

**T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞ OTELLERİNİN TATİL DÖNEMİ STRATEJİLERİ:
SAKARYA ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Meltem ASLANKAYA**

Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Lütfi Mustafa ŞEN

Temmuz 2019

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞ OTELLERİNİN TATİL DÖNEMİ STRATEJİLERİ:
SAKARYA ÖRNEĞİ

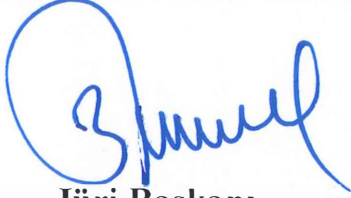
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meltem ASLANKAYA

Enstitü Anabilim Dalı:

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Bu tez 26/07/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Doç. Dr. Burhanettin
ZENGİN



Üye
Doç. Dr. Serkan
ŞENGÜL



Üye
Doç. Dr. Lütfi Mustafa
ŞEN

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Meltem ASLANKAYA

26/07/2019

TEŞEKKÜR

Bu tezin yazım sürecinde fikirleri ve tavsiyeleriyle bana yol gösteren, desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Lutfi Mustafa ŞEN'e teŐekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerini paylaşan değerli hocalarım Prof. Dr. Orhan BATMAN, Prof. Dr. Mehmet SARIŐIK, Prof. Dr. Oğuz TÜRKEY, Prof. Dr. Said KINGİR, Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN ve Doç. Dr. Őevki ULAMA'ya ve tez savunma sınavı sırasında çalışmaya sağladığı katkılardan dolayı Doç. Dr. Serkan ŞENGÜL'e ayrıca teşekkür ederim.

Tez yazım sürecimde yardım ve manevi desteklerini esirgemeyen Arş. Gör. Dr. Emrah YAŐARSOY'a ve Arş. Gör. Dr. Ümit ŐENGEL'e teŐekkürlerimi sunarım. Bu yolda birlikte ilerlediğimiz sevgili arkadaşlarım Neslihan METİN, Nuh CEYLAN, Talha Ammar ŐAHİN ve Rahman KAYMAK başta olmak üzere tüm arkadaşlarıma teşekkür eder, akademik hayatlarında başarılarının devamını dilerim. Değerli vakitlerini ayırarak araştırmaya ilişkin bilgi ve görüşlerini benimle paylaşan sayın otel yöneticilerine ayrıca teşekkür ederim. Son olarak, bugünlere gelmemde büyük emeği olan maddi, manevi desteğiyle her zaman yanımda olan anneme, ablama ve rahmetli babama sonsuz teŐekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY.....	ix
BÖLÜM 1: GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 2: OTEL İŞLETMECİLİĞİ VE STRATEJİK YÖNETİM.....	5
2.1. Otel İşletmesinin Tanımı ve Özellikleri	5
2.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	8
2.2.1. Ulaştırma araçlarına göre oteller.....	9
2.2.2. Büyüklüklerine göre oteller	9
2.2.3. Faaliyet sürelerine göre oteller	10
2.2.4. Mülkiyetlerine göre oteller	11
2.2.5. Hukuki özellikleri bakımından oteller	11
2.2.6. Konaklama amacı bakımından oteller	14
2.3. İş Otelleri	16
2.3.1. İş otelleri tanımı	17
2.3.2. İş otellerinin özellikleri	18
2.3.3. İş amaçlı seyahat eden bireylerin özellikleri ve beklentileri	19
2.4. Yönetim Kavramı	22
2.5. Strateji Kavramı ve Stratejiyle İlişkili Kavramlar	23
2.5.1. Strateji ve amaç ve hedef	24

2.5.2. Strateji ve politika.....	24
2.5.3. Strateji ve taktik.....	25
2.5.4. Strateji ve planlama.....	25
2.5.5. Strateji ve misyon.....	26
2.5.6. Strateji ve vizyon.....	26
2.6. Stratejik Yönetim Kavramı ve Özellikleri.....	28
2.7. Stratejik Yönetimin Amaçları.....	29
2.7.1. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama.....	30
2.7.2. Ortalamanın üzerinde kâr.....	30
2.7.3. İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi.....	31
2.8. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi.....	32
2.8.1. Stratejik planlama dönemi.....	32
2.8.2. Rekabet stratejisi dönemi.....	32
2.8.3. Temel yetkinliklere dayalı strateji dönemi.....	33
2.8.4. Bilgi temelli dönem.....	34
2.9. Stratejik Yönetim Süreci.....	34
2.9.1. Stratejistleri seçme ve görevlendirme.....	35
2.9.2. Stratejik analiz.....	35
2.9.3. Stratejik yönlendirme.....	36
2.9.4. Strateji oluşturma.....	36
2.9.5. Stratejik uygulama.....	37
2.9.6. Stratejik kontrol.....	38
2.10. Stratejik Yönetim Araçları.....	38
2.10.1. Kıyaslama (Benchmarking).....	39
2.10.2. Dış kaynak kullanımı (Outsourcing).....	41
2.10.3. Toplam kalite yönetimi (TKY).....	41
2.10.4. Dengeli ölçüm kartları (Balanced scorecard).....	42
2.10.5. Temel yetkinlikler.....	43
2.10.6. GZFT (SWOT) analizi.....	44
2.10.7. Portföy analizi.....	45
2.10.8. Senaryo analizi.....	45
2.10.9. Arama konferansı.....	46

2.10.10. Delphi tekniği	46
-------------------------------	----

BÖLÜM 3: İŞ OTELLERİNİN TATİL DÖNEMİ STRATEJİLERİ: SAKARYA

ÖRNEĞİ.....	47
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	47
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları	48
3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi	48
3.4. Araştırma Ölçeği ve Veri Toplama	49

BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

4.1. Araştırma Bulguları.....	51
4.1.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular.....	51
4.1.2. İşletmelere ait bulgular	52
4.1.3. İşletmelerin müşteri portföylerine ilişkin bulgular.....	53
4.1.4. Toplam talep içinde iş amaçlı seyahat eden bireylerin durumuna ilişkin bulgular.....	54
4.1.5. İşletmelerin iç çevrelerine ilişkin bulgular	55
4.1.6. İşletmelerin kapasite kullanımlarına ilişkin bulgular	57
4.1.7. Tatil dönemlerinde uygulanan stratejilere ilişkin bulgular.....	59
4.1.8. Katılımcıların Sakarya'nın turizm potansiyelini değerlendirmelerine ilişkin bulgular.....	61
4.2. Tartışma.....	64

BÖLÜM 5: SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKLAR.....	73
-----------------------	-----------

EKLER.....	85
-------------------	-----------

ÖZGEÇMİŞ.....	87
----------------------	-----------

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

TDK : Türk Dil Kurumu

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

TURBAN : Turizm Bankası

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. : Yönetim fonksiyonları.....	23
Şekil 2.2. : Misyon ve vizyon ilişkisi.....	27
Şekil 2.3. : İşletme yaşam eğrisi	31
Şekil 2.4. : Temel yetkinlikler ile sürdürülebilir rekabet avantajı ilişkisi	33
Şekil 2.5. : Stratejik yönetim süreci	34
Şekil 2.6. : Yönetim düzeylerine göre stratejiler	36
Şekil 2.7. : Performans ölçütlerinin belirlenmesi	43

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. :	Tatil ve iş otellerinin tipik özellikleri.....	19
Tablo 2.2. :	Misyon ve vizyonun özellikleri.....	27
Tablo 4.1. :	Katılımcıların demografik özellikleri.....	51
Tablo 4.2. :	Yıldızlarına göre otellerin oda, yatak kapasiteleri ve çalışan sayıları...	52
Tablo 4.3. :	İş amaçlı seyahat eden bireylerin toplam talebe oranları	54
Tablo 4.4. :	Haftasonu dönemlerinde dolulukların düşüş oranları.....	58

İŞ OTELLERİNİN TATİL DÖNEMİ STRETEJİLERİ: SAKARYA ÖRNEĞİ

ÖZET

Otel işletmeleri ticari amaçlı faaliyet gösteren işletmelerdir bu sebeple kârlılıklarını sağlayabilmeleri ve uzun dönemde faaliyet gösterebilmeleri için kapasitelerini maksimum düzeyde kullanmaları önem arz etmektedir. Kapasite kavramı işletmelerin üretim miktarlarını ifade etmektedir. Otel işletmelerinin temel ürününün odaları olması nedeniyle kapasite kullanımları, doluluk oranlarını ifade etmektedir. Sakarya’da faaliyet gösteren otellerin müşteri portföylerinin büyük kısmının iş amaçlı seyahat eden bireylerin oluşturması belli dönemlerde bu otellerin kapasitelerinin çok altında bir performans göstermelerine neden olmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada, Sakarya’da faaliyet gösteren iş otellerinin tatil dönemlerinde uyguladıkları stratejileri belirlemek amaçlanmıştır.

Bu çalışma nitel bir araştırma olarak tasarlanmış ve veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Çalışmanın evrenini Sakarya’da bulunan Turizm İşletme Belgeli 3, 4 ve 5 yıldızlı 16 otel oluşturmaktadır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ile örneklem belirlenmiş ve 12 işletme ile görüşme sağlanmıştır. Görüşme ile elde edilen veriler betimsel olarak analiz edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular göstermektedir ki işletmeler, talebin düştüğü dönemlerde öncelikli olarak fiyat politikalarını değiştirmektedir. Bununla birlikte birçok işletme paket ürün oluşturma ve ücretli olan hizmetlerinde indirim yoluna gitmektedir. İşletmeler, şirket düzeyinde stratejiler uygulamakta, bunun yanında bölgede turizm hareketliliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmamaktadır. Çalışmada bu hususta öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Otel işletmeciliği, strateji, stratejik yönetim, Sakarya

THE VACATION PERIOD STRATEGIES OF BUSINESS HOTELS: THE CASE OF SAKARYA

SUMMARY

Hotel businesses are the commercial enterprises. For this reason, it is important that they use their capacity at maximum level in order to make profit and be able to operate in long term. The concept of capacity refers to the production quantities of enterprises. Due to the fact that the main product of the hotel business is the rooms, the capacity utilization rate refers to the occupancy rates. The fact that most of the customer portfolio of the hotels operating in Sakarya is the business tourists causes these hotels to perform well below their capacities for a certain period of time. From this point of view, in this study, it was aimed to determine the strategies of business hotels operating in Sakarya during vacation periods.

This research was designed as a qualitative research and semi-structured interview technique was used in the research. The universe of the study consists of 16 hotels which are 3, 4 and 5 stars hotels that have Tourism Management Certificates in Sakarya. It was interviewed with 12 hotel enterprises via purposive sampling method. Obtained data was analysed descriptively.

Findings acquired from the research show that enterprises change their price policies primarily in the periods when the demand declines. Having said that many enterprises discount on creating package products and paid services. Businesses implement strategies at the company level. Besides, there was no effort to increase tourism mobility in the region. In this study, suggestions were offered in this respect.

Keywords: Hotel management, strategy, strategic management, Sakarya

BÖLÜM 1: GİRİŞ

Turizm, insanların sürekli ikamet ettikleri yer dışına seyahatleri ile başlayan ve gittikleri bu yerlerde konaklama, yeme-içme, eğlenme, dinlenme gibi ihtiyaçlarından doğan faaliyetler bütünüdür. Turizmin öznesi olan turistlerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ürün ve hizmet üreten, pazarlayan birçok farklı türde işletmeler bulunmaktadır ve bunların tümü turizm endüstrisini oluşturmaktadır (Halis, 2009: 39). İnsanlar çeşitli sebeplerle seyahat etmekte ve turizm hareketlerine dâhil olmaktadır. Bu seyahatlerin büyük çoğunluğu eğlenme, dinlenme, yeni yerler görme gibi nedenlerle yapılmaktadır. Ancak dünyanın gösterdiği gelişim sonucu insanların beklentileri ve ihtiyaçları artmakta ve değişim göstermektedir. Bu ise çeşitli turizm türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Turizmin tanımı yapılırken çeşitli kurum ve araştırmacılarca bazı koşullar öne sürülmektedir. Yapılan ilk turizm tanımlarında, seyahat edilen yerde kalıcı olarak ikamet edilmemesi gerektiği gibi insanların seyahatlerini ticari menfaatleri gereği gerçekleştirmemeleri gerektiği koşulu da yer almaktaydı; dolayısıyla da iş seyahatleri turizm hareketi olarak sayılmamaktaydı. Ancak 1991 yılında Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) gerçekleştirilen ticari faaliyetleri, bireyin seyahati sırasında gerçekleştirdiği olağan faaliyetler olarak tanımlamıştır. Seyahat amaçlarına göre turizm türlerinin sınıflandırılmasına iş kategorisi ekleyerek iş ve profesyonel nedenlerle gerçekleştirilen seyahatlerin tanınmasıyla ilgili katkıda bulunmuştur (Marques ve Santos, 2017: 439).

Zincir şirketlerin her geçen gün sayılarının artması, pazarların coğrafi olarak genişlemesine ve üretimin küreselleşmesine yol açmıştır. Bu ise çalışanların farklı yerlere seyahat ihtiyaçlarını arttırarak iş seyahatlerinin son yıllarda önemli ölçüde artmasına neden olmaktadır (Gustafson, 2013: 24). İnsanların meslekleri gereği

gerçekleştirdikleri seyahatler iş seyahatleridir. Bir işletmenin sahibi veya çalışanın işiyle ilgili katıldığı toplantı, seminer, kongre, konferans ve işiyle ilgili satış faaliyetlerini gerçekleştirmek veya bu konuda anlaşmalar yapmak için ikamet ettikleri şehirden başka bir şehre veya ülkeye gerçekleştirdikleri turistik seyahatler ise iş turizmi olarak adlandırılmaktadır (Aymankuy, 1997: 15). İş seyahatleri; görüşmelerin yüz yüze yapılması nedeniyle satışların artmasına neden olmakta ve böylece rakip işletmelere karşı rekabet avantajı sağlayarak şirketlerin performansına katkıda bulunmaktadır. Buna ek olarak dünya ekonomisine de katkılar sağlamaktadır. Öyle ki uluslararası iş seyahatlerinde artışa paralel olarak dünya ticaretinde de artış gözlemlenmektedir (Grasso, 2018: 5).

Uluslararası turizm hareketleri 2018 yılı verilerine göre bir önceki yıla oranla %6 artış göstererek 1.4 milyar seviyesine ulaşmıştır. Bu sonuç 2010 ile 2018 yılları arasında; 2017 yılından sonra kaydedilen en yüksek ikinci artış olmuştur (UNWTO, 2019). Teknolojinin gelişmesi ile ulaşım artık geçmişe oranla daha kolay sağlanmakta; bununla birlikte insanların boş zamanları ve gelirlerindeki artış gibi nedenler turizm hareketlerinde her geçen yıl artışa neden olmaktadır. Bu hareketler içerisinde iş seyahatlerinin de önemli bir payı bulunmaktadır. 2017 yılında gerçekleştirilen 1.326 milyar'a varan uluslararası turizm hareketleri ziyaret amacına göre kategorize edilmiştir. Buna göre insanların; % 55'i boş zaman, tatil ve rekreasyon faaliyetleri, %27'si akraba, arkadaş ziyaretleri, sağlık ve inanç turizmi için seyahat etmektedir. İş seyahatleri ise %13'lük bir orana sahiptir (UNWTO Tourism Highlights , 2018: 3).

Sakarya, sayıları giderek artan organize sanayi bölgeleri, Karasu Limanı ve konumu gereği iş insanları tarafından; gerek satış faaliyetlerini gerçekleştirmek gerekse denetim, eğitim, toplantı gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için sık ziyaret edilmekte ve bu kişiler şehirde konaklamalar yapmaktadır. Bu bağlamda, Sakarya turistik destinasyon olarak ele alındığında; şehirde, sanayileşmenin etkisiyle iş turizminin hakim olduğunu, otelciliğin de bu yönde ilerleme gösterdiğini ve Sakarya'da bulunan otel işletmelerinin ağırlıklı olarak iş insanlarını ağırladıklarını söylemek mümkündür. Bu seyahatler sonucu şehirdeki otel sayısında her geçen gün artış gözlemlendiğini söylemek mümkündür. Ancak her sektörde ve endüstride olduğu gibi otelcilik sektöründe de bazı

sorunlar ve rekabet güçleri bulunmaktadır. Bu çalışmada otel işletmelerinin, kapasite kullanımları ile ilgili sorunları incelenmektedir.

Otel işletmelerinin öncelikli amaçları kârlılık ve buna bağlı olarak varlıklarını uzun vadede sürdürmektir. Bir otelin temel ürününün odaları olduğu düşünüldüğünde ise, doluluğu ile performansının doğru orantılı olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinin stoklanamaz özelliği de göz önünde bulundurulduğunda kapasitelerini tüm yıl boyunca etkin kullanmalarının önemi çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Çalışma iki varsayım üzerine kurulmuştur. İlki Sakarya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin; sanayileşmenin de etkisiyle yoğunlukla ticari amaçlı seyahat eden bireyleri ağırlamalarıdır. İkincisi ise bu turist profiline hitap eden işletmelerin, tatil dönemlerinde doluluk oranlarında ciddi bir düşüş yaşıyor olmasıdır. Burada sözü geçen tatil dönemi, yıllık izinlerin genel olarak bu aylarda kullanılması nedeniyle yaz dönemlerini, resmî tatilleri ve hafta sonu tatillerini kapsamaktadır. Bu çalışmada otel işletmelerinin bu dönemlerde uyguladıkları stratejiler tespit edilmeye ve buna yönelik öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmacının Sakarya otelcilik sektöründe çeşitli departmanlarda edindiği tecrübeler sonucu bu sorunla birebir karşı karşıya kalması tez konusunun belirlenmesine etken olmuştur. Araştırmacının gözlemi; faaliyet gösterdiği işletmelerde kurumsal misafirlerin oranının oldukça yüksek olduğu ve hafta içi dönemlerinde kapasitenin oldukça üzerinde bir talep mevcutken hafta sonu ve diğer tatil dönemlerinde talebin büyük oranda düştüğü yönünde olmuştur. Diğer otel işletmelerinin yetkilileriyle görüşüldüğünde aynı sorun ile mücadele ettikleri görülmüştür. Sonrasında yapılan literatür incelemesinde, otel işletmelerinde kapasite kullanımıyla ilgili sayfiye otellerinde kış dönemi stratejileri ile kış otellerinde yaz dönemi stratejileri ile ilgili çalışmaların olmasına karşın gerek iş otelleri gerekse iş otellerinin tatil dönemi stratejileri üzerine çalışmaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu nedenle çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülerek bu konu çalışmaya karar verilmiştir.

Çalışmanın evrenini, Sakarya'da faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı Turizm İşletme Belgesine sahip 16 işletme oluşturmaktadır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ile örneklem belirlenmiştir. Evreni oluşturan 16 elemandan 3 tanesinin, diğer elemanların aksine araştırma problemine cevap veremeyecekleri düşünülmüştür. Burada

araştırmacının ölçütü, örnekleme oluşturacak elemanların ağırlıklı olarak iş turizmine hizmet etmeleri olmuştur. Böylece örnekleme sayısı 13 olarak belirlenmiştir ancak 1 işletmenin çeşitli nedenlerle görüşmeyi kabul etmemesi nedeniyle evrenin % 75'ine tekabül eden 12 işletme ile görüşme sağlanmıştır. Yapılan bu çalışma nitel olarak planlanmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile veriler elde edilmiştir. Mülakat soruları ise uzman görüşleri alınarak belirlenmiştir. Elde edilen veriler önceden belirlenmiş temalar çerçevesinde betimsel olarak analiz edilmiştir.

Yapılan tez çalışması beş ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü giriş kısmından oluşurken ikinci bölümünde otel işletmeleri kavramsal olarak incelenmiş; özellikleri ve çeşitli nedenlerle sınıflandırılmasına yer verilmiştir. Çalışmanın gerçekteşirildiği iş otelleri ayrıca incelenmiş bununla birlikte iş amaçlı seyahat eden bireylerin özellikleri beklentileri gibi bilgilere de yer verilmiştir. İkinci bölümün devamında strateji, yönetim ve stratejik yönetim kavramları açıklandıktan sonra stratejik yönetimin özellikleri, amaçları, tarihsel gelişimi, süreci ve araçlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışmanın amacı, önemi, yöntemi, kısıtları, evren ve örnekleme ile ölçek ve veri toplama süreci açıklanmıştır. Dördüncü bölümde elde edilen verilere ilişkin bulgulara ve tartışma bölümüne yer verildikten sonra beşinci ve son bölümde sonuç ve önerilere yer verilerek çalışma sonlandırılmıştır.

BÖLÜM 2: OTEL İŞLETMECİLİĞİ VE STRATEJİK YÖNETİM

2.1. Otel İşletmesinin Tanımı ve Özellikleri

Turizm araştırmacıları tarafından otel işletmelerinin sahip olması gereken asgari özellikler üzerine tartışılarda bulunulmuş ve otel işletmelerinin tanımı yapılmaya çalışılmıştır. Ancak turizmin öznesi olan turistlerin; geleneklerinin, ekonomik güçlerinin, seyahat amaçlarının, istek ve ihtiyaçlarının birbirinden çok farklı olması nedeniyle bu işletmelerin tanımının yapılması da zorlaşmıştır. Bu sebeptendir ki literatürde sayısız otel tanımı bulunmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993: 22). Başlıca tanımlar şu şekildedir;

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre; “otel yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir” (Aktaş, 2002: 25).

Otel işletmeleri uzmanı Münch ise; “otelcilik teşebbüsü; yapısı, donatımı ve hizmetleri ile müşterilerini belirli bir süre içerisinde tatmin edecek biçimde misafir edebilen ve az çok beslenme fonksiyonunu başarabilen teşekküldür” der (Olalı ve Korzay, 1993).

Şener (1997: 4) otel işletmelerinin tanımını şu şekilde yapmıştır; insanların belli nedenlerle yer değiştirmeleri sonucu doğan öncelikli konaklama daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten ticari nitelikli işletmelerdir. Başka bir deyişle oteller, müşterilerinin geceleme, yeme-içme, eğlenme vb. ihtiyaçlarını karşılayan ve bunu meslek olarak benimseyen işletmelerdir (Usta, 2001: 83).

Otel işletmelerinin yasal tanımı ise; 21.06.2005 tarihinde 25852 sayılı resmî gazete yayımlanan ve 30.06.2018 tarihinde 30454 sayılı resmî gazetede değişiklikleri işlenen Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine ilişkin yönetmeliğin 19. Maddesinde yapılmıştır. Buna göre; “oteller asli fonksiyonları müşterilerin konaklama

ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir”.

Otelciliğin teknik, ekonomik, sosyal ve psikolojik koşullarını sağlayan işletmeler, bu tanımın haksız yere başkaları tarafından kullanılmasını uygun görmeyerek otel teriminin hukuki mevzuatla korunmasını istemişlerdir. 1952 yılında “Otel Sahipleri Uluslararası Birliği” tarafından hazırlanan projede; her ülkede geçerli olmak üzere, bir tesisin otel sayılabilmesi için sahip olması gereken nitelikler belirlenmiştir (Olalı ve Korzay, 1993: 23-24). Bu nitelikler;

Otel,

- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama gereksinimini değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.
- Müşteriler ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Hiçbir faktör müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda belirtilen bu nitelikler asgari niteliktedirler. Günümüzde faaliyet gösteren otel işletmelerinin bu niteliklerden çok daha fazlasına sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Otel işletmelerinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Aktaş, 2002; Batman ve Demir, 2015).

“Otel İşletmeleri Zaman Satar”

Hizmet ve ürünler stoklanamaz olup, üretildikleri anda satılması gerekmektedir. Bu sebeple otelde aslında satılan zamandır. Her bir odasının 24 saat içerisinde satılması gerekli olup, satılmadığında maddi kayba neden olur.

“Otel İşletmeciliği İnsan Gücüne Dayanır”

Otel işletmelerinde hizmetin sağlanması ve fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük oranla insan gücünden faydalanılır. Otel işletmelerinde otomasyon kullanım alanı sınırlı olup; yatakların yapımı, yiyecek içecek üretimi, servisi ve misafirlerin karşılanmasında insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle emek/yoğun sektör olma özelliğini korur.

“Otel Personeli Arasında İş birliği ve Karşılıklı Yardımı Gerektirir”

Otel departmanları birbirine son derece bağımlıdır. Bu nedenle, otel personelinin iş birliği ve karşılıklı yardımlaşması son derece önemlidir. Bu, otelin başarılı olup olmama durumuna etki etmektedir.

“Otel İşletmeleri Günün 24 Saati, Haftanın 7 Günü ve Yılın 365 Günü Hizmet Veren İşletmelerdir”

Otel işletmelerinin; müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için sürekli hizmet vermesi dolayısıyla otel personelinin çalışması gerekmektedir. Müşterilerin rahat ve huzuru için birebir temas halinde oldukları personelin nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olması gerekmektedir.

“Otel İşletmeciliği Dinamiktir”

Otel, teknolojisi ve hizmet anlayışı sürekli değişiklik gösteren, zevk ve modaya bağımlılığı yüksek bir sektördür.

“Otel İşletmelerinde Hizmet Soyut Olduğu İçin Kalite Standardı Sorunu Vardır”

Hizmetleri ürünlerden ayıran en önemli özellik soyut olmalarıdır. Bu nedenle soyut nitelikte olan hizmetlerin; sürekli değişim gösteren talep yapısının da etkisiyle kalitesinin ölçümü zorlaşmaktadır.

“Otel İşletmeciliğinde Risk Faktörü Oldukça Yüksek”

Turizm endüstrisinde talebin önceden belirlenmesi güçtür. Oluşan talep dalgalanmalarından oldukça etkilenen otel işletmeleri için risk faktörü yüksektir.

“Otel İşletmelerinin Yatırımında Sabit Sermaye Oranı Yüksek”

Otel işletmelerinin kurulması ve hizmet verebilir duruma gelmesi için büyük miktarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermaye büyük oranla, işletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanır.

“Otel İşletmelerinde Ürün Dağıtımı Diğer İşletmelere Göre Tersine İşler”

Diğer işletmelerde ürün üretilir, depolanır, nakliye edilir ve araçlar vasıtasıyla müşteriye ulaşır. Otel ürünlerinde ise müşteri tüketim için otele gelmektedir.

2.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin sınıflandırılması, öncelikle turistlere işletmenin hizmetleri hakkında bilgi vermesi ve seçimlerini kolaylaştırması sonrasında ise yatırımcılara yön vermesi açısından önem arz etmektedir (Adan, 2011: 71).

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında amaçlara ve ülkelere göre farklılıklar bulunmaktadır. Örnek olarak; Meksika, ABD, Kanada ve Karaip adalarında AAA (American Automobile Association,) tarafından 1977 yılında yapılan elmas sınıflandırması kullanılmaktadır. Türkiye'nin de içinde bulunduğu pek çok ülkede ise Forbes Travel Guide tarafından yapılan yıldız sınıflandırması kullanılmaktadır (Walker, 2017: 103).

Turistlerin seyahat nedenleri, beklenti ve zevkleri, ekonomileri, yaş grupları, alışkanlıkları ve sosyal yapılarının birbirinden çok farklı olması nedeniyle otel işletmeleri de kendi içlerinde çok çeşitlidir (Çolak, 2012). Bu sebeple literatürde birçok farklı kritere göre sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu bölümde otel işletmeleri genel kabul görmüş şekli ile sınıflandırılmıştır.

2.2.1. Ulaştırma araçlarına göre oteller

Ulaşım sektöründeki gelişmeler; müşterilerin ulaşım araçlarını kullanımını ve seyahat eğilimlerini büyük oranda etkilemektedir. Bu sebeple ulaşım ile ilgili gelişmelerde turizm yatırımcıları tarafından oldukça dikkate alınmaktadır. Otel işletmeleri ile ulaşım merkezlerinin arasındaki mesafe temel alınarak bu sınıflandırma gerçekleştirilmektedir (Demirtaş, 2010). Bunlar; havaalanı, istasyon, liman ve karayolları kavşak otelleri olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993: 35).

Havaalanı Otelleri: Büyük, uluslararası havaalanlarının çevresine kurulan otel işletmeleridir. Havaalanlarının içerisinde yer alan; genellikle aktarmalı uçuş yapan yolculara hizmet eden daha küçük işletmelerde bu kapsamdadır.

İstasyon Otelleri: Genel olarak büyük şehirlerdeki otobüs terminalleri ve istasyon çevrelerine kurulan otel işletmeleridir.

Liman Otelleri: Büyük liman şehirlerinde kurulan otel işletmeleridir.

Karayolları Kavşak Otelleri: Büyük karayollarının kesişme noktalarında kurulan otel işletmeleridir.

2.2.2. Büyüklüklerine göre oteller

Otel işletmelerinin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında; oda sayıları, istihdam edilen personel sayıları ve ilgili mevzuat hükümleri dikkate alınmaktadır. Bir otel işletmesinin büyüklüğünün belirlenmesinde dikkate alınan hususlar aşağıdaki gibidir (Akgöz, 2013: 27).

- İşletme sermayesinin büyüklüğü,
- Oda sayıları,
- İşletmenin fiziki durumu,
- İşletmede istihdam edilen personelin sayısı, nitelikleri ve ödenen ücretler,

- Sosyal ve kültürel etkinlikler gerçekleştirmek amaçlı kongre ve konferans salonlarının varlığı.

Bu nitelikler göz önünde bulundurularak büyüklüklerine göre otel işletmeleri dört gruba ayrılmaktadır (Aktaş, 2002: 34).

Çok Küçük Oteller: 25 veya daha az odaya sahip olan otellerdir.

Küçük Oteller: 25-100 odaya sahip olan otellerdir.

Orta Büyüklükte Oteller: 100-299 odaya sahip olan otellerdir.

Büyük Oteller: 300 ve üzeri odaya sahip olan otellerdir.

2.2.3. Faaliyet sürelerine göre oteller

Faaliyet sürelerine göre sınıflandırılan otel işletmeleri devamlı ve mevsimlik olmak üzere ikiye ayrılırlar. Bu işletmeler verdikleri hizmet açısından önemli farklılıklara sahiptirler. Bunlar (Çetiner, 2002):

- Devamlı oteller birçok ülkede benzer özellik gösterebilmekte iken, mevsimlik oteller kuruluş yerlerinin etkisiyle farklılık gösterirler.
- Devamlı oteller genel olarak müşterilerin konaklama, yeme-içme gibi ihtiyaçlarını karşılarken mevsimlik oteller; dinlenme, eğlenme ve sportif faaliyetlere katılma gibi ihtiyaçlara da cevap verirler.
- Mevsimlik otellerde geceleme sayısı, devamlı otellere oranla daha fazladır.

Yıl Boyunca Açık Oteller: Bütün yıl boyunca hizmete açık olan otel işletmeleridir. Genellikle şehir merkezlerinde ve ulaştırma güzergâhları yakınlarında kurulurlar. Bu işletmeler, hizmet türleri ve yapısal özellikleri bakımından mevsimlik faaliyet gösteren otellerden farklıdır.

Mevsimlik Çalışan Oteller: Bu işletmeler kuruluş yerlerinin şartları nedeniyle yalnızca birkaç aylık dönemde hizmet veren işletmelerdir. Bu işletmeler genellikle, deniz kıyısı

ve kış sporlarının yapıldığı destinasyonlarda kurulan işletmelerdir (Kozak ve diğ., 2012: 50).

2.2.4. Mülkiyetlerine göre oteller

Mülkiyetlerine göre otel işletmeleri sahiplik durumlarına göre; şahıs otelleri, kamu otelleri ve karma oteller olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (Akgöz, 2013).

Şahıs Otelleri: Bütün varlıkların özel kişilere ait olduğu otellerdir. Genellikle küçük ölçekli oteller olup aile tesisi şeklinde işletilmektedirler.

Kamu Otelleri: Varlıklarının tamamının veya büyük kısmının kamu kurumlarının olduğu otellerdir. TURBAN, Emekli Sandığı ve Vakıflar Genel Müdürlüğüne işletilen oteller bunlara örnek gösterilebilir.

Karma Oteller: Kamu ve özel şahıslarca ortak kurulan otel işletmeleridir. Genellikle, tesisin alt yatırımlarını devlet yapar ve donatmak ve işletmek üzere özel teşebbüslere devreder.

2.2.5. Hukuki özellikleri bakımından oteller

Türkiye’de Turizm Bakanlığı tarafından yayınlanan yönetmeliklerle otel işletmeleri sınıflandırılmaktadır. Bu düzenlemeye göre otel işletmeleri; turizm işletme belgeli ve belediye belgeli olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Batman, 2015).

Belediye Belgeli Oteller: Turizm işletme belgesine sahip olmayan otel işletmeleri bu grupta yer almaktadır. Bu oteller yerel yönetimlerin tespit ettikleri normlara göre sınıflandırılırlar. Denetimleri ve fiyatlandırmaları yerel yönetim tarafında yapılmaktadır. Bu otel işletmeleri kendi aralarında; I. sınıf oteller, II. sınıf oteller ve III. sınıf oteller olarak ayrılırlar (Demirtaş, 2010: 33).

Bu otellerin sahip olması gereken asgari nitelikler 25902 sayı ve 10.08.2005 tarihli “İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik” de yer almaktadır. Örnek teşkil etmesi amacıyla I. sınıf otellerin sahip olması gereken nitelikler şunlardır (www.resmigazete.gov.tr, 2005):

- Odalar ve genel alanlarda ısıtma, soğutma ve havalandırma kalorifer ya da klima ile sağlanacaktır.
- Zeminler kolay temizlenebilirliği açısından ahşap parke, mermer veya seramik gibi maddelerden oluşacaktır.
- Tüm odalarda kesintisiz sıcak su bulunacaktır.
- Duvarlar giriş ve salonlarda, alçı sıva, mermer ya da lambri olacaktır.
- Abajur, aplik, kristal, avize ya da gizli ışıklandırma yapılacaktır.
- Bankosu bulunan müracaat yeri, vestiyer ve telefon santrali bulunacaktır.
- Otel santraline bağlı olmayan bir telefon bulunacaktır.
- Bekleme salonlarındaki mobilyalar iyi malzemeden yapılmış olacaktır.
- Bekleme salonu ve odalarda, uydu yayını yapan televizyon olacaktır.
- Biri zemin katta olmak üzere en az iki dinlenme salonu bulunacaktır. Bu salonlarda perdeler kaliteli kumaşlardan olup, masa ve sehpalarda cam, seramik veya porselen tablalar kullanılacaktır.
- Dinlenme salonlarından birinde orkestra yeri, televizyon ve bar bulunacaktır.
- Zemin haricinde üçten fazla kat var ise, asansör bulunacaktır.
- Katlarda servis odaları olacaktır.
- Odalarda banyo ve tuvalet olacaktır. Odaların %20'si daire şeklinde olup, ışıklandırma gözü yormayacak, okuma lambası ve santral ile bağlantılı telefon olacaktır.
- Odalarda, tercihen gömme gardırop, koltuk, sehpa, boy oynaşı ve şifonyer olacaktır.

- Yatak ortopedik olup, yatak takımları ve battaniyeleri iyi malzemeden üretilmiştir olacaktır. Yorganlar yarı kuş tüyü, yastıklar ise biri kuş tüyü olmak üzere iki adet bulunacaktır.
- Süit odalarda; yatak odası, banyo ve oturma odası olacak şekilde üç bölüm olacaktır.
- Oturma odasında yeterli sayıda koltuk ve sehpa olup; bunlara ek olarak çalışma masası, masa lambası, radyo ve televizyonda bulunacaktır.
- Banyolarda gömme küvet, alafranga tuvalet, lavabo, ayna ve havalandırma tesisatı olacaktır. Duşlu odalarda merkezi sistem veya klimalar ile havalandırma sağlanacaktır.
- Tuvalet ve banyolarda zemin ve duvarlar, kolay yıkanabilir ve dezenfekte edilebilir olması açısından birinci kalite malzemeden olacaktır.
- Birinci sınıf lokanta niteliği taşıyan lokantası ve mutfağı olacaktır. Yine birinci sınıf bay ve bayan berber salonu, manikürcü, sağlık koşullarına uygun çamaşırhane ve ütü alanı bulunacaktır.
- Malzeme kabulü için ayrı bir girişi ve otoparkı olacaktır.
- En az 150 cm. genişliğinde olmak şartı ile yangın merdiveni bulunacaktır.

Turizm İşletme Belgeli Oteller: Turizm Bakanlığınca çıkarılan 25852 sayılı “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” 19. Maddesine göre otel işletmeleri; bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı olmak üzere beşe ayrılmaktadır (Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, 2005).

Barutçugil (1982: 73)’e göre otel işletmelerinin hukuki özellikleri bakımından sınıflandırılmasının faydaları şunlardır:

- Otellerin tercih edilmesinde yerli ve yabancı turistlere kolaylık sağlar ve garanti verir.

- Hukuki açıdan sınıflandırma ile otel işletmeleri arasındaki haksız rekabet önlenir.
- Kamu kurumları tarafından hazırlanan rehberlerde, otellerin hizmet türlerinin semboller ile sınıflandırılması otellerin ücretsiz bir şekilde reklamlarının yapılmasına olanak sağlar.
- Turistik mal ve hizmetlerin kalite ve fiyatlarını, uluslararası düzeyde bir sınıflandırma ile ortaya koyduğu için ülke hakkında yapılabilecek olumsuz propaganda önlenir.

2.2.6. Konaklama amacı bakımından oteller

Bu sınıflandırma turistlerin konaklama amaçlarına yönelik olarak yapılmıştır. Literatür incelendiğinde karşıladıkları konaklama ihtiyaçlarına göre otel işletmeleri, şehir otelleri, kıyı otelleri, dağ ve spor otelleri ve kaplıca-kür otelleri olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır.

Şehir Otelleri (İş Otelleri)

Müşterilerin genellikle kısa süreli konaklama yaptıkları ve şehir merkezlerinde faaliyet gösteren işletmelerdir (Öğmen , 2010: 60). Bu işletmeler genellikle iş amaçlı seyahat eden müşterileri ağırlaması sebebiyle başarılı olmalarında ki en önemli faktör kuruluş yerleridir.

Bu otellerde genellikle iş adamları ve turistlerin konaklama yapmaları nedeniyle, işletmeler ticari hayatın canlı olduğu, çevresinde sanayi işletmelerinin olduğu ve alışveriş olanaklarını geniş olduğu şehir merkezlerinde konumlanmaktadır. İçinde barı, çeşitli genişlikte lokantaları, toplantı ve sergi amaçlı salonları bulunan bu işletmeler yoğun hizmet vererek yüksek kazançlar elde etmektedir (Kantarıcı, 2004: 35).

Olalı ve Korzay (1993: 74)'a göre bir şehir otelinin kuruluş yeri seçimine ilişkin hususlar, işletmenin gelişimi ve finansal dengesi bakımından büyük önem arz etmektedir. Bunlar,

- Şehir otelleri merkezi konumda olmalı ancak bununla birlikte, trafik yoğunluğu olan bölgelerin müşterilerin istirahatına engel olma ihtimaline karşın sükûnetinde hâkim olduğu konumda olmalı.
- Otelin kendine ait bir otoparkı olmaması durumunda yakınında bir otopark olacak şekilde bir yere kurulmalıdır.
- Merkezi konumdaki arazilerin pahalı olması ve nadir bulunabilmeleri nedeniyle şehir dışında ancak merkeze hızlı ulaşım sağlanabilen veya şehre girişte bulunan ana yol hatlarında da kurulabilmektedir.

Şehir otellerinde ürün ve kişi hizmeti olmak üzere iki çeşit hizmet bulunmaktadır.

Bu hizmetlerin kendilerine özgü özellikleri bulunmaktadır (Kantarıcı, 2004; Uğur, 2018: 80). Bunlar:

- Şehir otelciliğinde ürün hizmeti, donatım, fiziksel rahatlık, yiyecek ve içeceklerin; fiyat, nicelik ve nitelik bakımından özelliklerinden ibarettir.
- Kişi hizmetleri ise, otel personeli tarafından müşterinin karşılanmasından, otelden ayrılışına kadarki süreçte ilgi ve güleryüzlü yaklaşımı sağlayan hizmettir.
- Ürün hizmetiyle ilgili sorunlar yaşansa dahi, kişi hizmetinin kalitesi ile müşteriler bu aksaklıkları tolere edebilirler. Bu bağlamda kişi hizmetinin önemi vurgulanmaktadır.
- Bununla birlikte şehir otellerinde hizmet kalitesinin algılanmasında, müşteri profili ve psikolojisine bağlı olarak farklılıklar bulunmaktadır.

Kıyı Otelleri

Uzun süre ile konaklamak, dinlenmek ve eğlenmek amaçlı seyahat eden turistlere hizmet eden bu işletmeler amaçlarına uygun inşa edilmişlerdir. Bu tesislerde oyun ve spor tesisleri ile rekreasyon hizmetleri ön plandadır (Aktaş, 2002: 30).

Deniz, kum, güneş turizmine hizmet amaçlı faaliyet gösteren bu işletmeler kıyı şeridinde veya yakınlarında konumlanmışlardır. Sezon dışında birçok işletme kapatılırken, küçük bir kısmı ise az sayıda personel ile kısmi hizmet vermektedirler. Bu özellikleri ile bu otellerin bir kısmı mevsimlik otellere de örnektirler (Öğmen , 2010: 61).

Dağ ve Spor Otelleri

Dağcılık, kayak gibi sportif faaliyetlere ve dinlenmeye yönelik turistlere hizmet eden işletmelerdir (Çakıcı ve diğ., 2002: 5). Bu tip oteller; kuruluş yerlerine göre kendi içlerinde düşük rakımlı, orta rakımlı ve yüksek rakımlı dağ otelleri olarak sınıflandırılmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993: 71).

- Düşük Rakımlı Dağ Otelleri: 800 metreyi aşmayan yükseklikte ve maksimum 100 odalı otellerdir.
- Orta Rakımlı Dağ Otelleri: 800 ile 1500 metre yükseklikte 80 odalı otellerdir.
- Yüksek Rakımlı Dağ Otelleri: 1500 metreden yüksekte ve 60 yataklı otellerdir.

Kaplıca Kür Otelleri

Tedavi olmak amacıyla, belli rahatsızlıkları olan kişilerin konaklama yaptıkları otellerdir. Bu otellerde mutfak ve diğer ünitelerde de verilen hizmete ve amaca yönelik düzenlemeler yapılmalıdır (Aktaş, 2002: 29). Bu otellerde hizmet; kıyı ve dağ otellerinde olduğu gibi belirli bir zaman diliminde değil bütün bir yıl boyunca verilmektedir. Bu özelliği ve ülkedeki kaynakların yeterliliği göz önüne alındığında konaklama işletmeleri içerisinde önemli bir yeri bulunmaktadır (Sandıkçı ve Gürpınar, 2008).

2.3. İş Otelleri

Küresel iş dünyası, bireylerin tercihlerinin farklılaşmasında ve tüketici eğilimlerinin belirginleşmesi noktasında önemli rol oynamaktadır. Gün geçtikçe turizm çeşitlerinde meydana gelen farklılaşma, ağırlama işletmelerinde de kendisini göstermektedir. Bu bölümde, son zamanlarda yaygınlaşan bir konsept haline gelen iş otelleri incelenmiştir.

2.3.1. İş otelleri tanımı

1996 yılında A.B.D.'deki iş seyahatleri incelendiğinde, bu seyahatlerdeki temel amacın bir toplantıya, konferansa ya da fuara katılmak olduğu ortaya çıkmıştır. İş gezilerinin bir sonraki en önemli nedenlerinin ise, danışmanlık, satış, şirket faaliyetleri, fiziksel çalışma ve yönetim olduğu belirlenmiştir. Bu bakımdan, kongre endüstrisi otelcilik sektörü için önemli bir pazardır (Cholewka, 1996).

Günümüzde, Toplantılar (Meetings), Teşvik Gezileri (Incentives), Kongreler (Congress) ve Sergiler (Exhibitions), kısa adıyla MICE, turizm sektörünün önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Toplantı ve kongre turizminin gelecekte daha da büyüyeceği öngörülmektedir. Bu nedenle, ülkeler bu turizm türünden daha fazla pay alabilmek için kongre ve sergi merkezlerine daha fazla ihtiyaç duymaktadır ve bu konuda adım atmaktadır. Hizmet sektörü birçok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de en önemli sektör konumundadır. Hizmet sektörü kapsamında turizm endüstrisi, bu bağlamda da iş otelciliği yükselen bir eğilim olarak göze çarpmaktadır. Kongre ve toplantılara bir çare olması bakımından, iş otelleri iş amaçlı seyahat eden bireylere oda ve toplantı merkezleri sunmaktadır. Bu tür oteller daha çok buldukları ülkenin / bölgenin iş sahalarının fazla olduğu yerlerde konumlandırılmaktadır. İş otelleri genellikle iş insanların ihtiyaçlarını karşılamaya odaklandıkları için MICE'ler için de uygun alanlar sağlamaktadırlar (Naragund, 2019).

Bannister (2008)'e göre iş otelleri genellikle şehir merkezlerinde, iş seyahatinde olan ve kısa süreli dinlenme amaçlı seyahat edenler bireylere yönelik hizmet sunan, genelde oda içerisinde yemek pişirme imkânı sunmayan ancak tesis içerisinde küçük bir yüzme havuzu ve jimnastik salonu barındıran ağırlama işletmeleridir. Bu durum, özellikle daha büyük dinlenme yerlerine ve önemli mutfaklara sahip sayfiye otellerden ve apart otellerden farklılık göstermektedir. İş otelleri kaliteli hizmet vermeyi amaç edindikleri için tüm yıl boyunca yoğun hizmet sunmaktadırlar. Yıl boyunca turizm arzında ve talebinde dalgalanmalar olsa bile çalışanlar tüm yıl boyunca istihdam edilmektedir (Kopaneli, 2014).

İş otelleri, farklı hizmet bölümleri tarafından sunulan mal ve hizmetlerin karmaşık bir kombinasyonunu temsil etmektedir. Konaklama esnasında misafirler, genellikle ön

büro, yiyecek içecek bölümü ve buna benzer birkaç hizmet sağlayıcıyla karşılaşmaktadır. Daha önce yapılan araştırmalarda; bir ağırlama hizmetini değerlendirebilmek için, müşterilerin farklı bölümlerdeki hizmetlerden yararlandıkları görülmüştür (Soloman ve diğ, 1985). Singh (1991)'e göre, bir hastanenin çeşitli kısımlarından hizmet alan kişi tüm kısımlar için ayrı ayrı değerlendirmede bulunmamakta; en son ayrılırken elde ettiği sonuç ile ilgilenmektedir. Bu durum, bireyin o hastane hakkında genel bir değerlendirme yapmasıyla sonlanmaktadır. Ancak, bu durum otelcilik sektörü için böyle değildir. Otel misafirleri hizmet gördüğü farklı bölümler için ayrı ayrı memnuniyet değerlendirmesi yapmaktadır ve bu değerlendirmelerin sonucu otelden duyulan genel memnuniyet üzerinde çok büyük etkiye sahip olmaktadır. Ayrıca otellerin ürün ve hizmetleri ne tam anlamıyla somut ne de soyuttur; ikisinin karışımı şeklindedir (Shostack, 1977).

Bir iş otelinin ürünleri ne tam anlamıyla somut ne de soyuttur; ikisinin bileşimidir. Bu nedenle çalışmalarda, ürünün somut ve soyut yönlerine vurgu yapılmıştır. Hem farklı bölümler (resepsiyon, yiyecek-içecek ve kat hizmetleri) hem de farklı boyutlar (somut/soyut) içerecek şekilde karmaşık bir ürün yapısı bulunmaktadır (Heide ve diğ, 1999).

2.3.2. İş otellerinin özellikleri

Otellerin; iş seyahatleri segmentinden ziyade tatilcilere yönelik işletmeler oldukları düşüncesi, telekomünikasyon tabanlı bilgi ve satış kanallarının kullanımına ilişkin herhangi bir sınırlamayı zorlaştırmaktadır (Marcussen, 1997). Bununla birlikte, tatil ve iş otelleri arasında ekonomik açıdan ve hangi elektronik bilgilerin ve satış kanallarının kullanılabilceği noktasında farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 2.1.'de tatil ve iş otellerinin tipik özelliklerine yer verilmiştir.

Tatil otelleri, deniz kenarı gibi genellikle güzel ve ilgi çekici şehirlerde yer almaktadır. Burada konaklamadaki temel amaç güzel yerler görmek, ilgi çekici yerleri ziyaret etmek, rahatlamak ve doğanın tadını çıkarmak şeklinde sıralanmaktadır. Diğer yandan, iş otelleri ise hizmet sektörlerinin ve kamu kuruluşlarının bulunduğu yerlerde ya da otoyol kavşaklarında ve havaalanlarının yer aldığı endüstriyel alanlarda, şehir merkezlerinde veya buralara yakın yerlerde konumlanmaktadır. Tatil otellerindeki

fiyat düzeyi genellikle iş otellerindeki fiyat düzeyinden biraz daha düşüktür, çünkü iş otellerinde genellikle fatura direkt firmaya çıkarıldığından fiyat hassasiyeti biraz daha düşüktür. Paket turların bir parçası olan tatil otelleri iş otellerinden daha fazladır ve bu da gecelik fiyatın düşmesine sebep olmaktadır.

Tablo 2.1. Tatil ve iş otellerinin tipik özellikleri. (Heide ve diğ, 1999)

Karakteristik Özellik	İş Otelleri	Tatil Otelleri
Konum	Şehirler ve ilçeler, endüstriyel alanlar ve bağlantı noktaları	Şehirler, kalabalık küçük ilçeler, ilgi çekici yerlere yakınlık ve tatil yerleri
Fiyat düzeyi	Yüksek – orta	Orta – düşük
Faaliyet zamanı	Tüm yıl	Sezonluk
Otel başına oda sayısı	Otel başına nispeten çok oda	Otel başına nispeten daha az oda
Bireysel ürünler veya paketler	Daha çok bireysel girişler	Bireysel girişler ve tur grupları
Misafir başına geceleme sayısı	1 ya da 2 gece	Yaklaşık 1 hafta

Dâhili kullanım için bilgisayar ekipmanının fiyatı, bilgi medyası ve rezervasyon sistemleri temelli telekomünikasyon katılım bedeli otellerin büyüklüklerinden bağımsızdır. Tatil otelleri bilgisayar donanımındaki yatırımları ve bilgi medyası ve rezervasyon sistemleri temelli telekomünikasyon katılımını finansal olarak doğrulamayı iş otellerinden daha zor bulmaktadır. İş otelleri, örneğin hafta sonları ya da tur operatörlerinin paket tatilleri boyunca, sık sık aşırı kapasite kullanmaya çalışmaktadırlar (Marcussen, 1997).

2.3.3. İş amaçlı seyahat eden bireylerin özellikleri ve beklentileri

İş dünyasındaki mevcut sektörler gün geçtikçe farklılaşmakta ve gelişmektedir. Sınırsız tüketim eğilimi de göz önünde bulundurulduğunda, tüketicinin taleplerine bağlı olarak yepyeni iş sahalarının ortaya çıkması kaçınılmaz bir hal almaktadır. Buna bağlı olarak, turizm sektörü ele alındığında, turist çeşitlerinde de değişiklikler yaşanmaktadır. Bu kısımda, iş amaçlı seyahat eden bireylerin özellikleri ve beklentileri ele alınmıştır.

Dinlenme amaçlı seyahat etmeden uzun yıllar önce, insanlar genelde iş amaçlı seyahat etmekteydi. Günümüzde, iş amaçlı seyahat eden bireylerin sayısında gözle görülür artış görülmektedir. Bazı seyahatler tatil ve dinlenme amaçlı yapılırken, bazıları ise kongre veya toplantılara katılmak maksadıyla gerçekleştirilmektedir. Bu tür seyahatleri gerçekleştirenlere iş amaçlı seyahat eden bireyler (business travelers) denilmektedir (Vuthipongse, 2001). Beioley (1991)'e göre ise; iş yapmak amacıyla sürekli buldukları yerden en az bir geceliğine uzaklaşan yerli ya da yabancı ziyaretçilerdir.

Medlik (1966) bu bireyleri; iş gezisi yapan ve işlerini yaparken de toplantılara, konferanslara ve sergilere katılan kişi olarak tanımlamıştır. Bu kişiler, yalnızca zevk amaçlı seyahat eden turistlerden farklılık göstererek; bilgisayar, toplantı odaları gibi bazı özel hizmetleri ve beklentileri olan özel bir pazardır (Metelka, 1990).

Temel özelliklerinden biri tatil amaçlı seyahat eden bireylerden daha az geceleme yapmalarıdır (Seo, 1997), ancak genellikle aynı otelde konaklamayı tercih etmektedirler. Hatta A.B.D.'de bu kişiler için "yol savaşçıları" sıfatı kullanılmaktadır. Otel tercihlerini yaparken ise uygun bölge, rahat odalar ve bir önceki deneyimler önemli rol oynamaktadır (Abbey, 1989; Sammoms ve diğ., 1999). Tatil amaçlı seyahat eden turistlere oranla kaldıkları konaklama işletmesinden daha çok ilgi ve hizmet beklemekte ve özel ekipmanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Vuthipongse, 2001).

Eğlence amaçlı seyahat eden bireylerden daha az geceleme yapmalarının yanında daha fazla yol kat etmekte ve daha sık konaklama yapmaktadırlar. Bu yüzden kalış süreleri az ama kalış sıklıkları fazla olmaktadır. İş amaçlı seyahat eden bireyler her seyahatlerinde ortalama 3.1 geceleme yaparken, dinlenme amaçlı seyahat eden turistler ortalama 3.8 geceleme yapmışlardır. Kat edilen mesafe açısından bakıldığında ise, iş insanları her seyahatlerinde ortalama 1,022 mil yol giderken, dinlence yolcuları 781 mil yol gitmişlerdir (Vuthipongse, 2001).

Eğlence amaçlı seyahat eden turistler ile aralarında kullanılan ve ihtiyaç duyulan ekipmanlar açısından da farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, bu bireyler faks alma ve gönderme, otele hızlı giriş / çıkış ve giriş yaptığı sırada aldığı concierge hizmeti gibi hizmetleri dinlence turistlerinden daha fazla kullanmaktadır (Vuthipongse, 2001).

İş ve dinlence bölümleri arasındaki değer algıları ile ilgili farklılıklara dair bulgular yöneticiler için değer artırma stratejilerini geliştirmeleri bakımından bazı öneriler sunmaktadır. Fiyat ve kalite değişkenlerinin toplam değer içerisindeki gerilemesi buna örnek olarak gösterilebilir. Bu bireyler için kalınan odanın kalitesi tek başına değer göstergesi değildir. Bu tür turistler iş otellerini sık sık ziyaret ettikleri için, yalnızca oda kalitesini baz alarak aynı kategorideki oteller arasındaki farkı anlamakta güçlük çekebilmektedirler. Buna ek olarak; odalarında, dinlenme amaçlı konaklayan turistlerden daha az vakit geçirmektedirler ve daha çok kamuya açık alanların kalitesiyle ilgili değerlendirme yapmaktadırlar. Bu durum, kamuya açık alanların kalitesinin neden iş amaçlı seyahat eden bireylerin toplam değer algılarını etkilediğini açıklamaktadır (Kashyap ve Bojanic, 2016).

İş amaçlı seyahat eden bireyler, kendi evlerinden uzak bir ev ve kendi ofislerinden uzak bir ofis istemektedir (Seo, 1997). İş oteli konsepti, bu ihtiyaçların karşılanması açısından otelcilik sektöründe yaygınlaşmaya başlamıştır. Diğer turist tiplerinde olduğu gibi, bu kişiler de kaldıkları otelde kendi evinde ve yatağında kalmış gibi hissetmek istemektedir. Bu nedenle, onlar konakladıkları yerde temizlik, rahatlık, güvenlik, özenli hizmet, huzur ve sakinlik beklemektedir (Pierson, 1996). Spano (1998)'e göre güvenlik en öncelikli kıstas olarak göze çarpmaktadır. Turistlerin birçoğu otel seçimi yaparken konumun güvenli bir çevrede olmasına son derece önem vermektedir (Chow ve diğ, 1994; Vuthipongse, 2001).

Bunun da ötesinde, iş amaçlı gerçekleştirdikleri seyahatlerde daha üretken olmayı istemektedirler. Sekreterlik hizmetleri, fotokopi makineleri, faks makineleri, kablo hizmetleri, bilgisayarlar, bilgisayar modemleri için telefon jakları ve diğer hizmet ve ekipman türleri gibi işle ilgili destek hizmetlerine iş amaçlı seyahat eden bireyler tarafından daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Spano, 1998).

Stephens (1990)'a göre bu kişiler genellikle hizmet alımında acele etmektedirler ve otelin her bölümünden otomatik giriş / çıkış işlemleri, çabuk ve verimli kahvaltılar vb. gibi hizmetlerde hızlı servis almak istemektedirler. Otel ve motel yönetimi ile ilgili yapılan bir ankette, iş amaçlı konaklama yapan kişilerin %63,7'si çıkış işlemini oda içerisinden otomatik olarak yaptırmak istediklerini dile getirmişlerdir (Taninecz, 1990).

2.4. Yönetim Kavramı

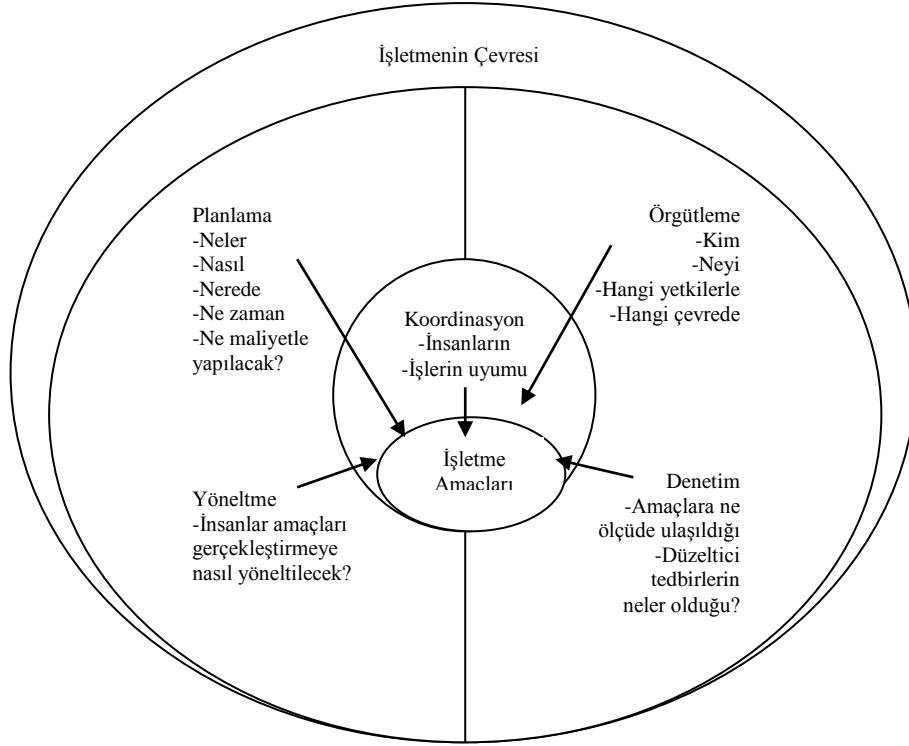
Yönetim kelimesi arapça kökenli olup “çekip çevirme, yön verme, yönlendirme” anlamlarına gelmektedir. Bundan hareketle yönetim, sadece insanlara özgü bir yetenektir; birinin “yöneten” diğzerinin “yönetilen” konumunda olduğu en az iki kişiye ihtiyaç duymaktadır (Saruhan, 2012: 3).

Tarih boyunca insanların bir araya gelerek birçok konuda işbirliği yaptıkları düşünöldüğünde yönetim düşüncesinin de insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenilebilir. Yönetim bazen bir süreç bazen ise süreç içerisindeki yöneten kişilerden oluşan bir organ olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2014: 119).

Kreitner (1983: 8)’e göre yönetim; sınırlı kaynakları verimli şekilde kullanarak örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla insanların gruplar halinde çalışma sürecidir. Başka bir tanıma göre ise yönetim; “Örgütsel kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi ve denetimi yoluyla örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşılmasıdır” (Palamutçuoğlu, 2015: 5). Her iki tanımda da yönetim bir süreç olarak ele alınmış ve ek olarak son tanımda yönetim fonksiyonlarına da yer verilmiştir. Yönetim fonksiyonları ve bunlara ilişkin bilgilere Şekil 2.1.’de yer verilmiştir.

Otel işletmelerinin farklı özellikleri ve hizmetlerinin olmasına rağmen, ortak noktaları yönetim faaliyetleridir. Birçok farklı alanda müşterilerine hizmet sunan otellerin; farklı niteliklere sahip işğörenlerin bir arada çalışması ve hizmetin üretim ile eşzamanlı sunulması nedeniyle yönetimi zorlaşmaktadır. Müşteri memnuniyeti amaçlanarak planlamaların yapılması, işlerin organize edilmesi, personelin örgütlenmesi, koordinasyonu ve sonucunda denetimi otel yönetimi olarak adlandırılır (Kozak ve diğ, 2013: 15).

Yönetim tekniklerinin turizm işletmelerinde uygulanmasının zor olmasının yanı sıra klasik, neo-klasik ve modern yönetim tekniklerinin birçoğu başarıyla uygulanmaktadır. Günümüzde turizm işletmeleri; klasik yönetim düşüncesinde yer alan fonksiyonları ve neo-klasik yönetim düşüncesine ait çalışanların daha fazla yönetime dahil edilmesi gibi yaklaşımları benimsemektedirler. Bununla birlikte değişen çevreye uyum sağlamak adına modern yönetim tekniklerini de başarıyla uygulamaktadırlar (Göral, 2014: 11).



Şekil 2.1. Yönetim fonksiyonları. (Palamutçuoğlu, 2015: 6)

2.5. Strateji Kavramı ve Stratejiyle İlişkili Kavramlar

Kimi yazarlara göre strateji kelimesinin kökeni eski Yunancaya dayanmakta ve “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleşmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Kimi yazarlara göre ise Latince olan “stratum” kelimesinden gelmekte ve “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamı taşımaktadır (Aktan, 2008: 5). Strateji kelimesi yüzyıllar öncesinde daha çok askerî alanda kullanılmıştır ancak 1970’li yıllara gelindiğinde işletmecilik alanında da kullanılmaya başlanmıştır.

İlk kez M.Ö. 4. yüzyılda Sun Tzu’nun “The Art of War” (Savaş Sanatı) adlı eserinde strateji kavramına yer verilmiştir (Dil, 2007: 9). Bu bilgiler göstermektedir ki, strateji kelimesi askerî temelli olmakla birlikte yüzyıllar sonrasında işletmecilik alanında kullanılmaya başlanmıştır.

“Ben savaşırken herkes taktiklerimi görebilir; fakat hiç kimse asıl zaferin kaynağı olan stratejiyi göremez” (Sun TZU).

Harvard profesörü ve Harvard Business Review dergisinin editörü olan Kenneth Andrews, 1971 yılında “The Concept of Corporate Strategy” (Şirket Stratejisi Kavramı) adlı eserinde strateji tanımını yapmıştır (Nickols, 2016: 1-2). Buna göre strateji; bir şirkette kararların şeklini belirleyen, hedeflere ulaşmak için planlar ve politikalar üreten, şirketin ne tür bir ekonomik ya da insani bir örgüt olduğunu ve paydaşlarına, çalışanlarına, müşterilerine ve topluluklarına sağlamayı amaçladığı ekonomik ve ekonomik olmayan katkının niteliğini belirleyen kararlardır (Andrews, 1997: 52).

Oyun teorisinin kurucularından kabul edilen Neumann strateji kavramını ilk kullananlardandır (Forgó, 2004: 73). Neumann ve Morgenstern, ekonomi düzeyinde stratejiyi ele almış ve iki oyuncunun rakip karşısında galibiyet kazanmaya çalışırkenki davranışlarını sistematik bir şekilde açıklamışlardır (Üzün, 2000: 1).

Strateji, en basit tanımıyla amaçlara ulaşmak için izlenen yolun yönüdür (Ertuna, 2008: 14) aynı zamanda insanların anlamasının kolay ancak tanımlamasının güç olduğu kavramlardan biridir. Strateji kavramı akıllarda farklı anlamlarda belirebilmektedir. Buna sebep; kavrama ilk kullanıldığı yıllardan farklı olarak günümüzde birçok anlamın yüklenmesidir (Pamuk ve diğ, 1997: 19). Bu bağlamda bazı kavramlarla karıştırılmış olup bazılarıyla belli konularda benzerlik göstermektedir.

2.5.1. Strateji ve amaç ve hedef

Amaçlar, işletmenin ulaşmak istediği ancak uzun dönemde elde edilebilecek sonuçlardır. İşletmenin mevcut kaynaklarını düzenleyip etkin kullanımını sağlayarak gelecekte ulaşmak istenen noktaya gelmesini hedefler. Amaçlar, işletmenin stratejilerini belirlemede rol aldıkları gibi, hedeflerin oluşmasına da etki ederler. Hedefler ise amaçlara ulaşmak için gerekli olan kısa vadeli aşamalardır (Eren, 2013: 17; Çetinsöz ve diğ, 2010: 2).

2.5.2. Strateji ve politika

Lasswell (1950)’in “Politics: Who gets what, when, how” isimli eserinden anlaşılacağı gibi politika; kimin, neyi, ne zaman ve nasıl elde ettiğini açıklamaktadır. Hatiboğlu

(1995: 57) 'na göre ise politikalar ile sınırlar belirlenmekte ve bu sınırlar ışığında yöneticiler kararlar almaktadırlar.

Turizmin ekonomik boyutu sebebiyle politika, hükümetlerce öncelikli olmuş ve bu sayede turizm politikası araştırmalarında önem verilmiştir (Velasco, 2016: 1). Hükümetlerin yanısıra ekonomi ve turizm müteşebbisleri tarafından da sık sık kullanılan turizm politikası kavramı, iç ve dış turizmin gelişmesi ve ekonomide payının artması amacıyla kamu yönetimince alınan önlem ve müdahaleler olarak adlandırılmaktadır. Dinamik olması, çok yönlü olması, kurumsal karaktere sahip olması ve akılcı prensiplere göre hareket etmesi ise turizm politikalarının özelliklerindedir (Akay, 2009: 14-15).

2.5.3. Strateji ve taktik

Taktik, stratejilerin hayata geçirilmesi ve uygulanmasıdır. Bazı durumlarda taktik önceden değilde, uygulama esnasında belirlenebilir. Taktik; strateji gibi hedefe ulaşmak adına bir araç vazifesindedir ancak kısa fikir ve hareketlerden oluşması nedeniyle zaman zaman belirlenen stratejiyle ters düşmektedir. Taktik, stratejinin gerçekleştirilmesi adına bir zorunluluktur (Eren, 1990: 12-13) ve günün sonunda işletmenin ne kadar değer yarattığının belirlenmesinde önemli rol oynar (Casadesus ve Ricart, 2009: 14).

Örnek vermek gerekirse, bir işletme fiyatlandırma konusunda stratejiler geliştirebilir. Bu büyük ölçekli ve uzun bir süreyi kapsayan bir süreçtir. Bu süreç içerisinde taktikler uygulanır. Taktikler stratejilere oranla esnektir ve ani değişikliklerin ve uygulamaların yapılması mümkündür.

2.5.4. Strateji ve planlama

Planlamanın, bir işletmenin yönetimi sürecinde önemli bir payı vardır. İşletmeler açısından planlama, yürütülecek işlerin önceden kararlaştırılmasıdır. Bunun yanında bu işlerin ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağıda planlama içerisinde yer alır (Şimşek, 2002).

Birbiriyle karıştırılan bu kavramların farklılıklarından bahsetmek gerekirse plan, kısa, orta ve uzun vadeli olabilmektedir. Strateji ise uzun bir zaman dilimini kapsamaktadır. Bunun dışında plan, hesap edilmiş ve açıkça yazılmış iken, strateji daha çok yöneticinin zihninde var olan bir kavram şeklindedir (Eren, 1990: 15).

İşletmeler için planlama, ancak stratejiler belirlendikten sonra söz konusu olabilmektedir. Doğru olan ise stratejiyi değil, sonuçlarını planlamaktadır (Bütüner, 2004: 16).

2.5.5. Strateji ve misyon

Misyon kelimesi Fransız kökenli olup; görev, amaç ve dinsel, bilimsel veya diplomatik bir görev yüklenmiş kimselerden oluşan kurul anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK] E.T. 20.03.2019).

Misyon, işletmenin ticari amacını, hedef kitlesini açıklayan; bizim işimiz nedir ve ne olmalıdır sorularına yanıt arayan süreçtir (Karaman, 2005). Misyonun, herhangi bir örgütsel dönüşüm sürecinin başlangıcı olması ve iş stratejisinin temelini oluşturması gerekmektedir (Kantabutra ve Avery, 2010: 37).

Piercy ve Morgan (1994: 5) müşteri beklenti ve ihtiyaçları gözetilerek ortaya çıkarılan misyon ifadesinin işletmeyi başarıya ulaştırmada etkili olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle işletmenin varlığının temel amacı, para kazanmaktan öte misyonun doğru belirlenmesi olmalıdır (Kılıç, 2010: 90).

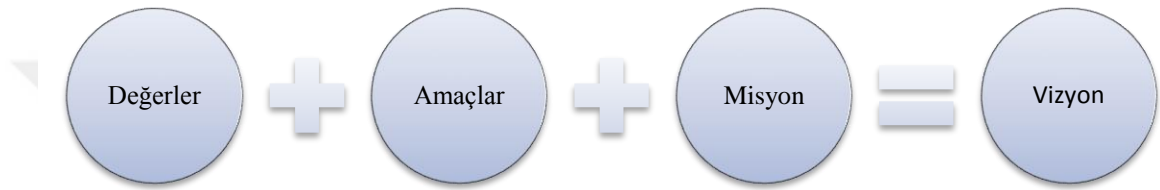
Misyon, kuruluş aşamasında belirlenmeli ve organizasyonunun amaçlarını doğru temsil etmelidir. Bu durum gerçekleşmediği takdirde yönetim ile işgörenler arasında koordine sağlanamaz ve örgütün varlığı tehdiye maruz kalır. Misyon, yol gösterici nitelikte olmalı ve sloganlaştırılarak işgörenleri ortak bir amaca sevk etmelidir (Soyer, 2003: 1).

2.5.6. Strateji ve vizyon

Vizyon kavramı yıllardır var olmasına karşın uygulamada oldukça yenidir. Örgütler için vizyon son dönemlerde önem kazanmıştır. Vizyonun, görüş, ileriye öngörme, hayal

kurabilme yeteneği gibi anlamları vardır. Vizyon kavramı günümüz işletmeleri için, ileriye öngörerek bugünden hazırlıklı olmaktır (Çağlar, 1999: 26; Çelik, 1995: 47).

Stratejiyle olduğu kadar vizyon ve misyon kavramları da benzetilse de yapılan tanımlar ile birbirinden keskin sınırlarla ayrılmaktadır. Şekil 2.2.'deki gibi örgütün sahip olduğu mevcut değerler, amaçları misyonu, bunların tamamı da gelecekte var olmak istediği konumu yani vizyonu oluşturmaktadır (Doğan ve Hatipoğlu, 2009: 84). Her ikisinin de sahip oldukları özelliklere Tablo 2.2.'de yer verilmiştir.



Şekil 2.2. Misyon vizyon ilişkisi. (Mirze, 2014: 169)

Vizyon yazısı “Ne olmak istiyoruz?” sorusuna yanıt niteliğinde olmalıdır. İşletmenin başarıya ulaşması, tüm örgütün ortak bir vizyona sahip olmasıyla doğrudan ilgilidir. Vizyon açık ve yalın bir dil kullanılarak yazılmalı ve kısa olmalıdır. Doğru ifade edilmiş bir vizyon, misyonunda belirlenmesinde aktif rol oynar (Muslu, 2014: 162). Bu ifadelerin kısa olması anlaşılabilir olmaları ve akılda kalıcı olmaları açısından önemlidir (Kılıç ve diğ., 2014: 48).

Tablo 2.2. Misyon ve vizyonun özellikleri. (Oktay, 2006: 5)

Misyon	Vizyon
Bugünü yansıtır.	Yarını gösterir.
Müşterileri belirler.	İlham vericidir.
Temel süreçleri belirlemeye yarar.	Örgütün gitmek istediği yönü belirler.
Performans ölçütlerini belirlemeye yarar.	Stratejik karar ölçütlerini belirlemeye yarar.

Başka bir tanıma göre ise vizyon; şahıs veya örgütlerin, gelecekte var olmayı hedefledikleri yerin kelimelerle ifade edilmesidir. Vizyon çalışanlara rehberlik etmekte ve

bu süreci aydınlatarak yol gösterici nitelikte olmaktadır (Mirze, 2014: 168). Vizyon öngörüdür ve içgörü olmadan başarıya ulaşma şansı yoktur. Başarıya ulaşması; gerçekçi olması, esnek olması ve cazip olması gibi özelliklerine de bağlıdır (Yalçın, 2002: 61; Read, 1978: 1).

2.6. Stratejik Yönetim Kavramı ve Özellikleri

Stratejik yönetim kavramı işletmeler ve yönetimlerce; ancak 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanmıştır bununla birlikte tarihi 1800 yıllara kadar dayanmaktadır. Ancak o zamanlarda kavram adına ortak bir fikir yoktur. Buna sebep işletme fonksiyonlarının artması ve karmaşıklaşması ile çevre faktörlerinin belirsizliği olmuştur. 1765'te buhar makinesinin icadı ve 1789'daki Fransız Devrimi ile teknolojik gelişim ve strateji düşüncesinin temelleri atılmıştır (Akgemci ve Güleş, 2009: 7; Üzün, 2000: 2).

Stratejik yönetim, "İşletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla sektör ortalamasının üzerinde bir gelir elde etmesi, böylece işletmenin uzun dönemde varlığını devam ettirip, nihai sonuçlara ulaşmasını sağlamak amacıyla, işletme varlık ve kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi, koordinasyonu ve kontrolü süreci" olarak adlandırılır (Göral, 2014: 19).

Etkili stratejiler ortaya koymak, bunları hayata geçirmek, elde edilenleri değerlendirmek ve sonrasında kontrolüne yönelik yapılan çalışmaların tümü stratejik yönetim olarak adlandırılmaktadır (Dinçer, 1996: 17). Başka bir tanıma göre ise, strateji oluşturma, stratejiyi uygulama ve strateji değerlendirmesi olmak üzere üç aşamadan oluşan sürece stratejik yönetim denilmektedir (David, 2011: 6).

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeleri sürecinde, kaynaklarının etkin kullanımı, izlenecek yolun belirlenmesi ve doğru uygulanması stratejik yönetim ile mümkündür (Ballıoğlu, 2012: 4). Bu süreçte, gelecekte gerçekleşebilecekleri karşılamak değil, onu öngörüldüğü gibi şekillendirerek amaçlanan geleceğe sahip olma amacı vardır. Bugün, hertürden işletmenin geleceği ve başarısı stratejik olarak yönetilip yönetilmemelerine bağlıdır (Güçlü, 2003: 71).

İşletmenin sahip olduğu müşteriler herhangi bir sebeple farklı işletmelere yönelebilirler. İşletmeler bu gibi değişimler sonucunda mevcut duruma uyum sağlamak için stratejik yönetime başvururlar (Tokgöz, 2012: 5). Bu bağlamda stratejik yönetim, rekabet avantajını korumak ya da geliştirmek amacıyla tasarlanmış bir süreçtir (Bonnici, 2005: 1).

Stratejik yönetim, geleneksel yönetim anlayışının özelliklerine sahip olmakla birlikte bunlara ek olarak da kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Bunlar (Poister ve Streib, 1999: 308-310);

- Stratejik yönetim, işletmenin yönünü belirlemesi ve geleceğine ilişkin olması sebebiyle tepe yönetimin bir fonksiyonudur. Tepe yönetim tarafından belirlenen stratejiler, daha alt kademede yer alan stratejistler tarafından uygulanır.
- Stratejik yönetim, işletmenin uzun vadede ki hedefleri ile ilgilidir ve organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine olanak verir.
- İşletmenin etkin stratejiler ortaya koyabilmesi ve uzun vadede varlığını sürdürebilmesi için, zayıflıklarını ve kaynaklarını belirlemek adına iç çevre analizi yapar. İşletme için tehdit ve fırsat unsurlarını belirlemek için ise dış çevrenin analizini yapar ve önlemler alır.
- Stratejik yönetim, tüm işletmeyi bir bütün olarak görür ve hedeflere ulaşmada ekip çalışmasının önemi üzerinde durur.
- Stratejik yönetim, organizasyon içerisinde ki sorunların belirlenmesi ve çözülmesinde etkin rol oynar.

2.7. Stratejik Yönetimin Amaçları

Stratejik yönetimin ana amacı, işletmelerin hedeflerine ulaşmasını ve uzun vadede başarı elde etmelerini sağlamaktır (Gälweiler, 1987: 26). Petrova (2017: 7)'ya göre ise stratejik yönetimin asıl amacı, rekabet avantajı yaratmada farklı araçların

kullanılmasıyla elde edilen, şirket değerinde artışa yol açacak kararlardır ve sektördeki diğer işletmelere sağlanmayan ekonomik faydaların gerçekleşmesini sağlamaktadır.

İlgili literatürde stratejik yönetimin çok çeşitli amaçlarına yer verilmişse de bu çalışmaya konu olan otel işletmelerinin ticari işletmeler olmaları nedeniyle ağırlıklı olarak finansal konulardaki amaçlarına yer verilmiştir.

2.7.1. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama

Rekabet gücü, işletmenin içerisinde bulunduğu sektörde rekabet edebilmesi, payını arttırabilmesi ve yeni pazarlarda faaliyet gösterebilmesi ile mümkün olmaktadır. Rekabet gücü işletmelerin başarısının bir işaretidir. Bu gücü sağlayacak kaynakların belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu kaynaklara örnek olarak, stratejiler, ürün farklılaştırması, fiyat, esneklik ve örgütün sahip olduğu kaynaklar gösterilebilir. Bununla birlikte sağlanan rekabet üstünlüğü yeterli olmayıp bunun sürdürülebilir olması da önemli olmaktadır (Yiğit ve Özyer, 2011: 350-351). Bu kaynakların, rekabet gücü elde etmede rolünün olmasının yanı sıra birçoğu sürdürülebilir potansiyeline sahip değildir. Sürdürülebilir olması bahsi geçen kaynakların müşteriler ve rakipler tarafından değer ifade etmesi, taklidinin zor olması, pahalı olması ve nadir bulunması ile mümkündür (Akçay, 2011: 88).

Porter (1985: 11)'a göre bir işletmenin rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, söz konusu rakipleri ve olası tehditleri analiz etmeli ve maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinden birinde uzmanlaşmalıdır.

2.7.2. Ortalamanın üzerinde kâr

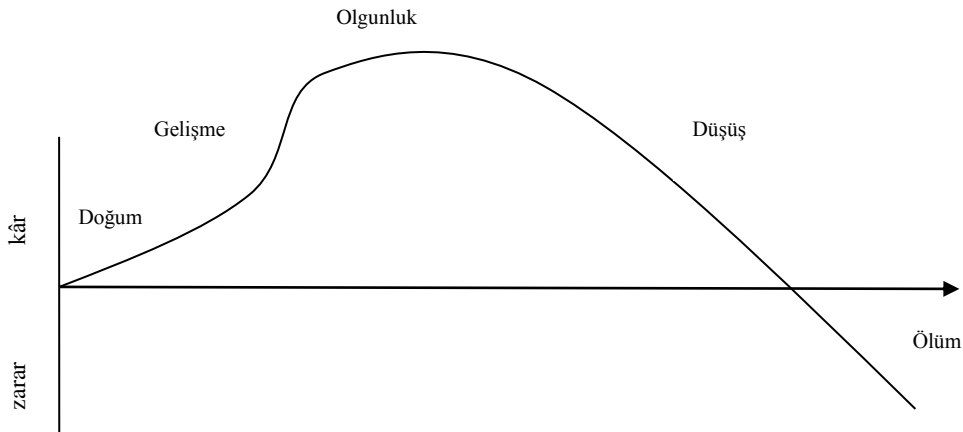
Kâr işletmenin toplam gelirlerinden, toplam giderlerinin düşülmesi sonucu ortaya çıkan fazlalıktır. Ortalamanın üzerinde kâr getirisi ise işletmenin, doğru zamanda doğru endüstride faaliyet göstermesi ve pazar taleplerini karşılayabilmesi ile mümkün olmaktadır (Slater, 1974: 13).

Ticari işletmelerin varlıklarını sürdürülebilmeleri adına en önemli amaçları kâr elde etmektir. İşletmenin sahip olduğu düzeyi koruyup, büyüyüp gelişmesi rekabet içerisinde olduğu diğer işletmelerden fazla kâr elde etmesi ile mümkün olmaktadır. Ortalamanın

üzerinde kâr elde etmek ve başarıya ulaşmak, işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlerin, kalite, düşük maliyet, farklılık, esneklik ve satış sonrası destek açısından diğer işletmelerden üstün olmasına bağlıdır. Rekabetçi üstünlük kaynakları olarak adlandırılan bu ürün ve hizmet nitelikleri ise stratejik yönetim ile sağlanabilmektedir (Barca ve Esen, 2012: 100).

2.7.3. İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi

Canlılarda olduğu gibi işletmelerinde yaşam eğrileri bulunmaktadır. Bu döngü doğum ile başlamakta gelişme, olgunluk, canlanma (yenilenme) ve düşüş aşamalarıyla tamamlanmaktadır (Miller ve Friesen, 1984: 1162). Literatürde farklı sayılar ve farklı isimlerle aşamalandırılmış işletme yaşam eğrisi bulunmaktadır. Şekil 2.3.'de bunlardan birine yer verilmiştir.



Şekil 2.3. İşletme yaşam eğrisi. (Göral, 2014: 25)

Bir işletmenin ömrü, kuruluşu ile başlayıp çeşitli sebeplerle işlerini durdurması, başka bir işletme bünyesine geçmesi veya ortak olması gibi etmenler ile son bulan süreci kapsamaktadır. İşletmenin bu süreci faaliyetlerini sonlandırma ile tamamlamaması için içerisinde buldukları çevreye ayak uydurmalı ve örgüt içerisinde gerekli düzenlemeleri yapmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 30).

İşletmenin sürdürülebilirliği ekonomik, sosyal ve çevresel değişimlerin uygun bir yolla yönetilmesine bağlıdır (Aras, 2006: 1). İşletme varlığını uzun süre sürdürebilmek için değişen çevreye uyum sağlamalı ve gerekli örgütsel düzenlemeleri yapmalıdır. Bu da

yalnızca gelecek gözetilerek gerçekleştirilen stratejik yönetim ile mümkün olmaktadır (Göral, 2014: 28).

2.8. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

İlgili literatür incelendiğinde stratejik yönetimin geçmişten günümüze kadarki süreçte gelişim gösterdiği ve belli dönemlere ayrıldığı görülmektedir. Bu bölümde stratejik yönetimin dört dönemine yer verilmektedir.

2.8.1. Stratejik planlama dönemi

Stratejik planlama 1960-1980 yılları arasında faaliyet göstermiş ve stratejik yönetim düşüncesinin temelini oluşturmuştur. Bu dönemin en önemli özelliği ise stratejilerin nasıl geliştirileceğine dair planlar yapmak ve bu planları geliştirmek olmuştur. Günümüzde de yaygın olarak kullanılan SWOT analizi, senaryo analizi, endüstri yaşam eğrisi gibi analiz teknikleri bu dönemde geliştirilmiştir (Barca, 2009: 36).

Bu dönemde stratejik planlama, stratejik yönetime ait bir süreç olarak değil başlı başına ele alınmıştır (Dinçer, 1996: 25). İlk dönemlerde geçmişten hareketle gelecek tahmini yaparak stratejik planlar geliştirilmiştir. Sonraki dönemlerde ise pazarda ki gelişmeler göz önüne alınarak işletmelerin bu gelişmeler karşısında izlemesi gereken yol belirlenmiştir. Ancak stratejik planlama döneminde yönetim fonksiyonlarından planlamaya stratejik bakış açısıyla yön verilmişse de diğer yönetim fonksiyonlarının üzerine eğilinmemiştir (Göral, 2014: 32).

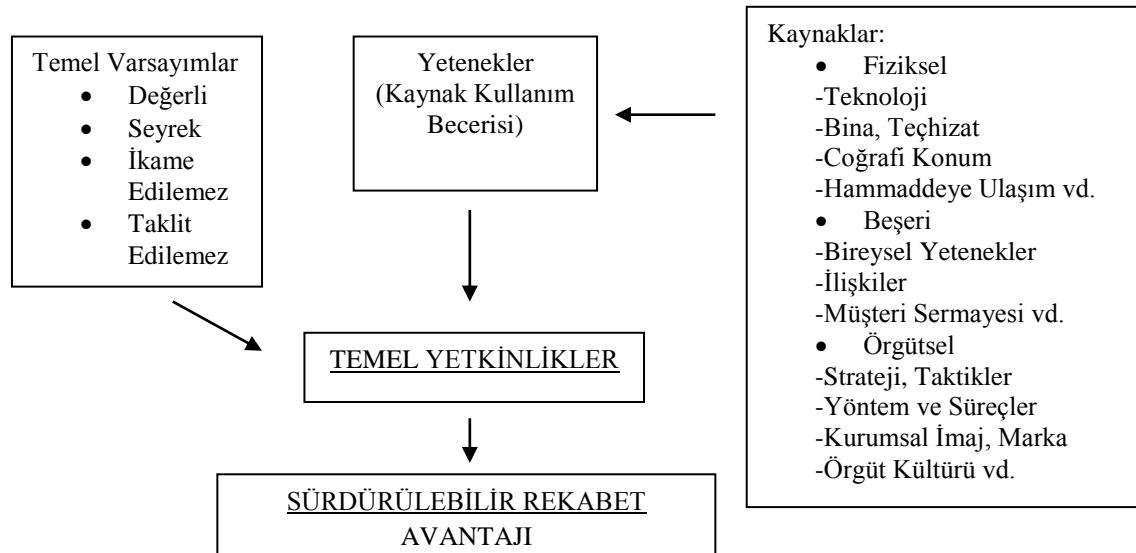
2.8.2. Rekabet stratejisi dönemi

Stratejik planlama döneminin son dönemlerinde arzın çoğalması ile pazar içi rekabetin artması sonucunda stratejik yönetim düşüncesi 1980-1990 yılları arasında rekabet stratejisi boyutunu kazandırmıştır. Porter (1985: 4) stratejiyi bir plan olmaktan öte rakiplerle ne şekilde rekabet edilebileceğine dair yol gösterici bir kavram olarak tanımlamıştır. Porter rekabet stratejisinin nihai amacının işletmenin, beş rekabet gücü yani müşteriler, rakipler, yeni yatırımcılar, tedarikçiler ve ikame ürün üreticileri ile ilişkilerini kendi menfaatleri doğrultusunda yönlendirmek olduğunu ifade etmiştir.

Yine Porter (1985: 11)'a göre bu beş rekabet gücü ile başedebilmek adına üç rekabet stratejisi bulunmaktadır. Bunlar; maliyet liderliği stratejisi, farklılaşma stratejisi ve odaklanma stratejisidir. Bununla birlikte bu stratejiler arasından net bir seçim ile birine yoğunlaşmanın doğru olacağını, aksi durumda işletmenin sektör ortalamasının altında bir başarı göstereceğini savunmuştur. Ancak birçok araştırmada, karma strateji uygulayan işletmelerin başarılı oldukları görülmektedir (Barca, 2009: 46).

2.8.3. Temel yetkinliklere dayalı strateji dönemi

Doğu Avrupa ülkelerinin dış dünyaya açılması ve ekonomik sorunların yaşanması sonucu işletmeler, dışsal faktörlerden çok işletme içi kaynakları kâr kaynağı olarak ele almıştır (Yavuz, 2013: 4). 1990 yılına gelindiğinde önceki dönemdeki gibi rekabetçi anlayış devam etmişse de dayandığı rekabet gücü temelleri değişime uğramıştır. Bu dönemde rekabet gücü, işletmeyi diğerlerinden farklı ve üstün hale getirecek kaynak ve temel yetkinliklerin seçimi ve geliştirilmesi olarak ele alınmıştır. Bu düşüncüyü ortaya atanlar, rekabet stratejileri döneminde söz konusu olan pazar pozisyonu ile, bu dönemde hakim olan işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetkinlikler sayesinde rekabet edilebilir olacağını savunmuştur (Barca, 2009: 46). Sahip olunan temel yetkinlikler ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisine Şekil 2.4.'de yer verilmiştir.



Şekil 2.4. Temel yetkinlikler ile sürdürülebilir rekabet avantajı ilişkisi. (Reyhanoğlu ve Örs, 2005: 36)

2.8.4. Bilgi temelli dönem

20. yüzyılın sonlarına gelindiğinde bilginin işletme yönetimi açısından önemi vurgulanmaya başlanmıştır. Ancak işletmenin rakiplerine karşı avantajlı olmasını sağlayacak bilginin, stratejik nitelik taşıması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır. Stratejik bilgi ise, kolayca elde edilebilir olmamalı ve işletmeye özgü olmalıdır (İraz ve Yıldırım, 2004: 83).

İşletmelerin rakiplerine göre farklı olmaları bilgidен yararlanmalarıyla paralellik göstermektedir. Günümüzde işletmeler başarının, yenilik, hizmet kalitesi ve pazarlama gücü ile sağlanacağını bilmektedir. Ancak burada önemli nokta farklılık yaratabilmektir. Bu nedenle, işletmeler bilgidен faydalanma yoluna gitmektedirler (İnce ve Oktay, 2006: 19).

2.9. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim sürecine ilişkin safhalara Şekil 2.5.'de yer verilmiştir. Stratejik yönetim sürecinin başlatılabilmesi yöneticilerin stratejik bilince sahip olmaları ile mümkündür (Mintzberg, 1990: 184). Stratejik bilinç, işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının sürekli değişen, gelişen ve belirsiz olabilen çevre faktörlerini göz önünde bulundurarak stratejik yönetim sürecine ilişkin tüm safhaları etkili bir şekilde gerçekleştirmesidir (Akdemir, 2010: 325).

Stratejik yönetim süreci ise işletme içi ve dışı olayların ve yönelimlerin takip edilmesi gerektiği ve sonucunda olması gereken değişimlerin olması gereken süre içerisinde gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Her sektörde faaliyet gösteren işletmeler için geçerli olmak üzere, doğru uygulanan stratejik yönetim ise başarı getirmektedir. (Ulukan, 2012: 25).



Şekil 2.5. Stratejik yönetim süreci. (Ülgen ve Mirze, 2010: 57)

2.9.1. Stratejistleri seçme ve görevlendirme

Stratejistler, işletmede stratejik yönetim çalışmalarından sorumlu ve stratejilerin belirlenmesinde aktif rol alan kişilerdir. Yönetici düzeyinde ve profesyonel stratejistler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadırlar. Üst, orta ya da alt düzey yöneticilerin her biri stratejist olarak seçilebilmektedirler. Profesyonel stratejistler ise, örgüt dışından bu göreve özel atanmış ve stratejik yönetim konusunda yetkin kişilerdir. İşletme yöneticilerinin karar almalarına yardımcı olmaktadır (Peker ve Boyraz, 2017: 79) ve profesyonel stratejistlerin taşınması gereken belli nitelikler bulunmaktadır. Buna göre stratejistler (Özgür, 2018: 33-66);

- Stratejik düşünceye sahip olmalıdır ve geleceğe stratejik açıdan bakabilmelidir.
- Olayları her yönüyle görebilmelidir ve öngörüye sahip olmalıdır.
- Esnek düşünme yapısına sahip olmalı, alternatifler üretecek seçenekleri çoğaltabilmelidir.
- Gözlemci ve yenilikçi olmalıdır.
- Çözüm odaklı olmalıdır ve karar alma yetisi olmalıdır.
- Ekip çalışmasına uyum sağlamalı ve liderlik edebilmelidir.

2.9.2. Stratejik analiz

İşletmenin hedeflerine ulaşmada ilk adımı stratejik plan geliştirmektir. Stratejik plan ve stratejik yönetim sürecinin başarıyla sonuçlanması, belirlenen stratejilerle sahip olunan kaynakların uyumuna bağlıdır. Bu uyum ise stratejik analizle mümkün olmaktadır (Durna ve Türk, 2012: 115; Morgül, 2013: 13).

Bu süreçte, işletmenin amaçları doğrultusunda uygun olan stratejiler belirlenir ve hem dış çevre hem de iç çevre incelenmektedir. Bu evrenin işletmeye birçok faydası bulunmaktadır. İşletmenin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, onu gelecekte stratejilerin seçimi konusunda avantajlı konuma getirecektir (Johnson ve diğ, 2008: 81).

2.9.3. Stratejik yönlendirme

Süreç içerisinde yer alan evrelerden biri de stratejik yönlendirme. Bu evrede işletmenin yaptığı işin tanımı, misyonu, vizyonu ve hedefleri belirlenmektedir. Net bir stratejik yön belirlemek, belirlenen stratejilerin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Stratejik yönün net olması için, işletmelerin cevaplandırmaları gereken bazı sorular bulunmaktadır. Bunlar (Verweire ve diğ., 2019: 72-73);

- Kime hizmet ediyoruz? Temel müşteri segmentlerimiz nelerdir?
- Ne sağlıyoruz? Ürün ve hizmetlerimiz portföyümüze uygun mu?
- Değerlerimiz nelerdir? Müşterilerimiz rakiplerimizi değilse neden bizi tercih ediyor?
- Değerlerimizi gerçekleştirmek için nasıl organize oluruz?

2.9.4. Strateji oluşturma

Analizler yapıldıktan ve uzun vadede varılmak istenen hedefler belirlendikten sonraki önemli konu bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğidir. Ancak bir hedefe ulaşmak adına birçok farklı yol bulunmaktadır ve hepsinin birbirinden üstün ve zayıf yönleri olabilmektedir. Burada önemli nokta en doğru ve verimli olacak yolu yani stratejileri belirleyebilmektir (Ulukan, 2012: 31).



Şekil 2.6. Yönetim düzeylerine göre stratejiler. (Ülgen ve Mirze, 2010: 72)

Stratejiler iki gruba ayrılmaktadır. İlk sınıflandırmada, temel stratejiler ve alt stratejileri bulunmaktadır. Büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejiler temel stratejileri oluşturmaktadır. Bunların alt stratejileri ise ilişkili/ilişkisiz, bağımlı/bağımsız, aktif/pasif ve yatay/dikey olarak ayrılmaktadır. İkinci sınıflandırmada ise yönetim düzeylerine göre stratejiler yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 71). Bunlara şekil-2.6.'da yer verilmektedir.

2.9.5. Stratejik uygulama

Stratejik uygulama evresi seçilmiş olan stratejilerin hayata geçirilmesidir. Uygun stratejilerin oluşturulması tek başına yeterli olmayıp ancak bunların başarılı bir şekilde uygulanması ile işletmeye fayda sağlayacaktır. Stratejilerin başarı ile sonuçlanabilmesi için yöneticilerin çalışanları motive etmeleri önemlidir (Ulukan, 2012: 32).

Mišanková ve Kočišová'ya (2014: 863-865) göre strateji, tüm örgütün işbirliği sağlanmadan uygulanması durumunda başarıya ulaşmamaktadır ve stratejilerin uygulanması aşamasında etkili sonuçlar elde edebilmek için önemle üzerinde durulması belli noktalar bulunmaktadır. Bunlar:

- Stratejinin tüm şirket aracılığıyla iletişimi: Çalışanlar, stratejinin uygulanmasına eşlik eden örgütsel değişikliklere istekli olmamaktadır. Bu nedenle, stratejik hedeflerin çalışanlara etkili bir şekilde iletilmesine, onların başarısına ve çalışanların günlük faaliyetleri üzerindeki etkisine ihtiyaç vardır.
- Çalışanları stratejinin uygulanmasına dâhil etmek: Çalışanların değişikliklere karşı direncini ortadan kaldırmak ve stratejik hedefleri gerçekleştirmede etkili bir yol bulmak için çalışanlar üzerinde üstünlüğü elden bırakmamak.
- Stratejik projeler için sorumlulukların atanması: Sorumlulukların tanımlanması ve çalışanların finansal katılımının stratejik hedeflerin başarısı üzerinde önemli bir etkisinin olması.
- Organizasyon yapısının adaptasyonu: Şirket, organizasyon yapısını, çalışanlardan ve kontrol sistemlerinden elde edilen çıktılarla bağlantılı olarak şirket süreçlerine uyarlamalıdır.

- Etkili kontrollerin uygulanması: Kontrol, gerekli stratejinin uygulanması sürecinde olup, sorun; kontrolün içeriği ve yöntemidir. Bu noktada, yalnızca stratejinin uygulanması kontrolü üzerinde değil, şirketin iş ve dış çevresini değiştirerek verilen stratejinin uygunluğuyla ilgili konuya da odaklanmak gerekir.

2.9.6. Stratejik kontrol

Amaçlar ve uygulanan stratejinin uyumluluğunu ölçmek ve oluşan sapmaları düzeltmek amacıyla uygulanan stratejik kontrol evresi, stratejik yönetim sürecinin anlam kazanması açısından oldukça önemlidir (Dinçer, 1996: 220).

Stratejik kontrol; tutarsızlıkların belirlenmesi, düzeltici eylemlerin başlatılması ve önce ki süreçler hakkında geri bildirimde bulunulmasını sağlamaktadır. Süreç içerisinde ki diğer evrelere oranla biraz daha az öneme sahip bulursa da; stratejilerin hedefler doğrultusunda başarıya ulaşması için her bir aşamanın gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Nevries ve diğ, 2006: 15).

Bir önceki evre olan stratejinin uygulanması aşamasında da stratejik kontrol gerçekleştirilmelidir. Uygulama evresinde yöneticiler, kaydedilen gelişmelerin amaçlar doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediğini ve buna göre stratejinin uygulanmasına devam edilmeli mi yoksa yeni bir strateji mi geliştirilmeli sorularına yanıt vermeleri gerekmektedir (Pearce ve Robinson, 2000).

2.10. Stratejik Yönetim Araçları

Belirsizlik ile baş etmek zorunda kalan işletmeler için stratejik yönetim pusula işlevi görür. Stratejik yönetim araçları ise, işletmelerin doğru yön almaları ve hedefe ulaşmalarında, işletmeler için bir nevi navigasyon fonksiyonu görevi görür ve yön kazandırır (Çubukcu, 2018, s. 152). Başka bir deyişle amaçlar doğrultusunda belirlenmiş olan stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için kullanılan yöntem ve tekniklerdir. Bu bölümde literatürde yer alan belli başlı stratejik araç ve tekniklere yer verilmiştir.

2.10.1. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama, yaygın kullanılan adıyla benchmarking vizyonun belirlenmesinde aktif rol oynadığı için önemli yönetim araçlarından biridir (Saraç, 2005: 70). Türkçeye daha çok kıyaslama ve karşılaştırma olarak çevrilmektedir. Benchmarking uygulamada yalnızca kıyaslama yapmakla kalmaz, kıyaslama sonucunda ulaştığı en iyi uygulamayı kendi işletmesinde de uyarlamaya çalışır. Bu nedenle kavramın Türkçe karşılığı uygulamanın özünü tam olarak yansıtamamaktadır (Aktan, 1999). Kırım (2004: 9)'a göre ise kıyaslama birbirine benzer işletmeler yaratmaktan öte bir fayda sağlamamaktadır.

Kıyaslama tanımını yaparken öğrenme ve gelişim unsurlarına dikkat çekilmektedir. Yapılacak en basit tanımıyla ise kıyaslama, başkalarından öğrenmeye yönelik yapılan karşılaştırmadır (Spendolini, 1992: 15). Başka bir tanıma göre kıyaslama, bir işletmenin sektör içerisinde lider konumda olan işletmelerin faaliyetlerini analiz ederek elde ettiği veriler ışığında kendi işletmesinde uygulamaya koymasıdır. Bugünkü anlamıyla uygulama ilk kez 1979 yılında Xerox isimli işletmenin, rakip firmalar tarafından üretilmiş olan fotokopi makinalarının parçalarını incelemesi ile gerçekleşmiştir. Bu şekilde parçaların fiziksel yapıları yanında üretim maliyetleri hakkında da fikir sahip olmuş ve kendi işletmelerine uyarlayarak üretim süreçlerine adapte etmişlerdir. 1980 yılından itibaren özellikle batıda büyük işletmelerde yaygın olarak uygulanmıştır. Türkiyede ise küreselleşme ile birlikte kaliteli hizmet ve ürün üretebilmek, rekabet edilebilirliği ve uluslararası pazarlara girebilme olanağını arttırması nedeniyle bir yönetim aracı olarak uygulanmaya başlanmıştır. Sabancı Holding adı altında faaliyet gösteren işletmeler tarafından 1997 yılında "Benchsa" adında bir çalışma grubu oluşturulmuş ve kıyaslama çalışmaları yapılarak sürekli iyileştirmenin üzerinde önemle durulmuştur (Tekinbaş, 2017).

İşletmelerin yeni bir yöntem belirlemelerinin birçok konuda zorluğu olmakta, bunun yerine kıyaslama ile başka bir işletme tarafından önceden denenmiş ve başarıyla sonuçlanmış bir yöntemi uygulamaları avantajlı olmaktadır (Çatı ve diğ, 2007: 147). Uygulamanın bunun dışında birçok avantajı bulunmaktadır. Bunlar (Meade, 2007: 7; Kelessidis, 2000: 4):

- Diğer işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini tespit eder.

- İşletmenin mevcut performansının ölçümüne olanak sağlar.
- Test edilmiş ve kanıtlanmış uygulamaları kullanarak değişim ve yapılanmayı hızlandırır.
- Değişim ihtiyacını ortaya koyar ve gerekli iyileştirmenin derecesini belirler.
- En iyi uygulamalardan birinin işletmeye dahil edilmesini sağlar.

Kıyaslama, bazen taklitçilik olarak anlanmakta ve eleştirilmektedir. Taklitçilik, bir uygulamayı olduğu gibi almakken kıyaslama uygulamayı işletmeye adapte etmektir (Aktan, 1999).

Kıyaslama uygulanmasında dört ana safha bulunmaktadır. İlk adım ölçümdür; işletme, kendinin ve söz konusu diğer işletmelerin performanslarını ölçerek durum analizi yapar. Elde ettiği veriler sonucunda karşılaştırma yaparak ikinci adımı tamamlar. Ortaya çıkan farklılıkların sebeplerini belirleyerek öğrenme sürecini başlatır ve böylece üçüncü safhayı tamamlar. Son adım olan gelişme safhasında işletme, buraya gelene dek öğrendikleri ile yeni bir iş planı belirleyerek iyileşmeyi sağlamak adına uygulamalar yapar (Argüden ve Unanoğlu, 2009: 13).

Turizm işletmelerinde ise kıyaslama, farklı birçok sektörden işletme ile bağlılıklarının olması ve küresel çapta faaliyet göstermeleri nedeniyle bir zorunluluk olmaktadır. Değişen ve gelişen dünyada, turizm işletmelerine yönelik tüketim sağlayan kişilerce sunulan hizmet ve ürünlere yönelik kalite algıları değişmektedir. İşletmeler ise bu değişimlere uyum sağlayabilmek adına gerek sektör içi gerekse sektör dışı faaliyet gösteren lider konumdaki işletmelerin çalışmalarını izlemeli ve gerekli iyileştirmeler için çalışmalarına yön vermelidir (Topaloğlu ve Kaya, 2008: 46).

Otel işletmelerinin yoğun rekabet içinde olmaları nedeniyle kıyaslama ortağı bulmada zorlanmaları kaçınılmaz bir gerçektir. Ancak yönetimlerinin benzediği sektör dışı bir işletmeyle dahi kıyaslama ortağı olabilmektedirler. Örnek vermek gerekirse bir hastane ile bir otel işletmesi oda temizliği ve müşteri memnuniyeti gibi konularda kıyaslama uygulaması yapabilmektedirler (Eryılmaz, 2009: 57-58).

2.10.2. Dış kaynak kullanımı (Outsourcing)

Dış kaynak kullanımı, işletme çalışanlarının sorumluluğundaki bazı işlerin, işletme çalışanı olmayan kişilere devredilmesidir (Zhu ve diğ, 2001: 274). Uygulama ilk 1980'li yıllarda ABD'de öne çıkmaya başlamıştır. Şirketler biten ürünlerini ve ürün bileşenlerini Çin, Singapur, Güney Kore, Tayvan, Hong Kong ve Meksika gibi ülkelerden temin etmişlerdir. Başlangıçta bu işletmeler, ürün üretimi için bağlı ortaklıklar şeklinde kurulmuş sonrasında bağımsızlaşarak parça üretimi desteği vermişlerdir (Aydın, 2016: 62).

Kaynağın dışarıdan temini, işletmenin iç yeteneklerini geliştirmesine olanak vermemektedir. Ancak dış kaynak kullanımının, stratejik yönetim yeteneklerini geliştirmesi ile rekabet avantajı sağlaması açısından işletmeyi geliştirdiği ve iyileştirdiği yadsınamaz bir gerçektir (Ülgen ve Mirze, 2010: 432-433).

Birçok çeşitte hizmet sunan ve içerisinde çeşitli alt bölümler barındıran otel işletmelerinin, her bir iş için profesyonel personel istihdam etmesi oldukça maliyetli olmaktadır. Stratejik önemi olmayan işlerin; konusunda uzman işletmelere verilmesi maliyet, kalite ve hız açısından otel işletmelerine faydalı olmaktadır (Pelit, 2007: 16). Ancak dış kaynak kullanımı yapılacak olan firma ile yapılan anlaşmaya dikkat etmek gerekmektedir. İşletmenin bu firmaya bağımlı hale gelmesi durumunda; rekabet avantajı sağlanması adına yapılan dış kaynak kullanımı, durumun aksine hedeflere ulaşmaya engel olarak bir sorun haline gelebilmektedir (Zengin ve Şen, 2008: 115).

2.10.3. Toplam kalite yönetimi (TKY)

Toplam kalite, işletmede yapılan tüm işlerin, müşteri isteklerinin karşılanabilmesi adına yönetim, insan, ürün ve hizmet kalitelerinin çalışanların tamamının katılımı ve fikir birliği sonucunda gerçekleştirilmesidir (Uryan, 2002). Bu bağlamda toplam kalite yönetimi, ana amacı tüketicinin beklentilerini karşılayabilmek olan, örgütün ortak çalışmasını sağlayarak tüm faaliyetlerin iyileştirilmesini hedef alan bir yönetim felsefesidir (Gürdal, 2016). Toplam kalite yönetimi, üretimdeki hataları tespit edip ortadan kaldıran, müşteri deneyimini iyileştiren ve tedarik zinciri yönetimini kolaylaştıran bir süreçtir. Toplam kalite yönetiminde, müşteri odaklı kalite anlayışı

hâkimdir ve her düzeyden tüketiciye yöneliktir. Tüm işgörenlerin çabasıyla kaliteyi iyileştirmeyi amaçlar ve üst düzey yönetimin liderliğinde uygulanmaktadır (Kıngır ve diğ, 2009: 258).

TKY uygulamasının otel endüstrisinde gereksiz olduğu düşünülmemekte ve genel olarak uygulanmamaktadır. Oysa başarıya ulaşacak bir uygulama ile otel verimliliğini ve çalışanların moralini arttırmak ve motive etmek mümkün olacaktır (Wang ve diğ, 2012: 120).

2.10.4. Dengeli ölçüm kartları (Balanced scorecard)

Dengeli Ölçüm Kartını; Kaplan ve Norton (2000: 37) performans ölçümü konusunda lider 12 şirket ile birlikte gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda geliştirmiştir. Performans ölçümü, işletmelerin etkin yönetilebilmeleri için önemli bir çalışmadır. Klasik performans ölçüm teknikleri yalnızca finansal değerlere yoğunlaşmakta ve bu sebeple bazı konularda yeterli olamamaktadırlar (Köse, 2007: 3). Bu uygulamada ise işletmenin üst düzey yöneticileri tarafından bir kart oluşturulmaktadır ve önceden belirlenmiş olan stratejilerin gerçekleştirilmesi için gerekli performans ölçütleri hakkında çalışanlara bilgi verilmektedir. Bahsi geçen performans ölçütleri; finansal, müşteriler ile ilgili, işletme içi süreçler ile ilgili ve öğrenme, yenilik ve büyüme ölçütleri şeklinde dört grupta toplanmaktadır. Her bir ölçütü belirlemek için sorulması gereken sorulara Şekil 2.7.'de yer verilmiştir. Bu ölçütlerin seçiminde, işletmeye ve birimine uygun olmasına, seçilen stratejiye uyumlu olmasına ve kriterlerin önem taşımasının yanında dengeli olabilmesi adına ayrıntılı olmamasına dikkat edilmelidir (Ülgen, Mirze, 2010, s. 450-451).

Yaşar (2016) bir denetim şirketinde dengeli ölçüm kartı anlayışı ile performans ölçümü uygulaması yapmıştır. Bu çalışmada, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çok yönlü olarak ölçülmesinin önemine vurgu yapmıştır. Kılınç ve diğerleri (2008)'nin Dengeli Ölçüm Kartı'nın Alanya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri tarafından uygulanabilirliğine dair yaptığı araştırmada tam anlamıyla uygulanmadığı ancak araştırmaya katılım sağlayan yöneticilerin bu boyutları dikkate aldığı sonucuna varılmıştır. İşletmelerin performans değerlendirme süreçlerinde müşteri

memnuniyetini gözardı etmediklerini, finansal boyutun yanında müşteri boyutuna da önem verdiklerini vurgulamıştır.



Şekil 2.7. Performans ölçütlerinin belirlenmesi. (Ülgen ve Mirze, 2010: 450)

2.10.5. Temel yetkinlikler

Temel yetkinlikler, herhangi bir kişi ya da kurum tarafından kolayca elde edilebilecek sıradan beceriler değildir. Bunlar, uzun yıllar boyunca geliştirilmektedirler. Bir işletmenin sahip olduğu temel yetkinlikler, onun faaliyet gösterdiği sektöre özgü niteliktedir. Bu yetkinliklerin genellikle beceri temelli olmaları ise taklit edilmesini zorlaştırırken rekabet avantajı sağlaması önemli bir stratejik yönetim aracı olduğunu göstermektedir (Gupta, 2013: 52).

Temel yetkinlik olarak adlandırılabilir bilgi ve becerinin; taklit edilmesi zor, ikamesi bulunmayan, rakipler tarafından kolayca görülmemesi gereken, bilgi, kaynak ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil eden ve işletmenin, vizyonu ve stratejisine uyumlu özelliklere sahip olması gerekmektedir. Dahası, bu bilgi ve beceri işletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalı ve nihai ürünlerin üretiminde aktif kullanılabilir olmalıdır (Göral, 2014: 104).

Mutluay (2005: 177), işletmelerde temel yetkinliklerin tanımlanmasıyla ilgili çalışmada, işletmelerin faaliyetlerini uzun süre devam ettirebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri amacıyla, temel yetkinliklerinin gelişimi için yatırım yapmaları gerektiği ve stratejilerini bu yetkinliklere göre belirlemeleri gerektiğini belirtmiştir. Lenehan (1999: 64-65) İrlanda’da turizm endüstrisinde yer alan organizasyonların yönetim uygulamaları ve yeterliliklerini incelediği araştırmasında, yöneticilerin sahip olması gereken ve ilk sırada “sözlü iletişimde yetkinlik” olan 67 adet yetkinlik saptamıştır.

2.10.6. GZFT (SWOT) analizi

SWOT, İngilizce strengths, weaknesses, opportunities ve threats kelimelerinin baş harflerinde ortaya çıkmıştır. Türkçede karşılığı ise, GZFT (güçlü, zayıf, fırsat, tehdit) şeklindedir.

İşletme stratejisini ve stratejik konumu belirlemek için gerçekleştirilen bu analiz yönteminde işletmenin iç ve dış çevresi analiz edilmektedir. Dış çevre analizi, işletmenin karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri, iç çevre analizi ise sahip olduğu üstünlükleri ve zayıflıklarını belirlemesini sağlamaktadır. Analizlerin yapılması tek başına yeterli olmamakta bununla birlikte elde edilen bilginin yorumlanması da gerekmektedir. Analiz sonucu elde edilen veriler sonrası; güçlü yönler, fırsatlardan yararlanmaya olanak sağlayacak mı ve tehditlere karşı koyabilecek nitelikte mi ve zayıf yönler dış çevrenin sunduğu fırsatın değerlendirilmesini sınırlandıracak mı ya da tehdit unsurlarının etkisini güçlendirecek mi sorularına da yanıt aranmalıdır (Jagiello, 2016: 117).

Dış çevrenin sunduğu fırsatları, işletme sahip olduğu üstünlükler ile karşılayabiliyorsa, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilme ihtimali yüksektir. Bunun aksine işletme zayıflıklara sahipse, bu fırsatlardan fayda sağlayabilme ihtimali olmamaktadır. Bu durumda işletmenin kaynak ve yetkinliklerini geliştirmesi gerekmektedir. Dış çevrenin işletme için tehditler oluşturması ve işletmenin üstünlüklere sahip olması durumunda faaliyetini sürdürebilmek adına maruz kaldığı tehditlere karşı tüm üstünlüklerini kullanması gerekmektedir. Ancak tehditlerle birlikte zayıflıklar söz

konusuysa işletme faaliyetlerine uzun süre devam edemeyecektir (Ülgen ve Mirze, 2010: 161-163).

Doğan ve Sözbilen (2014) tarafından Kapadokya bölgesindeki kaya otel işletmelerinin SWOT analizi yapılmış ve bu işletmeler için en uygun olan strateji belirlenmiştir. Buna göre işletmelerin en güçlü özelliklerinin kendilerine has mimari yapıları olduğu, en zayıf özelliklerinin ise Kapadokya'nın sit alanı olması nedeniyle kayaların otele çevrilmesinde yaşanan yasal sıkıntılar olduğu saptanmıştır. Yine bölgenin sahip olduğu tarihi doku, coğrafi ve kültürel değerlerin en büyük fırsatları, işletme sayılarındaki artış sonucu şiddetlenen rekabetin ise en büyük tehdit unsuru olduğu sonucuna varılmıştır.

2.10.7. Portföy analizi

Portföy analizi, işletmenin mevcut pazar konumunun, pazar payının ve rekabet avantajının durumuna göre hangi stratejileri uygulayabileceğinin belirlendiği bir stratejik yönetim aracıdır (İslamoğlu, 2000: 147).

Portföy analizinde; işletmenin gerçekleştireceği yatırımlar, kârlılık, büyüme, rekabet durumu gibi ölçütler göz önünde bulundurularak incelenmekte ve yapılacak yatırımların işletmeye sağlayacağı faydalar tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Süreç; stratejik iş birimlerinin tanımlanması, bu birimlere uygun matrisin hazırlanması ve matrisin yorumlanması sonucu stratejilerin belirlenmesi şeklinde gerçekleşmektedir (Dinçer, 1996: 257).

2.10.8. Senaryo analizi

İşletmenin, rakiplerine karşı rekabet gücü elde etmesi ve sonucunda başarıya ulaşması geleceği öngörüsü ile oldukça ilgilidir. Senaryo analizi ise geleceğin belirsizliği ile başa çıkabilmek için başvurulmuş bir yönetim aracıdır (Aplak ve diğ., 2010: 59). Senaryo analizinde, gerçekleşmesi beklenen “normal” olarak değerlendirilen bir gelecek dışında, gerçekleşmesi mümkün farklı gelecekte bilincinde olunur ve bunlar saptanmaya çalışılır (Sevencan, 2010: 5). Başka bir deyişle, zamanla birlikte işletmenin nasıl bir gelişim göstereceğinin ölçülmesidir.

Senaryolar, fırsat ve tehditleri tespit ederek başarıya ulaşabilmeyi hedefler (Betz, 2010: 165). Karar alma süreçlerinde sık yapılan aşırı güven gibi hatalarla baş edebilmenin yolu, işletmenin karşılaşılabileceği belirsizlikleri analiz ederek hareket etmesinden geçer. Geleceğin aytıntılı bir şekilde irdelenmesi nedeniyle ise senaryo analizi, planlamanın önemli bir aracıdır (Pamuk ve diğ, 1997: 210).

2.10.9. Arama konferansı

Arama konferansı, çeşitli gerekçelerle bir grup tarafından “ortak akıl” yaratmaya yönelik yapılan çalışmalardır ve ortak sorunlara çözüm bulmayı amaçlar. Arama konferansında en uygun geleceğe ulaştıracak yaratıcı stratejiler, işbirliği ile belirlenmektedir. Klasik konferans düzeninde, belirli kişilerin konuyu anlatıp geri kalanların dinlemesi söz konusuyken arama konferansında bu durum aksi şekildedir ve katılımcıların tamamı bir düzen içinde konuşarak birbirlerini ikna etmeyi hedeflerler (Arslan, 2010: 128-129).

Ödemiş ve Yeşiltaş'ın (2016) arama konferansının otel işletmelerinde önemini belirlemeye yönelik Ankara'da gerçekleştirdiği çalışmada yıldız sayısı düşüğe arama konferansının işletmelerde yapılmadığı görülmüştür. Öyle ki bazı işletmelerin uygulama hakkında teorik bilgiye dahi sahip olmadığı görülmüştür. Daha çok uluslararası ve zincir otel işletmelerinin arama konferansı yaptığı sonucuna varılmıştır.

2.10.10. Delphi tekniği

Delphi tekniği, profesyonellerden oluşan bir ekibin genel olarak geleceğe ilişkin öngörülerde buldukları bir iletişim metodudur. Görüşler yazılı ve kapalı usulde toplanmaktadır. Fikir birliği sağlanmadığı takdirde tüm görüşlerin ortalaması ekibe geri bildirilir ve tekrar görüş bildirmeleri istenir. Bu süreçte fikir birliği sağlanana kadar söz konusu durum birkaç tur devam edebilmektedir. Bu bağlamda delphi tekniğini; ortak görüşe varma aracı olarak da tanımlamak mümkündür (Özkan, 2009: 2; Seker, 2014: 7).

BÖLÜM 3: İŞ OTELLERİNİN TATİL DÖNEMİ STRATEJİLERİ: SAKARYA ÖRNEĞİ

Bu bölümde; çalışmanın amacına, literatür açısından önemine, yöntemine, kısıtlarına, evren ve örnekleme, ölçeğin hazırlanması ve veri toplama sürecine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmada, tatil dönemlerinin iş otellerinin doluluklarına etkisini ölçmek öncelikli amaçtır. Bu dönemlerde kapasitelerinin çok altında bir performans gösterdikleri varsayımından hareketle otel işletmelerinin bu dönemlere özgü benimsedikleri stratejileri ortaya koymak hedeflenmiştir.

Kapasite kullanımı, sahip olunan kaynaklardan ne ölçüde faydalanılabildiği ile ilgilidir. Bu sebeple hem işletme hem de bölge ekonomisi açısından önem arz etmektedir. Bahsi geçen kapasite kavramı, bir otel işletmesi için oda veya yatak sayısını ifade etmektedir. Talebin düşmesi ile kapasitenin de düşürülmesinin mümkün olmaması ve otel işletmelerinin stoklanamaz özelliği sebebiyle tam kapasitede hizmet etmek kârlılık ve işletmenin sürdürülebilirliği açısından büyük önem arz etmektedir. Bundan hareketle Sakarya'nın turizm potansiyeli de değerlendirilmeye çalışılmış ve şehrin sahip olduğu kaynakların etkin kullanımı için sektördeki işletmelere ve kamu kuruluşlarına öneriler getirmek amaçlanmıştır.

İlgili literatür incelendiğinde otel işletmelerinde kapasite kullanımıyla ilgili çalışmaların sayfiye otellerinin ve kış otellerinin mevsimsellik sorunuyla sınırlı olduğu görülmüştür. İş otelleriyle ilgili çalışmaların kısıtlı olması nedeniyle araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları

Bu çalışma nitel bir araştırma olarak tasarlanmış ve veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Mevcut soruların yanı sıra katılımcıya Neden? Nasıl? gibi soruların sorulmasına olanak sağlayarak daha derin bilgilere ulaşılmasını mümkün kılması nedeniyle yarı yapılandırılmış görüşme tercih edilmiştir.

Araştırmanın kısıtı ise, katılımcıların yoğun iş tempoları nedeniyle bazı sorulara yüzeysel cevap vermeleri ve bazı soruları yanıtlamakta çekimser kalmaları olmuştur. Görüşme ile elde edilen veriler betimsel olarak analiz edilmiştir. Betimsel analiz, çeşitli yöntemlerle elde edilen verilerin belirlenen temalara uygun olarak özetlenmesi ve yorumlanmasıdır. Betimsel analizde, katılımcıların görüşlerini doğru aktarabilmek adına doğrudan alıntılara sık sık yer verilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2003).

3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırmanın genellenmek istendiği elemanlar bütünüdür. Araştırma evreni, her çalışmanın özelliklerine göre farklı şekillerde tanımlanır. Evren belirlenirken araştırmanın amacı kesinlikle gözetilmelidir. Örneklem ise evreni temsilen çeşitli yöntemlerle seçilen gruptur (Duyan ve diğ., 2017: 4; Karasar, 2013: 129).

Çalışmanın evrenini, Sakarya’da faaliyet gösteren iş (şehir) otelleri oluşturmaktadır. Sanayileşme sonucu iş seyahatlerindeki artış ve artan işletme sayıları araştırmanın Sakarya’da gerçekleştirilmesi fikrini doğurmuştur. Sakarya’da Turizm İşletme Belgeli 3, 4 ve 5 yıldızlı 16 adet otel işletmesi bulunmaktadır. Bunların 3 tanesi 5 yıldızlı, 5 tanesi 4 yıldızlı ve 8 tanesi 3 yıldızlı otellerdir (Sakarya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2018).

Çalışma evrenini oluşturan bu 16 işletmeden bir kısmının çalışmanın varsayımlarıyla ters düştüğü düşünülmektedir. Bu nedenle Amaçlı Örnekleme yöntemlerinden “Ölçüt Örnekleme” yöntemi ile örneklem belirlenmiştir. Amaçlı Örnekleme yönteminde rastgele seçimlerin aksine; bilgi yönünden zengin, ilgili araştırmaya daha yardımcı olabilecek özellikteki belirli elemanlara odaklanılmaktadır. Bu yöntemde, çalışmanın amacıyla paralellik gösterecek şekilde araştırmacının yargısına uygun olan katılımcılar

seçilmektedir (Etikan ve diğ, 2016: 1-2). Derinlemesine araştırmalar yapılabilmesine olanak sağlayan amaçlı örneklemenin 6 yönteminden 1'i olan Ölçüt Örnekleme ise araştırmanın problemiyle ilgili olarak belirlenen kıstaslara uygun kişi, olay veya durumların belirlenmesidir (Büyüköztürk ve diğ, 2017: 92-93). Başka bir ifade ile çalışmanın amacına uygun olmayan ölçütlerdeki elemanlar örnekleme dâhil edilmemektedir. Bu araştırmada ölçüt, örnekleme oluşturacak olan otel işletmelerinin iş amaçlı seyahat eden bireylere yönelik hizmet sunmalarınıdır. Bu konuda resmî bir kayıt olmaması nedeniyle evreni oluşturan 16 işletme ile irtibat kurularak bilgi alınmıştır. Bu bağlamda 3 işletmeye, kuruluş yerleri ve hitap ettikleri müşteri profilinin çalışmanın belirlenen ölçütüne uygun olmaması nedeniyle yer verilmemiştir ve örneklem sayısı 13 olarak belirlenmiştir. Ancak belirlenen örneklemden 1 işletmenin iş yoğunlukları sebebiyle görüşmeyi kabul etmemeleri sonucu toplamda 12 işletme ile görüşme sağlanarak evrenin %75'ine ulaşılmış ve veriler elde edilmiştir.

3.4. Araştırma Ölçeği ve Veri Toplama

Örnekleme oluşturan 12 işletmeden yarı yapılandırılmış mülakat formu aracılığı ile veriler elde edilmiştir. Mülakat formu, 2'si sektör temsilcisi 3'ü akademisyen olmak üzere 5 uzmanın görüşü alınarak son haline getirilmiştir. İş turizmi ve otel işletmelerinde sezon dışı dönemlerde uygulanan stratejilere yönelik literatürde yer alan çalışmalar incelenerek ve sözü geçen uzmanların görüşleri alınarak; araştırmacı tarafından aday bir mülakat formu oluşturulmuştur.

Uzmanlardan; 19 soru olarak oluşturulan bu aday mülakat formunda yer alan her bir maddeyi değerlendirmeleri istenmiştir. Değerlendirme sonucunda, 2 soruda düzenleme yapılmasına, 7 sorunun ise gerekli görülmemesi nedeniyle elenmesine karar verilmiştir. Böylece araştırmada kullanılan, 12 sorudan oluşan mülakat formu elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan bu mülakat formu eklerde yer almaktadır. Pilot uygulama kapsamında 3 işletme temsilcisi ile görüşme sağlanmış; herhangi anlaşılmaz veya eksik bir ifadeye rastlanılmaması ile asıl uygulamaya geçilmiştir.

Araştırmanın verileri 18.04.2019- 24.04.2019 tarihleri arasında 7 günde toplanmıştır. Görüşmeler, katılımcıların belirlediği tarih ve saatte işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Zamanı etkin kullanabilmek ve veri kaybını engellemek amacıyla katılımcılardan ses

kaydı alınması için müsaade istenmiş, 2 katılımcı tarafından uygun görülmeyle 10 katılımcıdan ses kaydı alınabilmiştir. Görüşmeler her bir katılımcıyla, en az 45 dakika en fazla 1,5 saat olmak üzere ortalama 1 saatlik bir süre zarfında gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

4.1. Araştırma Bulguları

Çalışmada yer alan 12 katılımcı K1'den K12'ye kadar kodlanmıştır. Kodlamadaki numaralandırma katılımcılara dair herhangi bir husus gözetilmeksizin yapılmıştır.

4.1.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara Tablo 4.1'de yer verilmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özellikleri.

	Cinsiyet	Eğitim	Sektör Tecrübesi(yıl)	İşletmedeki Konumu
K1	Erkek	Lisans	20	Genel Müdür
K2	Kadın	Lisans	9	Genel Müdür
K3	Erkek	Lisans	8	İşletme Sahibi
K4	Erkek	Lisans	10	İşletme Sahibi
K5	Erkek	Lisans	23	Genel Müdür
K6	Erkek	Lisans	7	Ön Büro Müdürü
K7	Kadın	Lisans	10	Satış Müdürü
K8	Erkek	Lisans	7	Genel Müdür Yardımcısı
K9	Erkek	Ortaokul	25	Genel Müdür
K10	Erkek	Lise	5	Genel Müdür
K11	Erkek	Lisans	8	Satış Yetkilisi
K12	Kadın	Lisans	7	Satış Yetkilisi

Yukarıda yer tablodaki bilgilere göre katılımcıların 3'ü kadın, 9'u erkektir. Eğitim durumlarına bakıldığında, 1'i ortaokul, 1'i lise diğer 10 katılımcı ise lisans mezunudur.

9 katılımcının sektör tecrübesi 1-10 yıl arasındayken, 3 katılımcının 20-25 yıl aralığında tecrübesi bulunmaktadır. Katılımcıların işletmedeki konumuna bakıldığında, üst ve orta düzey yöneticilerin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların, 2'si işletme sahibi, 5'i genel müdür, 1'i genel müdür yardımcısı, 1'i ön büro müdürü, 1'i satış müdürü ve 2'si satış yetkilisidir. Çalışmanın büyük kısmının üst düzey yönetimin katılımıyla gerçekleştirilmesinin; araştırma sorularına yanıt bulabilme açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

4.1.2. İşletmelere ait bulgular

Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin, 5'i 3 yıldızlı, 4'ü 4 yıldızlı ve 3'ü 5 yıldızlı iken 5'i zincire bağlı, 7'si bağımsız işletmelerdir. İşletmelerin kuruluş yıllarına bakıldığında, 7'sinin 2010-2018 yılları arasında, 4'ünün 2000-2009 yılları arasında 1'inin ise 2000 yılından önce faaliyete geçtiği görülmektedir.

Tablo 4.2. Yıldızlarına göre otellerin oda, yatak kapasiteleri ve çalışan sayıları.

	Tesis Sayısı	Oda Sayıları	Yatak Sayıları	Çalışan Sayısı
3 yıldızlı oteller	5	341	672	112
4 yıldızlı oteller	4	299	636	108
5 yıldızlı oteller	3	553	1174	505
Toplam	12	1193	2482	725

Tablo 4.2.'de görüldüğü üzere 3 yıldızlı otel işletmelerinin oda sayıları 341 iken yatak sayıları yaklaşık 2 katı olup 672'dir. 4 yıldızlı otel işletmeleri toplamda 299 oda kapasitesine sahipken 5 yıldızlı otel işletmeleri 553 oda kapasitesi ile faaliyet göstermektedir. Her ikisinde de yatak sayıları, oda sayılarının 2,12 katı olarak 636 ve 1174'dür.

3 yıldızlı otellerde çalışan sayıları 17-28 aralığında olup toplamda 112'dir. 4 yıldızlı otellerde 14-50 arasında değişen çalışan sayıları toplamda 108'dir. 5 yıldızlı otellerde ise 70-290 arasında çalışan olup toplamda 505'dir.

4.1.3. İşletmelerin müşteri portföylerine ilişkin bulgular

Katılımcıların tamamı müşteri portföyleri arasında iş amaçlı seyahat eden bireylerin olduğunu bildirmiştir. Yine katılımcıların tamamına yakını münferit misafirlerin de talepte önemli bir payı olduğunu belirtmiştir.

K1, K2, K5, K6, K8 ve K9 şehre gelen spor kabilelerinin de işletmelerinde konaklama yaptıklarını söylemiştir.

Bu konuda K8, “sporcuların yanı sıra kulüp taraftarları ve spor müdürlüklerinin okullar arasında düzenledikleri spor turnuvalarında sporcu aileleri de önemli bir potansiyel oluşturmaktadır” şeklinde görüş bildirmiştir.

K6, “Son yıllarda Sakarya Ortadoğu ülkelerinden çok fazla göç alıyor. Ev, arsa alımı ve yerleşme süreçlerinde konaklama ihtiyaçları oluyor ve işletmemiz de bundan payını alıyor. Bu sebeple Ortadoğu pazarı hedef pazarlarımız arasındadır”. K2, K6, K7, K10, K11 de benzer şekilde Ortadoğulu turistlerin hedef pazarları arasında yer aldığını ifade etmiştir.

K1, K5, K6, K7, K8, K11 ve K12 turistik amaçlı seyahat eden turistleri de ağırladıklarını bildirmiştir.

K7 ve K8, Kartepe, Sapanca, Karasu gibi destinasyonlara gelen turistlerin, bu bölgelerde konaklama yapacak işletme bulamamaları veya fiyatların çok yüksek olması nedeniyle bu kesimden de bir pay aldıklarını söylemiştir.

K1'in bu konuda ifadesi, “Sakarya, Anadolu turlarının geçiş güzergâhında bulunuyor. Özellikle, ege kalkışlı tur grupları yolculuk esnasında dinlenme amaçlı işletmemizde konaklama yapıyor” olmuştur.

K9, özellikle yaz aylarında gerçekleşen düğünlere il dışından katılan misafirlerin artık günümüzde otellerde konaklama yaptıklarını belirterek, işletmelerinin de bu tarz organizasyonlardan konaklama aldığını ayrıca bildirmiştir.

K11 ise, toplantı, kongre ve konferanslara katılan kişilerin de konaklama yaptıklarını ve portföylerinde önemli bir yere sahip olduğunu ifade etmiştir.

4.1.4.Toplam talep içinde iş amaçlı seyahat eden bireylerin durumuna ilişkin bulgular

Katılımcılar, iş amaçlı seyahat eden müşterilerin toplam talep içerisindeki durumuna dair soruya ortalama sayılarla cevaplandırmışlardır. Bu konuda net bir ölçüm yapmadıklarını ancak verilen oranların maksimum ± 5 değişiklik gösterebileceğini de eklemiştir. İlgili bilgilere Tablo 4.3.'de verilmiştir.

Tablo 4.3. İş amaçlı seyahat eden bireylerin toplam talebe oranları.

	%30 dan az	%30-%50	%51-%70	%71-%90
3 yıldızlı oteller	–	–	2	3
4 yıldızlı oteller	1	–	1	2
5 yıldızlı oteller	–	2	–	1

6 katılımcı, otellerinde konaklama yapan müşterilerinin %71 ile %90 aralığında iş amaçlı seyahat eden bireyler olduğunu ifade etmiştir. Burada en yüksek oran 4 yıldızlı bir işletme tarafından verilmiş olup oranı ise %90'dır. Katılımcı, işletmelerinin hem merkezi hem de organize sanayi bölgelerine kolay ulaşım sağlanan bir lokasyonda olması nedeniyle böyle yüksek bir oran olduğunu ifade etmiştir.

3 katılımcı, %51 ile %70 aralığında bir sayı vermiştir. Bunlardan 1'i 4 yıldızlı, 2'si ise 3 yıldızlı işletmelerdir.

5 yıldızlı olan ve aynı lokasyonda bulunan iki işletme, %30 ile %50 aralığında ticari misafir ağırladıklarını dile getirmişlerdir. Bununla ilgili K11, %35'lik dilimin kongre ve

konferanslara katılımlarıyla konaklama yaptıklarını, %10 ile %15 civarında ise kurumsal müşterilerinin olduğunu ayrıca eklemiştir.

4 yıldız bulunan bir işletme ise kurumsal müşterilerinin %20 civarında olduğunu ifade etmiştir. Aynı lokasyonda bulunan, benzer özelliklere ve aynı yıldız sayısına sahip olan bir işletme %80 civarında bir oran vermişken arada böyle büyük bir farkın olması; kurumsal müşterilerin otel seçimlerinde yıldız sayısını bağlayıcı bulmadıklarını söylemek mümkündür.

4.1.5. İşletmelerin iç çevrelerine ilişkin bulgular

Katılımcıların tamamı işletmelerinde, müşteri-personel iletişiminin kuvvetli olduğunu ve bunu bir üstünlük olarak gördükleri konusunda ortak görüş bildirmiştir. K6 bununla ilgili, “personelimizin, genç, dinamik, yetkin ve büyük kısmının turizm eğitimi almış olması işletmemiz açısından avantaj oluşturmaktadır ve bu konuda olumlu geribildirim almamıza sebep olmaktadır” şeklinde görüş bildirmiştir. K11 ise kemik kadroya sahip olduğunu ve personel sirkülasyonunun çok düşük olmasını avantaj olarak bildirmiştir.

K2 ve K7 işletmelerinin uluslararası faaliyet göstermeleri nedeniyle marka bilinirliğini avantaj olarak görmektedir ve bu sayede standartlarını da koruduklarını ifade etmiştir. K7, “çalıştığımız firmalar belli dönemlerde yabancı misafirler yönlendiriyorlar, markamızın yurtdışında bilinirliği bu misafirlerin işletmemize güven duymalarını sağlıyor. Bu sebeple tercihlerinde ilk sıralarda yer alıyoruz” ifadesiyle marka bilinirliğinin rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağladığını dile getirmiştir.

K2, K6, K10 ve K11 lokasyonlarının işletmeleri için avantaj olduğunu düşünmektedir. K2, işletmelerinin konumu gereği hem merkezi noktalara hem de sanayi bölgelerine ulaşımında kolaylık sağladığını düşünmektedir. K5 sanayi bölgelerine yakın olması ancak merkeze uzak kalması nedeniyle, K3 ise merkezde konumlanmasının yanı sıra otopark sıkıntısı yaşamaları nedeniyle lokasyonlarını hem avantaj hem de dezavantaj olarak görmektedir. K1, henüz gelişmekte olan bir bölgede faaliyet gösterdikleri için konumunu dezavantaj olarak görmektedir. K7 ise, otoyola yakın olmaları sonucu gürültü problemi yaşamaları ve kentsel dönüşüm nedeniyle konumunu dezavantaj olarak görmektedir.

K1 ve K6 işletmelerinin yeni olmasını ve mimarilerini üstünlük olarak görmektedir. K5 ve K10 ise işletmelerinin uzun yıllardır faaliyet göstermesini, isimlerinin bilinirliği açısından avantaj olarak görürken, kısa vadede fiziksel yenilenmenin zor olması nedeniyle dezavantaj olarak da görmektedirler.

K2 ve K8 odalarının ortalama metrekarenin üzerinde olduğunu ve bunun rakiplerine karşı üstünlük sağladığını ifade etmiştir. İş amaçlı seyahat eden bireylerin, devamlı otellerde konaklama yapmaları ve evlerinden çok fazla uzak kalmaları nedeniyle otel seçimi yaparken, oda büyüklüklerini göz önünde bulundurmaları ihtimalinin yüksek olduğu söylenebilir.

K8'in aşağıda yer alan ifadesinden işletmenin rekabet stratejisinin farklılaşma olduğu sonucu çıkarılabilir.

İşletmemizin 3 yıldızı bulunmasının yanı sıra rakip işletmelerden farklı olarak odalarımızın bünyesinde mutfak ve çamaşır makinesi bulunuyor. Misafirlerimize kendi çamaşırlarını yıkama ve yemeklerini pişirebilme imkânı sunuyoruz. Böylece kuru temizlemeye ayrı bir bütçe ayırmaları gerekmiyor. Bu ise özellikle uzun süre konaklama yapacak misafirlerin bizi tercih etmelerinde önemli bir rol oynuyor.

K2 ve K7 otellerinin bünyesinde spa merkezlerinin olduğunu ve havuz ve hamam kullanımının ücretsiz olduğunu; konaklamanın yanında ekstra bir hizmet sunabilmelerinin ise satış faaliyetlerinde avantaj yarattığını ifade etmişlerdir. K2, rakip işletmelerdeki spa merkezlerinin karma olduğunu kendi işletmelerinde ise kadın ve erkekler için ayrı ayrı olduğunu; bunun ise işletmeleri için önemli bir avantaj olduğunu dile getirmiştir. K8 ise en yakın rakiplerinde spa varken kendi işletmelerinde bulunmamasını dezavantaj olarak görmüş ve müşterilerden bu şekilde geri bildirim aldıklarını eklemiştir.

K4, açık yüzme havuzunun olmasını işletmesi için üstünlük olarak görürken, K7, çeşitli büyüklüklerde toplantı salonlarının olmasını, 1500 kişi kapasitesi olan bahçesinin olmasını ve yakın çevrede tek 5 yıldızlı otel olmasını rakiplerine karşı üstünlük olarak görmektedir.

K12'nin, aşağıda yer alan ifadesiyle; bu merkeze şehir dışından gelenlerin olması ve rakiplerde benzer bir hizmet bulunmaması nedeniyle doluluklarında artışa neden olduğu düşünülmektedir.

Otelimizin bünyesinde zayıflama merkezi bulunmakta ve bu merkezi özellikle yaz aylarında birçok müşterimiz kullanmakta. Merkezimize gelen müşterilerimize beslenme konusunda da kapsamlı bir hizmet veriyoruz, öyle ki günlük olarak alacakları besinleri –meyvelerinden ana yemeklerine kadar- saati saatine kendilerine sunuyoruz. Bu nedenle merkezi kullanacak müşterilerimizin işletmemizde konaklama yapması gerekiyor.

K11'in, "Otelimizin bünyesinde 15 ile 700 kişi ağırlayabildiğimiz 14 farklı toplantı salonu mevcut ve yılda en az 4 ulusal kongre, konferans düzenliyoruz. Özellikle doluluklarımızın düştüğü dönemlerde bu organizasyonlar ile kapasite kullanımımızı arttırmayı hedefliyoruz." ifadesi ile -rakip işletmelerde kongre düzenlemeye uygun kapasitede salonların olmadığı düşünüldüğünde- toplantı salonlarının işletmenin temel yetkinliği olduğu söylenebilir.

4.1.6. İşletmelerin kapasite kullanımına ilişkin bulgular

Otel işletmelerinin başlıca ürünlerinin odaları olduğu düşünüldüğünde kapasite kullanımının bu işletmeler için odalarının doluluğuyla ilgili olduğu söylenebilir. Yapılan görüşmelerde K11 ve K12 dışında kalanların tamamı tatil dönemlerinin doluluklarını olumsuz etkilediğini teyit etmiştir. Bu iki işletme ise buldukları bölgenin turistik anlamda tanınırlığı ile bu durumla baş etmek zorunda kalmadıklarını dile getirmiştir. K11'in doluluğu, hafta içine oranla hafta sonu dönemlerinde %38, K12'nin ise %6 artış göstermektedir. Bu sebeple bu iki işletmeye dair verilere tabloda yer verilmemiştir. Ancak K11, yaz tatili ve resmi tatil dönemlerinde Akdeniz ve Ege bölgelerindeki otellerin fiyat politikalarını izlediklerini ve bu bölgelerde fiyatlar düşükse turistlerin bu bölgelere yönelmesi sonucu doluluklarında %10 kadar düşüş yaşadıklarını da eklemiştir.

İşletmeler genel olarak tüm tatil dönemlerinde performanslarının düştüğünü belirtse de yalnızca hafta içi ve hafta sonu olarak sınıflandırarak oran belirtmişlerdir.

Tablo 4.4. Haftasonu dönemlerinde dolulukların düşüş oranı.

	%30-%40 düşüş	%41-%50 düşüş	%51 ve üzeri düşüş
3 yıldızlı oteller	1	4	–
4 yıldızlı oteller	1	2	1
5 yıldızlı oteller	–	1	–

Tablo 4.4.'de görüldüğü üzere araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin büyük çoğunluğunun, yıldız sayısı fark etmeksizin hafta sonu dönemlerinde dolulukları yaklaşık olarak yarı yarıya düşmektedir. Bu ise çalışmanın temel varsayımını doğrular niteliktedir.

En yüksek düşüşü %75 oranla 4 yıldızlı olan bir işletme yaşamaktadır. K10, hafta içi dönemlerinde %80 doluluk ile başarılı bir performansa sahipken hafta sonları %20 civarında bir performansa sahip olduklarını dile getirmiştir. Bunun sonucunda yıllık bazda işletmenin kapasite kullanımını %62 civarında kalmaktadır.

İşletmelerin büyük bir kısmının hafta içi dolulukları %70 ile %90 arasındayken hafta sonu yaşanan ani düşüşler yıllık oranlarını %60 ile %78 aralığına düşürmektedir. K5, en yüksek performans ile hafta içi %90 olan doluluğunun hafta sonu %40 düşüşe geçmesi sonucu yıllık bazda %12'lik bir düşüşle performanslarının %78 civarında kaldığını ifade etmiştir.

Her ikisi de 3 yıldızlı olan işletmelerden biri hafta içi %70, diğeri ise % 90 oranında doluluğa sahipken her ikisi de hafta sonu için doluluklarının %50' düştüğünü söylemiştir. Bu bağlamda işletmenin; hafta içinde ne kadar yüksek bir performans gösterirse gösterebilir, hafta sonunda diğer işletmeler gibi kapasitesinin yalnızca yarısını doldurabildiği söylenebilir.

Genel tabloya bakıldığında bu durumun yalnızca birkaç işletmeye mahsus olmadığı tamamına yakınının bu durumla karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Bununla ilgili K5 ve K6 rakiplerinin performansını izlemeye en temel amaçlarının yaşanan bu düşüşlerin her işletme için mi geçerli sorusuna yanıt bulmak olduğunu söylediği söylemiştir. Yalnızca kendi işletmelerinin performansının düşük olması durumunda ürün ve hizmet

kalitesinde iyileştirme yoluna gittiklerini de eklemiştir. K9 dışındaki 11 işletme de aynı amaçla rakip performansını izlediklerini ifade etmiştir. Burada işletmelerin büyük çoğunluğunun öncelikle kendilerine en yakın gördükleri rakiplerini izledikleri görülmektedir. Bunun dışında katılımcıların genelini ifade eden ifadeleri ile rakipler; fiyatları ve müşteri portföyleri hakkında bilgi sahibi olunabilmesi için izlenmektedir.

K7'nin "İşletmemizde rakip analizi yapılmadan herhangi bir kampanya hayata geçirilemez. Yapılması planlanan her kampanya, rakipler tarafından daha önce yapılmış mı ve nasıl sonuçlanmış diye mutlaka kontrol edilir." ifadesinden kıyaslama yaptıkları dolayısıyla stratejik yönetim araçlarını kullandıkları görülmektedir.

İşletmeler doluluk oranlarını önemsemekle birlikte performans ölçütleri yalnızca doluluk oranları olmamaktadır. Katılımcıların tamamı aylık veya yıllık sistematik olarak performanslarını ölçtüklerini teyit etmiştir. Burada dikkat çeken nokta tamamının ölçütleri arasında misafir memnuniyeti, kârlılık ve doluluk olmasıdır. Farklılık göstererek K3 ve K7, maliyet, K2 ve K6 ise personel performansının da ölçütleri arasında bulunduğunu ifade etmiştir.

4.1.7. Tatil dönemlerinde uygulanan stratejilere ilişkin bulgular

Yapılan görüşmelerde, K3 ve K9 tatil dönemi veya doluluklarının düşüşe geçtiği herhangi bir dönemde performanslarını arttırmak için herhangi bir çalışma yapmadıklarını dile getirmiştir. K9, fiyat politikalarını değiştirmediklerini özellikle belirtmiştir. Katılımcı bununla ilgili aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır.

Fiyatları düşürdüğümüzde zararına satış yapıyoruz ya da yalnızca maliyeti karşılayabilecek kadar. Ürün kalitesinden ödün vermek istemediğimiz için maliyetleri de düşüremiyoruz. Kârlı satış yapmak doluluk oranlarından daha önemli bizim için. Böylece işletmemizin fiziksel anlamda hızla yıpranmasını da engelliyoruz. Bu sebeple doluluğumuzun düştüğü dönemlerde herhangi bir strateji izlemiyoruz.

Bu iki işletme dışında kalan tüm oteller fiyatlarını belirlerken talebi göz önüne aldıklarını belirtmiştir. Dolayısıyla talebin fazla olduğu dönemlerde fiyatlarını yukarı çektikleri gibi gerek tatil dönemleri gerekse doluluklarının düştüğü herhangi bir

zamanda fiyat politikalarını değiştirdiklerini, indirim yaptıklarını ifade etmiştir. İşletmeler online dağıtım kanalları aracılığıyla indirim uygulamaktadır.

K7'nin, "Profesyonel anlamda maliyet analizi yapıyoruz buna bağlı minimum kârla dahi olsa toplam talep içerisinde işletmemizin payını arttırmayı hedefliyoruz." ifadesinden, talebin dūřtūęü dōnemlerde kârlı satışı gōz ardı etmeksizin fiyatlarında indirim uyguladıkları anlaşılmaktadır.

K2 ise tatil dōnemlerinde fiyatlarını belirlerken, öncelikli olarak rakiplerinin fiyat politikalarını izlediklerini bu veriler işığında hareket ettiklerini söylemiştir.

K2'nin aşağıda yer alan ifadesinden anlaşılmaktadır ki; mevcut ūrün ve hizmetlerini paket haline getirerek talebi arttırmayı hedeflemektedirler. Benzer ifadeleri kullanan K11 ve K12 de aynı yolu izlemektedirler.

İřletmemizin bünyesinde; havuz, hamam, sauna gibi çeřitli alanların mevcut olduęu bir spa merkezimiz bulunuyor. Bu alanlar konaklama yapan mūřterilerimizin tamamının hizmetine ücretsiz olarak sunulmakta. Bununla birlikte masaj hizmetimiz de ücretli olarak bulunmaktadır. Ancak tatil dōnemlerinde ve talebin dūřtūęü dōnemlerde, satıřı arttırmak için konaklama yapanlara ücretsiz masaj hizmeti sunduęumuz zamanlar da olabilir.

K4 benzer şekilde spa merkezlerinde ücretli hizmetleri olduğunu, ancak bu 3 işletmeden farklı olarak spa merkezlerinde kullanılmak üzere indirim çekleri hediye ettiklerini ifade etmiştir.

K2 ve K7, işletmelerinin normalde oda+kahvaltı hizmet verdiğini ancak tatil dōnemlerinde talebe gōre yarım pansiyon, tam pansiyon veya tam pansiyona ek masaj dâhil paketler oluşturduklarını ve bōylelikle turistik amaçlı seyahat edenlere yōnelik bir arz oluşturduklarını ifade etmiştir.

K8 ise benzer řekilde oda+kahvaltı hizmet veren bir iřletme olmakla birlikte bünyesinde bulunan restoranlarında %10 ile %20 arasında indirim uygulamaktadır. Buna ek olarak kahvaltıyı açık būfe sunmaktadırlar ve odaya kahvaltı hizmetinin ekstra ūcrete tabi olmasına raęmen bu dōnemlerde odaya ücretsiz kahvaltı gibi bir hizmet benimsedikleri gōrūlmektedir.

K1'in konuyla ilgili ifadeleri aşağıdaki gibidir.

Çeşitli illerden Anadolu turlarına katılan tur gruplarının ara konaklamalarının işletmemizde yapılması için belli çalışmalar yapıyoruz. Bu konaklamalar ağırlıklı olarak Düzce ve Bolu illerinde yapılmakta. Bunun için bu turları düzenleyen, özellikle İstanbul'da yer alan yerel acentaları belli dönemlerde ziyaret ediyoruz ve fiyat teklifimizi sunarak işletmemiz hakkında bilgilendirmemizi yapıyoruz. Bu konuda olumlu dönüşler aldığımızı söylemem mümkün. Bunun yanı sıra ilerleyen günlerde canlı müzik ile otelimizin restoranını daha aktif hale getirmeyi planlıyoruz. Yakın çevrede böyle bir aktivitenin olmaması nedeniyle talebi arttırmamıza olumlu etkisi olacağını düşünmekteyiz.

K11, bünyesinde çeşitli büyüklükte kongre ve konferans salonları bulunduğunu ve talebin düştüğü dönemlerde bu tarz organizasyonlara ağırlık verdiklerini ifade etmiştir. Kongre ve konferanslara katılanların işletmelerinden memnun kaldıklarını ve böylece sonrasında aileleriyle de tekrar konaklama yaptıklarını eklemiştir.

K5'in ifadeleri ile tatil dönemlerine özgü benimsedikleri stratejileri aşağıdaki gibidir.

Geçmiş yıllarda Sakarya'da gerçekleştirmek üzere 3 farklı tur programı hazırladık ve İzmir, Ankara, İstanbul acenteleri aracılığıyla satışını yaptık. Bu süreçte organizasyonu yapmakla kalmayarak, dışarıdan herhangi bir kaynak kullanmaksızın turu da kendimiz gerçekleştirdik. Bu organizasyon ile tatil dönemlerinde doluluğumuzu arttırarak başarıya ulaştık.

4.1.8. Katılımcıların Sakarya'nın turizm potansiyelini değerlendirmelerine ilişkin bulgular

Katılımcıların genel görüşü, Sakarya'nın, karasu limanı ve her geçen gün daha da gelişen organize sanayi bölgeleri ile ihracatta başarılar elde eden bir sanayi şehri olduğu yönünde olmuştur. Bununla birlikte, Sakarya'nın mevcut bir turizm potansiyeline sahip olduğu ancak yerel yönetimler tarafından gerekli yatırım ve tanıtımın yapılmadığı da ortak görüş olarak bildirilmiştir.

K9'un aşağıda yer verilen ifadeleri; turnuvaların genel olarak tatil dönemlerinde yapıldığı düşünüldüğünde bu yatırımların söz konusu sorunun çözümü için etkili olabileceği düşünülmektedir.

Şuanda Sakarya'da mevcut 2 adet spor salonu bulunuyor. Bu sayede Sakarya, birçok farklı dalda sportif faaliyetlere ve turnuvalara ev sahipliği yapabiliyor. Bu turnuvalar sırasında sporcular ve

teknik ekip yanında –özellikle ortaöğretim düzeyindeki sporcuların- ailelerde şehri ziyaret ediyorlar. Dolayısıyla hem kendi işletmemiz hem diğer oteller bundan payını alıyorlar. Bu bağlamda yerel yönetimlerce Sakarya’ya daha fazla spor salonu yatırımı yapılmalıdır.

K1 benzer şekilde sportif faaliyetlerin artmasının konaklama işletmelerine yeni fırsatlar yaratacağı görüşündedir. Katılımcının konuya ilişkin görüşleri ise aşağıdaki gibidir.

Kısa süre önce bulunduğumuz bölgede, uluslararası dövüş kulüplerinin ulusal televizyonlarda da yayınlanan maçlarının bir ayağı yapıldı. Bu sayede bölgeye birçok ziyaretçi geldi ve konaklama ihtiyaçları oldu. Organizasyonun sponsorluğunu yaptık ve sporcular bizim otelimizde konaklama yaptılar. Bu bağlamda şahsi görüşüm; bölgenin ilerleyen dönemlerde elde edebileceği fırsatların, sportif faaliyetlerin çoğaltılması ile mümkün olacağı şeklindedir.

K2, K3, K6, K9 ve K11 Sakarya’nın İstanbul’a yakınlığına vurgu yaparak İstanbullu turistlerin şehir için önemli bir potansiyel oluşturduğunu ifade etmiştir. Genel görüş bu yönde olmakla birlikte K1, İstanbul, İzmir kalkışlı Anadolu turlarına Sakarya’nın da dâhil edilebileceği görüşündedir. K11 ise ek olarak, “Çevre illerden ulaşımın, karayolu, demiryolu ile sağlanabilmesinin yanı sıra şehir Sabiha Gökçen Havalimanına da oldukça yakın konumda. Bu; Sakarya’nın turizm potansiyelinden faydalanabilmemize önemli ölçüde etki etmektedir” ifadelerini kullanmıştır.

K1, Ortadoğu pazarının Sakarya’daki potansiyeline dikkat çekerek “Bölgedeki yeşil alanların tanıtılması özellikle Ortadoğu pazarının bölgeye ilgisinin sadece Sapanca’yla sınırlı kalmamasına olanak verecektir diğer alanlarda da keşfedilmemiş bakir bölgeler var” şeklinde görüş bildirmiştir. Bölgede bulunan Dikmen yaylasını ve Keremali Dağındaki krater gölünü örnek veren katılımcı bu bölgelere öncelikli olarak ulaşım sorunlarının çözülmesi, bu konuda gerekli yatırımların yapılması gerektiğini eklemiştir. Ancak Uzungöl örneğini vererek hızlı gelişimin çarpık yapılaşmaya zemin hazırladığını bu sebeple bu konu üzerinde önemle durulması gerektiğini de ayrıca eklemiştir.

K7, “Şehir, potansiyel turistler tarafından özellikle Ortadoğu pazarında Sakarya olarak değil de Sapanca olarak tanınıyor. Turizm potansiyeline sahip farklı bölgeler olmasına karşın turizm Sapanca gölü ve çevresi ile sınırlı kalıyor.” ifadeleri ile tanıtım faaliyetlerinin önemine vurgu yapmıştır. Benzer görüş bildiren K3 ise, yerel acentelerin Sakarya turları düzenlemeye yönelik çalışmalar yapması gerektiği düşüncesindedir.

K8'in, "Doğa, tarih ve termal kaynaklar bakımından oldukça zengin olan Sakarya birçok turizm türüne ev sahipliği yapabilecek potansiyelde bir şehir. Ancak gerekli yatırımlar yapılmamakta ve yerel halk turizme çokta sıcak bakmıyor." ifadesinden genel görüşün; mevcut potansiyelden çeşitli gerekçelerle tam olarak faydalanılmadığı yönünde olduğu sonucu çıkarılabilir.

K5, aşağıda yer alan ifadeleri ile Sakarya'nın sağlık turizmi potansiyeline dikkat çekmiştir. Bunun yanı sıra geçmiş yıllarda düzenledikleri turda Ankara'dan gelen bir turist kafilesinin özellikle yeşil alanlara oldukça ilgi gösterdiklerini söyleyen katılımcı bunu, "İstanbul'da Sultan Ahmet Camisini gören turiste Orhan Cami gezdirilemez." ifadesiyle açıklamıştır. Burada katılımcı potansiyel turistlerin yaşadıkları şehir göz önünde bulundurularak bir tur programı belirlemenin müşteri memnuniyeti ve sürekliliği açısından önemine vurgu yapmak istemiştir.

Sakarya'da estetik cerrahi operasyonlar ve dış tedavisi yapan birçok kurum bulunuyor. Ve gerek yurt içi gerekse yurt dışında oldukça talep görüyorlar. Ancak Sakarya'nın metropollere yakınlığı nedeniyle bu kişiler yüksek ihtimalle konaklamalarını burada yapmıyorlar. Bu kurumlar ve doktorların bizlerle anlaşma yaparak konaklamanın da fiyata dâhil olduğu paketler hazırlamaları gerekmektedir. Böylece mevcut potansiyelden şehirdeki konaklama tesislerinin de payını almaları mümkün olacaktır.

K5, aşağıda yer alan ifadeleri ile şehri diğerlerinden farklılaştıracak projelerin önemini vurgulamıştır. Sakarya birçok sportif faaliyete ev sahipliği yapmakta ve bu konuda önemli projeleri bulunmaktadır. Bu bağlamda şehri spor kenti olarak tanıtmanın mümkün olacağı söylenebilir.

Sakarya Büyükşehir Belediyesinin Bisiklet Adası projesi ile 2020 yılında gerçekleştirilecek olan "Dağ Bisikleti Dünya Maraton Yarışları" Sakarya'da yapılacak ve şehrimize dünyanın birçok yerinden insanlar gelecek. Organizasyonun dünya kamuoyuna duyurulması şehrimizin tanıtımının yapılmasına da olanak sağladı. Böyle uluslararası bir organizasyon elbette konaklama sektörü içinde büyük bir fırsat yaratmaktadır. Benzer bir proje olan, Arifiye bölgesindeki Mollaköy göletinde yapılması planlanan kano ve kürek parkurunun da tamamlanması ve bunun gibi proje yatırımlarının artırılması gerekmektedir.

Turizm hareketlerinin arttırılması ve ildeki otel işletmelerinin de kapasitelerini daha yüksek oranlarda kullanabilmeleri için Sakarya'nın mevcut turizm potansiyeli ve sahip olduğu turistik çekicilikler, gerekli çalışmalar yapılarak değerlendirilmelidir. Böylece

Sakarya, birçok turizm çeşidine ev sahipliği yapabilecek ve gerek bölgenin gerekse ülkenin turizm hedeflerine ulaşmasında katkılar sağlayabilecektir.

4.2. Tartışma

Araştırmanın daha önce yapılan araştırmalardan farkını ve önemini ortaya koymak amacıyla mevcut literatür incelendiğinde, çarpıcı sonuçların ortaya çıktığı belirlenmiştir. Yılmaz (2016) bir konaklama işletmesinin, rakiplerinden hangi alanlarda ne tür farklılıklara sahip olduğunu belirlemek amaçlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda, bir otelin sahip olduğu özelliklerinin rakipleri tarafından kolayca kopyalanamaması, müşteriler tarafından bu farklılığın değerli bulunması ve müşterilerin bu yüzden ilave ücret ödemeye istekli olmalarının önemli olduğu sonucu doğmuştur. Coşar (2008)'in gerçekleştirdiği araştırmada, otel işletmelerinde rekabeti etkileyen kıstaslar açıklanmış, sonrasında otel yöneticilerine yönelik yapılan anket araştırmasında faktörlerin rekabet gücü üzerindeki algıları incelenmiştir. Bunun sonucunda, otel işletmelerinin rakipleri karşısında üstünlük elde edebilmeleri için, rekabet stratejisi geliştirmeleri gerektiği, maliyetlerin düşürülerek, uygulanan fiyatlar ile pazarda liderlik yapılmasını sağlayacak politikaların izlenebileceği ortaya konmuştur.

Bir başka araştırmada, Cobanoğlu ve diğerleri (2003) tarafından iş amaçlı seyahat eden bireylerin otel seçiminde dikkat ettikleri özellikler belirlenmiştir. Bu noktada, hizmet, fiyat ve değer, güvenlik, ilave olanaklar, teknoloji, oda rahatlığı, yiyecek ve içecek, ücretsiz ürünler, otopark, konum, sağlık hassasiyeti ve bekârlık hassasiyeti dâhil olmak üzere on iki ana kıstas ortaya çıkmıştır. Mattila (1999) ise lüks otellerde kalan Asyalı ve batılı iş insanlarını, otellerin hangi özelliklerinin motive ettiğini ortaya koymuştur. Özellikle, uygun ekipmanların olduğu işlevsel alanların varlığının lüks otellerde kalan iş insanlarını motive ettiği belirlenmiştir.

Başka bir araştırmada, Aydın ve Akyol (2013) turizm işletmelerinin kriz dönemlerini atlattırma kullandıkları pazarlama stratejilerini tespit etmeyi ve krizin işletmeler üzerindeki olumlu veya olumsuz etkilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın sonucuna göre, otellerin krizden pek fazla etkilenmedikleri ve daha çok hâli hazırdaki durumu korumaya dönük stratejileri benimsedikleri belirlenmiştir. Buluç (1997)'un yaptığı araştırmada, turistlerin beklentilerini karşılayacak turistik ürünlerin

planlamasının önemini ve rolünü belirlemek amaçlanmıştır. Buna göre, eldeki kaynaklardan yararlanarak mevcut turistik ürünlerin çeşitlendirilerek en iyi şekilde tüketiciye sunulmasının önemli olduğu sonucu ortaya konmuştur. Dolnicar (2002) ise araştırmasında iş amaçlı seyahat eden bireylerin geçmiş deneyimlerini ve buna bağlı olarak yaşanan rahatsızlıklarını belirlemeyi ve literatürdeki bulguların yansıtılıp yansıtılmadığını araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda, temizlik, yemek ve güler yüzlü hizmetin öne çıkan güçlü yönler; değerinden fazla fiyat talebinin ise önde gelen rahatsızlıklardan olduğu ortaya konmuştur.

Bu çalışmada ise, diğer çalışmalardan farklı olarak yarı yapılandırılmış bir görüşme formu ile Sakarya'da faaliyet gösteren 12 iş otelinin yöneticileriyle, bu otellerin tatil dönemi stratejilerini belirlemeye yönelik mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, iş amaçlı seyahat eden bireylerin toplam talep içerisindeki durumu, işletmelerin kendilerine özgü hangi ürün veya hizmetlere sahip oldukları, tatil dönemlerinin doluluğa etkisi ve buna yönelik herhangi bir strateji uygulayıp uygulamadıkları şeklinde oluşturulan sorulara yanıt aranmıştır. Araştırmanın iş otellerinin tatil dönemi stratejilerini incelemesi bakımından literatürdeki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

BÖLÜM 5: SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmeleri; turistlerin seyahatleri sırasında temel gereksinimleri olan barınma ve yeme-içme ihtiyaçlarının karşılandığı, turizm endüstrisi içinde öneminin herkes tarafından kabul edildiği işletmelerdir. Birçok farklı türde konaklama işletmeleri olmakla birlikte asli konaklama şeklini oluşturan tesislerin otel işletmeleri olduğu bilinmektedir. Otel işletmeleri, faaliyet gösterdikleri bölgeye ve iç kaynaklarının niteliğine göre birçok farklı turizm türüne yönelik hizmet verebilmektedir. Ancak, küresel ekonomi ve rekabet ortamı düşünüldüğünde, turizm türlerinde görülen çeşitliliğin, konaklama işletmelerine de yansıdığı bilinmektedir. Son yıllarda, özellikle belirli bir pazara yönelik hizmet sunan işletmelerde artış görülmektedir. Nasıl ki kongre turizmi ayrı kültür turizmi ayrı bir pazar ise; otelcilik noktasında da, örneğin sayfiye otellerinin hitap ettiği misafir yapısı farklı, iş otellerinin hedef pazarı farklı olmaktadır. Bu araştırmada, katılımcılardan edinilen bilgilere ve Sakarya'nın sanayi şehri olması nedeniyle bölgede iş otelciliğinin hâkim olduğu ve bu yönde gelişim gösterdiği görülmektedir.

Otel işletmelerinin temel ürünü odalarıdır. Üretim miktarına kısa vadede müdahale edilememesi; talebin arttığı dönemlerde üretim kapasitesinin arttırılamamasına ve yalnız mevcut kapasite kadar satış yapılabilmesine neden olmaktadır. Talep düştüğünde ise, ürünün özelliği nedeniyle depolanma olanağı olmamakta ve talebin arttığı dönemlerde satılmak üzere stoklanamamaktadır. Sabit maliyetlerin ise diğer işletmelere oranla fazla olması, satılmayan her odanın maliyet yaratmaya devam etmesi demektir. Bu bağlamda işletmenin, her gün için her bir odasının satışını yapabilmesi önem arz etmektedir. Buradan hareketle, bu araştırmada temel olarak Sakarya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin, tüm yıl boyunca doluluk oranlarını en üst seviyede tutmak için uyguladıkları stratejiler incelenmiştir.

Araştırma örneklemini oluşturan 12 işletmeden edinilen bilgilere göre, toplam talep içinde iş amaçlı seyahat eden bireylerin oranının ortalama olarak % 65 olduğu görülmektedir. Böyle yüksek bir oranın ortaya çıkmasının altında yatan temel nedenin, Sakarya'nın gelişmiş bir sanayi şehri olduğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra belli oranlarda farklı turist tiplerine de hizmet etmektedirler. Bunların başında; spor kabileleri ve şehri turistik amaçlı ziyaret eden kişiler ve gruplar gelmektedir. Yerel yönetimlerce Sakarya'nın spor kenti olarak anılması adına gerçekleştirilen yatırımların ve Sakarya'nın başta Sapanca gölü olmak üzere doğal ve kültürel çekiciliklere sahip olmasının böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, turist çeşitliliğinin arttırılmasına yönelik çalışmaların, doluluk oranlarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Ünlüöner ve diğerleri (2008)'de Antalya'da gerçekleştirdikleri çalışmada sezon dışı dönemlerde gerçekleştirilen futbol organizasyonlarının konaklama işletmelerinin doluluklarına etkisini araştırmıştır. Futbol takımlarının kamplara ve turnuvalara geldikleri dönemlerde; bu takımları ağırlayan konaklama işletmelerinin doluluk oranlarında artış yaşandığı sonucuna vararak, bu fikri doğruladıkları düşünülmektedir

İşletmelerin normal dönemlerde kapasitelerini verimli kullanabildikleri, ancak tatil dönemlerinde ortalama olarak %42 oranında bir düşüş yaşadıkları görülmüştür. Bu otellerin büyük oranda iş insanlarını ağırlamaları ve bu kişilerin hafta sonu, yaz ayları ve resmi tatil dönemlerinde izin kullanmalarının bu işletmelerde doluluk oranlarının düşmesine neden olduğu düşünülmektedir. İşletmelerin sistematik analizler yapmamaları nedeniyle, katılımcılar bu oranları net olarak belirtemeyerek ortalama sayılar vermişlerdir.

Otel işletmelerinin tatil dönemlerinde kapasite kullanımlarının düşmesi nedeniyle bu dönemlerde uyguladıkları stratejileri belirlemek amacıyla yapılan çalışmada işletmelerin, öncelikle izledikleri yol talebe göre fiyat belirlemek olmuştur. Bu nedenle bu dönemlerde, fiyatlarını esneterek talebi arttırmayı hedeflemişlerdir. Katılımcıların tamamı talebin düştüğü tatil dönemlerinde, online dağıtım kanalları aracılığıyla indirim uyguladıklarını ortak görüş olarak ifade etmiştir. Ancak maliyet, kârlı satış gibi unsurlar gözlemlenmeden yalnızca kapasitenin tamamının kullanımına odaklanılmasının; işletmeyi mutlak başarıya götüremeyeceğini söylemek mümkündür. Genç ve Türkay (2018)

yaptıkları araştırmada, kış turizm merkezlerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerin, tüm yıl açık kalıp ayakta durmayı nasıl başardıklarını incelemişlerdir. Benzer şekilde; işletmelerin özellikle gruplara yönelik fiyat farklılaştırma (sabit fiyat anlaşmaları, grup indirimleri, paket fiyatlama vb.) stratejilerini uyguladıkları ve bunun yanında pazar bölümlendirme, ürün çeşitlendirme yoluna giderek kendileri için sezon dışı olarak adlandırılan yaz sezonunda da ortalama %50 doluluk oranını yakaladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Yine işletmelerin birçoğunun, paket ürün oluşturma, restoran ve spa merkezlerinde indirim uygulamak gibi stratejileri benimsedikleri görülmektedir. Farklılık yaratan ise, otel bünyesinde tur düzenlemek ve gerçekleştirmek olarak benimsenen strateji olmuştur. Katılımcının ifadesiyle de uzun süre boyunca hedeflenen amaçlara ulaşmıştır. Ancak böyle bir organizasyonun otel bünyesinde gerçekleştirilmesinin gerek maliyet gerekse nitelikli iş gücü açısından zorluklara neden olması mümkündür. Bu bağlamda yerel bir seyahat acentesiyle, daha profesyonel bir hizmet verebilmek adına iş birliği yapmalarının daha doğru bir karar olacağı düşünülmektedir.

İşletmelerin talebi etkilen iç kaynaklarına bakıldığında ise temel yetkinlere sahip işletmelerin, bu dönemleri daha az zararla atlattıkları ve farklı turist tiplerine hizmet edebildikleri görülmüştür. Bu bağlamda otel yatırımlarının bu husus gözetilerek yapılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerin ağırlı olarak iş turizmine hizmet etmelerinin yanı sıra belli oranlarda farklı turizm çeşitlerine de ev sahipleri yaptığı ancak toplam talepte büyük rolünün olmadığı görülmektedir. Bu sebeple katılımcılardan uyguladıkları stratejilerin yanı sıra Sakarya'nın turizm potansiyelini de değerlendirmelerine yönelik sorular sorulmuştur. Katılımcıların görüşü; Sakarya'nın, spor turizmi, eko turizm sağlık turizmi vb. turizm türlerine ev sahipliği yapabilecekken gerekli yatırımların yapılmaması sonucu şehrin potansiyelinden faydalanılamadığı yönünde olmuştur. Şehir, bir bölgenin turistik destinasyon sayılabilmesi için sahip olması gereken özelliklerden birçoğuna sahipken, turistik hareketlerden alması gereken payı alamamaktadır. Şehirde ki turizm çeşitliliğın artırılması; turistik hareketlerin de artmasına dolayısıyla otel işletmelerinin de kapasitelerini daha yüksek oranda kullanabilmesine neden olacağı düşünülmektedir. Gürses (2007)'de sezon dışı talebi canlandırma stratejileri üzerine Antalya'da

gerçekleştirdiği çalışmasında; Antalya ili için gerekli olan pazarlama stratejisinin “Alternatif Turizm Stratejisi” olduğunu vurgulamıştır.

İşletmelerin, rakiplerinin ürün, hizmet ve fiyatlandırma politikalarını yakından izledikleri ve kıyaslama yaptıkları görülmüştür ancak genel itibariyle yalnızca kendi performanslarıyla ilgilenmekte, turizm hareketlerinin iyileştirilmesi için aralarında bir iş birliği sağlamamaktadırlar. Söz konusu sorunun çözülmesi adına yerel yönetimlerin yanında tüm işletmelerinde birlikte hareket ederek; fiyatlandırma, şehrin tanıtımı gibi konularda ortak bir strateji benimsemeleri gerektiği düşünülmektedir.

İşletmeler genel olarak; fiyat farklılaştırma, ürün birleştirme ve ürün farklılaştırma gibi stratejileri kısmen benimsemiş dahi olsalar, strateji geliştirme noktasında, stratejik yönetim sürecine uygun hareket etmemekte ve profesyonel anlamda strateji geliştirmemektedirler.

Araştırmanın sonucunda elde edilen verilerden hareketle, aşağıda da görüleceği üzere kamuya, işletmelere ve araştırmacılara yönelik öneriler sıralanabilir. Kamuya yönelik öneriler şu şekildedir:

- İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü öncülüğünde, kamu sektörü, özel sektör, akademi ve ilgili sivil toplum kuruluşlarının katılımıyla, iş turizminin gelişimine dönük çalışmalar ortak akıl ile düzenlenmelidir.
- Ziyaretçi sayısının ve ekonomik girdinin artırılmasına yönelik ne yapılması gerektiği noktasında kamu ve özel sektör temsilcileri bir araya gelmelidir.
- Şehirdeki turistik ürün çeşitlerinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Sakarya'nın hem kültürel hem doğal değerlere sahip olduğu görülmektedir. Burada yerel yönetimin turizmin iyileştirilmesi adına gerekli yatırımları teşvik etmesi gerekmektedir.
- Turistik nitelik taşıyan yerlerin alt yapılarında iyileştirmeler yapılmalıdır.
- Ulaşım noktasında mevcut çalışmalar artırılmalı ve geliştirilmelidir.

- Sakarya merkezli çok amaçlı spor salonu sayısı ve yatırımı arttırılmalıdır.
- Dikmen Yaylası ve Keremali Dağındaki krater gölü gibi yerlerin tanıtımı daha etkili yapılmalıdır.
- Videolar ve görseller aracılığıyla şehirdeki turistik çekiciliklerin tanıtımı yapılmalı ve online kanallar aracılığıyla geniş kitlelere ulaşması sağlanmalıdır.
- Şehrin uluslararası tanıtımında büyük payı bulunan Bisiklet Adası projesi gibi yeni projeler geliştirilmeli ve benzer etkiye sahip olacağı düşünülen Mollaköy kano ve kürek parkurunun yapımı tamamlanmalıdır.

Ülkelerin herhangi bir sektörde başarıyı yakalayabilmesi açısından, kamunun olduğu kadar işletmelerin rolü de önemlidir. İş otellerinin tatil stratejileri konusunda Sakarya örneğinde, işletmelere yönelik öneriler aşağıdaki gibidir:

- İşletmeler öncelikli olarak hedef pazarlarını belirlemeli; bu pazarları temsil eden bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini net bir şekilde analiz etmelidirler.
- İşletmeler, belirlemiş oldukları hedef pazara yönelik ürün ve hizmet üretme konusu üzerinde önemle durmalıdırlar.
- İşletmeler, şehrin turizm potansiyelini ve sahip oldukları işletme kaynaklarını değerlendirmeli ve bu doğrultuda yeni pazarlara girmelidirler.
- Genel anlamda talebin düştüğü dönem olan tatil dönemlerinde, sunulan ürün ve hizmetler revize edilmelidir.
- Yoğun rekabet ortamında bulunan otel işletmeleri; strateji odaklı çalışmalar yapmalı, bu konuda örgüt içinde eğitimler vermelidirler
- İşletmeler stratejik yönetim araçlarını kullanarak iç ve dış çevre analizlerini yapmalı; elde edilen sonuçlara uygun stratejiler belirlenerek uygulanmalı ve bu analizler belirli aralıklarla yapılmaya devam edilmelidir.

- Benzer niteliklere ve kaynaklara sahip olan işletmeler, maliyet liderliği stratejisini benimsemelidirler.
- İşletmeler, rekabet üstünlüğü sağlayacak temel yetkinliklere sahip olmalı, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapmalıdırlar.
- İşletmeler, doluluklarının öneminin yanı sıra kârlı satışında önemini kavramalı; fiyatlandırma stratejilerini maliyetlerini göz ardı etmeksizin şekillendirmelidirler.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı kontrolünde sektör temsilcileri bir araya gelerek belirli bir ücretin altında oda satışı yapılmaması için taban bir fiyat belirlemelidirler.
- Spor kabilelerinin otel işletmelerine olan taleplerini arttırmak amacıyla, pazarlama faaliyetleri arttırılmalıdır.
- Ortadoğu pazarına yönelik daha etkili pazarlama çalışmaları yürütülmelidir.
- İşletmelerde konaklayan iş amaçlı seyahat eden bireylerin sayısında ve oranında artış sağlanması açısından; örneğin, marka gücü düşük olan işletmeler markalaşma yolunda çalışmalar yapmalıdır.
- Yerel yönetim temsilcileriyle bir araya gelinerek, Anadolu Turlarına Sakarya'nın da dâhil edilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- İşletmeler, tüketici beklentilerini de göz önünde bulundurarak farklı ürün ve hizmet sunmalı; bu yönde yatırımlar yapmalıdır.
- İşletmeler, hafta sonları yaşanan doluluk oranlarındaki düşüşlerin azalmasına yönelik pazarlama noktasında çalışma yürütmelidir.
- İşletmelerin benimsedikleri stratejiler, yalnızca şirket düzeyinde kalmamalı; bölgesel nitelikte olmalıdır.

- Uygun alanları bulunan işletmeler yeniden düzenlenerek spor sahaları inşa etmelidirler. Böylece spor kabilelerini yalnızca müsabakaların olduğu dönemlerde değil kamp yaptıkları dönemlerde de ağırlama olanakları olabilecektir.

Konuyla ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılar için geliştirilen öneriler ise aşağıda sıralanmıştır:

- Bu araştırma, iş turizminin yaygın olduğu İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Adana ve Antalya gibi şehirler için de uygulanabilir.
- İş otelleri özelinde yapılan bu araştırma, sayfiye otelleri, kış otelleri vb. farklı konseptle hizmet sunan otellerde de yapılabilir.
- İş otellerinden hizmet alan misafirlerin memnuniyetlerini ve beklentilerini ölçmeye yönelik araştırmalar yürütülebilir.
- Yerel yönetim temsilcilerinin konuyla ilgili çalışmalarını ortaya koymak amacıyla benzer bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Abbey, J. R. (1989). *Hospitality sales and advertising* (Vol. 10). Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Adan, Ö. (2011). Uluslararası Otel Sınıflandırması. İ. Pınar içinde, *Uluslararası Turizm İşletmeciliği* (s. 71-88). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akay, B. (2009). Turizm Politika ve Planlamasının Kavramsal Analizi. O. Batman, & O. Türkay içinde, *Turizm Politikaları* (s. 13-24). Sakarya: Değişim Yayınları.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamadaki rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 13 (1), s. 73-98.
- Akdemir, B. (2010). Stratejik Yol Haritası Uygulamasının Stratejik Yönetim Bilincine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *e-Journal of New World Sciences Academy* , 5 (4), 320-341.
- Akgemci, T. ve Güleş, H. K. (2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgöz, E. (2013). *Düşünce Uygulamaya Otel İşletmeciliği* . Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktan, C. C. (1999). *Stratejik yönetim ve benchmarking*. Nisan 20, 2019 tarihinde Can Aktan Web Sitesi: <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/benchmarking.htm> adresinden alındı
- Aktan, C. C. (2008). *Stratejik yönetim ve stratejik planlama*. İzmir: Çimento İşveren.
- Aktaş, A. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi* (2. Baskı b.). Antalya: Azim Matbaa.
- Andrews, K. R. (1997). The Concept of Corporate Strategy. N. J. Foss içinde, *Resources Firms and Strategies* (s. 52-59). Oxford: Oxford University Press.
- Aplak, H., Köse, E. ve Burmaoğlu, S. (2010). Geleceğe yönelik projelerin senaryo planlama tekniği ile analizi. *Savunma Bilimleri Dergisi* , 9 (2), s. 41-65.
- Aras, G. (2006). İşletmelerde sürdürülebilir değer yaratma ve iç denetim. *İç Denetim Dergisi* (16), 18-19.
- Argüden, Y. ve Unanoğlu, M. (2009). *Kıyaslama*. İstanbul: ARGE Danışmanlık.
- Arslan, A. (2010). Katılımlı yönetim tekniği arama konferansı uygulamalarının kurumsal performansa etkisi. *SAÜ Fen Edebiyat Dergisi* ,1, 117-142.

Aydın, E. ve Akyol, C. (2013). Otel İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* , 10 (1), 35-52.

Aydın, N. (2016). Dış Kaynak Kullanım Nedenleri ve Uygulamaları. *ABMYO Dergisi* , s. 61-79.

Aymankuy, Y. (1997). *Türkiye'de geliştirilebilir turizm şekli olarak kongre turizmi ve İzmir il merkezi örnek uygulaması* (Doktora tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ballıoğlu, B. (2012). *Stratejik yönetimle ilgili temel kavramlar*. İstanbul. Mart 13, 2019 tarihinde www.academia.edu web sitesinden: https://www.academia.edu/3180191/Stratejik_Y%C3%B6netimle_%C4%B0lgili_Temel_Kavramlar adresinden alındı.

Bannister, P. (2008). Business hotel utility consumption and saving opportunities. *In Proceedings of the IEECB Focus 2008 Improving Energy Efficiency in Commercial Buildings Conference*, (s. 10-11). Melbourne Australia.

Barca, M. (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi. *Ankara Sanayi Odası* , 34-52.

Barca, M. ve Esen, Ş. (2012). Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy NWSA Social Sciences* , 7 (2), s. 89-107.

Barutçugil, İ. (1982). *Turizm İşletmeciliği*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Batman, O. (2015). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*. İstanbul: Değişim Yayınları.

Batman, O. ve Demir, N. (2015). Otel İşletmeleri. B. Zengin, & Ş. Demirkol içinde, *Turizm İşletmeleri* (3. Baskı b., s. 105-151). İstanbul: Değişim Yayınları.

Beioley, S. (1991). Business tourism. *English Tourist Board Insights* , B7-B16.

Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi- stratejik yönetim ve enformasyon teknolojisi*. (Ü. Şensoy, Çev.) TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.

Bonnici, T. S. (2005). Strategic Management. *Wiley Encyclopedia of Management*. içinde John Wiley & Sons.

Buluç, G. (1997). Turistik ürün pazarlama politikası ve planlaması ve bir pazarlama stratejisi olarak turistik ürün çeşitlendirmesi. *Anatolia Dergisi* , 1 (2), 12-17.

Bütüner, H. (2004). *Stratejik Yönetim:Neden, Nasıl?* İstanbul: Rota Yayınları.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Atıf İndeksi.

Casadesus, R., & Ricart, J. E. (2009). *From strategy to business models and to tactics*. Mart 26, 2019 tarihinde [Harvard Business School: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-036.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-036.pdf) adresinden alındı

Cholewka, K. (1996). Gaming on the side: Intriguing choices for events and tours make all group members happy. In SUCCESSFUL MEETINGS. *BILL COMMUNICATIONS INC.* , 45, 61-72.

Chow, K., Garretson, J., & Kurtz, D. (1994). An exploratory study into the purchase decision process used by leisure travelers in hotel selection. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing* , 2 (4), 53-72.

Cobanoğlu, C., Corbaci, K., Moreo, P., & Ekinçi, Y. (2003). A comparative study of the importance of hotel selection components by Turkish business travelers. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* , 4 (1), 1-22.

Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* , 19 (1), 45-56.

Çağlar, İ. (1999). İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Ülkemiz Açısından Değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi* (32), 26-32.

Çakıcı, C., Kozak , M., Azaltun, M., Sökmen, A. ve Sarıışık , M. (2002). *Otel İşletmeciliği* (1. Baskı b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Çatı, K., Kingır, S. ve Mesci, M. (2007). Kıyaslamaya İlişkin Teorik Bir Çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 6 (21), s. 147-171.

Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyon ve misyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* , 1 (1), 47-53.

Çetiner, E. (2002). *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Çetinsöz C., B., Epik, F., Ayazlar, G., Kahya, M. ve Artuğer, S. (2010). Stratejik Yönetim. Ü. Çolakoğlu, ve O. E. Çolakoğlu içinde, *Stratejik Yönetim ve Turizmde Uygulamaları* (s. 1-36). Ankara: Detay Yayıncılık.

Çolak, G. (2012). *Önbüro Hizmetleri*. Ankara: Murathan Yayınevi.

Çubukcu, M. (2018). İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi* , 142-156.

David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases* (Thirteenth Edition b.). South Carolina: Prentice Hall.

Demirtaş, N. (2010). *Otel İşletmeciliği* (2. Baskı b.). Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları.

Dil, E. (2007). *Stratejik yönetim düşüncesine pozisyon okulunun katkısı*.(Yüksek lisans tezi) Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Dinçer, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Genişletilmiş 3.Baskı b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Doğan, N. Ö. ve Sözbilen, G. (2014). Kaya Otel İşletmeleri İçin En Uygun Stratejinin Belirlenmesi: Bir SWOT/AHP Uygulaması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 14 (4), s. 95-112.
- Doğan, S. ve Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 23 (2), 81-99.
- Dolnicar, S. (2002). Business travellers' hotel expectations and disappointments: a different perspective to hotel attribute importance investigation. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* , 7 (1), 29-35.
- Durna, U. ve Türk, M. (2012). İşletme Analizi. O. Fevzi, M. Koyuncu ve E. Günlü içinde, *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (s. 115-138). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Duyan, E., Berk, S. ve Çokluk Ö. (2017). *Davranış bilimlerinde araştırma: Evren ve örneklem*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim* (Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 3. Baskı b.). İstanbul: Küre Ajans.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2009). Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi ve Otel İşletmelerinde Kullanımına İlişkin Teorik Bir Çalışma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 2 (1), s. 41-79.
- Etikan, I., Musa, S., & Alkassim, R. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics* , 5 (1), 1-4.
- Forgó, F. (2004). John von Neumann's Contribution to Modern Game Theory. *Acta Oeconomica* , 73-84.
- Gälweiler, A. (1987). *Strategische Unternehmensführung*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Genç, K. ve Türkay, O. (2018). Kış otellerinin yaz stratejileri. *Uluslararası Sivas Turizmi Kongresi*. Sivas.
- Göral, R. (2014). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Grasso, E. (2018). *The importance of digital tools for business travel*. Milano: Politecnico Di Milano. Mart 15, 2019 tarihinde <https://www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/144560/1/The%20importance%20of%20digital%20tools%20for%20business%20travel.pdf> adresinden alındı.
- Gupta, R. K. (2013). Core Competencies – Concepts and relevance. *Prabandhan: Indian Journal of Management* , 6 (2), s. 48-54.
- Gustafson, P. (2013). Control and commitment in corporate travel management. *Research in Transportation Business and Management* , 21-28.

- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 23 (2), 61-85.
- Gürdal, D. (2016). *Temel kalite kavramları ve toplam kalite yönetimi*. Nisan 20, 2019 tarihinde www.ktu.edu.tr: http://www.ktu.edu.tr/dosyalar/bmyo_322cf.pdf adresinden alındı
- Gürses, A. (2007). *Turizm sektöründe sezon dışı talebi canlandırma stratejileri: Antalya ili örneği*. (Tezsiz yüksek lisans projesi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Halis, M. (2009). Temel İşletmecilik Kavramları ve Turizm. Ş. Demirkol, ve B. Zengin içinde, *Turizm İşletmeleri* (s. 21-46). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Hatiboğlu, Z. (1995). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.
- Heide, M., Grønhaugb, K., & Engseta, M. G. (1999). Industry specific measurement of consumer satisfaction: experiences from the business travelling industry. *International Journal of Hospitality Management* , 18 (2), 201-213.
- İnce, M. ve Oktay, E. (2006). Bilginin bir stratejik güç olarak önemi ve örgütlerde bilgi yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi* (10), s. 15-29.
- İraz, R. ve Yıldırım, E. (2004). İşletmelerde stratejik bilgi yönetiminin yenilikçi faaliyetlerin sürdürülebilirliğine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 4 (8), s. 79-95.
- İslamoğlu, H. (2000). *Pazarlama Yönetim- Stratejik ve Global Yaklaşım*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Jagiello, A. (2016). Analiza SWOT gdyńskich trolejbusów. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomika Transportu i Logistyka* , 115-136.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Edinburgh: Prentice Hall Financial Times .
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010, January). The power of vision: statements that resonate. *Journal of Business Strategy* (31), s. 37-45.
- Kantarcı, K. (2004). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (2000). Balanced Scorecard- Performansı Etkileyen Faktörler. Y. Argüden, E. Sağdıç, R. S. Kaplan ve D. P. Norton içinde, *Balanced Scorecard* (35-48) ARGE Danışmanlık Yayınları.
- Karaman, A. (2005). *Vizyon Yönetimi Nasıl ve Niçin?* İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kashyap, R., & Bojanic, D. C. (2000). A structural analysis of value, quality, and price perceptions of business and leisure travelers. *Journal of Travel Research* , 39 (1), 45-51.

Kelessidis, V. (2000). *Benchmarking, report produced for the EC funded project*. Thessaloniki Greece: Thessaloniki Technology Park. 10 Nisan, 2019 tarihinde <http://www.urenio.org/tools/en/benchmarking.pdf> adresinden alındı.

Kılıç, A., Eren, H. ve Gürsoy, A. (2014). Yenilikçilik Faktörlerinin Örgütlerin Vizyon ve Misyona İfadelerindeki Varlığı; Fortune Türkiye İlk 100 Firma Örneği. *Journal of Business Research-Türk* , 6 (4), 36-68.

Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyona Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi* , 81-98.

Kılınç, İ., Mesci, M. ve Güler, Y. (2008). Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (22).

Kıngır, S., Karagöz, Y., Yıldız, M. S. ve Ağraş, S. (2009). Toplam kalite yönetimi ile ilgili çalışmalara katılım düzeyinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , s. 255-278.

Kırım, A. (2004). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 15. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kopaneli, A. (2014). Finance, Marketing, Management and Strategy Planning. A Qualitative Research Method Analysis of Case Studies in Business Hotels in Patras and in Athens. *Procedia Economics and Finance* (9), 472-487.

Kozak, N., Kozak A., M. ve Kozak, M. (2012). *Genel Turizm İlkeler - Kavramlar* (12. Baskı b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, A., M., Maviş, F., Nergis G., H. ve Çiçek, D. (2013). *Otel İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonel Yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Köse, T. (2007). Stratejik Bir Yapı Çerçevesinde Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği (Balanced Scorecard) ve Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8(1).

Kreitner, R. (1983). *Management* (Second Edition b.). Boston: Houghton Mifflin.

Lasswell, H. D. (1950). *Politics: Who Gets What, When, How*. New York: Peter Smith.

Lenahan, T. (1999). A study of management practices and competencies within effective organisations in the Irish tourism industry. *International Journal of Tourism and Hospitality Research* , s. 55-76.

Marcussen, C. H. (1997). Electronic Distribution of Holiday and Business Hotels. A. Mintjoa içinde, *Information and Communication Technologies in Tourism* (s. 190-198). Vienna: Springer.

- Marques, J., & Santos, N. (2017). Tourism development strategies for business tourism destination: Case study in the central region of Portugal. *Turizam: Medunarodni Znanstvenostrucni Casopis* , 65 (4), s. 437-449.
- Mattila, A. (1999). An analysis of means-end hierarchies in cross-cultural context: what motivates Asian and Western business travelers to stay at luxury hotels? *Journal of Hospitality & Leisure Marketing* , 6 (2), 19-28.
- Meade, P. H. (2007). *A guide to benchmarking*. Otago New Zeland: The University of Otago. 3 Mart, 2019 tarihinde https://planning.curtin.edu.au/local/docs/Guide_to_Benchmarking_Oct2007.pdf adresinden alındı.
- Medlik, S. (1966). Market feasibility approach to hotel location. *The Tourist Review* , 21 (4), 141-148.
- Metelka, C. J. (1990). *The dictionary of hospitality, travel and tourism*. Kentucky: Delmar Pub.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science* , 1161-1183.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal* (11), 171-195.
- Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mišanková, M., & Kočišová, K. (2014). Strategic implementation as a part of strategic management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* , 861-870.
- Morgül, T. (2013). *Stratejik analiz*. Yalova: York University Türkiye Temsilciliği.
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi* , 3 (5), 150-171.
- Mutluay, Y. (2005). *İşletmede temel yetkinlikleri tanımlama sürecinde Porter'ın rekabet avantajı teorisi temel alınarak strateji geliştirilmesi*. (Yüksek lisans tezi) İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Naragund, M. (2019). *Business hotel*. (Doctoral dissertation) Rourkela: National Institute of Technology, Rourkela. 26 Nisan, 2019 tarihinde https://www.researchgate.net/profile/Manikant_Naragund/publication/333679662_BUSINESS_HOTEL/links/5cff31d44585157d15a203d1/BUSINESS-HOTEL.pdf adresinden alındı.
- Nevries, P., Kornetzki, T., & Weide, G. (2006). Characteristics of the strategic planning process and the relevance of management accounting: evidence from German DAX30 companies . *In AAA 2008 MAS Meeting Paper* .
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal* , 1 (1), 4-7.

Oktay, N. (2006). *MEB-Tübitak Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü*. Mart 28, 2019 tarihinde Tepav Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Web Sitesi: https://www.tepav.org.tr/upload/files/haber/1255436676r7875.3._Sunum_Stratejik_Yonetim_vizyon_ve_degerler_.pdf adresinden alındı

Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ödemiş, M. ve Yeşiltaş, M. (2016). Arama Konferansı'nın Bir Stratejik Yönetim Aracı Olarak Otel İşletmelerindeki Önemi Belirlemeye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi* , s. 13-34.

Öğmen , C. (2010). *Otel işletmelerinde mevsim dışı satışların maliyet yönetimi açısından incelenmesi ve örnek bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi), Muğla Üniversitesi , Muğla.

Özgür, M. (2018). *Stratejist: Üstün Başarı Gücü Elinizde* . İstanbul: Hiper Yayın.

Özkan, E. (2009). *İhtiyaç belirlemede Delphi Tekniği*.(Lisans tezi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Palamutçuoğlu, T. (2015). *Yönetim ve organizasyon*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Kula Meslek Yüksekokulu. 29 Mart, 2019 tarihinde http://kulamyo.cbu.edu.tr/db_images/site_212/file/yonetim_organizasyon.pdf adresinden alındı.

Pamuk, G., Erkut, H., Ülengin, F., Ülengin, B., Akgüç, Ö., Alpay, Y. ve Koşma H. (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2000). *Strategic Management: Formulation Implementation and Control*. Irwin: McGraw-Hill.

Peker, A. E. ve Boyraz, A. (2017). Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 1 (2), 67-92.

Pelit, E. (2007). İşletmelerde dış kaynak kullanımı ve etkinliği: otel işletmeleri açısından kavramsal bir inceleme. *Verimlilik Dergisi* , s. 25-40.

Petrova, E. (2017). *Genesis of strategic management*. Bookboon The e-Book Company.

Piercy, N. F., & Morgan, N. A. (1994). Mission analysis: an operational approach. *Journal of General Management* , 19 (3), 1-19.

Pierson, J. (1996). High-tech hotels try homier touches. *The Wall Street Journal* , s. 1.

Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic management in the public sector: Concepts, models and processes. *Public Productivity & Management Review* , 308-325.

Porter, E. M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Read, L. E. (1978). *Vision*. New York, United States of America: The Foundation For Economic Education.

Reyhanoğlu, M. ve Örs, H. (2005). Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşımı (RBV) ile Strateji Geliştirme. *Pi: Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi* , Ocak-Şubat-Mart, 4(11) 34-43.

Sakarya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2018). Nisan 29, 2019 tarihinde www.sakaryakulturturizm.gov.tr: <http://www.sakaryakulturturizm.gov.tr/TR-111274/nerede-konaklanir.html> adresinden alındı

Sammons, G., Moreo, P., Benson, L., & Demicco, F. (1999). Analysis of female business travelers' selection of lodging accommodations. *Journal of Travel & Tourism Marketing* , 8 (1), 65-83.

Sandıkçı, M., & Gürpınar, K. (2008). Termal Turizm İşletmelerinde Kür Hizmetlerinin Algılanan Önemi: Ege Bölgesi'nde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 10 (1), 103-121.

Saraç, O. (2005). Benchmarking ve Stratejik Yönetim. *Sayıştay Dergisi* , (56) 53-77.

Saruhan, Ş. C. (2012). Yönetim ve Yönetici. B. Baraz, & N. Şakar içinde, *İşletme Yönetimi* (s. 2-34). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.

Seker, S. E. (2014). Delfi Metodu (Delphi Method). *YBS Ansiklopedisi* , 1 (4), s. 7-9.

Seo, W. S. (1997). *What do today's business travelers want in term of business service amenities*. Las Vegas: University of Nevada.

Sevencan, M. (2010). Bir Stratejik Öngörü Metodu Olarak Senaryo Planlama. *Kök Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Vakfı E-Bülteni* 1-25. 11 Nisan, 2019 tarihinde http://www.koksav.org.tr/hassas_konular/260210_kok-hk-msevencan.pdf adresinden alındı.

Shostack, L. G. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing* , 41 (2), 73-80.

Singh, J. (1991). Understanding the structure of consumers' satisfaction evaluations of service delivery. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 19 (3), 223-244.

Slater, A. (1974). The Potential from Profit Planning. *Management Decision* , 1 (12), s. 13-27.

Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *Journal of Marketing* , 49 (1), 99-111.

Soyer, Ş. (2003). *Örgütlerde vizyon ve misyon kavramı*. 29 Şubat, 2019 tarihinde https://www.academia.edu/12459012/%C3%96rg%C3%BCtlerde_Vizyon_ve_Misyon_Kavram%C4%B1 adresinden alındı.

Spano, S. (1998). *Hotels get a lot wiser about women traveling on business*. Temmuz 9, 2019 tarihinde <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-1998-aug-09-tr-11430-story.html> adresinden alındı

Spendolini, M. J. (1992). *The Benchmarking Book*. New York: AMACOM American Management Association.

Stephens, R. (1990). What today's corporate guest really needs from your hotel. *HSMAI Marketing Review* , 8 (2), s. 20-22.

Şener, B. (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon* (2.Baskı b.). Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon* (7. Baskı b.). Konya: Günay Ofset.

Taninecz, G. (1990). Business traveller survey. *Hotel and Motel Management* (57), s. 29-32.

Tekinbaş, F. (2017). *Benchmarking*. Nisan 20, 2019 tarihinde <http://kisi.deu.edu.tr/userweb/feyza.tekinbas/BENCHMARKING.ppt> adresinden alındı

Tokgöz, N. (2012). Stratejik Yönetim ve İlgili Temel Kavramlar. D. Taşçı ve C. İ. Ulukan içinde, *Stratejik Yönetim-1* (s. 2-23). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.

Topaloğlu, C. ve Kaya, U. (2008). Benchmarking (Kıyaslama): turizm işletmeleri açısından kuramsal bir değerlendirme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 4 (1), s. 23-50.

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik. (2005, Mayıs 10). Mart 17, 2019 tarihinde (<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/Eklenti/59508,turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-niteliklerine-i-.pdf?0> adresinden alındı

Türk Dil Kurumu (t.y.). 20 Mart, 2019 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=M%C4%B0SYON adresinden alındı.

Uğur, İ. (2018). *Netnografi tekniği ile şehir otellerinde hizmet kalitesi algısı ölçeği geliştirilmesi: Ankara ilinde 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama*. (Doktora tezi), Karabük Üniversitesi, Karabük.

Ulukan, C. İ. (2012). Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları. D. Taşçı ve C. İ. Ulukan içinde, *Stratejik Yönetim-1* (s. 24-43). Eskişehir: Anadolu Üniversite Web-Ofset.

UNWTO. (2019, Ocak 21). Temmuz 16, 2019 tarihinde World Tourism Organization: <https://www2.unwto.org/press-release/2019-01-21/international-tourist-arrivals-reach-14-billion-two-years-ahead-forecasts> adresinden alındı

UNWTO Tourism Highlights . (2018). Temmuz 16, 2019 tarihinde World Tourism Organization: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876> adresinden alındı

Uryan, B. (2002). *Toplam kalite yönetimi* . Nisan 20, 2019 tarihinde Mevzuat Dergisi: <https://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm> adresinden alındı

- Usta, Ö. (2001). *Genel Turizm*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ünlüönen, K., Kara, M. ve Tokmak, C. (2008). Turizmde Mevsimlik Talep Dalgalanmalarının Azaltılmasında Futbol Organizasyonlarının Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 7 (24), 313-324.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Dokuz Eylül Yayıncılık.
- Velasco, M. (2016). *Tourism policy*. Springer International Publishing. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance.
- Verweire, K., Letens, G., & De Prins, P. (2019). Book highlight—Setting a clear strategic direction. *Global Business and Organizational Excellence* , 38 (5), 69-78.
- Vuthipongse, W. (2001). *What business travelers require in hotel room while traveling on business trip*. Menomonie: University of Wisconsin-Stout.
- Walker, J. R. (2017). *Introduction To Hospitality* (Seventh Edition Global Edition b.). Vivar Malaysia: Pearson Education Limited.
- Wang, C.-H., Chen, K.-Y., & Chun, S. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management* , 31(1) 119-129.
- Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Yaşar, R. (2016). Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* , s. 193-212.
- Yavuz, S. (2013). *Stratejik yönetim alanının tarihsel gelişimine bir bakış*. Nisan 16, 2019 tarihinde Sanayi Şurası Web Sitesi: <http://www.sanayisurasi.gov.tr/pdfs/stratejik-yonetim-alaninin-tarihsel-gelisimine-bir-bakis.pdf> adresinden alındı
- Yiğit, S. ve Özyer, K. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 11 (21), s. 333-360.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yılmaz, A. (2016). *Bir rekabet stratejisi olarak farklılaşma: otel işletmeleri üzerine bir uygulama*. (Doktora tezi) Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zengin, B. ve Şen, L. M. (2008). Otel işletmelerinde temel yetenek ve dış kaynak kullanımı: karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. 3. *Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, (s. 111-116). Balıkesir.
- Zhu, Z., Kathy, H., & Joseph, L. (2001). Outsourcing - a strategic move: the process and the ingredients for success. *Management Decision* , 39(5) 373-381.

www.resmigazete.gov.tr. (2005, Ağustos 10). Mart 17, 2019 tarihinde
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/08/20050810-4.htm> adresinden alındı



EKLER

EK A: İŞ OTELLERİNİN TATİL DÖNEMİ STRATEJİLERİ: SAKARYA ÖRNEĞİ MÜLAKAT SORULARI

S1. Katılımcının Tanıtılması

- Görüşülen kişinin işletmedeki konumu?

-Görüşülen kişinin eğitim durumu?

-Görüşülen kişinin sektör tecrübesi?

S2. İşletmenin Tanıtılması

-İşletmenin yıldız sayısı?

-İşletmenin kuruluş yılı?

-İşletmenin oda ve yatak kapasitesi?

-Geçici ve daimi çalışanların sayısı?

-İşletme bir zincire bağlı mı?

S3. Müşteri portföyünüz hakkında bilgi verir misiniz?

-Hangi turist tiplerine hizmet etmektesiniz?

-Ortalama geceleme sayıları?

-Hangi kanal aracılığıyla gelmekteler?

S4. İş amaçlı seyahat eden müşterilerinizin toplam talep içerisinde ki durumu nedir?

-Onlara özgü hizmetleriniz var mı? Varsa bunlar nelerdir?

-Yoğunlukta ise bunun nedeni sizce nedir?

S5. İşletmenize özgü ürün veya hizmetleriniz var mı? Varsa bunlar nelerdir?

S6. Hangi turizm türlerine yönelik hizmet sunmaktasınız?

S7. Rakiplerinizin performansını izliyor musunuz?

-Kendinizi rakiplerinizin arasında nasıl değerlendiriyorsunuz?

-Onlara karşı güçlü ve zayıf yönleriniz nelerdir?

S8. Sakarya'nın turizm potansiyelini nasıl değerlendiriyorsunuz?

-Size sunduğu fırsatlar ve tehditler nelerdir?

-Bu potansiyelden faydalanabildiğinizi düşünüyor musunuz?

-Bunun için ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz?

S9. Tatil dönemlerinin doluluk oranınıza etkisi oluyor mu?

-Oluyor ise ne yönde?

-Sizi nasıl etkilemekte?

S10. Tatil dönemlerine özgü bir strateji uyguluyor musunuz?

-Uyguluyorsanız bu stratejiler hakkında bilgi verir misiniz?

-Fiyat politikanız değişiyor mu?

-Promosyon uyguluyor musunuz?

-Ekstra bir hizmet sunuyor musunuz?

S11. İşletmeniz için performans ölçümü yapıyor musunuz?

-Yapıyorsanız performans ölçütleriniz nelerdir?

-Kendinizi başarılı buluyor musunuz?

S12. Müşteri memnuniyeti ve sadakatini kazandığınızı düşünüyor musunuz?

ÖZGEÇMİŞ

1992 yılında Ingolstadt’da doğan Meltem ASLANKAYA, 2010 yılında Sakarya Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lise’sinden mezun olduktan sonra, lisans öğrenimini 2010-2015 yılları arasında Anadolu Üniversitesi Konaklama İşletmeciliği bölümünde tamamlayarak, 2016 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı’nda yüksek lisansına başlamıştır.

