Orta düzey yönetimler genellikle işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde, mevcut işi ile ilgili rekabet stratejileri ile veya başka bir deyişle iş yönetim stratejileri ile uğraşırlar. Burada amaç, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde nasıl etkili ve verimli bir şekilde rekabet edeceğinin belirlemektir. Maliyet liderliği, odaklaşma ve farklılaşma stratejileri

ile bunların bir arada kullanılmaları ile oluşan rekabet ve iş yönetim stratejileri arasında gösterilebilir.

Alt düzey stratejiler bölüm ve işlevler düzeyinde hazırlanan ve uygulanan operasyonel stratejiler olup orta ve üst düzey stratejiler ile uyumlu olmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2003:71).

Genel olarak stratejik seçim sürecinde işletmeler üç konuda çalışma yaparlar,

1.İşletmenin olanakları ile gerçekleştirilebilecek, aynı zamanda çevresi fırsat ve tehditleri karşılayabilecek alternatif stratejilerin belirlenmesi,

2.Alternatif stratejilerin seçiminde kullanılacak kriterlerin belirlenmesi

3.Alternatifler arasında en uygun stratejik seçimin yapılması (Ülgen ve Mirze,2003:72)

2.7.4. Strateji Uygulama Evresi

Stratejilerin uygulanması, geniş çapta orta kademe yönetimiyle paylaşılan ve hatta alt kademelere kadar yayılan bir şekilde tepe yönetiminin sorumluluğunun bir parçasıdır (Dinçer, 1996:30). Strateji geliştirildikten ve stratejik planlar hazırlandıktan sonra yapılması gereken ilk faaliyet, stratejilerin başarı ile uygulanabilmesi için organize edilmesidir.

İşletmelerde yapı stratejiyi takip eder ve uygulamaya en iyi hizmeti sunar. Bunun için kullanılan örgüt yapısı, merkezileşme ve ademi merkezileşme derecesi yöneticilerin yetki ve sorumlulukları, seçilen stratejiye göre düzenlenmelidir. Diğer taraftan alt bölümlerin strateji ve politikaları, uygulamaya yönelik programlar ve bütçelerin hazırlanması yine bu safhada yerine getirilmesi gereken faaliyetler arasında sayılabilir. Bütün bunların yerine getirilemesin de işletmenin kullanabileceği bilgi ve verilerin toplanması ve akışının sağlanması kilit bir öneme sahiptir (Dinçer, 1996:31). Bu bağlamda işletmeler için öne çıkan bir konu iletişimdir.

Stratejik yönetim anlayışında anahtar faktörlerden bir tanesi iletişimdir. Stratejik yönetim sürecine dahil olan yönetici ve çalışanlar aynı anda organizasyonel yapıları da desteklemiş olurlar. Diyalog ve süreç içerisinde yer alma, stratejiyi oluşturan gerekli öğelerdir.

Stratejik iletişim yönetimi, iletişim sektörünün değişen yeni yüzü ile birlikte, hitap edilen kitlelere çok daha geniş bir perspektiften bakma ihtiyacının doğmasından hareketle karşımıza çıkan ve giderek daha geniş bir vizyon sunarak uygulamada iletişimi eksiksiz hale getirmede yarar sağlayan bir yönetim anlayışı olarak düşünülebilir.

İletişimin ölçümlenebilir bir disiplin olması ve iletişim yönetimi işini üstlenenlerin yaptıkları planlama faaliyetlerinde, bu ölçümlenebilirliği önceden hesaba katması gerekliliği, bir başka ifadeyle belirsiz ve flu hedeflerden uzaklaşarak, somut hedeflere doğru gidilmesi zorunluluğu, her kuruluşun, bir stratejik iletişim planına sahip olması sonucunu doğurmuştur. Bunun yanı sıra hedef kitlenin çeşitliliğinin artması, iletişim kanallarında çok sesliliği gündeme getirmiş, hangi iletişim aracı ile yansıtılacağı, stratejik iletişim yönetiminin temel çıkış noktasını oluşturmuştur (Çöklü ve diğ., 2002:432-433).

2.7.5. Stratejik Kontrol Evresi

Kontrol evresi, stratejik yönetim süreci içinde değerlendirme fonksiyonunun temel unsurlarından birisidir. Bu evrede ilk olarak temel amaçlar belirlenir, stratejiler oluşturulur, planlar hazırlanır ve uygulama yapılır. Daha sonra değerlendirme evresine geçilir. Uygulanan stratejilerinin sonuçları değişik boyutlarda gözden geçirilir.

Stratejilerin kontrolü;

1.Stratejik uygulamaların nasıl gittiğini, amaçların ve planların ne kadar başarılı olduğunu gösterecek

2.Örgüt üyelerinin motivasyonu için araçlar sağlayacaktır.

Değerlendirme safhası, tıpkı planlama-kontrol süreci gibi, devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu, hem de başlangıcıdır. Değerlendirme yapıldıktan sonra elde edilen veriler geleceğe yansıtılarak, strateji geliştirme safhası yeniden başlatılır (Dinçer, 1996:31).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetime ilişkin literatür incelendiğinde yapılan çalışmaların daha çok hizmet dışında faaliyet gösteren işletmeler temel alınarak yapıldığı görülmektedir. Rekabet gücünün nasıl yaratılabileceği ya da korunabileceğine ilişkin farklı ve birbiriyle çelişen görüşler bulunmaktadır. Hepsinin arasında genel olarak kabul edilen üç temel görüş bulunmaktadır (Okumuş, 2002: 361-363).

Bunlardan ilki stratejik pozisyon veya uygunluk ile rekabet avantajı yaratma olarak Porter tarafından ortaya konulmuştur. Bu görüşe göre bir işletme dış çevre ile kendi iç çevresi arasında stratejik bir denge sağlayabilmesi ve sürekliliğini koruyabilmesi sayesinde diğer firmalara karşı üstünlük sağlayabilir. Porter bunun sağlanabilmesine yönelik üç yol önermiştir, bunlar rakip firmalar arasında maliyette liderlik, ürün ve hizmette farklılık ve maliyet ya da farklılaşmada odaklanmadır.

İkinci önemli görüş ise Hamel ve Prahalad tarafından geliştirilen “İşletmelerin sahip olduğu öz değerleri / becerileri ile rakabet avantajı yaratma”dır. Bu görüşe göre firmanın sahip olduğu maddi ve manevi değerler firmaya rekabet gücü kazandırır ve bu nedenle kendini daha iyi tanıyan, sahip olduğu değerleri bilen, en iyi şekilde koruyan ve geliştiren örgütler diğer firmalara karşı üstünlük kurabilirler. Maddi değerlere örnek olarak firmanın yeri, binaları, sahip olduğu hammadde sermaye yapısı, sahip olduğu patentler ve öncelik anlaşmaları gösterilebilir. Manevi kaynaklara örnek olarak ise firmanın ismi, imajı, insan kaynakları, yöneticilerinin imajı, tecrübeleri ve kişisel ilişkileri, firma kültürü, diğer firmalarla yapılmış işbirliği anlaşmaları verilebilir.

Üçüncü önemli görüş ise Knights ve Morgan, Porter ve Whittington tarafından savunulan “İçinde bulunulan ülkenin veya bölgenin sağlamış olduğu rekabet avantajıdır. Bu görüşte, rekabet gücü işletmelerin faaliyet gösterdiği ülkeden veya ülkenin yönetim sisteminden kaynaklanabilmektedir. Bir ülkenin sahip olduğu hammadde, doğal kaynaklar, imkanlar, ülkenin konumu, ulusal kültürü, yönetim sistemi, sahip olduğu yöneticiler, insan kaynağının niteliği ve maliyeti, hükümetin sektörlere ilişkin desteği, yabancı firmalara bakış açısı, dünyada bir sektörün lideri konumundaki ülke ünvanı söz konusu ülkede faaliyet gösteren işletmelere rekabet avantajı sağlayabileceği savunulmaktadır.

Bu stratejilerin sınıai mal üretimi yapan işletmeler ve endüstrilere yönelik ortaya konmuş olması bu aşamada araştırmalardan elde edilen sonuçların hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde ne ölçüde uygulanabileceği sorusu ortaya çıkmaktadır.

Özelikle yerli ve yabancı literatürde otel işletmelerinde strateji ve stratejik yönetim hakkında yapılan pek fazla çalışma bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalar arasında en kayda değer olanı Schaffer tarafından yapılmış olan çalışmadır. Schaffer strateji ve Amerika'daki konaklama endüstrisi ile ilgilenmiş ve başlangıç niteliğinde stratejik seçim modelini destekleyen araştırma bulgularını ortaya koymuştur (aktaran, Teare ve Boer, 1996:114).

Schaffer (1987), ABD'de yapmış olduğu bir araştırmada otel işletmelerinin savunmacı, fırsatçı, analizci ve Porter'ın üç genel stratejisi olan maliyet liderliği, odaklaşma ve farklılaşma stratejilerinden birini seçerek uygulamak yerine bu stratejileri karma bir şekilde uyguladıklarını ortaya koymuştur.

Hunt ve Baden – Fuller Novotel firmasının yönetim problemleri üzerine yaptıkları bir araştırmada bir otel grubunun kuruluşundan başlayarak sıcak ve katılımcı işletme kültüründen, kurucuların kişilik ve anlayışlarından, otelin kuruluş yerinin iyi seçilmesinden, hedef kitlenin doğru olarak tespitinden, maliyetlerin daha etkin kontrol edilmesinden ve firmanın sahip olduğu her otelde müşteriye standart ve kaliteli hizmet sağlanabilmesi sayesinde rekabet gücünü kazandığını ve koruduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada işletmede karşılaşılan temel problemin, yöneticiler tarafından yukarıda söz edilen konularda firmanın öz değerlerini, yeteneklerini ve rekabet avantajını kaybetmesini engelleyebilecek tedbirleri alamaması olduğu tespit edilmiştir (aktaran, Okumuş, 2002:363).

Roberts ve Shea tarafından yapılan bir araştırmada ise otelcilik sektöründe işletmelere rekabet avantajı sağlayan en önemli öz değerler ve beceriler belirlenmiştir. Bu faktörler sırasıyla müşteri ile işletme arasındaki ilişkiler satış geliştirme, fiyatlandırma, pazarlama planlaması, etkin insan kaynakları yönetimi ve tesis yönetimi olarak bulunmuştur. Bu çalışmanın sonucu olarak otel işletmelerinin başarılı olabilmeleri için yukarıda belirtilen öz değerlerin ve becerilerin sadece bir kaçının değil tamamının elde edilmesi gerekliliğini savunmuşlardır (aktaran, Okumuş, 2002:363).

Stratejik yönetim, otel işletmeleri için oldukça önemli bir enstrümandır. Çünkü gelişen sektördeki hayatta kalma ve büyüme, düzensiz çevre ve seçili savunabilir rakip pozisyonlarının yaratılmasının tahsis edilmesi ile kendi kendilerine stratejik olarak hizaya getirme becerilerine dayanmak zorundadırlar (Teare ve Boer, 1996:114).

Otel işletmelerinde stratejik yönetim ile ilgili konu tartışılırken son 15 yılda önemli bir artış ve gelişme göstererek nitelik değiştiren iş seyahatlerini göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu durum göz önünde bulundurularak bu bölümde ilk olarak iş seyahatinin yapısal teorisi üzerinde durulacak ve daha sonra konaklama endüstrisinin stratejik yönetim bağlamında iki önemli stratejisi olan uluslar arası gelişme stratejisi ve markalaşma stratejisi üzerinde durulacaktır.

3.1. Otel İşletmeleri ve İş Seyahatinin Yapısal Teorisi

Otel işletmeleri için iş talebinin değerlendirilmesinin merkezinde “iş seyahatinin yapısal teorisi yer alır ki, buna göre iş seyahati yapanların talebi gayri safi milli hasıladan ziyade bir ekonominin yapısı tarafından belirlenir. Bu durum üç aşamada incelenebilir (Teare ve Boer, 1996:192-164).

Birinci aşamada bir ekonominin genellikle bir çok yapım ve üretim endüstrisinde faaliyet gösteren yerel ve bölgesel piyasalarda hizmet veren tek bölgeli şirketler tarafından hükmedildiği görülmektedir. Bu durumda konaklama işletmeleri için oldukça düşük seviyede bir iş talebi vardır. Çünkü genelde sadece satış ve pazarlama yöneticileri düzenli olarak seyahat halindedir. Bu aşamadaki ekonomilerde talebin büyük kısmı büyük şehirlerde yaşayan ve uluslararası çok seyahat eden yöneticilerden gelir. Bu duruma güncel bir örnek olarak Polonya ve Macaristan gibi eski doğu bloğu ülkeleri örnek gösterilebilir. Bu tür ülkelerde son zamanlara kadar birkaç yerel iş seyahati talebi ile ve çok az sayıda boş vakit veya tatil seyahati sınırlıdır. Bu ülkelerde konaklama endüstrisi Hilton International gibi büyük ve franchise haline gelmiş tanınmış markaların elindedir.

İş için seyahat edenlerin sayısı ve konaklama talebi arttıkça; bir ekonominin ikinci aşamaya girmesi için iki ayrı durumu ihtiyaç duyması teoremin önerilerinden biridir. Bu iki durum Birleşik Krallık ekonomisinde 1980’lerde gerçekleşmiş (Daha önce ABD’de görülmüştür) ve söz konusu işin talebinde hatırı sayılır bir büyümeye sebep olmuşlardır.

Öncelikle ekonomide birden çok yer ve alanda iş gören firmaların sayısında bir artış gözlenmektedir. Böyle bir büyüme oldukça önemli bir olgudur. Çünkü bu durum beraberinde iş talebinde oldukça önemli bir büyümeye sebep olmaktadır. Birden çok yerde iş gören işletmeler ve yan işlerdeki çoğalma Birleşik Krallık'ta 1980'lerde görülen yapısal değişikliklerin bir yansımasıdır. Bunun en önemli kanıtı ülke çapında perakende işletmelerinin yayılmasıdır.

Bu tüm ülke çapında işleri gereği evlerinden uzakta yaşamak zorunda kalan İngiliz yöneticilerin giderek artan otel ve otel odası talebini ortaya çıkarmıştır. Buna ilave olarak otellere bir çok yerde konferans ve eğitim seminerleri için ve hatta geçici bir süreliğine yerel ofis kullanılmak suretiyle ihtiyaç duyulmuştur. Birden çok yerde faaliyet gösteren işletmelerin gelişiminde önemli bir özellik de konaklama faaliyetlerinin kendilerinin yürütülmesi için ek eleman ve iş gücüne ihtiyaç durumunu ortaya çıkarmış olmasıdır. Bu ihtiyaç işletmelerin yapısından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla Birleşik Krallık'ta birden çok yerde faaliyet gösteren çıkışı ve büyümesiyle, Queen Moats veya Post Houses gibi büyük otel zincirlerinin ve markalarının ortaya çıkışı rastlantı değildir. Bir ekonomide ikinci aşamaya geçmek için gerekli olan diğer durum ise yerel ve bölgesel piyasalardan ziyade ulusal ve uluslar arası piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerin sayısında meydana gelen bir büyümedir. Yerel piyasaların hakim olduğu bir ekonomi konaklama işletmeleri için fazla bir talep üretmez.

Ulusal ve uluslar arası piyasalarda faaliyet gösteren işletmeler bu piyasalar da faaliyet gösteren iş görenler istihdam ettiklerinden işletmeler için ek talep yaratırlar. 1980'ler Birleşik Krallık'ta 2. Aşamanın başlangıcında ortaya çıkan Queen Moat House gibi konaklama işletmeleri özellikle iş piyasası üzerine odaklanmış ve geçen dönemde oda sayısını %1100 arttırmıştır. Benzer şekilde Mount Charlotte Thistle ve Ladbroke da 1980'lerde otel oda sayısını %800 oranında arttırmışlardır. İkinci aşamanın bir özelliği sınırlı bir zaman diliminde olan bir geçiş süreci olmasıdır. Bu durumda araştırmacıları iş talebinde marjinal bir artışın olduğu 1990'lardaki üçüncü aşamanın başlangıcına getirmektedir. Ne var ki ekonominin hangi aşamasında ikinci aşamadan üçüncü aşamaya geçildiği kesin değildir.

Bir ekonominin birden çok yerde faaliyet gösteren ulusal ve uluslar arası ya da yabancı işletmeler tarafından hükmedilmesinde bile bir sınır vardır. Ulaşımında meydana gelen ek gelişmeler bir çok is seyahatinin günü birlik olmasını sağlamaktadır.

Üçüncü aşamaya bir örnek olarak ABD gösterilebilir ki, bu ekonomi konaklama işletmeleri için çok yoğun bir iş talebinin olduğu bir hizmet ekonomisi olarak evrim geçirmiş ancak günlük oda tutma ve ulaşılan günlük orandaki artış çok marjinal olmuştur. Henüz yeni oluşmakta olan bu piyasada satış promosyon stratejilerinin tanıtımı da elle tutulur sonuç vermektedir. Bu teorinin merkezinde çok yerde iş yapan işletmelerin bir kez alt yapılarını oturtuktan sonra konaklama işletmeleri için talebin marjinal oran olacağı fikri yatmaktadır.

Bu aşamalar bağlamında Türkiye'de ki otelcilik sektörü bu araştırmanında alanı olan İstanbul bazında değerlendirildiğinde birinci aşamanın geçildiği iddiası savunulabilir. Türkiye'de bölgesel hizmet veren ve sadece satış pazarlama yöneticilerinin seyahat ettiği şirketlerden çok bir çok bölgeyle iş bağlantıları olan hatta uluslar arası alanda iş bağlantıları yapan bir çok büyük şirketin faaliyet gösteriyor olması, bunun yanı sıra birinci aşamanın özellikleri arasında belirtilen Hilton ve benzeri işletmelerin piyasaya hakim olma durumunun gözlenmemesi, bir çok yerli ve yabancı ortaklı büyük otel işletmelerinin yüksek doluluk oranlarıyla faaliyetlerini sürdürdükleri göz önüne alındığında birinci aşamanın geçildiği iddiasının geçerli olabileceğinden söz edilebilir.

İkinci ve üçüncü aşama arasında Türkiye nerededir? A.B.D gibi iş seyahatlerinin çok yoğun olduğu bir ülkenin üçüncü aşamaya örnek gösterilmiş ve günlük oda satışlarının marjinalliği burada bir kriter olarak ortaya konmuştur. Bu durum yine İstanbul bazlı incelendiğinde oda satışlarının marjinal bir seviyede olduğu gözlenmektedir. Ancak iş seyahatlerinin yanı sıra İstanbul dahil olmak üzere bir çok turizm bölgesinde iş seyahatlerinin yanı sıra alternatif turizm türlerine olan talebin oda doluluk oranlarını büyük ölçüde etkilediği düşünüldüğünde üçüncü aşamaya geçişin tam olarak sağlandığından bahsetmek yanlış olacaktır.

3.2. Otel İşletmelerinde Rekabet Stratejileri

3.2.1. Uluslar arası Gelişme Stratejisi

ABD ve İngiliz konaklama işletmelerinin iş piyasalarındaki doyum oranlarına bakarak bir çok İngiliz konaklama işletmesi zincirinin genişlemeye ve ikinci aşamaya geçmiş pek çok ekonomiden avantaj sağlamaya çalışmakta olduğu görülmektedir. Kıta Avrupa'sının pek çok ülkesi birinci aşamadan ikinci aşamaya geçme sinyallerini çok önceden vermeye başlamış ve bu durum 1990'lı yıllar ile birlikte önemli bir hız kazanmakla birlikte bu durum hala devam etmektedir.

Birleşik Krallık'ta ki konaklama işletmeleri zincirlerinde hem konaklama işletmesini sahiplenmek hem de işletmek önemli bir gelenek olarak göze çarpmaktadır. Bu hem konaklama işletmelerinin karlarını sağlamlaştırmaya hem de konaklama işletmeleri üzerinde sermaye değerlendirmeye olanak sağlamaktadır. Böylece hisse sahiplerinin pay gelirleri yıllık olarak artmaktadır.

İngiliz konaklama işletmelerinin yabancı rakiplerine göre bir başka avantajı da mal karşılığı ödemede hisse sunabilmeleridir. Bu metodu kullanan konaklama işletmeleri arasında Queen Moat Houses ve Ladbrokes gösterilebilir. Bu kıyasla Kıta Avrupa'sında veya ABD'deki konaklama işletmeleri ilgilenen pek az halka açık işletme vardır. Ayrıca Avrupa ve ABD'de genellikle konaklama işletmesi mülkiyetinin sahiplikten ayrıldığı görülmektedir. Bunun sonucu olarak konaklama işletmeleri Franching veya yönetim anlaşmaları yaparak genişleme yolunu seçmektedirler. Tipik bir yönetim anlaşması konaklama işletmesi mülkiyetinin %3'nü ve gayri safi işletme karının %10'unu içermektedir ki, bunun anlamı genişleme için gerekli olan nakit akışını üretmek için ihtiyaç olan karı ortaya çıkarmak amacıyla bir dizi anlaşma yapma gereğini ortaya çıkarmasıdır.

Ne var ki, Avrupa piyasasının potansiyel ölçüsü dikkate alınarak İngiliz konaklama işletmelerinin tüm satın alımları gerçekleştirmeye yetecek sermaye toplama ve böylece uluslar arası piyasalara girme şeklindeki bir büyüme stratejisini seçmesi şüpheli görünmektedir. Bu konaklama işletmeleri daha çok yönetim anlaşmaları, joint venture, franchising gibi yöntemlerle büyüme oranlarını arttırma yolunu seçmektedirler.

3.2.2. Markalaşma Stratejisi

İngiltere piyasasında 1980'lerde görülen talep artışı ve büyüme stratejilerine odaklanma birçok işletmeyi özellikle 1990'lardaki zorlu zamanlarda ihtiyaç olacak dengeli ve yapılı bir portfolio üretme ihtiyacından uzaklaştırmıştır. Ancak büyü konaklama işletmelerinin markaları üzerine yapılı portfolio geliştirmeyi tercih etmişlerdir.

Örneğin, Accor, Mariott, Holiday Inn ve Holiday International. Otel markaları 1990'lardaki stratejilerinde özellikle uluslar arası piyasalarda büyümede merkez teşkil ediyor gibi görünmektedir. Fakat markalaşma stratejisi homojen değildir ve uluslar arası otel markaları ile ulusal otel markaları arasında farkın değerlendirilmesi gerekir. Uluslar arası marka stratejisi çeşitli ülkelerdeki büyük şehirlerde şubeleri bulunan ve uluslar arası seyahat eden iş adamlarına yönelik hizmet veren şirketler tarafından kullanılıyor gibi görünmektedir. Bu bir ülke piyasasına düşük seviyede sızma ve çok geniş bir coğrafi alanı kaplama ile ilgilidir. Örneğin: Hilton International , Hyatt, Intercontinental Hotels, Sheraton gibi.

Ulusal markalaşma stratejisi ise orta ve düşük pazarlar üzerine yoğunlaşma anlamına gelmektedir. Bu stratejiyi izleyen konaklama işletmeleri genellikle iç yani yerel talebi karşılama amacına yönelmişlerdir. Bu söz konusu ülkenin iç ve yerel piyasasına daha çok ve büyük çapta bir girişi ve yerel ekonomi ile gelecekte olacakları görme konusunda daha iyi bir kavrama yeteneği gerektirir. Bu son modele örnek olarak İngiltere'de Queens Moat House otel markası ile iş birliği halindeki Queen Moat Houses'ı, Hollanda'da Bildenburg'u ve Almanya'da Queens Hotels'i örnek gösterebiliriz.

Ulusal markalaşma stratejisini benimsemiş konaklama işletmeleri kendilerini söz konusu ülkenin ekonomik ve sosyal gelişmesine daha çok adanmışlardır. Tam tersini uluslar arasılaşma markalaşma stratejisini benimsemiş konaklama işletmeleri ise bir çok ülkeye yayılmış ama her ülkede sadece birkaç şubesi olan bir yapıya sahiptir. Hilton International 47, Sheraton ise 65 ülkeye yayılmıştır. Hiç biri yerel nüfustan fazla müşteri çekmez. Bu stratejilerden biri veya diğerinin seçimi sadece konaklama işletmesinin kullanacağı hammadde veya malzemelerde ve iş göreceği piyasalarda fark yaratmaz. Aynı zamanda konaklama işletmesinin yapısı ve faaliyetleri üzerinde de önemli etkisi olur.

3.2.3. Hizmet İşletmesi Olarak Otellere Önerilebilecek Stratejiler

Literatürde konaklama işletmelerine yönelik olarak bahsedilen bu stratejilerin yanında stratejik yönetim yazınında hizmet işletmeleri için önerilen stratejilerin konaklama işletmeleri için uygulanıp uygulanamayacağı kısaca değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

Hizmetlerin ekonomiklik derecesinin arttırılması, Mesela büyük bir sinema soluna yerine, aynı alanda küçük sahneli bir den çok sinema salonu açarak büfe, bilet satışı ve projeksiyon odası vs. merkezileştirilebilir. Bu uygulama büyük ölçekli konaklama işletmelerinde kapasitesi büyük bir restoran yerine farklı konseptlerde hizmet veren birden fazla ve daha küçük kapasiteli restoranların kullanılması ile gerçekleştirilebilir. Düşük sezonlarda kapasitesi yüksek bir restoranın giderleri de fazla olacağı göz önünde bulundurulduğunda, bu tip bu uygulamanın konaklama işletmesinin yiyecek içecek departmanına gerek personel giderleri gerekse temizlik bakım onarım ve benzeri giderlerin azaltılması yönünde fayda sağlayabileceğinden söz edilebilir.

Hizmet çeşitlendirme bu stratejinin konaklama işletmelerinde uygulanabilirliğinin var olduğu söylenebilir. Nitekim bir çok konaklama işletmesi kongre, deniz kum güneş, yayla, kültür, sağlık ve golf gibi spor dallarıyla ilişkili bir çok turizm çeşidine ilişkin hizmetler sunarak bu stratejiyi uygulamaktadır (Dinçer, 1996:293).

Patent hakkına sahip teknoloji üretme; Dinçer özellikle bilgisayar programları üreten işletmelerde olduğu gibi patent alınarak rekabet engeli sağlanabileceğinden söz etmektedir, ancak bu stratejinin bir konaklama işletmesi tarafından uygulanabilirliği oldukça zor görünmektedir. Konaklama işletmelerinde kullanılan teknolojik gereçler üretimin insan kaynaklı olması nedeniyle büyük ölçüde ön büro sistemleri, yiyecek içecek ve depo kontrol sistemleri ile sınırlı olduğundan dolayı uygulamada bu durumun varlığından söz edilebilecek bir kanıt rastlanmamıştır.

Maliyetleri düşürme; literatürde her ne kadar bunun hizmet işletmeleri için bir rekabet stratejisi olduğu ifade edilse de konaklama işletmeleri için bu durum diğer hizmet işletmeleri için karşılaştırıldığında stratejik bir faaliyetten daha çok operasyonel bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Turistik işletmeler mal ve hizmet üretiminde kullanacakları yönetim sistem ve teknoloji yolu ile maliyetlerini en düşük düzeye çekerek rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilirler (Oral, 1998: 23).

Bütün konaklama işletmeleri maliyetleri aşağı çekmek ve etkin maliyet kontrolü sağlama amacıyla çeşitli sistemler kullanmaktadırlar. Bu endüstride maliyetlerin etkin bir şekilde kontrol edilememesi ve düşürülememesi sadece rekabet avantajının dönemselsel olarak kaybedildiği anlamına gelmez aynı zaman da bunu gerçekleştirilmeyen konaklama işletmeleri çok yakın zaman endüstriden çekilmek zorunda kalırlar.

Bu stratejilerin yanında yine hizmet işletmeleri için önerilen stratejilerden olan fiyatlarda rekabet yapma ve yeni hizmet geliştirme (Dinçer, 1996:264). Konaklama işletmeleri için düşünüldüğünde; bu işletmeler tarafından uygulandığında tam anlamıyla bir rekabet üstünlüğü sağlayacağı şüphelidir. Önerilen bu iki strateji de konaklama işletmelerinin tamamı için çok çabuk taklit edilebilen stratejilerdir. Stratejinin daha doğrusu stratejik yönetimin temel amacının fark yaratarak rekabet avantajı elde etmek olduğu düşünüldüğünde hizmet işletmeleri için önerilen bu iki stratejinin konaklama işletmeleri bağlamında bunu sağlayamayacağı söylenebilir.

Farklılaştırma; Farklılaştırma yolu ile rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan otel işletmeleri sunulan hizmetler, hizmete konu olan yiyecekler ve içecekler ile kullanıma sunulan fiziki unsurların kalite ya da görüntüsü üzerinde yapmış oldukları değişiklikler ile bu stratejiyi uygulayabilirler (Çakıcı, 1998:8). Ancak bu durumda konaklama işletmelerinin karşısına sunulan hizmetin göz önünde gerçekleştirilmesi sebebiyle taklit edilebilirlik riski yeniden ortaya çıkmaktadır.

Bu strateji kapsamında konaklama işletmelerinin savunmaya yönelik nasıl uygulamalar yaptığı sorusuna akademik literatürde bir cevap bulunamamasına karşın uygulamadaki örnekler göz önüne alınacak olduğunda Türkiye’de faaliyet gösteren “WOW” oteller zincirinin uygulamaları farklılaşma boyutunda değerlendirilebilir. World of Wonders Otelleri dünyaca ünlü mimari eserlerin ait oldukları ülkelerden gereken izinlerin alınması ve bunun bir anlamda kullanım hakkını elinde bulundurma avantajı ile neredeyse birebir aynısını inşa ederek konaklama hizmetlerini bu şekilde sunmaktadır. Bu durumda “patent hakkına sahip farklı hizmet üretme” adlı bir stratejiden söz edilebiliriz.

Hizmet işletmeleri için önerilmiş olan bir diğer rekabet stratejisi de şirket ele geçirerek büyümedir. Bu stratejinin konaklama işletmelerine uygulanabilirliği düşünüldüğünde bu stratejinin bir çok konaklama işletmesi tarafından özellikle küreselleşme olgusu ile

birlikte hız kazanan uluslar arasılaşma faaliyetleri ile birlikte uygulanmakta olduğu görülmektedir.

3.3. Konaklama İşletmelerinin Stratejik Özellikleri ve Sorunları

Konaklama işletmelerinin bir hizmet işletmesi olduğu göz önüne alındığında hizmet işletmelerinin mal üreten işletmelerden farklı olan nitelikleri konaklama işletmeleri içinde geçerlidir. Konaklama işletmelerin de diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi stratejileri seçme ve yürütme yöntemleri açısından, mal üretimine yönelik işletmelerden farklıdır (Dinçer, 1996:284).

Konaklama işletmelerin de diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi envanter yapılamaz. Satışlardaki dalgalanmalar üretim faaliyetleri üzerinde etkisini hemen gösterecektir. Örneğin bir konaklama işletmesi, kısa bir zaman dilimi içerisinde kiralayacağı oda sayısını arttıramaz ve satışların düşmesi karşısında bazı odalarını kapatarak maliyetlerini azaltamaz. Çünkü konaklama işletmesinde yer alan odalar hali hazırda sunulmuş bir konaklama hizmetidir ve satılmadığı zaman zarar hanesinde yer alır.

Konaklama işletmeleri tüketicisi ile direk ilişkide olması gerektiğinden pazara yakınlık durumunu en üst düzeyde tutmalıdır. Bu sebepten dolayı konaklama işletmeleri genellikle hizmet ettikleri pazara yakın bölgelerde kurulurlar. Mesela deniz kum güneş turizmi üzerine hizmet veren bir konaklama işletmesi aktif turizm bölgesi olan bir kıyı şeridinde kendisine yer bulmaktadır. Bu özellik konaklama işletmelerinin yalnızca o bölgeye mahsus hizmetleri sunabilmesine imkan vereceğinden bir takım faaliyet alanlarını sınırlamak zorunda kalacaklardır. Konaklama işletmeleri kalite standartlarını belirleme ve kontrol etme konusunda zorluklarla karşı karşıyadır.

Hizmet insan kaynaklı ve emek yoğun bir unsur olduğundan dolayı müşterinin karşısına her seferinde bir öncekinden farklı çıkma olasılığı yüksektir. Bu sebepten standartlar ve kalitenin ölçülmesinin en iyi yolu müşteriye sunum esnasında kontrol edilmesidir (Dinçer, 1996:190). Ancak insanların tatmin düzeylerindeki farklılıklarında kalite belirleme konusundaki çalışmaların verimli sonuçlar ortaya çıkartmasına engel olduğu ifade edilebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM İSTANBUL' DA DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı

Konaklama işletmelerinde stratejik yönetim konulu bu araştırmanın amacı; turizm endüstrisinde yer alan işletmeler arasında önemli bir yeri olan ve başlı başına bir sektör konumunda faaliyetlerini sürdüren otel işletmelerinin mevcut rekabet ortamında stratejik yönetim sürecini hangi boyutta kullandıklarını tespit etmektir.

Bu çalışmayla sektördeki otel işletmelerinin uygulayabilecekleri stratejilerin neler olabileceği ve nasıl uygulanabileceğine ilişkin öneriler ve katkılar sağlanması hedeflenmiştir. Bu genel amaç ve hedef paralelinde bu araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

- Otel işletmelerinde stratejik yönetim uygulanmakta mıdır?
- Otel işletmelerinde stratejik yönetim sürecine ilişkin hangi uygulamalar gerçekleştirilmektedir?
- Otel işletmelerinde gerçekleştirilen uygulamalara ilişkin elde edilen veriler dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri arasında anlamlı bir farklılığa sahip midir?

4.2. Araştırmanın Önemi

Otel işletmelerinin rekabet içerisinde buldukları pazarlarda hayatta kalabilmeleri stratejik yönetim sürecini ne denli doğru uygulayabildikleri ile doğru orantılıdır. İşletmenin sektördeki başarısı ve karlılığı bu sürecin doğru planlanması ve doğru stratejilerin seçilerek uygulanmasına bağlıdır.

Stratejik yönetime ilişkin, çalışmaların, araştırma ve yayınların çokluğuna rağmen özellikle; temeli insana dayalı sektörlerden olan turizm sektöründe bu konu ile ilgili ciddi bir araştırma açığı gözlenmektedir. Bu noktadan hareketle; araştırma sonuçları, turizm sektörü içerisinde önemli bir yer teşkil eden otel işletmelerinde stratejik yönetim sürecinin evreleri ve uygulanabilecek rekabet stratejilerine ilişkin, öneri ve katkı getirmesi bakımından önem taşımaktadır.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma sürecinde işletme yöneticilerinin sektörün yoğun olması sebebiyle mülakatlara fazla zaman ayırmamaları ve bu sebepten dolayı bazı soruları cevaplamaktan kaçınmaları edinilen bilgilerin kalitesi açısından bir sınırlılık oluşturmuştur. Bunun yanı sıra, otellerin mülakat sorularına cevap vermeyi genel müdür dışında ağırlıklı olarak ön büro departman yöneticilerinin kabul etmiş olması stratejik konulara cevap verme bakımından bir kısıt olarak ifade edilebilir. Ayrıca otel yöneticilerinin stratejik konularda bilgi verme bakımından gönülsüz davranmaları, istenilen derinlikte bilgi edinilmesine engel teşkil etmiştir.

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Uygulamalı çalışmalarda izlenen metodoloji, çalışmanın amacına ulaşmasında uygun bilimsel yöntemlerin seçimini içerir. Bu doğrultuda bilimsel nitelik taşıyan çalışmalarda, araştırmanın amacına uygun olarak verilerin ekonomik ve uygun koşullarda toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların yerine getirilmesinde iki temel modelden faydalanılmaktadır. Bunlar; tarama ve deneme modelleridir. Araştırmacı içinde bulunduğu koşullara ve öngördüğü hedeflere ulaşabilmesi için, bu temel yaklaşımlardan veya herhangi birinden yararlanmak durumundadır (Karasar, 1999: 77).

Türk konaklama işletmelerinde stratejik yönetimin boyutlarının belirlenmesine ilişkin verilerin elde edilmesinde sorulacak soruların ve cevaben alınacak fikirlerin takip edilebilmesi, açık hale getirilebilmesi ve daha anlaşılır hale getirilebilmesine ilişkin niçin sorusunun sorulabilmesi açısından mülakat ideal bir veri toplama yöntemi olduğundan dolayı bu çalışmada verilerin elde edilmesi sürecinde yarı yapısal mülakat yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmada otel işletmelerinde stratejik yönetim ve sürecinin belirlenmesine yönelik bilgilerin elde edilmesinde, mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerine daha önce hazırlanmış olan sorular yöneltmiş mülakat esnasında neden, nasıl, niçin gibi sorularla soru kalıbının dışına çıkılarak araştırılan konuda farklı boyutlara ulaşılmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan mülakat soruları stratejik yönetim sürecine ilişkin teorik altyapı temelinde daha önce bu konuda yapılan araştırmalarda göz önüne alınarak konunun uzmanlarının fikir ve yardımları çerçevesinde hazırlanmıştır.

Veri toplama aracı olarak hazırlanan mülakat soruları yedi bölümden oluşmaktadır; Birinci bölüm otel işletmelerinin genel bilgilerinin elde edilmesine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm iç çevre analizine, üçüncü bölüm yakın çevre analizine, dördüncü bölüm genel çevre analizine, beşinci bölüm işletmenin yönüne, altıncı bölüm strateji ve uygulamalara ve yedinci bölüm ise stratejik yönetim sürecinin denetimine ilişkin sorular içermektedir. Hazırlanan sorular otel yöneticileriyle yüz yüze gerçekleşen mülakatlarda araştırmacı tarafından sorularak kaydedilmiş, elde edilen veriler düzenlenerek teorik çerçevede değerlendirilmiş yorumlanmış ve mevcut duruma ilişkin öneriler getirilmiştir.

Bununla birlikte bir çalışmanın bilimsel bir nitelik taşıması; eleştirel kaynak incelemesinden başlayıp rapor haline getirilmesine dek bazı evreleri içerir (Altunışık ve diğerleri, 2000: 24-35). Bu paralelde bu araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için, aşağıda açıklanan yol izlenmiştir.

- Turizm Endüstrisi, otel işletmeleri, otel işletmelerinin örgütsel yapıları, stratejik yönetim ve sürecine ilişkin, ayrıntılı bir şekilde kaynak (literatür) taraması yapılmıştır.
- Mevcut durumu ortaya koymak amacıyla kullanılan mülakat soruları, uzman görüşleri doğrultusunda düzenlenmiş ve otel işletmelerinin yöneticilerine uygulanmıştır.
- Elde edilen bulgular analiz edilerek yorumlanmış ve bu doğrultuda öneriler geliştirilmiştir.

4.5. Evren ve Örneklem

Şehir otellerinin mevsimlik olmayıp yılın oniki ayı itibari ile faaliyette bulunmaları araştırmanın şehir otellerindeki yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmesi fikrini ön plana çıkarmıştır.

Bu doğrultuda araştırma; İstanbul il merkezinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Mülakat uygulaması için seçilen İstanbul il merkezindeki otellerin yerleşim yerleri itibarı ile bir arada bulunması avantajı, araştırmadaki zaman ve maliyet kısıtlamaları bakımından da dikkate alınmış, bu durumun veri toplama aracının uygulanacağı yöneticilerle bizzat görüşme imkanı yaratması düşüncesi ve hem iş seyahatleri açısından hem de kültürel ve inanç turizmi gibi alternatif turizm çeşitlerinin bir arada uygulanıyor olması araştırmanın İstanbul'da ki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki yöneticiler üzerinde yürütülmesinde etkili olmuştur.

Yine örgüt yapıları ve yönetsel pozisyonlara işlerlik kazandırmaları itibarı ile en fazla avantaj sağlayan ve otelcilik sektöründe önemli bir konumda bulunan zincir otel işletmelerinin (Hilton, Ritz Carlton, Ceylan, The Marmara) araştırma için seçilen yerleşim bölgesinde bulunması da anketin bu şehirdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri üzerinde uygulanması fikrini desteklemiştir

Bu çalışmadaki evren için belirlenen yöneticilerin görev yaptıkları otel işletme sayısı; Mayıs 2005 itibarı ile 30'u beş yıldızlı, 80'i de dört yıldızlı olmak üzere toplam 110 olarak tespit edilmiştir (Hotel Guide-2004; www.travelguide.gen.tr; 2005).

Tablo.2: Mülakat Yapılan Kişilerin İşletmedeki Konumu

	Genel Durum	4 Yıldız	5 Yıldız
Genel Müdür	5	3	2
Genel Müdür Yrd.	3	1	2
Önbüro Yöneticisi	23	14	9
Diğer Dep. Yön.	6	1	5

Evreni oluşturacak otel işletmeleri yöneticilerinin belirlenmesinde otel işletmelerindeki yönetsel pozisyonlar esas alınmıştır. Buna göre söz konusu yönetici sayısı belirlenirken, dört ve beş yıldız kapasitesine sahip bir otel işletmesinde genel olarak yer alabilecek yönetsel basamaklar (genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman müdürleri, şefler) ve otel işletmelerinin türü (büyüklükleri) dikkate alınmıştır.

Bu kriterler doğrultusunda, araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri oluşturmaktadır.

Mülakat yapılan otel işletmelerinde görüşülen kişilerin tamamı yönetici kademesinde olup, 5 tanesi genel müdür, 3 tanesi genel müdür yardımcısı, 23 tanesi ön büro yöneticileri, 6 tanesi ise diğer departman yöneticilerinden oluşmaktadır.

Araştırma sürecinde mülakat yapılan oteller şunlardır: Ceylan Intercontinental, Dedeman İstanbul, Greenpark Bostancı, Greenpark Merter, Greenpark Taksim, Eresin Topkapı, Eresin Taksim, The Marmara, Ritz Carlton, Hilton, Hyatt Regency, Divan, Kaya Ramada, Ortaköy Princess, Marine Princess, Clasiss Resort, Swiss, Polat Renasaince, Radisson Sas, Haliç, Marble, Dilson, Madison, Grand Star, Taksim Gönen, Taksim Square, Savoy, Eysan, Taksim Select, Keban, Best Western President, Elite, Lion, Lares Park, Cevahir, Cartoon ve Richmond İstanbul.

Görüşülen otel işletmelerinden 19'u dört yıldızlı 18'i ise beş yıldızlı işletmelerden oluşmaktadır. Mülakatların toplam 37 otel işletmesinde gerçekleştirilmiş olması, 80 adet dört yıldızlı ve 30 adet beş yıldızlı otel işletmesinin oluşturduğu alan içerisindeki % 33'lük oranı ile araştırmanın geçerliliği açısından yeterli bir rakam olarak kabul edilebilir. Araştırma sürecinde mülakat teklifinde bulunulan otel işletmelerinden, yedi adet dört yıldızlı ve üç adet beş yıldızlı otel işletmesi çok yoğun olduklarını belirtmiş ve görüşmeyi kabul etmemiştir. Bunun yanı sıra mülakat sorularına cevap vermeyi kabul edenler yöneticiler görüldüğü üzere departman yöneticilerinin ağırlıklı olduğu bir tablo oluşturmuşlardır.

4.6. Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

4.6.1. İşletmenin Tanıtılmasına İlişkin Veriler

Bu başlık altında, mülakat sorularına cevap veren otel işletmelerinin genel özelliklerine ait (kuruluş yılı, çalışan sayıları, yatak ve oda sayıları, yönetici sayıları, zincire bağlılık durumları, işletmenin türü) elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Yöneticileriyle mülakat yapılan 37 otelden 10 tanesinin 1980 ve öncesinde, 9 tanesinin 1981 – 1990 yılları arasında, 15 tanesinin 1991 – 2000 yılları arasında 3 tanesinin ise 2001 yılı ve sonrasında açılan işletmeler olduğu tespit edilmiştir.

Tablo.3: Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinin Kuruluş Yılları Tablosu

	1980 ve Öncesi	1981 - 1990	1991 - 2000	2001 ve Sonrası
4 Yıldızlı Oteller	5	4	9	1
5 Yıldızlı Oteller	5	5	6	2
Genel Durum	10	9	15	3

Stratejik yönetimin uzun vadeli ve ileriye dönük hedeflere yönelik çalışmaları kapsadığı düşünüldüğünde, Tablo.3 ten de anlaşılacağı gibi mülakat yapılan otel işletmelerinin büyük çoğunluğunun 5 yıldan fazla bir süredir faaliyette olmaları stratejik yönetim sürecine ilişkin uygulamalarının tespiti açısından önem taşımaktadır. Ayrıca otel işletmelerinin uzun dönemde ayakta kalabilecek rekabet gücüne sahip olduklarına ilişkin bir çıkarımda yapılabilir.

Tablo.4: Araştırma Kapsamındaki Otellerin Daimi ve Geçici Çalışan İstihdamı

	Daimi Çalışanlar / Otel S.	Geçici Çalışanlar / Otel S.	Geçici çalışan Oranı
4 Yıldızlı Oteller	$971 / 19 = 51,1$	$92 / 19 = 4,8$	% 9
5 Yıldızlı Oteller	$3800 / 18 = 211,1$	$585 / 18 = 32,5$	% 14
Genel Aritmetik Ortalama	$4771 / 37 = 128,9$	$977 / 37 = 18,2$	% 13

Tabloda yer alan toplam 37 otel işletmesinin daimi çalışan sayıları dört yıldızlı otel işletmelerinde ortalama 51,1 iken beş yıldızlı otel işletmelerinde 211,1 olarak tespit edilmiştir. Geçici çalışanların sayılarına ilişkin veriler sonucunda ise dört yıldızlı otel işletmelerinde ortalama 4,8 iken beş yıldızlı otel işletmelerinde ise 32,5 olduğu tespit edilmiştir. Geçici çalışanların toplam çalışanlar içerisindeki durumu incelendiğinde ise dört yıldızlı otel işletmelerinde %9, beş yıldızlı otel işletmelerinde ise % 14'lük bir oran ortaya çıkmaktadır.

Taksim Select Oteli yöneticisinin; *“yaz aylarında güneyde deniz kum güneş turizmi üzerine hizmet veren otellerde kazancın daha yüksek olması sebebiyle servis ve ön büro personellerinin işten ayrılarak bu işletmelere yöneldiklerini”* ifade etmeleri ise mevsimsellik arz eden otel işletmelerinin şehir otelleri üzerinde etkisi olduğunun bir

göstergesi olarak kabul edilebilir. Bunun yanı sıra beş yıldızlı otel işletmelerinden; Marine Princess ve İstanbul Dedeman ile dört yıldızlı otel işletmelerinden President Otel'in yöneticilerinin "geçici personel olarak stajyer istihdamının kasım ve mayıs ayları arasında daha düşük olduğunu" ifade etmeleri, geçici personel istihdamının yazın ortaya çıkan söz konusu durum karşısında mevsimsel eksikliğin giderilmesine ilişkin operasyonel bir uygulama olarak kabul edilebilir.

Bu durumda gerek dört yıldızlı otel işletmelerinde gerekse beş yıldızlı otel işletmelerinde geçici çalışan istihdamına yaz sezonunda beş aylık bir süre içerisinde önem verdiği ancak geri kalan dönemlerde personel maliyeleri açısından geçici çalışanların işletmeye sağladığı avantajlar yerine, çalışanların sürekliliğinin tercih edildiği ifade edilebilir. Bu süreklilik çalışanların işletmeyi benimsemesine dolayısıyla müşteriyle ilişkiler ve sunulacak olan hizmetin daha kaliteli hale gelmesine ilişkin avantajlar sağlayabilir.

Tablo.5: Araştırma Kapsamındaki Otellerin Oda ve Yatak Durumu

	Oda Sayısı / Otel Sayısı	Yatak Sayısı / Otel Sayısı
4 Yıldızlı Oteller	1888 / 19 = 99,3	3790 / 19 = 199,4
5 Yıldızlı Oteller	5468 / 18 = 303,7	9104 / 18 = 505,7
Genel Aritmetik Ortalama	7356 / 37 = 198,8	12894 / 37 =348,4

Tablo.5'te yer alan oda ve yatak durumlarına ilişkin veriler incelendiğinde dört yıldızlı otellerde ortalama 99,3 oda, 199,4 yatak; beş yıldızlı otel işletmelerinde ise ortalama 303,7 oda 505,7 yatak olduğu tespit edilmiştir. Konaklama kapasitelerinin mevcut durumuna yöneltilen soruya mülakata katılan yöneticilerin 27 tanesi İstanbul'a olan talep karşısında bu rakamların çok düşük olduğu ve gerek otel sayısının gerekse konaklama kapasitelerinin yükseltilmesi gerektiğini ifade etmiştir. 10 yönetici bu konuda görüş bildirmemiştir. Arzın talep karşısında düşük olduğu bu durum işletmeleri alıcılar karşısında avantajlı hale getirmektedir.

Porter'in pozisyona dayalı yaklaşımına göre bu durumda alıcıların pazarlık gücünün düşük olduğu endüstrilerde işletmelerin avantajlı olduğundan söz edilebilir.

Tablo.6: Araştırma Kapsamındaki Otellerin Sermaye Yapısı

	Yerli	Yerli - Yabancı Ort
4 Yıldızlı Oteller	18	1
5 Yıldızlı Oteller	11	7

Sahiplik durumlarına ilişkin elde edilen verilere göre dört yıldızlı otel işletmelerinden 18'inin yerli sermaye 1'inin yerli yabancı ortaklık şeklinde olduğu, beş yıldızlı otel işletmelerinin ise 11'inin yerli 7'sinin ise yerli yabancı ortak sermaye ile kurulduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu tablodan hareketle beş yıldızlı otellerin yabancı sermaye ile ortaklık durumları incelenmiştir. Ortaklıkların dünyada marka haline gelmiş otellerle işbirliği şeklinde gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Bu durum araştırma kapsamındaki beş yıldızlı işletmelerden 7 tanesinin, dört yıldızlı işletmelerden ise sadece bir tanesinin uluslararası marka haline gelme stratejisine ilişkin bir uygulama içerisinde olduğunun bir ifadesi olarak kabul edilebilir. İstanbul İli'nin uluslararası iş seyahatleri ve kültür turizmi açısından önem taşıyan yapısı göz önüne alındığında marka haline gelmiş otellerin yabancı müşteriler açısından tercih edilebilirlik oranının yüksek olacağından söz edilebilir. Bu durum söz konusu oteller açısından stratejik bir üstünlük olarak kabul edilebilir.

Tablo.7: Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinin Türleri

	4 Yıldızlı Oteller	5 yıldızlı Oteller
Şehir Oteli	19	18
İnanç ve Kültür Turizmi	8	18
Kongre ve Fuar Turizmi	3	12
Spor Turizmi	2	4

19 dört yıldızlı otelden 8'i ve 18 beş yıldızlı otelin tamamı iş seyahatlerine yönelik hizmetleri olan şehir otelciliğinin yanı sıra inanç, kültür, spor kongre ve benzeri alternatif turizm türlerine ilişkin talebede hizmet ettiklerini ifade etmişlerdir.

Bir otelin birden çok alternatif turizm çeşidine hitap ettiğini belirtmiş olmasından dolayı toplam sayı, mülakat yapılan otel sayısından fazla görünmektedir. Şehir otelciliğinin yanında farklı hizmetlerin sunulduğu bu durum hizmetlerin çeşitlendirilmesi stratejisinin araştırma kapsamındaki oteller tarafından kullanıldığının bir ifadesi olarak kabul edilebilir. Ayrıca beş yıldızlı otellerin dört yıldızlı otellere oranla hizmetlerin çeşitlendirilmesi stratejisini daha fazla uyguladıkları gözlenmiştir.

Tablo.8: Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinin Zincire Bağlılık Durumu

	Zincir Otel	Bağımsız
4 Yıldızlı Oteller	8	11
5 Yıldızlı Oteller	16	2

Elde edilen verilere göre mülakat yapılan otel işletmelerinden dört yıldızlı olanların 8 tanesi, beş yıldızlı olanların ise 16 tanesi zincire bağlı otellerden oluşmaktadır. Özellikle yabancı bir zincire bağlılık durumu işletmelerin tercih edilirliliği açısından önem taşımaktadır. Yurt dışında kalitesi ve standartları ile kabul görmüş bir işletmenin Türkiye ayağı olarak faaliyet gösteren bir işletme, söz konusu zincirin mevcut müşteri kitlesince kendi faaliyet gösterdiği bölgede tercih edilecektir.

Bu durum ulusal zincirler açısından da aynı paralellikte avantajlar sağlayabilmenin yanı sıra uluslar arası zincirlerden farklı olarak, ölçek ekonomisinin uygulanabilmesi yönünde avantajlar sağlayabilir. Bir ülkede faaliyet gösteren ulusal bir zincire bağlı tüm oteller için tedarikçiler ile toplu alım ve satım anlaşmaları yapılabilir. Belirli kalitede hizmetin bir çok bölgede sunulabilmesi avantajı ile büyük şirketlerle , organizasyon firmalarıyla ve tur operatörleriyle anlaşmalar yapılabilir.

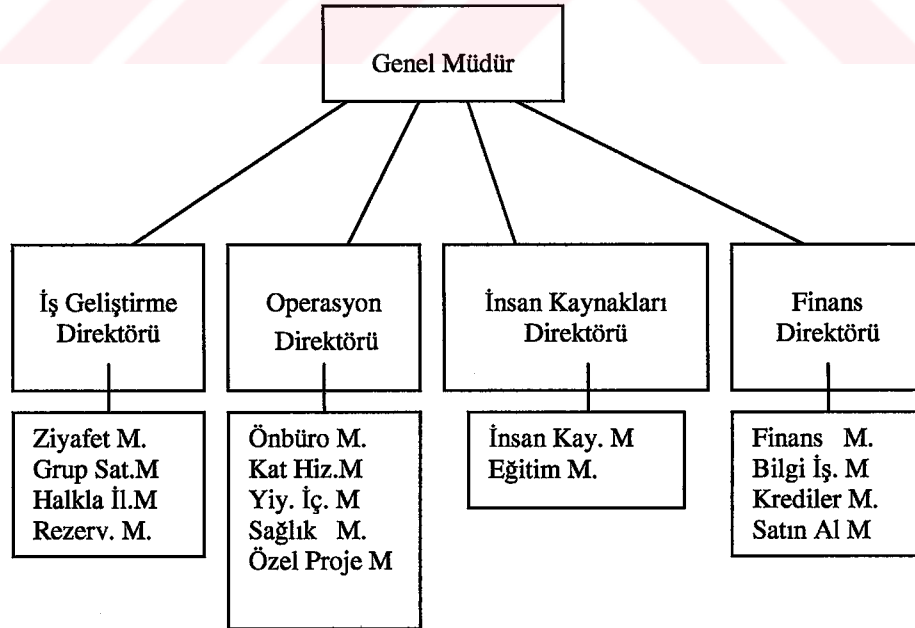
4.6.2. İşletmenin İç Çevre Analizine İlişkin Veriler

4.6.2.1. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapıları

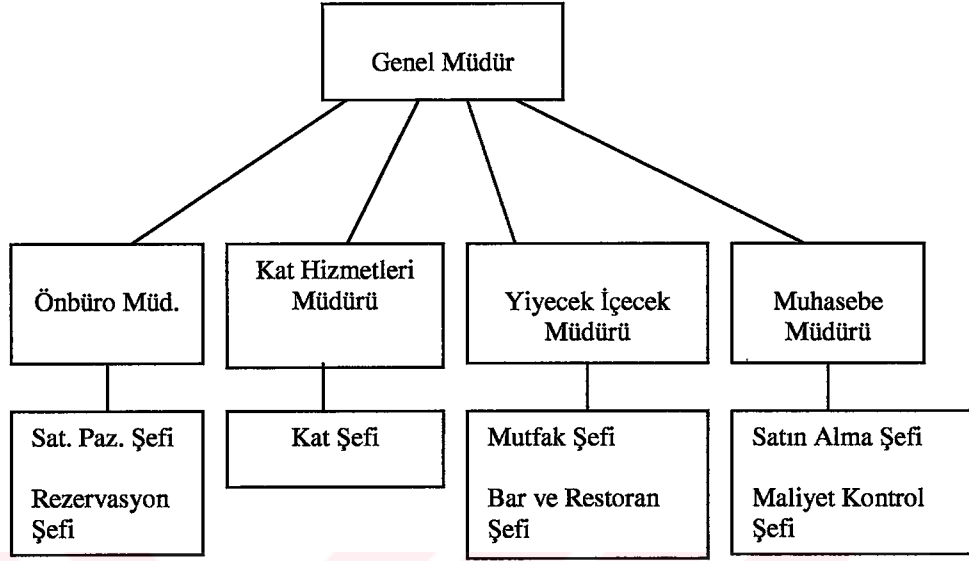
Otel işletmelerinin organizasyon yapılarına ilişkin toplanan verilerden elde edilen sonuçlara göre dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri organizasyon yapıları bakımından farklılıklar arz ettikleri ortaya çıkmıştır. Beş yıldızlı otel işletmeleri daha geniş bir yönetim ağına sahipken dört yıldızlı otel işletmelerinde bu durum daha dar bir şekilde düzenlenmiştir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde yönetim hiyerarşisinin genel müdürün altında bir ya da daha fazla genel müdür yardımcısı ya da direktör konumunda yönetici ile bunlara bağlı departman müdürlerinden oluşmakta olduğu anlaşılmış, insan kaynakları, muhasebe, ön büro , yiyecek içecek, halkla ilişkiler, kat hizmetleri departmanlarının ayrı yönetim birimlerince idare edildiği ve bu departman müdürleri ile personel arasında şef kadrosunda çalışan yöneticiler istihdam edilmekte olduğu tespit edilmiştir. Bu durum dört yıldızlı otel işletmelerinde ise birbiriyle ilişkili olan departmanların tek yönetici altında birleştirildiği bir daralma ile karşımıza çıkmıştır. Örneğin beş yıldızlı İstanbul Hilton Otel’inde ön büro departmanı ve satış pazarlama departmanları ayrı yöneticiler tarafından idare edilirken dört yıldızlı Savoy Otel’de pazarlama satış departmanı ön büro departmanı ile bir merkezde birleştirilmiş ve aynı yönetici sorumluluğunda idare edilen bir şekilde karşımıza çıkmıştır. Bu durum İstanbul’da ki dört yıldızlı otel işletmelerinin yönetim organizasyon yapılarında beş yıldızlı otellerinkine göre daralma şeklinde bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak dört yıldızlı otellerden yabancı bir zincire bağlı olan Richmond’ın yönetim organizasyonunun, beş yıldızlı işletmelerdeki geniş organizasyonlara paralel bir yapıda olduğu gözlenmiştir.

Şekil.2: Beş Yıldızlı İşletmelerin Yönetim Hiyerarşisi (Hilton İstanbul Örneği)



Şekil.3: Dört Yıldızlı İşletmelerin Yönetim Hiyerarşisi (Savoy Otel Örneği)



Bu durum beş yıldızlı otel işletmelerinin dört yıldızlı otel işletmelerine oranla iş bölümü ve organizasyon yapısında profesyonelleşmeye daha fazla önem verdiği bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Geniş organizasyon yapısındaki işletmelerde yöneticilerin ve çalışanların sorumluluk alanları daha dar olduğundan departmanlar bazında hedeflere daha rahat bir şekilde ulaşabileceği ve denetimin daha rahat gerçekleştirilebileceği düşüncesinden hareketle bu durumun stratejik bir üstünlük olduğu ifade edilebilir.

4.6.2.2. Kural ve Politikalar

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde en önemli kural ve politikaların neler olduğuna ilişkin sorulara yöneticilerden alınan cevapların tamamı aynı paralellikte olmuştur.

Hizmet endüstrisinin misafirperverlik, kaliteli hizmet, güler yüz, müşteri memnuniyeti ve güvenilirlik kavramları üzerinde devamlılığını sürdürebileceği ve bunların işletmelerde en önemli kural ve politikalar olarak ortaya konduğu tespit edilmiştir. Bu kuralların hiçbir zaman değişiklik göstermediği konusunda dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri ortak görüşler sergilese de 7 adet dört yıldızlı işletme ve 1 adet beş yıldızlı işletme düşük sezonlarda ürün kalitesinden ödün verildiğini ifade

etmiştir. Kaliteden nasıl ödün verildiğine ilişkin belirtilen görüşler arasında, mamül ve yarı mamülde maliyeti daha düşük tercihlere gidilmesi, personel sayısının azaltılması dolayısı ile müşteri başına düşen personelin azalması, kaliteli ve devamlı iş gören istihdamı yerine maliyeti daha düşük geçici personel istihdamına gidilmesi durumları yer almaktadır.

İşletmelerin kural ve politikalarının ağırlıklı olarak manevi tatmine yönelik öğelerden oluşturulduğu düşüncesinden hareketle, otel işletmelerinde konaklayan müşterilerin beklentilerinin manevi değerler temelinde oluştuğu varsayılabilir. Söz konusu bu kural ve politikalar arasında yalnızca ürün kalitesinden ödün verildiğini belirten işletmelerde maliyet kaygısının yüksek olduğu ve bu konuda uygulamalara gidildiğinden söz edilebilir. Her ne kadar manevi anlamda müşteri tatminine ilişkin kurallardan vazgeçilmediği belirtilmiş olsa da, kalite konusunda tasarrufa gidilmesi uzun vadede müşteri memnuniyeti ve güvenilirlik politikalarıyla ters düşmektedir.

4.6.2.3. Otel İşletmelerinin Hedefleri

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin tamamı işletme içinde faaliyet gösteren her departmanın belirlenmiş bir hedef olduğunu bu hedefler doğrultusunda faaliyetlerin gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Bu hedeflere yönelik belirtilen görüşler arasında; ön büro departmanının satması gereken oda sayısının belirlenmesi, halkla ilişkiler departmanında gelen şikayetlerin değerlendirilerek çözümler üretilmesi ve aynı konuda gelecek şikayetlerin en aza indirilmesi, yiyecek içecek departmanında aylık satılacak kuverin belirlenmesi gibi örnekler yer almaktadır.

Dört yıldızlı otel işletmelerinin 2 tanesi; belirlenen hedeflere ulaşılamaması durumunda sektörün karlılığı ne durumda olursa olsun işten çıkarma yoluna başvurduklarını, 11 tanesi ise; sektördeki diğer işletmeleri ve ortalama doluluk oranlarını fiyat ve kalite durum karşılaştırmalarını yaptıktan sonra hatanın nereden kaynaklandığını bulup düzeltme çabası içerisine girdiklerini ifade etmişlerdir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinin 16 tanesi ise departman hedeflerinin yerine getirilememesi durumunda, öncelikle sektörün genel durumu göz önüne alınarak süreçlerin kontrol edildiğini aksaklıkların giderilmesine ilişkin çalışmalar ve gerekli

uyaruların yapıldığını düzelmemesi durumunda ise işten çıkarma seçeneğinin tercih edildiğini belirtmişlerdir.

Her departman için belirlenen hedefler doğrultusunda yapılan çalışmaların hedefe ulaşım ulaşılmamasının kontrolü departmanlar bazında daha iyi yapılabileceğinden otel işletmelerinde her departmanın kendi hedeflerinin olması stratejik yönetim açısından anlamlı bir uygulama olarak düşünülebilir. Departmanlar bazında hedef belirlenmediği takdirde işletmenin bir başarısızlık durumunda hatanın nereden kaynaklandığının tespiti zor olacaktır.

Dört yıldızlı işletmelerin 11 tanesi en önemli hedeflerinin sorulmasına, beşinci yıldızın alınması olarak cevap vermişler ancak işletme yapıları itibariyle kanunda yer alan maddelerden dolayı beşinci yıldız almalarının çok zor olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra dört yıldızlı işletmelerin 13 tanesi oda kapasitelerinin arttırılmasını, 3'ü ise tesisin yenilenmesini en önemliler arasında gösterilirken beş yıldızlı otel işletmelerinden 12'si otel sayılarının arttırılmasını, 2'si uluslararası zincir haline gelebilmeyi, ve 11 tanesi tatil bölgelerindeki pazarlara girerek farklı turizm çeşitlerine ilişkin yeni hizmetler sunmayı en önemli hedefleri olarak ortaya koymuşlardır.

Örneğin Taksim Cartoon Otel; *“dekorasyonun ve binanın çok eski olduğunu bunun iş seyahati dışında alternatif turizm çeşitleri için gelen ekstra harcamaları ile otele daha fazla gelir getirebilecek müşteri tipini olumsuz etkilediğini”* belirtmiş bu durumun kendileri için bir eksiklik olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra İstanbul Dedeman Otel'i; *“14 olan otel sayısını 2006 yılının sonuna kadar 50'ye çıkaracağını ve uluslararası bir marka ile ortaklığa gideceğini”* belirtmiştir.

Dört yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinden 12'si kaliteye yönelik hedeflerinin arasında, hizmet üretimine ilişkin kullandıkları yiyecek içeceklerin kaliteli markalardan seçilmesini, oda konforunu ve marka bir isim haline gelebilmeyi ifade etmişlerdir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinden 11'i ise güvenlik imajının üst düzeyde olduğu ISO kalite belgelerine ilişkin standartların yerine getirildiğini, bu otellerden 2 'si ISO'nun yanı sıra HACCP kalite belgesini aldıklarını ve üst düzeyde hizmetin sunulduğu, insan kaynaklarının geliştirildiği bir süreçte olduklarını, bunun beraberinde kalite imajını sağlayacağını belirtmişlerdir. 1 adet beş yıldızlı işletme ise rakiplerinin fazla olmadığını

şu anda mevcut kalite ve standartlarının yeterli olduğunu ve bunun dışında hedefleri olmadığını belirten işletmelerde bulunmaktadır. Hizmet işletmelerinde kalite ile sağlanan güven müşteri talebini etkileyen bir unsur olarak düşünüldüğünde mevcut durumda otel işletmelerinin kaliteye yönelik hedeflerinin olduğunu ancak bu hedeflerin ortalamasının üzerinde bir başarı sağlandığında daha ileriye götürülmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

İstanbul'daki arz talep dengesi düşünüldüğünde, otel yöneticilerinin ifadeleri doğrultusunda arzın düşük talebin ise yüksek olduğu bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu durumda otel işletmelerinin hedefleri incelendiğinde kapasite artırımına ilişkin hedeflerin kalite artırımına ilişkin hedeflere oranla kısa vadede daha geçerli olduğu düşünülebilir. Ancak gerek dört yıldızlı gerekse beş yıldızlı otel işletmelerinin yalnızca mevcut durumdan kısa vadede faydalanmak amacı ile kapasite artırımına gitmenin yanı sıra rekabet ortamında gelecekte de başarılı olabilmeleri açısından kalite ve talebi kendilerine yönlendirecek uzun vadeli hedefler gözetmelerinin gerekliliğinden söz edilebilir.

4.6.2.4. Otel İşletmelerinde Karar Alma Süreci

Dört ve beş yıldızlı otellerde işletme içinde alınacak kararların ne şekilde alındığına ilişkin farklı yanıtlar alınmıştır. 9 adet dört yıldızlı işletme, personelin genel işleyiş hakkındaki fikir ve görüşlerini periyodik olarak departmanlar bazında yaptıkları toplantılar ile tespit ederek bu değerlendirmeleri kesinlikle alınacak kararlar sürecinde göz önünde bulundurduklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra 3 adet dört yıldızlı işletme kararların direk olarak yönetim tarafından alındığını ve uygulandığını belirtmiştir. 1 adet dört yıldızlı işletme ise bağlı buldukları şirket yönetimince kararların alınıp uygulanması için otel yönetimine bildirildiğini ifade etmişlerdir.

5 yıldızlı otel işletmelerinden zincire bağlı olanların 14 tanesi otel yöneticilerinin oluşturduğu yönetim kurulunda işletme durumları tartışıldıktan sonra kararların alındığını ve bu kararların departman müdürlerine, onlar aracılığı ile de brifingler, yazılı dökümanlar ve elektronik posta ile personele duyurulduğu ifade edilmiştir.

Örneğin beş yıldızlı Ritz Carlton Oteli; *“yilda iki kez yazılı olarak işletme genelinde, departmanlar bazında haftalık ve aylık toplantılar ile de alt kademe çalışanların fikir ve*

düşüncelerini tespit ettiklerini ve karar alma sürecinde bunların göz önünde bulundurulduğunu” ifade etmiş, “çalışanların fikir ve düşüncelerinin dikkate alınması ile otel işletmelerinde personelin motivasyonunun artırılarak performansının yükseltilmesine ilişkin sonuçlar alınacağını” belirtmiştir.

Bu durumda işletmelerde doğrudan karar alan yöneticilerin çalışanların düşüncelerini göz önünde bulundurmadığı takdirde personelin beklentilerine ters düşen durumlarda veriminde düşeceğinden söz edilebilir.

Sınai mal üreten işletmelerde makinalar ile yakalanan bir standarttan otel işletmelerinde söz edilemeyeceğinden dolayı, insan kaynaklı hizmet üretimi personelin demotive oluşundan ve düşük performansından olumsuz yönde etkilenecektir.

4.6.2.5. Örgütsel İletişim Araçları

Tablo. 9: Örgüt İçi İletişim Araçları

	Dört Yıldızlı Oteller	Beş Yıldızlı Oteller
Memnuniyet ve Şikayet Anketleri	---	14
Periyodik Toplantılar	11	14
Panolarına Asılan Bildiriler	6	---
E-Posta	6	14

Dört yıldızlı otel işletmelerinin 11 tanesi örgüt içi ve dışı iletişim araçlarına ilişkin sorulan soruda, örgüt içi iletişimin yalnızca belirli periyotlarla yapılan toplantılarla gerçekleştirildiğini ifade etmiştir, 6 adet dört yıldızlı işletme de periyodik toplantıların yanı sıra departmanlarda panolarına asılan yazılı bildiriler ve elektronik postanın da örgüt içi iletişimde kullanıldığını ifade etmişlerdir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinden 14 ‘ü örgüt içi iletişim araçları arasında periyodik toplantıları, personele düzenlenen memnuniyet anketlerini ve elektronik posta kullanımını belirtmiştir.

Tablo.10 : Örgüt Dışı İletişim Araçları

	4 Yıldızlı Oteller	5 Yıldızlı Oteller
Gazete ve Dergiler	17	14
Tanıtım Broşürleri veya Bültenleri	17	14
Seyahat Acentalarının Sunduğu İmkanlar	17	14
Görsel Medya	---	14
GSM Şirketler	---	14
İnternet	---	14

14 beş yıldızlı işletmenin tamamı örgüt dışı iletişim araçları arasında ise başta yazılı ve otel tanıtımlarına odaklanmış görsel medya olmak üzere, seyahat acentaları, otel tanıtım bültenlerini, GSM şirketlerini ve interneti kullandıklarını belirtmişlerdir. Dört yıldızlı işletmelerden 17 tanesi örgüt dışı iletişim araçlarının ise gazete ve dergilere özel günlerde verilen ilanlar, şirketlere gönderilen tanıtım broşürleri, seyahat acentaları ile anlaşmaları çerçevesinde gerçekleştirilen tanıtım faaliyetleri olduğunu ifade etmiştir.

Otel işletmelerinde kullanılan gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı iletişim araçları incelendiğinde bu duruma önem verildiği kanısına varılabilir. İşletmelerin kendi çalışanları ve dış çevresinde yer alan unsurlar ile iletişiminin güçlü olması gerek tanıtım gerekse imaj politikalarının daha verimli sonuçlara ulaşmasında pozitif bir rol oynayabilir.

4.6.2.6. Otel İşletmelerinde Uygulanan Eğitim Programları

Tablo.11 Otel İşletmelerinde Personele Verilen Eğitim Konuları

	4 Yıldızlı Oteller	5 Yıldızlı Oteller
Önbüro Otomasyon Kullanımı	7	11
Müşteri İlişkileri	7	11
Servis Bilgisi	7	11
İş Süreçleri ve Genel İşleyiş	7	11
Yabancı Dil	---	8

Çalışanlar için eğitim programlarının uygulanıp uygulanmadığına ilişkin soruya dört yıldızlı otel işletmelerinin 7 tanesi departmanlar bazında yöneticilerin personele mesleki eğitim verdiğini belirtmiş, verilen eğitimlerin daha çok ön büro otomasyon kullanımı, müşteri ile diyalogların nasıl olması gerektiği, servis bilgisi ve genel işleyiş ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. 6 adet dört yıldızlı işletme ise her hangi bir eğitim çalışması olmadığını ifade etmiştir. Beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerinden 11'i de dört yıldızlı otel işletmelerinin verdiği cevaplara paralel olarak mesleki eğitime ilişkin kendi bünyelerinde departman yöneticileri tarafından eğitimler verildiğini belirtmiş ve bu işletmelerden 8 tanesi yabancı dil eğitimi için işletme dışından destek aldıklarını ve personeline yabancı dil eğitim programı uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

Beş yıldızlı işletmelerden Hilton, Ceylan, The Marmara, Ritz Carlton ve Dedeman'da eğitim departmanlarının var olduğu ve bu departmanlar bünyesinde eğitim çalışmalarının devam ettirildiği ifade edilmiştir.

Otel işletmelerinde insan gücünün çok fazla kullanılması ve kaliteli hizmetin insanların becerileriyle doğru orantılı olması iş gücünün eğitimini önemli kılmaktadır. Bu durum diğer işletmeler karşısında rekabet edebilirlik düzeyini arttırabilecek özellikte olduğundan stratejik bir uygulama olarak kabul edilebilir.

4.6.2.7. Otel İşletmelerinin Rakiplerine Oranla Başarı Durumu

Otel işletmelerinin İstanbul'da ki konumlarına ve statülerine göre rakip tespit etme anlayışlarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Taksimdeki oteller bölge olarak "Talimhane" ve "Bulvar" otelleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Meydanın iki yakasındaki işletmeler yıldız farkını gözetmeksizin kendilerini diğerlerinden ayrı görmektedir.

Bu ayrım bölgedeki otel işletmelerinin yöneticilerinin ortak ifadesidir. Aynı zamanda bu iki bölgede yer alan oteller kendi içinde dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri olarak ta rakip belirleyici bir durum ortaya koymuşlardır. The Örneğin; The Marmara ve çevresindeki 5 yıldızlı otel işletmeleri müşteri kalitesi bakımından ve doluluk oranları ile kendilerini başarılı görmekte iken aynı bölgede kendisini The Marmara gibi beş yıldızlı bir işletmeye rakip gören Square otel de dört yıldız olmanın dezavantajını taşıdığı halde beş yıldızlılar kadar doluluk oranına sahip olduğunu belirtmekte ve kendisini başarılı olarak ifade etmektedir.

Bunun yanı sıra Beylikdüzü yakınlarında faaliyetlerini sürdüren üç adet beş yıldızlı otel işletmesi kendi aralarında en başarılı işletmenin fuar ve kongre merkezlerine yakınlığı sebebiyle ve yeni tesis olma avantajı ile Kaya Ramada olarak göstermektedir ve bu durum yakınındaki iki rakibinden biri olan Classis Resort Otel tarafından da kabul edilmektedir. Aynı bölgedeki Classis Resort Otel fuar alanlarına uzak ancak denize yakın olması ve sağlık turizmine yönelik çok modern tesisleri olması nedeniyle ikinci sırada olduğunu belirtmekte ve bu durum rakip işletme olan Kaya Ramada tarafından da kabul edilmektedir. Bu durumun daha iyi tespit edilmesine yönelik karlılık oranlarına ilişkin soru sorulduğunda cevap vermekten kaçınılmıştır.

Buradan anlaşılacağı gibi bölgesel yakınlık unsuru İstanbul'daki otel işletmeleri açısından rekabet yaratıcı bir faktör olarak ifade edilebilir. Bu sorunun derinine inilmesine ilişkin sorulan "İstanbul'da ki sektörel karlılık durumu nasıl, işletmeler Pazar için yeterli mi?" sorusuna ise dört ve beş yıldızlı tüm işletmeler İstanbul'daki otel işletmelerinin oda ve yatak kapasitelerinin mevcut müşteri kapasitesinin çok altında olduğunu, işletmelerin boş kalma korkusu olmadığını, bu sebepten dolayı çevreleriyle olan rekabetin çok yüksek olmadığını belirtmişlerdir.

4.6.2.8. Otel İşletmelerinin Son 5 Yıllık Performans Durumu

Son beş yıllık performansları hakkında bilgi istenen dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin tamamı sektör karlılığının çok yüksek olduğunu, İstanbul'da ki yerli ve yabancı müşteri kapasitesinin son beş yıl içerisinde her yıl bir öncekine oranla daha fazla arttığını belirtmişlerdir. Buna bağlı olarak işletmelerin doluluk oranlarının %80 - % 90 dolaylarında olduğunu ve işletmelerinin performanslarının yükseldiğini belirtmişlerdir.

Pazarda talebin çok yüksek olduğu bu durum işletmeler açısından bir avantaj olarak görünebilir ancak işletmelerin sürekli olarak artan bir performansa sahip olmaları yeni işletmelerin pazara girmeleri konusunda itici bir güç olarak ortaya çıkacaktır. Bu durum uzun vadede rekabet edilmesi gereken bir çok işletmenin varlığı ve dolayısıyla güç dengelerinin işletme açısından olumsuz yönde değişmesine yol açabileceği anlamına gelebilir buradan hareketle uzun vadede tedarikçilerin ve alıcıların güçlenmesine sebep olabilecek bir durumun ortaya çıkabileceğinden söz edilebilir.

4.6.2.9. İşletmelerin Orijinal Hizmetleri

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden orijinal bir hizmetleri olduğunu belirten işletmeler şu şekildedir; uluslararası bir restoran zinciri olan Sofra London'ı işletmesi içerisinde bulunduran dört yıldızlı Cartoon Otel işletmesi bunun bir üstünlük olduğunu belirtmiş, söz konusu zincire ait ikinci bir restoranın aynı bölgede isim hakkı sebebiyle başka işletmeler tarafından açılmayacağını ifade etmiştir. Green Park Otelleri olarak faaliyetlerini sürdüren ikisi beş yıldızlı biri dört yıldızlı toplam üç otel işletmesi, Türk gelenek ve göreneklerini devam ettirdiklerini, ilişkide oldukları işletmelerle, müşterilerle, araçlarla ve benzeri kurumlarla aile ilişkisi sürdürdüklerini, düğün, sünnet, cenaze ve benzeri durumlarda helva, yemek, yardım ve benzeri faaliyetlerde bulunmalarını bir farklılık olarak belirtmişlerdir.

Bunun yanı sıra Taksim ve çevresinde koruyucu kanunlar, alınan tedbirler ve mimari yapıların durumu nedeniyle dört yıldızlı otellerin tamamı gerekli şartları sağlamış olmalarına rağmen beşinci yıldız kapalı otoparkları olmadığı için alamadıklarını belirtmişler ve Taksim çevresinde kapalı otoparkı olup beşinci yıldız alan otel işletmelerinin bir avantaj sahibi olduğunu ifade etmişlerdir. Kapalı otopark hizmeti sunabilme durumu beş yıldızlı otel işletmeleri tarafından ise orijinal bir hizmet olarak belirtilmiştir.

İşletmelerin müşteri ihtiyacına cevap verecek orijinal hizmetleri diğer işletmelerin karşısında kendilerini güçlü kılabilecek bir rekabet aracı olarak kullandıkları bilinmektedir. Ancak araştırma kapsamında yer alan işletmelerden orijinal hizmetleri olmayanlar da doluluk oranlarının çok yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Sektördeki güçlerin işletmeler aleyhinde yön değiştirdiği durumlar düşünüldüğünde orijinal hizmetler sunan işletmeler diğerlerine oranla tercih edilebilir olacaklardır.

4.6.2.10. İşletme Yöneticileri Açısından Güçlü ve Zayıf Yönleri

İşletmelerde mülakatlara katılan yöneticilere rakiplerini nasıl yöntemlerle takip ettikleri sorulmuş ve işletmelerinin güçlü – zayıf yönleri hakkında bilgi vermeleri istenmiştir. Gerek dört yıldızlı oteller gerekse beş yıldızlı oteller rakiplerini çeşitli şekillerde takip etmekte olduklarını ifade etmişlerdir. Dört yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerinden 11 tanesi müşteri rolünde rakip işletmeyle iletişime geçerek gerek fiyat politikaları,

gerek hizmet ve personel kalitelerinin durumu, gerekse ücret politikaları gibi bir çok konuda takip ettiklerini, bu şekilde karşılaştırma yaparak güçlü ve zayıf yönleri tespit ettiklerini belirtmişlerdir bu durumun beş yıldızlı otel işletmeleri tarafından uygulandığına dair bir ifadeye ise rastlanmamıştır.

Beş yıldızlı işletmelerin 9 tanesi ise rakiplerin nasıl takip edildiğine ilişkin görüş istendiğinde ise; müşterilerine uyguladıkları memnuniyet anketleri, bağlantılı oldukları tedarikçiler ve rakip oteller içerisinde istihdam edilen yakın ilişkide oldukları personeller aracılığı ile rakiplerinin mevcut durumlarına ilişkin bilgi edindiklerini belirtmişlerdir. Örneğin beş yıldızlı Ortaköy Princess Oteli, sektörün genel durumuna ilişkin genel kurul toplantılarında çalışmalar yaptıklarını bu sayede güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyarak işletme lehine uygulamalara gittiklerini belirtmiştir.

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine güçlü yönlerinin neler olduğuna ilişkin sorulan soruya işletme yöneticileri şu başlıklar altında cevap vermişlerdir.

Tablo.12: İşletme Yöneticilerine Göre Otellerin Güçlü Yönleri

	4 Yıldızlı Oteller	5 Yıldızlı Oteller
Yüksek Hizmet Kalitesi	12	13
Faaliyet Gösterdiği Bölgede Tek Olması	---	1
Oda Büyüklük ve Konforu	2	9
Kapalı Otopark	---	11
Kongre ve Sergi Salonları	2	4
Uluslar arası Marka Haline Gelmiş Zincire Bağlılık	1	5
Fiyat Politikaları	4	---
Ulaştırma Araçlarına Yakınlık	---	2
Tarihi ve Kültürel Değerlere Yakınlık	7	11
Oda Sayısının Fazlalığı	2	8
Otelin Tarihi Bir Yapı Oluşu	2	---
Mutfak ve Restoran Hizmetleri	1	2

Tablo.12’de yer alan güçlü yönler incelendiğinde, dört yıldızlı otel işletmelerinde yüksek hizmet kalitesi ile tarihi ve kültürel değerlere yakınlık unsurlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Buna karşın beş yıldızlı otellerin söz konusu iki unsura ek olarak oda büyüklük ve konforu, kapalı otopark ve oda sayılarının fazla olması gibi yönler de vurgu yaptıkları görülmektedir. Bu durumda beş yıldızlı otel işletmelerinin dört yıldızlı otel işletmelerine göre müşteriye sunulan hizmet çeşitliliği bakımından avantajlı bir konumda olduğundan söz edilebilir.

4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine zayıf yönlerinin neler olduğuna ilişkin sorulan soruya ise işletme yöneticilerinin verdikleri cevaplar şu başlıklar altında toplanmaktadır.

Tablo.13: İşletme Yöneticilerine Göre Otellerin Zayıf Yönleri

	4 Yıldızlı Oteller	5 Yıldızlı Oteller
Kapalı Otoparkın Olmaması	11	---
Kalifiye Personel Bulmanın Zorluğu	3	4
Oda Sayılarının Azlığı	4	3
Oda Büyüklük ve Konforunun Zayıf Olması	5	---
Binanın Eski Olması	7	---
Mutfağın Çeşitliliğinin Az olması	4	---
Mevcut Dekorasyonun Eski Oluşu	5	1

Tablo.13’te yer alan zayıf yönler incelendiğinde ise dört yıldızlı otel işletmelerinin kapalı otopark ihtiyacının ön planda olduğu, beş yıldızlı otel işletmelerininse bu konuda avantajlı olduğu anlaşılmaktadır. Kalifiye personel ve oda sayılarının yetersiz olması konusuna ise gerek beş yıldızlı gerekse dört yıldızlı işletmeler tarafından vurgu yapılmıştır. Özellikle oda sayıları rakamsal olarak fazla olmasına rağmen dört yıldızlı işletmelerle birlikte beş yıldızlılarında bu konuya değinmesi İstanbul’da ki yüksek talebe ilişkin stratejik bir tespit olarak düşünülebilir.

Araştırma kapsamında yer alan otel işletmelerinin yöneticilerinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymuş olmaları hedef ve politikalarına daha iyi yön verebilmeleri

alınacak kararların daha iyi uygulanabilmesi açısından kolaylık sağlayacaktır. Bunun yanı sıra işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri açısından önem taşıyan unsurlar olarak ifade edilebilir.

4.6.3. İşletmelerin Endüstri Analizine İlişkin Veriler : Otelcilik Sektörünün Genel Durumunun, Giriş Engelleri, Müşteriler, Mevcut – Potansiyel Rakipler ve Tedarikçiler Boyutunda Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin yöneticilerine yakın çevre analizine ilişkin bir takım sorular yöneltilmiş ve alınan cevaplar bu bölümde düzenlenmiştir. Dört yıldızlı işletmelerin 10'u acenta ve şirket bağlantılı olarak çalıştıkları için kişiye yönelik kayıtların tutulmadığını ancak aynı firma ve acenta tarafından tercih edildiklerini belirtmişlerdir. Beş yıldızlı işletmelerden 12 tanesi ise müşteri kayıtlarının tutulduğunu ve daha önce hizmet alan müşterilerin kendilerini yeniden tercih ettiğini belirtmişlerdir. Bu durumun oransal olarak % 80 - % 95 arasında değişiklik gösterdiğini ifade etmişlerdir.

Müşteri ilişkileri açısından neler yapıldığına yönelik olarak sorulan soruya 4 yıldızlı otel işletmelerinden 10'u seyahat acentaları ve organizasyon şirketleriyle olan ilişkilerinin üst düzeyde tutulduğunu, bunun dışında kişisel olarak müşterilere ilişkin bilgilerin tutulmadığı konusunda görüş beyan etmişlerdir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinin 14'ü ise müşterilerinin münferit ya da acenta grubu olup olmadığına bakılmaksızın kişisel özelliklerinin ve iletişim bilgilerinin kayıt altında tutulduğunu belirtmişlerdir. Örneğin beş yıldızlı Ritz Carlton Oteli "Gallup" isimli bir halkla ilişkiler firmasından destek aldığını bu firmanın müşteriler hakkında gerekli bilgileri topladığını belirtirken, İstanbul Dedeman Oteli, işletme bünyesinde misafir hizmetleri departmanı bünyesinde müşterilere ilişkin kayıtların tutulduğunu ifade etmiştir.

Bunun yanı sıra müşteri memnuniyetine ilişkin uygulamalar çerçevesinde hangi müşterinin ne tür hizmetlerden hoşlandığı, alışkanlıkları, hangi tür yemekleri ya da içkileri tükettiği konularına ilişkin tespitlerde bulduklarını bu tespitlerden hareketle müşteri memnuniyetini sağlandığı işletmeler tarafından ortaya konan ifadeler arasında yer almaktadır. Bu duruma verilen örnekler arasında otele gelecek olan bir müşterinin

odası hazırlandığında sevdiği sigaranın yada şarap markasının odada hazır tutulması vb. hizmetler verilmiştir. Bu durum beş yıldızlı işletmelerde dört yıldızlı işletmelere oranla, müşteri sadakatinin sağlanmasına yönelik daha olumlu uygulamaların yapıldığının göstergesi olarak kabul edilebilir.

Dört ve beş yıldızlı toplam 24 otel işletmesi yıl içerisinde çeşitli dönemlerdeki farklı müşteri taleplerinden dolayı sektör karlılığının mevsimsel özellikler taşıdığını ifade etmişlerdir. Buna örnek olarak “ ilk baharda paskalya döneminde inanç turizmi için İstanbul’a gelen Yunan turistlerin, konaklama dışında bir hizmeti kullanmadıklarını, bu sebepten dolayı otelin ekstralar olarak ifade edilen konaklama hizmeti dışındaki faaliyetlerden pek fazla kazanç sağlanmadığını” belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra “yaz aylarında kültür turizmi için gelen turistlerin konaklama hizmeti yanında bir çok ekstra hizmeti kullanarak işletmeye kazanç sağlamalarını” da diğer bir örnek olarak vermişlerdir.

Bu durum araştırma kapsamındaki işletmelerin sektördeki mevsimsel değişiklikleri takip ettikleri ve dönemsel müşteri tiplerine ilişkin tespitlerde bulduklarının bir ifadesi olarak kabul edilebilir. Bu tespitler sonucunda politikalarına yön verdiklerinden dolayı söz konusu uygulamalar stratejik yönetim açısından anlam ifade etmektedir. Sektörün karlılığındaki bu değişim rutin bir olay olarak algılandığından işletmeler arasında farklı iş kollarına yatırım yapıldığını ifade eden olmamıştır, ancak 6 adet dört yıldızlı işletme ekstraların düşük olacağını tahmin ettikleri dönemlerde oda fiyatlarının yükseltildiğini belirtmişlerdir. Sektör karlılığında beklenen düşüşlerin dışında bir durumla karşılaşıldığında yeni yatırıma gidildiğini belirten işletme olmamış bunun yanında dört ve beş yıldızlı işletmeler arasında personel çıkartma yada yan hizmet departmanlarından bir ya da bir kaçını kapatma yoluna gittiklerini belirtenler olmuştur.

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerine sektöre ilişkin bilgi kaynaklarının neler olduğu sorulduğunda, 6 adet dört yıldızlı ve 11 adet beş yıldızlı işletme güncel yayınlar ve internetin yanı sıra fuar organizasyonlarına katılımlarıyla gerek kendi tanıtımlarını yaptıklarını, gerekse sektöre ilişkin yenilikleri takip ettiklerini ifade etmişlerdir. Akademik yayınlar ise sektör içerisinde yalnızca beş yıldızlı işletme yöneticilerinden 2 tanesi tarafından takip edilmektedir.

Sektörün karlılığı göz önüne alındığında gerek 7 adet dört yıldızlı ve 14 adet beş yıldızlı otel işletmesinin tamamı ortalamanın üzerinde bir karlılığa sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu işletmeler incelendiğinde oda sayılarının fazlalığı, sundukları yan hizmetler arasında toplantı salonlarının varlığı, otoparklarının bulunması, personel sayılarının fazla oluşu bu karlılığı sağlayan ayırt edici özellikler olarak göze çarpmaktadır.

Son beş yıl içerisinde sektöre giren yeni firmalara ilişkin bilgi istendiğinde yöneticiler tarafından verilen cevaplar sektöre yeni girişlerin olduğu konusunda paralellik arz etmesine karşın sayısal ifade bakımından tutarlılık arz etmemektedir.

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin arasında sektöre yeni giren işletmeleri kısa vadede kendileri için bir tehdit olarak gördüğünü ifade eden olmamıştır. Buna sebep olarak ise İstanbul ilindeki otellerin oda ve yatak sayılarının mevcut talebin çok altında olması gösterilmiştir.

Dört ve beş yıldızlı işletmelerden 24 tanesi hizmet üretimi yaptıklarından dolayı otel işletmelerinde insan kaynağının önemli rol oynadığı belirterek çalışanlarının niteliklerinin en üst düzeyde olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu durumun müşteri memnuniyeti açısından büyük önem taşıdığını ve rakiplerinin çalışanlarının niteliğini bildiklerini belirtmişlerdir. Kaliteli işgücünün bir işletmeyi tercih etmesindeki başlıca sebepler arasında ücret politikalarının, sağlanan sosyal imkanların ve işletmenin prestij durumunun rol oynadığı ortaya çıkmıştır. İşletmenin yıldız sayısının kaliteli iş gücü açısından tercih sebebi olduğunu belirten işletme olmamıştır.

Otelcilik sektöründe faaliyet gösteren tedarikçiler ve işletmelerle olan ilişkiler konusunda dört ve beş yıldızlı işletmelerin 21 tanesi tedarikçilerin çok fazla olduğunu, tedarikçi değiştirme maliyetinin yüksek olmadığını bu sebepten dolayı kendi şartlarını tedarikçilere rahatlıkla kabul ettirebildiklerini ifade etmişlerdir. Buradan hareketle çok fazla sayıdaki tedarikçinin birbirleriyle olan rekabetlerinin İstanbul'da faaliyet gösteren oteller açısından bir avantaj olduğu sonucuna varılabilir.

4.6.4. İşletmelerin Genel Çevre Analizine İlişkin Veriler

İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin 21 tanesi enflasyon ve milli gelir başta olmak üzere sosyal ve ekonomik değişkenlerin bir çoğunu takip

ettikleri görülmüştür. Genel ekonomik durum açısından otel işletmelerinin karlılık durumlarının müşterilerin satın alma gücüyle doğru orantılı olarak değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Oda fiyatlarının döviz üzerinden belirlenmesi ve yabancı müşterilerin otel tercihlerinde, kendi paralarının TL karşısındaki değerinin büyük rol oynaması, genel ekonomik durumun oteller tarafından önemli olmasının nedenleri arasında yer almaktadır.

Ülkedeki genel siyasi durum konusu ele alındığında dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin 6 tanesi siyasi iktidarın istikrarlı olmasının bir avantaj olduğunu belirtmişlerdir. Mevcut siyasi iktidarın tek partide olmasının, kararların ve politikaların yürütülmesi açısından avantaj olduğunu belirten işletmeler arasında, söz konusu siyasi iradenin ideolojik yapısının da önemini vurgulayanlar olmuştur. Otel işletmeleri bünyesinde faaliyet gösteren kumarhanelerin kapatılmasının, karlılığı olumsuz etkilemesi durumu bu konuya ilişkin olarak bir çok işletme tarafından örnek gösterilmiştir. Bunun yanı sıra teknolojinin ve otomasyonun hizmet sektöründe çok fazla kullanım imkanı olmamasına rağmen otel işletmelerinin yöneticileri teknolojik gelişmelerden çok fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Genel olarak müşteri hesaplarının tutulduğu ön büro departmanı ile tüm yan hizmet departmanlarının koordinasyonuna ilişkin hazırlanmış bir çok otomasyon programı otel işletmelerinin tamamı tarafından kullanılmaktadır. Bu sistemlerin çok maliyetli olduğunu ifade eden otel işletmeleri arasında yeni çıkan teknolojilerin kendileri açısından avantaj olduğunu belirten işletmeler sermayesi güçlü olanlar; bu durumun bir dezavantaj olduğunu belirten işletmeler ise sermaye gücü zayıf işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda güçlü işletmelerin yenilikleri takip ederek avantaj yaratabileceğinden, zayıf işletmelerin ise geride kalabileceğinden söz edilebilir.

Dört ve beş yıldızlı işletmelere gelecekteki beş yılda en önemli üç fırsat ve tehdit sorulduğunda cevap olarak 7 tanesi İstanbul'da 2010 yılında düzenlenecek Dünya Basketbol şampiyonasını, 26 tanesi 2005 teki Formula 1 ve Şampiyonlar Ligi Finalini 4 tanesi ise göz hastalıklarının tedavisinde İstanbul'un tercih edilen bir bölge haline geliyor olması fırsatlar arasında ifade edilmiştir. 27 işletme ise terör, deprem riski ve ekonomik kriz durumlarını tehditler arasında göstermiştir.

İşletme yöneticilerine mevcut hükümetin turizm politikaları konusundaki görüşleri sorulduğunda işletmelerin 3 tanesi kalitenin sağlanmasına ilişkin somut kuralların getirildiğini ancak Avrupa Birliği Turizm politikalarına uyum bağlamındaki bir çok uygulamanın işletmeler açısından büyük maliyetlere yol açacağını ifade etmişlerdir.

Otel işletmelerindeki müzik yayınlarında telif hakkı ödeme zorunluluğunun getirilmesi bu maliyetlere verilen örnekler arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra muhafazakar bir görüşün iktidarda olmasından dolayı gelebilecek olumsuz kararlara karşı tedirgin oldukları da bu 3 işletme tarafından ifade edilmiştir.

İşletmelerin ülkedeki sosyal ve ekonomik değişkenleri takip etmeleri, genel ekonomik ve siyasi durumların kendilerini ne yönde etkileyeceğine ilişkin tespitlerde bulunuyor olmaları, zayıf yönlerini, güçlü yönlerini, zaman içerisinde karşılaşılabilecekleri fırsat ve tehditlere yönelik bilgi sahibi olmaları stratejik yönetimin uygulanabilirliği açısından anlam ifade etmektedir

4.6.5. İşletmelerin Yönü

Stratejik yönetim amaçlara ulaşmak için kullanılan bir araç olarak bilinmektedir. Amaçlar işletmenin strateji ya da planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi hedeflerin oluşmasına da temel teşkil edebilirler. Misyon ve vizyon bildirelerinin açıkça ortaya konulması işletmelerin neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunarak, gelecekte ne yapacağını ortaya konması açısından önem arz etmektedir.

Buradan hareketle Otel işletmelerinin misyon ve vizyon bildirelerine ilişkin sorulara yönelik olarak toplam 12 adet dört yıldızlı ve 6 adet beş yıldızlı otel işletmesi; geleneksel Türk konukseverliği, uluslararası yüksek hizmet standartları, kendilerine özgün çizgilerin korunması, İstanbul'un zincir otelleriyle rekabet yeteneklerinin sürekli iyileştirilmesi gibi birbirine benzer sözlü ifadeleri misyon bildireleri olarak ortaya koymuşlar ancak yazılı bildirelerinin olmadığını ifade etmişlerdir.

Yazılı misyon vizyon ve değerler bildirelerini ortaya koyan oteller; beş yıldızlı Divan, Dedeman, Hyatt Regency, The Marmara ve Hilton ve Ritz Carlton 'dır.

Bu işletmelerdeki misyon ve vizyon bildirelerine ilişkin yazılı ifadelerden Divan Otel ve Dedeman örnekleri aşağıdaki gibidir;

“Divan Otel Misyon Vizyon ve Değerler Bildirgesi”

Türk insanının "Yaşam Kalitesi"ni, Divan markamızı taşıyan ürün ve hizmetlerimiz ile yükseltmek, temel hedefimiz.

Ürettiğimiz her üründe, sunduğumuz her hizmette, Divan imzalı bir katma değer yaratabilmek için başlıyoruz günümüze... Yaşantınıza renk ve anlam katarken, Türk geleneklerini yaşatmak ve geleceğe taşımak, bize gurur veriyor...

Ülkemizin ekonomik gücünün artmasına katkıda bulunmanın yanı sıra, sektörümüzün standartlarının yükselmesi için çabamızı asla esirgemiyoruz... Divan markasının fevkalade sorumluluğunu 49 yıldır gururla geleceğe taşıyoruz...

Divan, bir Türk Markası olarak, ulusal sınırlar içinde ve ötesinde Üretim ve hizmet alanlarında örnek alınan; Bilgi birikimi ve deneyimini, teknolojik yenilikleri uygulayarak uluslararası platforma taşıyan; Divan markasını seçerek, kalitesine güvenenlere daima yakın, tüketici haklarına saygılı, Paydaşlarına değer yaratan, Hisseleri uluslararası borsalarda işlem gören bir Türk Markası olmayı çalışanları ile sürekli canlı tutan, geleceğe taşıyan bir vizyonu paylaşmaktadır.

Türk markası olarak; Toplumun beklentilerini karşılamakta duyarlılık, dürüstlük ve güvenilirlik, müşteri mutluluğunu önemsemek, takım ruhu, bilgi ve deneyimi paylaşmak, yaratıcı ve yenilikçi bir dinamizm, marka bilinci ve özgüven.

Divan imzasını taşıyan ürün ve hizmetlerimizde bulacağınıza inandığımız ortak değerlerimizdir...

Dedeman İstanbul Oteli kaliteye ilişkin hedeflerini misyon ve vizyon bildirgesi içerisinde yazılı bir şekilde ortaya koymuş ve bu bildirgeyi tüm personeli ve örgüt dışı iletişimde bulunduğu kişi ve kurumlarla paylaştığını ifade etmiştir, bu bildirge şu şekildedir;

Biz; Türk turizminin önde gelen en yaygın yerli oteller zinciri Dedeman Hotels & Resorts International'ın en önemli halkalarından biriyiz ve bu misyonla “Geleneksel Türk Misafirperverliği” ni misafirlerimize yaşatmak ve güzel anılarla ayrılmalarını sağlamak amacındayız.

Misafirlerimizin istek ve beklentilerini yerine getirmek ve hizmet kalitemizi yükseltmek için süreçlerimizi, sürekli iyileştirme anlayışıyla gerçekleştiririz.

Sektörümüzün en önemli bileşenlerinden biri olan güler yüzlü hizmeti sağlayabilmek için, çalışanlarımızın memnuniyetini, varlığımızın devamı için gerekli olan karlılıkla ilişkisini gözeterek sağlarız.

Kaliteyi her aşamada izleyerek ve iyileştirerek, iç ve dış pazarlardaki yerimizi geliştirebileceğimize ve gelecekte misafirlerimiz için sadece mutlu anılar üreten bir işletme olabileceğimize inanıyoruz.

Divan ve Dedeman otellerinin misyon ve vizyon bildireleri incelendiğinde yerliliğe, türk gelenek ve göreneklerine, köklü geçmişe ve kaliteye vurgu yapıldığı dikkati çekmektedir. Ayrıca yazılı bildireleri olmadığı ifade eden otellerin vizyonları konusunda ise dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri arasında bir takım farklar gözlenmiştir. Dört yıldızlı otel işletmeleri ileriye dönük tarihler belirterek yıldız sayılarının beşe çıkarılması, İstanbul içinde veya dışında yeni bir ya da birkaç otele sahip olma gibi ifadeler belirtirken, beş yıldızlı otel işletmeleri İstanbul içinde veya dışında en çok tercih edilen üç otelden biri olmak, uluslararası alanda tanınan bir marka haline gelmek gibi kalite temelli vizyon bildireleri ortaya koymuşlardır. Ayrıca gerek dört yıldızlı gerekse beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri, misyon ve vizyon bildirelerinin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması ve kabul edilmesinin sağlanmasına yönelik uygulamalarının olduğunu belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinin misyon ve vizyon tanımlarında bulunmaları mevcut zamanın ve geleceğin hedeflerinin ortaya konulması anlamına geldiği düşüncesinden hareketle stratejik yönetim açısından bir anlamlı bir uygulamanın varlığından söz edilebilir.

Dört yıldızlı işletmelerin büyümeye ilişkin somut hedefleri arasında; yan binaların satın alınarak otelin büyütülmesi, yeni otellerin faaliyete açılması, otel bünyesinde farklı hizmetler sunan yeni departmanların açılması yer almaktadır. Beş yıldızlı otel işletmelerinin büyümeye ilişkin somut hedefleri arasında ise; bir seyahat acentasının ve sezonluk çalışan aktif turizm bölgesinde faaliyet gösterecek yeni otellerin açılması yer almaktadır. Dört ve beş yıldızlı işletmelerin tamamı müşteri memnuniyetinin

beraberinde yüksek karlılığı getirdiğini ve bu sebepten dolayı kesinlikle sağlanması gereken bir durum olduğunu ifade etmişlerdir.

4.6.6. Otellerde Stratejinin Belirlenmesi ve Uygulanması

Otel yöneticileri arasında, işletmelerinin net bir stratejisi olup olmadığına ilişkin yöneltilen soruya somut cevap veren olmamıştır. İşletmelerinin bir stratejisi olduğu görüşünü belirten işletmelere nasıl sorusu yöneltildiğinde genel olarak fiyat politikalarını, araçlar ile olan bağlantılarını, personel politikalarına ilişkin uygulamalarını strateji olarak ifade etmişlerdir. Strateji kavramı konusunda tam anlamı ile görüş bildirmekten kaçınmışlardır.

Büyüme stratejileri konusunda sorulan soruda yatay, dikey, ileri ya da ileri doğru büyüme stratejileri kavramsal olarak açıklanmış, işletmelerin bir büyüme stratejisine sahip olduğu yönünde cevap alınmamıştır. Bunun yanında bir seyahat acentası açarak aracı maliyetinden kurtulma düşüncesi taşıdığını ifade eden iki işletme bulunmaktadır. Bu durum dikey büyümeye ilişkin bir strateji olarak kabul edilebilir.

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin 29'u, çok sıkı maliyet kontrollerinin yapıldığı konusunda ortak görüş belirtmişler, bu kontrollerin özel bir departman aracılığı ile gerçekleştirildiğini, özellikle yiyecek ve içecek hizmetlerinde kullanılan malzemelerin reçetelerle miktar bakımından standartlaştırıldığını, buradan yola çıkarak satılan her birim yiyecek ya da içekte ne kadar malzeme kullanıldığının daha rahat tespit edildiğini ortaya koymuşlardır. Kat hizmetleri departmanında kullanılacak malzemelerde aynı şekilde standartlaştırıldığını ifade eden yöneticiler bu departmanda özellikle temizlik aşamasında kullanılan kimyasalların maliyet hesabının tutulmasında zorluklar yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

İşletme yöneticilerine genel olarak şehir oteli konumunda olduklarından dolayı aktivitelerinin sınırlı olabileceği düşüncesinden yola çıkılarak, yöneticilerin eksik hizmetleri talep eden müşteriler için ne gibi uygulamalar yaptığını ilişkin soru sorulmuş ve bu konuda dört yıldızlı işletmelerden 14'ünün ve beş yıldızlı işletmelerden 11'inin, dış kaynak kullanımına gittiği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra beş yıldızlı 2 işletme bu faaliyetlerin kendi bünyelerindeki özel departmanlar bünyesinde gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Özellikle rekreasyon faaliyetleri bağlamında otel dışından hizmet

tedarik edildiğini ifade eden yöneticiler kültür turizmi için gelen müşterileri için de günü birlik turlar düzenleyen acentalar ile bağlantıya geçtiklerini belirtmişlerdir.

Tur operatörlerine toplu oda satış durumları konusunda olumsuz yanıtlar veren 17 adet dört yıldızlı ve 12 adet beş yıldızlı otel yöneticisi, bu durumun boş kalma riskine karşı yapılan bir uygulama olduğunu ancak İstanbul'daki otellerde gerçekleştirilmediğini belirtmişlerdir. Söz konusu toplu oda satışlarının oda fiyatlarından beklenen gelirin elde edilmesini engellediğini ifade eden yöneticiler sadece seyahat acentaları ve bağlantıda oldukları şirketler için yüksek miktarda olmamakla beraber toplu oda satışları yaptıklarını ifade etmişlerdir. Örneğin; Cartoon Otel Genel Müdürü ve Select Otel önbüro yöneticisi; işletmesi için % 100 doluluğun bir başarı olmadığını aksine işletmenin boş tutabildiği birkaç odası olduğunda başarılı sayılabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu durumun sebebi olarak ise sürekli olarak çalıştıkları kişi ya da kurumların acil oda isteklerine olumsuz yanıt vermeme düşüncesi gösterilmiştir.

İstanbul'da gerek dört gerekse beş yıldızlı otel işletmelerinin tanıtım faaliyetlerinin tespitine yönelik soruya işletme yöneticilerinden 22'si özel gün ve haftalarda gazete ve televizyonlar aracılığı ile reklam yaptıklarını, bunun yanı sıra büyük turizm fuarlarına katıldıklarını ve bağlantılı oldukları aracı işletmelerin bu konuda desteğini aldıklarını belirtmişlerdir.

İstanbul'daki gerek dört gerekse beş yıldızlı otel işletmelerinin 21'i yıl içerisinde hangi dönemde hangi tip müşterilerin daha karlı olduğu konusunda bilgi sahibi olduklarını. Özellikle yabancı turistlerin ülkeleri baz alınarak harcama eğilimlerini bildiklerinden dolayı bu konuda seçici olduklarını ifade etmişlerdir. Oda fiyatlarını gelen müşteri tipine göre ayarladıklarını belirten işletmeler; ekstra harcamaları çok olan müşteri gruplarına oda fiyatlarını düşük tuttuklarını, harcama yapmayan müşterilere oda fiyatlarını yüksek tuttuklarını ifade etmişlerdir. Bu durum işletmelerin belirli gelir gruplarına ve ülke vatandaşlarına ilişkin tespitler yaparak bu konuda seçici davrandıklarını ortaya koymaktadır ve odaklanma stratejisi bağlamında değerlendirilebilir.

4.6.7. Otel İşletmelerinde Denetim Süreci

İstanbul'daki 12'si dört ve 13 'ü beş yıldızlı, 25 otel işletmesi performans kriterleri arasında en önemlisi olarak müşteri memnuniyetinin personel tarafından tam anlamıyla sağlanması durumunu ifade etmişlerdir. Bu işletmelerin tamamı departmanlar bazında hedeflerin olduğunu bu hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin plan ve programların uygulandığını ifade etmişlerdir. Örneğin dört yıldızlı Richmond Oteli; ön büro departmanında belirli bir satış kotasının belirlendiği ifade etmiş, bu kotanın altına düşülmemesi gerekliliği vurgulanmıştır.

Yapılan mülakatlar esnasında özel olarak personel memnuniyetine yalnızca Ritz Carlton oteli değinmiş bunun yanında Dedeman İstanbul'un misyon ve vizyon bildirgesi içerisinde personel memnuniyetine vurgu yapılmıştır. Söz konusu görüşmelerde stratejik yönetim süreci evrelerinin profesyonel bir şekilde uygulandığını ifade eden yönetici olmamıştır. Stratejik yönetim sürecinin belirlenmediği bu durumda, stratejilerin doğru işleyip işlemediğinin kontrol edilemeyeceği ifade edilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otellerde stratejik yönetimin uygulanma düzeyinin ele alındığı bu çalışma kapsamında yer alan dört ve beş yıldızlı işletmelerin tamamına yakını beş yıldan fazla süredir faaliyet göstermektedir. 1980 ve öncesinde sektöre giren işletmeler başlangıç olmak üzere günümüze kadar on yıllık zaman dilimleri ile hangi periyotta sektöre hangi sayıda işletmenin girdiği araştırılmış ve her dönem içerisinde işletme sayılarında artış olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin mülakat sorularına verdiği yanıtlar göz önüne alındığında ise, 2000 yılı öncesinde sektöre giren işletmelerin stratejik analiz evresine ilişkin hazırlanmış sorulara daha somut yanıtlar verdiği ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra işletmelerin sermaye yapıları incelenmiş, yabancı ortaklı işletmelerde iç ve dış çevre analizlerinin daha belirgin yapıldığı tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan işletmeler şehir oteli olduklarını ifade etmişler, ancak bunun yanında inanç, kültür, kongre ve benzeri turizm çeşitlerinin de uygulanabilirliğine ilişkin hizmetler sunduklarını belirten işletmeler de olmuştur. Buradan şehir oteli olarak faaliyet gösteren işletmelerin aynı zamanda alternatif turizm türlerine de yönelik faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu durum ürün ve hizmet çeşitlendirmesi bağlamında değerlendirilebilir ve stratejik bir uygulama olarak kabul edilebilir.

Porter'in pozisyon okulu yaklaşımı çerçevesinde araştırma kapsamında yer alan otel işletmelerinin sektördeki durumları incelendiğinde, içinde bulunulan pazar itibarıyla talebin çok yüksek arzın ise düşük olduğu bir durum tespit edilmiştir. Bu durum sektör içerisinde rekabet eden işletmelerin uygulamalarını etkilemektedir. Pazar içerisindeki genel durum incelendiğinde ortaya çıkan yüksek talep ve karşısındaki arzın düşüklüğü işletmelere alıcılar karşısında bir avantaj sağlamaktadır. Bu durum, araştırma kapsamında yer alan otel işletmelerinin karşısında alıcıların pazarlık güçlerini zayıflatmakta ve otel işletmelerini avantajlı bir konuma getirmektedir. Sektörde ikame mal ve ürünlerin durumuna bakıldığında ise çok fazla alternatif bulunmadığı tespit edilmiştir. Pazardaki talep yalnızca mevcut otel işletmeleri tarafından karşılanmaktadır.

Sektörde faaliyet gösteren tedarikçilerin durumu incelendiğinde ise çok fazla sayıda tedarikçi olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin kendi şartlarını rahatlıkla tedarikçilere

kabul ettirdikleri bu durumda mevcut işletmeler ve sektöre yeni girecek işletmeler açısından tedarikçi değiştirme maliyetlerinin düşük olması sebebiyle stratejik bir avantaj ortaya çıkmaktadır. Hali hazırdaki rakiplerin durumuna ilişkin veriler incelendiğinde ise İstanbul İli'nde faaliyet gösteren işletmelerin kendi aralarında bölgesel olarak rekabet ettikleri ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında farklı semtlerde faaliyet gösteren işletmeler birbirlerini rakip olarak görmemektedir. Mevcut rakiplerde her ne kadar birbirlerinden farklı kalitelere hizmetler sunuyorsa da talebin çok yüksek olması sebebiyle işletmelerin doluluk oranları arasında büyük farklılıklar bulunmamaktadır. Oteller mevcut kapasitelerinin %80 ila %90 arasında değiştiğini belirtmişlerdir. Bu durumda rekabete ilişkin uygulamaların kısa vadede anlam taşımadığı ifade edilebilir.

İşletmelerin oda ve yatak kapasiteleri incelenmiş, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri arasında çok büyük farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde oda ve yatak kapasitelerinin fazla olması dört yıldızlı otel işletmeleri karşısında pazardan daha büyük bir pay almalarında avantaj sağlamaktadır. Bu durumda hem dört yıldızlı hem de beş yıldızlı işletmelerin hedefleri arasında yer alan kapasite artırımının, stratejik bir uygulama olduğundan söz edilebilir.

Sektörün yüksek karlılığının söz konusu olduğu bu durum da yeni rakiplerin de ortaya çıkması olağan bir durum olarak beklenebilir. Mevcut işletmelerden sektöre yeni giren işletmeleri bir tehdit olarak gördüğünü belirten olmaması ve katı tedbirler alınmıyor olması, yeni girecek işletmeler açısından bir avantaj olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda uzun vadede, sektördeki güç dengeleri işletmeler aleyhinde değişebilir.

Söz konusu bu çevrede İstanbul'da ki otelcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin uygulamaları stratejik yönetim bağlamında değerlendirildiğinde iç ve dış çevre analizlerinin kısmen gerçekleştirildiği ancak bunların genel olarak bir plan ve program doğrultusunda olmadığı ifade edilebilir. Bunun yanı sıra dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri arasında stratejik yönetim bağlamında bir takım farklılıklar olduğu mülakatlardan elde edilen verilerden anlaşılmaktadır.

Beş yıldızlı otel işletmelerinin sorumluluk alanlarını daralttıkları geniş bir organizasyon sistemi uyguladıkları, dolayısıyla departmanlar bazında hedeflere daha kolay ulaşabilecekleri ve denetimi daha rahat sağlayabilecekleri bir uygulamaya gittikleri görülmüştür. Dört yıldızlı otel işletmelerinde ise organizasyon yapısı sorumluluk

alanlarının daha geniş olduğu ancak organizasyon yapısının dar olduğu bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bu durum beş yıldızlı otellerin stratejik bir üstünlüğü olarak kabul edilebilir. Ancak gerek dört gerekse beş yıldızlı işletme yöneticileri net bir stratejilerinin varlığından kesin olarak söz edememektedir.

Otel işletmelerinde uygulanabilecek rekabet stratejileri göz önüne alındığında araştırma kapsamında yer alan otellerde belirgin bir rekabet stratejisi göze çarpmamaktadır. Beş yıldızlı otel işletmelerinde dünyaca ünlü zincir oteller ile ortaklığa gidilerek markalaşma, giderlerin düşürülmesi ile maliyet liderliği, farklı turizm türlerine yönelik hizmetler sunularak, hizmet çeşitlendirmesi ve uluslar arası gelişme stratejilerine yönelik uygulamaların varlığı kısmen tespit edilmiş, ancak farklılaşma, patent hakkına sahip teknoloji üretme ve hizmetlerin ekonomiklik derecesinin artırılmasına ilişkin bir uygulamaya rastlanmamıştır.

Otel işletmeleri hali hazırda fazlası ile bulunan talepten sağlayabilecekleri en üst düzeydeki faydaya yönelik kapasite artırımına ilişkin hedefler ortaya koymaktadırlar. Bu durum işletmeler arasında rekabet avantajı yaratmaktan çok açıkta kalan talepten faydalanma düşüncesi olarak ifade edilebilir.

Mülakat esnasında yöneltilen stratejik yönetime ilişkin kavramların açıklanmasını isteyen yönetici sayısı oldukça fazladır. Bu durum turizm sektöründe çalışan yöneticilerin teorik anlamda stratejik yönetim kavramına yabancı olduğunun bir göstergesi kabul edilebilir. Mülakatlardan elde edilen veriler ışığında araştırma kapsamında yer alan otel işletmelerinin iç ve dış çevre analizine ilişkin tespitlerde buldukları, ancak bu tespitlerin planlanmış bir stratejik yönetim süreci çerçevesinde gerçekleştirilmediği ortaya çıkmıştır. İşletmelere stratejik yönetim süreci açısından getirilebilecek öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik yönetim sürecinin uygulamasına ilişkin bir departmana ihtiyaçları olduğundan söz edilebilir. Bu şekilde, departmanların hedeflerine ulaşma yönünde uygulamada kısmen gerçekleştirdikleri stratejik yönetim süreci konusunda işletmelerin bütününe yönelik profesyonel anlamda çalışmalar yapılacaktır.

- Birbirleriyle olan rekabetten ziyade pazardaki talebi karşılayabilecek kısa vadeli uygulamalara giden işletmelerin, bu durumdan istifade etmek isteyecek yeni rakiplerin sektöre girişleriyle uzun vadede güç kaybedebileceğinden söz edilebilir. Uzun vadede yeni işletmelerin girişine imkan veren özellikler arz eden sektörde mevcut durumda avantajlı olan işletmelerin ileriye dönük tedbirler alınması gereklidir. Endüstri analizi çerçevesinde sektörün genel yapısı kesin olarak ortaya konulmalı işletmelerin yetenekleri, rakipleri karşısındaki güçlü ve zayıf yönleri ortaya konularak ve geleceğe ilişkin tahminlerde bulunulabilir.
- Stratejik yönetim sürecinin başarıya ulaşabilmesi işletmelerin iç ve dış çevre analizine bağlı olarak işletmelerde doğru misyon ve vizyon bildiremeleri belirlenmeli, yazılı ifadeler haline getirilerek işletmenin tüm kademelerinde çalışan personelin bu konuda motive edilmesi ve sonrasında ulaşılabilir hedeflere yönelik doğru stratejileri seçilmesi önerilebilir. Seçilecek stratejiler sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yaratmalıdır.
- Mevcut durumda talebin çok faza olduğu görülmektedir. Otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen kapasite artırımına ilişkin uygulamalar açıkta kalan talebi karşılamaya yönelik doğru bir politika olabilir. Ancak otel işletmeleri açısından kapasitenin artırılması beraberinde bir çok maliyet getirecektir. Gelecekte sektörde yaşanabilecek olası bir düşüşte hizmet birimlerinden ekonomik yararlanılabilecek düzenlemeler yapılmalıdır. Örneğin işletme içerisinde dört birim büyüklüğünde bir restoran açılması yerine birer birimlik dört restoran açılabilir. Bu durumda yüksek sezonlarda farklı hizmetlerin sunulabileceği 4 ayrı restoran kullanılırken düşük sezonlarda bir ya da ikisi hizmet dışı bırakılarak maliyetlerden tasarruf edilebilir.
- Sunulan hizmetlerde farklılaşma boyutunda uygulamalara gidilerek, alternatif turizm çeşitlerine olan talep işletmeler lehine kullanılabilir. Son dönemde büyük talep yaratan temalı oteller bu duruma bir örnek olarak gösterilebilir.
- Talebin yüksek olduğu mevcut durumda alıcıların analizi yapılarak bir sınıflandırmaya gidilebilir. Bu sınıflandırmada en yüksek getirisi olan müşteri

gruplarına odaklanılarak, bu talebi işletmeye yönlendirebilecek stratejiler belirlenebilir.

- Kapasitesi yüksek işletmelerde maliyet liderliği stratejisi uygulanarak, toplu alım ve satım anlaşmaları yapılabilir. Ölçek ekonomisinin bir uygulaması olan her şey dahil sistemin uygulanabilirliğinin, bir ya da iki günlük oda satışlarından ziyade; konaklama süresi fazla olan ve haftalık müşteri devir hızı düşük işletmeler açısından olumlu bir uygulama olabileceğinden söz edilebilir. Ancak İstanbul'un genel müşteri yapısı düşünüldüğünde bir ya da iki günlük oda satışlarının yüksek olduğu ve müşterilerin zamanlarının çoğunu otel dışında geçirdikleri bir durum tespit edilmiştir. Bu durumda otel içerisinde 24 saat sunulacak her şey dahil hizmetlerin talep görmeyeceği ifade edilebilir.
- İstanbul'un iş turizmi bakımından yüksek potansiyeli göz önüne alındığında ve yurt dışından iş seyahatine gelen büyük firmaların varlığı düşünüldüğünde, uluslararası alanda marka haline gelmiş işletmelerle anlaşma yoluna gidilerek gerekli standartların sağlanması ile söz konusu markanın müşteri kitlesinden yararlanılabilir.
- Büyüme stratejileri bakımından soru yöneltilen işletme yöneticilerinin konuya ilişkin olumsuz yanıt vermeleri dikkate alındığında işletmelere büyüme stratejilerine ilişkin bir takım öneriler sunulabilir. Bunlar ileriye ve geriye doğru dikey büyüme, yatay büyüme ve ilişkili ya da ilişkisiz çapraz büyüme stratejileri altında örneklendirilebilir. Örneğin her ne kadar işletmeler büyüme stratejilerinden birine sahip olmadıklarını ifade ediyor olsalar da, otel işletmelerinin bir çoğunun inşaat şirketleri ile olan akrabalıkları bilinmektedir. Bu durum oteller açısından çapraz büyüme olarak algılanabilir. Bir konaklama işletmesinin inşaat şirketi ile çapraz büyümesi ilişkisiz çapraz büyüme olarak düşünülebilir. Ancak otel işletmesinin zincir otel politikası güttüğü düşünüldüğünde inşaat şirketi ile yeni açılacak otellerin inşaat maliyetlerini düşürebileceği bir durum ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra seyahat acentelerinin turizm sektöründe otellerden sonra en önemli ikinci unsur olduğu düşünüldüğünde bunun altında turizm sektöründeki beş güç dengesinde aldıkları rolün incelenmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Seyahat acentalarının

faaliyetleri incelendiğinde sektörde hem alıcı hem de tedarikçi olarak faaliyet gösterdikleri düşünülebilir. İlk olarak; bir seyahat acentasının otellerin odalarını satın alarak paket tur düzenlemekte olduğu düşünülürse bu durumda seyahat acentası otel için bir alıcıdır. Aynı durum seyahat acentası açısından düşünüldüğünde ise otel acentaya oda tedariki yaptığı için tedarikçi boyutunda düşünülebilir. İkinci durum ise seyahat acentalarının günlük turlarının otel tarafından satın alınarak müşterilere farklı hizmetler ile çeşitlendirilip satılmasıdır. Bu durumda seyahat acentaları oteller için tedarikçi durumunda da olabilir. Sektör içerisinde iki farklı gücü aynı anda ifade eden seyahat acentaları ile yapılabilecek dikey büyümelerin oteller açısından stratejik bir üstünlük yaratabileceği ifade edilebilir.

Bu araştırma kapsamında mevcut durumda faaliyet gösteren işletmelerde stratejik yönetim sürecinin evreleri araştırılmış ve uygulanabilecek stratejilere ilişkin öneriler getirilmiştir. Konunun diğer bir boyutu olarak resort otel işletmeleri ile şehir otelleri arasındaki stratejik yönetim süreçlerinin farklılıkları bu araştırmanın devamı niteliğinde başka bir araştırma konusu olarak ele alınabilir

KAYNAKÇA

AKTAŞ, Ahmet, (2002) , Turizm İşletmeciliği Ve Yönetimi, Azim Matbaacılık,
Antalya

ALTUNIŞIK, Remzi, COŞKUN, Recai, YILDIRIM, Engin, BAYRAKTAROĞLU,
Serkan, (2000), Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri ve SPSS Uygulamaları,
Sakarya Kitabevi, Sakarya

ASUNAKUTLU, T.,COŞKUN, B., (2000). Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin
Bir Değerlendirme, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F, SBE Dergisi

BARCA, Mehmet., (2002) “Değişim Yönetimi”, İçinde; Stratejik Boyutuyla Modern
Yönetim Yaklaşımları, Editörler, İ.DALAY, R.COŞKUN, R. ALTUNIŞIK, Beta
Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul

BARCA, Mehmet, (2001), Strateji Bir Yönetim Disiplini Olarak Görülebilir mi?, 9.
Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul

BARCA, Mehmet, YILDIRIM, Melek, (2003), Vizyon ve Misyon Bildirgeleri Sektörel
Rekabet Dayanaklarını Ne Ölçüde Yansıtmaktadır?, 11. Ulusal Yönetim ve
Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Afyon

BATMAN, Orhan, (1999), Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, Sakarya

BATMAN, Orhan, (2003), Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, Sakarya

COŞKUN, S.,Y., (2004), Bir Öz Yetkinlik Olarak Stratejik Düşünme, Tarih Siyaset
İktisat Toplum, AFC Armağan Kitabı, Sakarya

COŞKUN, Recai, Stratejik Endüstri Analizi İçin Porter’ın Beş Güç Modelinin Küçük
Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelere Uygulanması: Adapazarı Örneği,
www.ceterisparibus.net, erişim tarihi:2005

- ÇÖKLÜ, E., ÖZGEN, E., (2002), Yeniden Yapılanma Sürecinde Stratejik İletişim Yönetimi ve BJK, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya
- ÇAKICI, Celil, (1998), Otel İşletmelerinde Uygulanabilecek Büyüme ve Rekabete Yönelik Pazarlama Stratejileri, Turizmde Seçme Makaleler, TUGEY Yayını No : 47, İstanbul
- ÇETİNER, Ertuğrul, (1989), Konaklama İşletmeleri Yönetim Muhasebesi, Ankara
- DENİZER, Dünder, TETİK, Nilüfer, AKOĞLAN, Meryem, (1995), Otel İşletmeciliği Kavramlar – Uygulamalar, Anatolia Yayıncılık
- DİNÇER, Ö. (1996), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.
- EREN, E., AREN, S. VE ALPKAN, L. (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması. Doğu Üniversitesi Dergisi
- EREN, E. (2000). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınları
- FEURER, Rainer, CHAHARBAHHI, Kazem, (1994), Defining Competitiveness: A Holistic Approach, Management Decision, Vol:32,No:2
- GALBREATH, J (2004)., Which Resources Matter the Most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource Based Theory (Erişim Tarihi: 2005, www.elsevier.com)
- HOTEL GUIDE, (2004), Hotel Guide Türkiye Otel Rehberi 2003, Ekin Yazım Grubu, İstanbul
- KARASAR, Niyazi., (1999), Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, 9.

Basım, Ankara

KOZAK, Nazmi, KOZAK Metin, KOZAK, Meryem, (2000), Genel Turizm, İlkeler – Kavramlar, Turhan Kitabevi, Ankara

MEDLİK, S., (1997), Otel İşletmeciliği, Çev: Ömer L. MET, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 14, Bursa

MAVIŞ, Fermani., (1994) , Otel İşletmeciliği İlke Ve Kavramlar, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 843, Eskişehir

OKUMUŞ, Fevzi, (2002), Turistik İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratma ve Bunu Koruma, 3. Turizm Şurası Bildiriler Kitabı

OLALI, H., KORZAY, M. VE YAVUZER, Z. (1989). Otel İşletmeciliği, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları

ORAL, Saime, KURGUN, Hülya, (1998), Uluslararası Turizm Pazarında Bir Rekabet Stratejisi Aracı Olarak Fiyatlandırma, Turizm Sektöründe Rekabet Stratejileri : Hafta Sonu Seminerleri 5 Bildiri Kitabı, Nevşehir

PORTER, M., (2000), Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri, Çev: Gülen Ulubilgen.

RESMÎ GAZETE., (2000), “Turizm Yatırım Ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”, Sayı: 24101, 06.07.2000

SARVAN, Fulya, ARICI, Eren, ÖZEN, Janset, (2003), On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F., Dergisi, S:6, Antalya

SCAFFER, J., D., (1987) Competitive Strategies in the Lodging Industry. Hospitality Research Journal

SEZGİN, Orhan Mesut, (2001), Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı, Turistik Kavramlar
Ekonomi – Pazarlama, Detay Yayıncılık

ŞENER, B. (1997). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, İkinci
Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi

TEARE, J., BOER, R., (1996), Strategic Hospitality Management : Theory and Practice
for the 1990's, Cassell

TOSKAY, Tunca, (1978), Turizm : Turizm Olayına Genel Yaklaşım, Der Yayınevi,
İstanbul

TOPALOĞLU, Melih, Alptekin SÖKMEN, (2001) “Örgütsel Bağlılık İle İşgören
Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir
Uygulama”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl: 12, Bahar 2001, s.36.

USAL, Alparslan, KURGUN, Osman Avşar, (2001), Turizm İşletmelerinde Maliyet
Analizleri, Detay Yayıncılık, Ankara

ÜLGEN, Hayri, MİRZE, Kadri, (2003), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür
Yayınları, İstanbul

YURTSEVEN, Rıdvan, (2003), İşletmelerde Misyon İfadesinin Stratejik Yönü:
Türkiye’deki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, 11.
Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Afyon

www.travelguide.gen.tr, (erişim tarihi: 15.04.2005)

www.turizm.gov.tr, (erişim tarihi: 21.06.2005)

**EK: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM:
İSTANBUL' DA 4 ve 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI
MÜLAKAT SORULARI**

A. İŞLETMENİN TANITILMASI

1. Görüşülen kişinin konumu?
2. İşletmenin kuruluş tarihi?
3. Geçici çalışanların sayısı?
4. Daimi çalışanların sayısı?
5. İşletmenin yıldız sayısı?
6. İşletmenin oda sayısı?
7. İşletmenin yatak sayısı?
8. İşletme bir zincire bağlı mı?
9. İşletmenin sahiplik oranı?
10. İşletmenin türü nedir?

B. İÇ ÇEVRE ANALİZİ

1. İşletmenin yönetim organizasyon şemasını tanımlar mısınız?
2. En önemseydiğiniz kural ve politikalarınız nelerdir? Bunlar zaman içerisinde değişiyor mu?
3. En önemli hedefleriniz nelerdir? Ulaşılabilir nitelikte mi?
4. Karar alma sürecinizi anlatır mısınız? Çalışanlarınızın bu sürece katılımını nasıl sağlıyorsunuz?
5. Örgüt içi ve dışı iletişim araçlarınız nelerdir? Kendinizi çalışanlarınıza müşterilerinize kamuoyuna iyi tanıtılabiliyor musunuz?
6. İşletmenin kaliteye yönelik hedefleri nelerdir?

7. Her departmanın kendi hedefi var mı? Nelerdir?
8. İş gücü devir hızı yıllık % 5 ten yüksek mi? Neden?
9. Çalışanlara sürekli eğitim programları uygulanıyor mu? En fazla hangi alanda eğitim veriliyor?
10. Firma içinde çalışanların memnuniyetinin tespitine ilişkin anketler yapılıyor mu? Bu anketlerin sonucu karar ve uygulamalara yansıyor mu? Nasıl?
11. İşletme rakipleriyle karşılaştırıldığında kendisini başarılı olarak görüyor mu?
12. İşletmenin son beş yıllık performans durumu ne yönde bir değişim göstermiştir?
13. İşletme kendi sektöründe orijinal bir hizmete sahip mi?
14. İşletme rakiplerinden üstün olduğu yönlerini biliyor mu? Neler?
15. İşletme rakiplerine oranla daha zayıf olduğu yönlerini biliyor mu? Neler?

C. YAKIN ÇEVRE ANALİZİ

1. Sizden hizmet alan müşteriler sizi tekrar tercih ediyor mu?
2. Müşterileriniz kimdir? Onlar yeterince tanıyor musunuz? Tanımak için rakiplerinizden farklı neler yapıyorsunuz?
3. İşletmenin için bulunduğu sektörün karlılığında zaman içinde ne tür değişimler yaşanıyor?
4. Sektör karlılığı azalıyorsa işletme aynı sektörde farklı iş kollarında yatırım yapmayı planlıyor mu?
5. Sektörünüzle ilgili bilgi kaynaklarınız nelerdir?
6. İşletme bulunduğu sektörde ortalamanın üzerinde bir karlılığa sahip mi?
7. Yeni firmalar son beş yıl içinde artımı?
8. İşletme sektöre yeni giren firmaları bir tehdit olarak algılıyor mu?

9. İşletme sektöre yeni giren firmalara ilişkin bir durum değerlendirmesi yapıyor mu?
10. İşletme mevcut rakiplerin performanslarını izliyor mu?
11. İşletme rakiplerinin orijinal hizmetlerini örnek alıyor mu?
12. İşletme rakiplerinin çalışanlarının niteliklerinden haberdar mı?
13. Nitelikli personel işletmenizi rakiplerinize oranla daha çok tercih ediyor mu?
14. Tedarikçilerinizle uzun dönemli bir ilişki içerisinde misiniz?
15. Sektörde çok sayıda tedarikçi var mı?
16. Tedarikçilerinizin ürünlerinden ve satış şartlarından memnun musunuz?

D. GENEL ÇEVRE ANALİZİ

1. İşletme ülkedeki sosyal ve ekonomik değişkenlerden en çok hangileriyle ilgileniyor?
2. Genel ekonomik durum sizi nasıl etkiliyor?
3. Genel siyasi durum sizi nasıl etkiliyor?
4. Sosyo - kültürel trendler sizi nasıl etkiliyor?
5. Teknolojik gelişmeler sizi nasıl etkiliyor?
6. Rakiplerinizle karşılaştığınızda en güçlü üç yönünüz nelerdir?
7. Rakiplerinizle karşılaştığınızda en zayıf üç yönünüz nelerdir?
8. Önünüzdeki beş yılda karşınıza çıkacak en büyük üç fırsat nedir?
9. Önünüzdeki beş yılda karşınıza çıkacak en büyük üç tehdit nedir?
10. İşletme hükümetin turizm politikalarını bir fırsat ya da tehdit olarak görüyor mu?

E.İŞLETMENİN YÖNÜ

1. İşletmenizin vizyon misyon ve değerler bildirgesini tanımlar mısınız??

2. İşletmenin uzun dönemli belirlediği hedeflerden en önemlileri hangileridir?
3. İşletmenin büyümeye ilişkin somut hedefleri var mıdır? Aynı alanda mı? Farklı alanda mı?
4. İşletmenin müşteri memnuniyetine ilişkin somut hedefleri var mıdır?
5. İşletmenin misyonu ve vizyonu nedir? herkes tarafından paylaşılmakta mı?

F.STRATEJİ VE UYGULAMA

1. İşletmenin net bir stratejisi var mı?
2. İşletme bir büyüme stratejisine sahip mi?
3. İşletmede sıkı maliyet kontrolleri yapılmakta mıdır?
4. İşletme müşterilerine farklı hizmetler sunabilmek için yan ve destekleyici firmalarla işbirliğine gidiyor mu?
5. İşletme tur operatörlerine toplu oda satışları yapıyor mu?
6. İşletme gazetelere sürekli reklam veriyor mu?
7. İşletme düşük sezonlarda diğer otellerle işbirliğine gidiyor mu?
8. İşletme rekreasyon hizmetlerini (müzik, animasyon vs) kendi bünyesindeki bir departmanla mı dış kaynak kullanımıyla mı gerçekleştiriyor?
9. İşletme belirli bir gelir grubunu ya da ülke vatandaşlarını hedefliyor mu?
10. İşletmeniz rakiplerinden ayıran belirgin bir özelliği var mı?
11. İşletme turizm türlerinin hangilerine yönelik hizmetler sunuyor?

G.DENETİM SÜRECİ

1. İşletme performans kriterleri nelerdir?
2. İşletme performans kriterlerinden hangileri daha çok önemseniyor?
3. Belirlenen hedeflere ulaşılamaması durumunda ne tür eylemler yapılmaktadır?

ÖZGEÇMİŞ

19.11.1979 yılında İskenderun'da doğdu. Ortaokul ve lise öğrenimini İskenderun İstiklal Makzume Anadolu Lisesi'nde 1997 yılında tamamladı. 2002 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O'dan mezun oldu. 2002 yılında Sakarya Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. Halen Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.

