

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Faruk Kerem ŞENTÜRK

OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI KULLANIMI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Doç. Dr. Ufuk DURNA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2010

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

1.1. STRATEJİ KAVRAMI	2
1.2. STRATEJİ VE STRATEJİNİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR	4
1.2.1. Strateji-Amaç ve Hedefler	4
1.2.2. Strateji-Politika	5
1.2.3. Strateji-Taktik	6
1.2.4. Strateji-Plan	7
1.2.5. Strateji-Vizyon	8
1.3. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI	8
1.4. STRATEJİK YÖNETİMİN TARİHİ GELİŞİMİ	10
1.5. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ	11
1.6. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	12
1.6.1. Stratejistleri Seçme ve Görevlendirme	13
1.6.2. Stratejik Analiz	14
1.6.3. Stratejik Yönlendirme	15
1.6.4. Strateji Oluşturma ve Uygulama	16
1.6.5. Stratejik Kontrol	17

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI

2.1. OTEL İŞLETMELERİ	19
2.1.1. Otel İşletmelerin Tanımı ve Özellikleri	19
2.1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	21
2.1.3. Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Özellikleri	23
2.2. TÜRKİYE’DEKİ KONAKLAMA SEKTÖRÜ İÇİNDE ÜÇ, DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNİN DURUMU	26
2.3. ANTALYA’DAKİ ÜÇ, DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	33
2.4. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI	35
2.4.1. KIYASLAMA (BENCHMARKING)	35
2.4.1.1. Tanımı, Amacı ve Özellikleri	36
2.4.1.2. Kıyaslama Türleri	38
2.4.1.3. Kıyaslama Süreci	39
2.4.1.4. Kıyaslamının Başarı Koşulları	40
2.4.1.5. Kıyaslama ve Otel İşletmeleri	41
2.4.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCİNG)	41
2.4.2.1. Tanım	41
2.4.2.2. Dış Kaynak Kullanımı Süreci	42
2.4.2.3. Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları	44
2.4.2.4. Dış Kaynak Kullanımı ve Otel İşletmeleri	45
2.4.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	46
2.4.3.1. Tanımı ve Özellikleri	46
2.4.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri	47
2.4.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları	48
2.4.3.4. TKY’nin Avantajları ve Dezavantajları	49
2.4.3.5. TKY ve Otel İşletmeleri	50
2.4.4. SENARYO PLANLAMA	51
2.4.4.1. Tanımı ve Amacı	51
2.4.4.2. Senaryo Planlama Süreci	52
2.4.4.3. Olumsuzlukların Tetikleme ve Çöküş Senaryoları	53
2.4.4.4. Senaryo Planlama ve Otel İşletmeleri	54
2.4.5. VİZYON VE MİSYON BİLDİRİLERİ	54
2.4.5.1. Misyonun Tanımı	55
2.4.5.2. Misyon Oluşturulurken Dikkat Edilecek Hususlar	55

2.4.5.3. Vizyonun Tanımı.....	56
2.4.5.4. Vizyon Oluşturulurken Dikkat Edilecek Hususlar	57
2.4.5.5. Vizyon ve Misyon Bildirileri ve Otel İşletmeleri.....	58
2.4.6. STRATEJİK PLANLAMA	59
2.4.6.1. Stratejik Planlamanın Tanımı	59
2.4.6.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri	61
2.4.6.3. Stratejik Planlama Süreci	61
2.4.6.4. Stratejik Planlamanın Yararları	62
2.4.6.5. Stratejik Planlama ve Otel İşletmeleri	63
2.4.7. DENGELİ ÖLÇÜM KARTLARI (BALANCED SCORECARD-BSC).....	64
2.4.7.1 Tanımı.....	64
2.4.7.2. BSC Oluşturma ve Uygulama Süreci	66
2.4.7.3. BSC Uygulamalarının Yararları	66
2.4.7.4. Dengeli Ölçüm Kartları ve Otel İşletmeleri	67
2.4.8. TEMEL YETKİNLİKLER (YETENEKLER)	68
2.4.8.1. Tanımı ve Özellikleri.....	68
2.4.8.2. Temel Yetenek Oluşturma Süreci.....	69
2.4.8.3. Temel Yetkinlikler(Yetenekler) ve Otel İşletmeleri.....	71
2.4.9. SWOT ANALİZİ.....	72
2.4.9.1. Tanımı.....	72
2.4.9.2. SWOT Analizi ve Otel İşletmeleri	73
2.4.10. BDG (BOSTON DANIŞMA GRUBU) BÜYÜME VE PAZAR PAYI MATRİSİ.....	74
2.4.10.1. Tanımı.....	74
2.4.10.2. BDG (Boston Danışma Grubu) Büyüme ve Pazar Payı Matrisi ve Otel İşletmeleri	77
2.4.11. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ(MİY)	78
2.4.11.1. Tanımı ve Amacı	78
2.4.11.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci	80
2.4.11.3. MİY ve Otel İşletmeleri.....	82
2.4.12. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ (TZY).....	82
2.4.12.1. Tanım ve Özellikleri.....	83
2.4.12.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihi Gelişimi	83
2.4.12.3. Tedarik Zinciri Yapısı	84
2.4.12.4. TZY'nin Temel Fonksiyonları	86
2.4.12.5. TZY'nin Faydaları	87
2.4.12.6. TZY ve Otel İşletmeleri.....	88
2.4.13. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ	88
2.4.13.1. Tanımı.....	89

2.4.13.2. Stratejik İşbirliği Türleri.....	89
2.4.13.3. Stratejik İşbirliklerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	91
2.4.13.4. Stratejik İşbirlikleri ve Otel İşletmeleri.....	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI KULLANIMI: ANTALYA'DAKİ ÜÇ, DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	94
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	95
3.3. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	95
3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	96
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	98
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI.....	98
3.6.1. Demografik Bulgular.....	98
3.6.2. Stratejik Yönetim Araçları Kullanımına Yönelik Bulgular.....	99
3.6.3. Yöneticilerin Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri ile Çeşitli Değişkenler Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bulgular.....	109
3.6.3.1. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular.....	109
3.6.3.2. Yöneticilerin Yaş Aralığı ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular.....	112
3.6.3.3. Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular.....	114
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	118
KAYNAKÇA.....	121
EK.....	135
ÖZGEÇMİŞ.....	138

TABLOLAR LİSTESİ

		Sayfa
Tablo 2.2.1	Turizm İşletme ve Yatırım Belgeli Tesisler ve Yatak Kapasiteleri	26
Tablo 2.2.2	2007 Yılı Tesis Sayısı ve Yatak Kapasitesinin Konaklama Tesislerinin Türlerine Göre Dağılımı	27
Tablo 2.2.3	Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesislerinde Doluluk Oranları	30
Tablo 2.2.4	Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan İşletme Kontrolündeki ve İşletme Kontrolü Dışındaki Etmenler	31
Tablo 2.2.5	Türkiye'nin 10 Yıllık Sürede Rakipleriyle Büyüme Oranı ve İstihdam Açısından Karşılaştırmalı Analizi	32
Tablo 2.3.1	Antalya ve İlçelerinin 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İstatistikleri	33
Tablo 2.4.6.1.1	Stratejik Planlama Tanımları	60
Tablo 2.4.7.1.1	Dengeli Ölçüm Kartları Boyutları	65
Tablo 2.4.9.1.1	SWOT Analizi	73
Tablo 2.4.12.5.1	Tedarik Zinciri Optimizasyonunun İşletmeye Sağladığı Katma Değer	87
Tablo 2.4.13.3.1	Stratejik İşbirliğinin Avantaj ve Dezavantajları	92
Tablo 3.6.1.1	Demografik Bulgular	99
Tablo 3.6.2.1	Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçlarının Son 5 Yıldaki Kullanım Durumu	100
Tablo 3.6.2.2	Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Yıldızlara Göre Son 5 Yılda Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanım Düzeyi	102
Tablo 3.6.2.3	Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin 2009 Yılındaki Stratejik Yönetim Araçları Kullanım Oranı ve Bu Araçların Kullanımından Doğan Memnuniyet Düzeyleri	104
Tablo 3.6.2.4	Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin 2010 Yılındaki Stratejik Yönetim Araçları Kullanımına Yönelik Öngörüler	106
Tablo 3.6.2.5	Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Stratejik Yönetim Araçları Seçimindeki Öncelikleri	107
Tablo 3.6.3.1.1	Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	109
Tablo 3.6.3.1.2	Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular 2	110
Tablo 3.6.3.1.3	Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular 3	110
Tablo 3.6.3.1.4	Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular 4	111
Tablo 3.6.3.1.5	Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular 5	111

Tablo 3.6.3.2.1	Yöneticilerin Yaş Aralığı ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 1	112
Tablo 3.6.3.2.2	Yöneticilerin Yaş Aralığı ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 2	112
Tablo 3.6.3.2.3	Yöneticilerin Yaş Aralığı ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 3	113
Tablo 3.6.3.2.4	Yöneticilerin Yaş Aralığı ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 4	113
Tablo 3.6.3.2.5	Yöneticilerin Yaş Aralığı ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 5	114
Tablo 3.6.3.2.6	Yöneticilerin Yaş Aralığı ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 6	114
Tablo 3.6.3.3.1	Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 1	115
Tablo 3.6.3.3.2	Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 2	115
Tablo 3.6.3.3.3	Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 3	116
Tablo 3.6.3.3.4	Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 4	116
Tablo 3.6.3.3.5	Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 5	116
Tablo 3.6.3.3.6	Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 6	117
Tablo 3.6.3.3.7	Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 7	117
Tablo 3.6.3.3.8	Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 8	118

ŞEKİLLER LİSTESİ

		Sayfa
Şekil 1.4.1	Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişim Süreci	10
Şekil 1.6.2	Stratejik Yönetim Süreci	13
Şekil 2.4.1.3.1	Kıyaslama Süreci	39
Şekil 2.4.10.1.1	BDG'nun Büyüme-Pazar Payı Matrisi	75
Şekil 2.4.11.2.1	Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Süreci	80
Şekil 2.4.12.2.1	TZY Gelişim Süreci	84
Şekil 2.4.12.3.1	Tedarik Zinciri Yapısı	85

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
BCG	: Boston Consulting Group
BDG	: Boston Danışma Grubu
BSC	: Balance Scorecard
BT	: Bilgi Teknolojisi
DKK	: Dış Kaynak Kullanımı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
SİB	: Stratejik İş Birimleri
SWOT	: Strengths-Weakness-Opportunities-Threats
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi
WTTC	: World Travel&Tourism Council

ÖZET

Bu çalışmada son dönemlerde yaşanan ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler sebebiyle rekabetin hızla arttığı konaklama sektöründe yaşamlarını sürdüren otel işletmelerinin hangi stratejik yönetim araçlarını kullandığını tespit edip, bu araçların kullanımından doğan memnuniyet düzeylerini araştırmak amaçlanmıştır. İlgili literatür incelendiğinde stratejik yönetim alanında yeterli nitelikte çalışma olmasına rağmen stratejik yönetim araçları konusunda sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Ayrıca stratejik yönetim araçları konusunda yapılacak bir çalışmanın sadece otel işletmeleri için değil diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler içinde yol gösterici nitelikte olacağı öngörülmüştür. Bu nedenle stratejik yönetim araçlarının kullanımı ve yöneticilerin stratejik yönetim bilgisi araştırma konusu olarak seçilmiştir.

Çalışmada özellikle stratejik yönetim araçlarının kullanımları tespit edilmek istenmesi nedeniyle tanımlayıcı istatistikî yöntemler olan yüzdeler ve oran analizi, değişkenler arasındaki farkları tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Antalya ili içinde bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yaptığımız çalışmada; otel işletmelerinin stratejik yönetim düşüncesine önem verdikleri, otelin sahip olduğu yıldız arttıkça stratejik yönetime bakış açısının daha da önemli bir hale geldiği ve yaş düzeyi yüksek yöneticilerin stratejik yönetim faaliyetlerini genç yöneticilere oranla daha etkin bir şekilde değerlendirdiği ortaya çıkmıştır.

SUMMARY

A RESEARCH ON STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS USAGE

In this study, we aimed to determine which strategic management tools are used by hotel managements and if these tools satisfy managers in the business environment which is effected by the economic, social and politic developments. When relevant literature is examined, although strategic management literature has sufficient studies, it is seen that strategic management tools literature has limited studies. Besides, it is predicted that if we study in the area of strategic management tools on hotel managements it will also guide other managements which keep on its activities in other sectors.

Especially we aimed to determine strategic management tools usage in the hotel industry. Therefore we used percentage and rate analysis as descriptive statistical methods and to determine the differences between variables One-Way ANOVA test is used.

In this study which contains three, four and five stars hotels in Antalya, we find out that hotel managements consider strategic management ideas, when the stars of hotels increased it means hotel managers focus on strategic management activities more effectively. It is realized that managers whose age are older evaluate strategic management activities more efficiently when comparing managers whose age are younger.

GİRİŞ

Rekabetin her geçen gün arttığı ve bunun etkisinin sadece işletmeler arasında değil bireyler arasında da hissedildiği açıkça görülmektedir. Gerek kendini geliştirmek ve bir adım önde olmak isteyen bireyler gerek alanında en iyi olmaya çalışan ve müşteri potansiyelini büyütme çalışan işletmeler zorlu bir mücadeleye girmek zorunda kalmışlardır. Tüm bu değişken çevre şartları altında yaşam sürdürmek klasik düşünce yapısıyla oldukça zor hale gelmiştir. Bu nedenle gerek bireyler gerek işletmeler stratejik düşünce yapısını bir yaşam biçimi olarak algılamalıdır. Bir adım öteyi görebilmek, olasılıkları hesaba katarak plan yapmak, uzun süreli projelere kafa yormak çağımızın getirdiği yeni ihtiyaçlardan sadece birkaçıdır. Tek düze düşünce yapısının kalıplarını zorlayıp farklı, kuvvetli, sürdürülebilir ve uzun vadeli getiri sağlayabilecek nitelikteki plan ve projeler stratejik yönetim düşüncesinin temelini oluşurmaktadır.

Bu çalışmada stratejik düşünce yapısının otel işletmelerinin dikkatini ne kadar çekebildiğini ve bu işletmelerin faaliyetlerinde stratejik yönetim araçlarına ne kadar yer verdiği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde strateji ve stratejik yönetim kavramları açıklanmaya çalışılmış, ikinci bölümde konu kapsamında değerlendirilen otel işletmeleri ve bu otel işletmelerinin kullandıkları stratejik yönetim araçları irdelenmiş ve bu araçların otel işletmeleri ile ilişkileri incelenmiştir. Üçüncü bölümde elde edilen veriler aracılığıyla sağlanan bulgular ve çalışma sonucu elde edilen bilgiler değerlendirilmiş ve öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

Strateji ve stratejik yönetim kavramları günümüzde yönetim alanında popüler bir terim olarak kullanılmaktadır. İşletmeler ellerinde bulunan yönetim tekniklerinin içinde buldukları pazar şartlarında yetersiz kaldıklarını anlamaya başlamış ve bu nedenle yönetime stratejik bir bakış açısıyla bakma ihtiyacını hissetmişlerdir.

Bu bölümde araştırmanın temel konusunu oluşturan stratejik yönetim araçlarını anlayabilmemiz açısından strateji, stratejik yönetim ve bu kavramlarla ilişkili konular açıklanacaktır.

1.1. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji kelimesinin kökeninin iki farklı kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri Latince yol, çizgi ya da yatak anlamına gelen stratum kelimesi, diğeri ise eski Yunan Generali Strategos'un adıyla ilgilidir (Eren, 2006, s.3). Strateji kavramı yüzyıllar boyunca askeri bir sözcük olarak kullanılmıştır. Özellikle savunma alanında strateji kelimesi, eski Yunanlı General Strategos'un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir (Aktan, 2009).

Ayrıca askeri alandaki derin görüşlerini ortaya koyan Çinli bilge komutan Sun Tzu (1992) Savaş Sanatı adlı eserinde hem strateji hem de yönetim açısından günümüze ışık tutacak nitelikte tavsiyeler ortaya koymuştur.

Askeri bağlamda strateji, düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, bu doğrultuda genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir (Öğüt vd., 2004, s.281). Strateji kavramı, yönetim alanında kullanılmaya geçmeden önce askeri alanda etkin ve verimli olabilmek adına çok önemli etkiler bırakmıştır.

Strateji kavramının bilimsel olarak ele alınması 20. yüzyılın ikinci yarısına denk gelmektedir. Strateji kelimesi askeri kökenli bir kavram olsa da diğeri alanlarda, özellikle kendini sürekli yenileme ve geliştirme çabası içinde olan yönetim alanında ve diğeri ilişkili alanlarda da kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemde kullanılan yönetim teknikleri her gün artan ihtiyaçları karşılayamamasından dolayı yönetim kavramının stratejik olarak ele alınması ihtiyacı hissedilmeye başlanmıştır.

Strateji kavramının yönetim alanındaki tarihsel gelişimi Mintzberg ve diğerleri (2005) tarafından hazırlanan “Strategy Safari” adlı kitapta on Strateji Okulu olarak ele alınmıştır. İlk olarak Tasarım Okulu ile başlayan stratejik bakış açısı yaklaşımı diğer okulların bulunduğu dönemin ihtiyaçlarına yönelik ortaya koyduğu farklı bakış açılarıyla devam etmiştir. Devam eden süreçte birbirleriyle etkileşim göstererek ardı ardına ortaya çıkan okullar şu şekildedir (Mintzberg vd., 2005):

Tasarım Okulu, Planlama Okulu, Konumlandırma Okulu, Girişimcilik Okulu, Bilişsel Okul, Öğrenme Okulu, Güç Okulu, Kültür Okulu, Çevre Okulu ve Biçimleşme Okulu.

On okul özellikle strateji belirleme süreci üzerinde durmuştur. İçinde bulunulan dönemin etkilerine tepki şeklinde ortaya çıkmışlardır. Dönemin gerektirdiği hız ve dinamiği sağlamaya yönelik stratejik varsayımlar ortaya koymuşlardır.

Mintzberg ve diğerlerine (2005) göre strateji tanımlanırken beş açıdan değerlendirilmelidir. 5P olarak anılan tanımlar planlamayı farklı açılardan yorumlamaktadır. 5P şu şekilde sıralanmaktadır (IFM, 2009):

1. Plan olarak strateji: Bir olay veya durumla başa çıkmak adına bilinçli olarak tasarlanmış bir dizi faaliyettir.
2. Model olarak strateji: Strateji tasarlanmasın yada tasarlanmasın davranışlarla ilişkilidir. Planlar tasarlamayla alakalı desenler fark etmeyle alakalıdır.
3. Pozisyon olarak strateji: Strateji işletmenin çevre ile arasında olan ilişkisine arabuluculuk eden bir araçtır.
4. Bakış açısı olarak strateji: Strateji, sadece bir dizi seçilmiş karardan ibaret olan bir şey değil, ayrıca dünyaya karşı kökleşmiş bir bakış açısıdır.
5. Bir taktik olarak strateji: Strateji, bir muhalif veya rakibe karşı bir dizi manevra tasarlayarak onu rekabet dışı bırakmaktır.

Strateji kavramının farklı alanlarda kullanılması, kavram kargaşasına neden olmuştur. Stratejiyi daha iyi kavramak adına yapılan farklı tanımlamalara göz atmak faydalı olacaktır.

Mirze ve Ülgen’e (2005) göre strateji, rakiplerin faaliyetlerini inceleyen, uzun dönemli, nihai sonuca odaklı, amaçlara varmak için belirlenmiş dinamik kararlar topluluğudur. Şimşek’e (2002) göre strateji, bir rakibin planları dikkate alınarak formüle edilen uzun vadeli plandır. Stratejiyi bir yenilenme süreci olarak ele alan Dinçer’e (2007, s.21) göre strateji, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli

araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir. Stratejiyi rekabet açısından değerlendiren Porter'a (2007) göre strateji, pazardaki rekabetin seviyesine ve pazar fırsatlarına göre rakiplere üstünlük sağlayacak bir konum belirleyip karar ve faaliyetleri konuma göre ayarlamaktır. Stratejiye müşteri açısından bakan Kırım'a (2005) göre strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunmaktır. General Motors'un başarılı yöneticisi Welch'e (2005) göre strateji, nasıl rekabet edileceğine yönelik kesin ve açık kararlar almaktır. Strateji sayılar arasında boğuşmak, detaylarla boğulmak değil, yaşamın kendisi olan dinamik bir oyundur.

Yapılan tüm tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere strateji, uzun bir dönemi kapsayan, müşteri taleplerine hızlı karşılık vermeyi amaçlayan, rakip hareketlerine karşı esnek yapıyla rekabet avantajı kazandırmayı hedefleyen, çevreyi sürekli olarak analiz eden ve nihai sonuca odaklı olarak işleyen bir süreçtir.

1.2. STRATEJİ VE STRATEJİNİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Strateji kavramını daha iyi anlayabilmek için ilişki içinde olduğu kavramlara açıklık getirmek faydalı olacaktır. Bu başlık altında stratejinin, amaç ve hedefler, politika, plan, taktik ve vizyon kavramları ile olan ilişkisi irdelenecektir.

1.2.1. Strateji-Amaç ve Hedefler

Amaç, işletme açısından örgütsel faaliyetlerin yönünü tayin eden, geleceğe yönelik beklentilerdir. Hedef ise bir örgütün sahip olduğu misyonu gerçekleştirmek ve ulaşmak durumunda olduğu sonuçlardır (Şimşek, 2002).

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir (DPT, 2007). Hedefler vizyonun hayata geçirilmesi için, değerler ve misyonda ifadesini bulan arzuyu, bugünkü strateji ve yaklaşımlarla ilişkilendirmektedir (Yalçın ve Ay, 2007, s.238).

Amaç ve hedefler kesin ve ölçülebilir özellikte olup, genelde vizyonun, belli bir zaman sürecinde nicelik olarak belirtilmiş şeklindedir (Mirze ve Ülgen, 2004, s.70).

Amaçların sahip olması gereken özellikleri şu şekildedir (DPT, 2007):

- Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.

- Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.
- Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

Amaç ve hedef belirleme üst yönetimden alt kademeye doğru vakıf olunan bilgiye göre yapılır. Üst kademe daha çok tüm işletmeyi ilgilendiren stratejik nitelikteki amaçları, alt kademe ise daha çok fonksiyonel nitelikteki amaçları belirlemektedir.

Ortaya konulan amaç ve hedeflere kolayca ulaşabilmek için stratejiler belirlenmeli ve bu konuda gerekli kaynak ve görev dağılımı yapılmalıdır. Bunun için amaç ve hedefler anlaşılır ve iddialı olmalı, sonuca odaklanmış ve belli bir zaman çerçevesine oturtulmuş olmalıdır.

Strateji ile amaç arasındaki yukarıda belirtilen ilişkilerden stratejik amaç kavramı ortaya çıkmıştır. Stratejik amaçlar, genel amaçların ve misyonun, işletmenin faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şeklidir (Dinçer, 2007, s.172). Stratejik amaçların belirlenmesinde işletmenin yetenekleri, geçmişe yönelik deneyimleri, dış ve iç çevre koşulları etkilidir. Stratejik amaçlar uzun vadeli olması nedeniyle çevresel şartlar bu amaçların belirlenmesinde, gerektiğinde yenilenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Stratejik amaçlar, çalışanlara bir yol haritası çıkarır ve işlerin kontrolünün yapılmasını da sağlar nitelikte olmalıdır.

1.2.2. Strateji-Politika

Politikanın işletme açısından önemini Pfeffer'ın (1999) "Örgütler, özellikle büyük örgütler, temelde politik yapılar olmaları itibarıyla hükümetlere benzerler. Hükümetleri anlayabilmek için hükümet politikalarını anlamak gerektiği gibi, örgütleri anlayabilmek için de örgütsel politikaları anlamak gerekir" sözleri açıkça göstermektedir.

Strateji ve politika birbirlerine benzer nitelikte gözükse de birbirinden farklıdır. Politika yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir (Güçlü,

2003, s.68). Politikalar, etkinliklere ve davranışlara yön vermek amacıyla oluşturulmakta ve çalışanların amaç ve yönlerini tayin etmelerini kolaylaştırmaktadır (Yalçın ve Ay, 2007, s.239). Strateji ve politika kavramları ne kadar birbirlerine benzeseler de aşağıda belirtildiği gibi farklılıkları da bulunmaktadır:

- Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir (Eren, 2006, s.9).
- Politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken, strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar (Dinçer, 2007, s.30).
- Politika, stratejiye oranla daha yeterli tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış olan belirlilik ortamlarında alınan kararlardır. Stratejide ise belirsizlik ortamları ve değişkenlik esastır (Mirze ve Ülgen, 2004).
- Stratejiler amaçları gerçekleştirmeye yönelik çalışır ve amaçlar ile dengeli bir etkileşimde bulunur. Her politika ise amaçları gerçekleştirmeye yönelik olmayabilir (Dinçer, 2007).

Strateji ile politika arasındaki farkların yanı sıra uzun dönemli olmak, amaçları gerçekleştirmeye yönelik olmak gibi birbirine yakın nitelikte özellikleri de bulunmaktadır.

1.2.3. Strateji-Taktik

Stratejilerin uygulanması aşamasındaki parçaları taktikler olarak tanımlayabiliriz. Taktikler, plan takibindeki iş görülen tarafı tarif etmekte, faaliyet, hareket kısmını ifade etmektedir (Christensen, 2009). Taktikler, stratejilerin uygulanması süresinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan, ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyet ve kararlardır (Mirze ve Ülgen, 2005, s.35).

Örneğin; bir işletmenin bir proje çalışmasının stratejik boyutu projeyi hayata geçirmektir. Bu uzun dönemli ve büyük ölçekli bir çalışmayı kapsamaktadır. Bu stratejilerin uygulanma sürecinde, olası rakip müdahaleleri ve değişen çevre koşullarına uygun olarak yapılan kısa ve küçük ölçekli müdahaleler taktik olarak nitelendirilebilir.

Bu açıdan stratejiler yapılan faaliyetin genel sürecini ifade ederken, taktikler gerekli ani müdahalelerin yapılması olarak değerlendirilebilir.

1.2.4. Strateji-Plan

Yönetim kavramının en temel unsurlarından biri de plan ve planlamadır. Gelecekte neler olacağından emin olamayan yöneticiler, işletme bünyesindeki faaliyetleri detayları ile öğrenme ihtiyacına düşmüşlerdir. Bu sebeple plan ve planlama kavramları önemini arttırmıştır.

Koçel (2005) planı, “bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır” şeklinde tanımlamaktadır. Tanımdan da anlaşıldığı üzere, önemli olan elde bulunan bilgiler aracılığıyla geleceğe yönelik sağlam kararlar alabilmektir.

Planlama, örgütlerin kısa, orta ve uzun vadede ulaşmak istedikleri tüm hedefleri ortaya koyma ve ortaya konulan bu hedeflere ulaşma yollarının belirlenmesi sürecidir (Genç, 2005). Daha kapsamlı bir tanıma göre planlama; örgütün vizyon ve misyonunun belirlenerek bunlarla uyumlu stratejilerin, fonksiyonel amaçların ve normların oluşturulması ile bu amaçları yerine getirmek için gereken kaynakların tahsisidir (Hellrigel ve diğ., 1999). Sistematik bir yöntem olan planlama sayesinde gelecekte belirli bir zaman süresi sonunda erişilmesi istenen amaçlar açıkça belirlenir. İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrede olabilecek değişiklikler tahmin edilerek karar süreçleri içine yeni veriler dâhil edilir (Budak, 2000, s.5).

Rekabet ortamındaki şiddetin artması, hızlı bilgi akışı ve yönetim anlayışındaki hızlı değişimler sonucunda planlama kavramı tek başına yetersiz kalmıştır. Bu nedenle planlama kavramı stratejik bakış açısıyla ele alınarak stratejik planlama kavramı oluşturulmuştur.

Stratejik planlama, bir organizasyonun değişen pazar fırsatları ile organizasyonun faaliyetleri arasındaki stratejik uyumu sağlamak ve bu uyumun devamlı olarak geliştirilmesi ve desteklenmesi sürecidir (Kotler ve Murphy, 1981). Stratejik planlar işletmelere gelişimlerini gerçekleştirme konusunda rehberlik edecek haritalar sunarlar. Çünkü stratejik planlar hazırlanırken doğrusal bir süreç izlenir (Kılınç, 2007, s.218).

Stratejik planlama ilk ortaya çıktığı yıllarda yeterli gibi gözükse de yavaş yavaş geçerliliğini yitirmiştir. Çünkü dış çevreyi stratejik bir analizle analitik olarak incelerken, işletmenin iç dinamikleri, davranışsal boyutu ve uygulama evresi ile ilgilenilmemiştir. Dolayısıyla çevrenin değişken şartları ve rekabetin artması sonucu stratejik planlama kavramı yetersiz kalmış ve yerini stratejik yönetim kavramına bırakmıştır.

1.2.5. Strateji-Vizyon

Senge (2007) vizyonu, “herkesin paylaştığı, kişisel anlamda değil herkesin kazanacağı geleceğe yönelik bir resim” olarak tanımlamaktadır. Dinçer (2007) ise vizyonu, “bir şirketin ne olabileceğine dair ileri bir görüş, onun gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya, firmanın potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf” olarak tanımlamaktadır.

Dolayısıyla vizyon; yöneticilerin, çalışanların işletmeyi gelecekte görmek istedikleri yer ve bu yere ulaşmak için ihtiyaç duyulan gücü ortaya çıkarmayı amaçlayan bir motivasyon aracıdır.

Küreselleşen işletmelerin tüm çalışanlarını geleceğe taşıması için, güçlü bir küresel vizyona ihtiyaçları vardır (Doğan ve Hatipoğlu, 2009). Vizyon, işletmenin sürekli ilerlemesini sağlayacak, çalışanların işletmeye bağlılığını arttıracak, çalışanlar için bir motivasyon aracı olacak niteliklere sahip olmalıdır.

Vizyon onu oluşturan kişi veya kişilerin hayali niteliğini taşır. Vizyon tüm çalışanların anlayabileceği dilde ve açık bir şekilde tasarlanmalıdır (Karabulut, 2007).

İşletmenin vizyonu bir kez oluşturulduğunda stratejik yönetim süreci ve tüm yönetsel kararların uygulanması bu vizyona göre gerçekleştirilecektir (Mirze ve Ülgen, 2004, s.69). Tüm bu nedenlerden dolayı, vizyonun oluşturulması aşaması çok önem gösterilmesi gereken bir süreçtir. Bu sürece tüm çalışanlar dâhil edilmeli, görüşleri alınmalı ve ortak payda sağlanmalıdır. Bu şekilde oluşturulan stratejilerde de uyum sorunu yaşanmayacaktır.

Vizyon küçük işletmelerde, işletme sahiplerinin kafasında yer aldığı gibi, büyük işletmelerde ise çalışanlarıyla, müşterileriyle ve tedarikçileriyle daha şeffaf bir şekilde işletme amaçlarını paylaşmak adına vizyonlarını yazılı şekilde gösterebilmektedir.

1.3. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

1980’lerden itibaren stratejik yönetim kavramının yönetim alanında kullanılmaya başlandığı görülmektedir. 1980 öncesi dönemde işletmeler daha çok işletme içi faaliyetlere önem vermekte, çevrede gerçekleşen değişimi pek önemsememekteydiler.

Strateji, günümüzde rekabetin birçok sektörde oldukça yoğunlaşması ve yıkıcı olması nedeniyle işletmeler için üzerinde ciddi olarak düşünülmesi gereken bir konu olmuştur (Tavşancı, 2006).

Rekabetin artması ve teknolojik gelişimin çok hızlı olması, işletmelere çevresel değişimlere karşı duyarlı olma zorunluluğunu getirmiştir. Bu değişken ve hızlı ortamda ayakta kalabilmek için bütüncül bir yaklaşım ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Stratejik yönetim, işletmelerin hem iç hem de dış yapısını ele alarak rakiplerine karşı üstün duruma gelmesine yönelik faaliyetleri gerçekleştirmeyi amaçlayan bir yönetim sürecidir.

Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görmektedir. Bu sistemin tüm parçaları dengeli ve etkin şekilde çalıştırılmak zorundadır (Asunakutlu ve Coşkun,2000, s.24). Bu dengeyi sağlamaya çalışılırken özellikle insan faktörüne önem gösterilmelidir. Ortak bir amaç etrafında faaliyet gösterebilmek için öncelikle çalışanların memnun edilmesi ve ortaya konan vizyonun benimsetilmesi gerekmektedir.

Stratejik yönetim konusunda birbirine benzer nitelikte tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalardan birkaçı şu şekildedir;

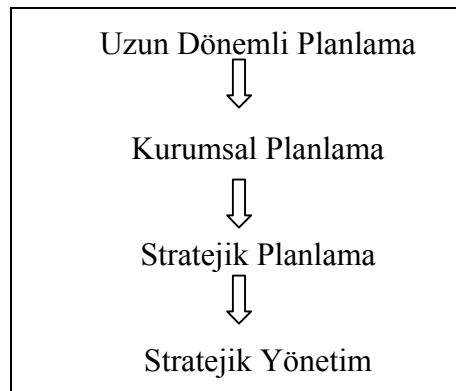
- Stratejik yönetim, geleceği daha iyi kavrayabilmek adına stratejik düşünebilmeyi işletmenin temeline yerleştirmektir (Evans ve diğ., 2003).
- Stratejik yönetim, bir firmanın rekabet halinde olduğu çevrede, devamlı olarak değişen çevresel güçlere karşı kendini tam anlamıyla değişken çevrenin bir parçası haline getirme yeteneğidir (Olsen ve diğ., 1998).
- Stratejik yönetimi bir süreç olarak ele alan diğer bir tanıma göre stratejik yönetim; işletme için pazardaki en uygun pozisyonu tespit etmek adına **stratejik analiz**, farklı tercihler arasında işletme için en uygun olanını seçmek adına **stratejik tercihler** ve seçilen stratejilerin nasıl hayata geçirileceğine dair bir yol haritası çizen **stratejilerin uygulanması** aşamalarından oluşmaktadır (Johnson ve Scholes, 1993).
- Fitzroy ve Hulbert (2005) stratejik yönetimi, “amaçlar, misyon ve işletmenin ufku için tartışmak, liderliği sağlamak ve pazardaki değişime liderlik etmek, stratejileri destekleyecek biçimde organizasyon mimarileri oluşturmak ve geliştirmek, teknolojik ihtiyaçları anlayabilmek ve iş performansı üzerindeki sorumluluğu kabullenmek” olarak detaylı bir şekilde tanımlamışlardır.
- Stratejik yönetim geleceğin bir planının yapılması değil, değişimi göz önüne alarak gelecekte yapılması gerekenleri belirlemek, bir başka ifade ile geleceği biçimlendirmekle ilgilidir (Küçük, 2005, s.123).

Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetim kavramı, işletme yönetimi kavramından, uzun bir süreyi kapsaması, rekabet üstünlüğü getirmesi gibi konularda farklılaşmaktadır.

Stratejik yönetim kavramı, gelişimine otuz yıllık bir süredir devam etmektedir. Pazarlardaki rekabet şiddetinin artması, ihtiyaçtan fazla arz olması, teknolojik değişimin çok hızlı olması stratejik yönetim ihtiyacını gözler önüne sermektedir.

1.4. STRATEJİK YÖNETİMİN TARİHİ GELİŞİMİ

Strateji kavramı ne kadar eski bilirse de bu kavramın yönetim alanında kullanılması 1980’li yıllara dayanmaktadır. Strateji kavramının planlama kavramı ile başlayan gelişimi dört aşamadan oluşmaktadır. Bu dört aşama şu şekildedir;



Şekil 1.41. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişim Süreci

1950’li yıllar geleceğin tahmin edilebilmesi için önceden düşünme sürecinin oluşturulduğu yıllardır. Bu girişimleri planlamanın ilk aşamaları olarak tanımlanabilir. Bu planlar daha çok iş planları niteliğindedir. 1960’lı yıllara gelindiğinde daha uzak noktaları görme, algılama ve değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle uzun vadeli planlama yaklaşım teknikleri gelişmiştir. 1965’ten itibaren ise planlama, işletmenin bölümlerine yönelik değil, bir bütün olarak ele alınmasını gerektirmiştir. Kısmi planlamadan, toplu planlamaya geçilmiş ve kurumsal nitelikte planlar oluşturulmaya başlanmıştır. Böylelikle planlamadaki yetersizlikler ortadan kalkmıştır. 1970’li yıllarda geleceği tahmin etme, hedeflere ulaşmadaki zorluklar bu yıllarda uzun dönemli kurumsal planların yeterli olmadığını göstermiştir. Bu durumda ulaşılacak hedefler belirleme yerine izlenecek yön çizmenin daha önemli olduğu benimsenmiştir ve stratejik planlama dönemi başlamıştır. Bu dönem 1980’lere kadar sürmüştür (Güçlü, 2003, s.72). 1980’li yılların başında kendi sektöründe lider konumunda olan firmaların çok azı 90’lı yıllara gelindiğinde bu durumunu koruyabilmiştir. Bunun sebebi

ise sektörün temellerinin hızlı biçimde değişiyor olması ancak hangi pazarlara yönelmek, hangi teknolojileri öne almak, hangi müşterileri tercih etmek ve çalışanların verimliliğini nasıl arttırmak gerektiği gibi konularda, üst yönetimlerin temel inanç ve ön kabullerini yeniden biçimlendirme hızının bu hıza yetişememesidir (Hamel ve Prahalad, 1996).

Tüm bu gelişmeler sonucunda, işletmelerin iç veya dış çevresinin tek başına ele alındığında rekabet ortamında verimli sonuçlar alınmadığı anlaşılmıştır. Bu eksikliklerin daha açık bir şekilde anlaşılmasıyla stratejik yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. Stratejik planlamanın statik yapısını aşarak hem iç hem de dış çevrenin gereksinimlerini karşılayan dinamik bir yönetim tarzı olarak yönetim literatürüne dâhil olmuştur.

Stratejik yönetim örgütü, çevresiyle sürekli olarak etkileşim içinde olan ve aldığı geribildirimler sonucu dinamik bir yapı oluşturup, hızlı değişimlere ayak uydurabilen bir yapı haline getirmeyi amaçlamaktadır.

Strateji tasarlanırken, gerçekleştirilecek faaliyete yönelik uzun vadeli amaç ve hedefler kararlaştırılmalı ve bu amaçlara ulaşmak için faaliyet alanının sınırları belirlenmeli ve gerekli kaynakların tahsis edilmesi gerekmektedir (D’aveni ve Gunther, 1994).

1.5. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetim, genel yönetim özelliklerini bünyesinde bulundurması ile birlikte kendine has birtakım özelliklere de sahiptir. Stratejik yönetimi diğer yönetim türlerinden farklı kılan özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Bosemann ve Phatak, 1989; Mirze ve Ülgen, 2004; Güçlü, 2003):

1. Stratejik yönetim “uzun dönem”deki faaliyetlere ve “nihai sonuçlara” yoğunlaşan bir işletme yönetimi sürecidir.
2. Stratejik yönetim, her şeyden önce tepe yönetiminin bir fonksiyonudur. Yöneticiler kendi görev ve yetkilerini örgüt içinden veya dışından uzmanlara devretmiş olsa bile, risk ve sorumluluk tepe yöneticilerine aittir.
3. Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar yani sistem olarak görür; bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.

4. Stratejik yönetim için işletme, açık bir sistemdir. Uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek için kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almaya yöneliktir.

5. Stratejik yönetim, işletmelerin çeşitli birimleri ve hiyerarşik kademeleri arasında koordinasyon sağlar. Stratejilerin işletme için temel istikamet göstermesi ve hedefler oluşturması sebebiyle, işletme içindeki farklı birimler ve kademeler arasında amaçlar hiyerarşisi oluşturularak, farklılaşmalarını önler.

6. Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine de rehberlik eder. Belirlenen amaçlar, alınan kararlar, gerçekleştirilen faaliyetler içinde en alt kademelere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

7. İşletme, uzun dönemde varlığını sürdürebilmenin ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağına bilinciyle, “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” ve dolayısıyla “ortalama kar üzerinde getiri” elde edilebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek işletme için bunları sağlamaya yöneliktir.

8. Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili ve verimli şekilde yapmaktadır.

9. Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.

10. Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. Ayrıca bu bilgi ve verilerin sayısı da oldukça fazladır.

1.6. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

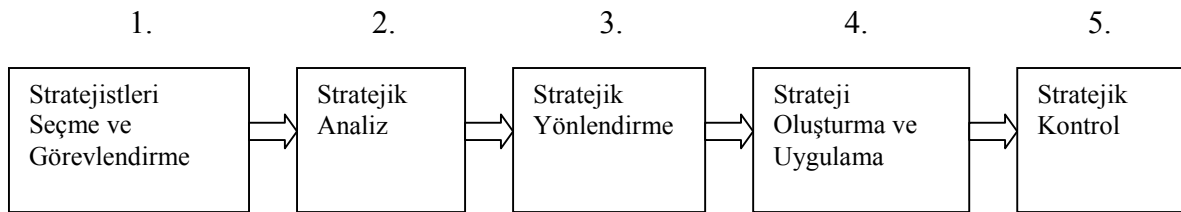
Stratejik yönetim sürecinin, işletmenin uzun dönemde yaşamını idame ettirmesi ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlaması için gerçekleştirdiği faaliyetler bütününe kapsadığı daha önce belirtilmiştir.

İşletmeler, yönetim anlayışını stratejik açıdan değerlendirebilmek için öncelikle bunun ihtiyacını hissetmeli, çevre şartlarının kontrol altına alınamayacak kadar hızlı değiştiğini kavramalı, rekabetin önüne geçilemeyecek kadar sertleştiğinin farkına varmalıdırlar.

Stratejik yönetim süreci ilk olarak stratejik bir bilince sahip olmakla başlamaktadır. Planlama sürecinde etkili olabilmek, rekabette başarılı olabilmek için gerekli değişiklikleri yapabilmek ve bu değişikliklerin hayata geçirilmesi için atılacak ilk adım, stratejik düşünmeyi sistematik olarak işletmenin tüm kademelerinde cesaretlendirmektir (Day, 1994).

Eğer bu aşama işletme içinde kabul edilebilir niteliğe gelir ve herkes tarafından desteklenirse bundan sonraki aşamaların uygulanması daha kolay olacaktır. Bu nedenle öncelikle işletme çalışanlarına stratejik şekilde düşünüp karar almaları benimsetilmelidir.

Stratejik yönetim süreci şu şekildedir;



Kaynak: Mirze ve Ülgen, 2004, s.57.

Şekil 1.62. Stratejik Yönetim Süreci

1.6.1. Stratejistleri Seçme ve Görevlendirme

Stratejik düşünme yapısını işletme bünyesine yerleştirdikten sonra, stratejik yönetim süreci ile ilgilenen ve bu sürecin her safhasında yer alan, stratejik faaliyetlerden sorumlu stratejistler belirlenmesi gerekmektedir (Mirze ve Ülgen, 2004).

Stratejilerin tasarlanması, uygulanması, takibi, kontrolü gibi işleri yürüten ve bu faaliyetleri işletmenin her kademesinde gerçekleştiren işletme içinden veya dışından kişiler stratejist olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik yönetimin organizasyonlarda başarıyla uygulanabilmesi için en başta lider ve üst yönetimin stratejik düşünmenin ve stratejik planlamanın önemine ve yararına inanması gereklidir. Lider ve üst yönetimin inancı ve desteği olmaksızın organizasyonda stratejik yönetimi uygulamaya kalkışmak çoğunlukla bir sonuç vermemektedir. Stratejik yönetim, her şeyden önce üst yönetimin bir işlevidir (Aktan, 2009).

Lider ve üst yönetimin yanı sıra orta düzey yönetici olarak nitelenen bölüm başkanları ve alt düzey yönetici olarak nitelenen ustabaşılar da stratejik yönetim sürecine dâhil edilmelidir. Çünkü bu süreç tüm işletmenin bu harekete dâhil olmasıyla başarıya ulaşacaktır. Özellikle lider ve üst yönetimin desteğiyle ve cesaretlendirmesiyle tüm işletme strateji kavramına aşikâr olacak ve yapılacak faaliyetleri ve tasarlanan stratejileri destekler seviyeye gelecektir. Ve bu

düşünce yapısına sahip olan işletme değişken çevre koşullarına ve teknolojik değişimlere gerektiği şekilde tepki gösterebilecektir.

1.6.2. Stratejik Analiz

Stratejik analiz, stratejik yönetim sürecinin temel noktasıdır. Stratejik analiz sonucu elde edilecek bilgiler, alınacak uzun vadeli kararların altyapısını oluşturmaktadır. Stratejilerin tasarlanması ve hayata geçirilmesi için öncelikle hem iç hem de dış çevre koşulları hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Bu noktada işletme şu gibi sorulara yanıt bulmaya çalışmaktadır (Johnson ve Scholes, 1993):

- Çevremizde ne gibi değişiklikler oluyor?
- Bu değişiklikler işletmemizi ve faaliyetlerimizi nasıl etkiler?
- Bu değişiklikler bağlamında işletmemizin kaynak gücü nedir?
- İşletmemizle ilişki içinde olan insanların ve grupların (işletme sahipleri, yöneticiler, paydaşlar ve diğer birlikler vb.) ne gibi arzuları var?
- Bu istek ve arzular işletmemizin şu anki konumunu nasıl etkiler?
- Bu değişiklikler ve istekler işletmemize gelecek açısından ne gibi etkiler bırakır?

İşletme bu sorulara yanıt bulabilmek için öncelikle dış çevre analizi yapmalıdır. Dış çevre analizi, işletmenin dış çevresindeki değişim ve gelişimlere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat ve tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar (Dinçer, 2007). Dış çevre işletmenin faaliyetlerine dolaylı olarak etki eden uzak dış çevre ve işletmenin içinde bulunduğu pazar veya sektör olarak nitelendirebileceğimiz yakın dış çevre olarak ikiye ayrılmaktadır.

Uzak dış çevrede, sosyal, ekonomik, politik, yasal, teknolojik, demografik, uluslararası gibi çevre faktörleri işletmenin faaliyetlerine dolaylı olarak etki etmektedir (Mirze ve Ülgen, 2004; Fitzroy ve Hulbert, 2005).

Yakın dış çevrede (işletmenin içinde bulunduğu endüstri) ise işletmenin faaliyetlerine doğrudan etki etmekte olan rakipler, tedarikçiler, müşteriler, ikame mal ve hizmetler, pazara yeni girişler ve rekabet şiddeti gibi birçok yakın çevre faktörü bulunmaktadır (Porter, 2007; Mirze ve Ülgen, 2004).

İç çevre işletme ve onu oluşturan parçaları belirtmektedir. İç çevre analizi işletmenin kendine has kültürü, genel yönetimi, finansman yapısı, insan kaynakları, üretimi, pazarlama alanındaki faaliyetlerini değerlendirmek ve bu alanlardaki üstün ve zayıf yanlarını ortaya çıkarmak için yapılmaktadır.

Üstünlükler, işletmeyi geliştirecek ve ileriye götürebilecek iç çevre göstergeleridir (Mirze ve Ülgen, 2004, s.67).

Zayıflık ise basit olarak firmanın belirli amaçlara ulaşmasını engelleyen ve belirli pazar/teknoloji, firma imajı veya mevcut finansal kaynakların büyütülmesi gibi konularda sınırlı deneyimi içeren özelliklerdir (Yumuk ve İnan, 2005, s.182).

İşletme etkili bir stratejik analiz gerçekleştirdikten sonra strateji oluşturmaya yönelik misyonu, vizyonu ve genel amaçları belirleyecektir. Her bir aşama kendinden sonraki aşamanın verimliliğini etkileyeceğinden özellikle stratejik analiz aşamasında çok daha dikkat edilmesi gerekmektedir.

1.6.3. Stratejik Yönlendirme

Stratejik yönlendirme evresi işletmenin yaptığı işin tanımı, misyonu ve vizyonu ve amaçlarının belirlenmesi sürecini kapsamaktadır.

İşletmeler stratejik analiz yapıldıktan sonra ellerindeki bilgiler yardımıyla öncelikle yaptıkları işe dair ayrıntılı bir plan çizmelidirler. Bu amaçla işletme şu sorulara cevap bulmalıdır (Mirze ve Ülgen, 2004):

- Hangi mal veya hizmeti üreteceğim?
- Üretim sürecim nasıl işleyecek ve hangi üretim teknolojisini kullanacağım?
- Üretilen ürün ve hizmetlerimi hangi pazarlarda değerlendireceğim?

İşletme bu soruları cevaplayarak hangi müşteri kitlesine hitap edeceği, bu müşterilerin nasıl beklentilere sahip olabileceği ve ne tür pazarlama stratejilerine ihtiyaç duyulacağına yönelik cevapları da elde etmiş olur.

İşletmenin yaptığı iş tanımlandıktan sonra, işletmenin misyonu belirlenir, yani varoluş nedeni açıklanır. Misyon kurumun kim olduğunu, ne yaptığını ve nereye gittiğini tanımlar. Misyon tanımlaması kısa fakat yeterince kapsamlı olmalıdır ve kolay anlaşılmalıdır. Misyon tanımlaması, misyonun nasıl gerçekleşeceğini tarif etmemelidir (Bengisu, 2007, s.744).

Misyon belirlendikten sonra işletme vizyonunu belirlemek durumundadır. Vizyon, kendi geleceğini öngörmek, gerçekliği yeniden kurgulamaktır. Vizyon arayışı insanın yaşamına anlam verme mücadelesidir. Vizyon sahibi kişi ve kurumlar kendilerine yeni bir yön ve rol bulabilmiş olanlardır (Bircan, 2002, s.16). İşletmeler gelecekte olmak istediği yerin fotoğrafı niteliğindeki vizyonu yazılı veya yazılı olmayacak şekilde işletme bünyesinde yayabilmektedirler.

Son olarak işletme, vizyonunu ve misyonunu belirledikten sonra stratejilerine yol gösterecek, bunların ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak nitelikte amaç ve hedeflerini belirlemesi gerekmektedir (Mirze ve Ülgen, 2004).

İşletmenin birçok farklı şekilde amacı olabilir. Bunlar süre açısından kısa, orta ve uzun vadeli, ekonomik veya ekonomik olmayan ve stratejik ve fonksiyonel amaçlar olarak sınıflandırılabilir. Önemli olan nokta, belirlenen hedef ve amaçların işletmeyi ileriye götüreceği nitelikte, anlaşılır ve tutarlı olmasıdır.

1.6.4. Strateji Oluşturma ve Uygulama

Birçok aşamadan geçerek elimizde oluşan bilgi birikimi ile diğer önemli bir aşama olan strateji oluşturma ve bu stratejileri uygulamaya koyma evresine geçilmektedir.

Strateji oluşturmak diğer bir tabirle uygulamaya konulacak stratejileri seçmek için, önce stratejiler tanımlanmalı ve temel nitelikte ve alt nitelikteki stratejiler belirlenmelidir.

Temel stratejiler, işletmenin geleceğini değiştirebilecek nitelikteki Büyüme, Küçülme, Durağan ve Karma stratejiler olarak adlandırılmaktadır (Mirze ve Ülgen, 2004). Bu stratejiler işletmenin her kademesinde uygulanan stratejilerdir.

Alt stratejiler ise ilişkili-ilişkisiz, bağımlı-bağımsız, yatay-dikey ve atak-durağan olarak temel stratejilere destekler nitelikteki stratejilerdir.

İşletmenin, örgüt yapısı, liderlik tarzı, örgüt kültürü, insan kaynakları, teknoloji ve diğer kabiliyetleri yeni vizyon ve stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için gözden geçirilmeli ve uygun hale getirilmesi için yeniden tasarlanmalıdır (Dinçer, 2007).

Stratejilerin uygulamaya konulmasının diğer bir önemli aşaması, liderin bu stratejileri çalışanlara benimsetebilmesidir. Lider öncelikle kendine olan özgüveni sağlamalı, etkin bir iletişim ağı kurmalı ve işletme yapısını stratejileri takip edebilecek niteliğe getirmelidir.

Tüm yapılması gereken faaliyetlerin hayata geçirilmesi için geleneksel liderlik tarzı yeterli olmayacaktır. Bu nedenle lider, stratejik düşünebilmeli, tüm işletmeyi ve çalışanları kapsayan bir ve gerekli zamanlarda gerekli hamleleri yapabilecek niteliklere sahip olmalıdır.

Stratejilerin uygulanması aşamasındaki son safha program, bütçe ve prosedürlerin hazırlanması aşamasıdır. Programlar: hedeflerin, politikaların, yöntemlerin ve görevlerin bağlantı kısmını oluşturur. Yapılacak faaliyetlerin ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümünün hazırlanması, yer ve zamanlarının belirlenmesi, kim tarafından ve ne zaman yapılacağıın tespit edilmesi sürecidir (Dinçer, 2007, s.45).

Bütçeler yapılan planların ve ulaşılmak istenen sonuçların rakamlarla ifade edilmiş şeklidir. Satış miktarı, işgücü, enerji, ücretler vb. tüm faaliyetler ölçülür, rakamlara dönüştürülür ve parayla ifade edilir (Dinçer, 2007, s.45).

Prosedür ise bir amaca ulaşmak için takip edilen yol veya yöntem olarak tanımlanmaktadır (Antoloji, 2009). Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici nitelikte hazırlanmaktadırlar.

Programlar; bütçe ve prosedürler ayarlandıktan sonra seçilen stratejiler uygulamaya konulur ve bundan sonra stratejilerin takibi ve kontrolü aşamasına geçilmektedir. Ortaya konulan stratejilerin etkinliği ve verimliliği takip edilmeli, gerektiği yerlerde müdahale edilmelidir. Bunun için etkili bir kontrol sistemi gerekmektedir.

1.6.5. Stratejik Kontrol

Tüm bu süreçlerden geçerek uygulamaya konulan stratejilerin denetlenmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir.

Kontrol diğer adıyla denetim, örgütte gerçekleşen eylemler ile planlananların karşılaştırılması ve sapma halinde sapmaların nedenlerini bulup giderme sürecidir (Genç, 2005, s.153). Bu süreçte ortaya konulan stratejilerin uygulanması ne gibi sonuçlar doğurmuştur ve bu sonuçların nedenleri nelerdir sorularına cevap aranmaktadır. Kontrolün amacı bir hata veya suçlu aramak değil, hedeften sapmaları tespit etmek ve gerekli düzeltici tedbirleri almaktır (Şimşek, 2002).

Analizlerin doğru yapıp yapılmadığı, alternatif strateji kriterlerinin doğru belirlenip belirlenmediği, örgütsel yapı, liderlik ve diğer stratejik uygulamaların doğruluğu ile ilgili kontroller sürecin her kesitinde yapılmak durumundadır (Mirze ve Ülgen, 2004).

Yapılan geri beslemeler, değişimin hızlı yaşandığı, teknolojinin devamlı geliştideği, rekabetin şiddetini arttırdığı pazarlarda önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü çevrede gelişen değişim ve gelişimlere hızlı tepki verebilmemiz için uyguladığımız stratejilerde de esnek yapıya sahip olmalı ve gerektiğinde değişiklikleri çok hızlı şekilde gerçekleştirmeliyiz.

İşletme iç ve dış çevre analizinde bahsedildiği gibi birçok çevresel faktör ile karşı karşıyadır. Bu faktörlerin etkileriyle gerçekleşen değişiklikler işletmeyi doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilemektedir. Bu etkileşim sonucu ortaya hem fırsatlar hem de tehditler çıkmaktadır. İşletme eğer pazarı yakından takip eder, gerekli düzenlemeleri hızlı gerçekleştirir, esnek bir yapıya sahip olabilir ve fırsatları değerlendirebilecek yetenekte liderlik anlayışına sahip olursa pazarda rekabet avantajı kazanma fırsatını ele geçirecektir. Bu nedenle stratejik yönetim süreci işletme adına genel bir anlayışı ifade etmekte ve birlikte hareket etmeyi teşvik edici bir özellik taşımaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI

2.1. OTEL İŞLETMELERİ

Bu bölümün amacı otel işletmelerinin tanımını, özelliklerini ve sınıflandırmasını yaparak, ülkemizdeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin özelliklerini, işlevlerini açıklamaktır. Bölüm, tezin çalışma alanını ve çalışma alanının özelliklerini tanımlaması açısından önemlidir.

2.1.1. Otel İşletmelerin Tanımı ve Özellikleri

Konaklama işletmeleri, turistin değişik yörede ve yapıda geceleme gereksinimini karşılayan tesisler olup, kullanım şekillerine göre özellikleri ve nitelikleri bulunmaktadır (Bayer, 1992, s.90). Konaklama tesisleri içinde en önemli grubu oteller oluşturmaktadır.

Oteller, farklı dillerden, dinlerden, milliyetlerden olan, farklı amaçlarla seyahat eden ve farklı mali güce sahip olan turistlerin konaklama, yeme-içme ve eğlenme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla faaliyet göstermektedir. Bu farklılıklardan dolayı otelin ortak nitelikte bir tanımını yapmak oldukça zor bir hale gelmektedir.

Ancak yapılan tanımlamalar incelendiğinde benzer nitelikte özellikler gösterdiği de görülmektedir. Olalı ve Korzay (1993) oteli; ‘yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; 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 bir işletme’ olarak tanımlamaktadır.

Usta (2008) ise oteli: ‘insanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletme’ olarak tanımlamaktadır.

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu’na dayalı olarak 2005 yılında güncellenerek yürürlüğe giren ve Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğinin 19. maddesinde 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.kultur.gov.tr, 2009).

Otel işletmelerini diğer ticari ve sanayi işletmelerinden ayıran bazı özellikler şunlardır (Şener, 1997, s.15):

1. **Otel işletmeleri zamana duyarlıdır.** Otel işletmelerinde konuklara sunulan hizmetler ve imkânlar, talebin olması ile ortaya çıkar. Örneğin; otel odası satılmadığı takdirde o günkü satışı başka bir güne aktarmak mümkün değildir. Dolayısıyla otel işletmelerindeki hizmetleri stoklamak da imkânsız hale gelmektedir.

2. **Otel işletmeciliği emek-yoğun işletmelerdir.** Otel işletmeleri, fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Otelciliğin esası insana dayanır. Günümüz işletmeleri ne kadar otomasyona geçme çabası içinde olsalar da bu otel işletmeleri için sınırlı bir kavramdır. Odaların temizlenmesi, yatakların düzenlenmesi, restoran servisleri, konukların karşılanması ve uğurlanması gibi hizmetler insanlar tarafından gerçekleştirilmektedir.

3. **Otel işletmeciliği dinamiktir.** Otel işletmeciliği; sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen, teknolojiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Bu bakımdan otel işletmeleri, gelen konuklara teknik donanımı ve hizmet sunumuyla asgari konforu sağlayabilmelidir.

4. **Otel işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir.** Konukların değişik zaman süreci içerisinde yapmış oldukları seyahatlerde, iş gezilerinde veya başka nedenlerle otelde konaklarken, hoşça vakit geçirirken, otel çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadır.

5. **Otel işletmelerinde sunulan hizmetler, bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir.** Otel işletmeleri, birbiriyle çok yakın ilişkiler içinde bulunan birden çok bölümlerden oluşan ticari ve sosyal işletmelerdir. Bu yönüyle bakıldığında, işletmede çalışan işgörenler arasında sıkı bir işbirliğinin gerekliliğini zorunlu kılmaktadır.

6. **Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır.** Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermayenin önemli bir kısmı da işletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanmasını gerektirir.

7. **Otel işletmelerinde satışlarda genel olarak peşin ve yaygın olarak kredi kartı kullanılmaktadır.** Otel işletmelerinde satışlar büyük oranda peşin yapılır. Ancak yabancı turistlerin sahip olduğu uluslararası kredi kartlarının güvenlik

açısından daha güvenilir olması nedeniyle kredi kartları da otel işletmelerinin yaptığı satışlarda yaygın olarak kullanılmaktadır.

8. Otel işletmelerinde konuklar kendilerine sunulan hizmeti, servis ücreti ile birlikte öder. Otel işletmelerinde, otel yönetimi tarafından servis ücreti veya başka isimler altında konukların hesap fişlerine “yüzde” olarak eklenerek yapılan hizmetin bedeli ayrı şekilde alınmaktadır.

2.1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin tanımlarında olduğu gibi sınıflandırmalarında da kesin bir birlik yoktur. Farklı yazarlar otelleri farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Ayrıca farklı ülkeler de sahip oldukları farklı otel endüstrilerine göre otel işletmelerini sınıflandırmış veya sınıflandırmada farklı kriterler kullanmışlardır.

Genel nitelikleriyle otel işletmelerini şu şekilde sınıflandırabiliriz:

1. Gelişme aşamaları bakımından otel işletmelerinin sınıflandırılması (Olalı ve Korzay, 1993, s.31):

- Lüks oteller
- Vasat oteller
- Yan konaklama tesisleri

2. Karşılıkları konaklama ihtiyacı türü tarafından sınıflandırılması (Batman, 2004, s.88):

- Merkezi oteller
- Kıyı otelleri
- Dağ otelleri-Spor otelleri
- Kaplıca, Kür otelleri
- Tatil köyleri

3. Büyüklüklerine göre sınıflandırma (Şener, 1997):

- Küçük oteller
- Orta büyüklükteki oteller
- Büyük oteller

4. Faaliyet sürelerine göre sınıflandırma (Kantarcı ve Yörükoğlu, 1998, s.17):

- Devamlı oteller
- Mevsim otelleri

5. Hukuki durumlarına göre sınıflandırma (Mısırlı, 2003, s.12):

- Turistik belgeli oteller
- Turistik belgesi olmayan (Belediye belgeli) oteller

6. Fiyat düzeyine göre otel işletmelerinin sınıflandırması (Oral, 2005, s.38):

- Ekonomik oteller
- Orta düzey fiyatlı oteller
- Lüks oteller

7. Ulaştırma araçları ile olan bağlantılarına göre sınıflandırma (Kantarcı ve Yörükoğlu, 1998, s.19):

- Hava alanı otelleri
- İstasyon otelleri
- Liman otelleri
- Karayolları kavşak otelleri

Otel işletmelerinin sınıflandırılması konusunda farklı yazarlar birbirine benzer nitelikte yaklaşımlar sergilemişlerdir. Oteller yukarıda da görüldüğü üzere yedi farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Ayrıca sınıflar ve bu sınıflara dahil olan otel türleri belirtilmiştir.

Otellerin sınıflandırılması işlemi yukarıda görülen yedi farklı kriterle sınırlandırılmamıştır. Bir otel, birden fazla sınıflamanın içine dahil olabilmektedir. Ayrıca yasal düzenlemelerin gereği olarak otelleri, hukuki olarak sınıflandırmanın daha geçerli olacağı ifade edilebilir.

Ülkemizde otellerin hukuki açıdan sınıflandırılması 12.03.1982 tarihli 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nun 37. maddesinin (A) bendinin 2 numaralı alt bendi hükmü uyarınca hazırlanmış Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği aracılığıyla düzenlenmiştir (www.kultur.gov.tr, 2009).

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'na dayalı olarak çıkarılan Yönetmeliğinin 4. Kısımında 19-25. Maddelerinde Asli Konaklama Tesisleri oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller ve hosteller olmak üzere yedi ayrı şekilde sınıflandırılmıştır. Ayrıca bu yönetmelikte oteller; bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı olarak sınıflandırılmıştır.

Bu tezin araştırma kapsamı üç, dört ve beş yıldızlı oteller ile sınırlandırıldığı için ilerleyen bölümde sadece üç, dört ve beş yıldızlı otellerin özellikleri açıklanmaktadır.

2.1.3. Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Özellikleri

Üç yıldızlı otellerin özellikleri yukarıda belirtilen 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu kapsamında çıkartılan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği'nin 19. maddesinin (c) bendinde belirtilmiştir (www.kultur.gov.tr, 2009). **Üç yıldızlı oteller**; iki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

1. İklim koşullarına göre odalarda klima sistemi,
2. Yatak sayısının yüzde yirmi beşi oranında oturma imkânının, lobide ya da ayrı düzenlenmiş oturma salonunda sağlanması,
3. İlave bir yönetim odası,
4. Odalarda televizyon,
5. Odaların yüzde ellisinde mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması,
6. Yüzme havuzu veya ikinci sınıf lokanta veya kafeterya veya kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon,
7. Çamaşır yıkama ve ütöleme hizmeti,
8. Rezervasyon işlemlerinin bilgisayarla yapılması,
9. Yirmidört saat büfe hizmeti.

İlgili yönetmeliğe göre **dört yıldızlı otel işletmelerinin** özellikleri şu şekildedir:

1. Kabul holünde telefon kabinleri,
2. Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
3. Odalarda ve genel mahallerde klima,
4. Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,
5. 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi,
6. Kuru temizleme ile terzi hizmeti,

7. Her katta kat ofisi düzenlemesi(Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.),

8. Satış mağazası,

9. Çeşitli dillerde; süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,

10. Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitesinin yüzde ellisine hizmet veren lokanta,

11. Sürekli doktor hizmeti ve revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi,

12. Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,

13. Servis merdiveni veya asansörü, (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.)

14. Personel sayısının en az yüzde onbeşi oranında konusunda eğitim almış personel,

15. İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,

16. Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,

17. Odalara; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.

18. Ayrıca;

- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,

- Kapalı yüzme havuzu,

- Açık 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.

İlgili yönetmeliğe göre **beş yıldızlı otel işletmeleri** yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler göstermesinin yanı sıra, dört yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen özellikleri de taşıması gereken en az 120 odalı oteller olarak belirtilmiştir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinin taşımaları gereken özellikler şu şekildedir:

1. Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
2. Odalarda; çalışma masası, yatak baş ucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,
3. 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 beş adet amblemli malzeme,
4. Banyolarda; resepsiyonla bağlantılı telefon,
5. Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında bütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,
6. Bu maddenin (d) bendinin 18 numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden, ilave olarak en az üç adedi,
7. Yirmi dört saat oda servisi,
8. Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel,
9. Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkanı sağlanması,
10. Bay ve bayan kuaförü,
11. Satış mağazaları,
12. Personel sayısının en az yüzde yirmi beşi oranında konusunda eğitim almış personel,

13. Alakart lokanta,

14. Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,

15. Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon.

2.2. TÜRKİYE'DEKİ KONAKLAMA SEKTÖRÜ İÇİNDE ÜÇ, DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNİN DURUMU

Turizmde uluslararası rekabet, 1980 ve 1990'lı yıllarda artış göstermiş, özellikle 1990'lı yıllarda, dünya turizminin istikrarlı olarak büyümeye devam ettiği, ancak rekabet ortamının giderek yoğunlaştığı bir dönem olmuştur (DPT, 2007). Dünya turizmindeki büyümeye paralel olarak Türkiye'deki turizm sektörü de önemli bir gelişim göstermiştir. Bu gelişim kendini özellikle konaklama sektöründe, tesis ve yatak kapasitesinde artış olarak göstermiştir.

Tablo 2.2.1. Turizm İşletme ve Yatırım Belgeli Tesisler ve Yatak Kapasiteleri

Yıllar	İşletme Belgeli		Yatırım Belgeli	
	Tesis	Yatak	Tesis	Yatak
1987	834	106214	892	153786
1988	957	122306	1298	218445
1989	1102	146086	1662	288896
1990	1260	173227	1921	325515
1991	1404	200678	1987	331711
1992	1498	219940	1938	309139
1993	1581	235238	1788	276037
1994	1729	265136	1578	240392
1995	1793	286463	1334	202483
1996	1866	301524	1309	202631
1997	1933	313298	1402	236632
1998	1954	314215	1365	249125
1999	1907	319313	1311	245543
2000	1824	325168	1300	243794
2001	1 998	368819	1237	229 047
2002	2 124	396148	1138	222 876
2003	2 240	420697	1130	242 603
2004	2 357	454290	1151	259 424
2005	2 412	483330	1039	278 255

2006	2 475	508632	869	274 687
2007	2 514	532262	776	254 191
2008	2 566	567470	772	258 287
2009	2 625	608795	754	231 456

Kaynak: www.kultur.gov.tr, 2009.

Tablo 2.2.1.'de 1987 ile 2009 yılları arasında turizm işletme ve yatırım belgeli konaklama tesislerinin sayıları ve bu tesislere ait yatak kapasiteleri gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde 1987 yılında 834 olan işletme belgeli konaklama tesis sayısının 2009 yılında 2625'e çıktığı görülmektedir. Bu durum konaklama tesislerinin sayısında %315'lik bir artış olduğunu gözler önüne sermektedir. Ancak yatırım belgeli konaklama işletmelerinin sayısında %15'lik bir düşüş gözlenmektedir. Durum, yatak kapasiteleri bakımından incelendiğinde turizm işletme belgeli konaklama tesislerinin 1987'de 106.214 olan yatak sayısı 2009 yılında 608.795 sayısına ulaşarak %573 gibi büyük bir gelişme kaydedildiği anlaşılmaktadır. Yatırım belgeli konaklama tesislerinin yatak sayısında ise 20 yıllık süreçte %150'lik bir artış olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2.2.2. 2009 Yılı Tesis Sayısı ve Yatak Kapasitesinin Konaklama Tesislerinin Türlerine Göre Dağılımı

İşletme Türü	Yatırım Belgeli		İşletme Belgeli	
	Tesis	Yatak	Tesis	Yatak
5 Yıldızlı Oteller	115	71129	308	209471
4 Yıldızlı Oteller	208	69817	505	161943
3 Yıldızlı Oteller	156	19258	644	86681
2 Yıldızlı Oteller	44	3648	593	45835
1 Yıldızlı Oteller	13	805	81	6055
1. Sınıf Moteller	-	-	2	161
2. Sınıf Moteller	-	-	7	356
Moteller	2	72	8	483
1. Sınıf Tatil Köyleri	25	16307	62	49503
2. Sınıf Tatil Köyleri	15	9524	19	7996
5 Yıldızlı Termal Oteller	6	3654	5	3132
4 Yıldızlı Termal Oteller	3	1917	9	2519
3 Yıldızlı Termal Oteller	2	294	6	849
2 Yıldızlı Termal Oteller	-	-	2	110
Pansiyonlar	21	599	52	1484
Kampingler	2	200	6	1169

Oberjler	-	-	1	481
Apart Oteller	48	16250	100	12019
Özel Belgeliler	7	564	189	13975
Golf Tesisleri	4	854	1	68
Eğitim ve Uygulama Tesisleri	-	-	1	72
Turizm Kompleksi	6	5493	1	1745
Butik Otel	58	5668	18	1427
B Tipi Tatil Sitesi	12	4792	2	860
Dağ Evi	1	56	2	256
Çiftlik-Köy Evi	3	235	1	115
Yayla Evi	1	80	-	-
TOPLAM	752	231216	2625	608765

Kaynak: www.kultur.gov.tr, 2009.

Tablo 2.2.2.'de 2009 yılı itibariyle Türkiye'deki turizm belgeli konaklama tesislerinin sayısı ve yatak kapasiteleri ayrıntılı olarak gösterilmektedir. 2009 yılında işletme belgeli beş yıldızlı otel sayısı 308 ve bu otellere ait yatak sayısının 209.471 olduğu görülmektedir. Aynı tabloda yatırım belgeli dört yıldızlı otel sayısının 115 ve bu otellere ait yatak sayısının 71.129 olduğunu görmekteyiz. İşletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin yatak kapasitesinin toplam işletme belgeli turistik tesislerin yatak kapasitesi içindeki oranı yaklaşık %34 iken yatırım belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin toplam yatırım belgeli turistik tesislerin yatak kapasitesi içindeki oranı yaklaşık %30'dır.

2009 yılı itibariyle işletme belgeli dört yıldızlı otel işletmelerinin sayısı 505 ve yatak sayısı 161.943 iken yatırım belgeli dört yıldızlı otel işletmelerinin sayısı 208 ve yatak sayısının 69.817 olduğu görülmektedir. İşletme belgeli dört yıldızlı otel işletmelerinin yatak kapasitesinin toplam işletme belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı %26 iken yatırım belgeli dört yıldızlı otel işletmelerinin toplam yatırım belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı yaklaşık %30'dur.

Aynı tabloya göre işletme belgeli üç yıldızlı otel işletmelerinin sayısı 644 ve yatak sayısı 86.681 iken yatırım belgeli üç yıldızlı otel işletmelerinin sayısı 156 ve yatak sayısı 19258 olarak belirtilmektedir. İşletme belgeli üç yıldızlı otel işletmelerinin yatak kapasitesinin toplam işletme belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı yaklaşık %14 iken yatırım belgeli üç yıldızlı otel işletmelerinin toplam yatırım belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı ise %8'dir.

Üç, dört ve beş yıldızlı otelleri beraber değerlendirdiğimizde ülkemizdeki toplam işletme belgeli otellerin sahip olduğu yatak kapasitesinin %70'inin bu oteller tarafından sağlandığı anlaşılmaktadır.

Son 30 yıllık süreçte işletmelerin içinde bulunduğu çevrede meydana gelen ekonomik, siyasi ve teknolojik gelişmeler, rekabet koşullarındaki değişimler, konaklama işletmeleri için yukarıda belirtilen sayısal gelişmelerin ön plana çıkmasına engel teşkil etmektedir.

Türkiye'de 1982 yılında yürürlüğe giren 2634 sayılı "Turizmi Teşvik Kanunu" turizm faaliyetlerinin gelişmesi adına atılan hem yasal hem de finansal bir adımdır. Bu kanun ile Turizm Bakanlığının etkinliği artırılmış ve turizme yapılan yatırımlar devlet tarafından da teşvik görmeye başlamıştır. 1980-1990 dönemi, ülkemizde turizm sektörünün en hızlı gelişme gösterdiği yıllardır (DPT, 2007). Ancak 1990 yılındaki Körfez Krizi ve sonrasında ortaya çıkan Körfez Savaşı, 1993 yılında PKK terör örgütü eylemlerinin turistik işletmeleri hedef alması, 1994 yılında yaşanan ekonomik kriz, 1997'de Asya Pasifik ülkelerinde çıkan ve diğer ülkeleri de etkileyen ekonomik kriz, 1999 yılında Marmara Bölgesi'nde yaşanan deprem felaketi, PKK terör örgütünün elebaşısının yakalanması, 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan ekonomik krizler Türkiye'de yakın tarihte turizmi önemli ölçüde etkileyen olayların başında gelmektedir (Kılınç, 2003). Ayrıca 2008 yılında ABD'de başlayıp dünyaya yayılan ekonomik kriz nedeniyle Türk ekonomisi ve bunun sonucu olarak Türk turizmi de önemli derecede etkilenmiştir.

Dünya Ekonomik Forumu (2009)'nun yayınlamış olduğu Seyahat ve Turizm Rekabet Raporu 2009 da Türkiye, araştırmaya dahil olan dünya genelindeki 130 ülke arasında rekabet gücü açısından 56. sırada yer almaktadır. Aynı araştırmaya göre Türkiye, Avrupa kıtasındaki araştırmaya dahil olan 42 ülke arasında 31. sırada yer almaktadır. Araştırmada Türkiye'nin kültürel miras bakımından çok zengin olmakla birlikte bu zenginliğin korunması, güvenlik ve emniyetin sağlanması, ulaşım altyapısının güçlendirilmesi, sağlık ve hijyen konularına daha fazla dikkat edilmesi durumunda Türkiye'nin rekabet gücünü daha da arttırabileceği belirtilmektedir.

Tablo 2.2.3. Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesislerinde Doluluk Oranları

Yıl	Doluluk Oranı (%)
2000	36.82
2001	45.60
2002	48.70
2003	46.89
2004	50.07
2005	52.38
2006	47.30
2007	54.65
2008	51.51
2009	48.90

Kaynak: www.kultur.gov.tr, 2009.

Yukarıdaki tabloda belirtilen doluluk oranlarına bakıldığında, 2000 yılında meydana gelen finansal kriz nedeniyle doluluk oranlarında 2001 yılına göre düşüş görülmektedir. 2001 yılında bir finansal kriz yaşanmasına rağmen turizm sektörü kendini hızla toparlamış ve bu konaklama işletmelerinin doluluk oranına %8.78'lik bir artış olarak yansımıştır. 2002 yılında da artışını sürdüren doluluk oranında, İstanbul'da gerçekleşen terörist eylemler ve Irak Savaşı nedeniyle 2003 yılında %1.81'lik azalma görülmüştür. 2004 ve 2005 yıllarında yatırımların teşvik edilmesi, kredi kolaylıkları sağlanması ve devletin yasal düzenlemeleri sonucu konaklama işletmelerinin doluluk oranlarında artış olduğu görülmektedir. 2006 yılındaki düşüşün nedenlerinin başında ise 2005 yılının son çeyreğinde ortaya çıkan karikatür krizi, kuş gribi virüsü ve Irak Savaşı gelmektedir. 2007 yılında gelişimini devam ettiren turizm sektörü 2006 yılının olumsuz etkilerini aşmış ve bu konaklama tesislerinin doluluk oranlarına %7.35'lik artış olarak yansımıştır.

2008 yılında ABD'de ortaya çıkan ekonomik kriz 2008 yılının ikinci yarısına doğru Avrupa ülkelerine ve diğer ülkelere doğru büyüme göstermiştir. Ekonomik krizin dalga dalga yayılarak dünyayı sarması sonucu insanlar turizm hareketlerinde kısıtlama yoluna gitmiştir. Dolayısıyla sanayi ve tarım sektöründe olduğu gibi hizmet sektörü de global ekonomik krizden önemli derecede etkilenmiştir. Türkiye'deki konaklama sektörü bu krizden yatırımların yavaşlaması, talebin dalgalanması, alacakların tahsilinde zorluk yaşanması ve fiyatların düşmesi şeklinde etkilenmiştir.

Dünya genelinde hizmet sektöründe yaşanan hızlı gelişmelere ayak uydurabilmek ve turizm sektöründeki rekabet gücünü arttırmak adına devlet tarafından da birtakım stratejik çalışmalar yapılmıştır. Bunların başında Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu "Türkiye Turizm Stratejisi 2023" ve "Türkiye Turizm Stratejisi Eylem Planı 2007–2013"

gelmektedir. Türkiye Turizm Stratejisi ve Eylem Planı ile üretim, yönetim ve uygulama süreçlerinde sektörün önüne bir yol haritası konularak yönlendirilmesi temel amaç olarak benimsenmiştir (KVTB, 2007).

Dünyada ve Türkiye’de turizmi canlandırmak adına yapılan birçok çalışma bulunsa da turizm işletmeleri ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, siyasal vb. birçok olaydan hızlı bir şekilde etkilenmektedir. Özellikle konaklama işletmeleri insan etkileşimi üst düzeyde olan işletmeler oldukları için meydana gelen birçok durumdan olumsuz olarak etkilenmektedir.

Konaklama işletmelerinin mali anlamda başarısızlığa uğramasının nedenleri işletme kontrolündeki ve işletme kontrolü dışındaki etmenler olarak iki şekilde incelenebilmektedir (Türksoy, 2007).

Tablo 2.2.4. Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan İşletme Kontrolündeki ve İşletme Kontrolü Dışındaki Etmenler

İşletme Kontrolündeki Etmenler	İşletme Kontrolü Dışındaki Etmenler
<ul style="list-style-type: none"> • Yönetimsel etmenler • İşletme ölçeği ve doluluk • Maliyet yapısı • Faaliyette bulunulan dönem • Finansal yapı 	<ul style="list-style-type: none"> • GSMH ve Ödemeler Bilançosu • Arz ve Talep • Faiz oranları, Döviz kurları, Enflasyon • İstihdam • Mevzuat

Kaynak: Türksoy, 2007’den uyarlanmıştır.

Günümüzde turizm ve konaklama sektörünün ülke ekonomisi içerisindeki payının giderek artması, sektörde yaşanabilecek mali başarısızlık ya da iflasların etkisinin de büyümesi anlamına gelmektedir. Özellikle son yıllarda ekonomik krizlerin bölgesel ve küresel anlamda etkisinin artması sonucu hizmet işletmeleri de büyük zararlar görmektedir. Bu nedenle konaklama işletmeleri kontrolü altındaki etmenlere dikkat ettiği gibi kontrolü dışında kalan etmenleri de takip etmeli bu değişikliklere karşı da gerekli önlemleri almalıdır.

WTTC’nin (2009) yayınlamış olduğu “Seyahat ve Turizm’in Ekonomik Etkisi-Türkiye 2009” adlı rapora göre Türkiye’de turizmin oluşturduğu GSMH’nın 2009 yılında yüzde 1.3’lük büyüme ile 27 milyar dolara ulaşacağı ifade edilirken turizmde doğrudan istihdam edilen kişi sayısının da yüzde 1.5’lik artışla 443 bine ulaşacağı öngörüsünde bulunmaktadır. Türkiye’de turizmin dolaylı olarak oluşturacağı ekonomik büyüklüğün 2009 yılı için 64 milyar dolar olacağı belirtilen raporda turizmin dolaylı olarak istihdam sağladığı kişi sayısının da 1 milyon 375 bin olacağına işaret edilmektedir.

Tablo 2.2.5. Türkiye'nin Gelecek 10 Yıllık Sürede Rakipleriyle Büyüme Oranı ve İstihdam Açısından Karşılaştırmalı Analizi

Ülke	2009 YILI		2019 YILI	
	Büyüme Oranı	İstihdam	Büyüme Oranı	İstihdam
Türkiye	+1,3	+1.5	+4,1	+2,7
İspanya	-4,9	-4,2	+1,3	+1,0
Yunanistan	-1,8	-2,0	+3,5	+2,6
İtalya	-5,5	-5,2	+2,0	+0,8
Mısır	-2,8	-4,3	+4,5	+2,0

Kaynak: WTTC(2009)'nin Travel&Tourism Economic Impact Spain 2009, Turkey 2009, Greece 2009, Italy 2009 ve Egypt 2009 raporlarından uyarlanmıştır.

Tablo 2.2.5.'de görüldüğü üzere 2009 yılı itibariyle Türkiye'nin turizm alanındaki önemli rakiplerinden İspanya'nın %4.9, Yunanistan'ın %1.8, İtalya'nın %5.5 ve Mısır'ın %2.8 oranında turizm alanında küçülme yaşayabileceği belirtilmektedir. Aynı şekilde bu ülkelerin istihdam oranında da küçülme yaşaması beklenmektedir. Türkiye ise %1.3'lük büyüme oranı %1,5'lik istihdam artışı ile rakiplerine kıyasla gelecek vaat etmektedir. 2019 yılı tahminlerine göre büyüme oranı ve istihdam açısından Türkiye, Mısır ve Yunanistan'ın önemli gelişme göstermesi beklenmektedir.

Sonuç olarak Türkiye'de konaklama sektörü sayısal anlamda önemli gelişmeler göstermektedir. Ancak hizmet sektörünün esnek bir talep yapısına sahip olması ve diğer birçok nedenden dolayı gelişimin sabit bir ivme kazanması oldukça zor gözükmektedir. Otellerin içinde bulunduğu çevrede gelişen olaylar rekabet ortamını daha da şiddetli hale getirmektedir. Tüm bu nedenlere bağlı olarak konaklama işletmeleri ve özellikle otel işletmeleri stratejik anlamda gelişimini hızlandırmalı ve yönetim anlayışını stratejik temele oturtmalıdır.

2.3. ANTALYA'DAKİ ÜÇ, DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmamızın evreni olarak Antalya ilinin seçilmesinin temel nedeni, bu yörenin Türk turizminin gerek tesis gerek ziyaretçi sayısı bakımından büyük bir bölümünü oluşturması ve Türk turizmini simgeleyen bir imaja sahip olmasıdır.

Antalya, turizm altyapısını güçlendiren, turistik tesislerini modernleştiren, hizmet kalitesini artıran turistik bir destinasyon olarak önemli bir gelişim ivmesine sahiptir. Antalya'nın turizm potansiyelini daha iyi anlayabilmek için tablo 2.3.1'deki verileri incelemek faydalı olacaktır.

Tablo 2.3.1. 2009 Yılı Antalya ve İlçelerinin İşletme Belgeli 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İstatistikleri

İlçesi	Tesis Türü	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
Muratpaşa	5 Yıldızlı Otel	7	2485	5099
	4 Yıldızlı Otel	9	2221	4591
	3 Yıldızlı Otel	11	1143	2306
Konyaaltı	5 Yıldızlı Otel	7	3129	6989
	4 Yıldızlı Otel	2	345	718
	3 Yıldızlı Otel	6	309	636
Kepez	5 Yıldızlı Otel	-	-	-
	4 Yıldızlı Otel	-	-	-
	3 Yıldızlı Otel	1	50	103
Döşemealtı	5 Yıldızlı Otel	-	-	-
	4 Yıldızlı Otel	-	-	-
	3 Yıldızlı Otel	-	-	-
Aksu	5 Yıldızlı Otel	11	5477	11640
	4 Yıldızlı Otel	4	1339	2907
	3 Yıldızlı Otel	-	-	-
Serik	5 Yıldızlı Otel	35	15009	32360
	4 Yıldızlı Otel	6	2389	5038
	3 Yıldızlı Otel	2	170	355
Kemer	5 Yıldızlı Otel	36	11828	25205
	4 Yıldızlı Otel	26	4185	8496
	3 Yıldızlı Otel	19	2283	4678
Manavgat	5 Yıldızlı Otel	46	16928	36733
	4 Yıldızlı Otel	45	12098	25769
	3 Yıldızlı Otel	16	1877	4123
Alanya	5 Yıldızlı Otel	34	10473	21924
	4 Yıldızlı Otel	60	11249	23691
	3 Yıldızlı Otel	61	5618	11535
Kaş	5 Yıldızlı Otel	-	-	-
	4 Yıldızlı Otel	2	105	223
	3 Yıldızlı Otel	3	212	432
Kumluca	5 Yıldızlı Otel	-	-	-
	4 Yıldızlı Otel	-	-	-

	3 Yıldızlı Otel	-	-	-
Finike	5 Yıldızlı Otel	1	297	598
	4 Yıldızlı Otel	-	-	-
	3 Yıldızlı Otel	1	74	152
ANTALYA TOPLAMI	5 Yıldızlı Otel	177	65626	140548
	4 Yıldızlı Otel	154	33931	71433
	3 Yıldızlı Otel	120	11736	24320

Kaynak: <http://www.antalyakulturturizm.gov.tr>, 2009'dan uyarlanmıştır.

Tablo 2.3.1'de görüldüğü üzere Antalya'nın 12 ilçesinden 7'si turistik tesisler bakımından oldukça zengindir. Farklı turizm çeşitlerinin yapıldığı bu ilçeler önemli turizm potansiyeline sahiptir. Bu ilçeler arasında Serik, Kemer, Manavgat ve Alanya en önemli turistik potansiyele sahip ilçelerdir. Toplam otel sayısının %85.5'i bu dört ilçede bulunmaktadır. En çok beş yıldızlı otele sahip olan ilçe Manavgat, en çok dört ve üç yıldızlı otel sahip olan ilçe ise Alanya'dır. Oda ve yatak sayısı bakımından en zengin ilçenin Manavgat olduğu görülmektedir.

Antalya'da bulunan toplam 451 otelin %39.3'ü beş yıldızlı otellerden, %34.1'i dört yıldızlı otellerden ve %26.6'sı üç yıldızlı otellerden oluşmaktadır. Yüzdeler oranlardan görüldüğü üzere otel dağılımı açısından çok büyük bir farklılık yoktur. Hizmet kalitesi bakımından diğer otellere göre daha iyi durumda olan beş yıldızlı otellerin sayısal üstünlüğü görülmektedir.

Bu otellerin sahip olduğu toplam oda sayısı 111.299'dur. Bu odaların %59'u beş yıldızlı otellere, %30.5'i dört yıldızlı otellere ve %10.5'i üç yıldızlı otellere aittir. Yatırım aşamasından hizmet aşamasına kadar büyük yatırımlar gerektiren otel işletmeleri arasında çok büyük alanlarda inşa edilen ve önemli nitelikte oda ve yatak sayısına sahip olan beş yıldızlı otel işletmelerinin oda sayısı bakımından neredeyse Antalya'daki tüm oda sayısının 2/3'üne sahip olduğu görülmektedir.

Antalya'daki toplam yatak kapasitesi 236.231'dir. Bu yatakların %59.5'i beş yıldızlı otellere, %30.2'si dört yıldızlı otellere ve %10.3'ü üç yıldızlı otellere aittir. Oda sayısında olduğu gibi yatak sayısı bakımından da önemli bir çoğunluğa sahip olan beş yıldızlı otel işletmelerinin Antalya turizmi açısından ne kadar stratejik bir değere sahip olduğu görülmektedir.

2.4. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI

Son zamanlarda yaşanan değişim ve gelişime paralel olarak yönetim ve organizasyon alanında birçok yeni görüş ve kavram ortaya çıkmıştır. Bu değişken çevre ve yoğun rekabet ortamı, işletmeleri yeni kavram, teknik ve uygulamaları öğrenme çabası içine sokmuştur. Bu çaba sonucu birçok yeni yönetim tekniği ortaya çıkmıştır. Rigby'nin (2001) yapmış olduğu "Yönetim Araçları ve Teknikleri" adlı araştırma hem işletmelerin hangi yönetim araçlarını kullandıklarını hem de kullanılan bu yönetim araçlarından ne kadar memnun olduklarını belirten bir tablo önümüze koymaktadır. Dört kıta'daki 15 ülkede bulunan farklı sektörlerdeki işletme yöneticilerinden sağlanan verilere göre hazırlanan bu araştırma raporunda görülmektedir ki ortaya koyulan yönetim teknikleri son yıllardaki gelişim ve değişim hızına yeterli derecede ayak uyduramamakta ve bu nedenle stratejik bir bakış açısına doğru bir eğilim olduğu görülmektedir.

Bu stratejik bakış açısıyla ortaya çıkan ve çalışmamızın temelini oluşturan stratejik yönetim araçları şu şekildedir:

1. Senaryo Planlama
2. Vizyon/Misyon Bildirileri
3. Stratejik Planlama
4. Benchmarking (Kıyaslama)
5. Dış Kaynak Kullanımı
6. Balance Scorecard (Dengeli Ölçüm Kartları)
7. Temel Yetenekler
8. Tedarik Zinciri Yönetimi
9. Toplam Kalite Yönetimi
10. Boston Danışma Grubu-Büyüme ve Pazar Payı Matrisi
11. SWOT (FÜTZ) Analizi
12. Müşteri İlişkileri Yönetimi
13. Stratejik İşbirlikleri

Bu bölümün temel amacı çalışma kapsamındaki 13 stratejik yönetim tekniğinin tanımlarını, özelliklerini ve otel işletmeleriyle olan ilişkilerini ortaya koymaktır.

2.4.1. KIYASLAMA (BENCHMARKING)

Son yıllardaki hızlı değişim ve gelişime ayak uydurmak isteyen işletmeler bu çabalar sonucu birçok yeni stratejik yönetim tekniği ortaya koymuştur. Bunlardan bir tanesi de

Türkçedeki karşılığı “Kıyaslama” olan “Benchmarking” tekniğidir. Bu tekniğin farklı sektörlerde yer alan firmaların birbirlerinden esinlenerek işleyiş süreçlerini taklit etmeye başlamasıyla ortaya çıktığını görmekteyiz.

2.4.1.1. Tanımı, Amacı ve Özellikleri

Kıyaslamanın yeni gelişen bir kavram olması sebebiyle ilgili literatürde oluşmuş ortak bir tanım yoktur. Kıyaslama ile ilgili bazı tanımlar şu şekildedir:

Kıyaslama, bir işletmenin etkinliğini artırabilmek için, üstün performansa sahip diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi iş yapma usullerini karşılaştırması ve bu karşılaştırmadan çıkan sonuçları uygulamasıdır (Genç, 2004, s.218).

Başka bir tanıma göre kıyaslama, işletmenin performansını, sınıfının en iyisi olan işletmeninki ile karşılaştırarak “en iyi”nin bu performans seviyesini nasıl yakaladığını belirleyip, elde edilen bilgileri işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanmasıdır (Şimşek, 2004, s.328).

Diğer bir tanıma göre kıyaslama, işletmenin ürünlerini, hizmetlerini ve uygulamalarını, rakiplerinin ya da içinde bulunduğu endüstrinin liderleri olarak bilinen şirketlerin ürünleri, hizmetleri ve uygulamalarıyla sürekli karşılaştırarak ölçümlemesidir (Bolat, 2000, s.78).

Diğer bir tanıma göre kıyaslama, öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir parçası, bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarılma, paylaşma ve gelişme sürecidir (Yatkın, 2004, s.78).

Farklı bir tanıma göre ise kıyaslama, bir işletmenin sürekli olarak bilinçli bir şekilde, kendi dallarında ve sektörlerinde en iyi (başarılı) olan işletmelerin belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması, incelemesi, kendi usulleri ile karşılaştırarak sonuç çıkarması ve işletmenin çıkardığı bu sonuçları bir uygulama planı çerçevesinde uygulayarak daha yüksek bir başarı düzeyine ulaşma çabalarını ifade etmektedir (Koçel, 2003, s.411).

Farklı bir bakış açısıyla kıyaslama sadece bir kopyalama tekniği değildir, ayrıca yeni hedeflere ulaşmak için esin kaynağıdır. Kıyaslama, sürekli ve bilinçli bir şekilde ilerlemeyi temel amaç edinir (Çatı ve diğ., 2007, s.151).

Yukarıda verilen tanımlardan anlaşılacağı üzere kıyaslama ile ilgili tanımlarda ortak bir birliklilik olmamasına rağmen genel anlamda şu özellikleri bünyesinde barındırmaktadır (Hutton, 2009);

- Kıyaslama ile sadece aynı alanlarda değil, farklı alanlarda da büyük, küçük, kamu veya özel sektörden her türlü işletmenin uygulamalarından yararlanılabilmektedir.
- Ülke sınırları dışındaki en iyi uygulamalara ulaşılabilmektedir.
- Diğer işletmelerin ürünleri, süreçleri, çıktıları, nasıl ürün ürettiği, pazarladığı öğrenilebilmekte ve işletmeye adapte edilebilmektedir.
- İşletme bütün olarak kıyaslanabileceği gibi herhangi bir bölüm, birim ya da faaliyet de kıyaslanabilmektedir.
- Bilgi arama gizli değil, kurallara uygun olarak açık bir şekilde gerçekleştirilmektedir.
- Amaç rakiplerin pozisyonunu yakalamak ya da uygulamaları taklit etmek değil, en iyi uygulamaları keşfetmek ve liderlik pozisyonunu elde etmektir.

Kıyaslamanın amacı, özellikle müşteri odaklı hizmetlerde beklenen sonuçlara ulaşmak ve iş performansını artırmaktır (Genç, 2004, s.220). Kıyaslamanın genel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Şimşek, 2004, s.344);

- Kuruluşun amaç ve hedeflerini saptamakta yardımcı olmak,
- Hedef ve amaçlara ulaşmak için en iyi uygulamaları saptamak,
- Hedefleri, amaçları ve uygulamaları geçerli kılmak,
- Rekabet avantajını ve şirket performansını arttırmak,
- Şirket kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek,
- Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlamak,
- Şirket içindeki daha iyi uygulamaları açığa çıkarmak,
- Maliyetleri düşürmek,
- Performans ölçme ve iyileştirme,
- Çalışanlarda motivasyon sağlamaktır.

İşletmelerin kıyaslama tekniğini kullanmalarının birçok farklı nedeni vardır. Genel olarak kıyaslama tekniğinin kullanılma nedenleri şu şekildedir (Kaya, 2004; Yıldız, 2002);

- Kıyaslamanın bir performans artırma aracı olarak görülmesi,

- Kıyaslamanın rakiplerin zayıf yönleri hakkındaki hatalı algıları açıklaması,
- Kıyaslamanın üstün performans gösteren işletmelerin uygulamalarının öğrenilmesi sonucunda, zaman ve para tasarrufu sağlaması,
- Kıyaslamanın kalitenin artırılmasına yardımcı olması,
- Kıyaslamanın öğrenmenin gelişimine katkıda bulunması,
- Kıyaslamanın kaynakların etkili gelişimini sağlaması,
- Kıyaslamanın maliyet azaltıcı bir unsur olarak görülmesi,
- Kıyaslamanın sürekli gelişimi hedef göstermesi,
- Kıyaslamanın teknolojik yeniliklerin uygulanmasına öncülük etmesi,
- Kıyaslamanın örgütün zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesine yardımcı olması.

2.4.1.2. Kıyaslama Türleri

Kıyaslama çok çeşitli şekillerde yapılabilir. Organizasyonun kendi içindeki birimler arasında kıyaslamalar yapılabileceği gibi, organizasyon dışındaki şirketler ile de kıyaslama yapılabilir. Başlıca kıyaslama türleri şu şekilde açıklanabilir (Şimşek, 2004; Kaya, 2004; Yıldız, 2002):

İçsel Kıyaslama: Bu kıyaslama türünde organizasyonun kendi içinde işlemler ve süreçler arasında kıyaslamalar yapılarak en iyi uygulamalar tespit edilmeye çalışılır. İçsel kıyaslama, “organizasyon içi kıyaslama” veya “şirket içi kıyaslama” olarak da adlandırılabilir.

Rekabetçi Kıyaslama: Bu yöntemde rakip firmalar ile kıyaslamalar yapılarak “en iyi uygulamalar” tespit edilir ve organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Bu yöntemde bir tek değil, birden çok organizasyonla aynı anda kıyaslamalar yapılabilir. Rekabetçi kıyaslama, rakip firmalar ile yapılacağından bunu gerçekleştirmek güç, hatta imkânsız olabilir. Zira rakip firmalar kendi organizasyon yapılarını, sistemlerini, süreçlerini başka organizasyonlarla doğal olarak paylaşmak istemeyebilirler.

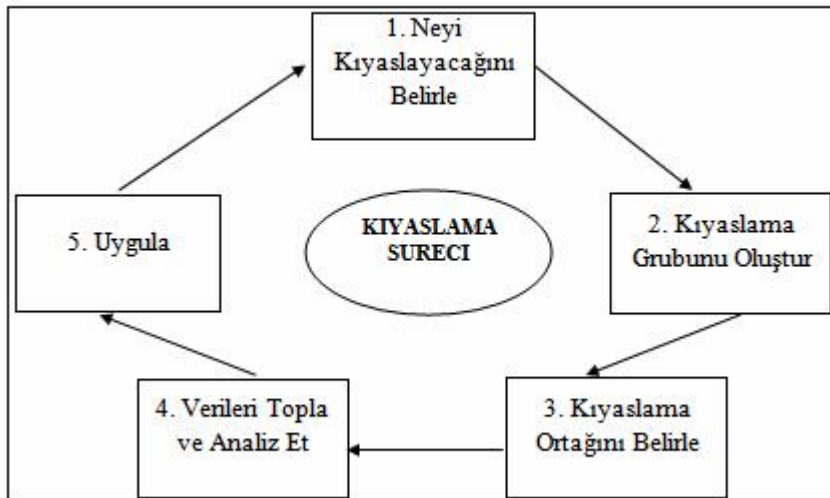
Fonksiyonel Kıyaslama: Bu yöntem, rekabetçi kıyaslamada olduğu gibi organizasyon dışı bir kıyaslama tekniğidir. Burada başka firmaların işlemleri, fonksiyonları ve süreçleri analiz edilir ve tespit edilen en iyi uygulamalar organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Burada rakip firmalarla kıyaslama yapılmadığından kıyaslama yapılacak şirketleri bulabilmek nispeten daha kolaydır. Bu yöntemde bir firma, kendi faaliyet alanı dışında başka bir sektörde faaliyet

gösteren firmalarla kıyaslama yapar. Örneğin, iki ayrı sektörde faaliyet gösteren iki organizasyon arasında satış ve pazarlama yönünden kıyaslama yapılabilir. Örneğin, bir otel ve hastane arasında hastaların veya müşterilerin kabulü ve ağırlanmasında kıyaslama yapılabilir.

Küresel Kıyaslama: Bu yöntemde dünya çapında başarılı olmuş şirketlerin ve organizasyonların yapı, sistem ve süreçleri hakkında genel bir takım bilgiler edinilmeye çalışılır ve bunlar organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Burada diğer kıyaslama yöntemlerinde olduğu gibi direkt olarak bir kıyaslama yapılması söz konusu değildir. Sadece “world class” olarak ifade edilen çok başarılı şirketlerden çeşitli araçlarla bilgi elde edilmeye çalışılır.

2.4.1.3. Kıyaslama Süreci

Kıyaslama süreci iyi yapılandırılmış belirli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreç farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Aynı şekilde işletmeler de uygulamada farklı yollar izleyebilmektedir. Ancak temel aşamalar hemen hemen birbirinin aynısıdır. Literatürdeki sınıflamaları dikkate alarak kıyaslama sürecini beş aşamada değerlendirebiliriz (Yıldız, 2002).



Kaynak: Yıldız, G., “Kıyaslama (Benchmarking)”, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Edit.: İsmail Dalay, Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Beta Yayınevi, İstanbul, 2002.

Şekil 2.4.1.3.1. Kıyaslama Süreci

Bu aşamalar şu şekilde uygulamaya geçmektedir (Yıldız, 2002 ve Koçel, 2003):

1. Aşama; Kıyaslama Konularının Belirlenmesi: Bu aşamada işletme kıyaslamaya konu olacak süreç ya da faaliyetleri belirler. Bu aşama daha çok başarıya ulaştıran spesifik konu ve uygulamalar üzerine odaklanmayı öngörür.

2. Aşama; Kıyaslama Grubunun Oluşturulması: Bu aşamada işletmeler kıyaslama uygulaması hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip kişileri bir proje dâhilinde bir araya getirirler. Bu kişiler örgüt içinden olabileceği gibi örgüt dışından da olabilir. Önemli olan hangisinin etkin ve verimli olacağıyla ilgilidir.

3. Aşama; Kıyaslama Ortağının Belirlenmesi: Bu aşamada işletmeler, başarılı rakipler, endüstri dalı liderleri veya başka sektörlerdeki üstün performanslı işletmeleri kendilerine model olarak seçerler. Çok dikkatli olunması gereken bir aşamadır. Yanlış seçim sonradan telafi edilemeyecek sonuçlara neden olabilir.

4.Aşama; Verilerin Toplanması ve Analizi: Bu aşamada belirlenen kıyaslama ortağı ile ilişki kurularak tarafların kesinleştirmiş oldukları bir protokole göre bilgiler toplanır. Daha sonra analiz edilir. Burada dikkat edilmesi gereken, kıyaslama yapılan işletmenin ilgili konularda elde ettiği sonuçlardan ziyade, işletmeyi bu sonuca ulaştıran metot, teknik, süreç ve uygulamalar hakkında veri toplanmasıdır.

5. Aşama; Uygulamanın Gerçekleştirilmesi: Bu safhada, elde edilen bilgilerle işletmenin hali hazırdaki uygulamaları karşılaştırılarak düzeltmeye gidilir. Kıyaslama süreci bu aşamayla bitmez. Elde edilen sonuçlar ışığında tekrar kıyaslama faaliyetleri devam eder.

2.4.1.4. Kıyaslanmanın Başarı Koşulları

Her uygulama gibi kıyaslanmanın da her zaman, her yerde ve her koşulda başarılı olması gibi bir durum söz konusu değildir. Kıyaslanmanın beklenen yararları sağlaması için gerek işletme içi gerek işletme dışı birçok faktörün olumlu yönde gelişimine ihtiyaç vardır. Bu faktörler (Kaya, 2004; Yıldız, 2002; Koçel, 2003);

- Üst yönetimin aktif desteği, katılımın sağlanması ve karşılıklı anlayış,
- İşletme içi, departmanlar arası ve işletmeler arasındaki ilişkide şeffaflık,
- Değişime ve yeni fikirlere açıklık,
- Paylaşımaya açıklık,
- Başkasının senden daha iyi olabileceğini kabul etmek,
- Karşılıklı güven, gizlilik ve hukuka uygunluk ilkesine bağlı kalmak şeklinde sıralanmaktadır.

Bu faktörlerin olumlu yönde gelişmesi sonucunda kıyaslama uygulamasının başarı şansı artacaktır.

2.4.1.5. Kıyaslama ve Otel İşletmeleri

Günümüzde birçok sektörde sık olarak kullanılan yönetim tekniklerinden biri olan kıyaslama tekniği, konaklama endüstrisinde de oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Kıyaslama tekniğinin işletmeler arası bilgi akışına dayalı olması, bu tekniğin otel işletmeleri açısından uygulanabilirlik düzeyini artırmaktadır.

Kozak ve Rimmington (1998), kıyaslama tekniğini destinasyon çekiciliği ve küçük konaklama işletmelerinin performansı açısından ele almıştır. Mathews (2000) ise kıyaslama tekniğini uluslararası otel endüstrisindeki rekabet durumunu ortaya koymak amacıyla kullanmıştır. Min ve diğerleri (2002), otel işletmelerinde hizmet kalitesini artırmak amacıyla analitik hiyerarşi sürecine (AHP) dayalı dinamik yapıda bir kıyaslama süreci ortaya koymuşlardır. Schegg ve diğerleri (2002) ise kıyaslama tekniğini, İsviçre'deki otel işletmelerinin web sitelerinin dizaynı ve web sitesi üzerinden uygulanan pazarlama faaliyetlerinin performansını değerlendirmek amacıyla kullanmışlardır.

Görüldüğü üzere kıyaslama tekniği konaklama işletmeleri kapsamında da oldukça geniş bir kullanım alanına sahiptir. Otel işletmeleri; satış, pazarlama, finans gibi belli bölümlerde fonksiyonel kıyaslama tekniğini kullanarak performans artırmaya çalıştığı gibi bulunduğu pazar içinde kendi pozisyonunu değerlendirmek ve geliştirmek adına diğer işletmelerle kıyaslama yapma yoluna da gidebilmektedir.

2.4.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

Son yıllardaki hızlı gelişim ve değişimlere karşı ayakta kalabilmenin ön koşulu haline gelen değişken bir organizasyon yapısına sahip olabilmek için, işletmeler dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedirler.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının son yıllarda yurdumuzda da önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet, globalleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırmak endişesi olmuştur (Koçel, 2003, s.390). Tüm bu gelişmelerle birlikte “dış kaynak kullanımı” da stratejik yönetim teknikleri arasında yerini almıştır.

2.4.2.1. Tanım

Genç (2004) dış kaynak kullanımını, “işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise, o konuda

uzmanlaşmış firmalardan yararlanmak yoluyla faaliyet göstermelerini öngören bir yönetim stratejisi” olarak tanımlamaktadır.

Günümüzde küreselleşen rekabet ortamında çoğunlukla esnek organizasyon yapısına sahip işletmelerin başarılı olduğu görülmektedir. Dış kaynak kullanımı düşük maliyet, esnek organizasyon yapısı, risk paylaşımı, hızlı uyum sağlama ve öz yeteneğini geliştirme gibi konularda işletmelere imkân tanıyan, işletmelerin başarısında önemli rol oynayan stratejik bir yönetim tekniği olması nedeniyle işletmeler açısından bu tekniğin kullanılması zorunluluk haline gelmiştir denilebilir. Outsourcing Institute (2009)’a göre işletmelerin dış kaynak kullanımına gitmesinin temel on nedeni şu şekildedir;

1. Operasyon masraflarını düşürmek ve kontrol altına almak,
2. İşletmenin kendi işlerine adaptasyonunu sağlamak,
3. Yeni yetenekler kazanma imkanı sağlamak,
4. Dahili kaynakları diğer işlerde kullanma imkanı sağlamak,
5. Yeniden yapılanma faaliyetlerini ve yararlarını hızlandırmayı sağlamak,
6. Dahili kaynakların kullanımı için yeni imkanlar sağlamak,
7. Kontrol dışındaki ve yönetilmesi zor olan işlere zaman ayırmayı sağlamak,
8. Sermaye yatırımları için yeni imkanlar sağlamak,
9. Risk paylaşımı sağlamak,
10. Nakit akışını hızlandırmak.

Dış kaynak kullanımı ayrıca işletmeyi tedarikçi pazarında daha güçlü hale getirir. Faaliyetlerin dış kaynak kullanımı ile yapılması, sadece müşteri açısından yararlı bir etkinlik değil, bir çok tedarikçinin bu zincire dahil olması ile tedarikçiler içinde bir kâr meydana getirme fırsatıdır (Mazlan ve Ali, 2006). Esneklik ise dış kaynak kullanımının sağladığı yararlardan diğer bir tanesidir. İşletmeler anlaşmalı olduğu diğer tedarikçi işletme ile risklerini paylaşarak esneklik payını artırma fırsatı bulmaktadır (Lai ve Soltani, 2007).

2.4.2.2. Dış Kaynak Kullanımı Süreci

İşletme, yapma yerine almayı tercih edecek duruma geldiğinde dış kaynak kullanımı süreci başlamaktadır. Stratejik bir alternatif olan dış kaynak kullanımı taşıdığı riskler nedeniyle dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir. Başarılı bir dış kaynak kullanımı sürecinin temel aşamaları şu şekildedir (Tikici ve Kaya, 2004, s.184):

- **Strateji aşaması:** “Dış kaynak kullanımına gidilmeli mi yoksa gidilmemeli mi?” işletme üst yönetimin liderliğinde fayda-maliyet analizi yaparak bu sorunun cevabını bulmaya çalışır. Rekabet ortamı, maliyetler, DKK miktarı, proje niteliği, teknolojik gelişmeler gibi faktörler göz önünde bulundurularak uzun dönemde işletmeye sağlayacağı faydalar tespit edilir.

- **Seçim aşaması:** DKK uygulamasına karar verildikten sonraki aşama dış kaynak sağlayıcının seçileceği aşamadır. Doğru tedarikçiyi seçmek uygulamanın başarısı için hayati önem taşımaktadır. Detaylı bir alan araştırmasıyla işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek tedarikçiler bulunur, dış kaynak kullanım amacının özelliklerine göre seçim yapılır.

- **Sözleşme aşaması:** Seçim aşamasında belirlenip teklif sunulan işletmeyle karşılıklı çıkar ilişkisine dayanan sözleşme imzalama aşamasına gelinir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta taraflar hakkında doğru bilgilerin elde edilmesi, sorumlulukların belirlenmesi, olası değişikliklere ilişkin hükümlerin açık bir şekilde ifade edilmesidir. Bu hem dış kaynak kullanımının başarılı olması hem de taraflar arasındaki ilişkinin kaliteli olması açısından büyük önem taşımaktadır. Son olarak sözleşme prosedürlere uygun olarak tamamlanmalı, açığa kavuşturulmamış konu kalmamalıdır.

- **Uygulama aşaması:** Anlaşma gereklerine uygun olarak, işleyiş sürecinin planlanması, bütçenin hazırlanması, kaynak temini, gerekli personel alımı gibi faaliyetlerin uygulamaya konduğu aşamadır. Dış kaynak kullanımı süreci artık fiilen başlamıştır. Bu aşama gerekli yönetsel fonksiyonların ve programların resmen başlatılmasına ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır.

- **Yönetim aşaması:** Bu aşama taraflar arasındaki ilişkinin yönetimiyle ilgili faaliyetlerin yürütüldüğü aşamadır. Yetki dağılımı, sorumluluklar, tedarik, yönetim, müşteri ilişkileri, sevkiyatın entegrasyonu gibi konulardan oluşur.

- **Bitiş aşaması:** Taraflar arasındaki tüm faaliyetlerin sona erdiği, projenin tamamlandığı, sözleşmenin bittiği aşamadır.

Dış kaynak kullanımı yapılan alanlar günümüzde oldukça çeşitlenmiştir. Özellikle bilişim teknolojilerindeki hızlı değişimin işletme tarafından izlenmesinin yüksek maliyeti bu hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanılmasını gerektirmektedir. Bilişimden sonra dış kaynak kullanımının en çok tercih edildiği alanlar yönetsel faaliyetler, dağıtım, lojistik, üretim, müşteri hizmetleri, insan kaynakları ve finanstır (Türksoy, 2005, s.12).

Outsourcing Institute'un (2009) raporuna göre dış kaynak kullanımının yapıldığı üç temel alan bilgi teknolojileri, lojistik ve iş süreçleridir. Ayrıca aynı rapora göre başarılı bir dış kaynak kullanımı gerçekleştirebilmek için gerekli on temel faktör;

1. İşletme amaç ve hedeflerini iyi anlamak
2. Stratejik bir vizyona ve plana sahip olmak,
3. Doğru tedarikçiyi seçmek,
4. İlişkilerin, yönetimin devam eden bir süreci halinde ele alınması,
5. Düzgün bir şekilde yapılandırılmış bir anlaşma,
6. Etkili birey ve gruplarla açık şekilde iletişim,
7. Kıdemli yöneticilerin desteği ve katılımı,
8. Kişisel konulara özen göstermek,
9. Yakın dönemde finansal savunma,
10. İşletme dışından uzmanların kullanılması şeklinde sıralanmıştır.

2.4.2.3. Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları

DKK'nın en önemli avantajı maliyetleri azaltması olarak görülmektedir. Bu durum doğru olmakla birlikte diğer avantajlarda göz önünde bulundurulduğunda sonucu yalnızca bu faktöre indirgemek pek doğru olmayacaktır. Dış kaynak kullanımının diğer avantajları şu şekilde sıralanabilir (Taşkiran ve diğ., 2006, s.321);

- İşletmeye esneklik kazandırma,
- Yeni projelere süratli geçiş sağlama,
- İşletme bazında uzmanlaşma (temel yetenek kapsamında faaliyet gösterme),
- İşletmenin üstlendiği riski azaltma,
- Ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini arttırma,
- İşletmenin maliyetlerini azaltma,
- Verimlilikte artış sağlama.

İşletmeler outsourcing kullanımında birçok potansiyel fayda elde edebileceği gibi bazı olumsuz durumlarla karşılaşma ihtimali de bulunmaktadır. Bu dezavantajları şu şekilde sıralanabilir (Tanyeri ve Fırat, 2005, s.276):

- İşletmenin yeteneklerinin kaybedilmesi ve yanlış yeteneklerin geliştirilmesi,
- İşletmenin esnekliğinin kaybedilmesi,
- Dış kaynağı sağlayan işletmelerin üzerindeki kontrolün yitirilmesi ve bu işletmelere aşırı bağımlı hale gelinmesi,
- Personel sayısında meydana gelen düzenlemelerin personeli huzursuz etmesi,
- İşletmelerin kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanması,
- İşletmenin riski paylaşmak yerine tek taraflı çıkarlara yönelmesi,
- İşletmeler arasında güven duygusunun oluşmaması,
- İşletmelerin dış kaynak kullanımında maliyetlerini gerçekçi bir şekilde öngörememesi ile tahmin edilemeyen ve dış kaynak kullanımı sözleşmesinde yer almayan çeşitli ek maliyetler ile karşılaşması ve bu durumun işletmenin dış kaynak kullanarak elde etmeyi düşündüğü tasarruf olanaklarını sınırlandırması.

Her kavram gibi dış kaynak kullanımı kavramı da çift boyutlu bir kavramdır. Yani avantajlarının yanında dezavantajları da vardır. Bunun için gerek işletmenin seçim gerekse seçim süreci aşamalarında çok dikkat edilmesi gerekmektedir. Etkin kullanılırsa firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan bir araç olabilir. Fakat önlem alınmazsa veya uygulama hatası yapılırsa örgüte zarar verir.

Sonuç itibariyle diğer tüm yönetim teknikleri gibi dış kaynak kullanımı da yerinde ve zamanında etkin bir şekilde kullanılır ve yönetilirse işletmelerin birçok konuda daha etkili ve verimli faaliyet göstermesine olanak sağlayacaktır.

2.4.2.4. Dış Kaynak Kullanımı ve Otel İşletmeleri

Dış kaynak kullanımı diğer birçok yönetim tekniği ile (temel yetenekler, stratejik işbirliği vb.) ilişki içinde olan ve tüm sektörlerde kullanımına rastlanan stratejik bir yönetim tekniğidir. Dış kaynak kullanımı otel işletmelerinin temizlik, yiyecek-içecek, bakım-onarım, personel, animasyon ve güvenlik faaliyetlerinde sıklıkla kullanılmaktadır (Öncü ve Işkın, 2009).

Klasik anlamda otel işletmeleri işletme dışından tedarik ettikleri malzemeleri işletme içerisinde depolayıp bu malzemeler yardımıyla mutfakta hazırlanan yiyecek ve içecekleri restoranda müşterilerine sunmaktadır. Kat hizmetleri tarafından kullanıma hazır tutulan odalar ise önbüro tarafından müşterilere kiralanır (Türksoy, 2005, s.12). Burada hizmetin sunulduğu müşteri grubu ve tedarikçiler, işletmenin dışında yer almakta, ürün ve hizmetler otel içerisinde

hazırlanıp sunulmaktadır. DKK uygulamalarında ise orta kısımda kalan (çerçeve içerisindeki) hizmetler doğrudan işletme dışından kişi ya da kuruluşlara yaptırılarak yürütülmektedir (Paraskevas, 2001).

Ayrıca otel işletmelerinde bilgi teknolojileri faaliyetlerinde de dış kaynak kullanımı yoluna gidilmektedir. Otellerin internet üzerinden gerçekleştirdikleri rezervasyon ve pazarlama faaliyetlerinde oteller aracı işletmeler sayesinde bu faaliyetlerini gerçekleştirmektedir (Paraskevas ve Buhalis, 2002).

Sonuç olarak dış kaynak kullanımı sanayi işletmelerinde olduğu gibi hizmet işletmelerinde de oldukça sık kullanılan bir yönetim tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle otel işletmeleri temel faaliyetlerini daha iyi şekilde gerçekleştirmek için diğer faaliyetlerini (pazarlama, rezervasyon, temizlik, güvenlik, bakım-onarım) dış kaynak kullanımı yoluyla da gerçekleştirebilmektedir.

2.4.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Son yıllarda yönetim alanında meydana gelen değişiklikler sonucunda insan gücüne dayalı işler yavaş yavaş yerlerini beyin gücüne dayalı işlere bırakmışlardır. Emek işçilerinin yerini bilgi işçileri almıştır. Bu gelişmeler sonucunda ortaya çıkan diğer bir yönetim tekniği de Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'dir.

2.4.3.1. Tanımı ve Özellikleri

TKY 1980'li yıllarda başlayan ve 1990'lı yıllarda yaygınlık ve popülerite kazanan yönetim kavram ve uygulamalarının başında gelmektedir (Koçel, 2005). TKY, yönetim yaklaşımları arasında en çok tartışılan ve en çok ilgi çeken yaklaşımlardan biridir. Müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerine uygun niteliklere sahip mal veya hizmetlerin üretilmesi ve üretim mekanizmalarının aynı hedefe sevk edilebilmesinin yol ve yöntemlerinden birisi TKY'nin uygulanmasıdır. Toplam kalite yönetimine yönelik birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir;

Bolat'a (2000) göre TKY, sürekli gelişmeyi esas alarak müşteri memnuniyetini hedef alan ve bunu gerçekleştirecek olan başta tepe yönetimi olmak üzere tüm çalışanları bu sürece dahil eden çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Şimşek ve diğerlerine (2007) göre TKY, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite düzeyine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir işletme

yönetim şeklidir. Develioğlu ve diğerlerine (2006) göre TKY, sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp işletmelerin bütün faaliyetlerinde kalitenin hakim olmasını içeren çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Tavmergan'a (2002) göre TKY, katılımcı ve destekleyici bir yönetim anlayışı içerisinde, en uygun kalite maliyeti ile müşterilere en üst düzeyde kalite güvencesi verebilen, kuruluşun ticari, finansal, teknik beşeri kaynaklarını optimize etme yolundaki faaliyetlerinin tümünün koordine edilmesi ve yönlendirilmesidir. Uyguç'a (1998) göre, TKY genel bir yönetim felsefesi, bir düşünce ve yaşam tarzıdır. Tüm örgüt üyelerinin ortak amacı, her zaman ve sürekli olarak müşteri beklentileri ya da beklentilerinin üzerinde mal veya hizmet sunmaktır.

Sonuç olarak TKY, işletmenin müşteriye yönelik kaliteli hizmet bilinciyle, tanımlanmış plan dâhilinde, üst yönetimin liderliğinde, tüm çalışanların bu sürece dâhil edilmesiyle gerçekleştirilen bir modern yönetim yaklaşımıdır.

2.4.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

TKY ilkeleri ilk olarak kalite uzmanları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Bu ilkeler ayrıca TKY'nin uygulama sürecini de adım adım gözler önüne sermektedir. TKY'nin başarı ile uygulanabilmesi için ortaya konulan temel ilkeler şunlardır (Bolat, 2000):

1. **Müşteri Odaklılık:** Günümüzde dünya pazarında hüküm süren rekabet baskısı, kuruluşları 'sattığını yapan' olmaktan çıkarıp 'satılabileni yapan' hale gelmeye zorlamıştır. Satılabilenin ne olduğunu anlamak için de kaliteyi müşteri belirler anlayışının benimsenmesi gerekmektedir (Akdağ, 2005, s.163). Müşteriden kasıt hem iç hem de dış müşteri olmaktadır. Dış müşteriler işletmenin sunduğu ürünlerden yararlanan kişi ya da kuruluşlar iken iç müşteriler ise üretimde doğrudan ya da dolaylı olarak etkisi olan tüm işletme çalışanlarıdır. Bu ilke her iki müşterinin de memnuniyetini sağlamayı gerektirir.

2. **Önleyici Yaklaşım:** Bu yaklaşım planlamanın iyi yapılması gerektiği ile ilgilidir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama ile sonradan ortaya çıkabilecek sorunların büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Maliyet etkinliği ve mükemmel müşteri tatmini için, müşteri gereksinimleri tasarım aşamasından itibaren göz önüne alınarak ürün veya hizmet üretirken hata, fire ve ıskartaları en aza indirmek gerekir (Bardakçı ve Ertuğrul, 2002, s.209).

3. **Grup Çalışması:** TKY'nin uygulanabilirliği grup çalışmasını gerektirir. Buradaki mantık grubun etkileşimi neticesinde sinerjinin oluşturulmasıdır. TKY bünyesindeki grup çalışmaları başta Kalite Çemberleri olarak kendini gösterir. Kalite çemberleri ile çalışanlar alınan kararlara katılabilmekte ve sahiplenebilmektedirler. Bu da kararların uygulanabilirliğini artırmaktadır.

4. **Kaizen (Sürekli İyileştirme):** Kaizen, sürekli gelişme ve sürekli yeniliği sağlayarak, sıfır hatalı üretimle sürekli iyileştirme sağlanarak mükemmelere ulaşmayı hedeflemektedir. Kaizen olgusunun hayata geçirilmeden önce bireyin öncelikle kendi hayatında bunu yaşayarak uygulaması gerekli olmaktadır. Bu noktada Kaizen sadece teorik bir uygulamayı değil aynı zamanda uygulayarak yaşamayı da öngören bir TKY sistemidir (Zerenler ve İraz, 2006).

5. **Çalışanların Eğitimi:** Eğitim, öğrenme, iyileştirme ve gelişme TKY'nin temel özellikleridir. TKY özü itibarıyla statükoya karşı değişimi, eskiye karşı yeniyi oluşturmaya çalışan bir yaklaşımdır. Bu nedenle TKY'de sürekli olarak bir yenilikçilik ve bu amaçla iyileştirme söz konusudur. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için TKY, eğitimin kurumsallaştırılmasına öncelik verir (Jones ve diğ., 1998).

6. **Üst Yönetimin Liderliği:** Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullardan oluşan bir süreçtir (Ataman, 2001, s.454). TKY'nin işletme bünyesine tam olarak yerleştirilmesi için öncelikle lider, bu sürecin sıkı bir takipçisi ve denetçisi olmalıdır. Lider, TKY anlayışını tüm işletme bünyesine yaymalı ve fikirlerin serbest dolaşımını sağlayacak, açık iletişime sahip bir çalışma ortamı meydana getirmelidir.

7. **Tüm Çalışanların Katılımı:** Toplam kalite yönetiminin başarı kazanmasında, tüm çalışanların buna inanması ve bağlı kalması önemli rol oynamaktadır. İşletme karar alırken sadece üst yönetimin tekelinde bir karar alma süreci ile değil, diğer tüm işletme çalışanlarının da katılabileceği modern bir işletme kültürü bünyesinde kararları gerçekleştirmelidir.

2.4.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

Tüm diğer yönetim tekniklerinde olduğu gibi TKY de yönetim faaliyetlerinde gelişme sağlamayı amaçlamaktadır. TKY'nin kendine has amaçları şu şekilde sıralanabilir (Şimşek, 2002, s.375):

- Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebilmek,

- Ürün ve hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına erişmek,
- Kalite performansına erişilmesinde gerekli basit yaklaşımları kullanabilmek,
- Üretici olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemek,
- Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri getirmek,
- Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak,
- Sorun çözümlemede bir ekip yaklaşımı belirlemek,
- Haberleşme alanında ve başarılı işin takdiri hususunda etkin yollar belirlemek,
- Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında üretim süreçlerini devamlı olarak gözden geçirmek.

2.4.3.4. TKY'nin Avantajları ve Dezavantajları

TKY'nin toplumsal değişimler ve acımasız rekabet koşullarında başarılı bir şekilde uygulanması durumunda işletmeye kazandıracakları avantajlar şu şekildedir (Yalçın ve Ay, 2007, s.11):

- Müşteri tatmininin artması,
- Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi,
- Kaynak israfının azalması,
- Ürün geliştirme sürecinin kısalması,
- Verimliliğin artması,
- Pazar talebinin karşılanmasında esnekliğin artması,
- Müşteriye sunulan hizmet kalitesinin artışının yanı sıra mal teslim sürelerinin kısalması,
- Çalışanlar ile yönetenler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi.

TKY'ye yönelik bazı eleştiriler ve dezavantajları şu şekildedir;

- TKY istatistikî verilere gereğinden fazla odaklanıp insan faktörünü ihmal edebilir.

- TKY'nin felsefi yönü anlaşılabilir nitelikte olsa da uygulanması zor bir yönetim tekniğidir.
- TKY bünyesinde yapılan genellemeler ve bunların dominant bir rol oynaması uygulanması hususunda şüpheler uyandırmaktadır.
- TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanması için ülke kültürü önemli bir rol oynamaktadır.
- Kalite sertifikalarının alınmasında ortaya çıkan zorluklar gelişimi yavaşlatıp, esnekliği azaltmaktadır.

2.4.3.5. TKY ve Otel İşletmeleri

TKY işletmede belli bir bölümdeki değişimi ve gelişimi belirtmemekte, tüm işletmenin dahil olduğu köklü bir değişimi, gelişimi amaçlamaktadır. Daha önce belirtilen TKY ilkeleri genel anlamda tüm işletmeler için geçerli olabilir. Ancak hizmet işletmeleri farklı bir yapıya sahip olmaları nedeniyle kendine has bazı özellikleri bulunmakta ve TKY'den ayrılarak hizmet kalitesi olarak gelişmekte ve toplam hizmet kalitesi olarak adlandırılmaktadır.

Bu bağlamda birçok yazar TKY'nin otel işletmelerine yönelik uygulamaları hakkında birçok çalışma yapmıştır. Örneğin; Araslı (2002) Kuzey Kıbrıs otellerinin TKY uygulamaları için hazır olup olmadığını belirlemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Sila ve Ebrahimpour (2003) lüks otel işletmelerindeki TKY uygulamalarını belirlemek ve bunları karşılaştırmak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Chartrungruang ve diğerleri (2006) batı otelleri ile Tayland otellerini müşteri memnuniyeti, eğitim ve TKY uygulamaları açısından karşılaştıran bir çalışma yapmışlardır. Min ve Min (2005) otel işletmelerinde hizmet kalitesinin karşılaştırmalı değerlendirmesine yönelik bir çalışmayı yönetim bakış açısıyla ele almışlardır. Claver-Cortes ve diğerleri (2008) İspanya'daki otellerde TKY'nin yönetsel faktörlerle olan ilişkisini ve performansa olan etkisini belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir.

Görüldüğü üzere otel işletmelerinde TKY yaygın olarak kullanılmaya çalışılan bir tekniktir. TKY'nin uygulama açısından zorlukları nedeniyle otel işletmeleri bu tekniği uygulamaya koymakta zorlanmaktadır. Ancak işletmelerine sağlayacağı katkıları düşünen otel işletmeleri bu konuda çaba göstermeyi sürdürmektedir.

2.4.4. SENARYO PLANLAMA

Çevresel belirsizliğin artış hızının oldukça yüksek olduğu günümüz iş dünyasında, işletmeler ortaya çıkan fırsat ve tehditleri oldukça iyi değerlendirmek zorundadırlar. Klasik yönetim tekniklerinin yetersiz kaldığı bu belirsiz çevrede işletmeler yeni teknik ve uygulamalara ihtiyaç duymaktadır. Belirsizlik ortamında doğru karar verebilmek için işletmeler doğru tahminleri yapmalı, fırsat ve tehditleri önceden sezebilmelidir. Bu ihtiyacı karşılamak amacıyla ortaya konan stratejik yönetim araçlarından biri de senaryo planlamadır.

1970’li yıllarda Shell’in Senaryo Planlama bölümü başında bulunan Arie De Geus 1970 yılının başında iken 1970 yılı içinde büyük bir enerji krizi ortaya çıkacağını ve Sovyetler Birliği’nin dağılacığını öne sürmüş ve stratejilerini bu yönde geliştirmiştir. Yapılan bu tahminler sonucu Shell krizden çok karlı çıkmış ve hızlı bir büyüme dönemine girmiştir (Tekinay, 2009). Bu dönemde senaryo planlama tekniği ile kazanılan bu başarı senaryo planlama tekniğini popüler hale getirmiştir. Ve bu gelişimle birlikte işletmeler artık belirsizlikten kaçmaya değil onunla yaşamaya yönelik faaliyetlerine yön vermişlerdir.

2.4.4.1. Tanımı ve Amacı

Finlay’e (1998) göre senaryo planlamanın tanımı yapılmadan önce senaryo ve tahmin arasındaki fark belirtilmelidir. Tahmin yapmak daha kısa süreli bir gelecek için geçmişten alınan bilgiler dahilinde düzenli bir öngöründe bulunmaktır. Ancak daha uzun süreli geleceğe yönelik öngörülerde bulunurken belirsizlik daha çok artmakta ve geçmişe yönelik bilgilerin değeri azalmaktadır. Bu nedenle Finlay (1998) senaryo planlamayı, “daha belirsiz bir ortama yönelik ve daha az bilgi ile daha uzun bir geleceğe yönelik öngörülerde bulunmak” olarak tanımlamıştır.

Doğan’a (2003) göre senaryo planlama, geleceğe ilişkin senaryolar çizmek ve bunlara dayalı çözüm yolları üretebilmek, gerçek ve hayal alemi arasındaki etkileşimlerden geleceğe ayna tutmaya çalışmaktır.

Bush ve Nuseibeh’e (2006) göre senaryolar, işletmenin içinde bulunduğu çevrede meydana gelebilecek olası faaliyetleri 20-25 senelik bir süre içinde çerçeveleyip, önceden araştırılması amacıyla geliştirilir.

Wright’a (2000) göre ise senaryolar sürekli inceleme, bilgi yenileme ve hataları düzeltmeyi içeren bir süreç halinde işlemektedir. Ayrıca senaryoları, “geçmiş deneyimlerden yola çıkarak

geleceğe yönelik hikayeler oluşturmak ve önceden belirlenmiş olayları takip edip teşhis etmek” olarak tanımlamıştır.

Bu kadar hızla değişen bir dünyada, belirsiz geleceğe hazırlanılmasını sağlamak, zihinsel modelleri değiştirmek, kararların test edilmesini sağlamak ve dinamik çevre koşullarında performansı artırmak gibi özellikleri ile senaryo planlamanın güvenilir bir yöntem olarak kullanılması süreci hızlanmıştır (Chermarc, 2005).

Senaryo planlamanın esas kısmını gelecekte olabilecek bir durumu tam olarak tahmin etmeye çalışmak değil, geleceğe yönelik birçok belirsizliği dikkate alması oluşturmaktadır (Peterson ve diğ., 2003).

Senaryo planlamanın temel amacı belirsizlikleri anlaşılır hale getirmek istemesidir. Senaryo planlama ayrıca şu gibi amaçlar için de kullanılmaktadır (Kılınç, 2007):

1. Geleceğe yönelik fikirlerin ortaya çıkmasında oluşacak engelleri kaldırır.
2. Örgütsel öğrenmeyi sağlayan bir araç niteliği görmektedir.
3. Yöneticilerde karar vermeyi geliştirdiği gibi işletmenin performansını da artırmaktadır.
4. Stratejilerin oluşturulması ve daha sonra seçilmesi aşamasında gerekli bilgi akışına yardımcı olmaktadır.
5. Ortaya koyduğu farklı bakış açıları sayesinde yeni fikirlerin üretilmesine yardımcı olmaktadır.
6. İşletmelerin kaynaklarını tedbirli paylaşmasına ve herhangi bir krizden önce prova yapmasına imkan sağlamaktadır.

2.4.4.2. Senaryo Planlama Süreci

Senaryoların stratejik çerçevede planlama aşamaları şu şekildedir (Bood ve Postma, 1999):

1. **Problemin tanımlanması ve içeriğinin belirlenmesi:** Senaryo oluşturma süreci konunun tanımlanması ve yönetim için sorun yaratan konulara dair kararın alınması ile başlar. Bu aşamada senaryo planlamanın üzerinde odaklanacağı nokta belirlenir. Ana konunun içeriği ve zaman aralığı ortaya konulur.
2. **İçinde bulunan durumun açıklanması ve çevresel faktörlerin belirlenmesi:** Bu aşamada güncel durumla ilgili faktörler belirlenmektedir. SWOT

analizi başlangıç noktası için oldukça uygun bir tekniktir. Güncel durumun geleceğe yönelik sinyaller vermesi onun iyice araştırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

3. Senaryoyu oluşturan parçaların sınıflandırılması, değerlendirilmesi ve seçilmesi: Gelecekte meydana gelecek gelişimleri sabit, önceden tahmin edilebilir ve belirsiz olarak ayırabiliriz. Sabit ve önceden belirlenebilen faktörler her tip senaryo için aynıdır. Belirsizlikler senaryolar arasındaki farkları tayin eder. Suni olarak değiştirilen temel bazı belirsizlikler, her bir senaryonun farklı gelecek tasviri yapmasını sağlamaktadır. Böylece senaryolar belirsizliklerin doğurduğu önemli sonuçları yansıtmış olacaktır.

4. Senaryoların oluşturulması: Senaryoların üst yönetim tarafından kabul edilmesi için anlaşılır, mantıklı ve içsel tutarlılığa sahip yapıda olması gerekir. Bu aşamada parçalar birleştirilerek geleceğe yönelik mantıklı hikayeler yazılmaktadır.

5. Senaryoların analizi, yorumlanması ve seçimi: Bu aşamada yöneticiler içinde bulunulan çevre ve sahip olunan problemler dahilinde ortaya konulan senaryoların analizini yapar, gerekli değerlendirmelerden geçirir ve en uygun olanları seçer.

6. Senaryolarla stratejik karar almanın desteklenmesi: Tespit edilen senaryolar ışığı altında izlenecek ana stratejiler belirlenir veya stratejiler bu senaryolarla desteklenir.

Bu aşamaların gerçekleştirilmesinde birçok soru işareti ortaya çıkacaktır. Ortaya konan belirsizlikler üzerinde ilk başta tahmin yapılması imkânsız gibi gözükebilir. Ancak geçmişe dönüp geleceğe bakarak belirsizlik yığınına ortak bir grupta toplayabilir ve belirsizlikler üzerinde daha rahat tahminlerde bulunulabilir (Wilkinson, 2009).

2.4.4.3. Olumsuzlukların Tetiklemesi ve Çöküş Senaryoları

Senaryo planlaması yapılırken bazı olayların olumsuzlukları tetiklemesi sonucu oluşacak ardışık senaryo sıralamasının ortaya çıkması diğer bir ifade ile çöküş senaryoları ayrıca yapılmalıdır. Genelde önem sıralamasında ilk sırada bulunan olayların iki veya daha fazlasının bir anda gerçekleşmesi çöküşün başlangıcı kabul edilebilirken, her zaman böyle olmayabilir. Gerçekleşme olasılığı düşük olan bir senaryonun işlemeye başlamasıyla, ortaya çıkacak diğer senaryolar işletmenin faaliyetinin durmasına neden olabilir. Karar vericilerin çöküş senaryoları yapması ve uygun planlar geliştirmesi işletmenin muhtemel kayıplarının en aza indirilebilmesi için gereklidir (Naralan, 2007, s.600).

2.4.4.4. Senaryo Planlama ve Otel İşletmeleri

Senaryo planlama işletmelere bilinmeyen gelecek içinde yol göstermeyi amaçlayan stratejik bir yönetim tekniğidir. Otel işletmelerinin temel faaliyetleri karşılıklı etkileşim çerçevesinde gerçekleşmesi nedeniyle senaryo planlama tekniği de otel işletmelerinde bu çerçevede uygulama alanı bulmaktadır.

Louvieris ve diğerleri (2003), internet üzerindeki otel müşterilerinin davranışlarındaki dinamikleri çözmek adına senaryo planlama tekniğini kullanmışlardır. Müşterilerin ne tür satın alma eğilimlerine sahip olduğunu, satın alma kararlarındaki değişiklikleri ve sadakatleri konusunda senaryo planlama tekniğini kullanarak geleceğe yönelik etkin stratejiler ortaya koyabilmeyi amaçlamışlardır.

Yeoman (2005) ise İskoçya'daki turizm potansiyelini ölçmek için senaryo planlama tekniğini kullanmıştır. Ouzzani ve Bouguettaya (2004) web hizmetlerinin turizm faaliyetlerinde önemli bir yeri olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle senaryo planlama tekniğini kullanarak potansiyel müşterilere yönelik yeni bir web tasarımı gerçekleştirmişlerdir.

Görüldüğü üzere, otel işletmelerinin günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için kullandığı yönetim tekniklerinden biri de senaryo planlama tekniğidir. Bunun temel nedeni ise diğer tüm işletmelerde olduğu gibi geleceğe yönelik belirsizlik ve bilgi kirliliğinin işletmeleri zor durumda bırakmasıdır. Senaryo planlama tekniği ile işletmeler geleceğe yönelik alternatif yollar çizerek, belirsizlik ve karmaşadan en az şekilde zarar görmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla otel işletmeleri gerek müşterilerle ve tedarikçilerle ilişkilerinde gerekse pazardaki rakipleri ile olan ilişkilerinde senaryo planlama tekniğini kullanarak, alternatif karar seçenekleriyle gerektiği zamanda gerekli hamleleri yapabilecek duruma gelebilmektedir.

2.4.5. VİZYON VE MİSYON BİLDİRİLERİ

Stratejik yönetim kapsamında ortaya konulan misyon ve vizyon kavramları, işletmelerin varoluş neden veya nedenlerini tespit etmeleri ve gelecekte olmak istenilen noktanın portresini çıkarması açısından işletmelere stratejik düşünmeyi kazandıran modern bir tekniktir. Ayrıca bu teknik işletmelerin çalışanları ile olan bağlarını güçlendiren, örgütsel yaratıcılığı destekleyen ve dış müşterilerle olan iletişime yardım eden birçok özelliğe sahiptir. Misyon ve vizyon kavramları ayrı niteliklere sahip olduğundan konular ayrı ayrı ele alınacaktır.

2.4.5.1. Misyonun Tanımı

Misyon işletmenin varoluş amacını belirten yazılı veya yazısız şekilde sunulan açıklamalardır. Misyon ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir;

Fitzroy ve Hubert'e (2005) göre misyon, firmanın rekabet etmek için seçmiş olduğu ilgili alanını ifade etmektedir. Dinçer (2007), misyonu "örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer" olarak tanımlamıştır. Mirze ve Ülgen (2004) ise misyonu, "işletmenin yaptığı iş ve bu işi yaparken benimsediği değerleri, yaklaşımları, felsefe ve diğer aynı işi yapanlardan farklı olan hususların açıklanması" olarak tanımlamaktadır.

Yapılan tanımların ortak noktası, misyonun işletmeyi diğer işletmelerden ayıran özelliklerini belirtmesi, işletmenin varoluş amacını belirtmesi ve bu amacın çalışanları motive eder bir nitelik taşıması gerekliliği üzerinedir.

2.4.5.2. Misyon Oluşturulurken Dikkat Edilecek Hususlar

Örgüt misyonu oluşturulurken işletme, rakiplerinden daha üstün ve farklı olmayı amaçlamalıdır. Misyonla birlikte kurucuların veya yönetim kademelerinin oluşturduğu örgüt kültürü ve inanç başarıda önemli bir yer alır (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006).

Misyon bildirisi oluşturulurken dikkat edilecek hususlar şu şekildedir (DPT, 2006):

- Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlar.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve ürünler tanımlanır.

Mirze ve Ülgen'e (2004, s.178) göre etkili bir örgütsel misyonda bulunması gereken özelliklerin bazıları şu şekildedir:

- Misyon, paylaşılan ortak değer ve inançlardan oluşmalıdır.
- Misyon uzun dönemli bir amaçtır.
- Misyon örgütteki çalışanların hepsiyle ilgilidir.

- Misyon her zaman daha iyiye ve daha üstün başarılarla yöneliktir.
- Misyon belirli bir örgüte özgüdür ve özeldir.
- Misyon örgütün içine değil dışına yöneliktir.
- Misyon mamul veya hizmete değil pazara odaklanır.

Dinçer'e (2007) göre bir misyon ifadesi şu dört önemli öğeyi içermelidir;

1. **Amaç:** İşletmenin varoluş nedeni veya örgüt amacının özel bir şeklidir. Daha çok soyut bir nitelik taşır ve bütün çalışanların ortak bir değeri olarak ortaya çıkar.
2. **Strateji:** İşletmenin istikametine ve rekabete yönelik kararlarını içerir.
3. **Değerler:** Şirket çalışanlarının inandığı hususlar, önem verdiği ilkeler ve önceliklerini içerir.
4. **Davranış Standartları:** Rekabeti ve değer sistemini destekleyen politikalar ve davranış biçimleri. Görüldüğü gibi bir misyon ifadesi yönetim felsefesini yansıtan ve fakat aynı zamanda örgütün temel görevini tanımlayan cümlelerdir.

2.4.5.3. Vizyonun Tanımı

Vizyon, işletmenin gelecekte olmak istediği noktayı belirten bir ifadedir. Birçok yazar vizyon kavramıyla ilgili tanımlamalar yapmıştır. Senge (2007) vizyonu, "herkesin paylaştığı, kişisel anlamda değil herkesin kazanacağı geleceğe yönelik bir resim" olarak tanımlarken, Dinçer (2007) vizyonu, "bir şirketin ne olabileceğine dair ileri bir görüş, onun gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya, firmanın potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf" olarak tanımlamaktadır.

Vizyon kavramına sadece geleceği tahmin anlamı yüklemek yeterli değildir. Aynı zamanda geleceğin, tahminler doğrultusunda oluşturulması anlamı da gözardı edilmemelidir (Yüksel ve diğ., 2005).

Etkili vizyon, bir faaliyetin ya da örgütün gelecekte nasıl olacağını açıklar. Müşteriler, hissedarlar, çalışanlar gibi durumdan yarar sağlayacak çoğu insanın çıkarına olan bir dizi olasılığı dile getirir. Zayıf vizyonlar ise, bazı grupların meşru çıkarlarını bile göz ardı edebilirler. Etkili vizyonlar gerçekçidir. Etkili olmayan vizyonlar ulaşılamayacak hedefler koyarlar. İyi vizyonlar, insanları harekete geçirecek kadar açık, ama aynı zamanda inisiyatif kullanmalarına izin verecek kadar da esneklerdir. Kötü vizyonlar, çok belirsizdir ya da

kısıtlayıcıdır. İyi bir küresel vizyon, örgüt içerisinde çaba sarf eden insanlar arasındaki iletişimi destekler (Güzelcik, 1999, s.85).

2.4.5.4. Vizyon Oluşturulurken Dikkat Edilecek Hususlar

Etkili bir vizyon oluşturabilmek için yöneticilerin birçok noktaya dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu hususlar şu şekildedir (Wikipedia, 2009);

- Açık ve kolay anlaşılır nitelikte olmalı,
- Akılda kalıcı ve anlaşılır bir resim ortaya koymalı,
- Umut verici ve parlak bir geleceği tanımlamalı,
- Çekici ve ilgi uyandırıcı olmalı,
- Gerçekçi istek ve arzuları ortaya koymalı,
- Örgütsel değerler ve örgüt kültürü ile uyum içinde olmalıdır.

Vizyon, kurucu veya lider tarafından geliştirilerek çalışanlarla paylaşılabilmesi gibi çalışanlarla birlikte de geliştirilebilmektedir (Mirze ve Ülgen, 2004).

Dinçer'e (2007) göre ise vizyonun şu üç önemli ögeyi taşıması gerekmektedir;

1. **Yönetim Felsefesi:** Oluşturulan vizyon örgütün düşünce ve davranışlarına rehberlik eden idealler, inançlar ve ilkeler ile uyum içinde geliştirilmeli ve işletmenin kültürüne uyum sağlamalıdır. Aksi takdirde oluşturulan vizyonun çalışanlar tarafından kabul edilmesi bir hayli zor olacaktır.

2. **Hissedilen Etkili Bir İmaj:** Vizyonun etkili bir imaja sahip olması insanların amaç etrafında toplanmasını sağlamaktadır. Yönetim felsefesi vizyonun arka yüzü, imajı ise görünen yüzüdür. Bu noktada vizyon açık ve net olmalı, ortaya konan amaçlar bütünleştirici özelliğe sahip olmalıdır.

3. **Geleceğin Tahmini:** Vizyonun sadece bir hayal olarak kalmaması için gerekli pazar araştırmaları derinlemesine yapılmalı ve vizyon sağlam temeller üzerine oturtulmalıdır.

İşletmeler sadece vizyon ya da misyon ile faaliyetlerine devam etmeyi amaçlarsa, başlangıç aşamasında problem gibi gözükmesi de bu eksik ilerleyen günlerde açık bir şekilde ortaya çıkacaktır. Çünkü vizyon ve misyon kavramları birbirini tamamlar nitelikte kavramlardır.

Bir işletmenin misyon aracılığı ile varoluş nedenini belirtmesi çalışanlarını ve müşterileri etkilemektedir. Ancak işletmenin vizyon aracılığı ile gelecekte ulaşmak istediği bir noktayı belirtmesi misyonu tamamlamaktadır. Müşteriler, hissedarlar ve çalışanlar işletmenin imajını ortaya koyan misyonu ve vizyonu sayesinde kendilerini güvende hissetmekte, işletmeye olan bağlılıkları artmaktadır.

İşletmelerin vizyon ve misyon sahibi olmamaları durumunda karşılaşılabileceği olumsuz durumlar şu şekilde sıralanabilir (Korkut, 2009):

- Örgütün belli bir konuya odaklanamaması,
- Projelerin başarıyla sonuçlandırılmasına rağmen sonuç alamaması,
- Hedefsiz büyüme ve hantallaşma,
- Mali sorunlar,
- Motivasyon azalması ve üye kaybı,
- Kaynak yaratma zorluğu,
- Sıradanlaşma,
- Örgütün dış faktörlerle şekillenmesi,
- Verimsizlik.

2.4.5.5. Vizyon ve Misyon Bildirileri ve Otel İşletmeleri

İnsan faktörü temelinde faaliyet gösteren otel işletmeleri açısından vizyon ve misyon bildirileri önemli bir yer tutmaktadır. Müşteriler otel ile etkileşime geçmeden önce ilk olarak otel hakkında bilgi sahibi olmak istemektedirler. Bu nedenle vizyon ve misyon bildirileri otel hakkında gerçekçi, açık ve etkili mesajlar vermelidir.

Oteller vizyon ve misyon bildirileri sayesinde hitap etmek istediği müşteri kitlesine seslenme fırsatı bulmaktadırlar.

Vizyon ve misyon bildirileri tüm işletmelerin hem iç hem de dış müşteriler açısından dikkat etmesi gereken bir konu olarak görülmektedir. İşletmelerin rakiplerine oranla farklı bir imaj ortaya koymaları açısından misyon ve vizyon bildirileri önemli bir tanıtım aracıdır. Özellikle otel işletmelerinin devamlı müşterilerin takibi altında olması ve müşterilerle birebir iletişim halinde bulunması nedeniyle bu konuda daha duyarlı olmaları gerekmektedir.

Literatüre bakıldığında misyon ve vizyon bildirilerinin otel işletmelerinde uygulamalarına yönelik çalışmaları görmekteyiz. Breiter ve diğerleri (1995) tarafından Bergstrom otellerindeki kalite geliştirme çalışmalarına yönelik araştırmalarının önemli bir kısmında, vizyon ve misyon bildirilerinin kalite geliştirmedeki önemine değinilmektedir. Ayrıca her departmanın kendine ait vizyon ve misyon bildirilerinin olduğu belirtilmektedir.

Sufi ve Lyons (2003), konaklama endüstrisinde hizmet veren 200 otel üzerinde misyon bildirilerinin finansal başarıya bir etkisi olup olmadığını ölçmeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda finansal başarı ile misyon bildirileri arasında mükemmel bir ilişki bulunmasa da misyon bildirilerinin performansı geliştirmek adına etkili bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alleyne ve diğerleri (2006) tarafından Barbados Adaları'ndaki otel endüstrisinin insan kaynakları yönetimine yönelik yaklaşımlarını incelemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, otel işletmelerindeki misyon bildirilerinin insan kaynakları yönetimini olumlu şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Yukarıda belirtilen araştırmalarda görüldüğü üzere vizyon ve misyon bildirileri otel işletmelerine performans geliştirme, kalite geliştirme, insan kaynakları yönetimini destekleme gibi farklı alanlarda faydalar sağlamaktadır. Otel işletmeleri misyon ve vizyon bildirileri vasıtasıyla müşteri kitlesine, personeline ve ilişkide bulunduğu tedarikçilere yönelik çekici ve akılda kalıcı bir imaj oluşturma imkanı bulmaktadır.

Sonuç olarak misyon ve vizyon bildirileri doğru ve etkili bir şekilde kullanıldığı takdirde rekabet avantajı sağlaması nedeniyle otel işletmeleri açısından stratejik bir yönetim aracı olarak nitelendirilmektedir.

2.4.6. STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik bakış açısına olan ilginin her geçen gün artması sonucu ortaya çıkan diğer bir yönetim aracı da stratejik planlamadır. Stratejik planlamanın işletmenin bütününe kapsamı, geleceğe yönelik olması, uzun vadeyi kapsamı gibi özellikleri stratejik planlamanın yaygınlaşmasında önemli unsurlardır.

2.4.6.1. Stratejik Planlamanın Tanımı

1970'lerde gerek akademik gerek iş hayatına yönelik popüler dergilerde biçimsel stratejik planlamayı metheden birçok makale yayınlanmıştır (Mintzberg ve diğ., 1998). Ancak 1980'li

yıllara gelindiğinde özellikle planlamanın geleceği tahmin etmeyi imkânsız olarak görmesi, yönetim okullarındaki yazarlardan ağır eleştiriler almıştır (Grant, 2003). Ancak zaman içinde işletmeler stratejik plan yaparken geleceğe yönelik tahminlerde bulunmanın önemini kavramışlardır. İşletmeler bu nedenle stratejik plan yaparken senaryo planlama, stratejik niyet ve vizyonun rolü, stratejik yenilik ve kaos gibi konuları ele alarak stratejik planlamayı daha aktif bir hale getirmişlerdir (Grant, 2003).

Stratejik planlama kavramını daha iyi anlamak için yapılan farklı tanımlamalara bakmakta fayda vardır. Stratejik planlamaya yönelik yapılan tanımlamalar tablo 2.4.6.1.1’de gösterilmektedir.

Tablo 2.4.6.1.1. Stratejik Planlama Tanımları

Yazar veya Yazarlar	Tanımlar
Dinçer (2007)	Stratejik planlama; geleceğin tahmin edilerek dış çevrenin teşhisi ve işletmenin üstün ve zayıf yönlerinin göz önüne alınarak uygun stratejilerin seçilmesini sağlayan sistematik bir süreçtir.
Poister ve Streib (2005)	Stratejik planlama; büyük resim hakkında bilgi toplamaya yarayan, toplanan bilgileri uzun vadeli bir yön çizmek için kullanan ve bu yönleri belirli amaçlar, hedefler ve faaliyetler olarak tanımlayan sistematik bir süreçtir.
Mirze ve Ülgen (2004)	Stratejik planlama, arzulanan amaçlara varmak için dış çevrenin her unsurunu stratejik bir yaklaşımla inceleyerek geleceğe yönelik sistematik tahminlerde bulunmaya çalışan bir planlamadır.
Johnson ve Scholes (1993)	Stratejik planlama; normal planlamanın çok daha ayrıntılı ve sistematik bir biçimde ele alınıp daha uzun vadede ortaya konulmasıdır.
Bryson (1988)	Stratejik planlama; işletme için gerekli temel kararların alınmasını sağlayan, çevreyi değiştirmeye çalışan faaliyetleri kapsayan, bir işletmenin hareketlerinin yönünü belirleyen yasal sınırlar içinde işleyen bir disiplindir.
Pearce, Freeman ve Robinson (1987)	Stratejik planlama; misyonun, temel amaçların, stratejilerin, kaynak dağılımını ve kazancı yönlendiren politikaların belirlendiği, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerin belirlendiği bir süreçtir.

Tablo 2.4.6.1.1’de görülen tanımlardan da anlaşılacağı üzere stratejik planlama, işletmenin hem iç hem de dış çevresini analitik bir süreç kapsamında inceleyen, inceleme sonucu elde edilen bilgileri biriktiren, biriken bilgileri değerlendirip işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerini ortaya koyan bir disiplindir.

2.4.6.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran özellikleri şu şekildedir (Başar, 1998, s.56);

- **Zaman Süresi ve Ufku:** Stratejik planlama uzun vadeli bir planlama olarak diğer planlama türlerinden ayrılmaktadır. Stratejik planlama, işletmenin gelecekte nerede olacağını belirleyen, iç ve dış çevre faktörlerini ortaya koyan bir planlama türüdür.
- **Verilerin Yapısı:** Stratejik planlamada kullanılan veriler tüm işletmeyi ilgilendirmesi sebebiyle kullanılan veriler heterojen özellik göstermektedir. Bu noktada verilerdeki farklılık stratejik planlamanın güvenilirliğini artırmaktadır.
- **Verilerin Sayısı:** Stratejik planlama işletmenin hem iç hem de dış çevresindeki faktörleri inceleyen bir süreç olması nedeniyle kullanılan verilerin sayısı diğer planlama türlerine kıyasla oldukça fazladır.
- **Organizasyon Seviyesi:** Stratejik planlar işletmenin geleceğini ilgilendiren ve ortaya konulan diğer planları da etkileyen bir süreç halinde işlemesi nedeniyle tepe yönetimi ve stratejistler tarafından oluşturulur ve daha yüksek bir sorumluluğu gerektirir.

2.4.6.3. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama çalışmaları birbirinden doğrudan etkilenen aşamalardan oluşur. Planlamanın başarıya ulaşabilmesi için bu aşamaların her birinin dikkatli bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s.404).

Stratejik planlama bilinçli ve sistemli bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin temel amacı, örgütsel ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak örgütün geleceğine ilişkin bir yol çizmektir. Stratejik planlama sürecinde, örgütün belirlediği amaçlarına daha etkili ulaşabilmesi için, gerekli yollar, uygulanacak stratejiler, kullanılacak kaynaklar ve dikkat edilmesi gereken noktalar belirlenir (Çalık, 2003, s.253).

Genel hatlarıyla başarılı bir stratejik planlama süreci şu şekildedir (BAIN, 2009);

1. İlk olarak işletmenin misyonu, vizyonu ve temel değerleri tarif edilmelidir.
2. Potansiyel iş alanları hedef alınmalı ve her bir pazardaki fırsat ve tehditler ortaya çıkarılmalıdır.

3. Hedef müşteri kitlesinin güncel ve geleceğe yönelik istek ve taleplerini anlamaya yönelik çalışılmalıdır.
4. İşletmenin rakiplerle ilişkili olarak güçlü ve zayıf yönleri analiz edilmeli ve işletmenin değer zincirinde hangi unsurların değiştirilmesi gerektiğine karar verilmelidir.
5. Alternatif stratejiler tanımlanmalı ve değerlendirilmelidir.
6. İşletme, kendisini rakiplerinden kârlılık bakımından ayırt edecek avantajlı nitelikte bir iş modeli geliştirmelidir.
7. Paydaşların beklentileri tanımlanmalı ve açık ve ilgi uyandırıcı iş amaçları belirlenmelidir.
8. Stratejiyi uygulamaya koymak için planlar, programlar ve politikalar hazırlanmalıdır.
9. Destekleyici örgütsel yapılar, karar alma süreçleri, haberleşme ve kontrol süreçleri, işe adam alma ve eğitime süreçleri açık ve net şekilde belirlenmelidir.
10. Kritik nitelikteki yetenekleri geliştirmek için kaynak dağılımı düzgün yapılmalıdır.
11. Olasılıklara ve çevresel değişikliklere cevap verecek nitelikte planlar hazırlanmalıdır.
12. Performans göstergeleri izlenmeli ve kontrol edilmelidir.

2.4.6.4. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlamanın işletmeye birçok yarar sağlayacağı oldukça açıktır. Bu yararlardan bazıları şu şekildedir (Gürer, 2006, s.95):

- Stratejik planlamanın örgüte sağlayacağı yararlardan ilki stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğini geliştirmesidir. Bu fayda; sırasıyla, örgütün dış ve iç çevresi ve çeşitli aktörlerin ilgileri hakkında daha sistemli bilgi toplamaya, örgütsel öğrenmenin artmasına, örgütün gelecekteki yönünün aydınlanmasına ve örgütsel önceliklerin oluşturulmasına rehberlik eder.
- Stratejik planlama karar vermede iyileştirmeler sağlar. Stratejik planlama dikkatini bir örgütün karşılaştığı hayati konular ve güçlükler üzerine yoğunlaştırır ve

anahtar karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğini hesaplamalarına yardımcı olur.

- Stratejik planlamanın üçüncü yararı olan geliştirilmiş örgütsel duyarlılık ve iyileştirilmiş performans ilk iki yarardan doğmaktadır. Stratejik planlamaya yer veren örgütler başlıca örgütsel konuları aydınlatmaya ve tanımlamaya cesaretlenirler, iç ve dış taleplerle baskılara akıllıca karşılık verirler ve hızla değişen durumları etkili biçimde idare etmeye yönelirler.
- Son olarak stratejik planlama doğrudan örgüt çalışanlarına yarar sağlamakta, politika yapıcılar ve anahtar karar vericilerin rollerini daha iyi icra etmelerine, sorumluluklarını yerine getirmelerine ve takım çalışması ile uzmanlığın örgüt üyeleri arasında güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır.
- Stratejik planlama, örgüt içinde iletişimin etkin olarak yürütülmesine ve amaç birliğinin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Tavmergen, 2002).

2.4.6.5. Stratejik Planlama ve Otel İşletmeleri

Stratejik planlama, işletmeyi sistemli ve kararlı bir şekilde geleceğe taşımayı amaçlayan ve rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmeyi hedefleyen stratejik bir yönetim tekniğidir. İş hayatındaki rekabet şiddetinin yoğun ve değişimin çok hızlı olduğu bu ortamda ayakta kalabilmek için otel işletmelerinin kullandığı stratejik yönetim araçlarından biri de stratejik planlama tekniğidir.

Peters ve Buhalis (2004) aile otellerindeki planlama, strateji geliştirme ve girişim davranışlarına yönelik iş süreçlerindeki yetenekleri ve yetenek eksikliklerini ortaya çıkarmaya yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda aile otellerindeki eğitim faaliyetlerinde strateji uygulamalarının ve planlamanın önemli bir yer tuttuğunu belirtmişlerdir.

Phillips ve Moutinho (2000) tarafından İngiltere'deki 50 otel işletmesinin stratejik planlama sürecini değerlendirmek, bu otellerde uygulanan stratejik planların etkinliğini ölçmek ve bu ölçümü gerçekleştirmek adına yeni bir araç ortaya koymak amacıyla bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma sonucunda stratejik planlamanın etkinliğini ölçmeye yönelik yeni bir araç geliştirilmiş ve bu araç sayesinde otellerin etkinliklerini artırmalarına yardımcı olacak bir dizi ilke ortaya konulmuştur.

Planlama kavramının günümüz koşullarında tek başına yetersiz kalması bu kavrama stratejik bakış açısıyla bakma zorunluluğu getirmiştir. Özellikle otel işletmeleri uzak ve yakın çevrelerinde gerçekleşen değişimlerden çok çabuk şekilde etkilenen bir yapıya sahip olmaları nedeniyle stratejik planlama konusuna daha da önem verir hale gelmişlerdir. Rekabet şartlarının daha zor hale gelmesi, değişimin kaçınılmaz olması ve gelecekteki belirsizliğin artması nedeniyle otel işletmeleri, stratejik planlama uygulamaları aracılığıyla, rakipleri ile rekabet edebilme gücünü artırmakta, yakın ve uzak çevrede gerçekleşen değişimlerden en az zarar ile kurtulabilmekte ve belirsiz geleceğe karşı hazırlıklı olmayı öğrenmektedirler.

2.4.7. DENGELİ ÖLÇÜM KARTLARI (BALANCED SCORECARD-BSC)

Dengeli Ölçüm Kartları (Balanced Scorecard-BSC) R.S. Kaplan ve P.N. Norton tarafından 1992 yılında çok boyutlu bir performans değerlendirme ölçütü olarak sunulmuş, ardından 1993 yılında işletmelerde strateji uygulamalarına katkı sağlayabilecek bir sistem olarak ortaya konulmuştur. 1996 yılında ise yazarlar bu süre zarfındaki uygulamaları da dikkate alarak kartın bir stratejik yönetim aracı olarak kabul edilmesini gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Öncü ve Taşgit, 2004 s.145).

2.4.7.1 Tanımı

Dengeli ölçüm kartları, bir işletmenin misyon ve stratejisini, stratejik bir ölçüm sistemi ve stratejik bir yönetim için arka plan oluşturmaya yarayan ayrıntılı bir performans ölçüm aletine dönüştürür (Kaplan ve Norton, 1996). Ayrıca dengeli ölçüm kartları, bir işletmenin tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulayan bir sistemdir (Güçlü, 2003).

Dengeli ölçüm kartları; işletmelerin geçmişteki mali ölçütlerinin gelecekteki performansını etkileyecek unsurlara ait ölçütlerle bütünleştirilmesini sağlar. Böylece bu teknik ile işletmelerin uygulayacağı strateji belirlenir (Cop ve Bekmezci, 2008, s.259).

Dengeli ölçüm kartları ile işletmenin faaliyetleri değerlendirilirken, bu faaliyetler finansal kriterler, müşteri kriterleri, işletme içi süreçler, öğrenme ve yenilik kriterleri olmak üzere dört farklı perspektiften ele alınmaktadır (Wong ve diğ., 2009).

Tablo 2.4.7.1.1. Dengeli Ölçüm Kartları Boyutları

Perspektif	Değerlendirme Ölçüsü
Finansal	Gelir artışı Yatırım Verimlilik Varlık kullanımı Birim maliyeti
Müşteri	Müşteri verimliliği Müşteri kazanma Müşteriyi elde tutma Müşteri memnuniyeti Pazar payı
İşsel süreç	Ürün/hizmet geliştirme Pazar belirleme Müşteri yönetimi Operasyon süreci Çevre
Öğrenme ve yenilik	Beceri Bilgi paylaşımı BT altyapısı BT uygulamaları Örgüt kültürü

Kaynak: Sohn, M., You, T., Lee, S. ve Lee, H. “Corporate Strategies, Environmenal Forces and Performance Measuers: A Weighting Decision Support System Using the K-nearest Neighbor Technique”, Expert Systems with Applications, Vol. 25, (2003), 4.

Finansal kriterler, işletmenin büyümeye, kârlılığa ve hissedarlar açısından gözlenen risklere yönelik ortaya koyduğu stratejilerin performansını değerlendirmeye yönelik kriterlerdir. **Müşteriye yönelik kriterler** ise müşteriler açısından farklılık meydana getirebilecek fiyat, müşteri tatmini gibi konularda stratejileri değerlendiren kriterlerdir. **İşletme içi süreçler**, paydaşlar ve müşterilerin memnuniyeti açısından ortaya konulan öncelikli stratejik süreçlerdir. Son olarak ortaya konulan **öğrenme ve yenilik kriterleri** ise çalışanların, bilgi sistemlerinin ve örgütsel düzenlemelerin, işletmede gerekli zamanda gerekli değişime uyarlamayı amaçlamaktadır (Crabtree ve DeBusk, 2008; Huang, 2009; Mirze ve Ülgen, 2004).

Dengeli ölçüm kartlarının ana düşüncesi, çalışanların öğrenmeleri ve gelişmeleri sonucunda işletmenin içindeki süreçleri çok daha etkili ve verimli olarak gerçekleştirebilecek, etkili ve verimli işletme içi süreçler ise müşterilerim tatminini arttıracak ve gelişen satışlar sonucunda finansal başarılar gelecektir” şeklinde ifade edilebilir (Mirze ve Ülgen, 2004, s.412).

2.4.7.2. BSC Oluşturma ve Uygulama Süreci

Her işletmenin kendine özgü değer ve kültür yapısı olmakla birlikte genel anlamda bir dengeli ölçüm kartı oluşturma süreci dört safhada gerçekleşir. Bu süreç şu şekildedir (Kaplan ve Norton, 1999):

Birinci Safha: İlişkilerin ve Uygulama Biriminin Tanımlanması

1. Adım: Uygun organizasyon biriminin seçilmesi,
2. Adım: İşletme birimleri ile diğer birimler ve ana şirket arasındaki ilişkilerin tanımlanması,

İkinci Safha: Stratejik Amaçlar Üzerinde Fikir Birliği Sağlanması

3. Adım: Proje yöneticisi ile üst kademe yöneticileri arasında yüz yüze görüşmeler yapma,
4. Adım: Sentez yapma. Görüşmelerden sonra dört ölçüm kartı boyutunda yer alan amaçları belirleme ve önem sırasına koyma,
5. Adım: Üst kademe yöneticileri ile uygulamalı çalışma yapma,

Üçüncü Safha: Ölçülerin Seçilmesi ve Tasarlanması

6. Adım: Belirlenen amaçları en uygun yansıtacak ölçülerin formüle edilmesi ve bu maksatla grup toplantıları yapma,
7. Adım: Ölçüleri örgüte tanıtmak maksadıyla diğer yöneticilerle toplantılar yapma,

Dördüncü Safha: Uygulama Planlarının Hazırlanması

8. Adım: Uygulama planlarını oluşturma,
9. Adım: Planları üst kademe yöneticileriyle tartışmak üzere tekrar toplantılar yapma,
10. Adım: Uygulama planlarını kesinleştirme ve süreleri belirleme.

2.4.7.3. BSC Uygulamalarının Yararları

Geleneksel ölçüm araçları performansın sadece tek bir boyutuna odaklanırken BSC işletmenin bütününe bakma imkanı verir. Bu da işletmenin geleceği hakkında uzun vadeli bakışı, bilgi birikimini ve işletmenin gelecek stratejilerine yön vermesini sağlar. BSC örgütün sağlığını değerlemede yani örgütün hangi alanlarda iyi, hangi alanlarda kötü veya hangi

alanlara dikkat etmesi gerektiğini söyleyen önemli bir yönetim aracı ve stratejik bilgi kaynağı aracı olarak kullanılabilir (Gürol, 2004, s.321).

2.4.7.4. Dengeli Ölçüm Kartları ve Otel İşletmeleri

Dengeli ölçüm kartları, bir işletmenin misyon ve stratejisini, stratejik bir ölçüm sistemi ve stratejik bir yönetim için arka plan oluşturmaya yarayan ayrıntılı bir performans ölçüm aletine dönüştürür (Kaplan ve Norton, 1996).

Otel işletmelerinde dengeli ölçüm kartları uygulamaları genel performans değerlendirmeleri ve performans ölçüm sürecini kapsayan çalışmalar olarak ortaya çıkmaktadır. Phillips ve Louvieris (2005) turizm sektöründe, konaklama işletmelerinde ayrıca orta ve küçük ölçekli işletmelerde performans değerlendirmeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmalarında performans değerlendirme adına dört farklı boyut ortaya koymuşlardır. Bu boyutlar; toplam geliri artırmaya yönelik **bütçe kontrolü**, hizmet kalitesini ve müşteri sadakatini artırmaya yönelik **müşteri ilişkileri yönetimi**, dahili iş süreçlerini yönetmeye yönelik **stratejik yönetim**, yenilik ve öğrenmeye yönelik süreçleri hızlandırmaya yönelik **işbirliği** olarak sıralanmaktadır.

Evans (2005) dengeli ölçüm kartlarının otel işletmeleri açısından kullanılabilirliğini değerlendirmeye yönelik bir çalışma yapmıştır. Özellikle BSC uygulamalarının strateji uygulama sürecine katkısını değerlendirmeyi amaçlamıştır. Evans (2005) otel işletmelerinde BSC uygulamalarına yönelik yetersiz nitelikte literatür olduğunu belirterek, yaptığı çalışma sonucunda BSC uygulamalarının otel işletmeleri açısından kullanılabilir olduğunu ve strateji uygulama aşamasında BSC'nin yararlı olacağını belirtmiştir.

Atkinson ve Brown (2001) İngiliz otellerinin performanslarını değerlendirmek amacıyla BSC ve diğer performans ölçüm araçlarını beraber kullanmışlardır. Çalışma sonucunda otellerin finansal performansa ağırlık verdiği, performans kriterleri arasında oteller açısından bir denge olmadığı ortaya çıkmıştır.

Yukarıda belirtilen çalışmalarda görüldüğü üzere dengeli ölçüm kartları tekniği otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarında oldukça sık kullanılan ve strateji uygulama sürecine katkı sağlayan bir tekniktir.

2.4.8. TEMEL YETKİNLİKLER (YETENEKLER)

Günümüzde işletmelerin yapılanma ve faaliyetlerini etkileyen stratejik gelişmelerden biri de, işletme faaliyetlerinin belirli “temel yetenekler” etrafında toplanması anlayışıdır (Ataman, 2001). Yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003). Genel olarak yetkinlik kişiyle ilgili bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlik kavramı, bireyler arasında yetenekleri ile ön plana çıkan kişileri vurgulayan bir kavram iken işletmelerin günümüz şartlarında yaşayan birer organizma gibi işlev görür hale gelmesi sonucu yetkinlik kavramı işletmeler için de kullanılabilir hale gelmiştir. Temel yetenek kavramı, şirketlerin bir yandan rekabetçi üstünlüklerini artırma, diğer yandan yatırım yapılacak yeni iş alanlarını belirlemeye yardımcı olması açılarından son derece kullanışlı bir stratejik yönetim aracıdır (Kırım, 2005, s.43).

2.4.8.1. Tanımı ve Özellikleri

Koçel (2005) temel yetkinlik kavramını, bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenekler bütünü olarak tanımlamaktadır. Stalk ve diğerleri (1992) temel yeteneği, strateji odaklı bakış açısıyla değerlendirilen bir dizi iş süreci olarak tanımlamaktadır. Ayrıca yeteneklerin çoğunlukla karşılıklı olarak birbirini dışlayıcı olduğunu ve doğru yetenekleri seçmenin stratejinin özünü oluşturduğunu belirtmektedir. Banerjee (2003) ise temel yetenekleri diğer yeteneklerden ayıran özelliğin, temel yeteneğin işletmeyi stratejik olarak farklılaştırması olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca temel yeteneğin işletmeyi sadece diğer firmalardan farklı kılmakla kalmadığını ayrıca işletme içi süreçlerde ve yeteneklerde dahi farklılık ortaya koyduğunu belirtmektedir.

Koçel (2005, s.388) bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için, genel olarak şu özellikleri taşıması gerektiğini belirtmektedir;

- İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı,
- Taklit edilmesi güç olmalı,
- Rakipler tarafından kolayca görülmemeli,
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalı,

- Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli,
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmesi,
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalıdır.

Mirze ve Ülgen (2004, s.120) ise bir yeteneğin temel yetenek olabilmesi için şu özellikleri taşıması gerektiğini belirtmektedir;

- **Değerli olması:** İşletmenin sahip olduğu bazı yetenekleri müşterilerin, rakiplerin ve tüm sektörün değer verdiği, değerli bulduğu yetenekler olmalıdır.
- **Nadir olması:** Sektörde sadece çok az sayıda işletme tarafından sahip olunan ve işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran yetenekler olmalıdır.
- **Taklit edilememesi veya taklit etmenin çok pahalı olması:** Yetenekler zaman içinde taklit edilebilir. Bu nedenle temel yetenekler bir süre taklit edilememesi veya edilmesi rakiplere pahalıya mal olması gerekmektedir.
- **İkame edilmemesi:** İşletme temel yeteneklerinin sektör dışında da başka stratejik alternatiflerinin veya benzerlerinin bulunmaması gerekmektedir. Alternatifi olduğu takdirde temel yetenek olma özelliğini kaybeder.

2.4.8.2. Temel Yetenek Oluşturma Süreci

Hamel ve Prahalad (1996) temel yetenek bakış açısını işletme bünyesine yerleştirmek için şu beş görevin, iyi anlaşılması gerektiğini belirtmektedir.

1. **Mevcut temel yeteneklerin belirlenmesi:** Öncelikle işletme yapılan faaliyetlerde kullanılan yeteneklerin bir envanterini ortaya koymalıdır. Kullanılan yeteneklerde işletme içi karşılaştırma ve rakiplerle karşılaştırma yapılması gerekmektedir. Ayrıca bu sürece özellikle üst yönetim ağırlık vermeli ve uzun bir süreyi göze almalıdırlar.

2. **Temel yetenek elde etme gündeminin saptanması:** İşletmenin mevcut yetenekleri ve mevcut yeteneklerin yerini alması gereken yeni yeteneklerini tespit etmek için yeni bir envanter yapılması gerekmektedir. Mevcut yetenekleri nasıl geliştiririz, hangi pazarlarda kullanabiliriz ve hangi pazarlarda hangi yeni yeteneklere ihtiyacımız var gibi sorulara bu aşamada cevap aranmaktadır.

3. **Temel yetenek oluşturulması:** Bu aşamanın temelini kararlılık oluşturmaktadır. Üst yönetim oluşturulan temel yetenek gündemine sadık kalmalı ve sabır ile sonuca ulaşmaya çabalamalıdır. Bu süreç uzun bir vadeyi gerektirmektedir.

4. **Temel yeteneklerin konumlandırılması:** İşletmeler sahip oldukları yetenekleri gerekli yerlere yönlendirmekte oldukça zorlanmaktadır. Bu aşamada gerekli konuma gerekli temel yeteneği en hızlı sürede getirebilir nitelikte yapıya sahip işletme rakiplerine oranla rekabet avantajı sağlayacaktır.

5. **Temel yetenek liderliğinin korunması ve savunulması:** Üst yönetim temel yeteneğin korunması konusunu ciddi şekilde takip etmelidir. Gerekli desteği sağlamalı, işletme yapısını bu düşünce yapısına uygun hale getirmelidir. Sonuç olarak hem üst yönetim, hem stratejik birimler temel yeteneklerin durumunu düzenli olarak gözden geçirmeli ve kendilerini şirketin temel yetenek taşıyıcıları olarak görmeleri gerekmektedir.

İşletmeler temel yetenek kavramını örgüt yapısına uygun hale getirmeli ve bu sürecin devamını tüm çalışanları bu sürece dahil ederek devam etmelidir. Eğer işletme kendi yeteneklerinden habersiz olarak faaliyetlerine devam ederse birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir.

Temel yetenek kavramını günümüzde popüler hale getiren Hamel ve Prahalad'a (1996) göre eğer işletme temel yeteneklerini görmezden gelirse şu gibi risklerle karşı karşıya kalacaktır;

1. Öncelikle işletmeler mevcut rekabet alanı ile ilgilenirken yeni rekabet alanlarını araştırma konusunda ilgisiz kalmakta ve ortaya çıkan fırsatları değerlendirememektedir.

2. Eğer yeni bir iş fırsatı çıkarsa ve bu farklı bir birimi ilgilendiriyorsa bu fırsatı değerlendirmek için gereken yetenekli personel bulunmayabilir veya bulunsa bile diğer birim tarafından paylaşılmak istenmeyebilir.

3. Firmalar eğer küçük iş birimleri halinde faaliyet göstermeye başlarsa ki bu günümüzde popüler bir eğilim göstermektedir, yeteneklerde parçalanıp zayıflayabilir.

4. Temel yeteneklerinin farkında olmayan işletmeler, tedarikçilere olan bağımlılığın artışı görmeyebilir ve rakiplerinin yeteneklerini kiralama yoluyla rekabet gücünü düşürebilir.

5. Sadece nihai ürünler üzerine odaklanan bir firma gelecekte büyümeyi hızlandırabilecek yeni temel yeteneklere gerektiği gibi yatırım yapmayı başaramaz.

2.4.8.3. Temel Yetkinlikler (Yetenekler) ve Otel İşletmeleri

Temel yetenek kavramı gerek kişisel gelişimde gerek işletme yönetimi kapsamında günümüzde üzerinde dikkatle durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler, örgütler hepsi birer canlı organizma şeklinde doğmakta, gelişim göstermekte ve ölmektedirler. İşte sözünü ettiğimiz gelişim aşamasında önemli olan nokta gelişimin ne yönde olacağını tespit etmektir. Temel yetenek kavramı bu noktada bize rehberlik etmektedir.

İşletmeler açısından temel yetenek kavramı, işletmenin sahip olduğu birçok yetenek arasından kendine has, rakiplerine kıyasla kolay taklit ve ikame edilemeyen yeteneklerin tespit edilmesi ve bu yetenekler üzerinden stratejik sürecin işlemesine dayalı bir stratejik yönetim tekniğidir.

Rigby ve Bilodeau (2009) tarafından hazırlanan raporda dünya genelinde kullanılan yönetim araçları içerisinde kullanım oranı olarak temel yetenekler 2000 yılında 10. sırayı, 2006 yılında 5. sırayı ve 2008 yılında 9. sırayı almaktadır. Temel yetenek uygulamalarının kullanım alanları özellikle ilaç sektörü, sağlık sektörü ve yiyecek&içecek sektörü başta olmak üzere medya, turizm ve ulaşım alanlarında da yoğun olarak kullanılan bir yönetim tekniğidir.

Gil-Padilla ve Espino-Rodriguez (2008) tarafından otel işletmelerindeki yeteneklerin ve kaynakların bilgi sistemlerindeki performans etkilerini tespit etmeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda stratejik nitelikteki yetenek ve kaynakların bilgi sistemlerindeki finansal olmayan alanlara pozitif bir etki sağladığını ancak finansal alanlarda bu etkinin görülmediği belirtilmiştir.

Lenahan (2000) tarafından İrlanda'daki otel yöneticilerinin yeteneklerinin işletme etkinliğine etkisinin ne yönde olduğunu tespit etmeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda otel yöneticilerinin etkili bir yönetim gerçekleştirmesi için sahip olması gereken 67 farklı yetenek olduğu tespit edilip, bu yetenekler beş farklı grupta toplanmıştır.

Görüldüğü üzere temel yetenek kavramı otel işletmeleri içinde önemini koruyan ve rekabet ortamında otel işletmelerini rakiplerinden farklı bir konuma taşımayı amaçlayan etkili bir stratejik yönetim tekniğidir.

2.4.9. SWOT ANALİZİ

SWOT Analizi, bundan 50 yıl önce stratejik yönetim kavramına yön veren yeni bir teknik olarak literatüre girmiştir ve hala geçerliliğini koruyan bir tekniktir. SWOT Analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek pazardaki fırsat ve tehditlere yönelik faaliyetleri gerçekleştirmeye yarayan bir tekniktir. SWOT'un açılımı strengths (güçlü yönler), weakness (zayıf yanlar), opportunities (fırsatlar) ve threats (tehditler) şeklindedir. Türkçede ise aynı kelimelerin Türkçe karşılığından yararlanılarak (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) GZFT analizi şeklinde kullanılmaktadır.

2.4.9.1. Tanımı

SWOT Analizi işletmeye strateji oluştururken, işletmenin dahili yetenekleri ile haricinde meydana gelen fırsatlar arasında gerekli uyumu sağlamayı amaçlayan bir tekniktir (Mintzberg ve diğ., 2005). SWOT Analizi organizasyonun kontrol edebildiği güçlü ve zayıf yanlarının organizasyon dışında oluşan fırsat ve tehditlerle bir arada düşünülmesini sağlar. Bu anlamda SWOT analizi sadece misyon ve vizyon geliştirilmesinin bir unsuru değil, organizasyonun uzun vadeli stratejilerini belirlemesinin de aracıdır (Kılıç ve Erkan, 2006, s.80).

SWOT Analizinde adı geçen fırsatlar; yeni malların, hizmetlerin, dağıtım kanallarının ya da satış geliştirme yöntemlerinin bulunması, yönetim etkililiğinin geliştirilmesi, rekabet ayrıcalıklarının ortaya çıkması, yeni pazar kesimlerinin ortaya çıkması olarak sıralanabileceği gibi tehditler ise işletmeyi olumsuz etkileyecek nitelikteki gelişmeler ve bu gelişmelere karşı işletmenin cevap verebilecek nitelikte kaynak ve kabiliyetinin yetersiz kalması olarak nitelendirilmektedir (Dinçer, 2007). İşletmenin iç analizi sonucu ortaya çıkan, işletmenin uyguladığı taktik ve stratejiler, çalışan personeli, işletmenin olanakları, örgütsel yapısı, konumu, ürün ve servis faaliyetleri gibi etmenler, işletmenin güçlü veya zayıf yönleri olarak nitelendirilmektedir (Bozac ve Tipuric, 2006).

Tablo 2.4.9.1.1. SWOT Analizi

	Pozitif	Negatif
Dâhili Faktörler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Harici Faktörler	Fırsatlar	Tehditler

Kaynak: http://tutor2u.net/business/strategy/SWOT_analysis.htm

SWOT Analizinde iki liste hazırlanmaktadır. SW Listesi ve OT Listesi. SW listesi işletmelerin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak güçlü ve zayıf olduğu başlıca yönlerini anlatmaktadır. OT Listesi de işletmeleri bir fırsat ya da tehditle karşı karşıya bırakan çevre şartları ve sürekli meydana gelen değişiklikleri anlatmaktadır (Kanbur ve Kanbur, 2008).

Başarılı bir SWOT Analizi esnek bir yapıya sahip olmalı, değişen çevre şartlarına uyum sağlamak için belirli zaman aralıklarında bu analiz tekrarlanmalıdır. Ayrıca SWOT Analizi ne biçimsiz bir analiz nede zaman tüketen bir tekniktir. SWOT Analizinin günümüzde dahi yaygın bir şekilde kullanılması, kolay uygulanabilir bir yapıya sahip olması nedeniyledir (Arslan ve Er, 2008).

2.4.9.2. SWOT Analizi ve Otel İşletmeleri

SWOT Analizi tüm işletmeler için geçerliliği olan bir teknik olarak nitelendirilmektedir. Bunun temel nedeni bu analizin her işletmenin cevabını bilmek istediği “çevremizde neler oluyor?”, “işletmemizi geliştirmek için ne gibi fırsatlar var?”, “rekabet avantajı kazanmak için işletmemizin güçlü yanları nelerdir?”, “bizi rekabet ortamında ikinci plana düşürecek zayıf yanlarımız nelerdir?” gibi sorulara cevap vermeyi amaçlamış olmasıdır.

Otel işletmeleri de artık rekabet ortamının şiddetini hisseder duruma gelmesi nedeniyle daha stratejik kararlar almak ve bu kararları etkili bir şekilde uygulamaya koymak zorunda kalmışlardır. SWOT Analizi, otel işletmelerinin stratejik karar alma, strateji oluşturma ve uygulama aşamasında ihtiyaç duyduğu gerekli bilgi akışını sağlayacak nitelikte stratejik bir yönetim aracıdır.

Yu ve Huimin (2005) tarafından Çin'deki otel sektörünün gelişim potansiyelini ve rekabet durumunu ortaya koymak adına bir SWOT Analizi çalışması yapılmıştır. Phillips (2000) tarafından yapılan bir araştırmaya göre SWOT Analizi otel işletmelerinde en yaygın kullanılan stratejik yönetim araçlarından biridir. Çok basit bir yapıya sahip olması ve dayanıklı olması sık kullanılma nedenlerinin başında gelmektedir.

SWOT Analizinin sık kullanılmasının yanı sıra bu analizden yeterli derecede fayda sağlanamamaktadır. Analiz yaparken yeterli bilginin sağlanamaması, analizin uzman kişiler tarafından yapılmaması ve düzenli aralıklarla tekrarlanmaması SWOT Analizinden maksimum faydanın sağlanmasını engelleyen faktörlerdir.

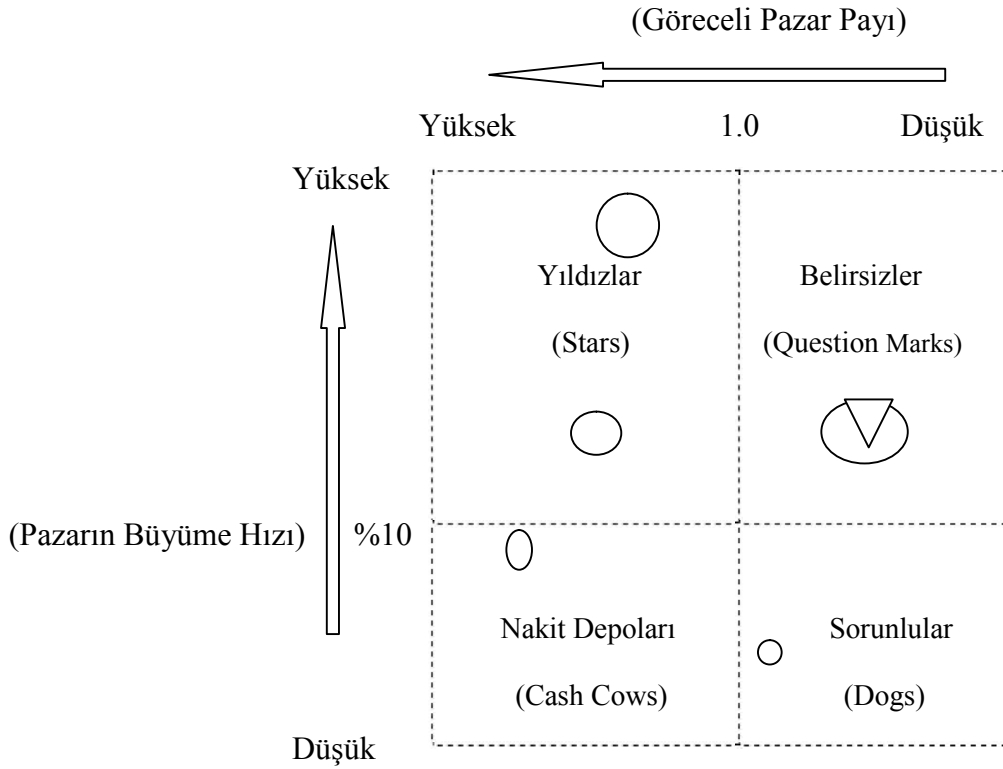
2.4.10. BDG (BOSTON DANIŞMA GRUBU) BÜYÜME VE PAZAR PAYI MATRİSİ

Dünyanın önde gelen yönetim danışmanlığı şirketlerinden biri olan Boston Danışma Grubu (BDG), farklı iş birimlerine sahip işletmelerin bu iş birimlerini bir portföyde göreceli olarak yönetebilmeleri için bir teknik geliştirmiştir (Mirze ve Ülgen, 2004). Bu teknik işletme ve stratejik yönetim literatüründe kurumun İngilizce adının baş harfleri ile (Boston Consulting Group-BCG) bilinmektedir.

2.4.10.1. Tanımı

Bu teknikte, stratejik iş birimleri; buldukları sektörün büyüme hızı ve sahip oldukları göreceli pazar gücü göz önüne alınarak analiz edilmekte ve hangi iş birimleri için nasıl bir kurumsal strateji geliştirilebileceği konusunda kararlar alınmaktadır (Mirze ve Ülgen, 2004).

BDG'nin portföy analizi, pazar payı ile birlikte pazarın büyüme oranını ölçü alarak, mamuller ve pazarı inceleyen bir mamul matrisinin hazırlanması ile başlamaktadır (Bosemann ve Phatak, 1989).



Kaynak: www.bcg.com/documents/file15386.pdf'den uyarlanmıştır.

Şekil 2.4.10.1.1. BDG'nun Büyüme-Pazar Payı Matrisi

Matrisin dikey eksenini büyüme hızını göstermektedir. Normal büyüme oranı, %10 olarak kabul edilmekte bu oranın üzerinde olan büyüme yüksek, altında olan büyüme düşük olarak kabul edilmektedir. Matrisin yatay ekseninde ise göreceli pazar payı yer almaktadır. Göreceli pazar payı, stratejik iş birimleri (SİB)'nin pazar payının, en büyük rakibinin pazar payına oranlanması ile bulunmaktadır. En büyük rakibinin pazar payı ile işletmenin pazar payı eşit ise 1.0; işletme liderse 1.0'dan büyük, aksi halde 1.0'dan küçük olmaktadır (Dinçer, 2007, s.279).

İşletme elindeki mamulleri tablodaki yüksek veya düşük pazar payı durumu ve pazar büyüme hızına göre tablodaki dört farklı gruptan birine dâhil etmektedir.

BDG bu dört grubu yıldızlar (stars), belirsizler (question marks), nakit depoları-inekleri (cash cows) ve sorunlular (pets-dogs) olarak tanımlamıştır.

Yıldızlar grubu, işletmenin; hem pazarın büyüme hızı olarak hem de göreceli pazar payı olarak rakiplere oranla daha yüksek paya olduğu anlamına gelmektedir. Bu grupta olan işletme, elinde bulunan güçlü göreceli pazar payı sayesinde büyük miktarlarda nakit elde etmektedir. Ayrıca yüksek büyüme oranları sayesinde, önemli nakit çıkışları da yaşayacaktır. Eğer işletme pazar payını artırır ve büyüme oranları düşerse, işletme yıldızlar grubundan nakit

depoları durumuna geçecektir (ACCA, 2009). Bu bölgedeki işletmeler için büyüme stratejilerini uygulaması şiddetle tavsiye edilmektedir (Mirze ve Ülgen, 2004).

Nakit depoları, pazarın büyüme oranı düşük ancak pazar payları yüksek olan birimlerdir. Bu birimler hayatlarının olgunluk seviyesinde olmakla birlikte maliyetleri düşük ve kârlılıkları yüksektir. Sonuç olarak bu aşamadaki birim nakit fazlası vermeye başlar. Buradaki nakit fazlası AR-GE faaliyetlerine veya sorunlu gruba aktarılabilmektedir (Dinçer, 2007). Bu bölgedeki işletmeler ve ürünler için ise en uygun stratejiler durağan stratejilerdir (Mirze ve Ülgen, 2004).

Belirsizler grubu, düşük pazar payı ve yüksek büyüme hızına sahip birimleri temsil etmektedir. Bu bölümde birçok fırsat vardır ama kimse nasıl değerlendirileceğini bilmemektedir. Bu bölümdeki işletme, düşük miktarda pazar payına sahip olduğu için fazla bir gelir elde edememektedir. Ancak pazarın büyüme hızının yüksek olması işletmenin para kazanma olasılığını da yüksek tutmaktadır (Mind Tools, 2009). İşletme pazar payını artırmaya yönelik faaliyetleri gerçekleştirmezse yakın zamanda sorunlular birimine geçecektir.

Sorunlular grubu, hem pazar payının hem de büyüme oranlarının düşük olduğu birimlerdir. Bu birimler tipik ‘ne kâr ne zarar’ tablosunu göstermektedir. Pazar payını korumaya ancak idare edecek kadar nakit kazanmaktadır. Bu birimin ne kadar istihdam sağlama, sinerji ortamı meydana getirme gibi sosyal faydaları olsa da, bir muhasebecinin gözünde nakit sağlamayan gereksiz bir birimdir. Büyüme oranında ve pazar payı oranında bir gelişme olmazsa bu birimin satılması gerektiği anlaşılmaktadır (Wikipedia, 2009).

Matrisin sol tarafı nakit girişi sağlarken, matrisin sağ tarafı nakit ihtiyacı meydana getirmektedir. Dolayısıyla sol taraftaki mâmul ve birimlerden sağa doğru bir nakit akışı olmaktadır.

Analiz yapılırken, işletmelerin ve birimlerin yerleri matriste belirtilirken şu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Mirze ve Ülgen, 2004, s.241):

- İşletmeleri gösteren daireler, bulunduğu portföydeki parasal büyüklükleriyle orantılı olarak çizilmelidir.
- Her daire içinde o işletmenin kendi pazarındaki pazar payı, üçgen olarak gösterilmelidir. Daire içindeki üçgen kısım işletmenin toplam pazardaki kendi mutlak payını gösterir.

- Matriste çizilen çizgiler bölgeleri tanımlamak için kullanılmıştır. Bu çizgilerin kesin bir sınır belirleme görevi yoktur. Bu noktada işletmenin kendine has özellikleri de analize katılmalı oranlar daha sonra kesinleştirilmelidir.

- Analiz aşamasındaki en önemli konu, pazarı ve pazarın sınırlarını tam olarak belirlemektir. Pazarlar birbirine karışmamış şekilde olmalıdır. Pazar tanımının yanlış yapılması veya pazar sınırlarının yanlış belirlenmesi durumunda, analiz sonucu önerilen stratejilerde de hata olacaktır.

Ayrıca matris yorumlanırken bazı hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu hususlar şu şekildedir (Dinçer, 2007, s.279);

- Her stratejik iş biriminden sağlanan kâr payı ve elde edilen nakit, mâmulün pazar payına bağlıdır. Ülke olarak yüksek kâr oranı, yüksek pazar payından elde edilir.

- Her mâmulün satışının artması, ilave kapasiteyi ve sermayeyi gerektirir. Bunları finanse etmek için nakit girdisine ihtiyaç vardır. Pazar payını koruyarak pazarı büyütme halinde bile nakit ihtiyacı ortaya çıkabilir.

- Pazar payındaki bir büyüme; artan hammadde giderlerini, artan reklam giderlerini, ek tesisleri, maliyet düşürücü teçhizatı vs. finanse etmek için nakit gereklidir.

- Her stratejik iş biriminin pazarındaki büyüme, mâmulün olgun hayat safhasında yavaşlayacak ve bu durumda ortaya çıkan nakit fazlası, büyümekte olan diğer mâmulere kaydırılacak ve böylece mâmuller arasında destek ve dayanışma olacaktır.

BDG büyüme ve pazar payı matrisi işletmelere, içinde buldukları pazarın yapısına ve büyüklüğüne göre ne tür stratejileri uygulayabileceği konusunda birçok öneri sunan stratejik bir analiz tekniği olarak, işletmelerin stratejik bir düşünce yapısına sahip olması açısından yardımcı olmaktadır.

2.4.10.2. BDG (Boston Danışma Grubu) Büyüme ve Pazar Payı Matrisi ve Otel İşletmeleri

Boston Danışma Grubu, dünyanın dört bir tarafında, farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelere stratejik gelişim için rehberlik eden bir danışma şirketi olarak faaliyet göstermektedir. Boston Danışma Grubu; enerji, otomotiv, ilaç, medya, sigorta, finans, iletişim, seyahat ve turizm alanında faaliyet gösteren birçok işletmenin problemlerini

çözmeyi, gelişim göstermek isteyen işletmelere yeni yollar çizmeyi ve ileri görüşlü fikir yapısıyla zorlukları aşmak için yeni araçlar icat etmeyi amaçlayan bir yapıya sahiptir.

Boston Danışma Grubunun, Fransa Hükümetine turizm politikaları geliştirme konusunda yapmış olduğu danışmanlık desteğiyle Fransa, rakip ülkeler arasında hızlıca parlamayı başarmıştır (BCG, 2010).

Dünyanın en büyük zincir otel işletmelerinden biri olan Best Western International pazar payını artırmak ve marka imajını daha da etkili hale getirmek amacıyla 2006 yılında Boston Danışma Grubunu danışmanlık yapması amacıyla kiralamıştır. Boston Danışma Grubunun değerlendirmeleri ve tavsiyeleri doğrultusunda stratejik planlamalar yapmışlardır (Ricca, 2007).

BDG büyüme ve pazar payı matrisi, otel işletmelerinin ulaşmayı hedeflediği büyüme hacmine ulaşmayı ve pazarda sahip olmak istediği pazar payını kontrol altına alması için gerekli faaliyetleri yapmasına yardımcı olan bir stratejik yönetim aracı olarak kullanıldığı görülmektedir.

2.4.11. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ(MİY)

1980'li yıllarda yaşanan müşteri veri analizindeki gelişmeler neticesinde bu verilerin analitik amaçlar için organize edilmesi ve yararlı bilgilere dönüştürülmesi için yoğun çaba gösterilmiştir. Bu veri problemlerini çözmek için yazılım ve donanımdaki beklentiler yaşanırken Papers ve Rogers birebir pazarlama kavramını ortaya attılar. Tedarikçiler bu fikirleri yazılım ve donanım çözümleriyle birleştirerek müşteri ve firma ara yüzü yönetiminde ve verilerin toplanmasına atıf yapan müşteri ilişkileri yönetimi terimini kullanmaya başladılar (Boulding ve diğ., 2005). İşletmelerin stratejik bakış açısına sahip olabilmeleri için diğer önemli bir etken olan “müşteri” konusunu ele alan bu yaklaşımda, müşteri işletmenin odak noktasını oluşturmakta ve stratejiler düzenli olarak takip edilen müşteri hareketlerine bağlı olarak oluşturulmaktadır.

2.4.11.1. Tanımı ve Amacı

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramını açıklamaya yönelik akademisyenler tarafından birçok tanım yapılmıştır. Bunun temel nedeni akademisyenlerin ve yöneticilerin MİY konusuna farklı açılardan bakmasıdır. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir;

MİY, temel müşteri ve müşteri segmentleriyle uygun ilişkiler geliştirmek yoluyla hissedar değerinin geliştirilmesiyle ilgili stratejik bir yaklaşımdır. MİY müşteriler ve diğer anahtar paydaşlarla uzun dönemli ve karlı ilişkilerin yaratılması için ilişki pazarlama stratejisi ve bilgi teknolojisinin potansiyelini kullanır. Bu yaklaşım; süreçler, çalışanlar, faaliyetler ve pazarlama yeteneklerinin çapraz fonksiyonel olarak bütünleştirilmesini gerekli kılar (Payne ve Frow, 2005).

MİY, işletmelerin müşteri ile olan etkileşimleri sonucu ortaya çıkan kârlılığı yükselten ve aynı zamanda bireyler arasındaki etkileşimleri daha samimi düzeye getiren bir yönetim yaklaşımıdır (Agrawal, 2002).

MİY, işletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren, işletmenin en alt düzeydeki personelinden en üst düzeydeki yöneticisine kadar müşteri odaklı olma kültürünü işletme içinde benimseten bir stratejidir (Savaşçı ve Tatlıdil, 2006, s.63).

MİY, işletmenin müşterisini ve içinde bulunduğu pazarı daha iyi tanınmasına yardımcı olarak, en kârlı müşterileri seçmesine ve hedef almaya değmeyecek nitelikteki müşterileri ayıklamasını sağlayan stratejik bir bakış açısıdır (Rygielski ve diğ., 2002).

MİY, doğru müşteriyi seçmeyi, bu müşterileri firmaya bağımlı hale getirmeyi ve böylece rekabet avantajını elde ederek karlılığı maksimum düzeyde yakalamayı amaçlamaktadır (Ersöz ve diğ., 2008, s.760).

Müşteri ilişkilerinin başlıca amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Özkul ve Oral, 2007, s.134):

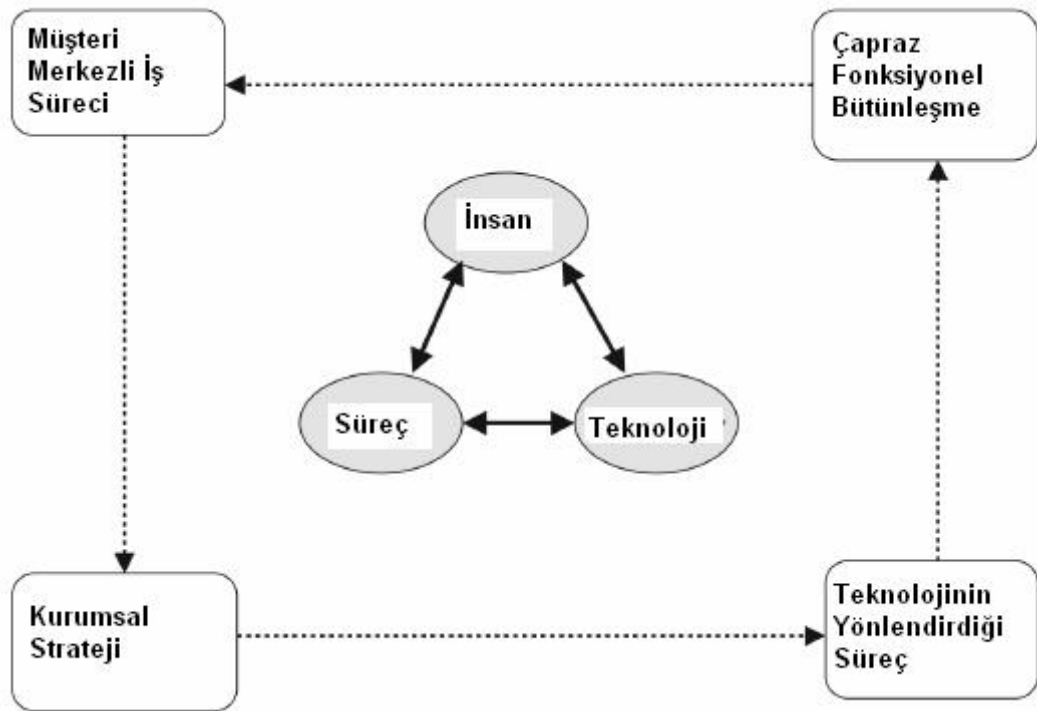
- Mevcut ilişkilerin daha fazla satış amaçları sağlamaya yönelik olarak kullanılması,
- Bütünleştirilmiş bilgilerin kaliteli hizmetler için kullanılması,
- Müşteri memnuniyetini ve buna bağlı olarak sadakatin artırılması,
- İşletmenin uzun dönemli karlılığını arttırmak,
- İşletmede karşılaşılan maliyetleri en alt düzeye indirmek.

Ayrıca MİY işletmeye, müşteri sadakati, müşteri tatmini, müşteri problemlerine hızla çözüm getirme, işletmenin müşteriler arasında itibarını artırma gibi diğer birçok konuda da yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

2.4.11.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci

Müşteri ilişkileri yönetimini uygulamaya geçirmek için işletmeler öncelikle bulunduğu konumu itibariyle şu konulara açıklık getirmelidir (Marinescu ve diğ., 2007);

- İşletmemizin temel faaliyetleri nelerdir ve bu faaliyetleri geleceğe yönelik nasıl geliştirebiliriz?
- MİY'in hangi biçimi işletmemizin şimdiki ve gelecekteki konumu için daha uygundur?
- İşletmemiz ne tür bilgi teknolojileri altyapısına sahip ve bu yapıyı geleceğe uyarlamak için ne tür faaliyetler gerçekleştirmeliyiz?
- Ne tür ortak ve satıcılar seçmeliyiz?



Kaynak: Chen ve Popovich, 2003, s.676.

Şekil 2.4.11.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Süreci

Şekil 2.4.11.2'de gösterilen uygulama sürecinde de görüldüğü gibi MİY'i uygulamak için temel faktör insan unsurudur. Tüm süreç ve teknolojik yeniliklere müşteri istek ve talepleri doğrultusunda şekil verilmesi gerekmektedir. MİY, müşterilerle yapılan her temasta onlarla ilgili verileri ortaya çıkararak, anahtar müşteriler açısından ayrıntılı veya sade bakış açılarına dair profiller ortaya çıkararak ve bu müşterilerin satın alma kararlarına yönelik tahminler ortaya koyan karmaşık bir uygulama sürecidir (Chen ve Popovich, 2003, s.676). Uygulama içerisinde işletmenin MİY stratejisi ayrıntısıyla belirlenmelidir. Dikkat edilmesi gereken

nokta, artan teknolojiye uyum sağlama sürecinde önce insana önem vermek ve bu şekilde MİY stratejilerini oluşturmaktır (Özkul ve Oral, 2007, s.136).

Lewis'e (2005) göre bazı müşteriler işletmenin müşteri hareketlerini gözlemledikten sonra ne tür faaliyetler gerçekleştireceğini önceden sezmektedirler. Dolayısıyla bu müşteriler kendi hareketlerini değiştirme yoluna gitmektedirler. Diğer bir ifadeyle tüketiciler stratejik şekilde hareket etmeye başlarlar ve bu firmanın değer meydana getirme payında düşüşe sebep olmaktadır. Ayrıca Payne ve Frow (2005), MİY konusunda diğer önemli bir bileşenin de iyi nitelikli ölçümler olduğunu belirtmektedir. İşletmenin müşterilerden sağladığı kazancın, müşteri hafızasının, çapraz satışların, müşteri göçü vb. gibi konularda yaptığı ölçümler, işletmeyi MİY'i uygulama konusunda daha başarılı hale getirmektedir.

Suresh (2002) ise MİY oluşturulurken dikkat edilmesi gereken beş etmen olduğunu belirtmiştir. Bu etmenleri beş "E" olarak adlandırmıştır. Bunlar alternatif karar mekanizmalarıdır ve birbirleriyle ilişkilidir. Bu etmenler şu şekildedir;

1- Elektronik Kanallar (Electronic Channels): Web ve kişiselleştirilmiş elektronik mesajlaşma gibi yeni elektronik kanalları; hızlilik, etkileyici olması, ekonomikliği ve rakiplerle mücadele etmeye yardımcı olması gibi özelliklerden dolayı birçok firmanın artan ilgisini çekmektedir. MİY'de bu elektronik kanalların tümü uygulanır.

2- Girişim (Enterprise): MİY sayesinde firmalar, satışları ve verdiği hizmetler yoluyla müşteri deneyimi, kaliteli hizmet anlayışı ve müşterileri ile uzun vadeli ilişkiler sağlarlar.

3- Yetkilendirmek (Empowerment): Elektronik MİY stratejileri firmalara müşteri ile hangi sıklıkta, ne zaman ve nasıl etkileşime girmeleri gerektiği konusunda yetkilendirir. Firmalar bu program dahilinde çalışmalarını organize ederler.

4- Ekonomi (Economics): MİY stratejileri genellikle müşterilerin ekonomileri üzerine kuruludur. Bu stratejiler zekice planlanmış mal dağılımı ve bireyler üzerinde kullanılan gücün en etkin şekilde yönetilmesi ve müşteri iletişimine mükemmel katkılar sağlamaya yönelik geliştirilmektedir.

5- Değerlendirme (Evaluation): Müşterilerin ekonomik boyutunu anlamak, bir firmanın müşteri davranışlarını pazar programlarına uyumlaştırması ve kanallar yoluyla müşteriler ile gerçekleştirilen etkileşimlerden ortaya çıkan sonuçları gerçekçi bir biçimde değerlendirmesine bağlıdır.

2.4.11.3. MİY ve Otel İşletmeleri

Otel işletmeleri MİY stratejilerini giderek genişletmekte ve uzun vadeli kazançlarını maksimize etme ve müşteri bağlılığını artırma çabası içinde MİY teknolojilerini desteklemeye zaman harcamaktadır (Noone ve diğ., 2003). Müşteri ilişkileri yönetimini uygulama başarısı, otelin büyüklüğüne bağlı değildir. İyi uygulanmış program, küçük otellere de çeşitli yararlarından faydalanma fırsatı vermektedir. Bu yararlar şunlardır (Soyaslan, 2006, s.56);

- En karlı müşterileri tanıyarak ve onlara üstün hizmet sunarak geliri arttırmak.
- Stratejik kanal kullanımı, çapraz satış ve upselling (ek-satış) teknikleriyle her müşterinin harcamasını arttırmak.
- Müşterilerin ihtiyaçları için çeşitli kanallarla tutarlı ve nitelikli bilgi sunarak hizmeti geliştirmek.
- Kendi deneyimlerini kişiselleştirerek ve bu deneyimlerin gerçekten hatırlanmaya değer olmasını aynı zamanda her an doğru etkileşimle müşteriye etkilemeyi sağlamak için devam eden müşteri bilgisine sahip olmak.
- Analitiklerle ve performansı ölçerek müşteri davranışlarına tepki göstermek ve daha iyi anlamaları için karar verme yetisini geliştirmek.

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri temelli bir yönetim şekli olarak özellikle otellerde internet aracılığı ile kapsamlı şekilde kullanılmaktadır. Müşteri ile etkileşimlerin büyük bir çoğunluğu, müşteri talep ve beklentilerinin ölçümü, müşteri tatmini ve müşteri sadakatine yönelik yapılan reklam ve pazarlama çalışmaları otellerde web üzerinden gerçekleşmektedir. Gerek maliyet açısından sağlanan fayda ve gerekse müşterilerle hızlı bir iletişim aracı olması bakımından MİY, otellerde yaygın olarak kullanılan bir stratejik yönetim tekniğidir.

2.4.12. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ (TZY)

Tedarik zinciri yönetimi (TZY) konusu zaman içinde farklı aşamalardan geçerek günümüzdeki halini alan bir yönetim şeklidir. İş dünyasının hızlı ve değişken yapısında adını söz ettirmeye başlayan bir yönetim şekli olarak yerini almıştır. TZY, üretimin ilk safhasından son safhasına kadar tüm süreci stratejik bir bakış açısıyla ele alarak sistematik bir süreç ortaya koymuştur. TZY konusunu iyi kavramak açısından öncelikle yapılan tanımlamalara bakmak faydalı olacaktır.

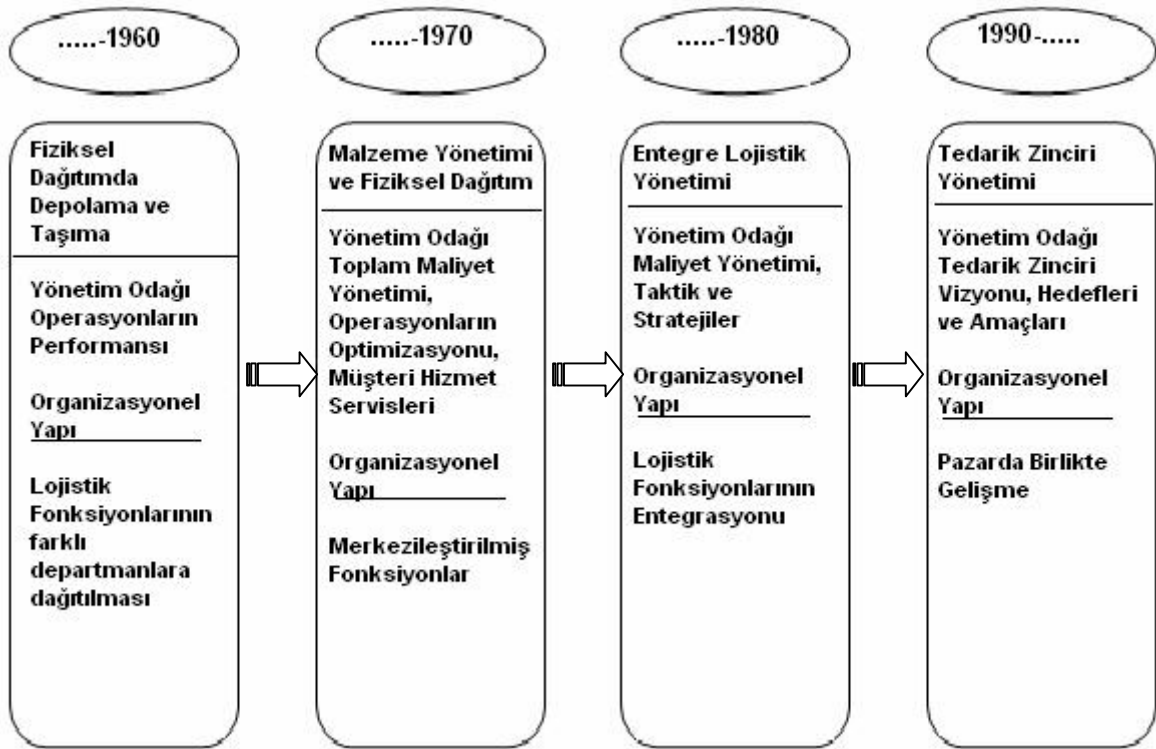
2.4.12.1. Tanım ve Özellikleri

Çevik ve diğerleri (2004) TZY'yi, “ürünün en uygun şekilde akışını sağlayarak stok maliyetini düşürmeyi, ürün sevkiyatındaki belirsizlikleri azaltarak kritik karar alma süreçlerini en aza indirmeyi, sipariş sistemini standartlaştırarak planlama harcamalarını ve sipariş maliyetini minimize etmeyi amaçlayan faaliyetler bütünü”, olarak tanımlamışlardır. Sönmez (2009)'e göre TZY, müşteri ihtiyaçlarını doğru zamanda, doğru yerde ve uygun bir fiyatla sunabilmek için tüm satın alma, satma, müşteri eğilimlerini belirleyebilme, üretme gibi tedarikçiden son müşteriye kadar olan tüm faaliyetlerdir. Dubois ve diğerleri (2009) TZY'yi “son kullanıcı ve hizmetleri, ürünleri, bilgileri sağlayarak müşteriler ve diğer paydaşlar için değer katan tedarikçilerin de içinde bulunduğu önemli iş süreçlerinin birleşimi” olarak tanımlamaktadır. Min ve Zhou (2002) ise TZY'yi, “çeşitli iş bileşenleri (imalatçılar, dağıtıcılar, tedarikçiler, perakendeciler ve lojistik sağlayıcılar vb.) arasında bilgi alışverişini basitleştirmek amacıyla birbiriyle bağlantılı çok sayıda iş sürecinin beraber uyum içinde hareketini sağlayan birleşik bir sistem” olarak tanımlamaktadır.

Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere TZY birçok farklı iş unsurunu bir araya getiren ve bunların iş süreci içinde birbirleriyle etkileşimini en etkin şekilde getirmeyi amaçlayan bir yönetim şeklidir.

2.4.12.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihi Gelişimi

TZY farklı dönemlerde ihtiyaçlardaki değişimlere verilen tepkiler sonucu ortaya çıkan gelişmelerle bugünkü şeklini almıştır. TZY'nin tarihi gelişimi şekil 2.4.12.2.1'de gösterilmektedir.



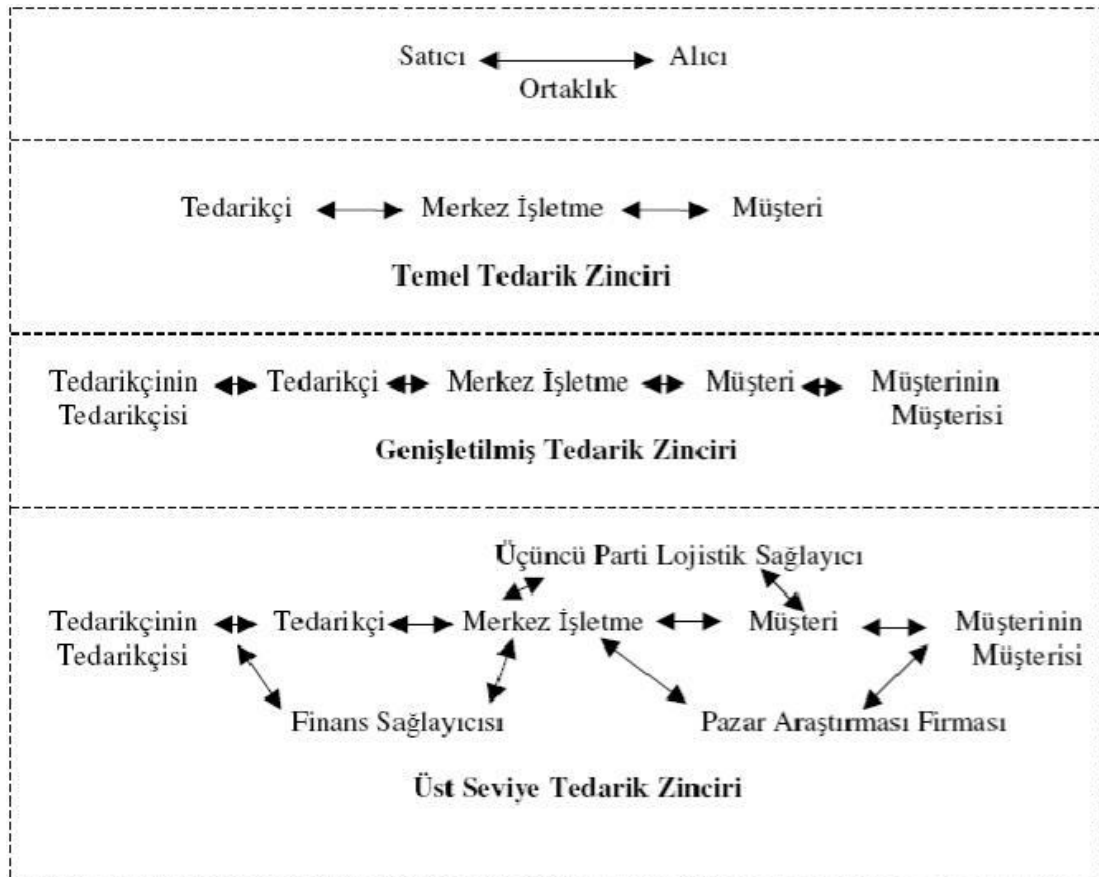
Kaynak: Chillardhouse ve Towill, 2000.

Şekil 2.412.2.1 TZY Gelişim Süreci

İşletmelerin müşterilerin ihtiyaç ve arzularını karşılama yeteneği üzerinde tedarikçilerin önemli bir etkisinin olması TZY kavramının sürekli gelişmesine yol açmıştır. Altmışlı yıllarda lojistik yönetimi ve buna bağlı performans temelli olarak başlayan bu süreç yetmişli yıllarda maliyet düşürme çabaları ve müşteriye yönelik faaliyetler ile gelişmiştir. Seksenli yıllara gelindiğinde lojistik yönetimi stratejik bir bakış açısı kazanmaya başlamıştır. Lojistik faaliyetlerde bütünleşme çabaları olduğu bu yıllarda görülmektedir. Son olarak doksanlı yıllara gelindiğinde tedarik zinciri yönetiminin bugünkü şeklini aldığını görmekteyiz. Artık lojistik faaliyetlere tamamen stratejik açıdan bakılmakta ve uygulamaya konulacak olan stratejiler, vizyon ve temel hedefler doğrultusunda oluşturulmaktadır.

2.4.12.3. Tedarik Zinciri Yapısı

Tedarik zinciri yönetimi, temel tedarik zinciri, genişletilmiş tedarik zinciri ve üst seviye tedarik zinciri olmak üzere üç aşamada incelenebilmektedir.



Kaynak: Eymen, U. Erman, <http://www.kalitesofisi.com>, 2007.

Şekil 2.4.12.3.1. Tedarik Zinciri Yapısı

Temel tedarik zinciri yalnızca işletmenin tedarikçiden aldığı ürünü işleyip müşteriye ulaştırdığı sistemdir. Genişletilmiş tedarik zincirinde temel tedarik zincirine ek olarak tedarikçinin tedarikçisi ve müşterinin müşterisi de bu halkanın içine dâhil olmuştur. Sistem genişlemiş, kanallar arası iletişim ve etkileşimin önemi daha da artmıştır. Üst seviye tedarik zinciri yönetimine üçüncü parti tedarikçi, finans sağlayıcılar ve diğer sağlayıcılar da dâhil olmuştur. Böyle büyük ve karmaşık bir sistemin parçası olan işletmenin tek başına çok iyi iş çıkarması yeterli olmayacaktır. Bu nedenle sistemin diğer halkaları da etkin ve verimli çalışmak durumundadır. Bir halkanın zayıflığı, zinciri zayıf hale getirebilmektedir. Bu nedenle tedarik zinciri yönetimi bütünlük bir sistemdir ve sistemin bütün parçaları önemlidir.

TZY, tüm seviyelerdeki aktivitelerin arz ve talep dengesi arasındaki senkronizasyonu sağlayan, yenilik çalışmalarını artırma adına teknolojik gelişmeleri ve bilgi akışını devamlı kontrol eden, stoktaki değişiklikleri hızla gerçekleştiren, maliyetleri düşüren, müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve etkili şekilde cevap veren ve müşteri memnuniyetini arttıran stratejik bir yönetim tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır (Russell, 2007).

2.4.12.4. TZY'nin Temel Fonksiyonları

Tedarik zinciri yönetiminde, zinciri oluşturan tüm fonksiyonlar bütünleşmiş olmalıdır. Ürünlerin, tedarikçiden son kullanıcıya ulaşmasında bir dizi fonksiyon belirli görevleri, temel hedefler doğrultusunda yerine getirir. Bunlar, talep ve sipariş yönetimi, planlama, satın alma, stok yönetimi, depo yönetimi ve sevkiyat olarak özetlenebilir. Bu fonksiyonlar şu şekilde tanımlanmaktadır (Eymen, 2007, s.11):

Talep ve Sipariş Yönetimi: Talep ve sipariş yönetiminde temel amaç, müşteri siparişlerinin etkin ve entegre işleyen bir süreçte, hızla cevaplanmasıdır. Bunun için oluşturulacak sistemin temel özellikleri şunlardır: Müşteriye ait tüm bilgiler ortak bir bilgi havuzunda toplanmalıdır, müşteri siparişleri ve üretim kapasitesi ile entegre geliştirilmiş planlama sistemleri kullanılmalıdır, müşteri talebini tedarik zincirinin üst halkalarına hızla ve otomatik bir şekilde iletebilmek için gereken altyapı kurulmalıdır, üretim ve yeni ürün geliştirme faaliyetleri talebe göre hızla şekillendirilmelidir, organizasyonda talep planlaması sorumluluğu tanımlanmalıdır.

Satın Alma: Müşteri siparişlerini zamanında, kaliteli ve uygun maliyetle karşılayacak malzeme ve ürünlerin optimum maliyet, kalite ve hızda temini fonksiyonudur. Satın almadaki temel gereklilikler şunlardır: satın alma stratejileri şirket stratejileri ile uyumlu olmalıdır, satıcılarla stratejik ortaklıklar kurulmalıdır, tedarikçi performansları sürekli takip edilmelidir, merkezi ve dağıtık satın alma yapısı oluşturulmalıdır, tedarikçilerle birlikte entegre bilgi sistemleri kurulmalıdır, satıcının kendi mallarının stokunu işletme deposunda yönetebileceği sistem altyapıları oluşturulmalıdır.

Planlama: Müşteri siparişlerinin zamanında karşılanması amaçlı üretim planları, malzeme alım programları oluşturmak, bunları dinamik bir yapıda revize ederek yönetmek, aynı zamanda üretim ve diğer işletme maliyetlerini ve kısıtlarını etkin bir şekilde yönetmek planlama fonksiyonunun görevidir. Gerekli özellikler: müşteri talepleri ve satış trendleri doğrultusunda sistematik planlar oluşturulmalıdır, uzun dönemli planlar baz alınarak kısa dönemli programlar ve tezgah yüklemeleri hazırlanmalıdır, satın alma ile entegre tedarik sistemi kurulmalıdır, ürün tasarımı planlama kısıtlarının optimizasyonuna göre gözden geçirilip değerlendirilmelidir, üretimde bekleme arası geçiş ve hazırlık süreleri azaltılmalıdır.

Stok Yönetimi: Üretim planına uygun, şirket stok hedeflerine göre ürün ve malzeme stok seviyelerinin belirlenmesi ve stokların verimli yönetimi fonksiyonudur. Temel özellikler: Stok takip entegre bir sistem üzerinde yapılmalıdır, tüm stok hareketleri sistem üzerinde tanımlanmalı ve kayıt edilmelidir, gerçekçi talep planlaması ile stok seviyeleri minimuma

düşürülmelidir, tedarik zinciri boyunca stok takibi sistemleri kullanılmalıdır, stok yönetim maliyetlendirme ile entegre çalışmalıdır.

Depo Yönetimi: Stokların uygun şartlarda, uygun maliyetlerle, hızlı hareket sağlayacak altyapılarla ve nerelerde depolanacağı kararları tedarik zincirinde depo yönetiminin görevleridir. Temel gereklilikler: Depo yönetimi, satın alma, planlama ve stok yönetimi fonksiyonları entegre çalışmalıdır, merkezi ve dağıtık depolama operasyonları şirket kaynakları dikkate alınarak dengeli bir şekilde gerçekleştirilmelidir, depo yerleşimi malzeme karakteristiklerine uygun olmalıdır, depo otomasyonu araçlarından hız ve maliyet avantajı sağlayacak şekilde yararlanılmalıdır.

Sevkiyat ve Dağıtım: Satışa hazır ürünün depolardan müşterilerin istedikleri noktalara dağıtımını amacıyla yapılan aktivitelerin bütünüdür. Gerekli nitelikler: Dağıtım kanalları, şirket iş yapma şekillerine uygun olarak fayda/maliyet analizine göre belirlenmelidir, sevkiyat planlaması entegre bir sistem üzerinde otomatik sistemlerle yapılmalıdır, sevkiyatlar siparişlere göre filolara en optimum şekillerde dağıtılmalıdır, rota tanımları doğru yapılmalıdır, sistem destekli filo yönetimi uygulamalarından yararlanılmalıdır, sevkiyat ve dağıtım performansı sürekli ölçülmeli ve iyileştirme uygulamalarına odaklanılmalıdır, nakliye şirkete katma değer sağlamıyor ise dış kaynak kullanımı yoluna gidilmelidir.

2.4.12.5. TZY'nin Faydaları

Başarılı bir TZY uygulamasının işletmenin hangi faaliyetlerine ne oranda bir fayda sağladığı tablo 2.4.12.4.1'de gösterilmektedir.

Tablo 2.4.12.5.1. Tedarik Zinciri Optimizasyonunun İşletmeye Sağladığı Katma Değer

İyileşme Sağlanan Alanlar	Net Katkı %
Teslim performansının iyileştirilmesi	15-28
Envanterin azaltılması	25-60
Sipariş karşılama oranının iyileştirilmesi	20-30
Talep tahmin başarısı	25-80
Tedarik çevrim süresinin kısaltılması	30-50
Lojistik masraflarının azaltılması	25-50
Verimlilik ve kapasite artışı	10-20

Kaynak: Şen, 2008, s.6.

TZY’de herkesin en iyi bildiği işi yapmasıyla uzmanlaşma oluşmaktadır. Üretici işletmenin en iyi bildiği iş, son ürünün süreçleri, tedarikçi işletmenin sorumlu olduğu malzemeler, bayinin pazar bilgisi ve müşterilere mamulün en doğru şekilde satışlarıdır. Ayrıca TZY müşteri hizmetlerindeki belirsizlikleri (teslimat tarihleri gibi) ortadan kaldırır (Güleş ve diğerleri, 2009).

2.4.12.6. TZY ve Otel İşletmeleri

Tedarik zinciri, özellikle mal üreten sanayi işletmelerine yönelik uygulanan bir yönetim şekli olması ile beraber hizmet işletmeleri için de uygulanan bir yöntemdir.

Tedarik zinciri ile ortaya konulan haritalar, işletmenin bölümlerine has olabileceği gibi işletme genelini de yansıtabilir. Ayrıca tedarik zinciri haritaları mal temelli olabileceği gibi otel işletmelerinde hizmetler ve müşterilerle oluşturulan ilişkilerde de bu haritalardan faydalanılmaktadır (Roberts, 2003).

Üretim işletmeleri için kullanılan tedarik zinciri şeması ile hizmet işletmeleri için kullanılan tedarik zinciri şeması arasında pek bir fark yoktur. Çünkü tedarik zincirinin başarılı bir şekilde kullanılması onun işletmeye en uygun şekilde uygulanmasına bağlıdır.

Üretim işletmeleri dokunulabilir, hissedilebilir olan mallar için tedarik zinciri şemaları hazırlarken, oteller gibi hizmet işletmeleri ise iletişim, finansal etkileşimler, AR&GE, eğlence gibi dokunulmayan ve hissedilmeyen ama hizmet işletmeleri için hayati önem taşıyan unsurlar üzerinden tedarik zinciri şemalarını hazırlamaktadırlar.

Son yıllarda hizmet işletmeleri, özellikle otel işletmeleri tedarik zinciri yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya başlamış ve bu yönetim şeklini işletmelerine uygulamak için çalışmalara başlamışlardır. Günümüzde marka haline gelmiş zincir otellerden olan Hilton ve Intercontinental otelleri tedarik zinciri yönetimini kullanan oteller arasındadır (Atkinson, 2009).

2.4.13. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ

Stratejik işbirlikleri günümüzde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan birçok ülkede görülmekte, bu birliktelikler bazen devlet eliyle teşvik edilmekte, bazı ülkelerde kendiliğinden ortaya çıkmakta, bazı bölgelerde de özel sektör, kamu ve gönüllü kurumların ortak girişimleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Türkoğlu, 2003, s.280). İşletmeler, işbirliğini; pazarda rekabet

avantajı kazanma, yeni teknolojilere ulaşma, partnerleriyle riski ve belirsizliği paylaşma gibi nedenlerle kullanmaktadır (Kale ve diğerleri, 2000).

Bilgi teknolojisi ve iletişimdeki ilerlemeler ve ekonomik faaliyetlerin ulusal sınır tanımadan gerçekleşmesi, şirketleri akla gelebilecek her konuda, dünyanın her yerinden, her türlü şirketin rekabetine açık bir hale getirmiştir. En büyük ve güçlü şirketler bile, stratejik işbirlikleri ile kaynaklarını daha verimli kullanma ve rekabet güçlerini artırma yoluna gitmektedir (ARGE, 2009).

2.4.13.1. Tanımı

Mirze ve Ülgen (2004, s.324) stratejik işbirliğini “iki veya daha fazla işletmenin, yeni bir ad ve kimlik altında bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek amacı ile anlaşmaya dayalı ortaklığı” olarak tanımlamaktadır.

Grant ve Baden-Fuller (2004) stratejik işbirliklerinin farklı şekillerde gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Bu ortaklık çeşitleri; alıcı-tedarikçi ortaklığı, dış kaynak kullanımı anlaşmaları, teknik işbirlikleri, ortak araştırma projeleri, ortak yeni ürün geliştirme, ortak imalat anlaşmaları, ortak dağıtım anlaşmaları, çapraz satış anlaşmaları ve bayilik verme gibi aktiviteleri kapsamaktadır.

Çelik’e (1999, s.27) göre stratejik işbirliği, ortak stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için iki veya daha fazla bağımsız firma tarafından yapılan ortaklık anlaşması olarak tanımlanmaktadır. Burada önemli olan nokta, firmaların birlikte gerçekleştirmek istedikleri amaçların stratejik nitelik taşımasıdır.

2.4.13.2. Stratejik İşbirliği Türleri

Stratejik işbirlikleri ve bunlara ait uygulamalar çeşitli şekillerde gerçekleştirilmektedir. Bu anlaşmalar basit yapıda olabileceği gibi spesifik ve karmaşıklık derecesi yüksek nitelikte de olabilmektedir. Stratejik işbirliği türleri şu şekildedir (Mirze ve Ülgen, 2004, s.325; Dinçer, 2007, s.216; Eren, 2006, s.147):

Lisans Anlaşmaları: Lisans anlaşması, patent hakkı sebebiyle korunan belirli bir mamulün üretilmesine veya pazarlanmasına izin veren bir işbirliğidir. Bu yolla işletme belirli bir maddi olmayan hakkı, belirli bir ödeme karşılığı, belirli bir coğrafi bölgede veya belirli bir süre için satın alır. İşbirliği konuları;

- Patent, yeni buluş, formül, süreç ve tasarımı,
- Müzik, kitap veya edebi eserlerin telif veya basma hakkı,
- Ticari işletme veya ürün markaları,
- Metot, program, iş görme yöntemleri, yönetim sistemleri.

Bölgesel Acentelik ve Bayilikler: Ana işletme ile bölgesel işletme arasında yapılan ve belli bir süreyi kapsayan, ana işletme ürünlerinin belli bir bölge içinde dağıtım ve satışına ilişkin anlaşmalar sonucunda ortaya çıkar. Bu tür işbirliği uygulamaları oldukça sık görülen bir stratejidir.

Üretim İmtiyaz Hakkı (Franchising): Üretim imtiyaz hakkı lisans anlaşmasının özel bir şeklidir ve bu anlaşmayla bir işletme diğerinden sadece maddi olmayan hakları değil, aynı zamanda malın üretimiyle ilgili hak ve destekleri de alır. Bu strateji, tüketiciye sunulacak mal veya hizmet için, tanınmış bir markanın onayladığı format ve sıkı kuralları altında, üretme ve satma hakkının alınması şeklinde uygulanmaktadır.

Know-How: Bu işbirliğinde, ana ürün konusunda deneyimli ve bilgili olan işletme, genellikle başka bir bölgesel pazarda, aynı konuda üretim faaliyetinde bulunan, ancak bilgi ve deneyimi yeterli olmayan işletmelere, ana ürün ile ilgili faaliyetlerde teknik bilgi ve danışmanlık yardımı yapar. Bölgesel işletme, bu yardımları kendi ürünlerinin üretiminde kullanır ve danışman işletmeye bunun karşılığında da bir ücret öder. Özellikle sanayi sektöründeki yeni işletmelerin oldukça sık kullandığı stratejik bir yöntemdir.

Taşeronluk Anlaşmaları: Bu anlaşma ile bir (taşeron) işletme, ürünlerin sahibi ana işletme adına üretim veya diğer faaliyetleri yüklenir. Bu yöntemi kullanan işletme hem küçülerek daha etkili bir yönetime kavuşur hem esas faaliyeti işletmenin yapmak istemediği fonksiyon üzerinde odaklaşan taşeronun maliyet avantajını kullanır hem de rekabet üstünlüğü sağlar. Dış kaynak kullanımının farklı bir türü de taşeronluk anlaşmalarıdır. Tedarikçileri ve bayileri bazı stratejik faaliyetlere ortak yapmak, fason imalat yapmak gibi farklı şekillerde dış kaynak kullanımı yoluyla stratejik ortaklıklar gerçekleştirilebilir. Ülkemizde personel taşımacılığı, güvenlik hizmetleri, yemek temini ve tekstil faaliyetlerinde taşeronluk anlaşmaları sık olarak kullanılmaktadır.

Ortak Yatırım (Joint Venture): Bir işi yalnız başına yapabilme yeteneği bulunmayan bir işletmenin, iki ya da daha fazla kuruluşla birlikte kaynaklarını bir araya getirip, bir konsorsiyum kurarak, oluşturdukları yeni işletme sayesinde, faaliyetlerini geliştirme seçeneğidir. Birbirini tamamlayan kaynaklara sahip bu işletmelerin, müştereken

oluşturdukları yeni kuruluş işbirliğinin sağladığı sinerjik güçten büyük ölçüde yararlanacak ve kendi işletmelerinin büyümesini de bu işletme sayesinde dolaylı olarak gerçekleştirmiş olacaklardır. Ayrıca bu yolla küçük işletmelerin büyük ve güçlü işletmelerin rekabetinden korunmaları mümkün olacaktır. Ortak yatırım uygulaması;

- Yeni bir işe başlamanın yüksek riskini azaltmakta,
- Yeni teknolojileri kolayca elde etme imkânı sağlamakta,
- Küçük işletmelere dev işletmelerle rekabet etme ve onlar arasında yaşama imkânı vermektedir.

Ayrıca stratejik işbirlikleri genel bir yaklaşımla şu altı başlık altında toplanmaktadır (Dinçer, 2007, s.215);

1. Teknoloji geliştirme ortaklıkları: Taraflar teknoloji geliştirme maliyeti ve riskini paylaşmak, geliştirilmiş teknolojiyi ortak kullanmak veya liderden takipçilerine teknoloji aktarmak üzere işbirliği yapabilir.

2. Operasyonlar ve destek hizmetleri(lojistik için ortaklık): İmalatı iyileştirmek ve verimliliği artırmak, öğrenmek, tecrübe edinmek, know-how almak, ülkenin rekabet üstünlüğünden yararlanmak üzere kurulan işbirlikleridir.

3. Pazarın zorlaması ile ortaya çıkan pazarlama, satış ve hizmet ortaklıkları.

4. Çok faaliyetli ortaklıklar: Yukarıda belirtilen faaliyetlerden iki veya daha fazlası için yapılan işbirliğidir.

5. Tek ülke veya çok ülke ortaklıkları: Coğrafi olarak bir veya birden çok ülke ile işbirliği gerçekleştirilebilir.

6. X ve Y ortaklığı: Her bir ortağın sahip olduğu temel yetenek ve değerlere dayalı bir işbirliğidir. X ortaklığında her bir ortak değer zincirini oluşturan faaliyetlerden birini (bir ortağın imalatı, diğerinin pazarlaması gibi) üstlenir. Y ortaklığında ise her iki ortak da değer zinciri içindeki aynı faaliyetler üzerinde durur ve böylece o faaliyet daha etkili gerçekleştirilebilir.

2.4.13.3. Stratejik İşbirliklerinin Avantaj ve Dezavantajları

Stratejik işbirlikleri sonucunda, işletmeler boyutlarına, buldukları pazarın türüne, pazar paylarına bağlı olarak birçok avantaj ve dezavantaj elde edebilirler. Bu avantaj ve dezavantajlar genel anlamda şu şekildedir;

Tablo 2.4.13.3.1. Stratejik İşbirliğinin Avantaj ve Dezavantajları

Stratejik İşbirliğinin Avantajları	Stratejik İşbirliğinin Dezavantajları
Ekonomiklik Ölçeği Uluslararası rekabetin gerektirdiği sermaye yatırımı, AR-GE harcamaları, pazarlama masrafları gibi alanlarda maliyet avantajları sağlarken, yüksek satışlar sebebiyle kazanç sağlar.	Yararlarda Dengesizlik Elde edilen yararlar ve risklerin dengesiz dağılımı ortaklar arasında çatışmalara ve motivasyon düşüklüğüne neden olabilir.
Teknoloji Geliştirme Uzmanlık gerektiren alanlarda teknoloji ve bilgi alışverişi sağlar.	Yükümlülüklerde Dengesizlik Ortakların yükümlülüklerinde ve girdilerde eşitsizlik olabilir.
Riski Azaltma Bazı ortak masraflar ve sahip olunan kaynaklar paylaşarak risk azaltılır.	Sözleşme Yapma Zorluğu Uzun görüşmelere ve girdilere rağmen ortak bir sözleşme yapamama riski vardır.
Rekabeti Şekillendirme Sanayinin maliyet yapısını ve teknolojisini etkileyerek anlaşma sebebiyle rekabeti azaltarak, işbirliği sebebiyle yeni bir pazara kolay girerek rekabet şekillendirilir.	Ortaklar Arasında Çatışma Girdi tahsisi, yararların paylaşımı ve benzeri önemli kararlarda anlaşmazlıkların ortaya çıkması riski vardır.
Yeni Pazar Fırsatları Küresel pazar ve dağıtım kanallarına girmeyi sağlar.	Haberleşme Problemleri Kültür ve dil engelleri sebebiyle yanlış anlaşılma riski vardır.
Yeni Korumacılık Ulusların ticari kısıtlarını aşmaya yardım eder.	Misillemeler ve Hükümet Tepkisi Sanayideki rekabet ve hükümetten gelecek tepkiler.

Kaynak: Young ve diğerleri, 1989.

2.4.13.4. Stratejik İşbirlikleri ve Otel İşletmeleri

Dünyada bir yandan artan uluslararası seyahatler ve turizm, diğer yandan küreselleşme süreci, otel şirketleri arasında rekabeti arttırmakta ve büyüyen uluslararası pazardan pay alma yarışını hızlandırmaktadır. Bu süreç, başarılı olmak için otel şirketlerini büyümeye ve pazardaki yerlerini korumaya zorlamaktadır (Met, 2005).

Böyle bir ortamda, stratejik işbirlikleri hizmet sektöründe sık kullanılan bir stratejik yönetim tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda belirtilen farklı türlerde stratejik işbirlikleri gerçekleştirilmektedir. Öncü ve Işkın (2009) otel işletmelerinde, tedarikçi işletmelerle dış kaynak kullanımı şeklinde stratejik işbirliği oluşturulabileceğini belirtmektedir. Aksu (2000) ise çalışmasında konaklama işletmelerinin aynı ad altında (Hilton gibi) veya farklı adlarla (Accor Otelleri gibi) birleşerek pazarlama, satış ve rezervasyon işlemlerinde ortaklıklar kurduğunu belirtmiştir.

Martı otel işletmeleri, danışmanlık şirketlerinden Jones Lang LaSalle Hotels ile yaptığı stratejik ortaklık sonucu yeni yatırımlara girmiş ve işletmenin büyüme ivmesini hızlandırmıştır (Marti, 2009). Ayrıca Hilton Hotels Corporation, Mayıs ayında Kosifler Grubu

ile Türkiye çapında kilit noktalarda yaklaşık 3 bin 500 odadan oluşan 25 yeni Hilton Garden Inn oteli kurmak için stratejik işbirliği sözleşmesi imzalamıştır (BUGÜN, 2009).

Görüldüğü üzere sanayi sektöründe önemli bir yer tutan stratejik işbirlikleri hizmet işletmeleri için de aynı önemi taşımaktadır. Bunun temel nedeni küreselleşme sonucu pazardaki bütün şirketlerin rekabet şartlarındaki değişimlerden etkilenmesidir. Küçük otel işletmeleri pazarda hayatta kalabilmek için, büyük otel işletmeleri ise pazardaki paylarını koruyabilmek için stratejik işbirliği yapmak durumundadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI KULLANIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, konusu, yöntemi, örnekleme, kullanılan veri toplama tekniği ve diğer çalışmalar hakkında bilgiler verilmektedir. Araştırmanın sade ve daha anlaşılır olması amacıyla öncelikle izlenmesi gereken genel bir çerçeve hazırlanmıştır. İzlenilen adımlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Araştırılacak konunun belirlenmesi,
- Eleştirel kaynak incelemesinin yapılması,
- Teorik çerçevenin belirlenmesi,
- Araştırma yapılacak alanın sınırlarının çizilmesi,
- Araştırma kapsamı içindeki işletmelerle iletişime geçilmesi,
- Anketlerin dağıtılması ve toplanması,
- Elde edilen bulguların değerlendirilmesi.

Bu aşamaların her birinin gerçekleştirilmesi sırasında birincil ve ikincil veriler kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Literatür bölümünde özellikle Ö. Dinçer (2007), H. Ülgen ve K. Mirze (2004) kaynakları ve diğer kaynaklardan faydalanılmıştır.

Araştırmanın teorik çerçevesi, strateji, stratejik yönetim ve stratejik yönetim araçları kavramları temel alınarak çizilmiştir. Otellerin hizmet sektörü içinde olması nedeniyle genel stratejik yönetim kitaplarının yanı sıra hizmet sektörünü inceleyen strateji kitapları da incelenmiştir.

Çalışmanın konusu ve kapsamı belirlendikten sonra, araştırmanın kapsamı dâhilindeki oteller hakkında bilgi sahibi olmak için araştırma yapılmıştır. Ayrıca konu hakkında bilgi sahibi uzmanların bilimsel araştırma yöntemleri konusunda fikirleri alınmıştır. Otel sayısının çok olması nedeniyle ve uzmanların tavsiyeleri doğrultusunda araştırmanın kapsam ve içerik itibarıyla nicel araştırma yöntemiyle incelenmesinin daha doğru ve geçerli bir sonuca ulaştırabileceği öngörülmüştür.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, son dönemlerde yaşanan ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler sebebiyle rekabetin hızla arttığı konaklama sektöründe yaşamlarını sürdüren otel işletmelerinin hangi stratejik yönetim araçlarını kullandığını tespit edip, bu araçların kullanımından doğan memnuniyet düzeylerini araştırmaktır. Ayrıca otel yöneticilerinin stratejik yönetim alanındaki değişimleri ne kadar önemsendiği ve ne derecede takip ettiğini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda otel işletmelerinin rekabet ortamında, rekabet avantajı elde etmede stratejik yönetim araçlarını ne kadar kullandıkları ve yeni gelişen stratejik yönetim araçlarını ne kadar takip ettikleri ortaya konulacak ve yöneticilere stratejik yönetim araçları kullanımı konusunda öneriler sunulacaktır. Bu amaçla stratejik yönetim ve stratejik yönetim araçları literatürü kapsamlı şekilde irdelenecek ve konuya ilişkin genel çerçeve şekillendirilerek nicel araştırma yöntemi kapsamında konu açıklığa kavuşturulmaya çalışılacaktır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Otel işletmelerinde kullanılan stratejik yönetim araçlarını tespit etmek ve bu araçların kullanımlarından doğan memnuniyet düzeylerini belirlemeye yönelik bu konunun seçilmesinde; ülkemizde stratejik yönetim araçları konusunda kapsamlı bir çalışmanın yapılmamış olması ve otel işletmelerinin artık global bir işletme şeklinde faaliyet göstermeleri nedeniyle stratejik yönetim ve stratejik yönetim araçları konusunda bilgilerinin ölçülmesi gerekliliği gibi nedenlerle bu konu seçilmiştir. Bu araştırmanın yapılması ve ortaya somut önerilerin konulması, otel işletmelerine faaliyetlerini stratejik düşünce yapısıyla yürütmelerinde yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Hizmet sektörünü değerlendirdiğimizde otel işletmelerinin bu sektörde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Gerek yabancı literatürde gerek Türkçe literatürde otel işletmeleri ile ilgili yönetim ve stratejik yönetim alanında birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Ancak stratejik yönetim araçları ile ilgili çalışma sayısı sınırlı sayıdadır. Stratejik yönetim araçları farklı kaynaklarda farklı şekillerde değerlendirilmektedir. Bu nedenle stratejik yönetim araçları konusunda kesin bir sınır yoktur.

Stratejik yönetim araçları konusunda yabancı literatüre baktığımızda, İngiltere de faaliyet gösteren işletmelere yönelik Gunn ve Williams (2007)'in çalışması, Clark (1997)'in Yeni

Zellanda stratejik yönetim topluluğu ve İngiliz stratejik planlama topluluğundaki uzmanlara yönelik çalışması, Aldehayyat ve Anchor (2008)'un Ürdün'de kamusal faaliyet gösteren finans, hizmet ve endüstri işletmelerinde kullanılan stratejik planlama araçları kullanımını tespit etmeye yönelik çalışması, Naaranoja ve diğerlerinin (2007) yapı projelerinde stratejik karar vermeye yönelik stratejik yönetim araçları kullanımı ve etkisini ölçmeye yönelik çalışması, yabancı literatürde stratejik yönetim araçları kullanımı konusundaki çalışmalar olarak sıralanabilir.

Türkçe literatürde stratejik yönetim araçları kullanımı ile ilgili çalışmaların sınırlı olduğunu görmekteyiz. Özellikle otel işletmeleri açısından bu konuyla ilgili geniş kapsamlı bir çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Genel kapsamda yapılan çalışmalara, Özalp ve diğerleri (2009) tarafından yapılan ve Eskişehir'de faaliyet gösteren işletmelere yönelik "İş Arenasındaki Gerçekler: Yöneticilerin Kullandıkları Stratejik Araçlar" isimli çalışma, Doğan ve Demiral (2008) tarafından yapılan "İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking" isimli çalışması Türkçe literatürde stratejik yönetim araçları konusundaki çalışmalar olarak sıralanabilir.

3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın evrenini Antalya'da faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan verilere göre 2010 yılı Ocak ayı itibariyle Antalya'da İşletme Belgeli 120 adet üç yıldızlı, 154 adet dört yıldızlı ve 177 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır.

Çalışma alanının Antalya olarak seçilmesinin temel nedeni bu bölgenin Türkiye'deki turizm işletmelerinin gelişimini en kapsamlı şekilde yansıtacağı varsayımdır. Bu bölgede faaliyet gösteren konaklama tesisleri yönetim açısından dünyada gerçekleşen hızlı gelişmeleri ve rekabet ortamında meydana gelen değişimleri yakından takip ettiği öngörülmektedir. Araştırma konusunun stratejik yönetim konusu kapsamında gerçekleşmesi bu bölgenin seçiminde etkili olmuştur. Bu bölgede faaliyet gösteren Bakanlık İşletme Belgeli 451 adet otel işletmesinin öncelikle genel müdür, müdür ve müdür yardımcılarına ve daha sonra departman müdürlerine posta, e-mail ve elden dağıtılarak ulaştırılan anketler ile çalışma gerçekleştirilmiştir.

Evrenin tamamına ulaşılması amaçlanmış ancak bu amaca ulaşamamıştır. Bu nedenle örneklem yoluna gidilmiştir. Öncelikle evreni temsil edecek örneklem sayısı belirlenmiştir.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi konusunda araştırmacılara yardımcı olmak amacıyla bazı formüller geliştirilmiştir. Çalışmamızda evreni temsil edecek örneklem sayısını tespit etmek amacıyla kullanılan formül şu şekildedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007, s.70);

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$$

Söz konusu formülde (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007, s.70);

N = Hedef kitledeki birey sayısını,

n = Örnekleme girecek birey sayısını,

p = İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı,

q = İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı,

t = Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değer,

d = Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasını göstermektedir.

Çalışmamızdaki hedef kitle sayısı (N) 451, incelenen olayın gerçekleşme olasılığı (p) 0.5, incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı (q) 0.5, $\alpha = 0.05$ için teorik t değeri 1.96 ve örnekleme hatası olarak (d) 0.08 değeri alınmıştır. Alınan değerler formülde yerlerine koyulduğunda çıkan örneklem sayısı (n) 112 çıkmaktadır. Araştırmada ulaşılan örneklem sayısı 110'u bulması nedeniyle araştırma için yeterli sayıya ulaşıldığı sonucuna varılmıştır. Ancak araştırma kapsamında bulunan otellerin farklı sınıflarda olması nedeniyle örnekleme oluşturacak bireyleri seçerken tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklemin homojen yapıda dağılması için şu adımlar takip edilmiştir;

N = 451	—————>	Evren İçindeki 3 Yıldızlı Otel Yüzdesi: %26.7
	—————>	Evren İçindeki 4 Yıldızlı Otel Yüzdesi: %34.1
	—————>	Evren İçindeki 5 Yıldızlı Otel Yüzdesi: %39.2

Tabakalı örnekleme yönteminde evren içindeki bireylerin temsil yüzdelerine göre örneklem içinde de aynı oranda temsil edilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle;

n = 110	—————>	Örneklem İçinde Bulunması Gereken 3 Yıldızlı Otel Sayısı: 30
	—————>	Örneklem İçinde Bulunması Gereken 4 Yıldızlı Otel Sayısı: 37
	—————>	Örneklem İçinde Bulunması Gereken 5 Yıldızlı Otel Sayısı: 43

Tabakalı örnekleme yöntemine göre sınıflanan örneklem sayılarına kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır. Araştırma süresi içinde anket dönüşleri çok az olduğu için ve araştırmanın verilerinin sadece yöneticilerden elde edilmesi nedeniyle veri toplama süreci 5

ay (Mart-Temmuz) gibi uzun bir süreyi kapsamıştır. Çalışmaya Antalya ilindeki otel yöneticilerinden beklenen katılım sağlanamamış ve 32 adet üç yıldızlı, 32 adet dört yıldızlı ve 46 adet beş yıldızlı olmak üzere toplam 110 adet otel işletmesinden elde edilen veriler ile analiz işlemi yapılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket, yönetim alanında uluslararası kapsamda çalışmalara sahip D. Rigby (2009)'nin yaptığı çalışma anketinin Türkçe'ye çevrilmiş halidir. Anket demografik soruların bulunduğu birinci bölüm, stratejik yönetim aracı kullanımı ve kullanımı sonucu ortaya çıkan memnuniyet düzeyini ölçmeye yönelik sorulardan oluşan ikinci bölüm ve stratejik yönetim araçları seçiminde yöneticilerin önceliklerini ve ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik 18 ifadenin yer aldığı üçüncü bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde stratejik yönetim aracı kullanımını tespit etmeye yönelik 3'lü likert ölçeği ve araçların kullanımı sonucu ortaya çıkan memnuniyet düzeyini ölçmeye yönelik 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümdeki ifadelerde de 5'li likert ölçeğine başvurulmuştur.

Ön çalışma sonucu elde edilen veriler ile anketin güvenilirliği ölçülmüştür. Anket, en yaygın kullanılan yöntem olan Alpha (Cronbach) yöntemi ile güvenilirlik testine tabi tutulmuş ve Alpha katsayısı 0.7243 çıkmıştır. Bu sonuç kullanılan anketin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

3.6.1. Demografik Bulgular

Demografik veriler incelendiğinde katılımcıların %65.5'ini (72) erkek ve %34.5'ini (38) kadın yöneticilerin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığının 36-50 (%55.5) yaş arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Özellikle üst düzey yönetimin katılımının amaçlandığı bu çalışmada katılımcıların %47.3'ünü otel müdürleri, %25.5'ini müdür yardımcıları ve geriye kalan %27.2'lik kısmı ise departman müdürleri oluşturmaktadır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%56.4) 1-5 yıl arasında deneyime sahip yöneticilerdir. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında yöneticilerin %72.7'si lisans ve %5.5'i lisansüstü

programlardan mezun olmuştur. Bu bulguya dayanılarak yöneticilere yönelik olan performans beklentisinin üst düzeyde olması normal sayılmaktadır.

Çalışmaya katılan otellerin %41.8'ini (46) beş yıldızlı oteller, %29.1'ini (32) dört yıldızlı oteller ve yine %29.1'ini (32) üç yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Beş yıldızlı otel işletmeleri, üç ve dört yıldızlı otel işletmelerine kıyasla stratejik yönetim bilgisine daha çok ihtiyaç duydukları için katılım oranındaki dağılım da bu yönde gerçekleşmiştir.

Tablo 3.6.1.1. Demografik Bulgular

Cinsiyet			Deneyim Süresi		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Erkek	72	65.5	1-5 Yıl	62	56.4
Kadın	38	34.5	6-10 Yıl	24	21.8
Yaş			11-15 Yıl	14	12.7
	Frekans	Yüzde	16-20 Yıl	6	5.4
20-35 Yaş	42	38.2	20 Yıl ve Üstü	4	3.7
36-50 Yaş	61	55.4	Eğitim Durumu		
51-65 Yaş	7	6.4		Frekans	Yüzde
Unvan			Lise	12	10.9
	Frekans	Yüzde	Önlisans (2 Yıllık)	12	10.9
Müdür	52	47.3	Lisans (4 Yıllık)	80	72.7
Müdür Yard.	28	25.5	Lisansüstü (Master/Phd)	6	5.5
Önbüro Müdürü	18	16.4	Otelin Sahip Olduğu Yıldız		
Satış Müdürü	2	1.8		Frekans	Yüzde
İ.K. Müdürü	6	5.5	3 Yıldızlı	32	29.1
Muhasebe	4	3.6	4 Yıldızlı	32	29.1
Müdürü			5 Yıldızlı	46	41.8

3.6.2. Stratejik Yönetim Araçları Kullanımına Yönelik Bulgular

Çalışmada öncelikle otel işletmelerinin geriye dönük stratejik yönetim araçları kullanımı tespit edilmeye çalışılmıştır. Otel işletmelerinin son beş yılda (2005-2009) çalışma kapsamında tespit edilen 13 stratejik yönetim aracını kullanma durumu tablo 3.2'de belirtilmektedir.

Tablo 3.6.2.1. Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçlarının Son 5 Yıldaki Kullanım Durumu

Stratejik Yönetim Araçları	Kullanıldı		Kullanılmadı	
	Sayı	%	Sayı	%
1. Müşteri İlişkileri Yönetimi	100	90.1	10	9.1
2. Vizyon/Misyon Bildirileri	90	81.8	20	18.2
3. Toplam Kalite Yönetimi	88	80	22	20
4. Benchmarking (Kıyaslama)	86	78.2	24	21.8
5. Stratejik Planlama	82	74.5	28	25.5
6. Balance Scorecard (Dengeli Ölçüm Kartları)	36	67.3	74	32.7
7. Tedarik Zinciri Yönetimi	70	63.6	40	36.4
8. Temel Yetenekler	68	61.8	42	38.2
9. Dış Kaynak Kullanımı	66	60	44	40
10. Senaryo Planlama	66	60	44	40
11. SWOT Analizi	56	50.9	54	49.1
12. Stratejik İşbirlikleri	52	47.3	58	52.7
13. Diğer (Portföy Analizi)	2	100	-	-
14. Boston Danışma Grubu-Büyüme ve Pazar Payı Matrisi	-	-	110	100

Katılımcıların geçmişe dönük olarak stratejik yönetim araçları kullanımına yönelik vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda en çok kullanılan üç stratejik yönetim aracının %90.1'lik oranla Müşteri İlişkileri Yönetimi, %81.8'lik oranla Vizyon/Misyon Bildirileri ve %80'lik oranla Toplam Kalite Yönetimi olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların tamamı Boston Danışma Grubu-Büyüme ve Pazar Payı Matrisini stratejik yönetim aracı olarak hiç kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Stratejik İşbirlikleri de %52.7'lik oranla yöneticilerin az kullandığı bir stratejik yönetim aracı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Vizyon/Misyon Bildirilerinin otel işletmeleri tarafından stratejik yönetim aracı olarak kullanılması normal bir durum olarak nitelendirilebilir. Bunun temel nedeni, otel işletmelerinin somut bir üründen ziyade soyut ürünlerin (hizmet) pazarlanmasına dayalı olarak birebir iletişim ile faaliyetlerine yön vermeye çalışması ve yine faaliyetlerini yürütürken müşteri beklenti ve taleplerini esas almasıdır. Toplam Kalite Yönetiminin otel işletmeleri tarafından benimsenmesinin en önemli nedenlerinden biri ise kalite kavramının otel işletmeleri açısından öneminin her geçen gün daha da önemli hale

gelmesidir. Müşteri memnuniyetini, müşteri sadakatini ve müşteri bağlılığını sağlamak açısından kalite kavramı otel işletmeleri için çok değerli bir yere sahiptir.

Boston Danışma Grubu-Büyüme ve Pazar Payı Matrisinin stratejik yönetim aracı olarak kullanılmamasının temel nedeni bu aracın yeterli nitelikte bilinmemesi ve hizmet işletmelerinde yeterli sayıda örnek uygulamanın olmamasıdır. Özellikle ülkemizde, üst düzey yönetimi ilgilendiren bu tür konularda işletmelerin örnek alabileceği bir diğer işletmenin varlığı o aracı uygulamayı kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle Boston Danışma Grubu-Büyüme ve Pazar Payı Matrisi ülkemizde yeterli kullanım alanı bulamamıştır.

Stratejik İşbirliklerinin ülkemizde birçok uygulaması mevcuttur. Ancak konu hizmet sektörü olduğunda rekabetin gücü ortaya çıkmakta ve işletmeler işbirlikçi süreç dahilinde faaliyetler gerçekleştirmekten çekinmektedirler. Ancak önümüzdeki yıllarda Türk otelleri rekabetin hızla arttığı, globalleşen dünya turizminde yer alabilmek için işbirlikçi sürece dahil olma ihtiyacını daha da açık bir şekilde hissedeceklerdir.

Aşağıdaki tabloda otel işletmelerinin sahip olduğu yıldızla göre son beş yılda kullandıkları stratejik yönetim araçları sıralanmaktadır.

Tablo 3.6.2.2. Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Yıldız Göre Son 5 Yılda Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanım Düzeyi

Stratejik Yönetim Araçları	3 Yıldızlı Otel İşletmesi (32 Adet)		4 Yıldızlı Otel İşletmesi (32 Adet)		5 Yıldızlı Otel İşletmesi (46 Adet)	
	Kullanıldı n (%)	Kullanılmadı n (%)	Kullanıldı n (%)	Kullanılmadı n (%)	Kullanıldı n (%)	Kullanılmadı n (%)
1.Senaryo Planlama	18 (56.3)	14 (43.7)	12 (37.5)	20 (62.5)	36 (78.3)	10 (21.7)
2.Vizyon/Misyon Bildirileri	22 (68.7)	10 (31.3)	28 (87.5)	4 (12.5)	40 (87)	6(13)
3.Stratejik Planlama	18 (56.3)	14 (43.7)	24 (75)	8 (25)	40 (87)	6(13)
4.Benchmarking	22 (68.7)	10 (31.3)	28 (87.5)	4 (12.5)	36 (78.3)	10 (21.7)
5.Dış Kaynak Kullanımı	28 (87.5)	4 (12.5)	12 (37.5)	20 (62.5)	26 (56.6)	20 (43.4)
6.BSC(Dengeli Ölçüm Kartları)	14 (43.7)	18 (56.3)	10 (31.3)	22 (68.7)	12 (26.1)	34 (73.9)
7.Temel Yetenekler	18 (56.3)	14 (43.7)	20 (62.5)	12 (37.5)	30 (65.2)	16 (34.8)
8.Tedarik Zinciri Yönetimi	24 (75)	8 (25)	12 (37.5)	20 (62.5)	34 (73.9)	12 (26.1)
9.Toplam Kalite Yönetimi	22 (68.7)	10 (31.3)	26 (81.3)	6 (18.7)	40 (87)	6(13)
10.BDG Büyüme-Pazar Payı Matrisi	-	32 (100)	-	32 (100)	-	46 (100)
11.SWOT Analizi	10 (31.3)	22 (68.7)	16 (50)	16 (50)	30 (65.2)	16 (34.8)
12.Müşteri İlişkileri Yönetimi	30 (93.7)	2 (6.3)	28 (87.5)	4 (12.5)	42 (91.3)	4 (8.7)
13.Stratejik İşbirlikleri	16 (50)	16 (50)	10 (31.3)	22 (68.7)	26 (56.6)	20 (43.4)
14.Diğer (Portföy Analizi)	-	-	-	-	2 (100)	-

Son beş yıldaki stratejik yönetim araçları kullanımı bakımından üç yıldızlı otel işletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi (%93.7) ve Dış Kaynak Kullanımı (%87.5) kayda değer nitelikte başvurulan araçların başında gelmektedir. Üç yıldızlı otel işletmeleri profesyonel nitelikte olmasa da müşteri temelli çalıştıkları için Müşteri İlişkileri Yönetimine ve faaliyetlerinde dış kaynaklardan yardım aldıkları için Dış Kaynak Kullanımına başvurmaktadırlar. Dört yıldızlı otel işletmelerine baktığımızda Müşteri İlişkileri Yönetimi (%87.5), Vizyon/Misyon Bildirileri (%87.5) ve Benchmarking (%87.5) en çok başvurulan stratejik yönetim araçları olarak karşımıza çıkmaktadır. Dört yıldızlı otel işletmeleri üç yıldızlı otel işletmelerine kıyasla daha profesyonel bir bakış açısıyla yukarıda belirtilen araçlara başvurmaktadırlar. Beş yıldızlı otel işletmelerine dair bulguları incelediğimizde Müşteri İlişkileri Yönetimi (%91.3), Vizyon/Misyon Bildirileri (%87), Stratejik Planlama (%87) ve Toplam Kalite Yönetimi (%87) en çok kullanımda olan stratejik yönetim araçlarıdır.

Beş yıldızlı otel işletmeleri rekabete daha çok dahil olması ve stratejik yönetime dayalı faaliyetlere daha çok ihtiyaç duymaları nedeniyle dört yıldızlı otel işletmelerine kıyasla stratejik yönetim araçlarının kullanımına daha çok önem vermektedir.

Üç yıldızlı otel işletmelerinde stratejik yönetimi sağlamak adına sıraladığımız araçlardan en az kullanılan araçların başında SWOT Analizi (%68.7) ve hiç kullanılmayan Boston Danışma Grubu'nun Büyüme ve Pazar Payı Matrisi gelmektedir. Boston Danışma grubunun matrisi Türkiye'de faaliyet gösteren birçok işletme tarafından tanınmamaktadır ve uygulamasına dair fikir sahibi değillerdir. Bu nedenle Türkiye'deki otel işletmeleri tarafından kullanımına başvurulmamaktadır. Dört yıldızlı otel işletmelerinde ise yine Boston Danışma Grubu'nun Büyüme ve Pazar Payı Matrisi hiç kullanılmamıştır. Ayrıca Stratejik İşbirlikleri (%68.7) ve Balanced Scorecard (%68.7) diğer az kullanılan araçlardır. Stratejik işbirlikleri karşılıklı güveni gerektirmesi ve Balanced Scorecard ise uygulama sırasında tecrübeli ekip elemanları gerektirmesi nedeniyle dört yıldızlı oteller tarafından sık kullanılmamaktadır. Beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bulguları değerlendirdiğimizde Boston Danışma Grubu'nun Büyüme ve Pazar Payı Matrisi hiç kullanılmamaktadır. Balanced Scorecard'ın (%73.9) da stratejik yönetim aracı olarak son beş yılda en az başvuru alan araçlar olduğu görülmektedir.

Otel işletmelerine 2009 yılı süresince işletmelerini rekabet ortamında ayakta tutabilmek için hangi stratejik yönetim araçlarını kullandıkları ve bu araçların kullanımından ne derece memnun kaldıklarını tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur. Verilen cevaplara yönelik bulgular tablo 3.10'da gösterilmektedir.

Kullanım oranına yönelik bulgularda;

1. Hiç Kullanılmadı
2. Sınırlı Olarak Kullanıldı
3. Etkin Olarak Kullanıldı

Memnuniyet düzeyine yönelik bulgularda;

1. Hiç Memnun Değilim
2. Memnun Değilim
3. Kararsızım
4. Memnunum
5. Çok Memnunum anlamında kullanılmıştır.

Kullanım oranı belirtilirken sınırlı ve etkin kullanımı olan araçlar beraber değerlendirmeye alınmıştır ve yüzdelik oranda geriye kalan kısım ise hiç kullanılmadığını belirtmektedir.

Üç yıldızlı otel işletmelerine ait bulgulara göre kullanım oranı en yüksek araçlar Müşteri İlişkileri Yönetimi (%85.33) ve Dış Kaynak Kullanımı'dır (%83.3). Kullanım oranı en düşük araçlar ise Balanced Scorecard (%47.66) ve SWOT Analizi'dir (%50). Kullanılan araçlarının memnuniyet düzeyleri incelendiğinde yine Müşteri İlişkileri Yönetimi (4.13) ve Dış Kaynak Kullanımının (4.20) yanı sıra Temel Yetenekler'de (4.20) kullanımından en çok memnun kalınan araçlardandır. Stratejik İşbirlikleri (2.89) ise kullanımından dolayı en az memnuniyet doğuran araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dört yıldızlı otel işletmelerinin en çok başvurduğu stratejik yönetim araçları sırasıyla Benchmarking (%91.66) ve Müşteri İlişkileri Yönetimidir (%87.33). Kullanım oranı en az olan araçlar ise Balanced Scorecard (%47.66) ve Senaryo Planlamadır (%58.33). Dört yıldızlı otel işletmelerinde kullanılan araçların kullanımından doğan memnuniyet düzeyi açısından ilk sırada Tedarik Zinciri Yönetimi (4.34) ve daha sonra Temel Yetenekler (4.30) gelmektedir. Kullanımı sonucu oluşan memnuniyet düzeyi en düşük araç ise (3.50)'luk oran ile Balanced Scorecard'dır. Burada dikkat çeken nokta, kullanım oranı yüksek olan Benchmarking ve Müşteri İlişkileri Yönetimi gibi araçların memnuniyet düzeyi bakımından diğer araçlara göre alt sıralarda yer almasıdır. Bunun temel nedeninin Tedarik Zinciri Yönetimi ve Temel Yetenekler gibi araçların işletmeye daha çok finansal getirisi olduğu varsayılmaktadır.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde stratejik yönetimin değeri ve anlamı daha da artmaktadır. Bu da başta Müşteri İlişkileri Yönetimi (%94) ve Stratejik Planlama (%84) gibi araçların profesyonelce kullanımında artış olarak görülmektedir. Veriler doğrultusunda oluşturulan tabloda görüldüğü üzere beş yıldızlı otel işletmeleri genel olarak tüm stratejik yönetim araçlarından yararlanmaktadırlar. Sadece Balanced Scorecard (%47.33)'lik kullanım oranıyla en az başvurulan kaynaktır. Bu aracın ülkemizde az kullanılmasının temel nedeni ülkemizde bu sistemi sağlıklı şekilde yürütecek bilgiye sahip yeterli nitelikte personelin bulunmamasıdır. Stratejik Planlama (4.24), Senaryo Planlama (4.23) ve Vizyon/Misyon Bildirileri (4.20) beş yıldızlı otel işletmelerinde kullanımından en çok memnuniyet duyulan araçlardır.

Verilerin tamamı incelendiğinde toplam 110 otel işletmesinde 2009 yılı boyunca en çok kullanılan stratejik yönetim araçları (%89.66)'luk oran ile Müşteri İlişkileri Yönetimi ve (%81)'lük oran ile Benchmarking'dir. Kullanımına en az başvurulan araçlar ise (%47.66)'lük oran ile Balanced Scorecard ve (%61)'lük oran ile Stratejik İşbirlikleridir. Kullanımından en çok memnun kalınan araçlar ise Benchmarking (4.14), Temel Yetenekler (4.14) ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (82.4) şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 3.6.2.4. Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin 2010 Yılındaki Stratejik Yönetim Araçları Kullanımına Yönelik Öngörülleri

Stratejik Yönetim Araçları	3 Yıldızlı Otel İşletmesi (32 Adet)	4 Yıldızlı Otel İşletmesi (32 Adet)	5 Yıldızlı Otel İşletmesi (46 Adet)	TOPLAM (110 Adet)
	Kullanılma Olasılığı (%)	Kullanılma Olasılığı (%)	Kullanılma Olasılığı (%)	Kullanılma Olasılığı (%)
1.Müşteri İlişkileri Yön.	91.66	89.58	91.30	90.91
2.Vizyon/Misyon Bildirileri	85.41	81.25	88.40	85.45
3.Stratejik Planlama	83.33	85.41	85.50	84.85
4.Benchmarking	72.91	93.75	81.16	82.42
5.Toplam Kalite Yönetimi	68.75	79.16	85.50	78.78
6.Dış Kaynak Kullanımı	83.33	79.1	73.91	78.18
7.Temel Yetenekler	66.66	75	81.16	75.15
8.SWOT Analizi	62.50	81.25	78.26	74.54
9.Tedarik Zinciri Yönetimi	68.75	66.66	82.61	73.94
10.Senaryo Planlama	56.25	75	84.05	73.33
11.Stratejik İşbirlikleri	66.66	75	72.46	71.51
12.Diğer(Portföy Analizi)	-	-	66.66	66.66
13.BDG Büyüme-Pazar Payı Matrisi	45.83	41.66	39.13	41.81
14.BSC(Dengeli Ölçüm Kartları)	50	60.41	57.57	56.17

Tablo 3.6.2.4'deki bulgulara göre üç yıldızlı otel işletmeleri 2010 yılı içinde stratejik yönetim araçlarından Müşteri İlişkileri Yönetimi (%91.66), Vizyon/Misyon Bildirileri (%85.41), Stratejik Planlama (%83.33) ve Dış Kaynak Kullanımını (%83.33) kullanabilecekleri belirtmişlerdir. Öncelikle Benchmarking (%93.75) daha sonra Müşteri İlişkileri Yönetimi (%89.58) ve Stratejik Planlama (%85.41) dört yıldızlı otel işletmelerinin 2010 yılı içerisinde kullanmayı planladıkları stratejik yönetim araçlarının başında gelmektedir. Beş yıldızlı otel işletmeleri ise başta Müşteri İlişkileri Yönetimi (%90.91) olmak üzere Vizyon/ Misyon Bildirileri (%85.45) ve Stratejik Planlamayı stratejik yönetim faaliyetlerinde kullanmayı planlamaktadır. Senaryo Planlama, Tedarik Zinciri Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi gibi araçlara baktığımızda üç yıldızlı otellere kullanım oranı ve

ileriye dönük kullanım beklentileri düşükken, bu oran dört yıldızlı otellerde artmakta ve beş yıldızlı otellerde daha çok rağbet görmektedir. Bunun temel nedeni ise müşteriye yönelik verilen hizmetin kriterlerinin artmasıyla otel işletmelerinin daha profesyonel çalışmaya ihtiyaç duymasındır. Bu da ortaya bu araçların kullanımında üç yıldızlı otellerden beş yıldızlı otellere doğru yükselen bir eğri olarak ortaya çıkmaktadır.

Boston Danışma Grubu-Büyüme ve Pazar Payı Matrisi ve Balanced Scorecard gibi yeni ortaya çıkan araçlar otel işletmeleri tarafından pek kullanılmamaktadır. Ayrıca ileriye yönelik kullanımına dair sorulan sorularda da bu araçların kullanımı diğer araçlara kıyasla ikinci planda kalmaktadır. Bunun temel nedeni bu araçların yeni olması ve otel işletmeleri açısından pek örneği bulunmamasıdır. Ayrıca bu araçları uygulayacak nitelikte profesyonel personel ülkemizde yeterli sayıda bulunmamaktadır.

Tablo 3.6.2.5. Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Stratejik Yönetim Araçları Seçimindeki Öncelikleri

Stratejik Yönetim Araçları	3 Yıldızlı Otel İşletmesi (32 Adet)	4 Yıldızlı Otel İşletmesi (32 Adet)	5 Yıldızlı Otel İşletmesi (46 Adet)	Toplam (110 Adet)
	Katılım Düzeyi	Katılım Düzeyi	Katılım Düzeyi	Katılım Düzeyi
İşletmemizin gelişimi açısından yenilikçi faaliyetler çok önemlidir.	4.44	4.75	4.61	4.60
İş başarısında örgüt kültürü , strateji kadar önemli bir faktördür.	4.25	4.88	4.48	4.53
Karar alırken geleceğe yönelik olası değişiklikleri hesaba katarız.	4.25	4.57	4.48	4.44
İşletme faaliyetlerimizin temelini müşteri talep ve beklentileri oluşturmaktadır.	4.25	4.88	4.18	4.40
İşletmemiz sahip olduğu yeteneklerin farkında olarak faaliyet göstermektedir.	3.94	4.63	4.22	4.26
Uzun vadeli kararlar alırken üst düzey yönetimin düşüncelerini en ön planda tutarız.	4.38	4.32	4.14	4.26
Pazarda her zaman liderliğe oynayan bir işletme olarak faaliyet gösteririz.	4.07	4.32	4.18	4.19
İşletmemiz için önemli olan pazarda büyük bir paya sahip olmak değil müşterilerimize en kaliteli hizmeti verebilmektir.	3.75	4.38	4.14	4.10
İşletmemiz tüm faaliyetlerini kendi başına gerçekleştirebilecek bir yapıya sahiptir.	4.07	4.25	3.57	3.91
Performans değerlendirme sürecinin temelini çalışanlarımızın performansı oluşturmaktadır.	3.63	3.75	4.04	3.84
İşletmemiz ihtiyaç duyduğu alanlarda dış kaynak kullanımına gitmekte bir sakınca görmemektedir.	4.19	3.44	3.74	3.79
Karlılığımızı olumsuz etkilese bile sürdürülebilirliğe yönelik çalışmalarımıza devam ederiz.	3.00	4.00	3.92	3.68
2009 yılındaki krizi önceden tahmin ederek işletmemizin bu krizden zarar görmesini engelledik.	3.32	3.75	3.70	3.60

Çalışanlarımıza ve müşterilerimize kendimizi daha iyi tanıtmak için onlarla hayallerimizi paylaşıyoruz .	3.13	3.57	3.22	3.30
Kararlarımızı kısa vadeli mali getirilere göre alıyoruz.	3.13	3.00	2.87	2.99
İşletmemiz için gerekli olan mal ve hizmetlerin tedariğinde seçici davranmıyoruz.	2.50	2.82	2.79	2.71
Geleceğe yönelik hayali tablolar çizerek kararlarımızı hayallerimize ulaşmak amacıyla alıyoruz.	3.13	2.75	2.27	2.66
İşletmemiz gerektiğinde taklitçi bir yapıda faaliyetler gösterebilir.	2.50	2.57	2.48	2.51

Tablo 3.6.2.5’de belirtilen bulgular üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin stratejik yönetim aracı seçerken ne gibi öncelikleri ön planda tutarak araç seçimi yaptıklarına dair bulgulardır. Tablo’da beş kesinlikle katılıyorum ifadesi, bir hiç katılmıyorum ifadesini göstermektedir. Buna göre üç yıldızlı otel işletmeleri öncelikle;

- ❖ Yenilikçi faaliyetleri (4.44),
- ❖ Üst düzey yönetimin düşüncelerini (4.38),
- ❖ Gelecekte gerçekleşebilecek olası değişiklikleri (4.25),
- ❖ Müşteri talep ve beklentilerini (4.25) göz önünde bulundurarak stratejik yönetim araçlarını belirlemektedir.

Dört yıldızlı otel işletmelerinin öncelikleri üç yıldızlı otel işletmelerine göre biraz farklılık göstermektedir. Dört yıldızlı otel işletmelerinde yönetimin olaylara bakış açısı daha stratejik bir hal aldığından örgüt kültürü ve liderlik ve temel yetenekler gibi öncelikler tercih edilir hale gelmektedir. Ayrıca yönetim daha şeffaf bir yapıya büründüğünden orta ve alt kademedeki çalışanların düşünceleri de önemli olarak nitelendirilmektedir. Bu öncelikler şu şekildedir;

- ❖ Örgüt kültürü (4.88),
- ❖ Müşteri talep ve beklentileri (4.88),
- ❖ Yenilikçi faaliyetler (4.75).

Beş yıldızlı otel işletmeleri ise stratejik yönetim araçlarını seçerken şu gibi önceliklere önem vermektedir;

- ❖ Yenilikçi faaliyetler (4.61),
- ❖ Gelecekte gerçekleşebilecek olası değişiklikleri (4.48),
- ❖ Örgüt kültürü (4.48).

Tablo 3.6’da gösterilen bulgularda üç, dört ve beş yıldızlı toplam 110 otelin stratejik yönetim aracı seçerken öncelikle yenilikçi faaliyetleri (4.60) ve örgüt kültürünü (4.53) daha

sonra gelecekte gerçekleşebilecek olası değişiklikleri (4.44) ön planda tuttuğu belirtilmektedir.

3.6.3. Yöneticilerin Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri ile Çeşitli Değişkenler Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bulgular

Yöneticilerin stratejik yönetim aracı seçimindeki önceliklerine yönelik tanımlanmış olan 18 farklı ifade ile yöneticilerin otellerin yıldızları arasında, yöneticilerin eğitim düzeyleri arasında ve yaş grupları arasındaki farklılıklar çalışmanın bu kısmında belirtilecektir. Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi sonucu ortaya çıkan farklılıklara dayalı bulgulara ait tablolar aşağıda açıklanmaktadır.

3.6.3.1. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular

Yöneticilerin stratejik yönetim aracı seçimindeki öncelik tercihlerine yönelik tanımlanmış olan 18 farklı ifadeye verilen cevapların 5’i ile yöneticilerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklara yönelik tespitler aşağıda açıklanmaktadır. Diğer gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı için burada gösterilmemiştir.

Tablo 3.6.3.1.1. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular 1

Öncelik Seçimi	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Geleceğe yönelik hayali tablolar çizmek	Lise	12	2,5000	1,44600	2,792	,044
	Ön Lisans	12	3,5000	1,16775		
	Lisans	80	3,5000	1,25284		
	Lisansüstü	6	2,6667	1,36626		
	TOPLAM	110	3,3455	1,30234		

One-Way ANOVA testi sonucu elde edilen ve tablo 3.6.3.1.1’de gösterilen bulgulara göre yöneticilerin eğitim düzeyleri ile stratejik yönetim aracı seçiminde “geleceğe yönelik hayali tablolar çizerek kararlar almak” ifadesine yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (F=2,792; P<0,05). Post Hoc testi sonuçlarına göre lise mezunu yöneticiler grubu ($\bar{x}=2,5000$) ile önlisans ($\bar{x}=3,5000$) ve lisans mezunu yöneticilere ($\bar{x}=3,5000$) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Lise mezunu yöneticiler “geleceğe yönelik hayali tablolar çizerek kararlar almak” ifadesini stratejik yönetim aracı seçiminde öncelik olarak algılayan önlisans ve lisans mezunu yöneticiler bu ifadeyi desteklememektedir.

Tablo 3.6.3.1.2. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular 2

Öncelik Seçimi	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Çalışan ve müşterilerle hayalleri paylaşmak	Lise	12	2,8333	1,11464	3,032	,033
	Ön Lisans	12	2,6667	1,15470		
	Lisans	80	2,8000	1,19493		
	Lisansüstü	6	1,3333	,51640		
	TOPLAM	110	2,7091	1,19129		

Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile stratejik yönetim aracı seçiminde “çalışanlar ve müşteriler ile hayalleri paylaşmak” ifadesine yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğuna dair bulgular tablo 3.8’de görülmektedir (F=3,032; P<0,05). Post Hoc testi sonucu lisans mezunu yöneticiler grubu ($\bar{x}=2,8000$) ile lisansüstü yöneticiler grubuna ($\bar{x}=1,3333$) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülürken (P=0,018) diğer gruplara ait ortalamalar arasında fark bulunmamaktadır. Lisans mezunu yöneticiler “çalışanlar ve müşteriler ile hayalleri paylaşmak” ifadesini stratejik yönetim aracı seçiminde öncelik olarak algılamazken lisansüstü mezunu yöneticiler bu önceliği desteklemektedir.

Tablo 3.6.3.1.3. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular 3

Öncelik Seçimi	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Mal ve hizmet tedarikinde seçici davranmamak	Lise	12	3,6667	1,66969	3,191	,027
	Ön Lisans	12	2,1667	1,40346		
	Lisans	80	3,4750	1,60675		
	Lisansüstü	6	2,3333	2,06559		
	TOPLAM	110	3,2909	1,66643		

Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile stratejik yönetim aracı seçiminde “mal ve hizmetlerin tedarikinde seçici davranmayız” şeklindeki ifadeye yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (F=3,191; P<0,05). Önlisans mezunu yöneticiler grubu ($\bar{x}=2,1667$) ile lisans mezunu yöneticiler grubuna ($\bar{x}=3,4750$) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülürken (P=0,049) diğer gruplara ait ortalamalar arasında fark bulunmamaktadır. Önlisans mezunu yöneticiler “mal ve hizmet tedarikinde seçici davranmamak” ifadesini stratejik yönetim aracı seçiminde öncelik olarak algılamakta lisans mezunu yöneticiler bu ifadeyi desteklememektedir.

Tablo 3.6.3.1.4. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular 4

Öncelik Seçimi	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Sahip olunan yeteneklerin farkında olarak faaliyet göstermek	Lise	12	1,5000	,52223	4,637	,004
	Ön Lisans	12	2,5000	,52223		
	Lisans	80	1,6750	,82332		
	Lisansüstü	6	1,6667	,51640		
	TOPLAM	110	1,7455	,79490		

Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile stratejik yönetim aracı seçiminde “sahip olunan yeteneklerin farkında olarak faaliyet göstermek” şeklindeki ifadeye yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (F=4,637; P<0,05). Önlisans mezunu yöneticiler grubu (\bar{x} =2,5000) ile lisans (\bar{x} =1,6750; P=0,04) ve lise mezunu yöneticiler (\bar{x} =1,5000; P=0,090) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülürken diğer gruplara ait ortalamalar arasında fark bulunmamaktadır. Ön lisans mezunu yöneticiler sahip olunan yetenekleri stratejik yönetim aracı seçiminde öncelik olarak görmezken, lise ve lisans mezunu yöneticiler işletmenin temel yeteneklerini stratejik yönetim aracı seçiminde öncelik olarak görmektedir.

Tablo 3.6.3.1.5. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular 5

Öncelik Seçimi	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Gerektiğinde taklitçi bir yapıda faaliyet göstermek	Lise	12	4,5000	,52223	7,419	,000
	Ön Lisans	12	2,5000	,79772		
	Lisans	80	3,4750	1,10207		
	Lisansüstü	6	3,6667	1,36626		
	TOPLAM	110	3,4909	1,13125		

Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile stratejik yönetim aracı seçiminde “Gerektiğinde taklitçi bir yapıda faaliyet göstermek” ifadesine yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (F=7,419; P<0,05). Lise mezunu yöneticiler grubu (\bar{x} =4,5000) ile önlisans mezunu yöneticiler grubu (\bar{x} =2,5000; P=0,000) ve lisans mezunu yöneticiler grubu (\bar{x} =3,4750; P=0,010), önlisans mezunu yöneticiler grubu (\bar{x} =2,5000) ile lisans mezunu yöneticiler grubuna (\bar{x} =3,4750; P=0,016) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülürken diğer gruplara ait ortalamalar arasında fark bulunmamaktadır. Buna göre önlisans mezunu yöneticiler “gerektiğinde taklitçi bir yapıda faaliyet göstermek” ifadesini katılırken, lise ve lisans mezunu yöneticiler bu görüşü desteklememektedirler.

3.6.3.2. Yöneticilerin Yaş Aralığı ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular

Yöneticilerin stratejik yönetim aracı seçimindeki öncelik tercihlerine yönelik tanımlanmış olan 18 farklı ifadeye verilen cevapların 6'sı ile yöneticilerin yaş aralıkları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklara yönelik tespitler aşağıda açıklanmaktadır. Diğer gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı için burada gösterilmemiştir.

Tablo 3.6.3.2.1. Yöneticilerin Yaş Aralığı ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 1

Öncelik Seçimi	Yaş Aralığı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Geleceğe yönelik olası değişiklikleri hesaba katmak	20-35	42	1,6667	,65020	4,415	,014
	36-50	61	1,5574	,50082		
	51-65	7	1,0000	,00000		
	TOPLAM	110	1,5636	,56710		

Yöneticilerin yaş aralığı ile stratejik yönetim aracı seçiminde “Geleceğe yönelik olası değişiklikleri hesaba katmak” ifadesine yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (F=4,415; P<0,05). 20-35 yaş arası yöneticiler grubu (\bar{x} =1,6667) ile 51-65 yaş arası yöneticiler grubuna (\bar{x} =1,0000) ait ortalamalar arasında (P=0,010) ve 36-50 yaş grubu yöneticiler grubu (\bar{x} =1,5574) ile 51-65 yaş arası yöneticiler grubuna (\bar{x} =1,0000) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülürken diğer gruplara ait ortalamalar arasında fark bulunmamaktadır. Bu farklılığa göre 51-65 yaş arası yöneticiler ifadeyi tam desteklerken diğer yaş gruplarındaki yöneticiler zayıf şekilde desteklemektedir.

Tablo 3.6.3.2.2. Yöneticilerin Yaş Aralığı ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 2

Öncelik Seçimi	Yaş Aralığı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Karlılığımızı olumsuz etkilese bile sürdürülebilirlik çalışmalarına devam ederiz	20-35	42	2,6667	1,30041	4,342	,015
	36-50	61	2,2131	1,23982		
	51-65	7	1,2857	,48795		
	TOPLAM	110	2,3273	1,27149		

Yöneticilerin yaş aralığı ile stratejik yönetim aracı seçiminde “Karlılığımızı olumsuz etkilese bile sürdürülebilirlik çalışmalarına devam ederiz” ifadesine yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (F=4,342; P<0,05). 20-35 yaş arası yöneticiler grubu (\bar{x} =2,6667) ile 51-65 yaş arası yöneticiler grubuna (\bar{x} =1,2857) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülürken diğer gruplara ait ortalamalar arasında fark bulunmamaktadır. 51-65 yaş grubuna mensup yöneticiler “Karlılığımızı

olumsuz etkilese bile sürdürülebilirlik çalışmalarına devam ederiz” ifadesini desteklerken 20-35 yaş grubuna mensup yöneticiler bu ifadeye karşı kararsız kalmaktadırlar.

Tablo 3.6.3.2.3. Yöneticilerin Yaş Aralığı ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 3

Öncelik Seçimi	Yaş Aralığı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Çalışan ve müşterilerle hayalleri paylaşmak	20-35	42	2,7143	1,04264	4,938	,009
	36-50	61	2,5574	1,27180		
	51-65	7	4,0000	,00000		
	TOPLAM	110	2,7091	1,19129		

Yöneticilerin yaş aralığı ile stratejik yönetim aracı seçiminde “Çalışan ve müşterilerle hayalleri paylaşmak” ifadesine yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (F=4,938; P<0,05). 51-65 yaş arası yöneticiler grubu (\bar{x} =4,0000) ile 20-35 (\bar{x} =2,7143; P=0,020) ve 36-50 yaş grubuna (\bar{x} =2,5574; P=0,006) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir. Bu farklılık “çalışan ve müşterilerle hayalleri paylaşmak” ifadesine 51-65 yaş arası yöneticilerin katılmadığını diğer yaş grubuna mensup yöneticilerin bu ifadeyi desteklediği anlamına gelmektedir.

Tablo 3.6.3.2.4. Yöneticilerin Yaş Aralığı ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 4

Öncelik Seçimi	Yaş Aralığı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İşletmemiz tüm faaliyetlerini kendi başına gerçekleştirebilecek yapıya sahiptir	20-35	42	1,6190	,73093	8,140	,001
	36-50	61	2,3115	1,20473		
	51-65	7	3,0000	1,29099		
	TOPLAM	110	2,0909	1,12148		

Yöneticilerin yaş aralığı ile stratejik yönetim aracı seçiminde “İşletmemiz tüm faaliyetlerini kendi başına gerçekleştirebilecek yapıya sahiptir” ifadesine yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (F=8,140; P<0,05). 20-35 yaş arası yöneticiler grubu (\bar{x} =1,6190) ile 36-50 yaş arası yöneticiler grubu (\bar{x} =2,3115; P=0,04) ve 51-65 yaş arası yöneticiler grubuna (\bar{x} =3,0000; P=0,05) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir. Bu bağlamda 20-35 yaş grubuna dahil yöneticiler “İşletmemiz tüm faaliyetlerini kendi başına gerçekleştirebilecek yapıya sahiptir” ifadesine katılırken diğer yaş grubuna dahil yöneticiler bu ifade hakkında kararsız olarak fikirlerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.6.3.2.5. Yöneticilerin Yaş Aralığı ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 5

Öncelik Seçimi	Yaş Aralığı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İşletmemiz 2009 krizini öngörerek zarar görmekten kurtulmuştur	20-35	42	2,6667	1,22308	5,182	,007
	36-50	61	2,3443	,99809		
	51-65	7	1,2857	,48795		
	TOPLAM	110	2,4000	1,11042		

Yöneticilerin yaş aralığı ile stratejik yönetim aracı seçiminde “İşletmemiz 2009 krizini öngörerek zarar görmekten kurtulmuştur” ifadesine yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (F=5,182; P<0,05). 51-65 yaş arası yönetici grubu (\bar{x} =1,2857) ile 20-35 yaş arası yöneticiler grubu (\bar{x} =2,6667; P=0,006) ve 36-50 yaş arası yöneticiler grubuna (\bar{x} =2,3443; P=0,039) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir. Buna göre 51-65 yaş arası yönetici grubu “İşletmemiz 2009 krizini öngörerek zarar görmekten kurtulmuştur” ifadesini tam desteklerken diğer gruplar bu konuda kararsız kalmıştır.

Tablo 3.6.3.2.6. Yöneticilerin Yaş Aralığı ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 6

Öncelik Seçimi	Yaş Aralığı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Performans değerlendirme sürecinin temelini personel performansı oluşturmaktadır	20-35	42	2,5238	1,31108	4,184	,018
	36-50	61	1,9672	,87497		
	51-65	7	1,7143	,48795		
	TOPLAM	110	2,1636	1,07965		

Yöneticilerin yaş aralığı ile stratejik yönetim aracı seçiminde “Performans değerlendirme sürecinin temelini personel performansı oluşturmaktadır” ifadesine yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (F=4,184; P<0,05). 20-35 yaş arası yönetici grubu (\bar{x} =2,5238) ile 51-65 yaş arası yönetici grubuna (\bar{x} =1,9672; P=0,025) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. 51-65 yaş arası gruba dahil yöneticiler “performans değerlendirme sürecinin temelini personel performansı oluşturur” görüşünü savunurken 20-35 yaş arası yöneticiler bu görüşe kararsız olarak cevap vermişlerdir.

3.6.3.3. Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular

Yöneticilerin çalıştığı otellerin sahip olduğu yıldızlara göre stratejik yönetim aracı seçimindeki önceliklerine yönelik vermiş olduğu cevaplar arasındaki farklılıkları tespit etmek

üzere One-Way ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda belirtilen 18 ifadenin 8'ine yönelik verilen cevaplarda otelin sahip olduğu yıldıza göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıkları açıklamaya yönelik bilgiler aşağıdaki tablolarda açıklanmaktadır. Diğer gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı için burada gösterilmemiştir.

Tablo 3.6.3.3.1. Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 1

Öncelik Seçimi	Otelin Yıldızı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İş başarısında örgüt kültürü strateji kadar önemli bir faktördür	3 Yıldızlı	32	1,7500	,91581	7,034	,001
	4 Yıldızlı	32	1,1250	,33601		
	5 Yıldızlı	46	1,5217	,65791		
	TOPLAM	110	1,4727	,71304		

Dört yıldızlı otel işletme yöneticileri ($\bar{x}=1,1250$) ile üç yıldızlı ($\bar{x}=1,7500$; $P=0,001$) ve beş yıldızlı otel yöneticilerine ($\bar{x}=1,5217$; $P=0,033$) ait ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar “iş başarısında örgüt kültürü strateji kadar önemli bir faktördür” ifadesini dört yıldızlı otel işletmelerinin kuvvetli şekilde desteklediğini ve diğer otel işletmelerinin daha zayıf şekilde destek verdiği şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.6.3.3.2. Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 2

Öncelik Seçimi	Otelin Yıldızı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Karlılığımızı olumsuz etkilese bile sürdürülebilirlik çalışmalarına devam ederiz	3 Yıldızlı	32	3,0000	1,56576	7,069	,001
	4 Yıldızlı	32	2,0000	1,01600		
	5 Yıldızlı	46	2,0870	1,02905		
	TOPLAM	110	2,3273	1,27149		

Üç yıldızlı otel işletme yöneticileri ($\bar{x}=3,0000$) ile dört yıldızlı ($\bar{x}=2,0000$; $P=0,004$) ve beş yıldızlı otel yöneticilerine ($\bar{x}=2,0870$; $P=0,004$) ait ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. “Karlılığımızı olumsuz etkilese bile sürdürülebilirlik çalışmalarına devam ederiz” ifadesine yönelik üç yıldızlı otel yöneticileri kararsız kalırken dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri bu ifadeyi desteklemektedir.

Tablo 3.6.3.3.3. Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 3

Öncelik Seçimi	Otelin Yıldızı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Geleceğe yönelik hayali tablolar çizmek	3 Yıldızlı	32	2,8750	1,43122	4,554	,013
	4 Yıldızlı	32	3,2500	1,27000		
	5 Yıldızlı	46	3,7391	1,12417		
	TOPLAM	110	3,3455	1,30234		

Üç yıldızlı otel işletme yöneticileri ($\bar{x}=2,8750$) ile beş yıldızlı otel işletme yöneticilerine ($\bar{x}=3,7391$; $P=0,010$) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülürken diğer gruplara ait ortalamalar arasında fark bulunmamaktadır. Üç yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri “geleceğe yönelik hayali tablolar çizerek kararlar almak” ifadesine yönelik kararsız olduklarını belirtirken beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.6.3.3.4. Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 4

Öncelik Seçimi	Otelin Yıldızı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İşletme faaliyetlerimizin temelini müşteri talep ve beklentileri oluşturmaktadır	3 Yıldızlı	32	1,7500	,84242	8,588	,000
	4 Yıldızlı	32	1,1250	,33601		
	5 Yıldızlı	46	1,8261	,92627		
	TOPLAM	110	1,6000	,82618		

Dört yıldızlı otel işletmesi yöneticileri ($\bar{x}=1,1250$) ile üç yıldızlı ($\bar{x}=1,7500$; $P=0,005$) ve beş yıldızlı otel yöneticilerine ($\bar{x}=1,8261$; $P=0,005$) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Dört yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri “işletme faaliyetlerimizin temelini müşteri talep ve beklentileri oluşturmaktadır” ifadesini tam desteklerken üç ve beş yıldızlı otel yöneticiler zayıf şekilde bu ifadeyi desteklemektedir. Bu bulguya dayanarak dört yıldızlı otel işletmelerinin stratejik yönetim aracı olarak “müşteri ilişkileri yönetimini” kullanmaya daha yatkın olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3.6.3.3.5. Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 5

Öncelik Seçimi	Otelin Yıldızı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İşletmemiz tüm faaliyetlerini kendi başına gerçekleştirebilecek yapıya sahiptir	3 Yıldızlı	32	1,9375	,98169	4,169	,018
	4 Yıldızlı	32	1,7500	1,21814		
	5 Yıldızlı	46	2,4348	1,06775		
	TOPLAM	110	2,0909	1,12148		

Dört yıldızlı otel işletme yöneticileri ($\bar{x}=1,7500$) ile beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerine ($\bar{x}=2,4348$) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülürken diğer gruplara ait ortalamalar arasında fark bulunmamaktadır. Dört yıldızlı otel işletme yöneticileri “İşletmemiz tüm faaliyetlerini kendi başına gerçekleştirebilecek yapıya sahiptir” ifadesini desteklerken beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri bu konuda kararsız kalmaktadır.

Tablo 3.6.3.3.6. Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 6

Öncelik Seçimi	Otelin Yıldızı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Önemli olan pazarda büyük bir paya sahip olmak değil müşterilere kaliteli hizmet verebilmektir	3 Yıldızlı	32	2,2500	,67202	5,807	,004
	4 Yıldızlı	32	1,6250	,70711		
	5 Yıldızlı	46	1,8696	,80578		
	TOPLAM	110	1,9091	,77276		

Üç yıldızlı otel işletme yöneticileri ($\bar{x}=2,2500$) ile dört yıldızlı otel işletme yöneticilerine ($\bar{x}=1,6250$; $P=0,003$) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülürken diğer gruplara ait ortalamalar arasında fark bulunmamaktadır. Dört yıldızlı otel yöneticileri “Önemli olan pazarda büyük bir paya sahip olmak değil müşterilere kaliteli hizmet verebilmektir” ifadesini desteklerken üç yıldızlı otel işletmeleri kararsıza yakın bir tavır sergilemektedir.

Tablo 3.6.3.3.7. Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 7

Öncelik Seçimi	Otelin Yıldızı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Sahip olunan yeteneklerin farkında olarak faaliyet göstermek	3 Yıldızlı	32	2,0625	,75935	6,706	,002
	4 Yıldızlı	32	1,3750	,60907		
	5 Yıldızlı	46	1,7826	,84098		
	TOPLAM	110	1,7455	,79490		

Dört yıldızlı otel işletme yöneticileri ($\bar{x}=1,3750$) ile üç yıldızlı otel işletme yöneticilerine ($\bar{x}=2,0625$; $P=0,001$) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülürken diğer gruplara ait ortalamalar arasında fark bulunmamaktadır. Dört yıldızlı otel yöneticileri “Sahip olunan yeteneklerin farkında olarak faaliyet göstermek” ifadesini tam desteklerken üç yıldızlı otel işletme yöneticileri daha zayıf bir şekilde bu ifadeyi desteklemektedir.

Tablo 3.6.3.3.8. Yöneticilerin Çalıştığı Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Türü ile Tercih Ettiği Stratejik Yönetim Aracı Öncelikleri Arasındaki Farklılıklara Ait Bulgular 8

Öncelik Seçimi	Otelin Yıldızı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İşletmemiz ihtiyaç anında DKK yoluna gidebilir	3 Yıldızlı	32	1,8125	1,09065	3,894	,023
	4 Yıldızlı	32	2,5625	1,38977		
	5 Yıldızlı	46	2,2609	,80097		
	TOPLAM	110	2,2182	1,11192		

Üç yıldızlı otel işletme yöneticileri ($\bar{x}=1,8125$) ile dört yıldızlı otel yöneticilerine ($\bar{x}=2,5625$; $P=0,018$) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülürken diğer gruplara ait ortalamalar arasında fark bulunmamaktadır. Üç yıldızlı otel işletmeleri “İşletmemiz ihtiyaç anında DKK yoluna gidebilir” ifadesini desteklerken dört yıldızlı otel işletmeleri bu konuda kararsız kalmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağımızın en önemli konularından biri yönetimdir. İnsanların bir araya gelip koloniler oluşturduğu dönemlerden günümüze kadar daima yönetim ve yönetici kavramları insanları yönlendirmede etkili olmuştur. Çinli bilge komutan Sun Tzu'nun bundan 2500 yıl önce yazmış olduğu “Savaş Sanatı” adlı eserinde nasıl ki ordu ve devlet yönetiminden bahsedilmekteyse, günümüzdeki düşünürlerin yazmış olduğu kitaplarda da yine yönetimden bahsedilmektedir. Kavram aynı kalmıştır ancak şartlar çok değişmiştir. O zaman devletlerin ve orduların sözünün geçtiği bir dönemken, günümüz globalleşmiş ve çokuluslu şekilde faaliyet gösteren işletmelerin dönemidir. Bu işletmeler güçleri niteliğinde ülke yönetimlerinde dâhi söz sahibi olabilmektedirler. Tüm bu nedenlerden dolayı yönetim kavramı çağlar boyunca çok önemli değişimler ve gelişimler göstererek günümüzdeki halini almış ve stratejik bir bakış açısı ile ele alınmaya başlanmıştır.

Yöneticilerin ve düşünürlerin “teknoloji çağı”, “rekabet çağı” hatta “hiperrekabet çağı” olarak nitelendirdiği içinde bulunduğumuz dönemde işletmeler için stratejik düşünce yapısı ile hareket etmek kaçınılmaz bir görev olmuştur. İşletmeler çevrelerinde meydana gelen hızlı değişimleri, teknolojik gelişmeleri ve iletişim alanındaki ilerlemeleri sürekli şekilde takip etmek ve diğer güçlü işletmeler ile rekabet edebilmek için bu gelişim ve değişimlere yönelik uygulamaları faaliyete geçirmek zorunda kalmışlardır. Bu nedenle stratejik yönetim kavramı işletmelere yön verici bir nitelik taşımaktadır.

Bacasız sanayi olarak adlandırılan turizm sektörünün ülkemiz ekonomisine etkileri ve katkıları şüphesiz çok önemli bir yere sahiptir. Ülkemizin en gözde tatil yerlerini bünyesinde barındıran Antalya ilinde bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yaptığımız çalışmamızda otel işletmelerinin stratejik yönetime ne kadar önem verdiğini, stratejik yönetim araçlarından ne kadar faydalandığını ve stratejik düşünce yapısına ne kadar uygun faaliyet gösterdiğini tespit etmeye çalıştık. Çalışma sonucunda 5 yıl geriye dönük olarak en çok kullanılan stratejik yönetim araçlarının;

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi,
2. Vizyon-Misyon Bildirileri,
3. Toplam Kalite Yönetimi olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma sonucunda elde ettiğimiz diğer bir sonuç ise otel işletmesinin standartları (yıldızı) ne kadar artarsa stratejik yönetim üzerine çalışma yoğunluğunun o derecede artış gösterdiği yönündedir.

2009 yılına ait veriler, bu yıl içinde en çok kullanılan stratejik yönetim araçlarının “Müşteri İlişkileri Yönetimi” ve “Stratejik Planlama” olduğunu göstermektedir. Bu bulgular otel işletmelerinin zaman içinde stratejik yönetime verdiği önemin arttığını göstermektedir. Ancak bu artış özellikle dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görülmekte ve üç yıldızlı otel işletmeleri ise bu konuda daha yavaş gelişim göstermektedir.

2010 yılına yönelik öngörülerde çıkan bulgular, yukarıda belirtilen sonuçları destekler niteliktedir. “Müşteri İlişkileri Yönetimi” ve “Stratejik Planlama” tüm oteller tarafından kullanılması planlanırken, ayrıca üç yıldızlı otel işletmeleri “Vizyon-Misyon Bildirilerini”, dört yıldızlı otel işletmeleri “Benchmarking” ve beş yıldızlı otel işletmeleri “Toplam Kalite Yönetimi” araçlarını 2010 yılında kullanmayı planlamaktadır. Beş yıldızlı otellerde tüm araçların kullanılma olasılığı yüksektir. Bu oran dört yıldızlı otel işletmelerinde biraz daha düşmekte ve üç yıldızlı otel işletmeleri sadece belli başlı araçlara önem vermektedir.

Üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri stratejik yönetim aracı seçerken özellikle örgüt içinde bir yenilik havası meydana getirip getirmediğine, bu aracın gelecekteki olasılıkları hesaba katarak karar alma mekanizmasını kolaylaştırıp kolaylaştırmadığına ve bu aracın örgüt kültürüne ne kadar uygun olduğunu hesaba katarak stratejik yönetim aracı tercihlerini yapmaktadırlar.

Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile stratejik yönetime bakış açıları arasında önemli farklılıklar olması beklenirken, çok önemli sayılabilecek bir sonuç elde edilememiştir. Sadece

beş yıldızlı otel yöneticilerinin stratejik yönetim ile ilgili konulara üç ve dört yıldızlı işletmelere kıyasla daha çok dikkat ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin yaş düzeyleri ile stratejik yönetimdeki öncelikleri arasında kayda değer nitelikte farklılıklar bulunmuştur. Yöneticilerin yaş düzeyi arttıkça stratejik yönetime verdikleri önem derecesi de artış göstermektedir. Çalışma hayatı boyunca kazanılan tecrübe ve deneyimlerin bunda önemli etkileri olduğu görülmektedir.

İşletmelerin sahip olduğu yıldız ile stratejik yönetime yönelik eğilimleri arasında farklılıklar olduğu ancak bu farklılıkların çok önemli nitelikte olmadığı sonucuna varılmıştır. Beş yıldızlı otel işletmeleri müşteri ilişkilerine, kaliteye, sürdürülebilirlik çalışmalarına ve stratejik işbirliklerine çok önem verirken, üç yıldızlı otel işletmeleri daha çok vizyon ve misyon çalışmalarına, müşteriler ile daha yakın ilişkiler kurmaya ve dış kaynak kullanımına gitmeye yönelik faaliyetler göstermektedir.

Sonuç olarak, Antalya ili içinde bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yaptığımız çalışmada; otel işletmelerinin stratejik yönetim düşüncesine önem verdikleri, otelin sahip olduğu yıldız arttıkça stratejik yönetime bakış açısının daha da önemli bir hale geldiği ve yaş düzeyi yüksek yöneticilerin stratejik yönetim faaliyetlerini genç yöneticilere oranla daha etkin bir şekilde değerlendirdiği ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular sayesinde otel yöneticilerine aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Stratejik yönetim alanında uluslararası nitelikteki gelişmeler yakından takip edilmelidir ve yenilikler örgüt kültürüne uyarlanarak kullanılmalıdır.
- Kullanılan araçlara yönelik belirtilen memnuniyet düzeyi kısa süreli bir kullanım sonrası belirlenmemelidir. Öncelikle aracın uzun süre kullanımı gerçekleştirilmeli ve uygun olmadığı takdirde değiştirilmelidir.
- Stratejik yönetimin gerekliliğinin anlaşılması için orta kademe yöneticilere de gerekli eğitimler verilmelidir.
- Stratejik yönetimin uygulanması için gerekli çabalar sadece üst düzey yönetimden beklenen bir şey olmamalı, bu konuda uzman stratejik planlama ve yönetim birimleri kurulmalıdır.

Araştırma sonuçları, araştırmanın sahip olduğu kısıtlar kapsamında değerlendirilmelidir. Değişim ve gelişimin çok hızlı olduğu turizm sektöründe stratejik yönetimin önemi giderek daha da artacağı ve stratejik düşünce yapısının yöneticiler için vazgeçilmez bir yol gösterici olacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Agrawal, D., "Building Profitable Customer Relationships with CRM & e-Governance In Banks", **CSI Research Journal of India**, October, (2002).
- Akdağ, M., "Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, (2005), 159-170.
- Aksu, A.A., "Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.:3, Sayı:4, (2000), 269-281.
- Aktan, C.C., "Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim", **Yeni Türkiye Dergisi**, 1998, 335-342.
- Aldehayyat, J.S., Anchor J.R., "Strategic Planning Tools And Techniques In Jordan: Awareness And Use", **Strategic Change**, Vol. 17, (2008), 281-293.
- Alleyne, P., Doherty, L. and Greenidge, D., "Approaches to HRM in The Barbados Hotel Industry", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.18, No:2, (2006), 94-109.
- Araslı, H., "Diagnosing Whether Northern Cyprus Hotels Are Ready For TQM: An Empirical Analysis", **Journal of Total Quality Management**, Vol.13, No:3, (2002), 347-364.
- Arslan, Ö., Er, İ.D., "SWOT Analysis For Safer Carriage of Bulk Liquid Chemicals in Tankers", **Journal of Hazardous Materials**, No:154, (2008), 901-913.
- Asunakutlu, T. ve Coşkun, B., "Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, (2000), 19-27.
- Ataman, G., **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Atkinson, H. ve Brown, J.B., "Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.13, No:3, (2001), 128-135.
- Banerjee, P. "Resource Dependence And Core Competence: Insights From Indian Software Firms", **Technovation**, No:23, (2003), 251-263.
- Bardakçı, A. ve Ertuğrul, İ., "Toplam Kalite Yönetiminde Hedef Müşteri Tatmini: Ama Müşteri Kim?", **Eastern Mediterranean University Faculty of Business and Economics Journal**, Vol.2, (2002), 207-218.
- Başar, A.B., "İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Uygulaması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir, 1998.

- Batman, O., "Otel İşletmeleri", **Turizm İşletmeleri**, Edit.:Şehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin, Değişim Yayınları, İstanbul, 2004.
- Bayer, M.Z. **Turizme Geçiş**, Küre Ajans, İstanbul, 1992.
- Bengisu, M., "Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, No:7, Vol.:2, (2007), 739-749.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş., "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, (2003), 13-20.
- Bircan, İ., "Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon" **DPT Planlama Dergisi**, Özel Sayı, (2002).
- Bolat, T., **Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.
- Bood, P.R. and Postma, J.B.M.T., "Scenario Analysis as a Strategic Management Tool", **Faculty of Economics**, University of Groningen, 1999, 1-38.
- "Bosemann, G., Phatak, A., Strategic Management: Text And Cases, Second Edition, John Wiley&Sons Inc., New York, 1989." Aktaran: Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2007.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. and Johnston, W.J. "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls And Where to Go", **Journal of Marketing**, Vol. 69, (2005), 155-166.
- Bozac, M.G. and Tipuric, D., "Top Management's Attitudes-Based SWOT Analysis In The Croatian Hotel Industry", **Ekonomski Pregled**, No:57, (2006), 429-474.
- Breiter, D., Tyink, S.A. and Corey-Tuckwell, S., "Bergstrom Hotels: a case study in quality", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.7, No.6, (1995), 14-18.
- Bryson, J.M., "A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations", **Long Range Planning**, Vol. 21, No. 1, (1988),73-81.
- Budak, G., "Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, (2000), 1-11.
- Bush, D. Nuseibeh, B., "Requirements Engineering Research in Some Future Worlds: An Exercise in Scenario Planning", **14th IEEE International Requirements Engineering Conference**, 2006.
- Chartrungruang, B., Turner, L., King, B. and Waryszak, R., "Costumer Satisfaction, Training and TQM: A Comparative Study of Western And Thai Hotels", **Journal of Human Resources in Hospitality&Tourism**, Vol.5, No:1, (2006), 51-75.

- Chen, I.J. and Popovich, K., “Understanding Costumer Relationship Management (CRM) People, Process And Technology”, **Business Process Management Journal**, Vol.9, No:5, (2003), 672-688.
- Chermarc, T.J., “Studying Scenario Planning: Theory, Research Suggestions And Hypotheses”, **Technological Forecasting & Social Change Journal**, No:72, (2005), 59–73.
- “Childderhouse, P. and Towill, D., “Engineering Supply Chains to Match Customer Requirements”, **Logistic Information Management**, Vol:13, (2000), 337-346.” Aktaran: Güleş, H.K., Paksoy, T., Bülbül, H., Özceylan, E. **Tedarik Zinciri Yönetimi: Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009.
- Clark, N.D., “Strategic Management Tool Usage: A Comparative Study”, **Strategic Change**, Vol. 6, (1997), 417-427.
- Claver-Cortes, E., Pereira-Moliner, J., Tari, J.J. and Molina-Azorin, J.F. “TQM, Managerial Factors and Performance in the Spanish Hotel İndustry”, **Industrial Management&Data Systems**, Vol.108, No:2, (2008), 228-244.
- Cop, R. ve Bekmezci, M., “Değer Temelli Pazarlama Anlayışında Balanced Scorecard’ın Stratejik Önemi”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No:39, (2008), 247-266.
- Crabtree, A.D. and DeBusk, G.K., “The Effects of Adopting The Balanced Scorecard on Shareholder Returns”, **Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting**, No.24, (2008), 8–15.
- Çalık, T., “Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:11, No:2, (2003), 251-268.
- Çatı, K., Kınır, S. ve Mesci, M., “Kıyaslamaya İlişkin Teorik Bir Çalışma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:21, (2007), 147-171.
- Çelik, O., “Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İşbirliği”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:54, Sayı:1, (1999), 23-40.
- Çevik, A., Büyüközkan, G. ve Öztürk, Ö.C., “Tedarik Zinciri Entegrasyonu”, **Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XXIV. Ulusal Kongresi Bildiri Kitabı**, 382-384, Gaziantep, 2004.
- D’aveni, R.A. and Gunther, R., **Hypercompetition-Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering**, The Free Press, New York, 1994.
- Day, S.G., **Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage**, Ninth Edition, West Publishing Company, Minnesota, 1994.
- Develioğlu, K., Haşit, G. and Bağcı, Ü.G., “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)’da Bir Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:15, (2006), 191-204.

- Dinçer, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2007.
- Doğan, H., “Hümanistik Bir Yaklaşımla Örtülü Bilgi Analizi: Örtülü Bilgi Gelişimi ve Paylaşımında Duygusal Zeka ile Beden Dilinin Rolü ve Stratejik Kullanım Yolları”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, (2003), 58-66.
- Doğan, S. ve Hatipoğlu, C., “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 2, (2009), 81-99.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö., “İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı:7, (2008), 1–22.
- Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013 Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)**, Ankara, 2007.
- Dubois, A., Hulthen, K. and Pedersen, A.C., “Supply Chains And Interdependence: A Theoretical Analysis”, **Journal of Purchasing & Supply Management**, No:10, (2009), 3-9.
- Eren, E. (Edit.:Necdet Timur). **Stratejik Yönetim**. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006.
- Ersöz, S., Yaman, N. ve Birgören, B., “Müşteri İlişkileri Yönetiminde Verilerin Yapay Sinir Ağları İle Modellenmesi ve Analizi”, **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi**, Cilt 23, No:4, (2008), 759-767.
- Evans, N., Campbell, D. and Stonehouse, G., **Strategic Management For Travel and Tourism**, Butterworth Heinemann Publications, Oxford, 2003.
- Evans, N., “Assessing the Balanced Scorecard As A Management Tool for Hotels”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 17, No:5, (2005), 376-390.
- Finlay, P.N., “Steps Towards Scenario Planning”, **Engineering Management Journal**, October, (1998).
- Fitzroy, P. and Hulbert, J.M., **Strategic Management: Creating Value in A Turbulent World**, John Wiley&Sons Inc., U.K., 2005.
- Genç, N., **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005.
- Gil-Padilla, A.M. and Espino-Rodriguez, T.F., “Strategic value and resources and capabilities of the information systems area and their impact on organizational performance in the hotel sector”, **Tourism Review**, Vol.63, No:3, (2008), 21-47.
- Grant, R.M., “Strategic Planning In A Turbulent Environment: Evidence From The Oil Majors”, **Strategic Management Journal**, Vol.24, (2003), 491–517.

- Grant, R.M. and Baden-Fuller, C., “A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances”, **Journal of Management Studies**, Vol.41, No:1, (2004), 61-84.
- Gunn, R. and Williams, W., “Strategic Tools: An Empirical Investigation Into Strategy In Practice in The UK”, **Strategic Change**, Vol. 16, (2007), 201–216.
- Güçlü, N., “Stratejik Yönetim”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:23, Sayı:2, (2003), 61-85.
- Güleş, H.K., **Tedarik Zinciri Yönetimi: Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009.
- Gürer, H., “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:63, (2006), 91-105.
- Gürol, Y.D., “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yöntemini Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri”, 3. Ulusal Bilgi, **Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir, 2004.
- “Güzeltik, E., Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999” Aktaran: Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan ve Ertuğrul, Ü. Gonca., “Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11, 2004.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K., **Geleceği Kazanmak**, Çev. Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996.
- “Hellriegel, D., Jackson, S.E. and Slocum, J.W., Management, 8. Edition, South Western College Publishing, Ohio, 1999.” Aktaran: Ataman, Gökse. **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Huang, H.C., “Designing A Knowledge-Based System For Strategic Planning: A Balanced Scorecard Perspective”, **Expert Systems with Applications**, No.36, (2009), 209–218.
- Johnson, G. and Scholes, K., **Exploring Corporate Strategy**, Third Edition. Simon&Schuster, Prentice Hall International, U.K., 1993.
- “Jones, G., George, J.M. and Hill, C.W.L., Contemporary management, Irwin McGraw Hill Companies, Boston, 1998”. Aktaran: Erkilic, A. Turan. “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması”, **Girne American University Journal of Social&Appl. Science**, 2(4), (2007), 50-62.
- Kale, P., Singh, H. and Perlmutter, H., “Learning And Protection of Proprietary Assets In Strategic Alliances: Building Relational Capital”, **Strategic Management Journal**, Vol.21, (2000), 217–237.
- Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (2. Sürüm), **Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)**, Ankara, 2006.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E., “İskender Dede’nin 150 Yıllık Markası Kebapçı İskender’in Stratejik Analizi”, **3. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul, 2008.

- Kantarıcı, K. ve Yörükoğlu, A., **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 1998.
- “Kaplan, R.S. and Norton, D.P., **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Çev. Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.” Aktaran: Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, . 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2007.
- Karabulut, A.T., “A Study On Two Fundamental Tools of Strategic Management: Mission And Vision Statements”, **The Proceedings of 3. International Strategic Management Conference**, Antalya, 2007.
- Kaya, E.Ü., “Toplam Kalite Yönetim Tekniği Olarak Kıyaslama”, **Toplam Kalite Yönetim Tekniği Olarak Kıyaslama**, Edit. Mehmet Tikici, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004.
- Kılıç, M. ve Erkan, V., “Stratejik Planlama Ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, (2006), 77-93.
- Kılınç, İ., “Bir Stratejik Yönetim Aracı Olarak Senaryo Planlaması”, **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, Edit. Said Kınır, 217-228, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- Kırım, A., **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 7. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, 9.Basım, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003.
- Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2005.
- Kotler, P. and Murphy, P.E., “Strategic Planning for Higher Education”, **The Journal of Higher Education**, Vol.52, No.5, (1981), 470-489.
- Kozak, N. and Rimmington, M., “Benchmarking: Destination Attractiveness and Small Hospitality Business Performance”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.10, No:5, (1998), 184–188.
- Küçük, F., “Örgütsel Değişim ve Stratejik Yönetim Bağlamında Stratejik Liderliğin Önemi”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:8, (2005), 123-130.
- Küçüksüleymanoğlu, R., “Stratejik Planlama Süreci”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:16, No:2, (2008), 403-412.
- Lai, P.C. and Soltani, E., “Outsourcing Hotel Service Operations: The Case Of Taiwan Hotels”, **International Conference on Business and Information 10th - 13th July**, Tokyo, 2007.
- Lenahan, T., “A Study of Management Practices and Competences within Effective Organisations in the Irish Tourism Industry”, **The Service Industries Journal**, Vol.20, No.3, (2000), 19-42.

- Lewis, M., "Incorporating Strategic Consumer Behavior Into Customer Valuation", **Journal of Marketing**, Vol.69 , (2005), 230–238.
- Louvieris, P., Driver, J. and Powell-Perry, J., "Managing customer behaviour dynamics in the multi-channel e-business environment: Enhancing customer relationship capital in the global hotel industry", **Journal of Vacation Marketing**, Vol. 9, No:2, (2003), 164-173.
- Marinescu, M.M., Mihaescu, C. and Aron, G.N., "Why Should SME Adopt IT Enabled CRM Strategy?", **Informatica Economică**, No:1(41), (2007), 109-112.
- Mathews, V.E., "Competition In The International Hotel Industry", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 12, No:2, (2000), 114-118.
- Mazlan, R.M. ve Ali, K.N., "Relationship Between Supply Chain Management And Outsourcing", **International Conference on Construction Industry (ICCI)**, 2006.
- Met, Ö., "Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:10, (2005), 111-138.
- MıSırlı, İ., **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları**, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Min, H. and Min, H., "The Comparative Evaluation of Hotel Service Quality from a Managerial Perspective", **Journal of Hospitality&Leisure Marketing**, Vol.13, No:3/4, (2005), 53-77.
- Min, H., Min, H. and Chung, K., "Dynamic Benchmarking of Hotel Service Quality", **Journal of Services Marketing**, Vol.16, No:4, (2002), 302-321.
- Min, H. and Zhou, G., "Supply Chain Modeling: Past, Present and Future", **Computer&Industrial Engineering**, Vol.43, (2002), 231-249.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J., **Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management**, 10. Edition, Free Press, New York, 2005.
- Muradov, S., "Turizmin Kentleşme Sürecine Etkileri: Alanya Örneği", **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.
- Naaranoja, M., Haapalainen, P. and Lonka, H., "Strategic Management Tools in Projects Case Construction Project", **International Journal of Project Management**, Vol. 25, (2007), 659–665.
- Naralan, A., "Bilgi Sistemlerinde Olumsuz Senaryolar ve Çaykur Uygulaması", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, (2007), 595-611.
- Noone, M.B., Kimes, E.S. and Renaghan, M.L., "Integrating Customer Relationship Management and Revenue Management: A Hotel Perspective", **Cornell University Press**, New York, USA, February, (2003).
- Olalı, H. ve Korzay, M., **Otel İşletmeciliği**, 2. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1993.

- Olsen, D.M., Tse, E.C. and West, J.J., **Strategic Management In The Hospitality Industry**, Second Edition, John Wiley&Sons Inc., New York, 1998.
- Oral, S., **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M.T., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:12, (2004), 276-290.
- Öncü, M.A. ve Işkın, M., “Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.8, S.29, (2009), 143-156.
- Öncü, M.A. ve Taşgıt, Y.E., “Entellektüel Sermaye İle İlgili Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:6, (2004), 122-149.
- Özalp, İ., Besler, S. ve Oruç, İ., “İş Arenasındaki Gerçekler: Yöneticilerin Kullandıkları Stratejik Araçlar”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2009.
- Özcan, A. ve Er, İ.D., “SWOT Analysis For Safer Carriage of Bulk Liquid Chemicals In Tankers”, **Journal of Hazardous Materials**, No:154, (2008), 901–913.
- Özkul, E. ve Oral, S., “Rekabet Avantajı Sağlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, Edit. Said Kınır, 127-140, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- Paraskevas, A., “Exploring Hotel Internal Service Chains: A Theoretical Approach”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.13, No:5, (2001), 251-258.
- Paraskevas, A. ve Buhalis, D.,. “Outsourcing IT for Small Hotels: The Opportunities and Challenges of Using Application Service Providers”, **Publications of University of Surrey**, (2002).
- Payne, A. ve Frow, P., “A Strategic Framework for Customer Relationship Management” **Journal of Marketing**, Vol. 69, (2005), 167-176.
- “Pearce II, J.A., Freeman, E.B. and Robinson, R.B. “The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance”, *Academy of Management Review*, 12 (4), (1987), 658–675.” Aktaran: Glaister, Keith W. ve Falshaw, J. Richard. “Strategic Planning Still Going Strong”, **Long Range Planning**, Vol. 32, No. 1, (1999), 107-116.
- Peters, M. ve Buhalis, D., “Family Hotel Businesses: Strategic Planning And The Need For Education And Training”, **Education + Training**, Vol.46, Number 8/9, (2004), 406-415.
- Peterson, G.D., Cumming, G.S. ve Carpenter, S.R., “Scenario Planning: a Tool for Conservation in an Uncertain World”, **Conservation Biology**, Volume 17, No. 2, (2003), 358–366.

- Pfeffer, J., **Güç Merkezli Yönetim: Örgütlerde Politika ve Nüfus**, Çev. Elif Özsayar, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999.
- Philipps, P.A., “The Strategic Planning/Finance Interface: Does Sophistication Really Matter?”, **Management Decision**, Vol.38, No.8, (2000), 541-549.
- Phillips, P.A. and Moutinho, L., “The Strategic Planning Index: A Tool for Measuring Strategic Planning Effectiveness”, **Journal of Travel Research**, Vol.38, (2000), 369-379.
- Phillips, P. and Louvieris, P., “Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective”, **Journal of Travel Research**, Vol. 44, (2005), 201-211.
- Poister, T.H. and Streib, G., “Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades”, **Public Administration Review**, Vol. 65, No.1, (2005).
- Porter, M.E., **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007.
- Ramazanoğlu, F. ve Bahçeci, V., “Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramı”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi**, (2006), 52-56.
- Ricca, S., “Best Western Sets 10-Year Plan”, **H&MM(Hotel and Motel Management)**, 2007.
- Rigby, D. “Management Tools and Techniques: A Survey”, **California Management Review**, Vol.43, No.2, (2001),139-160.
- Rigby, D. and Bilodeau, B., “**Management Tools and Trends 2009**”, BAIN Company Press, 2009.
- Roberts, J.S., “The Buzz About Supply Chain Management”, **Inside Supply Management**, Vol.14, No.7, (2003), 24-31.
- Russell, S.H., “Supply Chain Management: More Than Integrated Logistics”, **Air Force Journal of Logistics**, Volume XXXI, Number:2, (2007), 55-63.
- Rygielski, C., Wang, J.C. and Yen, D.C., “Data Mining Techniques For Customer Relationship Management”, **Technology in Society**, No:24, (2002),)483–502.
- Savaşçı, İ. ve Tatlıdil, R., “Bankaların Kredi Kartı Pazarında Uyguladıkları CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Stratejisinin Müşteri Sadakatine Etkisi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, (2006), 62-73.
- Schegg, R., Steiner, T., Frey, S. and Murphy, J. “Benchmarks of Web Site Design And Marketing By Swiss Hotels”, **Information Technology & Tourism**, Vol. 5, (2002), 73–89.
- Senge, P. **Beşinci Disiplin**. Çev. Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2007.

- Sila, I. and Ebrahimpour, M., “An Examination of Quality Management in Luxury Hotels”, **International Journal of Hospitality&Tourism Administration**, Vol.4, No:2, (2003), 33-59.
- Sohn, M.H., You, T., Lee, S.L. and Lee, H. “Corporate Strategies, Environmenal Forces and Performance Measuers: A Weighting Decision Support System Using the K-nearest Neighbor Technique, **Expert Systems with Applications**, Vol.25, (2003), 279-292.
- Soyaslan, M., “Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Türkiye’deki Oteller Üzerine Bir Araştırma”, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2006.
- Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L.E., “**Yeteneklere Dayalı Rekabet: Şirket Stratejisinde Yeni Kurallar**”, Çev. Ahmet Gürsel, Harvard Business Review, 1992.
- Sufi, T. and Lyons, H., “Mission Statement Exposed”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.15, No.5, (2003), 255-262.
- Suresh, H., “Customer Relationship Management: An Opportunity for Competitive Advantage”, **PSG Institute of Management Articles**, September, (2002).
- Şen, E., “Kobi’lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi”, **İGEME(İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi)**, Ankara, 2008.
- Şener, B., **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997.
- Şimşek, M., **Toplam Kalite Yönetimi**, 4. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004.
- Şimşek, M.Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, Günay Ofset, Konya, 2002.
- Şimşek, M.Ş. ve diğerleri. “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Performansını Ölçmede Bilişim Sistemleri Kullanımının Önemi”, **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, Edit. Said Kınır, 91-107, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- Tanyeri, M. ve Fırat, A., “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7, Sayı:3, (2005), 268-279.
- Taşkıran, E., Tayşir, E.A. ve Pazarcık Y., “Dış Kaynak Kullanımı”, **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, Edit. M. Şerif Şimşek ve Said Kınır, Nobel Yayınevi, Ankara, 2006.
- Tavmergan, İ.P., **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Tikici, M. ve Kaya, E.Ü., “Kıyaslama”, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, Edit. İsmail Bakan, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004.
- Travel and Tourism Economic Impact Egypt 2009**, World Travel&Tourism Council (WTTC), London, 2009.

- Travel and Tourism Economic Impact Greece 2009**, World Travel&Tourism Council (WTTC), London, 2009.
- Travel and Tourism Economic Impact Italy 2009**, World Travel&Tourism Council (WTTC), London, 2009.
- Travel and Tourism Economic Impact Spain 2009**, World Travel&Tourism Council (WTTC), London, 2009.
- Travel and Tourism Economic Impact Turkey 2009**, World Travel&Tourism Council (WTTC), London, 2009.
- Türkiye Turizm Stratejisi 2023” ve Türkiye Turizm Stratejisi Eylem Planı 2007–2013, Kültür ve Turizm Bakanlığı (KVTB)**, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara, 2007.
- Türkoğlu, M., “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (Kobi’lerin) Büyük İşletmelerle Rekabetinde Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı: Göller Bölgesi Uygulaması”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, (2003), 273-290.
- Türksoy, A., “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, (2005), 11-18.
- Türksoy, A., “Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, (2007), 99-115.
- Tzu, S., **Savaş Sanatı: 2500 Yıl Öncesinin Savaş Sanatından Günümüzün Yaşama Savaşına**, Çev.: Şule Kılıçarslan Form Yayınları, İstanbul, 1992.
- Usta, Ö., **Turizm: Genel ve Yapısal Yaklaşım**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Uyguç, N., **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayıncılık, İzmir, 1998.
- Mirze, K. ve Ülgen, H., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.
- Welch, J. and Welch, S., **Winning**, London, Harper Collins Publishers, 2005.
- Wong, F.W.H., Lam, P.T.I. and Chan, E.H.W., “Optimising Design Objectives Using The Balanced Scorecard Approach”, **Design Studies**, Vol:30, No.4, (2009), 369-392.
- Wright, D.A., “Scenario Planning: A Continuous Improvement Approach to Strategy”, **Total Quality Management**, Vol. 11, (2000), 433-438.
- Yalçın, B. ve Ay, C., “Bilgi Toplumunda Örgütsel Dönüşüm Açısından Stratejik Mimari Boyutunda Stratejik Liderlik Analizi”, **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, Edit. Said Kınır, 233-266, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- Yatkın, A., **Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2007.

- Yeoman, I., "Scottish tourism: Scenarios and vision", **Journal of Vacation Marketing**, Vol.11, No:1, (2005), 67-83.
- Yıldız, G., "Kıyaslama (Benchmarking)", **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Edit.: İsmail Dalay, Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Beta Yayınevi, İstanbul, 2002.
- "Young, S., Hamill, J., Wheller, C. and Davies, J.R. International Market Entry and Development, Prentice Hall, New Jersey, 1989." Aktaran: Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2007.
- Yu, L. and Huimin, G., "Hotel Reform In China: A SWOT Analysis", **Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**, Vol.46, No.2, (2005), 153-169.
- Yumuk, G. ve İnan, İ.H., "Trakya Bölgesindeki İmalat Sanayi İşletmelerinin Kalite Maliyetlerinin SWOT Analizi İle Değerlendirilmesi", **Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, (2005), 175-188.
- Yüksel, F., Çevik, O. ve Ardiç, K., "Belediye Başkanlarının Vizyon Ölçümlerine İlişkin Bir Araştırma: Belde Belediyeleri Örneği", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:19, Sayı:2, (2005), 263-277.
- Zerenler, M. ve İraz, R., "Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:16, (2006), 757-776.

İnternet Kaynakları

- ACCA. "BCG Matrix", http://www.acca.co.uk/documents/boston_consulting.pdf, Erişim Tarihi: 02.11.2009.
- Aktan, C. C. "Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları", <http://www.phanesacademy.net>, Erişim Tarihi:26.08.2009.
- Aktan, C.C. "Stratejik Yönetim Süreci", <http://www.phanesacademy.net>, Erişim Tarihi:26.08.2009.
- Antoloji, "Prosedür", <http://nedir.antoloji.com/prosedur/>, Erişim Tarihi:25.08.2009.
- ARGE. "Stratejik İşbirlikleri". <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji>, Erişim Tarihi:07.11.2009.
- Atkinson, W., "Hotel Chains Awaken to The Value of The Supply Chain", <http://www.purchasing.com>, Erişim Tarihi: 06.11.2009.
- BAIN, "Strategic Planning", http://www.bain.com/management_tools/tools-planning.asp?groupCode=2, Erişim Tarihi: 20.12.2009.
- BCG(Boston Consulting Group), "The Return of The Cash Cow", <http://www.bcg.com/documents/file15386.pdf>, Erişim Tarihi: 02.11.2009.

- BCG(Boston Consulting Group), “Tourism Policy Development for French Government”, http://www.bcg.com/expertise_impact, Erişim Tarihi: 25.01.2010.
- BUGÜN. “Hilton Kurtköy'ü Uçuracak”, <http://www.bugun.com.tr>, Erişim Tarihi: 07.11.2009.
- Christensen, T.E., “What Is The Difference Between A Strategy And A Tactic?”, <http://www.wisegeek.com/what-is-the-difference-between-a-strategy-and-a-tactic.htm>, Erişim Tarihi: 15.08.2009.
- Eymen, U.E., “Tedarik Zinciri Yönetimi”, <http://www.kaliteofisi.com>, Kaliteofisi Yayınları, No:14, 2007.
- Hutton, D., “An Introduction To The Process of Benchmarking”, <http://www.dhutton.com/samples/sampbench.html>, Erişim Tarihi: 01.10.2009.
- Institute For Manufacturing (IFM), DS Tools, “Mintzberg's 5 Ps For Strategy”, <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/5pstrat.html>, Erişim Tarihi: 18.08.2009.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business School Press, <http://books.google.com.tr>, Erişim Tarihi:10.10.2009.
- Korkut, L. “Hükümet Dışı Örgütlerde Organizasyonel Yapı: Stratejik Planlamaya Dayalı Örgütler”, <http://www.stgm.org.tr>, Erişim Tarihi: 06.10.2009.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. “Tesis İstatistikleri”, <http://www.kultur.gov.tr>, Erişim Tarihi: 25.09.2009.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. “Konaklama İstatistikleri”, <http://www.kultur.gov.tr>, Erişim Tarihi: 25.09.2009.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. “Tesis İstatistikleri”, <http://www.antalyakulturturizm.gov.tr>, Erişim Tarihi: 25.01.2010.
- Marti. “Martı'nın Stratejik Büyüme Planlarına Dünya Devi La Salle Yön Verecek”, <http://www.marti.com.tr>, Erişim Tarihi: 04.11.2009.
- Mind Tools. “The Boston Matrix”, <http://www.mindtools.com/pages/article/newTED-97.htm>, Erişim Tarihi: 02.11.2009.
- Ouzzani, M., Bouguettaya, A., “Efficient Access to Web Services”, <http://www.computer.org/internet>, Erişim Tarihi: 10.11.2009.
- Sönmez, B., “Tedarik Zinciri”, <http://www.isletme.biz/yonetim-ve-organizasyon/tadarik-zinciri.html>, Erişim Tarihi: 01.11.2009.
- Tavşancı, S. “Japonların Samuray Ruhunu Stratejilere Yol Veriyor”, <http://www.tavsanci.com>, Erişim Tarihi: 20.08.2009.
- Tekinay, N.A., “Öngörülme Nasıl Yönetilir?”, <http://www.capital.com.tr>, Erişim Tarihi: 05.10.2009.

The Outsourcing Institute. “Top Ten Outsourcing Survey”, <http://www.outsourcing.com>, Erişim Tarihi: 01.10.2009.

Tutor2u. “Strategy-SWOT Analysis”, <http://tutor2u.net/business/strategy/SWOT-analysis.htm>, Erişim Tarihi: 15.10.2009.

Wikipedi. “Avrupa Kültür Başkenti”, <http://tr.wikipedia.org>, Erişim Tarihi: 29.09.2009.

Wikipedia. “Growth-Share Matrix”, http://en.wikipedia.org/wiki/Growth-share_matrix, Erişim Tarihi: 02.11.2009.

Wilkinson, L., “How to Build Scenarios”, <http://www.gbn.com>, Erişim Tarihi: 06.10.2009.

Wikipedia. “Strategic Planning”, <http://en.wikipedia.org>, Erişim Tarihi: 07.10.2009.

EK

EK-1

STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI ANKETİ

Sayın Yönetici,

Bu çalışma, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı kapsamında yürütülmekte olan “Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı” konulu yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Gittikçe önemi daha da artan Stratejik Yönetim kapsamında önemli bir nokta olan “Stratejik Yönetim Araçları” uygulamalarının bölgemiz turizmde hizmet veren üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki durumu sizlerin değerli katkıları ile araştırılmak istenmektedir.

Anket uygulamalarına destek veren konaklama işletmeleri isimleri ile anketi cevaplayan katılımcıların isimleri gizli tutulacak olup, asla açıklanmayacaktır. Anket aracılığı ile elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Lütfen anketimizi isminizi belirtmeden cevaplayınız.

Araştırmamıza değerli görüşlerinizle destek vermeniz ve bu sayede elde edilecek sonuçları sizlerle paylaşacak olmamızın öncelikle otel işletmenizin sonrasında ülkemiz turizminin yönetim uygulamaları gelişimine olumlu katkılar sağlayacağı görüşüyle işbirliğiniz için gönülden teşekkürlerimizi sunarız.

Doç Dr. Ufuk DURNA
Akdeniz Üniversitesi
Alanya İşletme Fakültesi
Öğretim Üyesi

Araş. Gör. Faruk Kerem ŞENTÜRK
Akdeniz Üniversitesi
Alanya İşletme Fakültesi
Öğretim Elemanı
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim:

Adres: Akdeniz Üniversitesi,
Alanya İşletme Fakültesi, Kestel, Alanya.

Tel: 0554 355 74 22

E-mail: fkcenturk@akdeniz.edu.tr

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz: Erkek Kadın
2. Mesleki Unvanınız / Bulduğunuz Konumdaki Deneyim Süreniz:
3. Yaş Grubunuz: 20-35 36-50 51-65 66 yaş ve üstü
- 4.Eğitim Düzeyi: İlköğretim Lise Ön Lisans(Üniv. 2 Yıllık) Lisans(Üniv. 4 Yıllık)
Lisansüstü(Yüksek Lisans-Doktora)
5. Otelin Sahip Olduğu Yıldız:

III. BÖLÜM

Bu bölümün amacı işletmenizin stratejik yönetim araçları seçiminde önceliklerini ve ihtiyaçlarını belirlemektir. Lütfen aşağıda belirtilen ifadeleri kendi işletmeniz açısından değerlendirerek ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı “X” işareti ile belirtiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İş başarısında örgüt kültürü, strateji kadar önemli bir faktördür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemizin gelişimi açısından yenilikçi faaliyetler çok önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kararlarımızı kısa vadeli mali getirilere göre alırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karar alırken geleceğe yönelik olası değişiklikleri hesaba katarız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karlılığımızı olumsuz etkilese bile sürdürülebilirliğe yönelik çalışmalarımıza devam ederiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geleceğe yönelik hayali tablolar çizerek kararlarımızı hayallerimize ulaşmak amacıyla alırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlarımıza ve müşterilerimize kendimizi daha iyi tanıtmak için onlarla hayallerimizi paylaşıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uzun vadeli kararlar alırken üst düzey yönetimin düşüncelerini en ön sırada tutarız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazarda her zaman liderliğe oynayan bir işletme olarak faaliyet gösteririz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletme faaliyetlerimizin temelini müşteri talep ve beklentileri oluşturmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemiz için gerekli olan mal ve hizmetlerin tedarikinde seçici davranmayız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemiz tüm faaliyetlerini kendi başına gerçekleştirebilecek bir yapıya sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemiz için önemli olan pazarda büyük bir paya sahip olmak değil müşterilerimize en kaliteli hizmeti verebilmektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemiz sahip olduğu yeteneklerin farkında olarak faaliyet göstermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2009 yılındaki krizi önceden tahmin ederek işletmemizin bu krizden zarar görmesini engelledik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performans değerlendirme sürecinin temelini çalışanlarımızın performansı oluşturmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemiz gerektiğinde taklitçi bir yapıda faaliyetler gösterebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemiz ihtiyaç duyduğu alanlarda dış kaynak kullanımına gitmekte bir sakınca görmemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı :Faruk Kerem ŞENTÜRK
 Adres : R.Bahçe Mah. Nilüfer Sok. No:11 Beykoz/İSTANBUL
 Gsm : (554) 355 74 22
 E-mail : fksenturk@akdeniz.edu.tr

Kişisel Bilgiler:

Uyruğu : T.C.
 Doğum Yeri : Sarıyer-İSTANBUL
 Doğum Tarihi : 07/01/1986
 Askerlik Durumu : 01.02.2013 (Tecil)
 Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu:

- Beykoz Fevzi Çakmak Lisesi (YDA) - 2000/2004
- Abant İzzet Baysal Üniversitesi-Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu - 2004/2008
- Düzce Üniversitesi-Turizm ve Otel işletmeciliği ABD – 2008/2009
- Akdeniz Üniversitesi-Turizm İşletmeciliği ABD – 2009/.....(Yatay Geçiş)

İş Deneyimleri:

- 1- 15/06/2004-28/08/2004 - Otağtepe Restorant&Kafe
 - Servis Elemanı
- 2- 10/06/2005-05/09/2005 - Akasya Gıda Tur. Ltd. Şti.
 - Lojistik-Dağıtım Elemanı
- 3- 20/06/2006-10/09/2006 - Öntes Klima
 - Teknik Servis Elemanı (Kıbrıs - Clup Lapethos Hotel)
- 4- 23/06/2007-29/08/2007 - Öntes Klima
 - Teknik Servis Elemanı – (Arnavutluk - QTU Alışveriş Merkezi)

5- 20/07/2008- 22/08/2008 – Bodrum Princess Hotel

- Servis Elemanı (Ana Restoran Garsonu)

6- 31/12/2009-..... – Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi

- Araştırma Görevlisi

Yabancı dil:

- İngilizce: Okuma – İyi, Yazma - İyi, Anlama – İyi
- Almanca: Okuma – Az, Yazma – Az, Anlama- Az

Akademik İlgi Alanları:

- Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim
- Turizm İşletmelerinde Yönetim Teknikleri ve Organizasyon Yapıları
- Genel Yönetim Organizasyon Konuları

Genel İlgi Alanları:

- Sportif Aktiviteler
- Teknolojik Gelişmeler
- İnternet
- Yönetim Üzerine Kitaplar

Bilgisayar Bilgisi

- Office Programları (Word, Excel, Power Point)