

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Fatma KURCAN

OTEL İŞLETMELERİNDE ÜRÜN STRATEJİSİ;
ANTALYA YÖRESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI BİR OTEL İŞLETMESİNDE
UYGULAMA

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 1996

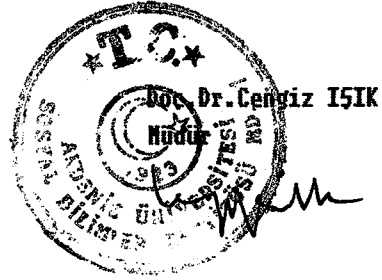
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından *Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı*'nda **YÜKSEKLİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan : *Prof. Dr. Feride ÖZM*
Üye(Danışman): *Doç. Dr. Feride ÖZM*
Üye : *Doç. Dr. Cemil Boyacı*
Üye : *Ca. Boy -*
Üye :
Üye :

Onay : Yukarıda imzaların, adığeçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

26.1.1.1996



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	v
TABLO VE ŞEKİLLERİN AÇIKLAMALARI	vi
KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ÜRÜN, STRATEJİ VE PLANLAMA KAVRAMLARI

I. TURİZM SİSTEMİ VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ.....	3
A. TURİZM SİSTEMİ	3
B. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI, OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN TURİZM ENDÜSTRİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	4
C. BÜYÜK OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	8
D. AÇIK BİR SİSTEM OLARAK OTEL.....	11
II. OTEL İŞLETMELERİNDE ÜRÜN VE HİZMET KAVRAMI	13
A. ÜRÜN KAVRAMI.....	13
a. Tüketicinin Ürünü Algılayışı	15
b. Üreticinin Ürün Üzerindeki Perspektifi.....	15
B. HİZMET KAVRAMI	21
III. OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİ KAVRAMI	24
A. STRATEJİ TANIMI VE STRATEJİ OLUŞTURMA SÜRECİ.....	24
a. Stratejinin Belirlenmesi	25
b. Stratejinin Uygulanması	25
c. Stratejinin Değerlendirilmesi	26
B. STRATEJİK YÖNETİM	26
IV. OTEL İŞLETMELERİNDE PLANLAMA KAVRAMI.....	30
A. PLANLAMA TANIMI VE ÖNEMİ.....	30
B. STRATEJİK PLANLAMA VE DÜZEYLERİ.....	31
C. OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	37
a. Otel İşletmesinin Misyonunun Belirlenmesi	38

b. Otel İşletmesinin Amaçlarının Tanımlanması.....	39
c. Otel İşletmesinin Portföy Planının Oluşturulması.....	40
d. Fonksiyonel Stratejilerin Planlanması.....	40

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI VE ÜRÜN STRATEJİSİ

I. OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI VE STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI SÜRECİ.....	41
A. STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI	41
B. STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI SÜRECİ.....	43
a. Durum Analizi.....	43
b. Pazarlama Amaçlarının Tespiti	45
c. Hedef Pazarların Seçimi ve Ürün Pozisyonunun Belirlenmesi...	45
d. Pazarlama Karması Stratejilerinin Geliştirilmesi	47
e. Pazarlama Planı.....	48
f. Geri Bildirim ve Kontrol Sistemi.....	49
g. Pazarlama Araştırması	49
II. OTEL İŞLETMELERİNDE ÜRÜN STRATEJİSİ	51
A. ÜRÜN STRATEJİSİ KAVRAMI.....	51
B. STRATEJİLERİN SEÇİMİ VE PORTFÖY ANALİZİ	53
a. Stratejik İşletme Birimlerinin Belirlenmesi ve Tanımlanması...	56
b. Portföy Matrisinin Hazırlanması.....	59
c. Matrisin Yorumlanması ve Stratejinin Seçimi.....	62
C. BÜYÜME/PAZAR PAYI MATRİSİ.....	62
D. PORTFÖY STRATEJİLERİ.....	67
E. ANSOFF'UN BÜYÜME VEKTÖRÜ.....	68
a. Çeşitlendirme Stratejisi (Yeni Ürünler-Yeni Pazarlar)	70
b. Ürün Geliştirme Stratejisi (Yeni Ürünler-Mevcut Pazarlar).....	72
c. Pazar Geliştirme Stratejileri (Mevcut Ürünler-Yeni Pazarlar)	73
d. Pazara Nüfuz Etme Stratejisi (Mevcut Ürünler-Mevcut Pazarlar).....	74

III. ÜRÜN HAYAT EĞRİSİ KAVRAMI, DÖNEMLERİN ÖZELLİKLERİ VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ.....	76
A. ÜRÜN HAYAT EĞRİSİ KAVRAMI	76
B. ÜRÜN HAYAT EĞRİSİ DÖNEMLERİNİN ÖZELLİKLERİ VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ.....	78
a. Sunuş Dönemi.....	78
b. Büyüme Dönemi	80
c. Olgunluk Dönemi.....	81
d. Düşme Dönemi	84
IV. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME STRATEJİSİ.....	87
A. YENİLİK KAVRAMI	87
B. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME NEDENLERİ	88
C. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ.....	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA YÖRESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI BİR OTEL İŞLETMESİNDE UYGULAMA

I. UYGULAMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	95
II. OTELİN STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI.....	98
A. OTEL İŞLETMESİNİN GENEL TANITIMI VE ORGANİZASYON YAPISI.....	98
a. Otelin Genel Tanıtımı.....	98
b. Otelin Organizasyon Yapısı.....	99
B. OTELİN STRATEJİK PLANLAMA AŞAMASI.....	99
a. Otelin Misyonu	99
b. Otel İşletmesinin Amaçlarının Tanımlanması.....	101
c. Otel İşletmesinin Portföy Planının Oluşturulması.....	101
d. Fonksiyonel Stratejilerin Planlanması	102
C. OTELİN PAZARLAMA STRATEJİLERİ	112
a. Hedef Pazar Seçimi	112
b. Pazarlama Karması Stratejileri.....	113

SONUÇ VE ÖNERİLER	122
ÖZET	126
SUMMARY	128
KAYNAKLAR.....	130
EK 1	137



ÖNSÖZ

Dünyada turizm olayına katılan kişilerin sayısı her yıl devamlı bir artış göstermektedir. Bu, tüm ülke yöneticilerinin ilgisini çekmektedir. Her ülke bu pazardan daha fazla pay alabilmek için yarışmaktadır. Yeni merkezlerin, çeşitli turistik ürünlerin ortaya çıkışı ülkeler ve işletmeler arası bir rekabet yaratmıştır. İşletmeler, tüketiciye uygun yeni ürünler, yeni pazarlama stratejileri hazırlamak ve uygulamak gereğini duymaya başlamıştır.

Otel işletmecisi tüketiciye ihtiyaçlarını, isteklerini giderecek ürünü, uygun kalite ve fiyat ile satmayı arzulamaktadır. Ürün işletme ile tüketiciler arasında önemli bir bağıdır. Her müşteri ürünün farklı özelliğine önem vermektedir. Yönetici, ürünün tüketiciler üzerindeki etkilerini araştırmalıdır. Buna göre ürün politika ve stratejisini belirlemelidir.

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinin pazarlama karmasında önemli bir yeri olan ürün ile ilgili kararların başarılı olması için uygun stratejinin tesbit edilmesi ve ürün stratejisi seçiminde hangi çalışmaların yapılması gerektiğini belirtmektir. Teorik bilgiler ışığında, Antalya yöresinde bulunan 5 yıldızlı bir otel işletmesinde uygulanan stratejik pazarlama planlaması içinde ürün stratejisinin gösterilmesidir.

Çalışmada, Tez Danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr.Serdar TETİK başta olmak üzere, kişisel kütüphanesinden ve değerli fikirlerinden yararlandığım Hocam Sayın Doç.Dr. Cemil BOYACI'ya teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tezin yazımında emeği geçen Kamile ESKİN'e ve çalışmam için gerekli ortamı hazırlayan, bana anlayış ve hoşgörüsüyle yaklaşan aileme teşekkür etmek istiyorum.

Fatma KURCAN

TABLO VE ŞEKİLLERİN AÇIKLAMALARI

Tab. 1 Turizm Üretim Fonksiyonu.....	3
Tab. 2 Ürünü Artırma.....	19
Tab. 3 Ürün Hayat Eğrisi Dönemlerinin Karakteristikleri	85
Tab. 4 Pazarlama Amaçları.....	86
Tab. 5 Stratejiler.....	86
Tab. 6 Antalya Merkezde Bulunan 6 Beş Yıldızlı Otelin Özellikleri.....	97
Tab. 7 Türkiye'deki İşletme Belgeli Turistik Tesis Sayıları (31.12.1994 itibarıyla).....	104
Tab. 8 Antalya Yöresindeki İşletme Belgeli Turistik Tesis Sayıları.....	106
Tab. 9 Antalya Yöresinde 1985-1994 Yıllarında Yatak ve Gelen Turist Sayıları ile Artış Oranları.....	107
Şekil 1 Ulusal Turizm Sistemi ve Çevresi.....	5
Şekil 2 Turizm Endüstrisi.....	7
Şekil 3 Açık Bir Sistem Olarak Otel	12
Şekil 4 Pazarlama Süreci.....	13
Şekil 5 Ürün Kavramının Üç Düzeyi.....	18
Şekil 6 Otel Ürünü Meydana Getiren Elemanlar	20
Şekil 7 Ağırlamanın Unsurları	21
Şekil 8 Ürünlerin Somutluğu.....	23
Şekil 9 Strateji Belirleme Süreci Modeli.....	27
Şekil 10 Strateji Uygulama Süreci Modeli.....	27
Şekil 11 Turizmde Stratejik Yönetim Süreci.....	29
Şekil 12 Stratejik Planlama Süreci Dinamik Analizi.....	33
Şekil 13 Büyük Şirketler İçin Organizasyon Şeması.....	36
Şekil 14 Sheraton Planlama Akış Şeması.....	37
Şekil 15 Stratejik Planlama Süreci.....	38
Şekil 16 Stratejik Pazarlama Planlaması Süreci.....	50
Şekil 17 Ürün Yönetim Süreci.....	54

Şekil 18 5x6 Ürün-Pazar Matrisi	57
Şekil 19 İki Satır ve Sütunlu Matris	61
Şekil 20 Üç Satır ve Sütunlu Matris	61
Şekil 21 Bir İşletmenin Portföy Matrisi ve Alternatif Stratejileri	62
Şekil 22 Portföy Matrisinde Ürün Grupları	63
Şekil 23 İşletmenin Büyüme Yolları	69
Şekil 24 Ürünün Hayat Eğrisi	77
Şekil 25 Yeni Ürün Geliştirme Süreci	92
Şekil 26 F Oteli Organizasyon Şeması	100
Şekil 27 F Oteli Portföy Matrisinde Ürün Grupları	116



KISALTMALAR

Tab.	: Tablo
A.g.e.	: Adı geçen eser
v.b.	: ve benzeri
A.Ü.	: Anadolu Üniversitesi
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
C.	: Cilt
Int.	: International
J.	: Journal
Çev.	: Çeviren
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
TUGEV	: Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı
SİB	: Stratejik İşletme Birimi
ITT	: International Telephone Telegraph
ROI	: Return On Investment
BDG	: Boston Danışma Gurubu
BBN	: Başa Baş Noktası
A.Ş.	: Anonim Şirket
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
VIP	: Very Important Person
TV	: Televizyon
Inc.	: Incorporated
S.	: Sayı
Co.	: Company
Ltd.	: Limited
Yay.	: Yayın
Dağ.	: Dağıtım
Tic.	: Ticaret
San.	: Sanayi
Vol.	: Volume

Plc.	: Public Limited Company
Şti.	: Şirketi
KTB	: Kùltür ve Turizm Bakanlığı
A	: Apart Oteller
C	: Kamping
KAP	: Kaplıca
O	: Oberj
P	: Pansiyon
M	: Motel
TK	: Tatil Kùyü
H	: Hotel



GİRİŞ

Oteller insanlara hizmet amacıyla kurulmuş ticarî işletmelerdir. Pazarlama kavramı oteller tarafından yeni yeni benimsenmeye başlamıştır. Çoğu otel satışlar ve tanıtımı pazarlamayla aynı anlamda görmeye devam etmektedir. Pazarlama sürecinde, tüketici taleplerinin karşılanması ile ürün geliştirme süreci birbirini tamamlamaktadır. Ürün ve ürünle ilgili çalışmalar, pazarlama faaliyetlerinin başlangıcıdır. Pazarlama karması ile ilgili çalışmaların sağlam bir temele oturması, ürünle ilgili çalışmaların bilimsel gereklere uygun sürdürülmesi ile mümkündür. Modern pazarlamada elde edilen başarı, ürün geliştirme ve tüketicilerin ihtiyaçları ve tercihleri yönünde araştırmaya aşırı yatırım gerektirmektedir. Pazarlamanın uzun-dönem hedefi ürünleri tüketicinin isteklerine göre düzenlemektir.

Otel ürünü pazarlaması, diğer ürünlerden farklı bazı özellikler taşımaktadır. Otel odalarının kullanılması tüketici için bir hizmettir, fakat kullanılmasıyla ortadan kalkmaz. Mevcut otel ürünlerinin en önemlilerinden olan otel odaları, yer ve zaman bakımından sabittir. Talep azaldığı zaman boş kapasite meydana gelir. Talebin en yüksek olduğu durumlarda belli olan bir üst kapasite sınırı vardır.

Antalya Yöresinde henüz arzı karşılayacak bir talep yaratılmamıştır. Bu açıdan turizmde pazarlama stratejilerine dayalı bir gelişmenin sağlanması gereklidir. İşletmelerin ürün planlaması, pazarlaması uzun dönemli düşüncelere dayalı olarak daha stratejik olmak zorundadır.

Stratejik pazarlama, pazar ve ürün araştırmaları ile başlar. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Hedef pazarlar ve pazarlama

karması stratejileri belirlenir. Eldeki kısıtlı kaynaklar, seçilen pazarlar için uygun ürünlerin tanıtımı amacıyla etkili bir şekilde harcanabilir. Bu aşamada en uygun ürün-pazar stratejilerinin seçimi yapılır. Alternatif stratejilerin geliştirilmemiş olması, büyük kayıplara neden olmaktadır. Bu başarısızlıkta, pazar seçimi ve ürün stratejisi konusuna gerektiği gibi eğilinmemesi önemli bir faktördür.

Bu nedenle, ülke ekonomilerinde giderek daha çok önem kazanan otel işletmelerinde uygulanabilecek ürün stratejilerinin araştırılması yararlı olacaktır.

Bu çalışmayla yoğun bir rekabet ortamındaki otel işletmelerinde ürünle ilgili kararların başarısı için uygun stratejinin seçimi ve ürün stratejisi seçiminde yapılması gereken çalışmaları göstermek amaçlanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde otel işletmeciliği ve otel işletmelerinde ürün, strateji ve planlama kavramları kısaca ele alınmıştır.

İkinci bölümde, stratejik pazarlama planlaması süreci içinde ürün stratejisi kavramı ve yeni ürün geliştirme stratejisi açıklanmıştır.

Üçüncü Bölümde, çalışmanın amacı doğrultusunda, Türkiye turizmde önemli bir konuma sahip olan Antalya yöresindeki beş yıldızlı bir otel işletmesinde stratejik pazarlama planlaması uygulaması yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ÜRÜN, STRATEJİ VE PLANLAMA KAVRAMLARI

I. TURİZM SİSTEMİ VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ

A. TURİZM SİSTEMİ

Devamlı olarak yaşanan yer dışında tüketici olarak tatil, dinlenme, eğlenme, kültür vb. ihtiyaçların giderilmesi amacıyla yapılan seyahat ve geçici konaklama hareketlerine turizm denir¹. Turizm endüstrisi, evlerinden uzakta olan insanların gezilerini kolaylaştırmak için ürünler üreten işletmelerin ve kâr amacı gütmeyen örgütlerin birleşimidir². Turizm ürünü, karmaşık bir üretim sürecinin sonucudur. Tablo 1 bu süreci özetleyerek, her aşama için örnekler sunmaktadır.

Tab. 1

İlk Girdiler (Kaynaklar)	→ Ara Girdiler (Faaliyetler)	→ Ara Çıktılar (Hizmetler)	→ Son Çıktılar (Deneyimler)
Arazi	Parklar	Park hizmeti	Rekreasyon
İşgücü	Konaklama ve gezinti alanları	Rehberlik	Sosyal ilişkiler
Su	Ulaşım şekilleri	Kültürel faaliyetler	Eğitim
Zirai üretim	Müzeler	Kongreler	Dinlenme
Yakıt	Hediyelik eşya dükkanları	Performanslar	Hatıralar
İnşaat malzemesi	Kongre merkezleri	Konaklama	İş ilişkileri
Sermaye	Oteller	Yiyecek-İçecekler	
	Restoranlar	Festivaller ve olaylar	
	Araba Kiralama İşletmeleri		

Kaynak: SMITH a.g.e. 591.

¹ O.M.SEZGIN-Y.ACAR, Turizm, Ankara (1991) 2.

² S.SMITH, The Tourism Product (Annals of Tourism Research) 21/3, 1994, 592.

Kaynaklar, ek süreçler, imalatlar veya inşaatlar yoluyla ara girdilere ya da turizm faaliyetlerine dönüştürülür. Ara girdiler, yönetim hüneri, teknik hizmetler, planlama yoluyla düzenlenip ara çıktılara dönüşür. Ara çıktılar, ticari konaklama, tur hizmetleri, yiyecek hizmetleri ve festivaller gibi turizm endüstrisiyle birleşen hizmetlerdir. Bu aşamada, ürün hâlâ potansiyel bir üründür. Turizm endüstrisi hizmetleri, son çıktıyı oluşturmak için tüketici tarafından kullanılmalıdır. Son çıktılar, rekreasyon, iş ve sosyal ilişkiler gibi elle tutulamaz ama yüksek değerli deneyimlerdir.

Turizm olgusu ulusal ve uluslararası ölçekte çeşitli unsurlardan oluşan bir çevrenin merkezinde yer almaktadır. Şekil 1'de turizm sistemi ve çevresi gösterilmektedir. Turizmin çevresine ilişkin bu unsurlar, ekonomik, toplumsal, siyasal, teknolojik ve ekolojik çevredir. Turizm endüstrisi bütün bu çevre unsurlarıyla tek tek ve topluca karşılıklı etkileşim içindedir. Bu nedenle de açık bir sistemdir.

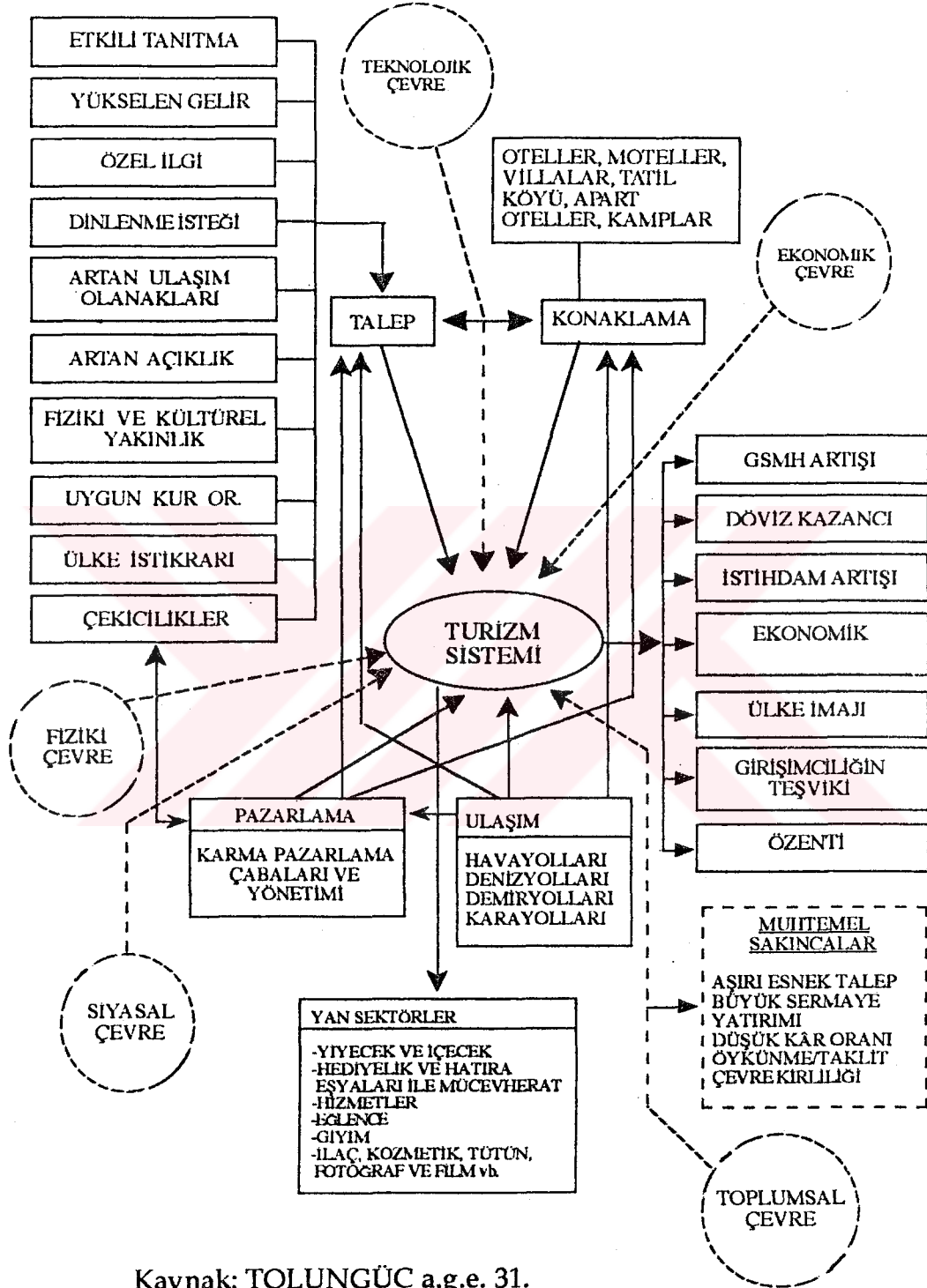
Turizm sistemi dört unsurdan oluşmaktadır. Bunlar talep, pazarlama, ulaştırma ve konaklamadır³. Konaklama kavramı aracılığıyla turizm sistemi, çevresi ile kimi zaman bağımlılık derecesine varan bir ilişki içindedir.

B. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI, OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN TURİZM ENDÜSTRISİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Turizmin temel unsurlarından olan konaklama, insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seya-

³ A.TOLUNGÜÇ, Türkiye'nin Dış Tanıtım ve Turizm Sorunları, Ankara (1990) 25.

Şekil 1



Kaynak: TOLUNGÜÇ a.g.e. 31.

hatlerde birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içme gibi zorunlu ihtiyaçların karşılanması için mal ve hizmet üreten ticarî nitelikli işletme faaliyetleridir. Bu faaliyetlerin amacı, insanların sadece ekonomik ihtiyaçlarının değil, aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarının da karşılanmasıdır⁴. Otel işletmeciliğinin turizm sektörü içindeki yeri, Şekil 2'de gösterildiği gibi konaklama faaliyetleri içindedir⁵.

Otel, sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın kendisine yapılacak hizmete, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve kabul edecek olan insanlara; yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletmedir⁶. Günümüzde lüks oteller bu imkânlardan çok fazlasını sağlamakta, müşterilerin çeşitli ihtiyaçları için otelden ayrılma zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır⁷. Bu asgari koşulların yanında, konferans salonları, kokteyl, ziyafet salonları, gece klüpleri, oyun salonları, yüzme havuzları, kuaför, güzellik salonları, gazete ve dergi satışı, satış mağazaları, seyahat acentası gibi birçok bölümü de bünyesinde bulundurmaktadır. Otel işletmeciliği, içinde bulunduğumuz yüzyılda tekniğin ilerlemesi ile beraber sürekli olarak değişikliğe uğrayan bir endüstridir. Herhangi bir otel işletmesinin ilerleyen tekniği takip etmemesi, sürekli olarak gerilemesi ve o işletmeye olan ilginin kaybolması demektir⁸.

⁴ H.ÖZTEKİN-I.II.HAN, Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması, *Anatolia*, 5/3, 1994, 12.

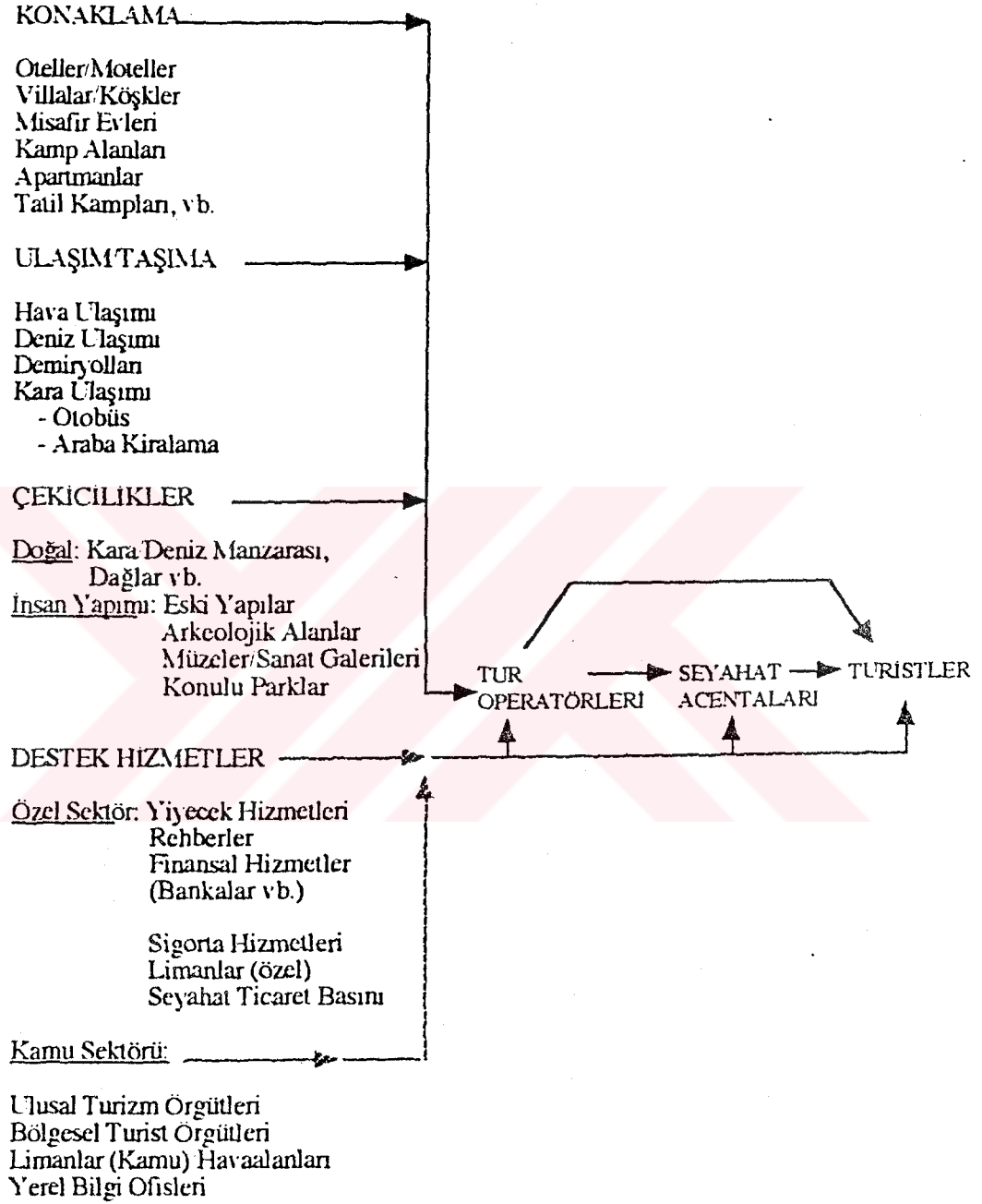
⁵ D.FOSTER, *Travel and Tourism Management*, London (1985) 51.

⁶ S.MEDLIK, *Profile of Hotel and Catering Industry*, London (1989) 21.

⁷ F.MAŞIŞ, *Otel İşletmeciliği*, Eskişehir (1992) 43.

⁸ A.M.DERELİ, *Otel İşletmeciliğinde Önbüro*, Ankara (1989) 8.

Şekil 2



Kaynak: FOSTER a.g.e. 51

Oteller buldukları ülkede iş görüşmelerinde, toplantılar ve konferanslar düzenlenmesinde, eğlence ve konaklama faaliyetlerinde kolaylıklar sağlar. Konukların yaptığı harcamalar sayesinde yerel ekonomilere hem dolaysız, hem de bu harcamaların toplumdaki diğer kişilere dağıtılmasıyla dolaylı yoldan önemli katkılarda bulunur. Özellikle dışsatım olanakları sınırlı olan ülkelerde oteller döviz sağlayan birkaç kaynaktan birisi olabilir. Oteller diğer sanayilerin ürünlerine altyapı olmaları bakımından da önemlidir. Otellere mal ve hizmet sağlayan endüstrilerde dolaylı yoldan daha fazla istihdam sağlanır.

Otellerin lokantaları, barları, sportif oyun saha ve salonları, ziyafet salonları ve diğer hizmetleri çoğunlukla yöresel müşterileri çeker. Böylece, oteller içinde buldukları toplumun sosyal merkezleri haline gelir⁹.

C. BÜYÜK OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Bir otelin büyük otel işletmesi şeklinde faaliyet gösterebilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekir. Bunlar; yatırılan sermayenin miktarı, istihdam edilen işçi sayısı ve belirli bir dönemde personele ödenen ücret ve maaş toplamı, yatak sayısı, sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet, balo ve toplantı gibi salonların kapladığı alan (m² olarak); işletmenin eklentilerinden olup, seyahat acentalarına, kuaförlere ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralanılan yerlerin kapladığı alan (m² olarak), lüks atmosfer, kalifiye personel, yüksek nitelikli yöneti-

⁹ A.AKTAŞ, Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Ankara (1989) 18-19.

ciler çalıştırma, kaliteli hizmet, üstün yönetim bilgi ve becerisi, uzmanlaşma ve benzerleridir.

Ülkemizde Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'ne göre bir tesisin beş yıldızlı olması için, teknik ve fiziksel olarak bazı şartlar getirilmiştir. Beş yıldızlı otel kavramı ile büyük ölçekli otel kavramı eş anlamda düşünülmektedir. Bunun nedeni, işletme büyüklüğü arttıkça, oda başına kontrol edilebilir giderlerin düşeceği ve optimum noktada kârın daha yüksek olacağı beklentisidir¹⁰. Büyük bir otelde insanın konforu için gerekli tüm araç-gereç ve mekânlar bulunmaktadır. Bundan dolayı beş yıldız kavramı otelcilik sektöründe mükemmellik simgesidir.

Büyük otel işletmelerinin birçok bakımdan üstünlükleri vardır¹¹. Daha kolay kredi bulabilir ve elverişli finansal olanaklara sahip olabilir. Büyük işletmeler daha kolay ve elverişli koşullarda borç alabilir, hisse senedi yardımıyla da sermaye piyasasından fon elde edebilme üstünlüğüne sahiptir. Bunun nedeni, büyüklüğün sermaye piyasasında ve kamuoyunda yarattığı güvendir. Büyük otel işletmeleri donatım cihazlarını, demirbaş ve mobilyaları, yiyecek ve içecek maddelerini büyük miktarda satın aldıkları için özel fiyatlardan ve onun indirimlerinden yararlanılabilir. Merkezi ve organize edilmiş bir satınalma faaliyeti giderleri azaltıcı bir rol oynar. Taşıma ve dağıtım işlemlerinde de üstünlük sağlar. Büyük işletmeler daha düşük birim maliyetleri nedeniyle daha esnek fi-

¹⁰ R.EHTİYAR, Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı ile İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi 1995) 35.

¹¹ H.OLALI-M.KORZAY, Otel İşletmeciliği, İstanbul (1989) 63-65.

yat politikası uygulayabilir. Daha etkili ve yoğun tanıtım faaliyetine girebilir. Otel grubunu oluşturan oteller, reklam ve satış geliştirme bütçelerini birleştirerek çok geniş kitlelere hitap edebilir. Büyük ölçekli otellerin zincir işletmeleriyle oluşturdukları merkezî rezervasyon sistemi ile hem talep anında hemen rezervasyon yapmayı, hem de otel hakkında pazara sürekli bilgi sunmayı kolaylaştırır.

Büyük otel işletmeleri yüksek nitelikli yöneticiler ve uzman işgö-
renler istihdam edebilir. Çekici ve çalışmaya özendirici ücret ve personel politikaları izleyebilir. Bu işletmeler ileri planlama, örgütleme, koordi-
nasyon ve kontrol tekniklerini kullanarak başarılı bir yönetimi gerçekle-
tirebilir.

Büyüklüğün sağladığı üstünlüklerden bir diğeri de riskin dağıtıl-
ması imkânıdır. Büyük işletmeler farklı yerlerde farklı satış ünitelerini
biraraya getirerek ve ürün farklılaştırmasına giderek riskin azaltılmasına
çaba gösterir.

Büyük otel işletmelerinin yukarıdaki avantajlarına karşılık, bü-
yüklüğün yarattığı bazı sakıncalar da vardır. Büyük otel işletmelerinde
düzgün bir iletişim kurulmazsa, faaliyetlerin gecikmesine, gelir kaybına
ve ek maliyetlere neden olabilir. Genellikle dış turizme dönük oldukla-
rından ekonomik, politik ve sosyal faktörlerden hızla etkilenir. Sabit ma-
liyetlerin yüksek olması, talepteki dalgalanmalara karşı esnekliği de zor-
laştırmaktadır. Örgütlenme görevinin büyüklüğü bürokratik işlemleri
yoğunlaştırır ve yönetim ve denetim güçlüğü ortaya çıkabilir. Büyük iş-

letmeler bölgesel özelliklerini korumak isteyen küçük otel işletmelerini baskı altında tutarak piyasadan çekilmelerine neden olabilir¹².

Küçük otel işletmeleri daha az sayıda işgören gerektirdiğinden, bu işletmelerde yönetim, haberleşme, örgütlenme, işgörenler arasında uyum, işbirliği ve sosyal yakınlık kolaylıkla gerçekleşebilir. Küçük işletmeler talep dalgalanmalarından, değişen ekonomik ve politik koşullardan daha az etkilenir. Ancak bu işletmeler, geleneklere bağlılık nedeniyle modern yönetim ve pazarlama tekniklerinden yararlanamamaktadır. Büyük otellerin reklam, fiyat ve hizmetler yoluyla rekabeti karşısında çoğunlukla güçsüz kalırlar¹³.

D. AÇIK BİR SİSTEM OLARAK OTEL

Sistem yaklaşımına göre otel makro sistem olarak ele alınır. Restoran, odalar bölümü ve otelin diğer ana bölümleri sistem, restorani oluşturan yemek salonu, mutfak ve bar alt sistemleri oluşturur. Otel işletmeleri çevreyle ilişkileri olduğu için açık sistem özelliği gösterir¹⁴. Şekil 3'te açık bir sistem olarak otel görülmektedir¹⁵.

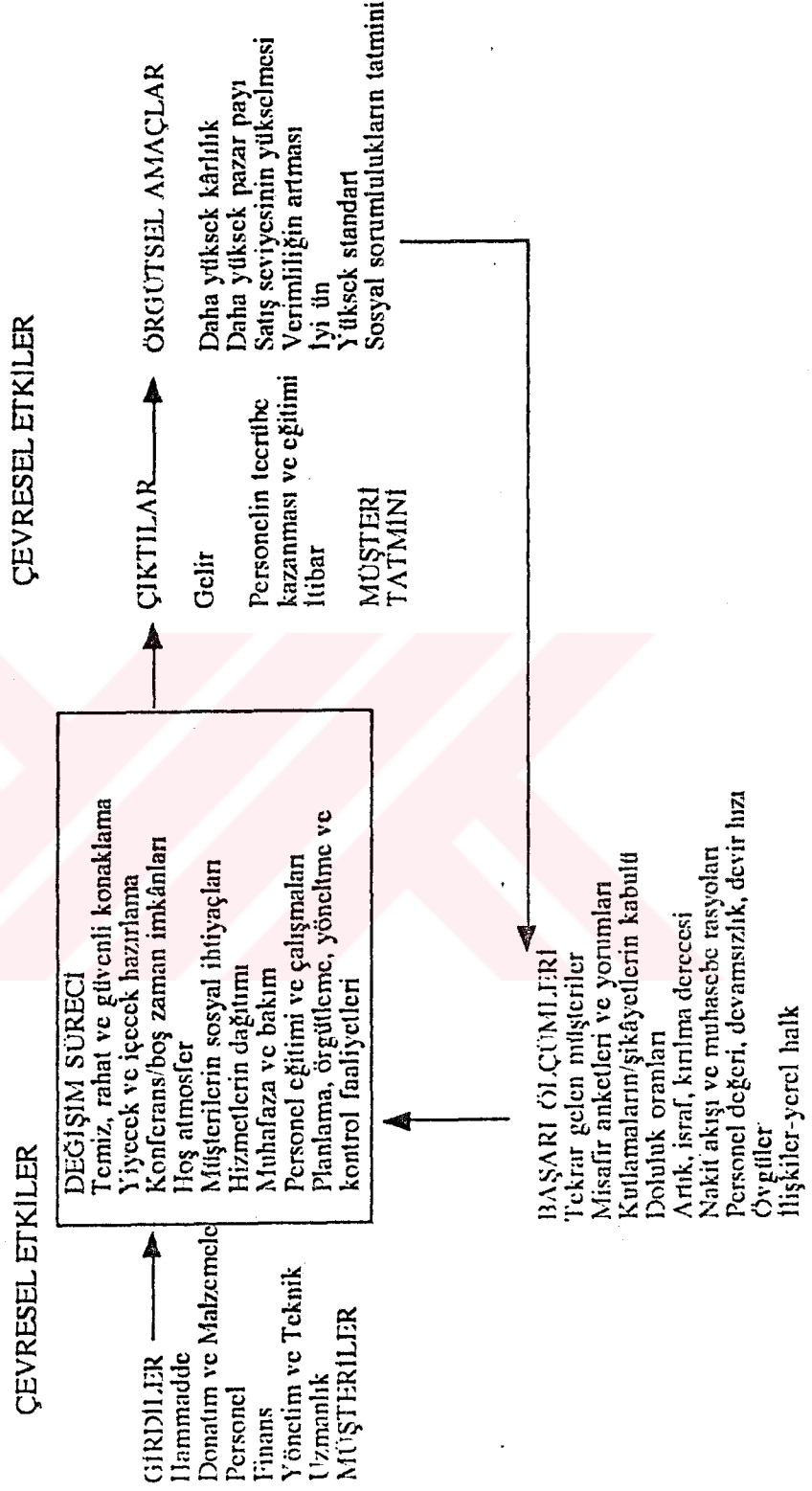
Otel dış çevreden bilgi, malzeme, para, insan gibi girdiler alır. Bir dizi faaliyetle bu girdiler, tamamlanmış süreçler, ürünler gibi çıktılar olarak geri dönerler. Ürünler, işletmelerin kâr, pazar payı, satış seviyesi veya müşteri tatmini gibi amaçlarına ulaşmasını sağlar. Tüketici işletmeyi çıktı olarak kendisine sunulan ürün biçiminde algılar.

¹² AKTAŞ a.g.e. 34.

¹³ İBARUTÇUGİL, Turizm İşletmeciliği, Bursa (1984) 78-79.

¹⁴ MAVIŞ a.g.e. 51.

¹⁵ L.J.MULLINS, Hospitality Management, London (1992) 8.

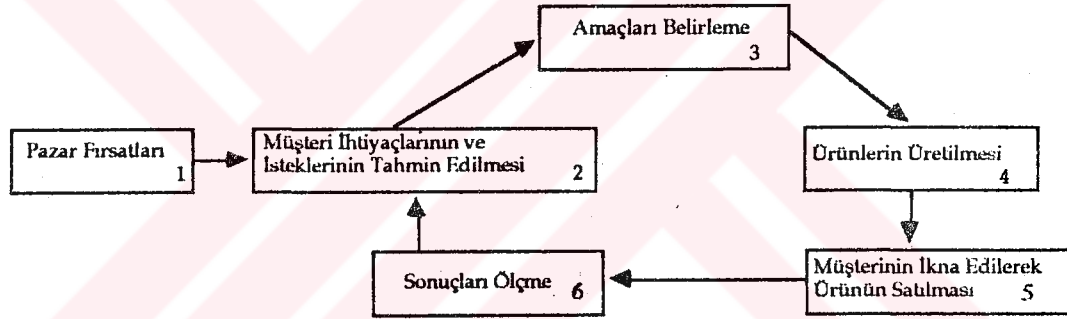


II. OTEL İŞLETMELERİNDE ÜRÜN VE HİZMET KAVRAMI

A. ÜRÜN KAVRAMI

Modern pazarlama anlayışının işletme faaliyetleri üzerindeki en önemli etkisi ürün kavramıdır. Ürün geleneksel anlayışta bir amaçtır¹⁶. Modern anlayışı benimsemiş olan bir işletme ürettiğini müşterilerine satmak yerine, onun arzu ettiği mal ve hizmetleri üretir. Şekil 4 üretim ve satış, müşteri düşüncesiyle başlayan ve biten pazarlama sürecinin bir parçası olduğunu göstermektedir.

Şekil 4



Kaynak: J.W.SHEPHERD, Marketing Practise in the Hotel and Catering Industry, London (1989) 11.

Rekabet ortamında başarılı olmak çevresel faktörlerin olumsuz etkilerinin önlenmesi ile yakından ilgilidir. Bu alanda yöneticilerin elinde bulunan araçlardan bazıları pazarlama karması elemanlarıdır. Kontrol edilebilir pazarlama değişkenleri olarak da bilinen bu araçlar; ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım elemanlarından oluşur. İşletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak, pazarlama karmasının belirlenmesini

¹⁶ M.KARAFAKİOĞLU, Uluslararası Pazarlama Yönetimi, İstanbul (1990) 3.

ve etkin bir şekilde kullanılmasını gerektirir¹⁷. Ürün, pazarlama sürecinin temelini oluşturur¹⁸. Diğer pazarlama karması elemanlarının şekillenmesine yardımcı olur. Fiyat ürünün niteliğine göre belirlenir. Dağıtım ve tutundurma ürünün yapısına göre şekil alır. Ürün geliştirme planlarının çıktısını oluşturan ürün, diğer pazarlama karması elemanlarının girdisini oluşturur¹⁹. Richard H. Buskirk'ünde belirttiği gibi, tüm pazarlama stratejileri ve taktikleri, temel gelir hazırlayıcıları olarak bir ürün etrafında dönmektir. Satış, tutundurma faaliyetlerine, fiyatlama ve iyi dağıtım kanallarını geliştirme faaliyetlerine kendilerini kapıran yöneticiler, işletmelerin halka bir ürün sunmak için var olduklarını unutmaktadır²⁰.

Birçok işletmenin pazarlamaya gereken önemi vermemesinin nedeni ürünü dar bir çerçevede düşünmeleridir. Çünkü ürün sadece fiziki bir nesne değildir. Aynı zamanda tatmin duygusudur. Pazarlamacılar faydaya önem verir. Çünkü tüketiciler bir ürünü sağladığı fayda için alır²¹. Ürün dokunulur ve dokunulmaz niteliklerin oluşturduğu bütündür. Tüketici bu niteliklerin ihtiyaç ve isteğine uygun olduğunu algılamalıdır. Başarılı bir işletme fiziksel bir ürün satma yerine fayda ve kâr satar²². Buna göre, üretici ve tüketici bir ürünü farklı şekillerde algılamaktadır²³.

¹⁷ I. SÜER, Pazarlama Karması Optimizasyonunda Analitik Hiyerarşi Yöntemi Uygulaması, Verimlilik Dergisi, 3/1993, 85.

¹⁸ T. TOKOL, Pazarlama Yönetimi, Bursa (1987) 91.

¹⁹ D. DENİZER, Turizm Pazarlaması, Ankara (1992) 26.

²⁰ C. BOYACI- M. ÖZCAN, Turizm Pazarı İçin Yeni Hizmet Ürünlerinin Geliştirilmesi: Bir Sistem Yaklaşımı, Turizm Yıllığı (1988-89) 194.

²¹ F. BUTTLE, Hotel and Food Service Marketing, London (1986) 184.

²² I. CEMALCILAR, Pazarlama, Eskişehir (1986) 230.

²³ BOYACI-ÖZCAN a.g.e. 194

a. Tüketicinin Ürünü Algılayışı

Tüketiciler ürünü beklenen faydaları sağlayan bir paket olarak görür. Üreticilerin çok farklı olduğunu düşündükleri ürünler, tüketici nazarında başka ürünlere benzeyen bir madde olarak algılanabilir. Örneğin, rekreasyon ihtiyacını karşılamak için bir tüketici, bahçedeki yüzme havuzu ile lüks bir yatı karşılaştırabilir. Bunun tersine, üreticinin başka ürünlere benzediğini düşündüğü bir ürün hakkında tüketici aynı şekilde düşünmeyebilir. Halbuki turistin satın aldığı ürün, evi terk edişinden tekrar eve dönüşüne kadar geçen tecrübelerin tümünü içerir. Turist somut bir şeyin peşinde değildir. O, günlük yaşamından kaçmaya çalışan biridir ve dinlendirici bir değişikliği arzular.

b. Üreticinin Ürün Üzerindeki Perspektifi

Genellikle üretici ürününü girdiler ve onu üretmek için gerekli olan süreçler açısından düşünür. Örneğin; otel ürünü için hammadde, donatım ve malzemeler, personel, sermaye, yönetim, uzmanlık ve idari çalışmalar gerekli olacaktır. Otel yöneticisi açısından bu kaynaklar üzerinde yapılan işlem, çalışmaların tümü bir üründür. Buna karşılık otele gelen turist, kullanılan bu kaynaklarla ve verilen uğraşlarla, yöneticinin yada diğer çalışanların eğitimi ile ilgilenmez. Sadece kendi doyumunu sağlayan temiz, rahat ve güvenli bir konaklama ve sağlayacağı diğer faydalarla ilgilenir.

Medlik müşteri tatmin veya tatminsizliğine neden olan beş otel ürünü unsurunu açıklar. Bunlar²⁴;

²⁴ S.MEDLIK, The Business of Hotels, London (1989) 13-14.

- **Yeri:** Oteli belirli bir şehir, kasaba ya da köy içinde veya yakınında coğrafik olarak konumlandırır. Belirli bir bölgede yerleşim, ulaşım rahatlığı, çevrenin çekiciliğini, gürültü ve rahatsız edici şeylerden uzak olmayı gerektirir.

- **Olanakları:** Yatak odaları, barları, restoranları, toplantı odaları, tenis kortları ve yüzme havuzları gibi eğlence olanakları müşterilerin kullanımı için bir demet oluşturur. Bu olanaklar tip, büyüklük veya diğer şekiller bakımından farklı olabilir.

- **Hizmetleri:** Olanaklar tarafından yaratılan hizmetlerin varlığını, derecesini, bunların resmî veya gayri resmî terimlerle ifade edilen biçimini ve kalitesini, kişisel dikkat derecesini, sürat ve etkinliğini sağlar.

- **Yarattığı İmajı:** Otelin kendisini kişilere tanıtmaya ve onlar tarafından algılanma biçimi olarak tanımlanabilir. İmaj otel yeri, olanakları ve sunduğu hizmetlerin bir yan ürünüdür. Ancak adı, görünüşü ve ortamı, bağlantıları, orada kimlerin kaldığı, kimlerin yemek yediği, otelin kendisini nasıl değerlendirdiği, başkalarının oteli nasıl değerlendirdiği gibi faktörler de imajı etkileyebilir.

- **Fiyatı:** Otel tarafından yer, imaj, olanaklar ve sunulan hizmetlerle, bütün bu unsurların müşteriler tarafından kullanılması sonucu ulaştıkları doyum gözönüne alınarak saptanan değeri ifade eder.

Bu unsurlar tek olarak farklı kişiler için daha az veya daha çok önem taşır. Bir kişi yere büyük önem verir. Otel fiyatı onun gidebileceği bir sınır içinde kaldığı sürece, imajı gözardı eder. Temel mal ve hizmet-

leri ile yetinmeye razı olabilir. Ancak bu beş unsur birbiri ile ilgilidir. Bir seçim durumunda müşterilerin çoğu tüm unsurlarıyla bir bütün olarak oteli değerlendirip kabul veya reddetme eğilimindedir²⁵.

Modern pazarlama, ürünü üç ana düzeyde ele alır²⁶.

Şekil 5'de klasik ürün kavramının bu üç farklı düzeyinin otel açısından gösterimi bulunmaktadır.

Esas Ürün (Yarar Paketi): Tüketicie sunulan veya aradığı fayda ve esas tatmini ifade eder. Ürünün özünde, müşteriye sunulan ürünün fonksiyonu yatar. Bu nedenle, otel esas ürün olarak, güvenli ve hoş bir geceleme sunar.

Somut Ürün: Somut ürün, esas ürünü saran, pazarda farkedilen üründür. Otelde, oda, restoran ve diğer fiziksel özellikleri içine alır. Bu aynı zamanda, imkânlarıyla ilgili beklenen bir hizmet düzeyini içerir. Eğer kişi ekonomik bir otel seçerse, temiz, kullanışlı bir oda, basit bir ön-büro hizmeti, bir fast-food restoran ve küçük bir havuz bekler. Lüks bir otel seçerse, konforlu bir oda, konsierj hizmeti, lüks bir restoran, açık ve kapalı havuz bekler. Sonuçta, misafirin beklediği deneyim somut ürünle desteklenir.

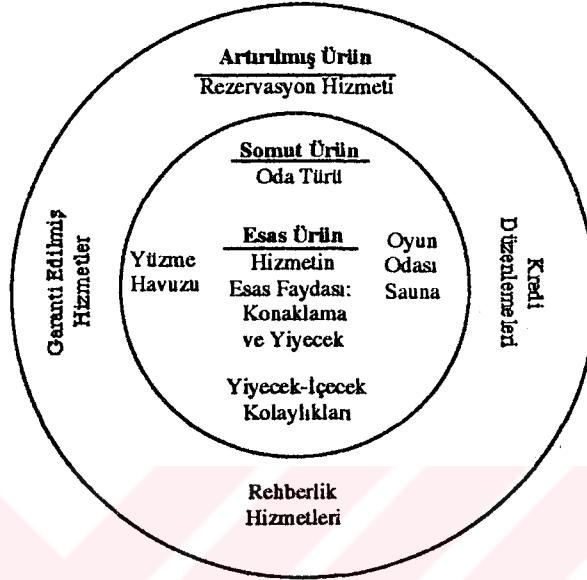
Artırılmış Ürün: Ürünle birlikte sunulan ek yarar veya hizmetlerdir. Tüm otellerin esas ürünü aynıdır. Ancak hedef pazarlarda daha çok çekicilik sağlamak için bunu genişletebilir. Rekabet en fazla artırılmış

²⁵ KTB Yayınları: 55, Otel İşletmeciliği, Ankara (1983) 15.

²⁶ T.POWERS, Marketing Hospitality, Canada (1990) 88-90.

ürün düzeyinde olur²⁷. Tablo 2'de, konaklama ve yiyecek hizmeti ürünlerinin nasıl artırılabilirliği gösterilmektedir.

Şekil 5



Kaynak: POWERS a.g.e. 91 (Marketing Hospitality).

Ortada elle tutulur bir ürün olmadığına göre, konuğun bir oteli terkederken beraberinde götürdüğü nedir? Bu, kolaylıkla dile getirilemeyen, bazen güzel bir salatanın yarattığı algıdır. Birçok durumda işletmenin gelişme ve çekiciliğinin yalnızca gözle görülmeyen bir yönetimin ortaya koyduğu başarılı bir ürün-hizmet olduğu bir gerçektir. Genellikle bir otel işletmesinin bulunduğu yer ile birlikte değerlendirilmesi gerekir. Doğanın çekiciliği en bıkkın turisti bile etkiler. İnsan eliyle ortaya konmuş yapıtlar, doğal veriler kadar önemlidir. Ancak, doğal ya da sosyo-kültürel verileri tüketiciye sunan, gerçekte işletme personelidir. İşletme, müşteri gözünde personel ile özdeşleşir²⁸.

²⁷ BUTTLE a.g.e. 185.

²⁸ A.USAL, Turizm Pazarlaması, İzmir (1983) 96-97.

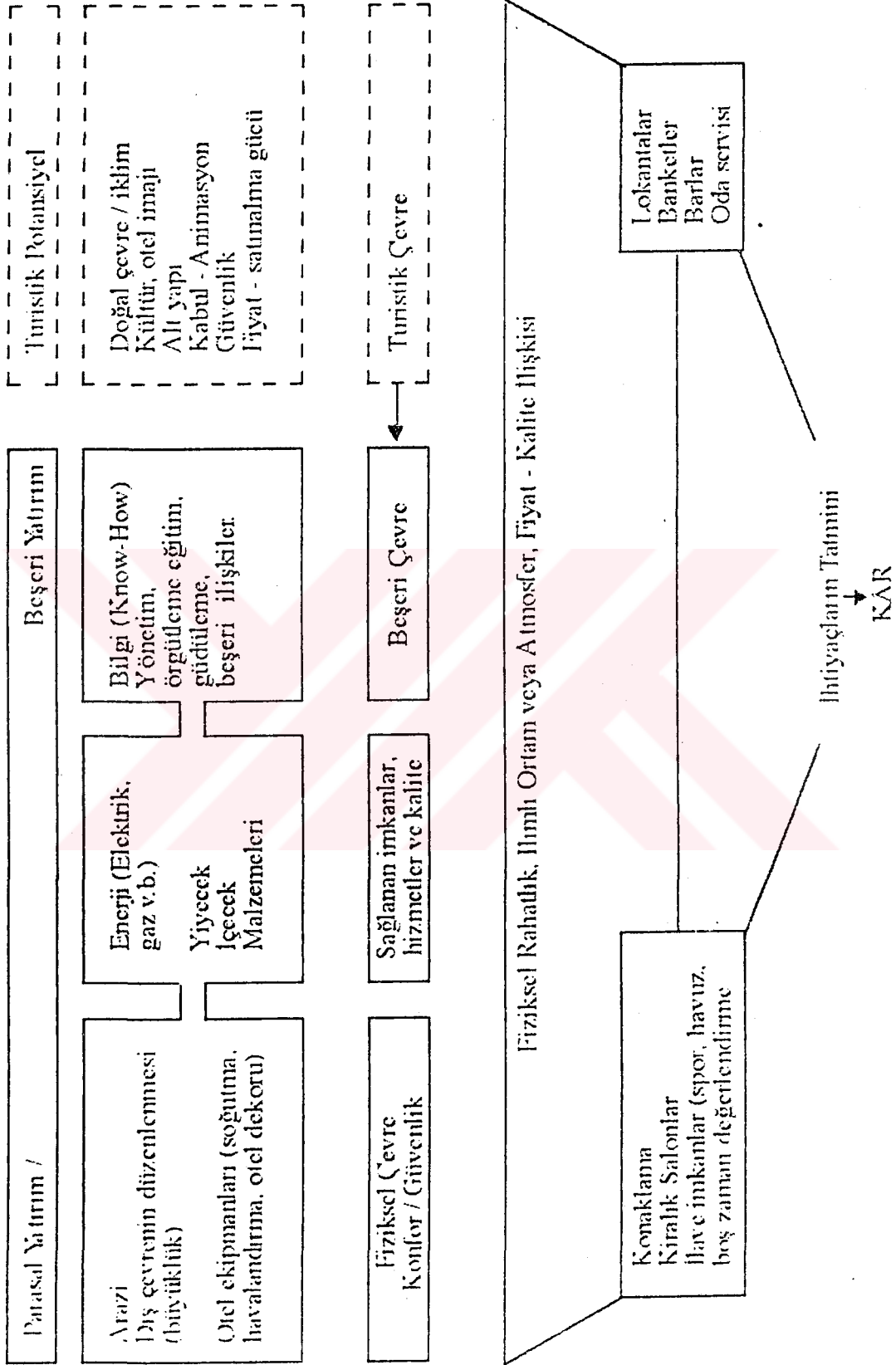
Tab. 2

Konaklama	Yiyecek-İçecek
Rezervasyon sistemi kolaylığı	Hızlı yemek servisi
Rezervasyon sistemi basitliği	Sipariş kolaylığı-telefon, bizzat sipariş alan personel
Rezervasyon onayı	Şikâyet kabulü
Asansör hizmetlisi	Rezervasyon alma
Oda servisi	Yiyecek-İçecek kalitesinde güvene lâyık olma
Housekeeping'de standart	Şaraplarla ilgili tavsiyeler
Nezaket	Özel yemekler
Overbooking yapma prosedürü	Siparişe göre yemek
Enformasyon hizmeti	Kredi kartı kabulü
Müşteriyi tanıma	Porsiyon çeşitliliği
Kredi kolaylığı	Eve servis
Bavul taşıma	Yağ kalori enformasyonu
Hayvan/Çocuk bakımı	Doggy-bags tedariki
Sakatlara kolaylık	Masa seçme kalitesi
Grup konaklaması	Eğlence
Klüp vb. indirimleri	Özellik/Kibarlık
Temizleme/yıkama hizmeti	
Nazik davranma	
Sonra ödeme	

Kaynak: BUTTLE a.g.e. 185.

Şekil 6'da otel ürününü meydana getiren elemanlar gösterilmektedir²⁹. Görüldüğü gibi otel ürünü, mallar ve hizmetlerin ayrılmaz bir şekilde karışımından meydana gelir.

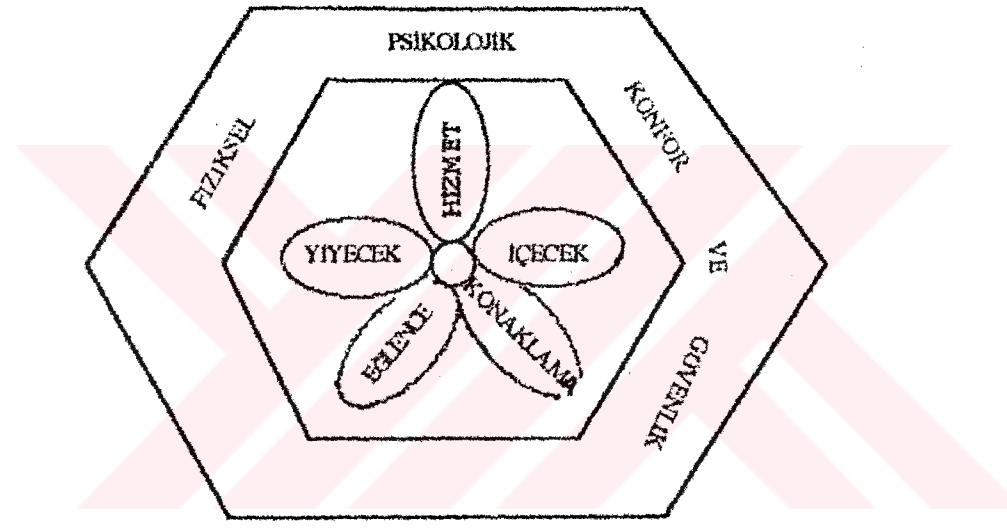
²⁹ C.BOYACI, Turizm Pazarlaması, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Ders Notları, Antalya 1991.



B. HİZMET KAVRAMI

Turizmin konusu sadece para karşılığında mal satın alınması değil, ağırlama/konuk etme gibi özel bir özen gösterilmesi gereken birtakım hizmetlerin yerine getirilmesidir³⁰. Otel işletmeleri günümüzde İngilizcede "Hospitality" diye adlandırılan ve Türkçeye "Ağırlama, Konukseverlik" olarak çevrilen endüstrinin içinde yer alır. Ağırlama, sıcakkanlılık ve dostluk yoluyla gerçekleşen davranış biçimidir. Bu endüstride kişiye güvenlik, fiziki ve psikolojik konfor sağlanır³¹ (Şekil 7).

Şekil 7



Kaynak: F.DİNÇER a.g.e. 184.

³⁰ S.ORAL, Türk Turizm Pazarlamasında Dağıtım-Fiyat Politikaları ve Turist Profili Analizi, İzmir (1988).

³¹ F.DİNÇER, Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Turizm Yılığ (1994) 183.

Fiziksel ürünlerden hayli farklı olmaları nedeniyle hizmet ürünlerinin tanımlanması daha zordur. Hizmetler soyut mallardır, ya da tüketicilerin mülkiyetle ilişkisi olmaksızın satın aldıkları faydalardır³². Mallar üretilir, hizmetler ifa edilir. Hizmetlerin satın alıcısı, belli bir hizmeti belirli bir zaman diliminde ve görelî olarak satın alır, kullanır. Bu satın alma-kullanma fiziksel ürünlerde olduğu gibi ürüne sahip olmayı sağlamaz³³. Hizmet ürünlerinin belli başlı özellikleri şunlardır³⁴:

Birincisi, birçok hizmet varlığı olmayan, el ile tutulamaz, dokunulamaz özelliğe sahiptir. Çünkü hizmetler, nesnelere ziyade eylemlerden oluşur. İkincisi özellikle yoğun işgücüne dayalı hizmetler heterojendir. Üretici açısından hizmetin, tüketici açısından ise tatminin aynı tutulması zordur. Hizmet sunumu üreticiden tüketiciye, tüketiciden tüketiciye ve hatta günden güne değişir. Hizmet sunan personelden standart bir davranış kalitesi düzeyi sağlanmasını beklemek de güçtür. Üçüncüsü, çoğu kez hizmet üretimi ile tüketimi aynı zaman ve yerde olur. Üretim ve tüketim eşanlıdır. Müşteriyle personel arasında doğrudan bir etkileşim vardır. Müşteri hizmet üretim sürecini etkilemektedir. Dördüncüsü, hizmet ürünleri depolanamaz. Hizmet hemen kullanılmazsa, depolanamayacağı için boşa gider. Boş otel odası her zaman kapasite kaybıdır. Hizmetin bir özelliği de talebin fazla dalgalanmasıdır. Talebin az olduğu dönemlerde, fiyat düşürme, az personel çalıştırma ve vazgeçilebilir kapasiteleri kullanmama, talebin yoğun olduğu dönemlerde, geçici ek personel çalıştırma gibi faaliyetlerle arz ve talep dengelenmeye çalışılır. Ayrıca,

³² İ.MUCUK, Pazarlama İlkeleri, İstanbul (1994) 319.

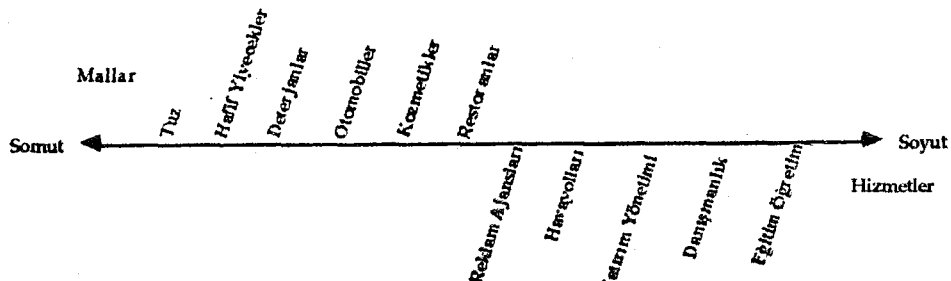
³³ M.EROL, Turizm Pazarlaması, İstanbul (1992) 6.

³⁴ O.UNUTULMAZ-İ.VARİNLİ, Hizmet Pazarlamasında Kalite, Turizm Bakanlığı Yayınları, Turizm Eğitimi (Workshop) (1992) 127.

özel fiyat ve promosyonlarla yoğun dönemlerdeki talebin bir kısmının, talebin az olduğu dönemlere kaydırılması, otellerin uyguladığı bir yöntemdir³⁵. Her hizmet işletmesi için geçerli olan insan ilişkileri, hizmet kalitesiyle yakından ilgilidir. Personelin olumlu veya olumsuz performanslarının, tüketicilerin hizmet hakkındaki görüşlerini anında ve etkili olarak etkileme gücü vardır. Personelin müşteriye sunduğu hizmetteki isteksizliğin ve performanstaki yetersizliğin etkilerini yok edebilmek çok zordur. Örneğin, yetersiz bir garsonun müşteri üzerinde bıraktığı olumsuz etkiyi, restoran yönetiminin düzeltebilmesi çok zordur³⁶.

Tüketici açısından, hizmetin fiilen sunulduğu veya zorunlu olarak içerdiği bazı fiziksel unsurlar vardır. Bunlar da tüketicinin düşünce yapısını etkiler. Bu fiziksel unsurları şöyle sıralayabiliriz; dekorlar, içki, yemek, koltuğun dizaynı vb. Dolayısıyla bir ürün kısmen elle tutulur, kısmen de elle tutulamayan olarak tanımlanır³⁷. Hizmetlerde ve diğer ürünlerde elle tutulma ve tutulmamada belirleyici unsurların bir genişlemesi Şekil 8'de görülmektedir³⁸.

Şekil 8



Kaynak: P.D.BENNET, Marketing, New York (1988) 291.

³⁵ MUCUK a.g.e. 322.

³⁶ İ.PIRNAR, Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Hizmet Kuruluşlarında Verimlilik ve Kârlılık, Turizm Yıllığı (1994) 260.

³⁷ EROL a.g.e. 7.

³⁸ P.D.BENNET, Marketing, New York (1988) 291.

Hizmet sektörü ele alınca, kalitenin değişik birkaç alanda tanımlanması mümkündür. Bu alanlar hizmetin sonuç olarak kalitesi (yemeğin pişmiş halinin kalitesi-tadı vb.), işlemin kalitesi (yemek hazırlanırken uyulan kalite-sanitasyon, hijyen koşulları-kullanılan malzeme ve ekipmanın kalitesi vb.) ve genel olarak işletmenin bir bütün olarak kalite hakkındaki felsefesi olarak sıralanabilir. İşletmenin kalite hakkındaki felsefesi, hizmetlerin somut teknik kalite ve özelliklerini kapsar. Hizmet personelinin güler yüzlü olması, işi istekle yapması, tatmin olması gibi soyut kalite faktörlerini de kapsamaktadır³⁹. Tüketicinin hizmet kalitesini değerlendirmesi, fiziksel ürünün kalitesini değerlendirmesinden daha zordur. Tüketicinin hizmet kalitesini algılaması, gerçek hizmet performansı ile beklentilerini karşılaştırması sonucu ortaya çıkar. Kalite değerlendirmeleri, sadece bir hizmetin sonucuna dayanılarak yapılmaz. Hizmet bir bütün olarak değerlendirilir⁴⁰. Bu nedenlerle hizmet işletmelerinin verimliliğinde pazarlama metodlarının, personel yönetiminin, kişisel ilişkilerin ve stratejik yönetimin çok yakın ilgisi vardır.

III. OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİ KAVRAMI

A. STRATEJİ TANIMI VE STRATEJİ OLUŞTURMA SÜRECİ

Mikro bazda ve rekabete dayalı bir ortamda strateji, yeniliği, ilerlemeyi ve otel işletmesinin çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araç olarak tanımlanır⁴¹. Strateji otel işletmesi ile çevreyi aynı düzeye getir-

³⁹ PIRNAR a.g.e. 263.

⁴⁰ UNUTULMAZ-VARINLI a.g.e. 327.

⁴¹ Z.HATİPOĞLU, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul (1986) 41.

mek için yapılan faaliyetleri kapsarken, strateji oluşturma, bu faaliyetleri belirlemektir. Strateji oluşturma süreci, stratejinin belirlenmesi, stratejinin uygulanması ve stratejinin değerlendirilmesi aşamalarından oluşur⁴².

a. Stratejinin Belirlenmesi

Stratejinin belirlenmesi, başlıca üç aşamada gerçekleştirilir⁴³:

Dış çevrenin analizi: Otel işletmesinin dış çevresindeki değişimlere bağlı olarak karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmalardır.

İşletme içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi: Dış çevredeki gelişmelerden ne kadar yararlanılabileceğinin belirlenmesi için otel işletmesinin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerinin teşhisine yönelik çalışmalardır.

Stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesi: Bu iki analizden sonra otel içindeki stratejik sorumluluk alanlarına göre ulaşılmak istenen amaç ve hedeflerin tanımlanması çalışmalarıdır.

b. Stratejinin Uygulanması

Seçilen stratejinin uygulamaya konulmasıdır. Stratejinin başarıya ulaşması için, otel iyi bir organizasyon yapısına sahip olmalıdır. Organizasyonu oluşturan personel doğru pozisyonlarda bulunmalıdır. Üzerinde

⁴² F.MAVIŞ, Stratejik Yönetim Modeli, A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C.IV/1, Eskişehir (1988) 139-143.

⁴³ HATİPOĞLU a.g.e. 11.

durulması gereken bir konuda örgüt kültürüdür. Stratejiler doğrultusunda örgüt kültürü gözden geçirilir.

c. Stratejinin Değerlendirilmesi

Uygulamadan sonra, sonuçları analiz ederek değerlendirmek gerekir. Strateji değerlendirme sürecinde üç aşama vardır⁴⁴: Stratejik noktalarda standartları saptamak, yapılan işleri standartlarla karşılaştırıp rapor hazırlamak ve düzeltici faaliyetleri yapmak. Strateji oluşturma süreci stratejik yönetim sürecinin bir parçasıdır. Stratejiler stratejik yönetimin ürünüdür.

B. STRATEJİK YÖNETİM

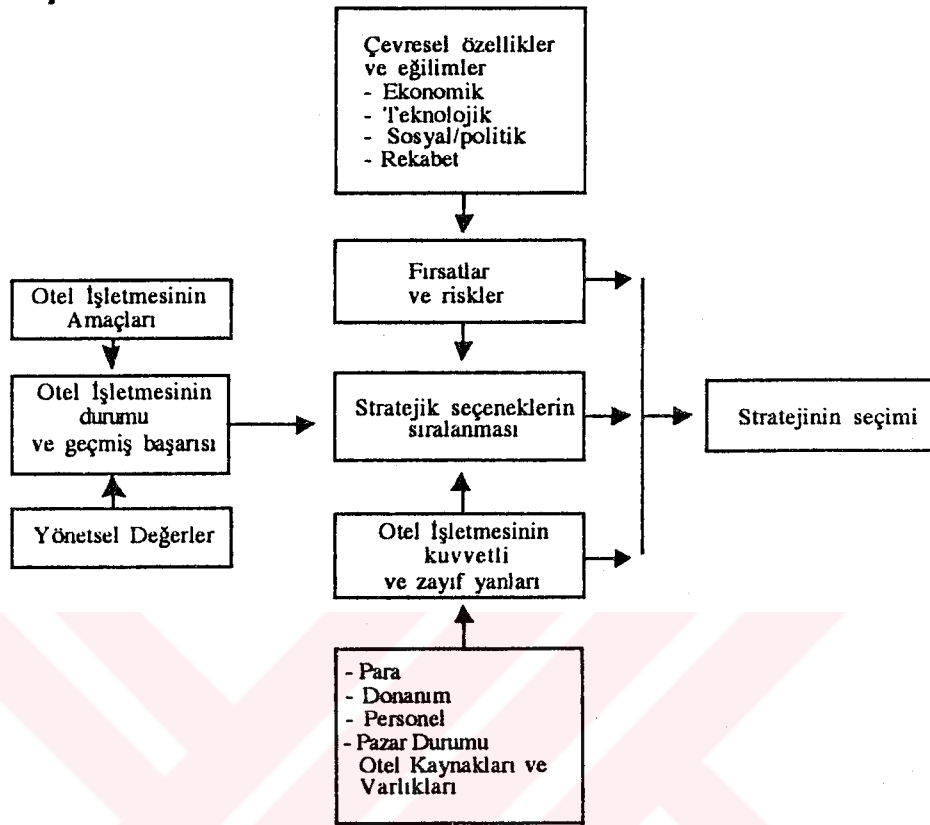
Çevredeki hızlı değişim otel işletmelerini etkilemekte, onların da sürekli olarak değişmesini zorunlu kılmaktadır. İşletme ve çevre arasında uyum kurulması, stratejik yönetimin temel amacıdır. Bu yapılırken otel işletmesinin sürekli başarısı, çevredeki beklenmedik olaylardan olumsuz yönde etkilenmemesi ve sürekli olarak yaşaması gözönünde bulundurulur. Stratejik yönetimi şu şekilde özetlemek mümkündür⁴⁵:

1. Değişmekte olan çevreyi gözetlemek,
2. Çevredeki fırsatların ve tehlikelerin neler olduğunu belirlemek,
3. Otel işletmesinin kuvvetli ve zayıf noktalarını değerlendirmek,

⁴⁴ A.g.e. 11.

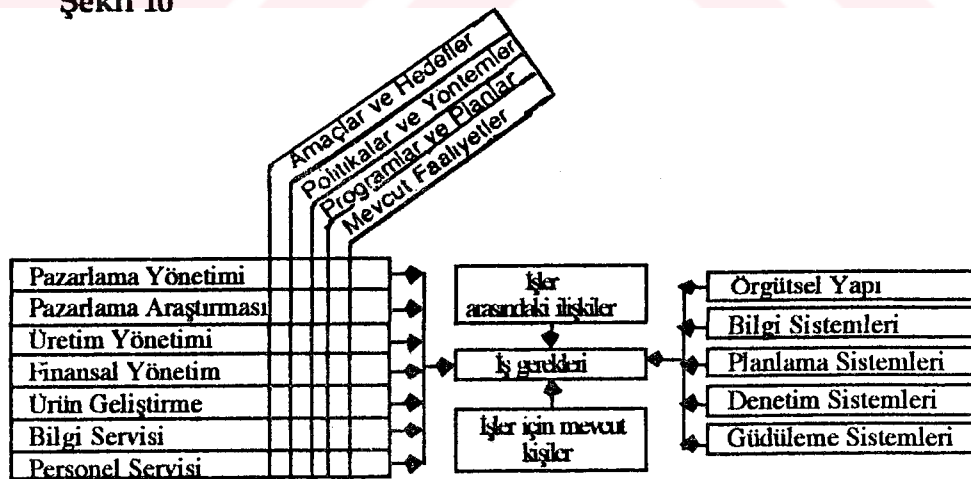
⁴⁵ A.g.e. 42- 43.

Şekil 9



Kaynak: MAVİŞ a.g.e. 140 (Stratejik Yönetim Modeli).

Şekil 10



Kaynak: MAVİŞ a.g.e. 142 (Stratejik Yönetim Modeli).

4. Amaçlara ulaşmak için ne gibi stratejilerin var olduğunu belirlemek,
5. Otel işletmesinin misyon ve amaçlarını belirlemek,
6. Mevcut stratejileri değerlendirerek, bunlar arasında en iyisini seçmek,
7. Seçilen strateji ile istenilen amaca ulaşabilmek için ayrıntılı planlar yapmak,
8. Seçilen stratejinin uygulanacağı bir organizasyon yapısı kurmak ve işletmek,
9. Ulaşılan performansı gözlemek.

Otel işletmelerinde uygulanabilecek stratejik yönetim süreci modelinin esası şu fikre dayanır: Bir otel işletmesinin görevi, mevcut pazar ve kaynak faktörleri arasında, ev sahibi bölgenin veya alanın ihtiyaçlarını tam olarak yansıtmalıdır⁴⁶.

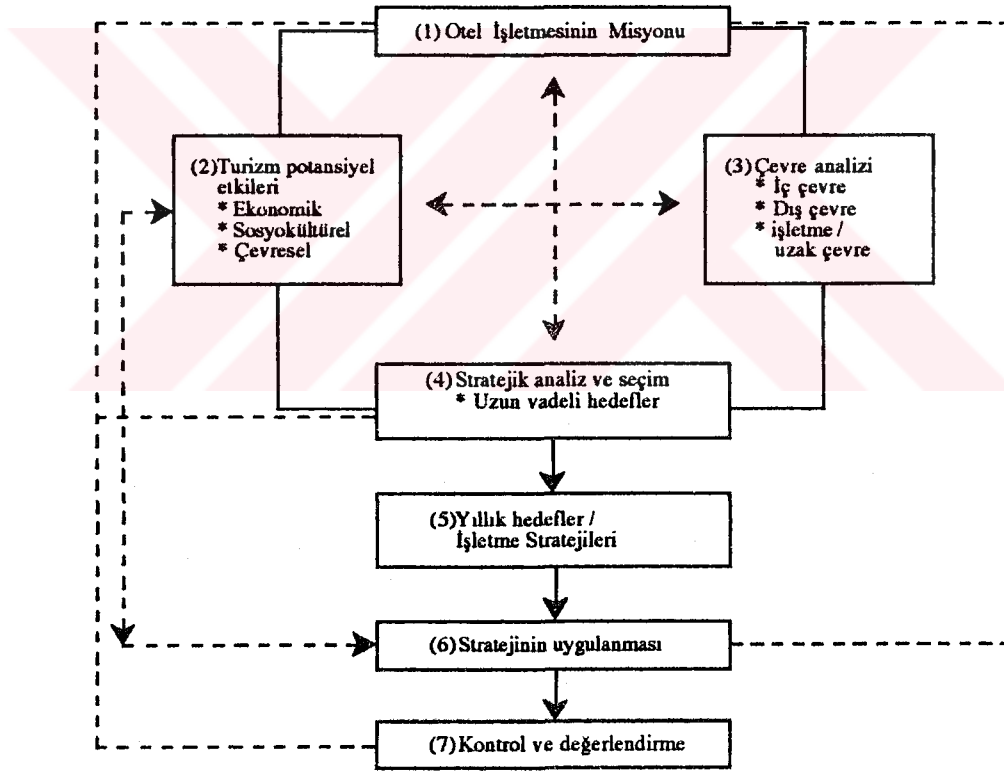
İlk olarak işletmenin misyonu belirlenir. Daha sonra otel işletmesinin ekonomik, çevresel ve sosyo-kültürel etkilerinin analizi gerekir. Otel işletmesinin kaynakları ile çevresel koşullar arasındaki uyum, işletme performansı bakımından önemlidir. İki tür çevreden söz edilir. Kontrol edilebilen iç çevre, otel işletmesinin kendisi ve ona özgü koşulları içerir. İç çevre analizi otel işletmesinin fiziksel kaynakları, finansal kaynakları, insan kaynakları, organizasyon yapısı incelenerek yapılır. İşletmenin dış çevresi, kontrolü dışında olan bütün koşulları içerir. Buna rakipler, tüketiciler, kullanıcılar, mal ve hizmet temin edenler dahildir.

⁴⁶ K.S.CHON-B.M.OLSEN, Turizm Kuruluşlarının Yönetiminde Stratejik Yönetim Süreci Uygulamaları, Turizmde Seçme Makaleler Yayını, No: 17, TUGEV, İstanbul (1991) 3.

Strateji belirleme aşamasında iç ve dış çevre analizi, fırsatların belirlenmesi sonucunda strateji seçilir. Strateji belirlendikten sonra dikkatle uygulanır. Son aşama, kontrol ve değerlendirmedir. Turizm pazarında hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu nedenle kontrol büyük önem taşır. Performans amaçlara göre ölçülür ve düzeltici önlemler alınır.

Stratejiler her zaman yazılı olmayabilir. Stratejiler yazılı hale getirilerek kesin hüviyet kazanırlarsa, stratejik planlama adını alır. Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir alt sistemidir⁴⁷.

Şekil 11



Kaynak: CHON-OLSEN a.g.e. 4.

⁴⁷ M.TANYAŞ, Stratejik Planlamada Verimlilik Ölçme ve Değerlendirmenin Önemi, MPM Yayınları: 454 (1991) 623.

IV. OTEL İŞLETMELERİNDE PLANLAMA KAVRAMI

A. PLANLAMA TANIMI VE ÖNEMİ

Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program kavramlarını da kapsamına almaktadır⁴⁸. Planlama, amaçların belirlenmesi ve belirlenen amaçlara nasıl, nerede, ne zaman ve ne şekilde ulaşılabileceği ile ilgili faaliyetler olarak ifade edilir⁴⁹. Çevresel koşullar, işletmelerin büyümesi ve işletmecilik felsefesi olarak pazarlama anlayışının yaygınlaşması planlamanın önemini artırmıştır. Otel işletmesi ne kadar çok ürün ve pazara sahip olursa ve talepteki dalgalanmalara göre pazar ne kadar çok değişkense, bir plan çerçevesi içinde çalışmak o kadar önem kazanır. Pazarın gerilediği zamanlarda ise, planlama ihtiyacının azalması ve gizlenmesi eğilimi vardır⁵⁰.

Planlamanın önemi belli hizmet işletmelerinin sürekliliği ve başarısı ile biçimlenmiştir. İkinci Dünya Savaşı'ndan önce seyahat edenler Stadler Otelleri, Miner Otelleri gibi sınırlı bir konaklama endüstrisinden yararlanıyordu. Holiday Inns, Hilton, Sheraton Otelleri gibi oteller bu devrede endüstride küçük bir dilimi oluşturuyordu. Daha sonra bu işletmeler olağanüstü bir planlama, pazarlama stratejisi yardımıyla bugünkü duruma gelmişlerdir. Diğer bir kısım tutucu işletme ise kapanmak zorunda kalmıştır. Planlama herhangi bir endüstride ilk sıralardaki işletme listelerinin sürekli değişmesine yol açmıştır. Planlamaya önem

⁴⁸ I.ÖZALP-F.MAĞIŞ-B.ÖZKARA-Ç.KİREL-D.MUTLU, İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, VII/1 (1989) 384.

⁴⁹ B.ŞENER, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara (1990) 29.

⁵⁰ V.MIDDLETON, Marketing in Travel and Tourism, London (1989) 119.

vermeyen, değişmeleri yeterince izlemeyen işletmeler, finansal olarak daha güçlü olsalar bile, önemlerini ve başarılarını kaybetmişlerdir⁵¹.

B. STRATEJİK PLANLAMA VE DÜZEYLERİ

Otel işletmelerinin genel amacı olan kâr, ürünler ile pazarlar arasındaki uyumun bir fonksiyonudur. İşletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için, ürünler arasında kaynak dağılımı, kaynakların elde edilme yolları, pazarla uyumlaştırılmaları, pazar için ayrılacak kaynak oranı ile ilgili en iyi kararı vermelidir. Bu karar karmaşık ve riskli bir sürecin ürünüdür.

Risk, işletmeyle ilgili her türlü karar ve uygulamada vardır. Otel işletmesinin yaşamını ve amaca ulaşmasını tehlikeye düşüren bu faktörün etkisini azaltmak için bazı yöntemlere gerek duyulur. Bunlardan birisi otel işletmesinin iç ve dış çevresindeki değişkenlerin iyi analiz edilip değerlendirilerek, uzun dönemli bir tahminin yapılmasıdır⁵². Tahmin belirsizlikleri azaltır ve risklere ölçü koyar. Tahmin, geçmiş yıl verileri ve iyi bir yargı ile desteklenmelidir. Sağlıklı tahminler yapmak için genel ekonomi, endüstri kolları, pazarlar, tüketiciler, ürünler, personel, finansman olanakları, rekabetle ilgili bilgiler ve istatistikler toplanır. Bu verilerin geçmiş yıllardaki durumu incelenir. Uzun dönemli görüş açısı ile ekonomik, sosyolojik, politik ve teknolojik geleceğin tahmini yapılır⁵³. Buna bağlı olarak yapılacak uzun dönemli bir planlama ve kısa dönemli uygulama basamakları ile değerleme etkinlikleri riski azaltır ve

⁵¹ S.ORAL, Turizm İşletmelerinde Karar Verme, Planlama ve Bütçeleme, İzmir (1990) 29-30.

⁵² J.AKMEL, Turizm İşletmelerinde Stratejik Planlama, Turizm Yıllığı (1992) 9.

⁵³ I.ÖZALP-M.TOPALOĞLU-A.AKDEMİR, İşletmelerde Stratejik Planlama, A.Ü. Eskişehir, İ.İ.B.F. Dergisi (Kasım 1989) VII/2, 54.

amaca ulaşmayı sağlar. Otel işletmesinin çevresinde, işletme riskini etkileyen değişkenlerin daha az olduğu dönemlerde, planlama amaçlara en ekonomik ve etkin bir biçimde ulaşmak düşüncesiyle oluşur. Günümüzde buna riski en aza indirmek ve rekabet yarışında istenilen yeri almak eklenmiştir. Böylece planlama kavramının içeriği genişleyerek stratejik planlamaya dönüşmüştür⁵⁴.

Stratejik planlama, beklenmedik pazar olaylarına karşı mantıklı tepkiler sağlama ve kaynakları daha etkili kullanma metodudur. Şekil 12'de amaçlara ve hedeflere, esnek bir stratejik planlama ile nasıl ulaşılabileceği gösterilmiştir. Bu dinamik bir süreçtir. Tahminler zaman içerisinde satışların azalacağını gösteriyorsa, sadece satış imkânlarını artırmak düşünülmez. Aynı zamanda amaçları, kaynakları ve taktikleri yeniden düzenlemek için sistemli analizler kullanılır. Bu yaklaşım, değişken bir pazarda rekabet eden otel işletmesi ürünleri için uygundur⁵⁵.

Planın başarısı seçilen stratejilerin doğru bilgi kaynaklarına dayandırılmasına bağlıdır. Planlama öncesi, otel işletmesi ile ilgili tam ve doğru bilgiler toplanıp değerlendirilmelidir. Bu bilgiler, işletmenin örgütsel yapısı, kapasitesi, personelin özellikleri ve diğer faktörlerdir. Bilgi toplama süreci sonunda elde edilen veriler şu noktaları ortaya koyar⁵⁶:

1. Genel olarak otel işletmesinin ve bölümlerinin sayısal olarak büyüme, genişleme hacmi ne kadardır? (malî kaynak, bina, yatak kapasitesi vb.)

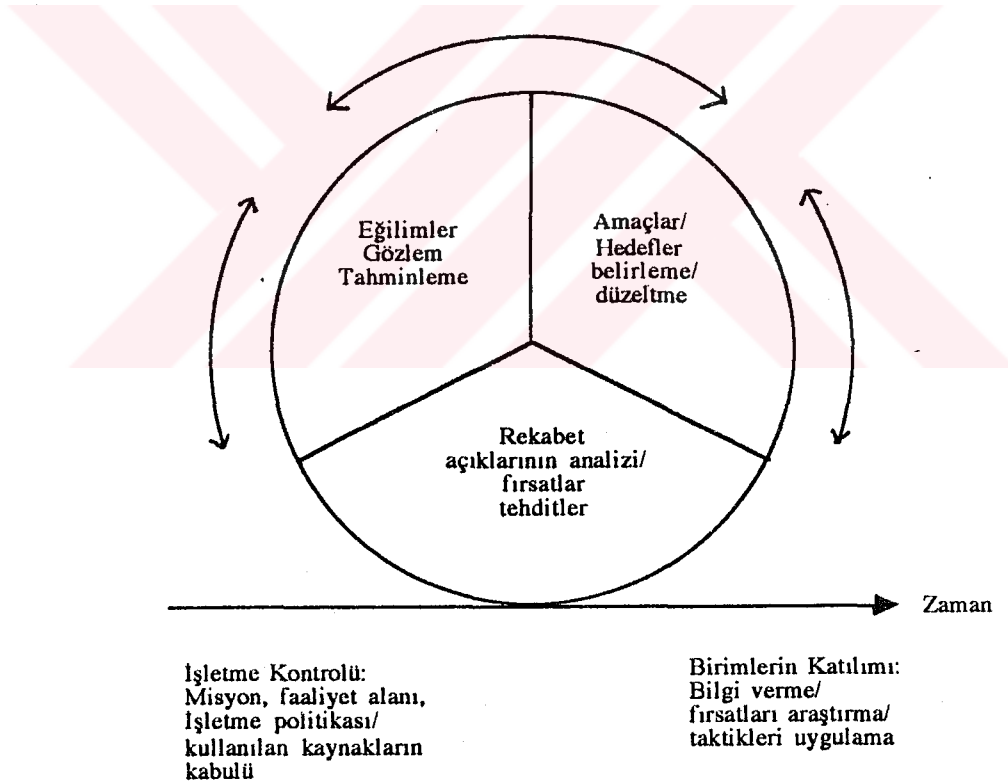
⁵⁴ AKMEL a.g.e. 9.

⁵⁵ D.GILBERT-R.KAPUR, Strategic Marketing Planning and The Hotel Industry, Int. J. Hospitality Management, 9/1 (1990) 28-29.

⁵⁶ AKMEL a.g.e. 13.

2. Otel işletmesinin genelinde ve bölümlerinde kalite standartları nasıldır? (hizmet kalitesi, kullanılan teknoloji, personelin eğitim düzeyi vb.)
3. Örgütsel yapı özellikleri ne türde bir iletişime uygundur? Etkileşim nasıl ve ne düzeydedir?
4. Bölümlerin ayrı ayrı stratejik amaçlara ve plan hedeflerine karşı tutumları nedir?
5. Planları uygulayacak olan bölümler ve personel istenilen doğrultuda güdülenmiş midir?

Şekil 12



Kaynak: GILBERT-KAPUR a.g.e. 29.

Stratejik planlamanın etkinliğini artıran önemli bir faktör de çevre değişkenlerinin iyi değerlendirilmesidir. Planlama kararlarını etkileyebilecek dış çevre değişkenleri altı grup altında toplanır⁵⁷:

1. Pazarla ilgili kararlarda en önemli değişkenlerden olan turist tüketim özellikleri,
2. Ürün/pazar birleşimi kararlarında önemli değişkenlerden olan mevcut ve potansiyel rakiplerin özellikleri (güçleri, olanakları, pazar payları gibi),
3. Planlama süresini ve amaçlara ulaşma riskini etkileyecek olan ekonomik ve politik çevre özellikleri (tutarlılık en etkileyici faktörlerdendir),
4. Büyüme ve genişleme kararlarında önemli bir faktör olan turizm sektörünün durumu,
5. Turizm kararlarını önemli ölçüde etkileyen altyapı olanakları,
6. Maliyetleri ve rekabet koşullarını etkileyen teknolojidir.

Örgütsel yapılar, tek birimli işletmelerden, çok birimli ulusal ve uluslararası şirketlere dönüşmüştür. Örgütün, birimlerin birleşimi olması ile ilgili bu kavram, stratejik planlamaya olan çağdaş yaklaşımların temelini oluşturur. Son yirmi yılda, örgüt portföyündeki farklı birimlerin, amaçlara ulaşmada değişik roller oynayabileceği kavranmıştır. Bazı birimler uzun dönemde gelişim potansiyeline sahipken, bazıları kısa dönemli nakit akışı yaratır⁵⁸.

⁵⁷ A.g.e. 14.

⁵⁸ GILBERT-KAPUR a.g.e. 31.

Bu açıklamayla stratejik işletme birimi (SİB) kavramı ortaya çıkmaktadır. İşletmeyi bu şekilde SİB'lere ayırmanın amacı, her işin daha etkin, verimli ve kârlı olmasını sağlamaktır⁵⁹. Bir SİB belirli ürün-pazar birleşimi için bir strateji merkezi olarak açıklanabilir. Çoğunlukla kendi yönetim grubu tarafından yönetilen bir kâr merkezidir.

Hizmet endüstrisinde, coğrafik bir bölüm (uluslararası zincirler), bağımsız oteller veya otelin içindeki departmanlar (konaklama, yiyecek-içecek gibi departmanlar) da olabilir⁶⁰.

Etkin bir planlama iki yönlüdür. İşletme stratejisinin belirlenmesi, üst yönetimin en önemli sorumluluğudur. Bu tür stratejik kararlar fonksiyonel bölümlere iletilir. Fakat örgütün her düzeyindeki personel stratejinin planlanması ile ilgilidir. Yönetici kapsamlı stratejilerin planlanması sırasında, fonksiyonel bölümlerin planlarına ihtiyaç duyar. Bu şekilde koordine edilmiş yukarı ve aşağı doğru bilgi akışı önemlidir⁶¹.

Şekil 13 büyük şirketler için tipik bir organizasyon şemasını göstermektedir. Birbiri içine girmiş üçgenlerden oluşan bu şekil iki önemli noktayı gösterir. Birincisi her üçgen içindeki bütün personel kendi düzeyindeki planlamadan sorumludur. Planlama bütün üyelerin katılımını gerektiren bir grup sürecidir. İkincisi otel işletmesi yöneticisi ve pazarlama müdürü iki üçgenin ya da grubun da üyesidir, birinde başkan durumundadır. Bu iki yönetici planlama sürecindeki iletişimde büyük önem taşır. Buna göre bir şirkette üç seviyedeki stratejik planlamadan söz

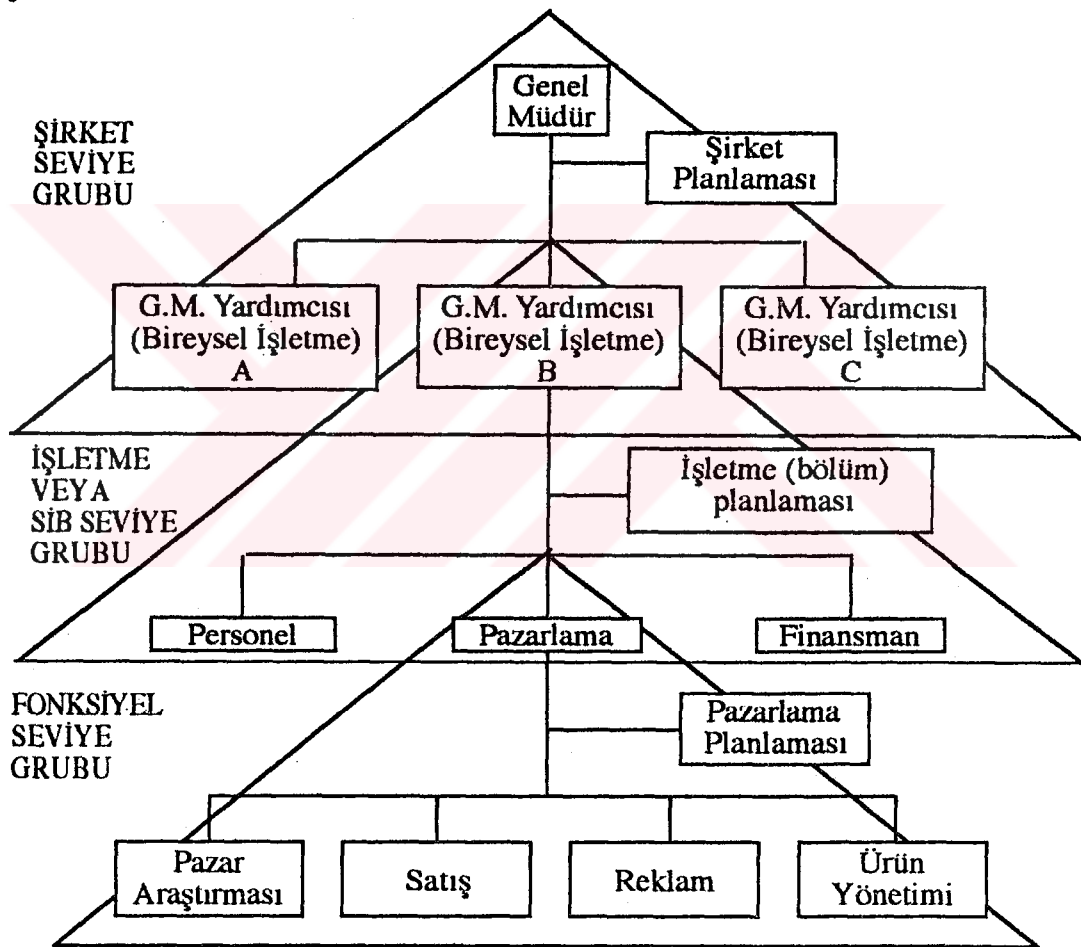
⁵⁹ MUCUK a.g.e. 35-36.

⁶⁰ GILBERT-KAPUR a.g.e. 32.

⁶¹ BENNET a.g.e. 239.

edilir. Bunlar, şirket seviyesinde, bireysel otel seviyesinde, fonksiyonel bölüm seviyesindedir⁶². Şirket düzeyindeki stratejik planlama, şirketin içine alması gereken işletme tipleri, şirketin, finansal performansı, kâr hissesi politikası, şirket sermayesinin bireysel işletme birimlerine dağıtımı vb. konularla ilgilendir. Stratejik planlamanın ikinci düzeyi bireysel işletmelerde yer alır. Örneğin, ITT içindeki Sheraton Otelleri.

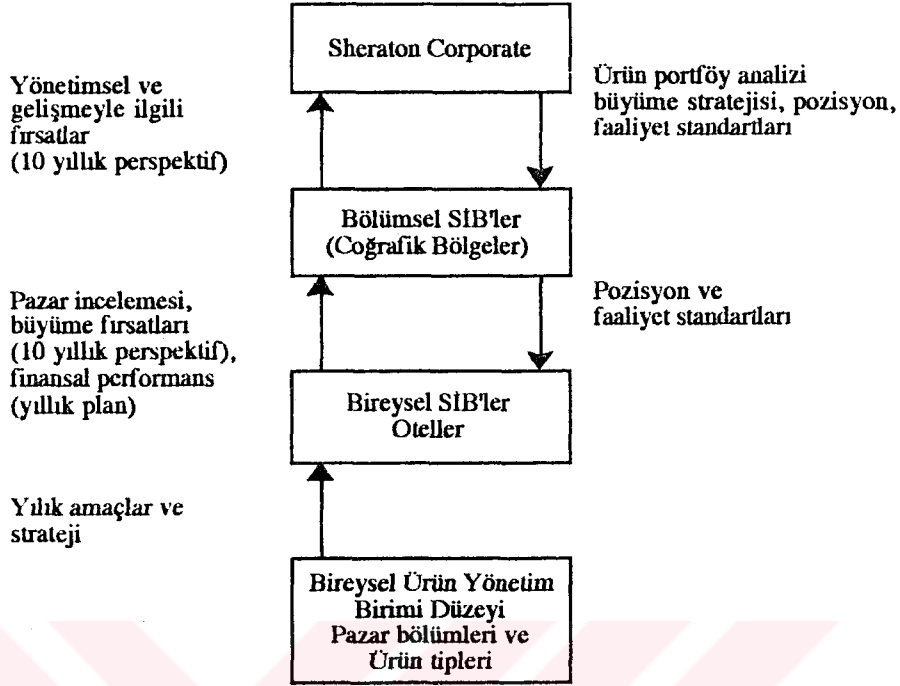
Şekil 13



Kaynak : BENNET a.g.e 241

⁶² R.TEARE-M.OLSEN, International Hospitality Management, London (1992) 229..

Şekil 14



Kaynak : GILBERT - KAPUR a.g.e. 37

Assael (1985) otel birimini, maliyet ve gelirlerini kendisinin belirlediği bir kâr merkezi olarak (SİB) ele alır. Hem birleşik, hem de SİB seviyesinde incelenen konular aynıdır. Tek farkları, şirket planları, toplam ürün arzını tüm SİB'lerde inceler, SİB'ler ise bunu bağımsız ürünler veya pazar birimleri olarak inceler⁶³.

C. OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Otel işletmelerinde planlama sürecindeki farklılıkların en önemli nedenleri arasında işletmelerin büyüklükleri, çok uluslu olup olmamaları yer alır. Tek tip kendi kendine yürüyen bir plan olmamakla birlikte, genel noktalar bulunmaktadır.

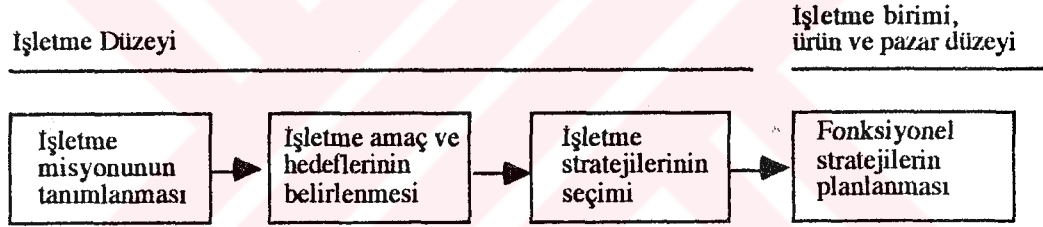
⁶³ GILBERT-KAPUR a.g.e. 32.

Stratejik planlama süreci, kısaca dört ana aşama halinde ele alınabilir. Bunlar:

1. İşletme misyonunun tanımlanması,
2. İşletme amaçlarının belirlenmesi,
3. İşletme stratejilerinin seçimi (iş veya işletme portföyünün analizi),
4. Pazarlama ve diğer fonksiyonel stratejilerin planlanması.

Şekilde görüldüğü gibi bunların üçü otel işletmesi, dördüncüsü ise, otel birimi, ürün ve pazar düzeyindedir.

Şekil 15



Kaynak: MUCUK a.g.e. 37.

a. Otel İşletmesinin Misyonunun Belirlenmesi

Stratejik planlamanın ilk adımı otel işletmesinin varlık nedeninin yani misyonunun belirlenmesidir. Kâr amacı olsun veya olmasın her işletme bir misyona sahiptir. Misyon işletmenin yaptığı işin felsefesini, işletmenin dışarıya yansıyan itibarını ve sosyal amaçlarını ifade eder. Personelin gelişimi ile ilgilendir⁶⁴.

⁶⁴ BENNET a.g.e. 225.

Misyon otel işletmesinin çıkar sahiplerinin yararı için, işletmenin güvenilir bir tablosunu sunmalıdır. Çıkar sahipleri, otel işletmesi ürünlerini kullananlar, otel işletmesi için çalışanlar, otel sahipleri ve dolaylı ve dolaysız olarak otel işletmesinden etkilenenlerdir. Yani çıkar sahipleri sadece otel sahipleri ve hissedarlar değil, aynı zamanda turistler, personel ve bölge halkıdır⁶⁵. Misyon, "biz hangi işteyiz?" ya da "işimiz ne?", "gelecekte işimiz ne olmalı?" gibi basit görünmekle birlikte, açık şekilde cevaplandırılması kolay olmayan soruları cevaplayarak belirlenip tanımlanır. Misyon tanımında ne üretilip satıldığından çok, ne tür ihtiyacın karşılandığı önemlidir. Yöneticileri hep tüketiciye ne tür faydaları sundukları ve hangi ihtiyaçları karşıladıkları konusu üzerinde düşünmeye yöneltmelidir.

b. Otel İşletmesinin Amaçlarının Tanımlanması

Amaçlar bir işletmenin elde etmeye çalıştığı performans derecesini belirler. Bir otel işletmesi çok sayıda amaç takip eder. İşletme misyonunun bunu destekleyici amaçlara dönüştürülmesi ile, işletmenin performans değerlendirme çalışmaları için gerekli standartlar sağlanır⁶⁶. Amaçlar mümkün olduğu kadar açık seçik ve kantitatif olmalıdır.

En yaygın amaçlar kârlılık, satışların artması, pazar payının artması, risk çeşitliliği ve yeniliktir.

⁶⁵ A.g.e. 225.

⁶⁶ C.HART-D.TROY, Strategic Hotel/Motel Marketing, Michigan (1986) 61.

c. Otel İşletmesinin Portföy Planının Oluşturulması

Stratejik planlamanın temel aracı, oteli oluşturan değişik işlerin veya ürünlerin değerlendirildiği portföy analizidir⁶⁷. Portföy otel işletmesi tarafından yönetilen ve sahip olunan işlerin veya ürünlerin toplamıdır. Portföy analizinde, işlerin veya ürünlerin, her birinin pazar payı, pazar büyüme hızı, endüstrinin çekiciliği ve rakiplerine göre güçlü yönleri üzerinde durulur⁶⁸.

Portföy analizinin birinci nedeni, düzgün bir satış geliri elde etmektir. İkinci neden ise, pazardaki rekabete ve değişmelere karşı riski azaltmaktır. Bir üründe düşen satış ya da kâr hacmi, başka bir ürün tarafından telâfi edilmek istenir⁶⁹. Otel işletmesinin misyonu ve amaçları ışığında, hangi ürün ve işletme biriminin pazar fırsatları açısından en uygun olacağına karar verilir. Hangi ürünlere daha az veya daha çok yatırım yapılması gerektiği belirlenir. Portföye yeni ürünler veya alanlar eklemek üzere stratejiler geliştirilir.

d. Fonksiyonel Stratejilerin Planlanması

Her otel işletmesi, stratejik plan tarafından verilen amaçların yerine getirilmesinde pazarlama, satın alma, personel, yiyecek-içecek gibi fonksiyonel departmanların oynayacağı rolü saptamalıdır. Fonksiyonel departman planlarından en önemlilerinden biri de pazarlama planıdır.

⁶⁷ ORAL a.g.e. 105 (Karar Verme, Bütçeleme, Planlama).

⁶⁸ BENNET a.g.e 231.

⁶⁹ H. ISLAMOĞLU, Pazarlama İlkeleri, Trabzon (1993) 247.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI VE ÜRÜN STRATEJİSİ

I. OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI VE STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI SÜRECİ

A. STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

Stratejik pazarlama planlamasını anlamak için pazarlama planlaması arkasındaki kavramların belirlenmesi önemlidir. Pazarlama, potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının ve isteklerinin belirlenmesi, bu ihtiyaçları karşılayacak mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, hedef kâr ve maliyetleri karşılayacak şekilde fiyatlandırılması ve potansiyel alıcıları satın almaya yöneltecek şekilde tutundurulması sürecidir⁷⁰. Bu tanımı temel alarak, pazarlama planlaması aşağıdaki konularla ilgilenecektir⁷¹.

- Otel işletmesi şu andaki pazar ve ürünlerinden memnun mu?
- Bunların herhangi birinden vazgeçmek istiyor mu?
- Hangi ilave pazarlara girmeyi tercih ediyor?
- Bu pazarların ihtiyaçları nelerdir?
- Otel işletmesinin şu andaki mevcut ürünleri bu pazarların ihtiyaçlarını karşılayabilir mi? Bu ürünleri değiştirmek gerekir mi?

⁷⁰ T.POWERS, Hospitality Industry, Canada (1988) 484.

⁷¹ GILBERT-KAPUR a.g.e. 28.

- Otel işletmesi pazarda nasıl değerlendiriliyor? Pazardaki pozisyonunu değiştirmek istiyor mu?
- Otel işletmesinin fiyatlandırma yapısı nasıldır?
- Otel işletmesi pazarlarıyla nasıl iletişim kurabilir?
- Ürünlerini nasıl kolay ulaşılabilir hale getirebilir?
- Otel işletmesi müşterilerini tatmin ediyor mu? Üretilen ve istenilen arasında farklılık var mı?
- Otel işletmesi elindeki kaynaklardan optimal bir şekilde yararlanabiliyor mu?

Bu konular, işletme amaçları ve kaynaklarıyla bir ilişki içinde araştırılır ve strateji belirlenir. Stratejik pazarlama planlaması, stratejik planlamanın, pazarlama planlaması fonksiyonları ile bütünleşmesidir.

Stratejik pazarlama planlaması, Otel işletmesinin pazarlama kaynaklarını, belirli bir gelecek süreye dönük olarak, pazarlama amaç ve hedefleri doğrultusunda pazarlama fırsatlarına dağılımını öngören bilinçli ve örgütsel bir karar ve seçim sürecidir. Stratejik pazarlama planlamasıyla, değişen çevre koşullarına ve pazar fırsatlarına Otel işletmesinin uyumu gerçekleştirilmeye çalışılır⁷².

Pazarlama stratejisi belirlenen pazarlama amacına ulaşmak için takip edilecek yolu gösterir⁷³. Pazarlama stratejisinin geliştirilmesi iki ana adımdan meydana gelmektedir⁷⁴:

⁷² M.KARABULUT-I.KAYA, Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri, İstanbul (1988) 11.

⁷³ B.RESNICK-J.BURKE, Marketing and Selling The Travel Product, Cincinnati (1991) 62.

⁷⁴ R.LEWIS-R.CHAMBER, Marketing Leadership in Hospitality, New York (1989) 156.

1. Hedef pazar seçimi,
2. Hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için pazarlama karmasının geliştirilmesi.

İyi bir pazarlama stratejisi şu şekilde nitelendirilebilir⁷⁵:

1. Açık bir pazar tanımı,
2. Otel işletmesinin güçlü özellikleriyle, pazar ihtiyaçları arasında iyi bir eşleştirme,
3. Otel işletmesinin başarı faktörleri içindeki rekabetle ilgili üstün bir performans.

B. STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI SÜRECİ

Stratejik pazarlama planlaması süreci altı aşamada incelenebilir⁷⁶:

1. Durum analizi,
2. Pazarlama amaçlarının belirlenmesi,
3. Hedef pazarların seçilmesi ve ürün pozisyonunun belirlenmesi,
4. Pazarlama karması stratejilerinin belirlenmesi,
5. Pazarlama planı,
6. Geri bildirim ve kontrol sistemi.

a. Durum Analizi

Stratejik pazarlama planlaması sürecinde ilk adım durum analizidir. Durum analizinde aşağıdaki konular incelenir.

⁷⁵ A.MORRISON, Hospitality and Travel Marketing (1989) 542.

⁷⁶ R.L.BLOMSTROM, Strategic Marketing Planning in the Hospitality Industry, Michigan (1985) 55-58.

Otel işletmesinin Geçmiş Verileri: Geleceğe ilişkin bir değerlendirme yaparken, geçmiş performansın ve mevcut durumun değerlendirilmesi gerekir. Mevcut maliyet ve satış analizleri, gelir özetleri, konaklama sayıları ve müşteri hesapları, kâr durumu, denetim kriterleri gibi analizleri kapsayan işletme analizi yapılmalıdır.

Makroçevre Etkileri: Otel işletmelerinin dikkate almaları gereken altı önemli faktör vardır. Bu faktörlerdeki değişiklikler, yeni fırsatlar veya tehlikeler yaratabilir. Bunlar; demografik, ekonomik, ekolojik, teknolojik, politik ve kültürel faktörlerdir.

Normal Tahmin: Makroçevrede önemli değişiklikler olmadığı kabul edilerek yapılan pazar büyüklüğü, niteliği, maliyet faktörleri ve gelir tahminleridir.

Rakiplerin Analizi: Rakiplerin kim olduğu, nerede olduğu, pozisyonu, pazarda daha güçlü ve daha zayıf yönleri, sahip olduğu pazar payı, beklentisi vb.'nin analizidir.

Otel işletmesinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi: Böyle bir çalışmada yönetim felsefesi, örgüt yapısı, işletme fonksiyonları, pazarlama karması incelenir. Zayıf ve güçlü yönler değerlendirilir. Bunun yanında otel işletmesinin yeri, fiziksel yapı, ulaşım, imaj, finansal yapı, personel vb. analizi de bu maddede yer almaktadır⁷⁷.

Fırsat ve Tehditlerin Analizi: Hedef tüketici ve müşterinin rakipler tarafından tatmin edilmemiş ihtiyaç ve sorunları, birer pazar fırsatı

⁷⁷ D.TUNCER-T.ARPACI-Y.AYHAN-E.BÖGE-M.ÜNER, Pazarlama, Ankara (1992) 59.

olarak değerlendirilebilir. Ancak bu fırsatın, kaynakların geleceği ve etkin hizmetlerden alıkoymayacak bir niteliğinin olması gerekir⁷⁸. Pazarın değişken dış çevresi bir yandan yeni fırsatlar, bir yandan da tehlikeler yaratır.

b. Pazarlama Amaçlarının Tespiti

Bazı işletmelerde pazarlama amaçları işletmenin tüm amaçlarından çıkarılır. Bazı işletmelerde ise, pazarlama planlama süreci işletmenin amaçlarını yaratır. Uygulamada birçok işletmede her iki durum da mevcuttur⁷⁹. Pazarlama amacı genellikle belirli bir zaman periyodu içinde, otel işletmesinin hedef pazarlar için başarmaya çalışacağı ölçülebilir bir amaçtır⁸⁰. Anlamlı olması için, pazarlama amaçları spesifik olmalıdır. Bu, stratejiler uygulanırken pazarlama amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek için önemlidir⁸¹. Örneğin, seyahat acentaları aracılığıyla oda rezervasyonlarının %15 artması, konaklama oranında belirli bir değişiklik, yiyecek içecek gelirlerinde belirli bir artış olabilir.

Otel işletmesinin en yaygın pazarlama amaçları şunlardır: Pazar büyümesi, pazar payı, satış hacmi (yüksek doluluk oranları), pazara nüfuz etme, deneme satın alması, tekrar satın alması vb.

c. Hedef Pazarların Seçimi ve Ürün Pozisyonunun Belirlenmesi

Hedef pazar otel işletmesinin hitap etmek ve çekmek istediği müşteri gruplarıdır. Hedef pazar seçimi, bir pazarın aynı özellikleri taşı-

⁷⁸ KARABULUT-KAYA a.g.e. 17.

⁷⁹ TOKOL a.g.e. 84.

⁸⁰ R.L. BLOMSTROM, Strategic Marketing Planning in the Hospitality Industry, Michigan (1988) 175.

⁸¹ RESNICK-BURKE a.g.e. 62.

yan tüketici alt gruplarına göre bölümlere ayrılması ve bunlar arasından otel işletmesi için en uygun olanın seçilmesidir. Pazar bölümlendirilmesi, ürünün satış olanaklarını araştırma, yani ürün ve hizmet özelliklerine göre müşteri arama değildir. Tüketici özelliklerine uygun ürün ve hizmet tanımlamadır⁸².

Çeşitli bilgiler pazar bölümlerinin özelliklerini anlamakta faydalıdır. Bu bilgiler dört genel bölüme ayrılabilir:

- Coğrafik: Ülke, bölge, nüfus yoğunluğu, iklim vb.'ne göre oluşan insan grupları.
- Demografik: Yaş, cinsiyet, aile büyüklüğü, gelir, meslek grupları, din, milliyet vb. faktörlere göre oluşan gruplar.
- Psikografik: Sosyal sınıf, yaşam stili vb. göre oluşan gruplar.
- Davranışsal: Satınalma nedeni, fayda arayışları, bağlılık durumu, kullanım oranları vb. göre oluşan gruplar.

Bu bilgiler kullanılarak müşteriler homojen gruplara ayrılabilir ve hizmet edilecek grup hakkında büyük oranda bilgi edinilebilir (kim oldukları, nerede oldukları, ihtiyaç ve istekleri gibi).

Pazarlama karması stratejilerini geliştirmeden önce hedef pazarların seçilmesinden başka, ürünün pozisyonunun belirlenmesi gerekir. Ürünün pozisyonu pazarlama karmasının geliştirilmesine destek sağlar. Pazarlamacı, hedef pazarda ürünün tüketici ve aracılar tarafından nasıl algılanması gerektiğine karar verir. Lewis otel ürününün pozisyonunun,

⁸² İSLAMOĞLU a.g.e. 133.

tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine uygun olması, bir imaj yaratması, fayda sağlama garantisi vermesi, rakiplerden farklılık göstermesi gerektiğini savunur⁸³.

Ürünün hedef pazardaki imajını birçok şey etkileyebilir. Yeni rakiplerin ortaya çıkması, başarısız tanıtım kampanyası, tüketicinin zevkinin değişmesi bu faktörler arasındadır. Bu değişimlere pazarlamacının tepkisi; hiç birşey yapmamak, pazarlama karmasını yeniden düzenleyerek ürünü değişimlere uyarlamaya çalışmak, ürünü pazardan kaldırmak şeklinde olabilir.

Bu pozisyonlardan en uygunu rekabet çevresinde potansiyel satış ve kârlılık sağlayacak olanıdır. Pazarlama karmasının görevi, istenilen ürün pozisyonuna uygun olarak ürüne bir imaj sağlamaktır.

d. Pazarlama Karması Stratejilerinin Geliştirilmesi

Otel işletmesi hangi hedef pazara, hangi pozisyon ile gireceğini belirledikten sonra, pazarlama karmasını geliştirmek için gerekli planlamayı yapmalıdır. Alternatif ürün bileşeni stratejileri pazarın geliştirilmesi, ürün farklılaştırması, ürün çeşitlendirmesi, ürünün sadeleştirilmesine dönük olabilir. Fiyat bileşeniyle ilgili olarak pazarın kaymağını alma, pazara nüfuz etme ve ortalama pazar fiyatı düzeyinde fiyatlandırma stratejileri geliştirilebilir. Dağıtım bileşeni için yine ilgili faktörler (ürün türü, tüketici, rekabet vb.) itibarıyla kanalda doğrudan veya dolaylı seçim düzeyine göre, yoğun, seçkin ve istisnai dağıtım stratejileri seçilebilir. Tutundurma bileşeni için seçilecek strateji, hedef müşterinin ürün, marka ve

⁸³ BUTTLE a.g.e. 168.

satış noktasına çekilmesi veya ürünün müşteriye itilmesi ya da her ikisinin birlikte gerçekleştirilmesine dönük olabilir⁸⁴.

e. Pazarlama Planı

Pazarlama planı, pazarlama stratejisinden bir adım daha ileride yer alır. Pazarlama planı, belli bir dönem içerisinde otel işletmesinin belirli pazarlama amaçlarına ulaşması için sistemli ve bütünlük bir programın ayrıntılarını ortaya koyan yazılı bir dokümandır⁸⁵. Her otel işletmesi kendi koşullarına ve yönetim şekline en uygun bir şekilde plan geliştirir. Şekiller değişmesine rağmen, bütün pazarlama planlarının içerdiği gereken kesin elemanlar vardır⁸⁶.

Planlar pazarlama programının uygulama rehberidir. Süreklilik gösteren stratejik pazarlama planlaması, bir dizi kısa dönemli pazarlama planlarının yapılması sonucunu doğurur. Her ürün grubu, önemli bir ürün, marka veya pazar için ayrı bir plan hazırlanır. Pazarlama planı, yöneticiye bir ana rehber görevini görür. Çünkü plan şunları kapsar: amaçların yazılı ifadesi, hedef pazarların hangileri olduğu, pazarlama karmaşasıyla ilgili strateji ve taktikler, pazarlama faaliyeti için bütçe tahsisine ilişkin bilgi⁸⁷.

Stratejik pazarlama planlaması değişikliği içerir. Yeni stratejiler kaynakların harcanmasını gerektirir. Stratejik pazarlama bütçesi, kâr ve zarar durumunun bir planıdır. Gider tarafında stratejinin uygulanması

⁸⁴ KARABULUT-KAYA a.g.e. 19.

⁸⁵ ORAL a.g.e. 99.

⁸⁶ S.WITT-L.MOUTINHO, Tourism Marketing and Management Handbook, New York (1985) 266.

⁸⁷ MUCUK a.g.e. 48.

için gereken harcamaları gösterir. Fark veya planlanan kâr gösterilir. Bütçe strateji uygulamasında rehber olur⁸⁸.

f. Geri Bildirim ve Kontrol Sistemi

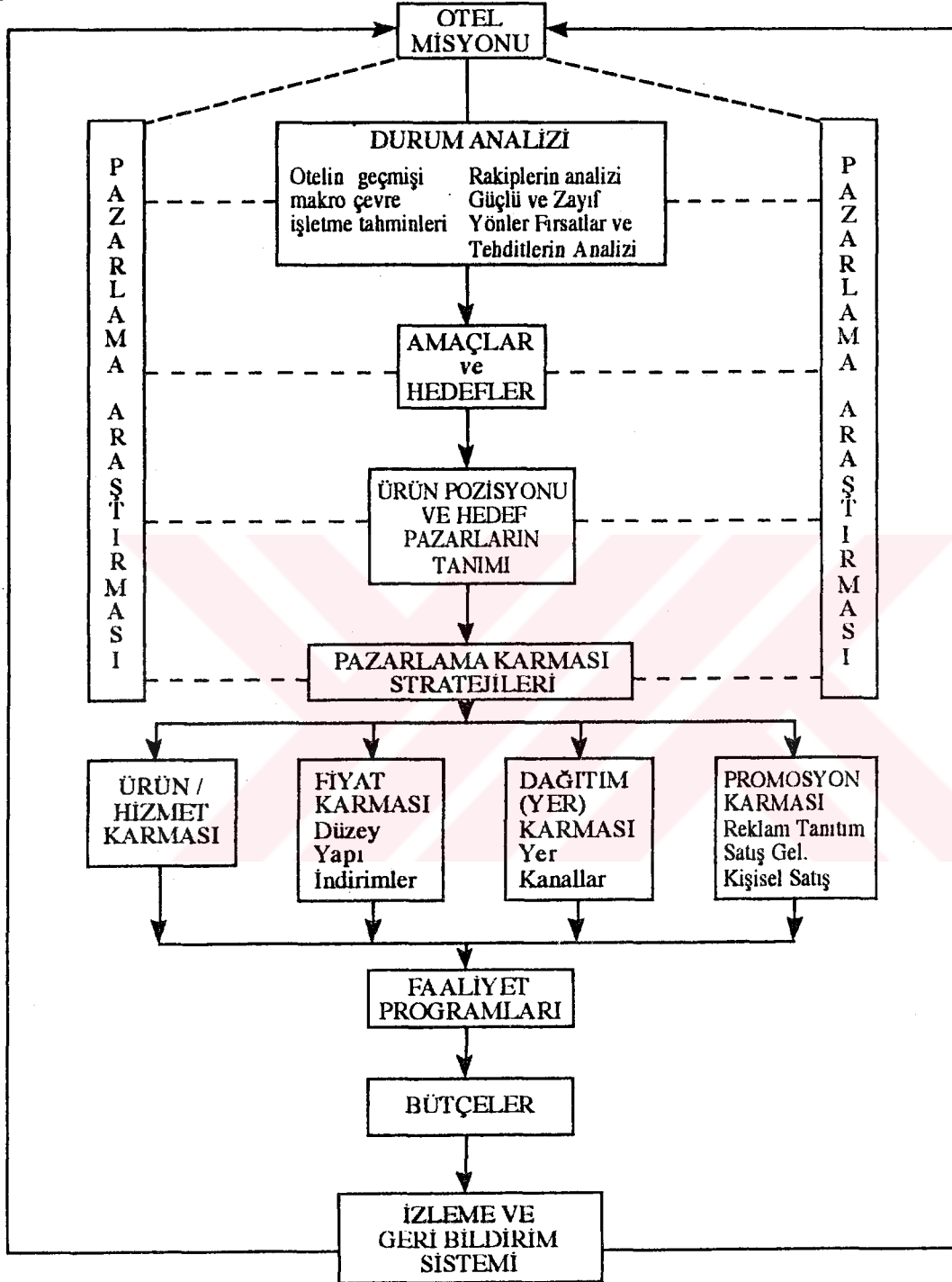
Geri bildirim ve kontrol sistemi, sürecin devamı ve tamamlanması için önemli bir role sahiptir. Bu amaçların başarıyla gerçekleştirilmediğini gösterir. Bazı geri bildirim sistemleri, satış ve gelir analizleri, pazar payı analizleri, pazarlama giderleri ve turist davranışının takibidir.

g. Pazarlama Araştırması

Pazarlama araştırması stratejik pazarlama planlaması sürecinde gerçekte ayrı bir adım değildir. Fakat sürecin tamamını etkileyen oldukça önemli bir bölümdür. Pazarlama araştırması işletme içinde ve dışında yapılmalıdır. Özellikle turist profili araştırması önemlidir.

⁸⁸ BLOMSTROM a.g.e. 57 (1985).

Şekil 16



Kaynak : R. Blomstrom, Strategic Marketing Planning in the Hospitality Industry (1985) 57.

II. OTEL İŞLETMELERİNDE ÜRÜN STRATEJİSİ

A. ÜRÜN STRATEJİSİ KAVRAMI

Pazarlama stratejisi, bir taraftan üreticinin pazarlama karması, diğer taraftan tüketicinin satınalma kararını etkileyen faktörlerin arasında uyum içinde bir karşılaşma olarak ifade edilir⁸⁹.

Aşağıda pazarlama karmasının her unsurunun içerik olarak ne tür satınalma kararı faktörü oluşturduğu genel düzeyde görülmektedir.

<u>Pazarlama Karması</u>	<u>Satınalma Kararı Faktörleri</u>
Ürün	Belirlenen ürün kalitesi
Fiyat	İyi ve kabul edilebilir fiyat
Dağıtım	Ürünün elde edilebilirliği
Promosyon	Ürün hakkında bilgi ve imaj

Dağıtım ve promosyon (reklam dahil) genelde ürünün satım araçlarıdır. Ürün bazlı olmayan stratejide dikkat ve önem bunların üzerine yoğunlaşır. Fakat uygulamada böyle bir yaklaşım, ancak kısa dönemli ve iç pazarlar açısından olumlu bir sonuç oluşturabilir (kısa dönemden kasıt, stratejilerin sözkonusu olduğu uzun dönemli planların içerdiği taktiksel planlardır). Uzun dönemli ve uluslararası pazarlar açısından genelde etkinliği yok denecek kadar azdır. Çünkü pazarda ürün ürüne karşı rekabet etmek zorundadır ve dolayısıyla ürün stratejisi belirleyici olmaktadır.

⁸⁹ FROL, a.g.e. 121.

Otel işletmelerinin çabaları ulusal turizm kuruluşlarının çabalarının aksine, belirli bir ürünü, belirli bir pazar bölümüne, belirli bir kârı da hedefleyerek satmaktır⁹⁰.

Ürün stratejisinin belirlenmesi, kullanılacak ürün dizisinin ve karmasının oluşturulması kararlarına olanak sağlar. Temel amaç müşteri tatmininin optimizasyonudur. Bunun yanında ürünle ilgili kararlar, pazardan ayrı bir şekilde verilemez. Ürün ve pazar araştırması ayrı ayrı devam etse de, son kararlar ortaklaşa verilir. Örneğin, ürün dizisindeki bir değişiklik sonucunda pazar potansiyeli ve fırsatları değişecektir. Aynı şekilde pazar karmasındaki bir değişiklik, ürünlerin satış potansiyelini ve kârını değiştirecektir. Bu şekilde ürün ve pazarların ayrılmaz oluşu veya karşılıklı dayanışmaları nedeniyle, ürün-pazar stratejisi kavramı kullanılır.

Ürün stratejisi, otel işletmesinin pazardaki ürün karması, diğer ilgili koşullar, amaçlar veya başarması gereken hedefler hakkındaki faaliyetlerin yönünü gösterir. Ürün politikası, stratejiyi uygulamak için gerekli olan ürünleri ve ürün karmasını tayin edecektir. Eğer ürün-pazar stratejisi ve politikası dinamik olacaksa, otel işletmesinin iş çevresindeki değişikliklere uymak için sürekli düzenlenmelidir. Aynı zamanda müşterinin değişen ihtiyaçlarını tatmin etmede ürün dizisi yeteneği düzenli bir şekilde gözden geçirilmelidir. Rekabetteki değişiklikler, rakip otel işletmelerinin ürünleri, pazar talebi ve müşterilerin mobilitesi (insanların diğer bölgelere hareketleri) düşünülmelidir. Sonuç olarak, periyodik bir

⁹⁰ A.g.e. 122.

şekilde, ürün karmasına yeni ürünler eklemek, eskilerin yerine yenilerini koymak veya yeni pazarlara girmek gerekir.

Bu nedenle başarılı bir ürün yönetimi için pazar koşullarını iyi anlamalıdır. Örneğin, turist davranışları, gelir değişikliklerine göre değişen yaşam şekillerine bağlıdır. Gelir seviyesi arttıkça, daha iyi tatil isteği artacaktır. Bunun yanında otel yöneticileri sosyal, ekonomik, teknolojik değişikliklerin sunduğu yeni ürün fırsatlarının farkında olmalıdır. Ürün yönetim süreci Şekil 17'de gösterilmektedir⁹¹.

B. STRATEJİLERİN SEÇİMİ VE PORTFÖY ANALİZİ

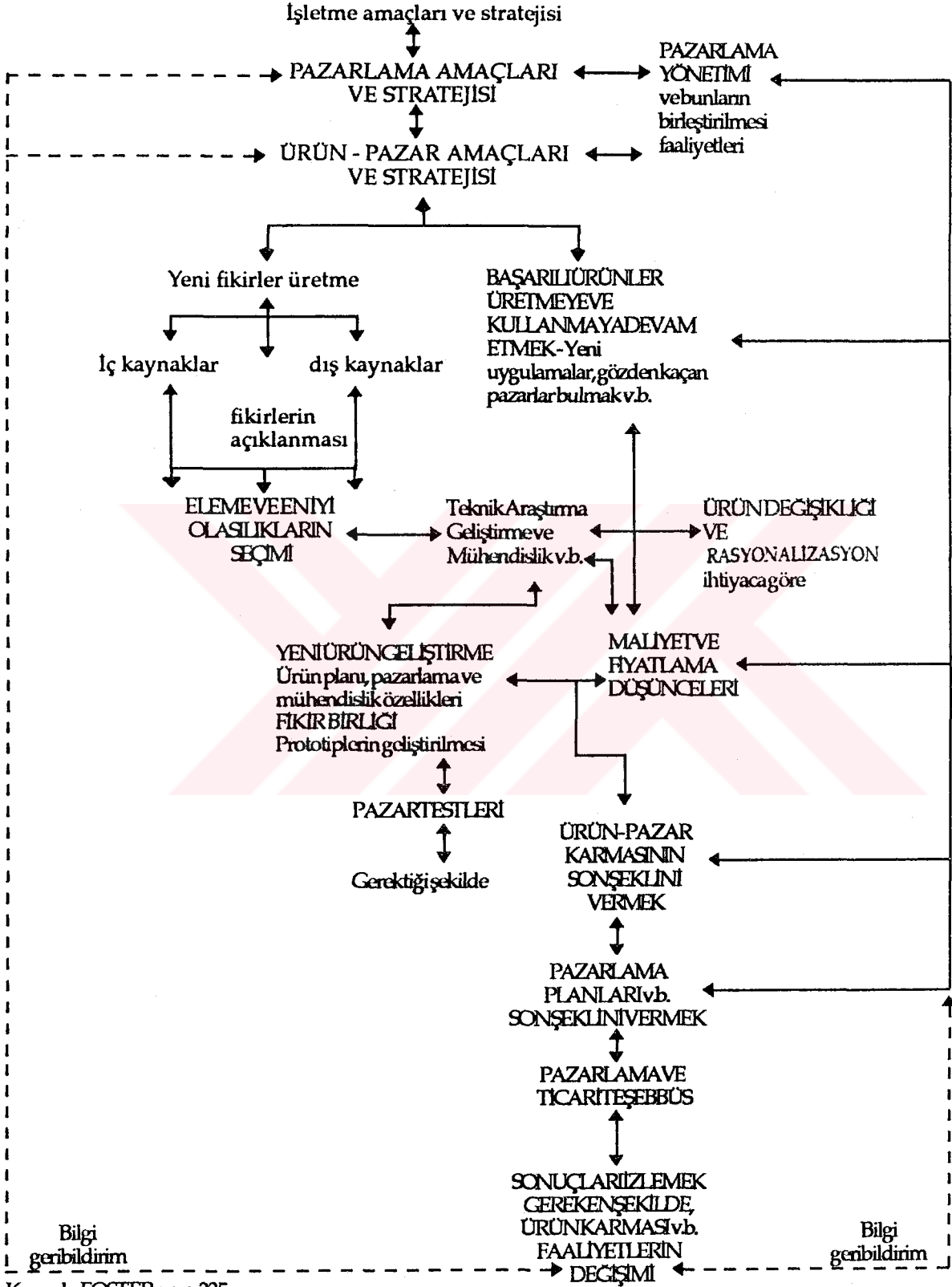
Hangi koşullar altında, hangi stratejinin başarılı olacağı konusunda bir genelleme yapmak mümkün değildir. Bu konuda yapılan bir araştırma, aynı koşullar altında çalışan başarılı işletmelerin birbirinden farklı stratejiler izlediklerini ortaya koymuştur. Çevre ile stratejik tercih arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar, bazı çevre koşulları altında uygun olan birden fazla strateji çeşidi olduğunu göstermektedir. Örneğin, değişken ve belirsizlik içeren çevre koşulları altında yenilikçi strateji kadar pazarlama farklılaştırması stratejisi de uygun bulunmaktadır⁹².

Belirli bir duruma uygun özel bir strateji seçme tekniği bulunmamakla birlikte, birçok teknik geliştirilmiştir. Bu tekniklerin büyük bir bölümü, otel işletmesinin her bir ürününü pazar payı ve büyüme hızı kriterleriyle ölçerek karar vermeye yönelik portföylerin hazırlanmasına

⁹¹ FOSTER a.g.e. 223-224.

⁹² L. BİLGİN, Durumsallık Yaklaşımında Stratejik Tercihin Öneminin İncelenmesi, A.Ü. Eskişehir, İ.İ.B.F. Dergisi IX/1-2 (1991) 216.

Şekil 17



dayanmaktadır⁹³. Otel işletmeleri ürün karmasına yönelik değişik kararlar alırken, ürün karması içinde yer alan ürünlerini, bunların piyasadaki güçlü ve zayıf yönlerini, sürekli değerlendirmek zorundadırlar⁹⁴. Portföy analizi, stratejilerin seçiminde yol göstermesi amacıyla her bir ürünün ya da stratejik iş biriminin çeşitli ölçülere göre değerlendirilmesi ve bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı faydanın tahmin edilmesi sürecidir⁹⁵.

Bu analiz sürecinde otel işletmesinin birbirinden bağımsız her ürünü kârlılık, büyüme, göreceli rekabet durumu gibi çeşitli ölçülerle tanımlanır ve derecelendirilir. Daha sonra bunlardan hareketle ürünlerin gelecekte işletmeye sağlayacağı fayda ve fırsatlar tahmin edilir⁹⁶.

Portföy analizi, saptanabilen iş birimleri bulunan her otel işletmesinde ürün türlerine ve coğrafi bölgelere göre olabilir. Bu portföyün süresi gerçek anlamda planlama ufkuudur. Bu, pazarın büyüme oranına yeni kapasitelerin kurulması ve yeni uygulamaların gelişmesi için gerekli olan süreye bağlıdır. Eğer çevredeki değişiklikler bu sürenin kısıtlanmasını gerektirmiyorsa, birçok işletmede 5 ile 10 yıl arasında değişen bir planlama ufku esas alınmaktadır⁹⁷.

Otel işletmesinin, misyonu ve amaçları çerçevesinde hangi ürünlerden oluşan bir portföye sahip olduğu ve olması gerektiği yolunda portföy analizi yapılır. Bu, otel işletmesinin güçlü ve zayıf yanları ile sürekli

⁹³ Ö.DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul (1992) 166.

⁹⁴ İSLAMOĞLU a.g.e. 101.

⁹⁵ DİNÇER a.g.e. 166.

⁹⁶ A.g.e.

⁹⁷ H.HINTERHUBER, (Çev. L.URAZ), *Stratejik İşletme Yönetimi*, İstanbul (1980) 51.

değişen dış çevre arasında en iyi uyumu sağlayan en iyi ürün portföyünü belirleme çalışmasıdır. Bu çalışma ile otel işletmesi mevcut portföyünü analiz etmeli, böylece hangi ürünlere daha az veya daha çok yatırım yapması gerektiğini belirlemelidir. Daha sonra bu portföye yeni ürünler eklemek üzere stratejiler geliştirmelidir⁹⁸.

Strateji seçmenin ve planlama sürecinin bir aracı olarak portföy analizlerinin kullanılmasında üç aşama vardır⁹⁹:

1. Stratejik işletme birimlerinin belirlenmesi ve tanımlanması,
2. Portföy matrisinin hazırlanması,
3. Matrisin yorumlanması ve stratejinin seçimi.

a. Stratejik İşletme Birimlerinin Belirlenmesi ve Tanımlanması

İşletmelerin gelişmesine bağlı olarak, ürünleri ve pazarları kazanılmış ya da geliştirilmiştir. Strateji uzmanı bunlardan hangisine yöneleceğine karar vermelidir. Kaynaklar her zaman kısıtlıdır, bu nedenle bu kaynakların kullanılacağı yerler dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır. Objektif başarılar elde etmeyi sağlayacak olan ürün ve pazarlara yönelmek gerekmektedir¹⁰⁰.

Strateji uzmanı, ilk önce tüm stratejik işletme birimlerini teşhis etmelidir. SİB olarak kabul edilen birimler çevresel değişimlere (rakiplerin pazara girmesi veya pazardan çıkması, ürünleri pazara sunmaları veya geri çekmeleri, teknolojik, ekonomik, politik, sosyal, hukukî deği-

⁹⁸ MUCUK a.g.e. 40.

⁹⁹ DİNÇER a.g.e. 167.

¹⁰⁰ BUTTLE a.g.e. 162.

şimlerin oluşması) otel işletmesinin buna bağlı olarak gelişmesine ya da zayıflamasına göre zaman içinde farklılık gösterir. Pazarlama planlaması düzeyinde SİB ya var olan ya da geliştirilecek olan bir ürün, bir pazar ya da daha yaygın şekliyle bir ürün-pazar karmasının hücresidir. Şekil 18 bu kavramı bağımsız bir şehir merkezi oteli için ispatlamaktadır. Şekil pazarlara karşı 5X6 matrisli ürünler göstermektedir.

Şekil 18

PAZARLAR	Konaklama	Sergi Alanı	Kafe	Restaurant	Toplantı Salonu
İş nedeniyle bağımsız gezenler	*		*	*	
İş nedeniyle grup halinde gezenler	*	*	*	*	*
Yerel şirketler		*			*
Dükkan sahipleri			*		
Özel fonksiyonlar			*	*	*
Balay vb. için gelen çiftler	*			*	

Kaynak: BUTTLE a.g.e. 162.

" * " işareti ile gösterilen SİB'ler otelin aktif olduğu SİB'lerdir. Otel şu anda kaynaklarını 30 hücreden 16'sı için kullanmaktadır. Önümüzdeki planlama döneminde bu sayı artıp azalabilir. Otel 6 pazar SİB'i, 5 ürün SİB'i, 16 mevcut ürün-pazar SİB'ini veya şu anda ürün-pazar karmasında yer almayan eğlence amacıyla bağımsız gezenler gibi bir pazarın gelişimini planlıyor olabilir¹⁰¹.

¹⁰¹ A.g.e. 162.

Medlik birçok otelde oda satışlarının otel gelirinin en büyük kaynağı olduğunu ve bu kaynağın diğer tüm hizmetlerin toplamından daha çok satış yarattığını savunur. Oda satışları aynı zamanda, en yüksek kâr marjı veren ve otel faaliyet kârının en büyük parçasını oluşturan, otel gelirinin en kârlı kaynağıdır. Yiyecek-içecek satışlarının ancak %15-30'u kâr iken oda satışlarının %70'i kârdır. Bundan da anlaşıldığı gibi kâr amacını ön planda tutan otelciler oda SİB'ini yiyecek-içecek SİB'ine göre daha çekici bulacaklardır.

Otel işletmesi bu şekilde SİB'lere ayrıldıktan sonra yapılacak iş, tek tek her SİB'in işletmeye ne ölçüde katkıda bulunduğu, ne getirip ne götürdüğünün tesbiti için değerlendirilmesidir¹⁰².

SİB'lerin nisbî faydalarını değerlendirmenin birçok değişik yöntemi vardır. Genel olarak aşağıdaki göstergeler aranacaktır¹⁰³:

- Uzun dönemli rekabet faydaları
- İşletme güçlerine bağlı olarak yapılaşma
- Yüksek ROI beklentileri
- Pozitif nakit akışı
- Pazar büyümesi
- Pazar payında büyüme.

Bu şekilde değerlemeler yapan otel işletmesi, ürün karmasında hangi ürünlere öncelik vermesi gerektiğini, hangilerini geliştireceğini ya da terk edeceğini, hangi pazarlarda bu kararları sağlıklı uygulayabileceğini belirlemiş olacaktır¹⁰⁴.

¹⁰² MUCUK a.g.e. 41.

¹⁰³ BUTTLE a.g.e. 163.

¹⁰⁴ ISLAMOĞLU a.g.e. 101.

b. Portföy Matrisinin Hazırlanması

Portföy analizlerinin özünü, matris çizimleri oluşturur¹⁰⁵. Portföy matrisini oluşturabilmek için bazı kriterlerin saptanması şarttır. Bu kriterlere göre, bir pazar bölümünün şansının uygun olup olmadığı ve pazar bölümünde otel işletmesinin veya ürünün pozisyonunun kuvvetli veya zayıf olduğu görüşüne varılır¹⁰⁶.

Otel işletmesinin veya ürünün en güçlü rakibe göre pazar şansı-pazar çekiciliği ve rekabet gücü-görelî rekabet avantajları- bu kriterlerin yardımıyla derecelendirilir ve portföy matrisine yerleştirilir. Matrislerin çiziminde ortak kabul görmüş bir yöntem yoktur. Genellikle iki veya üç satır-sütunlu olarak çizilmektedir. Şekil 19 ve 20'de iki ve üç satır-sütunlu matrisler gösterilmektedir. Matrisin dikey yönünde (ordinat) pazarın çekiciliği, yatay yönünde (apsis) ise ürünün görelî rekabet durumu yer almaktadır. Pazarın çekiciliği, yeni yatırımlar yapabilmek için pazar şartlarının elverişli olması demektir. Genellikle kârlılık ve büyüme açısından pazarın çekici olup olmadığı, -pazarın büyüklüğü ve gelişmesi, pazarın kalitesi, hammadde ve enerji temini, çevre özellikleri-gibi kriterlere göre üstünlük veya zayıflıklarını belirtir. Görelî rekabet durumunun belirlenmesinde pazar payı ve kârlılık, en çok kullanılan ölçülerdir. Görelî pazar payı aşağıda olduğu gibi formülleştirilebilir:

$$\text{Görelî Pazar Payı} = \frac{\text{Otel İşletmesinin Ürün Pazar Payı}}{\text{En Büyük Rakibin Pazar Payı}}$$

¹⁰⁵ DİNÇER a.g.e. 170.

¹⁰⁶ HINTERHUBER a.g.e. 49.

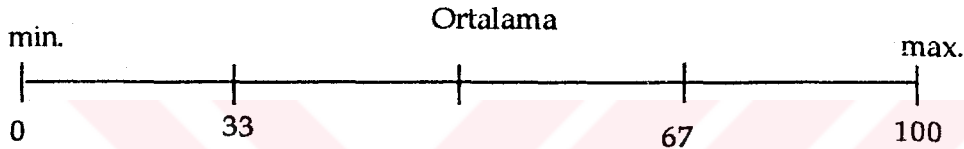
Buna göre otel işletmesinin pazar payı büyükse, görelî payı 1.0'den büyük olacaktır. Aksi halde görelî pazar payı, 1.0'ın altında kalacaktır¹⁰⁷.

Matriste dereceleme şu biçimde olabilir¹⁰⁸:

- Kalitatif
 - Düşük, orta, yüksek
 - Zayıf, orta, kuvvetli
 - Çekici olmayan, orta, çekici

veya

- Kantitatif



Bir otel işletmesinin çeşitli iş birimleri portföy matrisine kaydedilebilir, fakat matris aynı zamanda bütün rakiplerin durumlarının incelenmesine de elverişlidir. Böylece matris yardımıyla hem otel işletmesi, hem de rakipler hakkında değerlendirme yapılabilir¹⁰⁹. Genel olarak bu matrisin sağ üst kısmı yatırım gerektiren alanlara, sol alt kısmı ise sermayenin geri dönüş alanlarına işaret eder.

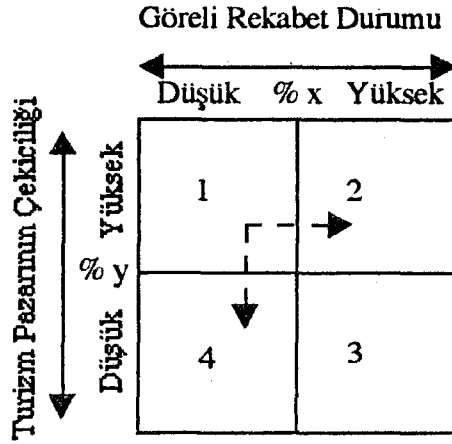
Seçilen matris hangisi olursa olsun, portföy analizindeki temel fikir aynıdır. Matris üzerindeki herhangi bir alan, otel işletmesinin seçeceği stratejinin yönünü belirlemeye yardımcı olur.

¹⁰⁷ DİNÇER a.g.e. 170-172.

¹⁰⁸ HINTERHUBER a.g.e. 49.

¹⁰⁹ A.g.e. 50.

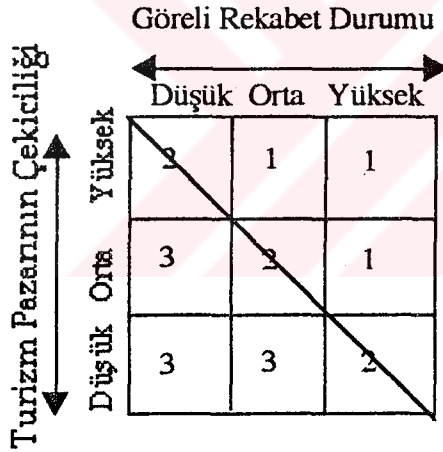
Şekil 19

Stratejik Anlamı

1. Problemlî alan
2. Büyüme alanı
3. Nakit sağlayan alan
4. Tasfiye alanı

Kaynak: DİNÇER a.g.e. 172.

Şekil 20

Stratejik Anlamı

1. Yatırım ve büyüme alanları
2. Seçici alanlar
3. Tasfiye alanı

Kaynak: DİNÇER a.g.e. 172.

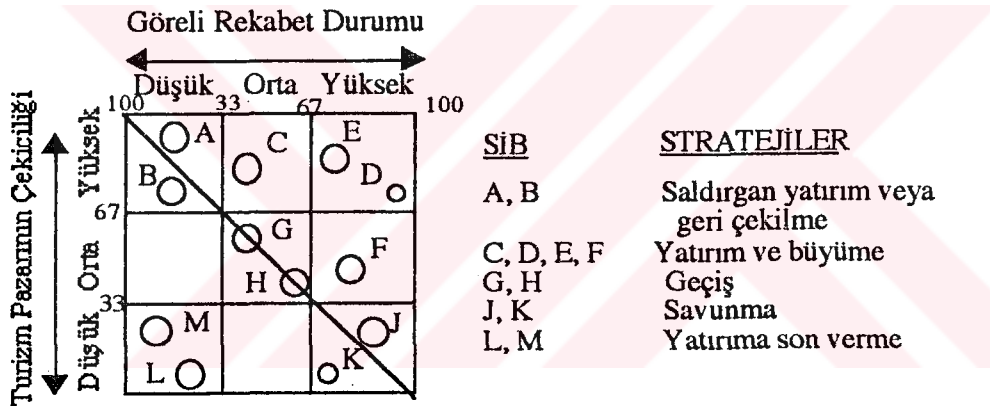
Otel işletmesinin özelliklerine uygun matris hazırlandıktan sonra, ürünlerin matris üzerine yerleştirilmesi gerekir. Bu seçilen matrise ve ürünün büyüme oranı ve görelî rekabet durumuna göre düzenlenir.

c. Matrisin Yorumlanması ve Stratejinin Seçimi

Portföy analizi sürecinin son aşamasında matris yorumlanır; alternatiflerin belirlenerek değerlendirilmesi ve uygun stratejinin seçimi yapılır. Uygun stratejinin seçilmesinde önce her alternatifin sonuçları teker teker incelenmeli, daha sonra gider, fayda ve risk kriterlerine göre bir değerlendirme yapılmalıdır.

Bir otel işletmesinin ürünleri ve portföy matrisi aşağıdaki gibi olursa, alternatif stratejileri gösterilmiştir:

Şekil 21



Kaynak: DİNÇER a.g.e. 174.

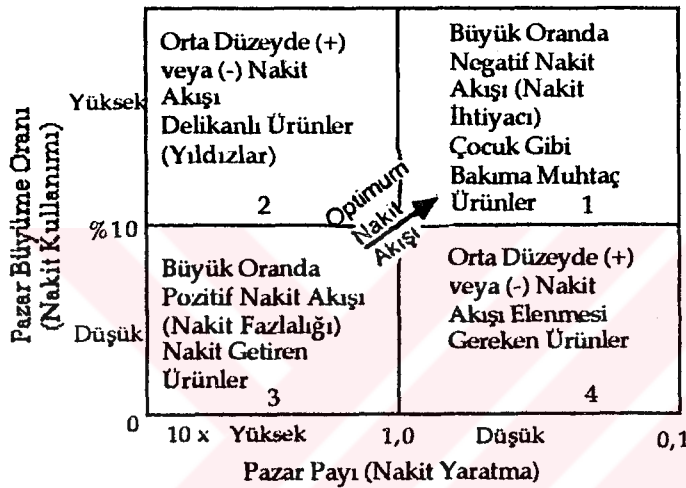
C. BÜYÜME/PAZAR PAYI MATRİSİ

Büyüme-pazar payı matrisi, otel işletmesi ürünlerinin satıldığı pazarın belirli dönemler itibarıyla büyüme hızıyla, ürünlerin bu pazarda, rakip otel işletmelerinin ürünleriyle kıyaslandığında elde ettikleri pazar paylarının karşılaştırmalı analizine dayanır¹¹⁰. Bu matris, ürün portföyü

¹¹⁰ İSLAMOĞLU a.g.e. 101.

olarak da adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımda çok ürünlü ve yatırımları çeşitlendirilmiş bir otel işletmesinin bütün ürünleri büyüme-pazar payı matrisi denilen 2X2 bir matriste gruplandırılmaktadır¹¹¹. BDG, portföy matrisinin her bölgesini kendisine göre tipik bir terminoloji ile isimlendirmektedir¹¹².

Şekil 22



Kaynak: EREN a.g.e. 238.

Ürünlerin dört bölümlü bir matris şeklinde ifade edildiği yukarıdaki şekil bu yaklaşımı göstermektedir. Şekildeki dikey eksen, ürünün satıldığı pazarın yıllık büyüme hızını ifade eder. Yukarıdaki örnekte pazar büyüme oranı %10 rakamı ile yüksek ve düşük olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Nisbî pazar payını gösteren yatay eksen ise bir ürünün piyasadaki en büyük rakibine oranla pazar payını gösterir. Örneğin 0,1'lik bir nisbî pazar payı, otel işletmesinin portföyündeki sözkonusu ürün pazar payının liderin pazar payının %10'u olduğunu gösterir. Buna karşılık 10

¹¹¹ MUCUK a.g.e. 41.

¹¹² E.EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul (1990) 238.

şeklindeki nisbî bir pazar payı, otel işletmesinin portföyündeki ürünün lider olduğu ve piyasada ondan sonra gelen en güçlü otel işletmesi satışlarınının 10 katı kadar satışlara sahip olduğunu gösterir¹¹³.

Bruce Henderson ve BDG tarafından geliştirilen büyüme-pazar payı matrisinin kurulmasından sonra ikinci adımda yönetici ürünlerinin yüksek veya düşük büyüyen pazarlarda olup olmadığına karar vermeli-dir.

Pazar büyümesi, kazanılan pazar payındaki gelişmelerin sağlayabileceği kolaylık ve maliyeti belirtir. Büyük gelişme hızı olan pazarlarda kazançların, rakiplerin satış hacmi ile ilgisi yokken, küçük büyüme hızı olan pazarlarda kazançlar rakiplerle ilgilidir. Gelişen pazarlar, ayrıca araştırma ve bir işe yapılan nakit akışları için de uygun bir araçtır¹¹⁴.

Bu portföy matrisinin yorumlanmasında gözönünde bulundurulması gereken dört temel ilke vardır. Bunlar sırasıyla¹¹⁵;

- Her üründen sağlanan kâr payı ve elde edilen nakit ürünün pazar payına bağlıdır. İlke olarak yüksek kâr oranı, yüksek pazar payına bağlıdır.
- Her ürünün satışının artması, ilave kapasiteyi ve sermaye gerektirir. Bunları finanse etmek için nakit girdisine ihtiyaç vardır. Pazar payını koruyarak pazarı büyütme halinde bile nakit ihtiyacı ortaya çıkar.

¹¹³ Ö.B.TEK, Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar, İzmir (1990) 55.

¹¹⁴ BUTTLE a.g.e. 164.

¹¹⁵ EREN a.g.e. 237.

- Pazar payındaki bir büyüme; artan reklam giderlerini, ek tesisleri, maliyet düşürücü teçhizatı finanse etmek için nakit gerektirir.
- Her ürün pazarındaki büyüme, ürünün olgunluk aşamasında yavaşlayacak ve bu durumda ortaya çıkan nakit fazlası, büyümekte olan diğer ürünlere yatırılacak ve böylece ürünler arasında destek ve dayanışma gerçekleşecektir.

Bu dört temel ürün grubundan sol tarafta yer alanların, nakit girişi sağladığı, sağ tarafta yer alanların ise, nakit ihtiyacı doğurduğu söylenebilir. Sol taraftaki ürünlerden sağ taraftakilere nakit akışı sağlanırken, en optimal nakit akışı 3 no'lu alandan 1 no'lu alana doğru gerçekleşecektir¹¹⁶.

Bütün ürünler bu yaklaşım içinde şu dört grupta toplanırlar: Nakit ürünleri, yıldız ürünler, elenmesi gereken ürünler, soru işaretleri.

Dört tipteki ürünlerden nakit ürünlerinin geleceği parlaktır. İşletmelerin uzun dönemdeki başarıları, nakit ürünlerinin olup olmamasına bağlıdır. Böyle ürünlere sahip olan otel işletmeleri, bu gruptan sağladıkları gelirlerle diğer ürünlerini destekleme imkânına sahip olmakta ve büyümeyi gerçekleştirmektedir. Otel işletmesi sonradan bu hale geçecek olan yıldızların fazla olmasını ister. Ürün portföyü ile ilgili olan başlıca sorun, sağ tarafta yer alan ürünlerdir. Tüm ürünler bu şekilde sınıflandırdıktan sonra otel işletmesinin yapması gereken şey, her ürünün geleceğe yönelik olarak rolünü belirlemektir¹¹⁷.

¹¹⁶ DİNÇER a.g.e. 179.

¹¹⁷ MUCUK a.g.e. 43.

Dengeli bir ürün portföyü, nakit akışı sağlayan yeni, büyüyen ve olgunlaşmış optimum ürün karmasıdır. Sadece yıldızlar ve soru işaretlerini (kazanıcılar ve potansiyel kazanıcılar) kapsayan bir portföy dengeli bir ürün karması oluşturmaz. Buna rağmen birçok pazarlamacı bunu elde etmeye çalışır. Soru işaretlerinin, yıldıza dönüşmesinde, dikkatli bir şekilde hasat edilen elenmesi gereken ürünler ve nakit ürünlerinden sağlanan kârın kullanılması istenir¹¹⁸.

Hedley'e göre bir otel işletmesi için en uygun strateji nakit ürünleri, soru işaretleri ve elenmesi gereken ürünlerin tasfiye edilmesidir. Bu şekilde elde edilen nakitlerle yıldız ve seçilen soru işareti ürünler desteklenmelidir¹¹⁹.

BDG'nun büyüme pazar payı matrisi ürünün kaçınılmaz şekilde üst iki kareden, alt iki kareye geçeceğini göstermektedir. Başarılı soru işaretleri ilk olarak sola geçer, yıldız olur. Daha sonra aşağıya doğru nakit ürünü durumuna düşer. Başarısız bir ürün doğrudan aşağı iner ve elenmesi gereken ürün olur. En az hareket bu karenin dışına olan harekettir. Matris üzerindeki tipik hareket soru işareti→yıldız→nakit ürünü→elenmesi gereken ürün şeklindedir. Bu hareket nedeniyle otel işletmeleri sürekli olarak portföylerini dengede tutmak için yeni ürünler geliştirmeye ihtiyaç duyar¹²⁰.

118 BENNET a.g.e. 318.

119 BUTTLE a.g.e. 164.

120 BENNET a.g.e. 318.

D. PORTFÖY STRATEJİLERİ

Büyüme-pazar payı matrisi yöneticilere nakit akışı, ürün karması ve strateji oluşturmada kesin yönler sağlar. BDG tarafından tanımlanan beş stratejik yön bulunmaktadır. Bunlar, geliştirme, ele geçirme, tutma, hasat etme ve elden çıkarma stratejileridir¹²¹.

Geliştirme: Geliştirme stratejisi, otellerin yıldız ve soru işareti ürünlerine uygulayabileceği bir stratejidir. Bu stratejinin amacı, pazar payını artırmak, soru işaretlerini yıldız ürünlere çevirmek veya yıldız ürünlerin üstün pozisyonlarını sürdürmektir. Bu otelde ağır yatırım yapmayı gerektirir.

Ele Geçirme: Ele geçirme, iç gelişmeye alternatif bir stratejidir. Yönetici rekabet ettiği pazarda belirli bir işletmenin çekici olduğuna karar verir. Bu işletmeyi ele geçirmeye çalışır. Bu stratejide en çok hedeflenen diğer işletmelerin yıldız olarak büyüyecek soru işaretlerini ele geçirmektir.

Tutma: Tutma stratejisi temel olarak koruyucu bir stratejidir. Otel işletmesinin sağlıklı nakit ürünü grubundaki ürünleri için en uygun stratejidir. Amaç, nakit ürünlerini tutmak ve pazar paylarını korumaktır. Bu nedenle sadece mevcut pazar payını sürdürecektir kadar yatırım yapılır.

Hasat Etme: Nakit akışı meydana gelirken, ürün promosyonu ve maliyetleri düşürülür. Yeni bir yatırım yapılmaz. Uzun vadeli etkilerini gözönüne almadan, üründen mümkün olduğunca kısa vadeli nakit sağ-

¹²¹ A.g.e. 319.

lamak amaçlanır. Uzun dönemde ürünün durumu kötüleşir. Geleceği parlak olmayan ve kendisinden çok nakit beklenen zayıf nakit ürünleri ve elenmesi gereken ürünlere uygulanır.

Elden Çıkarma: Tasfiye en avantajlı şekilde bir üründen kurtulmaktır. Otel yöneticisi işletme kaynaklarını başka ürünlerde daha iyi kullanılabileceğine karar verebilir. Satarak ya da yavaş yavaş varlığını azaltarak o alandan çekilmek suretiyle, sağlanan kaynakları başka yerde kullanmaktır. Otel işletmesinin artık finanse edemediği elenmesi gereken ürünler ve soru işaretleri için uygundur.

E. ANSOFF'UN BÜYÜME VEKTÖRÜ

Portföy analizi ile otel işletmesi sadece mevcut ürün portföyünü incelemekle kalmayıp, uzun vadede çeşitli ürünlerle ilgili olarak neler yapacağını inceler. Misyon ve amaçların yazılı ifadesini, çoğu zaman otelin büyüme ve gelişmeye yönelik niyetlerini de kapsar. Çünkü otel uzun vadeli olarak gelirlerini ve kârlarını artırmak ister¹²².

Büyüme vektörü, strateji oluşturabilmek amacıyla ürün ve pazara dayalı bir analiz tekniğidir. Hazırlanan matris sayesinde otel işletmesinin hangi alana yöneleceği belirlenir¹²³. Fırsat ızgarası olarak da bilinmektedir. Igor Ansoff tarafından geliştirilmiştir¹²⁴.

Bu matriste işletmenin ürettiği ürünlerle içinde bulunduğu pazarlar değerlendirmeye tâbi tutulmaktadır. Mevcut ve yeni üretilecek

¹²² MUCUK a.g.e. 45.

¹²³ DİNÇER a.g.e. 197.

¹²⁴ TUNCER-ARPACI-AYHAN-BÖGE-ÜNER a.g.e. 65.

ürünlerle, mevcut ve yeni girilecek pazarlar gözönüne alınır. Otelin temel istikametiyle ilgili kararlar yönlendirilir¹²⁵.

Şekil 23 ürün ve pazarların çeşitli biçimlerde biraraya gelmesinden oluşan ürün pazar matrisidir.

Şekil 23

Pazar \ Ürün	Mevcut	Yeni
	Riski az	Riski çok
Mevcut	4	2
Yeni	3	1
	Riski çok	Riski pek çok

Kaynak: İSLAMOĞLU a.g.e. 101.

Bu seçeneklerden her biri stratejik bir karardır. Bu matriste görüleceği gibi mevcut ürünlerden ve mevcut pazarlardan uzaklaştıkça risk de artmaktadır. Riskin en yüksek olduğu kare mevcut ürün ve mevcut pazarla hiç ilgili olmayan stratejidir.

İşletmeler aşağıdaki stratejilerden birisini seçerek büyür ve değişir¹²⁶:

1. Yeni bir ürünle yeni bir pazara girmek-çeşitlendirme stratejileri.
2. Mevcut bir pazarda yeni bir ürünle faaliyete geçmek-ürün geliştirme stratejileri.

¹²⁵ DİNÇER a.g.e. 197.

¹²⁶ BENNET a.g.e. 335.

3. Yeni bir pazara mevcut bir ürünle girmek-pazar geliştirme stratejileri.
4. Mevcut bir pazarda mevcut ürünle devam etmek-pazara nüfuz etme stratejileri.

Otel işletmesi stratejilerini eskiden beri sahip olduğu ürün ve pazarlara belli ölçüde bağlı ve onlarla ilişkili olarak seçebilir. Ya da mevcut ürün ve pazarlardan tamamen ayrı bir faaliyet alanına geçebilir. Bu son büyüme şekli, aynı zamanda mevcut ürünler veya pazarlar açısından geri çekilme ve çıkış stratejilerini de uygulamayı gerektirebilir.

Büyüme matrisinde bazı fırsatlar pazara nüfuz şeklinde ortaya çıkar. Bazıları pazarı veya ürünü geliştirme şeklinde belirginleşir. Bu üç büyüme alanında işletmenin geçmiş tecrübeleri ön plana çıkar. Çeşitlendirme stratejisinde ise ortak bir tecrübe veya kabiliyet yoktur. Ancak otel işletmesi bu üç büyüme alanından daha kârlı yatırımlara yönelmek istiyorsa, riski daha çok olmakla birlikte çeşitlendirme stratejisine yönelmelidir¹²⁷.

a. Çeşitlendirme Stratejisi (Yeni Ürünler-Yeni Pazarlar)

Otel işletmesinin yeni pazar ya da pazar bölümlerine yeni ürünlerle yönelme stratejisidir. Bu seçenek, yeni ürünler ve yeni pazarları kapsadığından riski en yüksek olanıdır¹²⁸. Fakat araştırmalar uzun dönemde önemli kâr potansiyeli olduğunu gösteriyorsa, işletme riske gir-

¹²⁷ DİNÇER a.g.e. 198.

¹²⁸ ISLAMOĞLU a.g.e. 101.

meyi göze alır¹²⁹. Bu strateji, araştırma-geliştirme ve saldırgan stratejik pazarlamaya dayanır. Çünkü ürün yenidir ve pazar yeni bir riski temsil etmektedir¹³⁰.

Riski azaltmak için en çok başvurulan yaklaşımlardan biri, yabancı bir otel işletmesini satın almaktır. Satın alma sonucunda hazır bir üretim tesisi ve yönetim kadrosuna sahip olunur. Satın alınacak işletme yönetimden başlayarak ayrıntılı bir şekilde incelenir¹³¹.

Tamamen yeni pazarlarda yeni ürünlerle faaliyete geçme stratejisine aynı zamanda ilgisiz çeşitlendirme adı verilir. Çünkü işletmeler, faaliyetlerini birbirleriyle ilgili olmayan birden fazla iş alanına yaygınlaştırır. Eğer bir otel işletmesi, bir havayolu işletmesini satın almaya karar verirse, mevcut ürün-pazar portföyünün tamamen dışına adım atmış olur. İşletme faaliyetleri tamamen yeni kurulmuş bir SİB'le etkili bir şekilde çeşitlenir¹³².

Bu stratejiler¹³³;

- Mevcut faaliyet dalında kârlılık ve satışlar düşüyorsa,
- Yeni bir faaliyet alanında yeterli maddî ve beşerî kaynak mevcutsa,
- Otel işletmesi için yeni yatırım alanlarında fırsat çıkmışsa veya başka bir işletmeyi satın alma imkânı doğmuşsa,

¹²⁹ J.C.HOLLOWAY-R.V.PLANT, Marketing For Tourism, London (1992) 74.

¹³⁰ BENNET a.g.e. 335.

¹³¹ TUNCER-ARPACI-AYHAN-BÖGE-ÜNER a.g.e. 66.

¹³² MIDDLETON a.g.e. 125.

¹³³ DİNÇER a.g.e. 219-220.

- Belirli bir yönde yoğunlaşmayı önleyecek hukukî müeyyideler varsa,
- İşletmenin birikmiş fonları varsa ve yeni yatırımlarla eskisi arasında olumlu sinerjiler olacaksa, uygulanabilir.

b. Ürün Geliştirme Stratejisi (Yeni Ürünler-Mevcut Pazarlar)

Halen bilinen bir pazar için yeni bir ürün geliştirmek daha az risklidir. En basit yaklaşım ürün dizisinin genişletilmesidir. Daha karmaşık bir yaklaşım, işletmenin belirli bir problemin çözümünde tamamen yeni bir metot geliştirmesidir¹³⁴. Yani otel işletmesi mevcut müşteri için tamamen yeni ürün üretir. Mevcut ürünlerde değişiklik yapılarak da yeni ürün haline getirilebilir. Örneğin, otele yeni bir toplantı salonu ilave edilmesi veya otelin mefruşatının yenilenmesi gibi.

Mevcut ürünler üzerinde değişiklikler, pazarda etkililiği artırmaya yönelik stratejiler ürün farklılaştırma stratejileridir. Çeşitli yönleriyle değiştirilerek ürün daha cazip hale getirilebilir¹³⁵.

Eğer bir otel işletmesi¹³⁶,

- Hayat eğrisinde olgunluk dönemine gelmiş başarılı ürünlere sahipse,
- Hızlı bir şekilde değişikliklerin meydana geldiği bir çevrede bulunuyorsa,

¹³⁴ BENNET a.g.e. 335-336.

¹³⁵ DİNÇER a.g.e. 215.

¹³⁶ A.g.e. 218-219.

- Önemli rakipler daha uygun fiyatlarla daha kaliteli ürünler sunuyorlarsa,
- Pazar hızla büyüyorsa,
- Otel işletmesinin güçlü bir ar-ge kabiliyeti varsa, ürün geliştirme stratejilerini seçebilir.

Yeni çıkarılan ürünlere mevcut tüketicilerin tepkisinin nasıl olacağını belirlemek oldukça zordur. Eğer otel işletmesinin pazarda olumlu bir ünü varsa, tatmin edilmiş mevcut müşteriler yeni ürünü denemek isteyeceklerdir¹³⁷. Eğer işletme halen faaliyette bulunduğu pazarda güçlü bir yapıya sahipse; yeni ürünlerini mevcut dağıtım kanalının yardımıyla tüketiciye ulaştırabilir. Ayrıca sahip olduğu diğer pazarlama imkânlarından yararlanabilir.

Bu seçeneğin en önemli sakıncası, yeni ürünlerin tüketici tarafından kalitesiz bulunmasında görülecektir. Yeni ürün veya ürünlerin kalitesiz olduğunu gören mevcut müşteriler, işletmenin eski ürünleri için de aynı görüşe ulaşabileceklerdir.

c. Pazar Geliştirme Stratejileri (Mevcut Ürünler-Yeni Pazarlar)

Ürün mevcut pazarda cazibesini kaybediyorsa, farklı bir bölüm için ürünün yeniden konumlandırılması uygun olabilir. Bu şekilde ürün yeni bir müşteri tipi için çekici olabilir¹³⁸.

¹³⁷ HOLLOWAY-PLANT a.g.e. 74.

¹³⁸ A.g.e. 73.

Otel işletmesi bu kez satışlarını artırıp, büyümek için yeni pazarlar bulma ve geliştirme üzerinde durmaktadır. Bu, mevcut ürünleri yeni hedef pazarlara yayma stratejisidir. Bunun için işletme turizm fuarlarına katılır, ya da yeni seyahat acentalarıyla çalışır.

Pazar geliştirme stratejisinde hedef, ürünler için yeni kullanım alanları veya yeni müşteri gruplarıdır. Aşağıdaki şartlar sözkonusu olduğu zaman otel işletmesi pazar geliştirme stratejileri kullanabilir¹³⁹:

- Ucuz, kaliteli ve güvenilir yeni bir dağıtım kanalı ortaya çıkarsa,
- Otel işletmesi yaptığı işte çok başarılı ise,
- Yeni ve doymamış pazarlar ortaya çıkmışsa,
- Uygun maddî ve beşerî kaynakları varsa,
- İşletmenin kapasitesi yüksekse,
- Temel faaliyet kolu hızlı bir şekilde kapsamını genişletiyorsa.

d. Pazara Nüfuz Etme Stratejisi (Mevcut Ürünler-Mevcut Pazarlar)

Otel işletmesi bu stratejiye faaliyette bulunduğu pazarlarda henüz ulaşmadığı tüketiciler bulunduğu zaman başvurur. İşletme dinamik bir yapıya sahipse ve rakiplerinin pazar paylarına girebilecek özellikleri varsa, bu seçeneğin kullanılması yararlıdır. Stratejiler içinde riski en düşük olanıdır.

Temel ürünü ile toplantı sektörüne hizmet veren bir otel, iyi bir pozisyonda olduğuna karar verebilir. Pazara nüfuz etme stratejisini kullanarak, mevcut ürün portföyü ile birlikte, pazar payını artırabilir.

¹³⁹ TUNCER-ARPACI-AYHAN-BÖGE-ÜNER a.g.e. 64.

Pazara nüfuz etme stratejisi, mevcut üründe herhangi bir değişiklik yapmadan mevcut pazarda daha çok satış yapmaya yönelik bir stratejidir. Doğrudan satış artırma çabalarına dayanır. Bu strateji, mevcut pazar doymamışsa, pazar büyürken rakiplerin pazar payları düşüyorsa ve işletmenin üretim kapasitesi yeterli ise, etkili bir şekilde kullanılabilir.

Bazı strateji örnekleri şunlardır: Ürünün fiyatını düşürmek, reklamları artırmak, dağıtım kanallarını yeniden düzenlemek, başarılı bir satış örgütü kurmak, pazarlama bölümünü yeniden örgütlemek, ürünün beğenilmeyen yönlerini düzeltmek gibi.

Pazara nüfuz etme stratejisi ile, otele daha çok müşteri gelmesini sağlamak, müşterinin tekrar gelmesini sağlamak, kalış süresini uzatmak ya da oteldeki harcamalarını artırmak amaçlanabilir. Satın almayı artırmak için fiyatları düşürme veya artırma gerekebilir. Barlarda ve restoranlarda günün menüsü, günün kokteyli gibi uygulamalarla otelin SİB'lerinde moda hızlandırılabilir.

Mevcut müşterinin kullanımını artırmak dışında rakip otel işletmelerin müşterilerini çekmek için çeşitli yollar bulunur. Örneğin, rakiplerle fiyat farklılığı yaratmak için otel içindeki bir hizmet ücretsiz olarak tanıtılabilir. Fiyatlar aynı olduğu halde, marka ayırımına gidilerek, daha kaliteli hizmet, ek avantajlar vb. ile güçlendirilebilir. Hediyeleşme kampanyası gibi satış geliştirici yöntemlere başvurulabilir. Ürünü hiç kullanmayan müşterileri çekmek için, ürünü denemeye davet edilebilir. Örneğin ücretsiz konaklama gibi.

III. ÜRÜN HAYAT EĞRİSİ KAVRAMI, DÖNEMLERİN ÖZELLİKLERİ VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

A. ÜRÜN HAYAT EĞRİSİ KAVRAMI

Ürünün hayat eğrisi, üründe değişikliği, yeni ürünlerin piyasaya sunulmasını zorunlu kılacak koşulların ortaya çıktığı ana kadar üretimin sürdürüldüğü dönemdir¹⁴⁰. Turist ihtiyaçları çeşitli nedenlerle çok çabuk değişir. Konaklama, yiyecek ve içecek ihtiyacı değişmezken, talep tipi değişir. Bu nedenle her ürün gibi bir otel ürününün de yaşam ve ölümü vardır. Ürün hayat eğrisi, ürünlerin talep, satış, kârlılık ve maliyetlerle ilişkili olarak geçirdikleri dönemlerdir¹⁴¹.

Hayat eğrisinde dönemlerin nerede başlayıp nerede bittiğinin belirlenmesi bir ölçüde subjektiftir. Ama çeşitli bilim adamlarının yaptığı araştırmalar, objektif bazı dönem belirleme kriterlerinin geliştirilmesini sağlamıştır. Pazarda tutunabilen ürünlerin satış gelirlerinin zaman içinde gelişiminin, genellikle, dört ayrı dönemden geçtiği ileri sürülür: Sunuş (tanıtma), büyüme (gelişme), olgunluk, gerileme (düşüş) dönemleri.

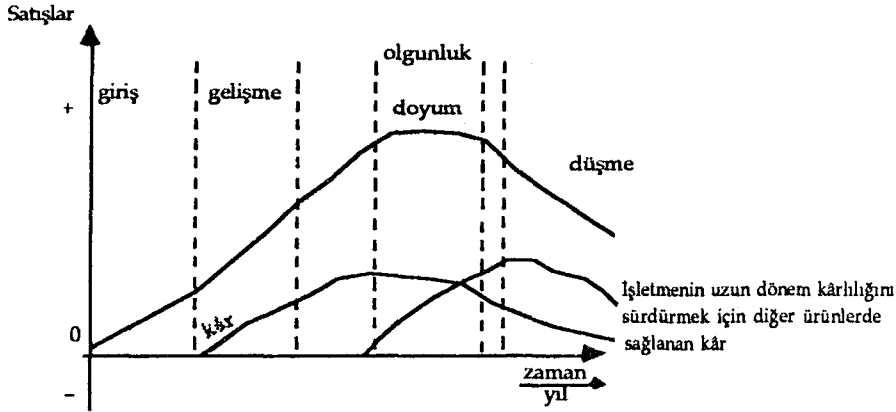
Mevcut koşullar içinde mal ve hizmetlerin hayat eğrileri yakından izlenir. Ömrünü tamamlama durumuna yaklaşan mal ve hizmetler yerine daha vaktinden önce yeni ürünler sunmak gerekir. Bazı ürünler daha olgunluk döneminde iken, başka bir ürün başlangıç dönemini geçmiş olmalıdır. Böylece otel ürünlerinin satışından sağlanan gelirlerin sürekli bir yükselme durumunda olması gerçekleşmelidir¹⁴².

¹⁴⁰ H.OLALI-A.TİMUR, Turizm Ekonomisi, İzmir (1988) 431.

¹⁴¹ J. ROBERTS, Marketing for the Hospitality Industry, London (1993) 68-69.

¹⁴² H.OLALI, Turizm Politikası ve Planlaması, İstanbul (1990) 142-143.

Şekil 24



Kaynak: FOSTER a.g.e. 225.

Herşeyden önce, otel işletmesi en kısa sürede, yeni ürünün hızlı büyüme dönemine ulaşması için çalışmalıdır. Çünkü bu kâra geçilmesini sağlar. İkinci olarak, işletme, hızlı büyüme dönemini uzatabildiği kadar uzatmaya çalışmalıdır. Üçüncü olarak, otel düşüş dönemine geçmeden önce olgunluk dönemini uzatabildiği kadar uzatmalıdır. Bununla birlikte satışları artırma ya da aynı düzeyde sürdürülmesini amaçlayan değişik çabalar daha çok pazarlama harcamaları yapılmasını gerektirdiği gibi, kâr durumunu olumsuz yönde değiştirebilir. Otel işletmesi, kârlı satışlara ulaşabilmek için, satışlardaki artış ile pazarlama harcamaları arasında denge kurma sorunu ile karşılaşır¹⁴³.

Ürün hayat eğrisi kavramının en önemli yararı birçok türde stratejiyi ayarlamak için sağladığı ipuçlarıdır¹⁴⁴. Stratejiler ürünün tutunma derecesini artırıp, hayat seyrini uzatmayı amaçlar. Pazarlama planlarının yapılması, uygulanması ve uygulamanın denetiminde yönlendirici olmayı amaçlar¹⁴⁵.

¹⁴³ P.KOTLER, Pazarlama Yönetimi (Çev. Yaman Erdal) İstanbul (1984) 15-16.

¹⁴⁴ BOYACI-ÖZCAN a.g.e. 194.

¹⁴⁵ MUCUK a.g.e. 145.

B. ÜRÜN HAYAT EĞRİSİ DÖNEMLERİNİN ÖZELLİKLERİ VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

a. Sunuş Dönemi

Sunuş, ürünün pazara girişiyle başlar. Otel işletmesi, pazarda lider olmak için tamamen yeni bir ürün sunar ya da diğer otel işletmelerinin sunduğu başarılı ürünleri taklit eder¹⁴⁶. Bu dönem ürünün başabaş noktasına (BBN) ulaşmasına kadar devam eder. Yeni hizmetler rakipler tarafından daha kolay taklit edildiği için bu dönem oldukça kısa olma eğilimindedir¹⁴⁷.

Bu dönemde pazarın ürün hakkında bilgisi yoktur. Ürünün farkında olan uygun müşteri yaratmak için yapılan tutundurma harcamaları yüksektir. Kâr eğrisi negatiftir. Kâr getirmediği için yeni ürünün gelişimi ve üretimi daha eski ürünlerden sağlanan kâr ve nakitlerle desteklenmelidir. Bu dönemde ürün yüksek olarak fiyatlandırılır, dağıtım sınırlıdır. Daha çok yenilikçi ve yüksek gelirli müşteriye cazip gelir.

Bu aşamada amaç tüketiciye ürünü bir kez denettirmektir. Otel ürünü için bu dönem pazar ihtiyaçlarına ve adaptasyonuna göre oldukça uzun sürebilir. Otel işletmelerinin bu dönemde kullanabileceği dört strateji vardır. Bunlar iki farklı fiyat yaklaşımına dayanır¹⁴⁸:

1. Pazarın kaymağını alma stratejileri (hızlı ve yavaş),
2. Pazara nüfuz etme stratejileri (hızlı ve yavaş).

¹⁴⁶ ROBERTS a.g.e. 70.

¹⁴⁷ BLOMSTROM a.g.e. 180 (1988).

¹⁴⁸ A.g.e. 180.

a. Hızlı-Pazarın Kaymağını Alma Stratejisi (Yüksek fiyat-yüksek tutundurma): Otel işletmesi, pazarın kaymağını alma stratejisi ile başlangıçta fiyatı yüksek tutarak yüksek gelir sağlamaya çalışır. Bu strateji, yüksek fiyatla birlikte, yüksek tutundurma çabaları gerektiği anlamındadır.

b. Yavaş-Pazarın Kaymağını Alma Stratejisi (Yüksek fiyat-düşük tutundurma): Yukarıdaki stratejiden farkı tutundurma harcamalarının miktarıdır. Bu stratejide otel işletmesi düşük tutundurma bütçesi kullanır. Ürünün az sayıda potansiyel müşterisi vardır. Çoğunluğu yeni ürünün veya hizmetin farkındadır. Rekabet ortamındaki hizmetlerin büyük bir zaman içinde tanıtılması beklenmez.

c. Hızlı-Pazara Nüfuz Etme Stratejisi (Düşük fiyat-yüksek tutundurma): Pazara nüfuz etme stratejisi ile, mümkün olduğu kadar pazarı ele geçirmek için fiyatlar düşük tutulur. Yeni ürün veya hizmet için pazar büyüktür. Ancak alıcıların çoğunluğu fiyata duyarlıdır. Bu strateji düşük giriş fiyatı ile birlikte yüksek tutundurma anlamındadır. Potansiyel turistlerin çoğunluğu yeni ürünün varlığından habersizdir. Hizmetin rakip otel işletmeleri tarafından hızlı bir şekilde taklit edilmesi gibi güçlü bir tehlike vardır.

d. Yavaş-Pazara Nüfuz Etme Stratejisi (Düşük fiyat-düşük tutundurma): Otel işletmesi ürünü düşük tutundurma ve düşük fiyatla sunar. Potansiyel pazar büyüktür ve fiyata duyarlıdır. Bunlar yeni ürünün büyük ölçüde farkındadır. Bazı potansiyel rakipler vardır, fakat rekabet tehdidi büyük değildir.

b. Büyüme Dönemi

Ürünün BBN'na ulaşmasından başlayarak olgunluk dönemine kadar uzanır. Sunuş dönemindeki tutundurma vb. çabalarının etkisiyle satışlar önemli ölçüde arttığı için pazarlama harcamalarının etkinliği de artar. Büyük kârların çekiciliğine kapılan yeni rakipler pazara girmeye başlar. Bu dönemde nakit akışı hâlâ negatiftir. Çünkü otel işletmesi, rakiplerine karşı güçlü bir pazar payı elde etmek için, elde edilen kârı yeniden yatırım yapmak için kullanır. Otel işletmeleri için kendileriyle direkt bağlantılı olan tur operatörleri, yeni seyahat acentaları ile işbirliği yaparak seminer ve banketlerin geliştirileceği bir dönemdir¹⁴⁹. Otel işletmeleri pazar büyümesini sürdürebilmek için aşağıdaki stratejileri uygular¹⁵⁰:

- Ürün kalitesini artırma ve yeni nitelikler ekleme.
- Yeni hedef pazarlar izleme.
- Yeni dağıtım kanalları kullanma. Rakiplerin sayısı arttığı gibi, dağıtım kanallarında görev yapan araçların sayısı da artar. Bu nedenle dağıtım kararları gözden geçirilir. Yeni dağıtım yöntemleri bulunur ve dağıtım kanallarında işbirliği sağlanır.

- Fiyata duyarlı turistleri çekmek için fiyatları düşürme. Pazara yeni rakip girmediği, boş kapasiteye sahip olmadıkça ve fiyat düşürmenin satışları artırması beklenmediği, fiyat indirimine gidilmez. Ters durumda ise gidilmelidir.

- İlgi çekme, istek yaratma ve satın alma faaliyetini sağlayacak değişen reklamlar düzenleme. Reklam ve diğer tutundurma çabaları, turist-

¹⁴⁹ N.HACIOĞLU, Turizm Pazarlaması, Bursa (1989) 43.

¹⁵⁰ BLOMSTROM a.g.e. 181 (1988).

leri ürünün varlığından haberdar etme yerine, marka imajı yaratarak ürünün alınmasını teşvike yönelir. Tutundurma faaliyetleri üründen markaya ve işletmeye yönelir.

• Otel işletmesi yüksek pazar payı ile yüksek kâr oranı arasında seçim yapma durumuyla yüzyüze gelebilir. Çünkü ürünü iyileştirme ile tutundurma ve dağıtım için büyük harcamalara girilerek hızlanan rekabete rağmen, üstün bir pazar payını koruyabilir. Ama bütün bu harcamaların diğer yönü, kâr oranlarının düşmesidir. Bu gelecek dönemi düşünerek kârdan bir ölçüde vazgeçmek demektir¹⁵¹.

c. Olgunluk Dönemi

Bu dönemde satışlar en yüksek düzeye çıkar ve azalmaya başlar. Diğer dönemlere göre daha uzun sürer. Mal ve hizmetlerin büyük çoğunluğu hayat seyri aşamalarından olgunluk döneminindedir.

Rekabetin en yüksek olduğu dönemdir. Ürüne pazarda çeşitli gelir grupları alıcı durumdadır. Özellikle orta ve düşük gelirliler çoğunluğu oluşturur. Satışlar en yüksek düzeyde olduğundan tam kapasiteyle çalışan işletmenin maliyetleri en düşük noktadadır. Bu dönemde yeni müşteri kazanılması sözkonusu değildir. Sadece gelirleri ani artış gösterenler veya kur değişikliği nedeniyle ziyaret edilecek ülkeye göre paraları daha avantajlı duruma geçmiş olanlar olabilir¹⁵². Olgunluk dönemindeki ürünler otel işletmesinin nakit inekleridir. Yeni ürünlerin geliştirilme-

¹⁵¹ MUCUK a.g.e. 146.

¹⁵² HACIOGLU a.g.e. 44.

sine kaynak yaratırlar. Bu şekilde pazar payı gelişir ve ürün portföyünün dengesi amaçlanır.

Otel işletmeleri için satış hacmi, işletmede konaklayan tüketici yani turist sayısı, konaklama sıklığı ve konaklama süresiyle ilişkilidir. Buna göre, konaklama işletmeleri için satış hacmi aşağıdaki gibidir¹⁵³:

$$\text{Satış Hacmi: Tüketici Sayısı} \times \text{Konaklama Sıklığı} \times \text{Konaklama Süresi}$$

Buna göre bir otel işletmesi satış hacmini artırabilmek için:

- a. İşletme ürününü satın alan tüketici sayısını artırmaya çalışabilir.
- b. İşletme müşterinin konaklama hizmetini daha sık satın almasını sağlayabilir.
- c. İşletme müşterisinin konaklama süresini artırmaya yönelik çaba harcayabilir.

İşletme bu seçeneklerin sadece birisini bile artırırsa, satış hacmini artıracaktır. Otel işletmeleri için olgunluk dönemindeki ürünün satış hacmini genişletebilmek, hedef pazarda, üründe veya pazarlama karması elemanlarında değişiklik yaparak mümkün olabilir¹⁵⁴.

Pazar değiştirme stratejisi: Otel işletmesi rakip işletmelerin müşterilerini çekmeye çalışır. Yeni hedef pazarlar seçer veya daha önce ülkeye gelmemiş turistleri hedefler. Diğer faaliyetler üründe yeni kullanım alanı yaratmayı amaçlar. Ya da daha sık satınalmayı ve satınalma başına daha

¹⁵³ M.ÜNİER, Konaklama İşletmeleri İçin Destek Hizmet Yardımıyla Bir Ürün Farklılaştırma Alternatifi: Golf, Turizm Yıllığı (1994) 320.

¹⁵⁴ A.g.e. 320.

çok kullanımı teşvik eder. Bunun güzel bir örneği otel işletmelerinin uyguladığı sık kullanım programlarıdır¹⁵⁵.

Ürün değiştirme stratejisi: Otel işletmeleri için olgunluk döneminde olan ürünün satışlarını artırabilmenin bir yolu da, ürünün kendisinde veya destekleyici hizmetlerde değişiklik yaparak ürün farklılaştırmaktır¹⁵⁶. Amaç daha fazla kullanımı teşvik etmek ve yeni kullanıcılar bulmaktır. Ürün değişikliği kararları, karşılaşılan rekabet, yeni teknolojik gelişmeler vb. sonucu verilir. Değişiklik yapmanın maliyeti göze alınmalıdır. Elde edilecek kâr, değişikliğin maliyetinden daha fazladır. Eğer ürün daha kârlı başka bir ürünün satılmasına yardım ediyorsa, kâr elde etmese de değişiklik yapmaya değerlidir¹⁵⁷. Otel lobi düzeni, perdeler, personelin üniformaları değiştirilebilir.

Yakın geçmişte otel işletmeleri ürünlerini aquaparklar, animasyon ve çocuk klüpleri gibi hizmetlerle desteklemiş, bu şekilde de belli konaklama biçimleri için olgunluk dönemindeki ürünün talebi istenilen düzeylere çıkarılmıştır¹⁵⁸.

Pazarlama karması değiştirme stratejisi: Pazarlama karmasında yapılacak değişikliklerle satışlar canlandırılabilir. Örneğin, otel işletmeleri yeni seyahat acentaları, tur operatörleri veya diğer uzman acentalara daha fazla önem vererek olgun pazarları hedefleyebilir. Rekabetin yüksek düzeyde olduğu bu dönemde reklam ve diğer tutundurma çabalarının tüke-

¹⁵⁵ BLOMSTROM a.g.e. 182 (1988).

¹⁵⁶ ÜNER a.g.e. 320.

¹⁵⁷ FOSTER a.g.e. 227.

¹⁵⁸ ÜNER a.g.e. 320.

ticinin en çok ilgisini çekecek şekilde düzenlenmesi ve geliştirilmesi yoluna gidilir. Ürünle ilgili yeni ve ek hizmetler sağlanır. En başta gelen, fiyat değişikliğidir. İşletme oda fiyatlarını düşürebilir ya da ürünle ilgili yüksek kalite imajı yaratabilmek için fiyatlarını yükseltebilir. Belli tüketici gruplarına liste fiyatı dışında indirimler yapabilir. Satış fiyatı başlıca üç nedenle düşer¹⁵⁹:

- Üretim veya yönetim tekniklerinin rasyonelleşmesi ve satış hacminin artışı altında bir oda veya yemeğin birim maliyetlerindeki azalma,
- Benzer hizmetler için piyasada fiyat düşürme eğilimi gösteren rakiplerin ortaya çıkışı,
- İşletmenin oturmuşluğuna, ismine önem veren müşteri kitlesinin yaygınlaşması.

d. Düşme Dönemi

Bu aşamada satışlar hissedilir derecede düşmeye başlar. Ürün maliyeti yükselir ve fiyatta düşme görülür. Dağıtım kanalları daraltılır, rekabet yavaşlar. Bu dönem turizmin verilen hizmetten veya gidilen otelden artık bir tatmin sağlayamadığı bir dönemi ifade etmektedir. Bununla beraber ürünün bu gerileme evresi biraz uzun sürebilir. Kaliteyi ve çeşitleri artırma veya ürünü yeni ve değişik bir biçimde sunmaya yönelik iyi bir strateji ile ürün yeni ihtiyaçlara cevap verebilecek hale getirilebilir. Örneğin, deniz kıyısındaki bir otel, izleyeceği bir animasyon politikası ile çevreye yeni bir destek sağlayabilir¹⁶⁰.

¹⁵⁹ HACIOĞLU a.g.e. 44.

¹⁶⁰ EROL a.g.e. 126.

Bu dönemde üzerinde durulması gereken stratejiler ürünün terk edilip edilmeyeceği ve ne zaman terk edileceği konusunda toplanır. Gerikiyorsa, ürünün yerini alacak yeni bir ürün hazır olmalıdır. Gerileyen ürünler için, pazardan geri çekilme, uyumlaştırma, saldırgan pazarlama, birleşmeler ve rakip işletme hakkını satın alma gibi çeşitli stratejiler düşünülebilir¹⁶¹.

Tablo 3, 4 ve 5 her döneme ait karakteristikleri ve her dönemde uygulanması gereken stratejileri göstermektedir¹⁶².

Tab. 3

	1 Sunuş	2 Büyüme	3 Olgunluk	4 Düşüş
Satış	Az satış	Hızla artan satış	Zirve satış	Azalan satış
Maliyet	Tüketici başına yüksek maliyet	Tüketici başına ortalama maliyet	Tüketici başına düşük maliyet	Tüketici başına artan maliyet
Kâr	Olumsuz	Artan kâr	Yüksek kâr	Azalan kâr
Tüketiciler	Yenilik tarafları	Erken benimseyiciler	Orta düzey çoğunluk	Tembeller
Rakipler	Birkaç tane	Artan sayıda	Belli bir sayıya erişen rakipler azalmaya başlıyor	Azalan sayıda

Kaynak: EROL a.g.e. 127.

¹⁶¹ ROBERTS a.g.e. 73.

¹⁶² EROL a.g.e. 127-128.

Tab. 4

1	2	3	4
Ürünün farkında olunmayı yaratma ve deneme (tecrübe)	Pazar payının maksimizasyonu	Pazar payını korurken maksimum kazanç	Harcamaları azaltma ve kazancı belli bir seviyede tutma

Kaynak: EROL a.g.e. 127.

Tab. 5

	1 Sunuş	2 Büyüme	3 Olgunluk	4 Düşüş
Ürün	Temel bir ürün sunumu	Ürün artırımları, servis	Marka ve modellerin farklılığı	Zayıf ürünler için son
Fiyat	Mark-up fiyatı kullan	Pazara sızma fiyatı	Rakiplerle aynı yahut onları vurucu fiyat	Fiyat indirimi
Dağıtım	Seçici dağıtımın oluşturulması	Yoğun dağıtımın oluşturulması	Daha yoğun dağıtımın oluşturulması	Kâr getirmeyen ürünlerin piyasadan çekilmesi selektif davranış
Reklam	Erken benimseyiciler ve araçlar için ürünün farkında olunmasının oluşturulması	Farkında olunmayı ve kitle (mass) pazardaki ilgiyi oluşturma	Marka farklılığı ve faydaları üzerine yoğunlaşma	Reklamın ana unsurlarının azaltımı
Satış	Cezbetmek için yoğun satış tanıtımı	Yoğun talebin avantajını almayı azaltma	Markayı piyasaya yerleştirme; teşviklerin artırımı	Minimum düzeyde azaltım

Kaynak: EROL a.g.e. 128.

IV. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME STRATEJİSİ

A. YENİLİK KAVRAMI

Yenilik yapmak, birtakım yeni faaliyetlere girme, mevcut olan durumda bazı değişiklikler yapma anlamındadır¹⁶³. Yenilik, çevredeki her türlü baskı, tehdit ve isteklere, yeni teknoloji, yeni ürünler, ilave hizmetler ve yöntemler üreterek tatmin edici bir yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir¹⁶⁴.

Ürün ve hizmet yenilikleri yeni bir doyum yaratır. Yeni bir ihtiyacı karşılar. Değişen ihtiyaçlara, üründen sağlanan faydayı artırmak için yapılan çalışmaların tümü, otel işletmeleri açısından yeniliktir¹⁶⁵.

Otel işletmesinin kâr, büyüme gibi amaçlarını elde etmesi ve hayatını sürdürmesi için kullandığı stratejide, başarılı yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi önemli bir yer tutar. Fakat yeni ürün geliştirmede yeniliğin getirdiği riskler de ödüllere kadar büyük olabilir. Yeni ürünlerin birçoğu piyasada başarısızlığa uğrar. Bundan daha çok sayıda ürün de ticarileşme aşamasına gelmeden önce bırakılır. Başarılı ürünleri geliştirmenin sırrı, etkili organizasyon, profesyonel yönetim, geliştirilmiş araştırma ve tahmin teknikleri, karar vermede yardımcı olacak analitik kıstaslar ve yapılacak işlere yön verebilecek iyi tanımlanmış amaçlar yatar¹⁶⁶.

¹⁶³ E.ERFEN, İşletmelerde Yenilik Politikası, İstanbul (1982) 16.

¹⁶⁴ S. KARAMAN, Konaklama İşletmelerinin Verimliliğinin İncelenmesi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993, 20.

¹⁶⁵ A.g.e. 20.

¹⁶⁶ BOYACI-ÖZCAN a.g.e. 198.

Bir ürünü gerçekten yeni olarak adlandırmak güçtür. Satın alınan birçok ürün, mevcut ürünlerin geliştirilmiş ve değiştirilmiş şeklidir. Fakat bazen pazarda diğer ürünlerden çok farklı ve orijinal ürünler yeni olarak tanımlanabilir¹⁶⁷. Farklılık derecesi veya orijinalliği büyük veya küçük olabilir. Müşteri tarafından farklı olarak algılanan her ürün yeni olarak adlandırılır¹⁶⁸. Benzer şekilde mevcut bir ürün yeni bir pazara girerse, bu ürün yeni bir üründür¹⁶⁹.

Yeni ürün üç kategoride tanımlanabilir¹⁷⁰:

- O ana kadar hiç üretilmemiş, gerçek anlamda yeni bulunmuş ürün (yenilik),
- Otel işletmesi için yeni, fakat pazarda yeni olmayan ürün (taklit)
- Yenileştirilmiş mevcut bir ürün (uyarlama).

Yenilik çeşitli seviyelerde olur. Ancak, tüketici tarafından bilinmeyen, tamamen yeni bazı unsurlara sahip olmalıdır. Tüketicide bu his uyandırılmalıdır. Mevcut bir ürünün o ana kadar bilinmeyen bir özelliği ortaya çıkarılır. Ürüne yeni kullanılış alanları bulunur. Bu ürüne yenilik özelliği kazandırır¹⁷¹.

B. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME NEDENLERİ

Genellikle büyük, finansal olanakları iyi ve yeniliğe açık yöneticilere sahip otel işletmeleri, yeni ürün çabalarına girişirler. Bu işlem ol-

¹⁶⁷ HOLLOWAY-PLANT a.g.e. 74.

¹⁶⁸ BUTTLE a.g.e. 203.

¹⁶⁹ HOLLOWAY-PLANT a.g.e. 73.

¹⁷⁰ A.ERCIŞ, Pazarlama Yönetimi Ders Notları: 104 (1984) 166.

¹⁷¹ A.g.e. 167.

dukça riskli ve pahalıdır. Yeni ürünler mevcut müşterilerin talep şiddetini artırdığı gibi, yeni müşterileri çekmesi bakımından çok caziptir. Yeni ürünlere sahip olmak bir anlamda yeni pazarlara, pazar bölümlerine girmek demektir¹⁷².

Yeni ürünler birtakım stratejik ve taktiksel sonuçlar için sunulur. Stratejik sonuçlar uzun dönemle ilgilidir ve aşağıdakileri içerir¹⁷³:

Kârı devam ettirme: Ürün hayat eğrisi, olgunluk ve düşme aşamasında kârın düştüğünü gösterir. Otel işletmesinin tatmin edici kâr performansının devamı eski ürünlerin yerine yeni ürünler koymayı gerektirir.

Kâr büyümesi: Normal olarak kârdaki büyüme, aralıksız olarak yeni ürün sunarak, ürün portföyünü genişletmeyi içerir.

Pazar payını koruma: Rekabetin arttığı ürün hayat eğrisinin büyüme ve olgunluk aşamasında pazar payı aşınır. Rakiplerden önce ürün geliştirme ve ürün hattı büyütme yoluyla pazar payı elde tutulabilir.

Yeni pazara girme: Bazı yenilikler, bir pazar veya pazar bölümüne girmek için sunulur.

Yenilikçi imajının devam etmesi: Otel işletmeleri zamanla politika ve stratejileri üzerinde etkili olan kendi imajlarını yaratır. Yenilikçi imajı bunlardan biridir.

¹⁷² G. ÖNCE, Ülkemiz Turizm Pazarlama Stratejilerine Dinamizm Kazandırılması Sürecinde Alternatif Çözüm Önerileri, III. Ulusal Turizm Kongresi, Kuşadası (25-27 Kasım 1992) 3.

¹⁷³ BUTTLE a.g.e. 205.

Nakit üretimi: Yeni ürünler geliştirilirken ve hayat eğrisinin ilk aşamalarında büyük miktarda nakit gerektirirler. Fakat büyüme hızı düşük pazarda, yüksek pazar payına sahip ürünler, ürün gelişimini destekleyen nakit ürünleri olurlar.

Teknolojiden yararlanma: Hizmet endüstrisinde başarılı işletmeler yenilikçidir. Çabalarını ürün ve hizmetlerle sınırlamazlar. Bu Otel işletmeleri imalat işletmelerinin geliştirdiği sistemleri kendi koşullarına uyarlar.

Yeni ürün geliştirmek için taktiksel, kısa dönemli nedenler aşağıdakileri içerir¹⁷⁴:

- Fazla veya düşük sezon kapasitesinin kullanımı: Sabit maliyetler otel dolu olsa da olmasa da devam eder. Yeni ürünler, hafta sonu dinlenmeleri, konferanslar ve diğer fonksiyonlar bu maliyetleri karşılamaya yardım eder.

- Personelin işten çıkarılmasını önleme: Yüksek ödemelerden dolayı, personelin işten çıkarılması, yeni ürün geliştirmeden daha maliyetlidir.

- Rakiplerin pazar testi ve ürün başlangıçlarını zayıflatmak: Yeni ürün marka savaşı veya rakiplerin yeniliklerine karşı geliştirilebilir.

İşletmeler her bir yeni ürün başlangıcında çok özel roller bekleyebilir. Bir ürün fazla kapasiteyi doldurmayı, diğeri kâr artışını amaçlayabi-

¹⁷⁴ A.g.e. 206.

lır. Ölçülen performans standartları bu rollere göre değişir. Yani başarının tek tanımı yoktur.

İşletmeler;

- a. Minimum ilave yatırım gerektiren yeni bir ürün bulmak,
- b. Tutundurma ve pazarlama maliyetlerini asgariye indirmek,
- c. Özellikleri, diğer önde gelen rakipler üzerinde kısa vadede üstünlük sağlayacak türden ürün geliştirmeyi ister¹⁷⁵.

C. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ

Buluşlar genellikle yönetimin fırsatları görmesi ve tüketicilerin ise bu yeni ürünleri araması yüzünden yapılır. Bu nedenle yeni ürünlerin işlevleri irdelenmelidir. Bir tüketici bir üründen ne bekler? Ürün, alıcı için ne gibi bir fayda sağlar? Ürünler birçok ihtiyacı tatmin ettiğinden çok işlevsel bir özellik arzeder. Örneğin, bir kimse merak gidermek için, dinlenmek için, eğlence için ya da kültürünü geliştirmek için seyahat edebilir. Bundan dolayı, bir ürünün dizaynını yaparken tüketici ihtiyaçları hakkında sorulacak birçok soru içinde özellikle aşağıdakiler bulunmalıdır.

Yoğunluk: Tüketicinin ürüne olan ihtiyaç derecesi nedir?

Nicelik: Bu ihtiyacı karşılamak için üründe yapılacak değişiklik miktarı nedir?

Bilinçlilik: Tüketici ihtiyaçlarının açıkça farkında mı?

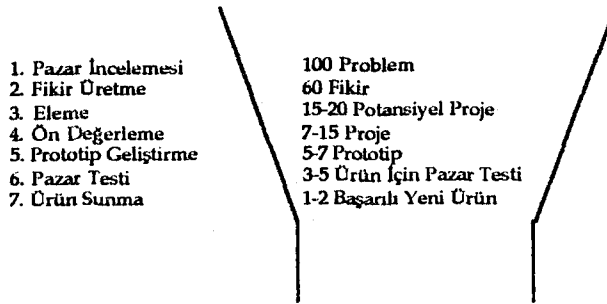
İkame: İhtiyacı karşılamak için alternatifler var mı?

¹⁷⁵ BOYACI-OZCAN a.g.e. 198-199.

Hizmet sektöründeki araştırma-geliştirme faaliyetleri üzerine yapılan bir araştırma, birkaç istisna dışında, henüz emekleme döneminde bulunduğunu göstermektedir. Birçok yeni hizmet ürünleri kendiliğinden ortaya çıkmakta, formel bir biçimde geliştirilmemektedir. Bunlar daha çok ileri görüşlülük, ticarî atılganlık ve riski göze alma sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna örnek olarak ailelere yönelik eğlence parkları, kamp yerleri, işadamları için jimnastik salonları ve evlere getirilen yiyecek-içecek hizmetleri vb. gösterilebilir. Hizmet işletmelerinin çoğunluğu, beceri ve finansal kaynaklarının sınırlı olması nedeniyle, organize bir şekilde hizmet ürünlerini geliştirememektedir.

Başarılı ürün geliştirme yedi aşamalı bir süreçtir. Şekil 25’de özetlenen huni yaklaşımını, yeni ürün geliştirmede Technomic Consultant önermektedir¹⁷⁶. Buna göre işletmeyle deneyimlerinde problemlerini tanımlamak için pazar incelenir. Belirlenen problemlerin bazıları düzenlenmiş fikirler olarak ortaya çıkar (müşteri problemleri için muhtemel çözümler olarak). Bu problemlerin daha küçük bir kısmı için pazar testi yapılır. Sonuçta bir veya iki yeni ürün fikri başarılı olur.

Şekil 25



Kaynak: POWERS (Marketing Hospitality) 111.

¹⁷⁶ POWERS (Marketing Hospitality) 110.

Yeni ürün sürecinin işletmeyle uyumunu kontrol etmek için çeşitli faktörler vardır. Bunlar¹⁷⁷:

- Mevcut donatım
- İşletme imajı
- Uzun dönemli amaçlar
- İhtiyaç hacmi (talep)
- Kârlılık katkısı
- Gereken yatırımdır.

Bu faktörler yanında ürün çekiciliği, müşteri tarafından kabul edilebilirlik ve kâr/maliyet oranı da önemlidir.

Son safhada başarısızlığın nedenleri şöyle sıralanabilir¹⁷⁸:

- Piyasaya arz zamanının yanlış seçilmesi
- Dağıtım politikasında eksiklik
- Yeterince tanıtılmaması
- Fiyatın piyasa şartlarına uygun seçilmemesi.

Fikir aşamasından yeni bir yiyecek ürünü geliştirmek için gerçek metod reçete formülasyonu ile başlar. Tabaka yerleştirme, ürün sunumu detayları ayrıntılarıyla belirlenir. Uygulama şartları, ekipman ihtiyacı, üretim süreci, envanter ve işgücü ihtiyacını gösterir. Bu noktada satış noktaları belirlenir. Ürün ismi bulunur ve menü fiyatı belirlenir. Promosyonel malzeme hazırlanır. Ürün Otel işletmesinin bir biriminde test için hazırılır. Test sonucu olarak, uygulama yöntemleri ve personel ihti-

¹⁷⁷ A.g.e. 111.

¹⁷⁸ ERCİŞ a.g.e. 177.

yacı değerlendirilir. Ürün bu aşamayı geçerse, ön pazar testi için hazırdır. Bu son aşamayı geçerse dağıtılmak için hazırdır.

Konaklama-ürün geliştirme müşteri araştırmasıyla başlar. Odalar Bölümü, yeni ürün geliştirmeye Yiyecek Bölümünden daha az önem verir. Mümkün olan değişiklikler çok sınırlıdır. Diğer yandan ortaya çıkan pazar ihtiyaçlarını karşılamak için odaların yeniden düzenlenmesi gibi, ürün kalitesinin yükseltilmesiyle yenilik yapılabilir. Bazen yeni ürün elemanları mevcut misafir odalarına ilave edilir. Konaklama ürünü restorandakinden daha statiktir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA YÖRESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI BİR OTEL İŞLETMESİNDE UYGULAMA

I. UYGULAMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Ülke ekonomilerinde önemli yeri olan otel işletmeleri amaçlarına ulaşmak için, hızla değişen çevre koşullarında daha stratejik hareket etmek zorundadır. Stratejiler, otel amaçlarına ulaşma yollarıdır. Açık bir şekilde ifade edilmemiş olsa bile, her işletmenin bir stratejisi bulunmaktadır. İşletmeler sundukları ürünlerle rekabet etmektedirler. Rekabet ortamında ürün stratejileri belirleyici olmaktadır. Yanlış bir strateji otelin amaçlarına ulaşmasını engelleyecektir. Bu nedenle stratejiler tesadüfe bırakılmayarak, çeşitli bilimsel tekniklerle belirlenmelidir.

Bu bölümde, ilk iki bölümde anlatılan teorik bilgiler ışığında Antalya yöresinde beş yıldızlı bir otel işletmesinde Stratejik Pazarlama Planlaması uygulaması kapsamında ürün stratejileri belirlenecektir.

Uygulama için Antalya Yöresindeki beş yıldızlı bir otel işletmesinin seçilmesinin nedeni, bu yörenin Türk turizminin konaklama tesisi ve ziyaretçi bakımından büyük bir bölümünü oluşturmasıdır. Türkiye genelinde hem işletme belgeli hem de yatırım belgeli beş yıldızlı otel sayısı 31.12.1994 yılı itibariyle 121 adettir. Bu tesislerden 38 tanesi Antalya

yöresinde bulunmaktadır. Bu veriler Antalya ilinin diğer turistik illerle karşılaştırıldığında ülke ekonomisine olan katkısını göstermektedir.

Antalya il merkezinde altı adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Bu otellerin her biri Antalya'da önemli yere sahiptir. Her yıl en çok döviz kazandıran tesisler arasındadır. Bu beş yıldızlı otel işletmelerinin hizmete açılış yılları, yönetim biçimleri, hukuki şekilleri, kuruluş yerleri, oda, yatak ve personel sayıları Tablo 6'da gösterilmektedir. Bu otellerin üç tanesi zincir işletme olup, diğer üç tanesi bağımsız işletmelerdir. Otellerin en eskisi 1975 yılında, en yenisi (üç tanesi) 1990 yılında işletmeye açılmıştır. Zincir otellerde, otel yönetimlerinin bağlı olduğu bir üst kurul bulunmaktadır. Bağımsız işletmelerde ise yönetim kadrosu genel müdür, genel müdür yardımcısı ve diğer bölüm müdürlerinden oluşmaktadır.

Uygulama için bu işletmeler içerisinde F otel işletmesi seçilmiştir. Uygulama için F oteli seçilirken, F Otelinin Antalya'da kurulan ilk beş yıldızlı otel olması, hem şehir oteli hem kıyı oteli özelliği taşıması, aynı zamanda bir zincirin halkası olması gözönüne alınmıştır.

Uygulama kapsamında yer alan işletmenin yöneticisiyle, daha önceden hazırlanan bir soru formu yardımıyla, karşılıklı konuşma yapılarak veriler toplanmıştır.

Tab.6

OTELLER	Açılış	Yönetim Biçimi	Hukuki Şekli	Kuruluş Yeri		Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Personel Sayısı
				Şeh.Mer. Uzaklığı	Havaal. Uzaklığı			
A OTELİ	1989	Zincir	A.Ş.	3 km.	15 km.	482	1020	Yaz:540 Kış:460
B OTELİ	1990	Zincir	A.Ş.	1 km.	11 km.	409	834	Yaz:340 Kış:240
C OTELİ	1990	Bağımsız	A.Ş.	1 km.	11 km.	332	692	Yaz:350 Kış: 250
D OTELİ	1986	Bağımsız	A.Ş.	12 km.	9 km.	244	520	Yaz:350 Kış:200
E OTELİ	1990	Bağımsız	A.Ş.	3 km.	15 km.	147	300	Yaz:200 Kış:175
F OTELİ	1975	Zincir	A.Ş.	0 km.	12 km.	204	420	Yaz:167 Kış:132

Yapılan uygulama üç bölümden oluşmaktadır:

1. Önce işletme ile ilgili bilgi verilerek, otelin genel tanıtımı yapılmıştır. İşletmeye açılış tarihi, yatırım değeri, kuruluş yeri, oda ve yatak kapasitesi, otelde yer alan bölümler, daimi ve geçici personel sayıları, otelin organizasyon yapısı, yönetim biçimi ve hukuki şekli belirtilmiştir.

2. İkinci aşamada otel için Stratejik Planlama Süreci uygulanmıştır. Otelin misyonu, işletmenin genel amaçları belirlenmiş ve portföy planı oluşturulmuştur. Fonksiyonel Stratejilerin Planlanması aşamasına gelince otel işletmesinin Stratejik Pazarlama Planlamasına geçilmiştir.

Daha sonra otel işletmesi için Stratejik Pazarlama Planlaması Süreci uygulanmıştır. Bu süreç içinde ilk adım, durum analizidir. Ülkenin ve bölgenin genel durumu belirtildikten sonra, otelin analizi içerisinde müşteri profili, geçmiş yıllara ait satış verileri, normal gelecek yıl tahmin-

leri, otel için çevresel kısıtlamalar, otelin güçlü ve zayıf yanları belirtilmiştir. Bunu rakiplerin analizi izlemektedir.

Durum analizinden sonra, otelin pazarlama amaçları belirlenmiştir.

Üçüncü aşamada otelin hedef pazarları belirlenmiş, ve pazarlama karması stratejileri belirtilmiştir. Otelin sunduğu ürün belirlenerek, ikinci bölümde anlatılan teorik bilgiler ışığında, strateji seçmede kullanılan tekniklere göre otelin seçebileceği ürün stratejileri belirlenmiştir.

Daha sonra otelin uyguladığı fiyat, dağıtım ve tutundurma stratejileri kısaca belirtilmektedir.

Çalışma, taranan literatür açısından, kaynakçada belirtilen kaynaklarla ve otel işletmesinden toplanan verilerle sınırlıdır.

II. OTELİN STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

A. OTEL İŞLETMESİNİN GENEL TANITIMI VE ORGANİZASYON YAPISI

a. Otelin Genel Tanıtımı

Otel, 800.000.000.000.-TL değerinde bir yatırım olup, 20 Haziran 1975 tarihinde işletmeye açılmıştır. İşletme tamamen özkaynakla kurulmuş ve kendi kaynakları kendi finansmanına yeterli boyuttadır. 5 yıldızlı olan Otel, Antalya'nın şehir merkezindedir.

204 odası ve 420 yatak kapasitesi vardır. Otelde iki tane restaurant bulunmaktadır ve çeşitli bölümlere ayrılabilir. Otelde ayrıca beş

bar, dört toplantı salonu, içinde jimnastik merkezi, Hamam, Sauna, Masaj, Solarium, Jacuzzi olan Fitness Center, Casino, tenis kortu, çamaşırhane, lobisinde kuyumcu, derici, butik ve hediyelik eşya, gazete satan dükkân (drugstore), yüzme havuzu ve plajı bulunmaktadır. Otelde daimi 132, geçici 35 olmak üzere 167 personel çalışmaktadır.

b. Otelin Organizasyon Yapısı

Otel aslında bir aile şirketi olup, A.Ş. statüsünde kurulmuştur. Bir oteller zincirinin Antalya halkasıdır. Otelde Genel Müdür, Bilgi İşlem Sorumlusu, Muhasebe, Önbüro, Personel, Teknik, Kat Hizmetleri, Yiyecek-İçecek Müdürü vardır. Şef düzeyinde Maitre d'hotel, Mutfak, Rezervasyon, Resepsiyon, Kat, Meydan, Çamaşırhane, Satınalma, Teknik ve Güvenlik Şefleri bulunmaktadır. Otelde Pazarlama Müdürü yoktur. Otelin pazarlama işleriyle Genel Müdür ve satış temsilcisi ilgilenmektedir. Şekil 26'da Otel'in organizasyon şeması gösterilmektedir.

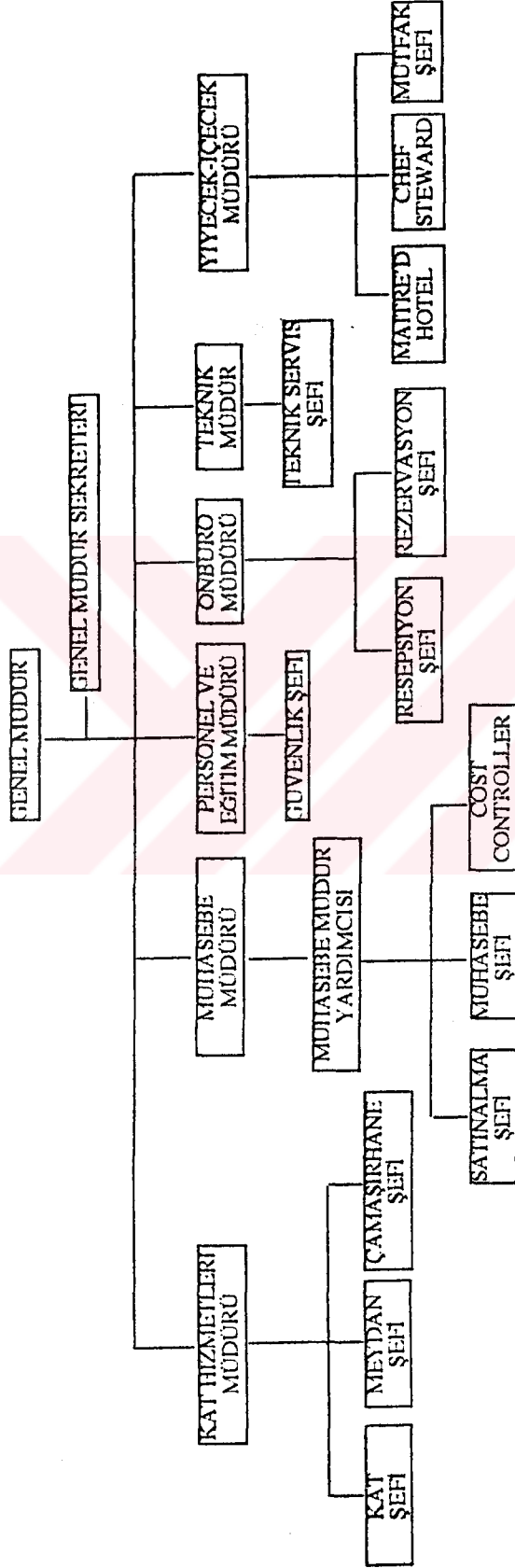
B. OTEL'İN STRATEJİK PLANLAMA AŞAMASI

a. Otelin Misyonu

Türkiye'de turizm sektörü, 1980 dönemi sonrası umut veren sektörlerden birisi olarak, ekonomik gündemde yerini almıştır. Bu olgu; yatak kapasitesindeki artış, ülkeye gelen turist sayısındaki artış ve turizm gelirlerinin ödemeler dengesindeki payının artmasıyla oluşmuştur.

Turizm sektörü sadece ekonomik açıdan değil, siyasal, kültürel ve ekolojik açıdan da toplumlar arasında değişimi sağlayan bir sektördür.

F OTELI ORGANIZASYON ŞEMASI



Araştırmamızı yaptığımız bu Otel de, ekonomiye ve dolayısıyla toplumsal yaşama katkıda bulunan turizm sektöründe yatırım yaparak, otel işletmeleri kurup, işletmeyi ve dolayısıyla döviz girdisi sağlamayı kendisine misyon edinmiştir.

b. Otel İşletmesinin Amaçlarının Tanımlanması

Otel işletmesinin hizmet sektörü içinde yer alması uzun vadeli eylemsel amaçlarını tanımlarken, belli kısıtlar içerisinde kalınmasına yol açmaktadır. Bu Otel'in genel olarak amaçları şunlardır:

- Müşterilerine hizmet etmek ve turist ihtiyaçlarını %100 tatmin etmek suretiyle pazar payını geliştirecek kâr elde etmek,
- Müşterilerine hizmet ederken, çalışan personelin tatminini sağlamak,
- Ülke genelinde yeni yatırımlara girerek, ülke ekonomisinde istihdam ve katma değer sağlamak.

c. Otel İşletmesinin Portföy Planının Oluşturulması

Stratejik planlamanın temel aracı işletme ünitelerinin değerlendirildiği portföy analizidir. Otel için portföy, hizmet ürünleri toplamından oluşan bir ürün portföyüdür.

Otel işletmesindeki stratejik işletme birimleri, odalar, restoran, barlardır. Toplantı salonları çeşitli şirketlerin toplantıları, banket, düğün ve kokteyller için kullanılmaktadır. Kullanım özelliğine göre konaklama

veya yiyecek-içecek b3l3m3ne dahil edilmektedir. Fitness Center otel satış gelirleri içinde 3nemli bir yer tutmamaktadır.

Otel'in stratejik planlama kapsamında SİB'lerini saptayıp değerlendirecek olursak, otelde 3 tane Stratejik İşletme Birimi vardır. Otel işletmesinin içinde yer aldığı konaklama sekt3r3n3n sezonluk faaliyet 3zelliğinden 3t3r3, her bir SİB'in k3rl3k durumu sezonlara bağlı olarak değişmektedir.

Burada, otelin bir b3t3n olarak pazarlama planlaması yapılacaktır. Otel işletmesinin pazarlama planlaması, her bir hizmet faaliyetinin bug3n ne durumda olduğunu ve gelecekte ne beklediğini ortaya koymaya çalışacaktır.

d. Fonksiyonel Stratejilerin Planlanması

Otel İşletmesinin Pazarlama Planlaması Aşamaları

1. Durum Analizi

Durum analizi pazarlama planlamasına işlerlik sağlayan en 3nemli halkadır. Pazarlama planından 3nceki d3nemlere ait gerekli bilgilerin bir arada nasıl yorumlanacağını ve biraraya nasıl getirileceğini açıklar. Bu analizler genellikle 3st y3netimce gerçekleştirilir.

Pazarın Genel Durumunun İncelenmesi

Pazarın genel durumu iki Şekilde değerlendirilmelidir:

Ülkenin Genel Durumu

Turizm sektörü ülkemizde yeni oluşan genç bir sektördür. Ancak son 10 yılda kaydettiği gelişmeler ile, turizmde gelişmiş birçok ülke ile rekabet eden duruma gelmiştir. Dünya Turizm Teşkilatı ve O.E.C.D. yıllık raporlarında 1990/1989 yıllık turist giriş artışında Türkiye %20.6 ile birinci sırada yer almaktadır. Yine 1989/1988 yılları arası konaklama kapasitesindeki artış %22.6 ile Türkiye birinci sırada yer almaktadır¹⁷⁹.

Bu hamlenin dayanağı uluslararası nitelikteki yeni turizm yatırımlarıdır. Avrupa standartlarında otel, tatil köyü inşaa edilmiş, birçok yörenin yol, su, elektrik, haberleşme gibi altyapı tesisleri tamamlanmıştır.

Turizmin "Özel Önem Taşıyan Sektörler" arasında sayılmasına bağlı olarak sağlanan ayrıcalıklı teşvikler, turizm yatırımlarını özendirici olmuş ve 1982'de 63.000 olan belgeli yatak kapasitemizde önemli artışlar gerçekleştirilmiştir. 1994 yılında, yatırım belgesiyle faaliyet gösteren tesislerle birlikte fiilen işletilen yatak sayısı 308.744 olmuştur¹⁸⁰.

Tablo 7'de Türkiye'deki turistik tesis sayıları gösterilmektedir.

Türkiye'nin pazarlama açısından karşılaştığı, çözüm bekleyen birçok sorunları da bulunmaktadır. Bunlar:

- Pazarlama stratejisi eksikliği
- Enflasyonist ortam
- İmaj eksikliği

¹⁷⁹ Y.TÜRKERİ; 2000'li Yıllara Doğru Turizm Sektörü ve Yatırımlar Bildirisi.

¹⁸⁰ Turizm Bakanlığı Yatırımlar Genel Müdürlüğü.

- Etkin tutundurma ve dağıtım politikalarının eksikliği
- Sunulan ürün tip ve standardı ile talep edilen fiyatın dengesizliği
- Etkili bir pazar bölümlenmesine gidilmemesi ve hedef pazarların tam olarak saptanamaması
- Uluslararası turizm pazarında büyük paylara sahip çok uluslu turizm şirketlerinin ülkeye çekilememesi
- Eğitimli personel eksikliği.

Tab.7

Tesisin Türü ve Sınıfı		Top. Ts.	Top. Oda	Top. Yatak
A		22	580	1782
C		24	2180	6425
Eğitim Uygulama Tesisi		1	45	91
KAP		1	20	40
O		7	451	1322
Özel		56	1658	3931
P		192	3277	6386
M	1	14	690	1347
TK	1	52	16449	35914
M	2	27	670	1328
TK	2	12	1855	4055
H	X	233	8443	16153
H	XX	526	23144	45215
H	XXX	370	30691	62363
H	XXXX	114	15719	32079
H	XXXXX	78	22193	46705
Genel Toplam		1729	128065	265136

Kaynak: Turizm Bakanlığı Yatırımlar Genel Müdürlüğü

(31.12.1994 tarihi itibariyle)

Bölgenin Genel Durumu

1970'li yılların başlarından önce DPT, sonra da Turizm Bakanlığı bünyesinde başlatılan planlı gelişme çalışmaları, 1980'li yılların başlarında sonuçlarını vermeye başlamış, 1983 yılında getirilen teşviklerin etkisi ile de bölgede büyük bir yatak kapasitesi artışı gözlenmiştir. Tablo 8 Antalya yöresindeki işletme belgeli turistik tesis sayılarını göstermektedir. Antalya'ya gelen yabancı turist sayıları ve artış oranları incelendiğinde 1985-1994 yılları arasındaki yatak sayısında artışa, aynı yıllar arasında gelen turist artışındaki oran ve miktarların yetişemediği gözlenmiştir (Tablo 9).

Yaratılan yatak kapasitesi arzının mevcut talebin çok üzerinde bulunması ve yeni pazarların yeterince oluşturulamaması sonucunda, tesislerin doğru olmamakla birlikte zorunlu olarak fiyat kırmalarına neden olmuş, bu da işletme ve turizm gelirleri bakımından olumsuz sonuçlar vermiştir. İşletmelerin fiyat kırmalarına neden olan bir başka önemli husus ise, içinde buldukları finans sorunudur. Finansman sorununun başlıca nedeni, sektörün banka ve kredi faiz borcudur.

Tab.8

Yatırımın	Yatırımın Sayısı	Yatak Kapasitesi
Antalya-Merkez	70	7959
Manavgat	52	21977
Alanya	114	22127
Serik	8	5545
Kemer	92	24838
Finike	-	-
Kale	-	-
Kaş	28	1276
Toplam	364	83732

Tesisin Sınıfı	Antalya Merkez	Manavgat	Alanya	Serik	Kemer	Finike	Kale	Kaş	Toplam
1.Sınıf Tatil Köyü	-	11	-	3	17	-	-	-	31
2.Sınıf Tatil Köyü	-	-	1	1	-	-	-	-	2
5 Yıldızlı Otel	6	7	3	2	10	-	-	-	28
4 Yıldızlı Otel	2	12	11	1	4	-	-	-	30
3 Yıldızlı Otel	13	6	45	1	6	-	-	3	74
2 Yıldızlı Otel	13	9	28	-	7	-	-	7	64
Tek Yıldızlı Otel	4	1	14	-	1	-	-	4	24
Özel Otel Belgeli	6	-	1	-	2	-	-	-	9
Apart Otel	-	2	8	-	1	-	-	-	11
Turistik Pansiyon	16	3	2	-	44	-	-	12	77
Özel Pansiyon bel.	10	-	-	-	-	-	-	2	12
Motel	-	1	1	-	-	-	-	-	2
Toplam	70	52	114	8	92	-	-	28	364

Kaynak: Antalya Turizm İl Müdürlüğü.

Tab. 9

Yıllar	Yatak Sayısı	Gelen Yabancı Turist Sayısı	Yatak Başına Düşen Turist Sayısı	Yatak Sayısı Artış Oranı	GelenY. Turist Artış Oran	Doluluk Oran* %	%70 Doluluk Oranına Göre Gelmesi Gereken Turist Sayısı*	%100 Doluluk Oranına Göre Gelmesi Gereken Turist Sayısı*
1985	7.993	56.870	7.1	-	-	26	151.228	215.811
1986	10.558	90.019	8.5	32	58	32	199.757	285.066
1987	17.435	204.160	11.7	65	126	43	329.870	470.745
1988	23.038	368.291	16	32	80	59	435.879	622.026
1989	27.821	600.087	22	20	62	80	526.373	751.167
1990	67.890	808.379	12	144	34	44	1.284.479	1.833.030
1991	77.654	637.341	8.2	14	-21	30	1.469.214	2.096.658
1992	90.163	1.120.594	12.4	16	76	46	1.705.884	2.434.402
1993	98.176	1.182.958	12	8	5	45	185.749	2.650.752
1994	106.622	1.133.140	10.6	8.6	-4	39	2.017.288	2.878.794

* 210 gün mevsim süresi, 7.77 ortalama kalış süresi varsayımı ile.

Kaynak: Antalya Turizm İl Müdürlüğü, Antalya Ticaret ve Sanayi Odası.

Otelin Analizi

Müşteri Profili

Otelde amaçlar doğrultusunda pazar bölümlemesi yapılmaktadır. Müşterilerin %80'i tatil, %20'si iş amaçlı olarak otele gelmektedir. Bunların %85'i acenta müşterisi, %15'i münferit müşteridir. Özellikle münferit müşterilerde tekrar gelme oranı çok fazladır. On yıldır sürekli gelen müşteriler bulunmaktadır.

Otele gelen müşterilerin çoğu orta yaş grubu (45-55), üst gelir grubu ve işadamlarıdır. Daha çok orta yaş grubunun gelmesinin nedeni gençlere yönelik organizasyonun (animasyon, disco vb.) olmamasıdır.

Otel daha yoğun olarak Avrupa ağırlıklı çalışmaktadır. Bunun yanında Türk ve İsrail pazarı da önemli bir orandadır. Milliyetlerine göre

müşteri profili şu şekildedir: %44 Alman, %22 Türk, %12 İsraili, %5 Amerikalı, %3 Rus, %2 Fransız, %2 İngiliz ve %10 diğer.

Otelin Geçmiş Yıllara Ait Satış Verileri

Otel 20 yıllık geçmişi olan bir işletmedir. Turizm sektörünün özelliklerinden ötürü takvim yılını sezonlara bölmüştür. Geçen yıllara ait doluluk oranları şu şekildedir:

1992 - %61

1993 - %64

1994 - %63 (Düşük sezon %60, yüksek sezon %78).

Geçmiş yıl için, bireysel müşteri ve acentalar için ayrı ayrı, aylık olarak satış gelirleri tesbit edilmiştir.

Toplam oda satış gelirleri: 93.500.000.000.- TL olarak gerçekleşmiştir.

Yiyecek-içecek gelirleri: 89.760.000.000.- TL'dir.

Diğer gelirler: 3.740.000.000.-TL'dir.

Geçen sene toplam satışlar: 187.000.000.000.-TL olarak gerçekleşmiştir.

Normal Gelecek Yıl Tahminleri

Gelecek yıl doluluk oranı tahminlemesi yapılırken esas olarak seyahat acentaları baz alınmaktadır. Gelecek yıl oda doluluk oranları %66 olarak tahmin edilmektedir. Fiyat anlaşmaları önceden yapılmaktadır. Gelecek yıl fiyatlar döviz bazında %4-5 artacaktır.

Doluluk oranı ve fiyat gözönüne alınarak, gelecek yıl toplam 380.000.000.000.- TL olarak satış geliri hedeflenmektedir. %82'lik bir bütüme tahmin edilmektedir.

Cevresel Kısıtlamalar, İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yanları

- Otel şehir merkezinde, Antalya Körfezine hakim bir tepe üzerinde inşa edilmiştir. Güney sahillerinin en güzel manzaralarından birine sahiptir. Otel şehir merkezinde, aynı zamanda deniz kenarındadır, kendi plajı bulunmaktadır. Kuruluş yeri itibarıyla hem kıyı oteli hem de şehir oteli özellikleri taşımaktadır. Otelin iş merkezlerine, alışveriş ve eğlence merkezlerine, havaalanı ve otogara uzaklığı aşağıda belirtilmiştir.

Antalya Havalimanı	11 Km.	20 dakika
Kaleiçi	0 Km.	5 dakika
Otogar	3 Km.	10 dakika
Alışveriş Merkezi	0 Km.	5 dakika
Liman ve Marina	7 Km.	15 dakika

Otel, Antalya il merkezinde bulunan 6 beş yıldızlı otel içerisinde şehir içinde olan tek oteldir. Otelin dezavantajı ise dar bir alan ve falezler üzerinde inşa edildiği için bazı aktivitelerden yoksun olmasıdır (basketbol ve voleybol sahası gibi).

- Kapasite seçiminde talep, arz kaynakları, finansal kaynaklar, hizmetin kalite düzeyi vb. faktörler dikkate alınmıştır. İlk kuruluşunda 240 yatak olan otelde 1986 yılında oda ilavesi yapılmıştır. Ancak günümüzde ekonomik ölçek yönünde oda kapa-

sitesi yetersizdir. Konferans salonu ve otopark kapasitesi, otelin ön girişin büyüklüğü yetersizdir.

- 20 yıllık, eski bir tesis olduğu için, fizikî görünüşü eski ve yıpranmıştır. Teknolojisi ürün ve üretim açısından eskidir. Bu nedenle otelin yenilenmeye ihtiyacı bulunmaktadır. Yatırım ihtiyacı çok fazladır.
- Müşterilere yönelik animasyon faaliyetlerinin bulunmaması, diskonun olmaması müşterilerin vakit geçirememelerine ve eğlenememelerine neden olmaktadır. Bu nedenle otele gelen müşteriler orta yaş grubundadır.
- 5 yıldızlı otellerde fiyat rekabeti varken, otelde fiyatlar genellikle yüksek tutulmaktadır. Otelin güçlü bir yönü de maliyetlerini kontrol edebilmesidir.
- Finansman gücü yüksektir.
- Otelin, genel olarak Türkiye'nin sorunu olan, politik, siyasi ülke yapısı ile orantılı olarak tanıtım yönü zayıftır. Yeterli düzeyde reklam yapılmamakta, daha çok seyahat acentaları kanalıyla tanıtım yapılmaya çalışmaktadır.
- Otelin bir diğer üstün yönü kaliteli hizmet anlayışına sahip, tecrübeli ve eğitilmiş personelidir. Bunun yanında personel eğitimine önem verilmektedir. Otelde verilen hizmetin kalitesi yüksektir.
- Otel rakipleriyle daha çok ürün ve marka rekabeti yapmaktadır. Antalya'nın 20 yıllık ilk 5 yıldızlı otelidir ve kalite ile ilgili sloganlar kullanılmaktadır. Otelin içinde bulunduğu zincirin imajı önemli bir avantaj sağlamaktadır.

- Otel faaliyetlerini etkileyen çevresel kısıtlar ise, belediye hizmetlerinin yetersizliği, deniz kirliliği, çöp ve gürültü sorunu, çevre sakinleriyle ilgili sorunlar, deniz kıyısında olmasının kış mevsiminde getirdiği sorunlar vb.'dir.

Rakiplerin Analizi

- Antalya'da otelin rakibi olarak kabul edilebilecek beş tane 5 yıldızlı otel bulunmaktadır. Bu oteller yeni yatırımdan çıktıkları için gerek teknolojileri, gerekse fiziksel yapıları daha modern ve yeni bir durumdadır.
- Kapasiteleri, ekonomik ölçek bakımından daha fazladır.
- Yeni yatırımdan çıktıkları için finansman güçleri zayıf, ancak yatırım ihtiyaçları daha azdır.
- Rakiplerin maliyetlere hakimiyeti daha az, maliyetleri yüksek.
- Tanıtım yönleri onların da zayıftır.
- Rakip işletmelerin de pazar payları ve pazara nüfuzları iyi durumdadır. Kalifiye personel sorunları bulunmaktadır.
- Personel ve hizmet kalitesi yönünden rakip işletmeler daha zayıf durumdadır.
- Rakip işletmelerin konumları şehre ve denize uzaklıkları nedeniyle daha zayıftır.

2. Amaçların ve Hedeflerin Belirlenmesi

Yukarıdaki çalışmaların tümü, verimli bir dönem geçirmek için pazarlama amaçlarının saptanmasını sağlar. Otelin pazarlama amaçları şunlardır:

- Turist ihtiyaçlarının tatmini
- Pazar payını geliştirme
- Oda/yatak tutulma oranını artırma
- Ortalama oda ücretini aynı tutarak, mevcut pazar payını (13,3 pazar payı) koruyarak, dolar bazında net gelirden %12'lik bir artış sağlamaktır.

İşletme misyon tanımını pazarlama anlayışına uygun olarak yapmamıştır. Misyon tanımında ne tür ihtiyacın karşılandığı önemlidir. Amaçlar ise mümkün olduğu kadar açık seçik ve kantitatif olmalıdır. Böylece amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı kolay bir şekilde ölçülebilir.

C. OTELİN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

a. Hedef Pazar Seçimi

Otel için şu anda Alman, Türk ve İsrail pazarları ön plandadır. Ancak bu pazarlar yeterli değildir. Başka pazarlara ulaşmak için çalışmalar yapılmaktadır. Ancak eski pazar ve ürünlerden vazgeçilmesi düşünülmemektedir.

Otel, Alman, Türk ve İsrail pazarları yanında, Ortadoğu'da Ürdün pazarı ve Rus pazarına girmeyi istemektedir. Bunun nedeni Ürdün halkının Türklere yakınlığı ve ekstra harcamalarının yüksekliğidir. Otel işletmesi gelecek yıl için bu tip müşteri getiren acentalarla bazı sözleşmeler yapmıştır. Ancak bu sayıyı yükseltmek gereklidir. Alman müşterilerinin (oda+kahvaltı) dışında yaptığı ekstra harcamalar (içki vb.) otele büyük

kazanç getirdiğinden dolayı, bu tip acentalarla işbirliğini geliştirmek çok önemlidir.

b. Pazarlama Karması Stratejileri

Ürün Stratejisi

Otel işletmesi çekicilik ve atmosfer olarak müşterinin rahat ve huzurlu olmasını sağlayacak bir ortam oluşturmuştur. Otelin ürün karması şunlardan oluşmaktadır:

- Konaklama, hoş bir geceleme, dinlenme imkânı, zevk ve özenle döşenmiş, her türlü konfora sahip, tamamı balkonlu ve deniz manzaralı 204 oda (standart, lüks, bungalow ve suit).
- Tüm odalarda özel banyo, kablolu TV, müzik yayını, direkt telefon, özel kasa, minibar ve 24 saat oda servisi hizmeti. Konaklama olanakları sadece otelde kalan müşteriler için sağlanmaktadır.
- Yiyecek-içecek hizmetleri, uluslararası birçok ödüle sahip restoranlarda öğle ve akşam yemekleri, kahvaltı büfesi, Türk ve yabancı mutfakların zengin çeşitleri, A la carte ve fiks menü, akşamları canlı müzik. Restaurant ve barlar temelde otelde kalanların isteklerini ve bazan da ayrı yerlerde olmak üzere otelde kalmayanların da isteklerini karşılamaktadır. Otelin yiyecek-içecek olanaklarını kullanan bir grup da, ayrı olanaklar ve örgütsel düzenlemeler gerektiren, oteldeki fonksiyonların daha önceden hazırlık yapmalarına neden olan örgütlü gruplardır. Bunlar mahallî klüpler, dernekler, iş ve meslekî gruplar olabileceği

gibi, o bölgenin dışından yöredeki miting ve konferanslara katılanları da kapsar.

- Yüzme havuzunun yanısıra özel plaj, su sporları imkânı.
- Tenis, Türk Hamamı, jacuzzi, solarium, sauna, fitness centre ve masaj.
- Dört toplantı salonu.
- Antalya'nın görülmeye değer tabii güzelliklerine geziler düzenlenmektedir.

Otel ürününün oluşumunda, müşteri ihtiyaçları, aracı kurumların fikirleri ve rakip işletmelerin ürünleri önemli olmuştur. Talepteki değişimler, rekabet, pazarlama ve üretim gerekleri ve finansal etkenler ürün karmasında değişikliğe neden olmaktadır. Kuruluşunda üç katlı olan otelde 1986'da üç kat (89 oda) daha ilave edilmiştir. 6. kat (19 oda) tamamen VIP müşteriler için ayrılmıştır. Buradaki odalar daha geniştir ve farklı şekilde dekore edilmiştir. Aynı zamanda 1986'da fitness centre ve piano bar oluşturulmuştur. Otelde yapılan bu ilavelerle birlikte otelin önceki bölümlerinde mobilyalar ve dekorasyon yenilenmiştir. Günümüze kadar başka değişiklik yapılmamıştır.

İşletmede yeni mal ve hizmet geliştirme ile ilgili araştırmalar yapılmamaktadır. Mevcut mal ve hizmetin özellikleri ve maliyetiyle ilgili araştırmalar düzenli olmasa da yapılmaktadır. Bunun yanında rakiplerin mal ve hizmetleriyle ilgili araştırmalar da yer almaktadır. Ürün karmasındaki ürünler pozitif nakit akışı kriterine göre değerlendirilmektedir.

En önemli otel ürünü olan hizmet, tecrübeli, eğitilmiş, kaliteli hizmeti benimseyen personel ile sunulmaktadır. Bu nedenle hizmet kalitesi üst düzeydedir. Her ay müşteri tatmini ile ilgili anket formlarının sonuçları bilgisayara aktarılmaktadır. Bunların sonucuna göre %93 oranında müşteri tatmini sağlanmıştır. Ayrıca genel müdür ve diğer müdürler sık sık nokta metoduyla seçtikleri müşterilerle görüşmektedirler.

Otel fiziksel yapı, ürün ve üretim teknolojisi olarak eski bir görünümdedir. Eski ve aşınmış bir durumdadır ve altyapı eksikliği bulunmaktadır.

Ürün stratejisi oluşturulmasında herhangi bir bilimsel teknik kullanılmamaktadır. Müşteri geri-bildirimleri strateji oluşturmada etken olmaktadır. Ancak ikinci bölümde anlatılan teorik bilgiler ışığında otelin ana ürünleri olan odalar, restoran ve barlar büyüme/pazar payı matrisine yerleştirilmiştir (Şekil 27).

Buna göre; odalar bölümü yıldız ürün (pazar büyüme oranı yüksek, pazar payı yüksek ürünler), restoran ve barlar nakit ürünü (pazar büyüme oranı düşük, pazar payı yüksek ürünler) grubuna girmektedir. Soru işareti ve elenmesi gereken ürün grubuna giren ürünleri yoktur.

Yıldız ürünlere (konaklama) olan talep yükselmektedir. Ürün pazarında önemli bir paya sahiptir. Büyük miktarda nakit üretirler. Ancak ürünün mevcut durumunu korumak için, işletme sürekli olarak harcama yapmak zorundadır. Geniş promosyon ve büyük yatırımlara ihtiyaç duyar.

Şekil 27

Pazar Büyüme Oranı (Nakit Kullanımı)	Yüksek	Odalar (Yıldızlar) 2	- (Soru işaretleri) 1
	Düşük	Restorantlar Barlar (Nakit Ürünleri) 3	- (Elenmesi Gereken Ürünler) 4
		10 Yüksek 1	Düşük 0,1
		Pazar Payı (Nakit Yaratma)	

Nakit ürünü grubundaki ürünlerin (yiyecek-içecek) satışından sağlanan gelir, pazar payını korumak için yapılan harcamadan fazladır. Bu ürünlerde temel amaç pazar payını korumaktır. Teknolojide gelişme olursa, hemen ürüne uygulanır. Nakit fazlası problemlili ürünlere aktarılabildiği gibi, araştırma-geliştirme faaliyetlerine de aktarılabilir.

Yıldız ürün olan odalar için otelin uygulayabileceği en uygun strateji, geliştirme stratejisidir. Bu stratejinin amacı, ürünün pazar payını artırmak veya üstün pozisyonlarını sürdürmektir. Bu, işletmede ağır yatırım yapmayı gerektirir.

Nakit ürünü grubundaki restoran ve barlar için otelin uygulayabileceği en uygun strateji ise tutma stratejisidir. Tutma stratejisi koruyucu bir stratejidir. Mevcut pazar payını koruyacak kadar yatırım yapılır.

İşletme yeni mal ve hizmet geliştirmek için çaba harcamamaktadır. Bu nedenle, büyüme stratejilerinden pazara nüfuz etme stratejisi ve pazar geliştirme stratejisi kullanılacaktır.

Halihazırda mevcut pazarlarda mevcut ürün ve hizmetlerle bulunuluyorsa ve büyüme için en az riskli alternatif seçilmişse pazara nüfuz edilmeye çalışılır. Halen ürün ve hizmetlerin sunulduğu pazarda gelişme sağlayarak etkin ve kalıcı bir büyüme gerçekleştirilebilir. Bu mevcut ürün ve hizmetlerin mevcut müşteriler tarafından kullanılmasını artırma yönünde bir çabayı gerektirir. Doğrudan satışı artırma çabalarına dayanır. Satışları artırmak için;

- Ürünün fiyatı düşürülebilir
- Reklamlar artırılabilir
- Dağıtım kanalları yeniden düzenlenebilir
- Servis elemanlarının dönem dönem satış teknikleri eğitimi düzenleyerek, yeniden organize edilebilir.
- Ürünün beğenilmeyen yönleri düzeltilebilir, yenilenebilir.
- Barlarda özel dekorlarla birlikte satışa sunulmak üzere günün kokteyli hazırlanarak satışa sunulabilir. Barlarda akşam yemeklerinden önce içki satışını artırabilmek için içkiyle birlikte aperatif yiyecekler verilebilir.
- Barlarda değişik müzik ve animasyon organizasyonları yaparak konukların oturma ve dolayısıyla içki içme süreleri artırılabilir.
- Aşçı kadrosuna ünlü bir aşçının katılımıyla ve onun özel yemekleriyle ilgi toplanabilir.

- Mevcut müşterinin kullanımını artırmak dışında rakip işletmelerin müşterileri çekilebilir. Bunun için fiyat farklılığı yaratılabilir, marka ayırımına gidilerek daha kaliteli hizmet, ek avantajlar geliştirilebilir.

Çoğunlukla büyüme için, mevcut ürün ve hizmetlere yeni pazarlar aranır. Bu tür stratejide mevcut ürün ve hizmetlerin yeni pazarlarda geliştirilmesi esastır. Pazar geliştirmede amaç ek coğrafi pazarların açılmasıdır. Bu şekilde ürün yeni bir müşteri tipi için çekici olabilir. Bunun için işletme turizm fuarlarına katılır ya da yeni seyahat acentalarıyla çalışır.

İşletmede ürünün hayat eğrisi ile ilgili çalışmalara son yıllarda başlanmıştır. Ancak verimli bir çalışma yapılamamaktadır. Toplam olarak otel ürünü hayat eğrisinin olgunluk döneminin sonlarında bulunmaktadır. Teknoloji açısından düşüş aşamasındadır.

Olgunluk dönemindeki ürün için pazarda değişiklik, üründe değişiklik, pazarlama karmasında değişiklik yapma gibi üç ayrı temele dayalı stratejiler uygulanabilir.

Sonuç olarak Otel, mevcut konaklama, yiyecek ve içecek ürünleriyle mevcut pazarlara nüfuz etmeye çalışacak ve mevcut ürünlerle yeni pazarlara girecektir. Konaklama ürünü için geliştirme, yiyecek-içecek ürünü için tutma stratejisi uygulayacaktır. Bununla birlikte otel fiziksel yapı ve teknoloji açısından yenilenmeye ve modernleşmeye ihtiyaç duymaktadır.

Fiyat Stratejisi

Fiyat, talebi belirleyen önemli bir unsurdur. Otelde fiyatlar Mark olarak saptanmaktadır. Fiyatlandırmayı etkileyen belli başlı faktörler: maliyetler, rakipler, yasal düzenlemeler, arz ve talep durumları, pazarın yapısı, fiyatlandırmanın amaçları, ürünün nitelikleri, tüketicinin davranışlarıdır. İşletmede fiyatların oluşumu uluslararası otelcilik felsefesine göre rasyolar bazında yapılmaktadır.

Ürünün kalite ve maliyetine uygun bir fiyat yapısı vardır. Gelir düzeyi normalin üzerindeki müşteriler hedeflenmektedir. İçinde bulunan sezona göre fiyatlar ayrı ayrı saptanmıştır. Emsallerinden biraz yüksek tutulan fiyatlar gruplara, devamlı çalışılan münferit müşteri ve şirketlere çeşitli oranlarda indirilmektedir.

Dağıtım Stratejisi

Ürünün dağıtımında yerli ve yabancı pazarlama kanalları kullanılmaktadır. Otel 17 yabancı, 4 yerli firma ile kontrat yaparak çalışmaktadır. Yurt içi pazarlama daha çok doğrudan yapılmakta, dış pazarlama ise seyahat acentaları ve tur operatörleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

Otel pazarlamasını yaparken aşağıdaki stratejileri uygulamaktadır.

- İçinde yer aldığı zincirin seyahat acentasından yararlanmak,
- Aracı kurumlara başvurmak,
- Doğrudan pazarlama yapmak,
- Yurtdışı fuarlara katılmak.

Tutundurma Stratejisi

Talep yaratılmasında, otel için, tanıtma ve satış geliştirme faaliyetleri stratejik bir değere sahiptir. Hedef pazara uygun ürünler hakkında pazarı bilgili kılmak, onları etkilemek, onlarda ilgi uyandırmak ve arzu yaratmak amacıyla çeşitli satış geliştirme çabalarına başvurulur.

Otelin tutundurma çalışmaları yetersizdir. Broşürler ve ilanlar bastırılmıştır. Tanıtımda daha çok basın, direkt tanıtım, posta, tanıtım kokteylleri vb. yöntemler kullanılmaktadır. Devamlı müşterilere, Mailing List'de bulunan 450 müşteriye, ilgili şirketlere yılda iki kere olmak üzere (Mart ve Ekim'de) yeni fiyatlar ve otel özellikleri tanıtılmaktadır. Seyahat acentalarının bilgilendirilmesi ise, daha sık yapılmaktadır.

Tatil sonrasında elde ettiği tatmin ve tecrübeler sonucu ise turistin kendisi en önemli tanıtma aracı haline gelmektedir. Daha önce otelde konaklayan ve tercihlerini birkaç defa otelden yana kullanan misafire özel uygulamalarla iyi fiyat vererek takdir edilmeli ve klüp üyeliği verilerek ona aileden biri olduğu hissettirilmelidir. Daha önce tesiste konaklayan misafire gönderilen bir Noel kartı, belki de gelecek tatilini başka bir ülkede geçirmeyi düşünen misafirin tercihini önce ülkemizden, daha sonra da tesisten yana değiştirmeyi sağlayabilir.

c. Eylem Programı, Taktikler ve Pazarlama Maliyeti

Yukarıda sayılan ürün dağıtım, tutundurma ve fiyat özelliklerinden oluşan pazarlama karmaşasının uygulanmasından ayrı olarak birtakım spesifik faaliyetler de yer alır. Örneğin;

- Müşterilere isimleriyle hitap etmek,
- VIP müşterilere meyve-şampanya servisi yapmak,
- Oda servisini zamanında yapmak,
- Devamlı müşterileri doğum gününde aramak ya da otelde kalacağı zaman, gelmeden önce odasına sevdiği bir tatlıyı koymak,
- Daha önce otelde konaklayan müşteriye Noel kartı göndermek,
- Gruplara hoşgeldiniz kokteyli hazırlamak,
- Müşterilerin uyandırmalarını tam zamanında yapmak,
- Müşteri otelden ayrılırken otel ile ilgili broşür, kalem ve bunun gibi oteli hatırlatıcı hediyeler vermek.

İşletmenin plan dönemindeki faaliyetleri belirlendikten sonra faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılacak yöntemler ve maliyetleri de belirlenmiş olur.

Otelde pazarlama faaliyetleri için geçen yıl satış gelirlerinin %2'si ayrılmıştır. Bu oran %3'e çıkarılacaktır. Ancak pazarlama faaliyetlerine ayrılan bu oran oldukça yetersizdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Giderek artan bir rekabet içine giren otel işletmeleri büyümek, gelişmek ve yüksek kârlar elde etmek için ürettikleri mal ve hizmetlerle bunların sunulacağı pazarlar arasında bir uyum sağlamak zorundadırlar. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için ürünler arasında kaynak dağılımı, gerekli kaynakların elde edilme yolları ile ilgili en iyi kararları vermeleri gerekir.

Günümüzde daha fazla çevresel faktörlerle karşı karşıya olan işletmeler pazarlamasını daha stratejik olarak planlamalıdır. Stratejik pazarlama planlamasıyla, değişen çevre koşullarına ve pazar fırsatlarına işletmenin uyumu gerçekleştirilmeye çalışılır. Hedef pazar seçimi ve bu pazara uygun pazarlama karması stratejileri geliştirilir.

Ürün stratejisi pazarın isteklerine uymazsa, fiyattaki değişiklikler, güvenilir dağıtım veya gözalıcı promosyon, tüketicinin ürünü almasını sağlamayacaktır. Pazarda ürün ürüne karşı rekabet halinde olduğu için ürün stratejisi satın alma kararında belirleyici olmaktadır. Ürün tüketiciyi tatmin ederse, satınalma tekrarlanacaktır. Alıcı belki aynı işletmenin sunduğu başka ürünleri de satınalmaya devam edecektir. İşletmenin ürünlerini başka tüketicilere tavsiye edecektir.

Ürünle ilgili analizler, yeni ürün geliştirme ya da eski ürünleri iyileştirme pahalı araştırma-geliştirme faaliyetlerini gerektirir. Fakat, talepteki, rekabet şartlarındaki, teknolojideki değişim işletmeyi bu faaliyet-

lere yönelmektedir. Bu çalışmalar işletmeler tarafından stratejik bir plan dahilinde yapıldığında daha başarılı olarak gerçekleşecektir.

Ürün stratejisi çevredeki değişikliklere uymak için sürekli değerlendirilmelidir. Ürün karmasına yeni ürünler eklenmeli, eskilerinin yerine yenileri konulmalı veya yeni pazarlara girilmelidir.

Antalya yöresindeki beş yıldızlı bir otel işletmesinde yapılan araştırma sonucu;

- işletmenin kuruluş yeri, personel kalitesi, fiyat, finansman gücü, maliyetler açısından rakiplerine göre oldukça üstün olduğu, kapasite, fiziksel yapı ve teknoloji açısından zayıf olduğu tesbit edilmiştir. Kapasite artışı fiziksel imkânsızlıklar nedeniyle mümkün değildir. İşletmenin amacı gelirlerini belli bir oranda artırmaktır. Bu amaçla mevcut pazarları yanında, yeni pazarlara girmek istemektedir. Bu pazarlar dikkate alınarak pazarlama karması stratejilerini belirlemiştir.

- İşletmede pazarlama bölümü yer almamaktadır. Pazarlama faaliyetlerini satış temsilcisi yürütmektedir.

- İşletmede mevcut ürünler ve rakiplerin ürünleri ile ürün maliyetleri üzerinde bazı çalışmalar yapılmasına rağmen bunlar planlı çalışmalar değildir.

- Yeni ürün geliştirmeye ilgili çalışmalar yapılmamaktadır. Bunun yerine mevcut ürünlerle, mevcut pazarlarda etkinliği artırma ve yeni pazarlara girmek tercih edilmektedir.

- Ürünlerinin hayat eğrisi ile ilgili araştırmalar yapılmamaktadır.
- Ürün stratejisi seçiminde herhangi bir teknik kullanılmayarak,

müşterilerin düşünceleri, eleştirileri dikkate alınarak strateji oluşturulmaktadır.

- İşletme tanıtım yönünden zayıf bir durumdadır.

Uygulamadan elde edilen bu sonuçlara göre şu öneriler getirilebilir:

1. İşletmede araştırma-geliştirme, ürün planlama birimlerini kapsayan pazarlama bölümü oluşturulmalı ve satış pazarlama olarak düşünülmemelidir.

2. İşletme yenileme yatırımı yaparak, fiziksel yapısını ve teknolojisini yenilemelidir. Teknolojik ve sektörel yenilikler takip edilmelidir.

3. Ürünle ilgili çalışmalara, özellikle yeni ürün geliştirme çalışmalarına önem verilmelidir.

4. Ürün stratejisi seçiminde, müşteri geri bildirimleri yanında, büyüme/pazar payı matrisi, büyüme vektörü, ürünün hayat eğrisi gibi bilimsel teknikler kullanılmalıdır.

5. Pazarlama karması stratejilerini geliştirmeden önce hedef pazarların seçilmesinin yanında ürünün pozisyonu belirlenmelidir. İşletme, hedef pazarda ürünün tüketici ve aracılar tarafından nasıl algılandığını araştırmalıdır.

6. Girilmek istenen yeni pazarlar hakkında daha fazla bilgi toplanmalıdır. Bu pazarların özellikleri, bu pazarlar ile ürünler arasında uyum olup olmadığı daha detaylı araştırılmalıdır.

7. Pazarlama faaliyetleri için bütçeden daha fazla pay ayrılmalıdır.

8. Fiyatlar belirlenirken odanın tipine, genişliğine, konumuna ve istenilebilirliğine dikkat edilmeli, değişik oda tiplerine değişik oda fiyatları tesbit edilmelidir.

9. Oda fiyatı, maliyetler ve müşterinin satınalma gücü gözönünde bulundurularak, pazardaki talep eğilimleri doğrultusunda değişken özellikler gösterebilmelidir.

10. İşletme tanıtımına daha fazla önem verilmelidir. Doğrudan enformasyon, halkla ilişkiler ve reklam araçları önemlidir. Göze kulağa hitap eden TV, basın, fuarlar, kaliteli broşürler kullanılmalıdır. Tanıtımada süreklilik sağlanmalıdır.

11. İşletme misyonu pazarlama anlayışına uygun olarak işletmenin ne tür ihtiyacı karşıladığı düşünülerek tanımlanmalıdır.

12. İşletme amaçları kantitatif olarak belirlenmelidir.

13. İşletme misyonu ve amaçları personel tarafından da bilinmelidir.

14. Rekreasyon ve animasyon faaliyetlerine önem verilmelidir.

15. Oda satışları yapılırken özel günler, resmî tatiller, okul tatilleri, bölgedeki festivaller, sosyal ve kültürel etkinlikler dikkate alınmalıdır.

16. Otelde misafirlere hizmet veren yüzme havuzları, hamam, sauna, jimnastik salonu belirlenen paket fiyatlarla özel müşterilere sunulmalıdır.

Sonuç olarak otel, stratejik pazarlama planlamasının önemini bilmekte ve pazarlama planlamasını yapmaktadır. Bu planlama doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedir.

ÖZET

Bu çalışmada, ürün stratejisinin tesbit edilmesi ve tesbit ederken gözönüne alınan faktörler açıklanmaya çalışılmıştır. Birinci bölümde otel işletmeciliği ve otel işletmelerinde ürün, strateji ve planlama kavramları ele alınmıştır. İkinci bölümde otel işletmelerinde stratejik pazarlama planlaması ve ürün stratejisi yer almaktadır. Üçüncü bölümde Antalya yöresindeki beş yıldızlı bir otel işletmesinde bir uygulama gösterilmiştir.

Pazarlama hedef pazarların ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için yapılan ürün planlama, fiyatlama, dağıtım ve tutundurma çalışmalarıdır. Her zamankinden daha çok çevresel tehditlerle karşı karşıya olan bir otel pazarlamasını daha stratejik bir şekilde planlamalıdır.

Stratejik pazarlama planlaması, değişen çevre içinde fırsatlar ve örgütün kaynakları arasında optimal bir uyum geliştirme ve sürdürme sürecidir. Oteller etkili pazarlama stratejilerine ihtiyaç duyar. Pazarlama stratejisini geliştirme iki adımdan oluşur:

1. Hedef pazar seçimi,
2. Hedef pazar ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde pazarlama karması stratejileri.

Pazarlamanın en önemli çalışması doğru ürüne sahip olmaktır. Ürün stratejisi kullanılacak ürün karmasının oluşturulması kararlarına olanak sağlar. Başarılı ürün yönetimi için pazar koşullarının iyi kavranması gerekir. Ürün stratejisi seçimi için bilimsel teknikler kullanılmalı-

dır. Bunlardan bazıları büyüme/pazar payı matrisi, ürün, pazar matrisi ve ürün hayat eğrisi kavramıdır.

Bütün ürünler sınırlı bir yaşama sahiptir. Ürünler yaşamlarında dört temel aşamadan geçerler: Giriş, gelişme, olgunluk, düşme. Olgunluk ve düşme aşamalarında işletme kârı azalır. Kârı devam ettirmek için eski ürünlerin yerine yeni ürünler geliştirmek gerekir.

Antalya'daki beş yıldızlı bir otel işletmesinde yapılan araştırma sonucuna göre;

- Otelde stratejik pazarlama planlaması yapılmaktadır.
- Otelin ürün karması: Çeşitli büyüklükte, tamamı balkonlu ve deniz manzaralı 204 oda. Tüm odalarda kablolu TV, özel kasa, minibar ve 24 saat oda servisi, restoran ve barlar, toplantı salonları, Türk hamamı, sauna, masaj, solarium, Jakuzzi, jimnastik merkezini içine alan fitness centre, tenis kortu, yüzme havuzu, özel plaj ve su sporları imkânı.
- Otelin hedef pazarları: Alman, Türk, İsrail, Rus ve Ürdün pazarlarıdır. Orta yaş (45-55) ve üst gelir grubu ile işadamlarıdır.
- Ürün stratejisi seçiminde bilimsel teknikler kullanılmamaktadır.
- Ürün hayat eğrisi kavramı kullanılmamaktadır.
- Yeni ürün geliştirme stratejisi uygulanmamaktadır.
- Pazar geliştirme stratejisi ve pazara nüfuz etme stratejisi seçilmiştir.

SUMMARY

In this study, it has been tried that how product strategy is determined and while it is done what factors are taken into consideration. Chapter 1 relates hotel management and product, strategy and planning concepts in hotels. In chapter 2 strategic marketing planning and product strategy in hotels. In chapter 3 a practice in the five star hotel in Antalya.

Marketing is providing products designed to meet the needs and wants of target markets and arranging for pricing, distribution, promotion. Faced with environmental turbulence levels that are higher than ever before, an hotel must plan its marketing more strategically.

Strategic marketing planning is the managerial process of developing and maintaining an optimal fit between the deployment of an organisation's resources and the opportunities in its changing environment. Hotels need an effective marketing strategies. Developing a marketing strategy that consists of two major steps:

1. The selection of a target market and
2. The development of marketing mix strategies to satisfy the needs of that target market.

Getting the product right is the most important activity of marketing. Product strategy permits decisions to be reached on the product mix to be used. Successful product management requires a sound understanding of market conditions. For selecting product strategy scientific

techniques must be employed. Some of these are the growth-share matrix, product-market matrix and product life cycle concept.

All product have finite lives. Products go through four basic stages in their life span: introduction, growth, maturity, decline. The product life cycle shows how profit decay during the maturity and decline stages. Maintenance of satisfactory profit performance requires new products to replace old.

The research in the five star hotel in Antalya is shown that;

- Strategic marketing planning is done in the hotel.
- Product mix of hotel: 204 rooms varying in size all with spectacular sea views and balconies. All rooms are equipped with satellite TV, private safe, mini-bar and 24 hours room service. Restaurant and four bars, two meeting rooms, the health centre with its Turkish bath, sauna, Jacuzzi, solarium, massage, exercise machine, water sports, tennis court, swimming pool, private beach.
- Target markets of hotel: German, Turkish, Israeli, Russian, Jordanian, age: 45-55, upper class and businessmen.
- Scientific techniques is not employed for selecting product strategy.
- Product life cycle concept is not employed.
- Developing new product strategy is not employed.
- Market development strategy and market penetration strategy have been selected.

KAYNAKLAR

- AKMEL, Jale; "Turizm İşletmelerinde Stratejik Planlama", Turizm Yıllığı 1992.
- AKTAŞ, Ahmet; Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Ofset Reformat, Ankara 1989.
- BARUTÇUGİL, İsmet, S.; Turizm İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa 1984.
- BENNET, Peter D.; Marketing Management, Mc Graw Hill Inc., New York 1988.
- BİLGİN, Leman; Durumsallık Yaklaşımında Stratejik Tercihın Öneminin İncelenmesi, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.IX, S.1-2, Eskişehir 1991.
- BLOMSTROM, Robert L.; Strategic Marketing Planning in the Hospitality Industry, The Education Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan 1985.
- BLOMSTROM, Robert L.; Strategic Marketing Planning in the Hospitality Industry, The Education Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan 1988.
- BOYACI, Cemil-Murat ÖZCAN; Turizm Pazarı İçin Yeni Hizmet Ürünlerinin Geliştirilmesi: Bir Sistem Yaklaşımı, Turizm Yıllığı (1988-1989).
- BOYACI, Cemil; Turizm Pazarlaması, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Ders Notları, Antalya 1991.
- BUTTLE, Francis; Hotel and Food Service Marketing, Cassel Educational Ltd., London 1986.

- CEMALCILAR, İlhan; Pazarlama, Beta Basım Yay. Dağ. A.Ş., Eskişehir 1986.
- CHON, Kye Sung-B.Michael OLSEN, Turizm Kuruluşlarının Yönetiminde Stratejik Yönetim Süreci Uygulamaları, TUGEV Yayını, No: 17, İstanbul, Temmuz 1991.
- DENİZER, Dünder; Turizm Pazarlaması, Yıldız Matbaacılık, Ankara 1992.
- DERELİ, Metin; Otel İşletmeciliğinde Önbüro, Turban Turizm A.Ş., Eğitim Başkanlığı, Ankara, 1989.
- DİNÇER (İSTANBULLU), Füsun; Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Turizm Yıllığı 1994.
- DİNÇER, Ömer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Basım Tic. ve San. A.Ş., İstanbul 1992.
- EHTİYAR, Rüya; Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı İle İlişkinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya 1995.
- ERCİŞ, Aysel; Pazarlama Yönetimi I, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi Ders Notları: 104, Eskişehir 1984.
- EREN, Erol; İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fakültesi, No: 234, İstanbul 1990.
- EREN, Erol; İşletmelerde Yenilik Politikası, Formül Matbaası, İstanbul 1982.
- EROL, Mikdat; Turizm Pazarlaması, Filiz Kitabevi, İstanbul 1992.
- FOSTER, Douglas; Travel and Tourism Management, The Macmillan Press Ltd., London 1985.

GILBERT, D.C.-R.KAPUR; Strategic Marketing Planning and The Hotel Industry, Int. J. Hospitality Management Vol. 9, No. 1, Pergamon Press plc., Printed in Great Britain 1990.

HACIOĞLU, Necdet; Turizm Pazarlaması, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa 1989.

HART, Christopher, W.L.-David A.TROY; Strategic Hotel/Motel Marketing, The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan 1986.

HATİPOĞLU, Zeyyat; İşletmelerde Stratejik Yönetim, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi, İstanbul 1984.

HINTERHUBER, Hans; (Çev. L. URAZ) Stratejik İşletme Yönetimi, Erler Matbaası, İstanbul 1980.

HOLLOWAY, J.Christopher-R.V. PLANT, Marketing for Tourism, Pitman Publishing, London, 1992.

İSLAMOĞLU, Hamdi; Pazarlama İlkeleri, Trabzon 1993.

KARABULUT, Muhittin-İsmail KAYA; Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri, İşletme Fakültesi Yayın No: 198, İstanbul 1988.

KARAFAKİOĞLU, Mehmet; Uluslararası Pazarlama Yönetimi, İşletme Fakültesi Yayın No: 224, İstanbul 1990.

KARAMAN, Sabahattin; Konaklama İşletmelerinin Verimliliğinin İncelenmesi (Balıkesir ve Yöresinde Uygulama Çalışması), Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa 1993.

KOTLER, Philip; (Çev. Yaman ERDAL) Pazarlama Yönetimi Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul 1984.

LEWIS, R-R.CHAMBER, Marketing Leadership in Hospitality, Von Nostrand Reinhold, New York, 1989.

- MAVIŞ, Fermani; Otel İşletmeciliği, Birlik Matbaası, Eskişehir 1992.
- MAVIŞ, Fermani; Stratejik Yönetim Modeli, A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C.VI, S.1, Eskişehir, Haziran 1988.
- MEDLIK, S.; Profilo of Hotel and Catering Industry, William Hinemann Ltd., London 1989.
- MEDLIK, S.; The Business of Hotels, William Heinemann Ltd., London 1989.
- MIDDLETON, Victor T.C.; Marketing in Travel and Tourism William Heinemann, London 1989.
- MORRISON, Alastair M.; Hospitality and Travel Marketing, Delmar Publishers Inc., 1989.
- MUCUK, İsmet; Pazarlama İlkeleri, Der Yayınları: 39, İstanbul 1994.
- MULLINS, Laurie J.; Hospitality Management, Pitman Publishing, London 1992.
- OLALI, Hasan-Alp TİMUR; Turizm Ekonomisi, Ofis Tic. Matbaacılık Şti., İzmir, Ocak 1988.
- OLALI, Hasan-Meral KORZAY; Otel İşletmeciliği, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 109, İstanbul 1989.
- OLALI, Hasan; Turizm Politikası ve Planlaması, İşletme Fakültesi Yayın No: 228, İstanbul 1990.
- ORAL, Saime; Turizm İşletmelerinde Karar Verme, Planlama ve Bütçeleme, İzmir 1990.
- ORAL, Saime; Türk Turizm Pazarlamasında Dağıtım-Fiyat Politikaları ve Turist Profili Analizi, İstiklal Matbaası, İzmir 1988.
- Otel İşletmeciliği, KTB Yayınları: 55, Hizmete Özel, Ankara 1983.

- ÖNCE, Günel; Ülkemiz Turizm Pazarlama Stratejilerine Dinamizm Kazandırılması Sürecinde Alternatif Çözüm Önerileri, III. Ulusal Turizm Kongresi, Kuşadası (25-27 Kasım 1992).
- ÖZALP, İnan-Fermani MAVİŞ-Belkıs ÖZKARA-Çiğdem KIREL-Deniz MUTLU; "İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: VII, Sayı: 1, Eskişehir, Haziran 1989.
- ÖZALP, İnan-Melih TOPALOĞLU-Ali AKDEMİR; İşletmelerde Stratejik Planlama, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: VII, Sayı: 2, Eskişehir, Kasım 1989.
- ÖZTEKİN, Hikmet-İbrahim İLHAN; Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması, Anatolia, Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 3, Eylül 1994.
- PIRNAR, İge; Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Hizmet Kuruluşlarında Verimlilik ve Kârlılık", Turizm Yıllığı 1994.
- POWERS, Tom; Hospitality Industry, John Wiley and Sons Inc., Canada 1988.
- POWERS, Tom; Marketing Hospitality, John Wiley and Sons Inc, Canada 1990.
- RESNICK, Barry-James F.BURKE; Marketing and Selling the Travel Product, South Western Publishing Co., Cincinnati 1991.
- ROBERTS, John; Marketing for the Hospitality Industry, Hadder Stoughton, London 1993.
- SEZGİN, O.Mesut-Yıldırım ACAR; Turizm, Baştem Yayınları 1, Ankara 1991.
- SHEPHERD, John W.; Marketing Practise in the Hotel and Catering Industry, Billing and Son Ltd., London 1989.

- SMITH, Stephen L.J.; The Tourism Product, Annals of Tourism Research- A Social Sciences Journal, Volume 21, Number 3, Elsevier Science Ltd, USA 1994.
- SÜER, İrfan; Pazarlama Karması Optimizasyonunda Analitik Hiyerarşi Yöntemi Uygulaması, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Verimlilik Dergisi, 3/1993.
- ŞENER, Burhan; Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara 1990.
- TANYAŞ, Mehmet; Stratejik Planlamada Verimlilik Ölçme ve Değerlendirmesinin Önemi, MPM Yayınları: 454, 1991.
- TEARE, Richard-Michael OLSEN; International Hospitality Management, Pitman Publishing, London 1992.
- TEK, Ö.Baybars; Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar, Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık, İzmir 1990.
- TOKOL, Tuncer; Pazarlama Yönetimi, Örnek Kitabevi, Bursa 1987.
- TOLUNGUÇ, Ahmet; Türkiye'nin Dış Tanıtım ve Turizm Sorunları, Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu, Ankara, Aralık 1990.
- TUNCER, Doğan - Tamer ARPACI - D.Yaşar AYHAN - Erinç BÖGE - M. Mithat ÜNER, Pazarlama, Gazi Yayınları, Ankara 1992.
- TÜRKERİ, Yılmaz; 2000'li Yıllara Doğru Turizm Sektörü ve Yatırımlar Bildirisi.
- UNUTULMAZ, Osman-İnci VARİNLİ, Hizmet Pazarlamasında Kalite, Turizm Eğitimi Konferans-Workshop, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara (9-11 Aralık 1992).

USAL, Alparslan; Turizm Pazarlaması, Okan Matbaacılık, İzmir 1983.

ÜNER, Mithat; Konaklama İşletmeleri İçin Destek Hizmet Yardımıyla Bir
Ürün Farklılaştırma Alternatifi: Golf, Turizm Yıllığı, 1994.

WITT, Stephen F.-Luiz MOUTINHO; Tourism Marketing and Management Handbook, Prentice Hall International Ltd., New York 1985.



EK I**..... OTELİ PAZARLAMA PLANLAMASI SÜRECİ****OTEL İŞLETMESİNİN GENEL TANITIMI VE ORGANİZASYON YAPISI**

1. İşletmenin yerini belirtir misiniz?
2. Tesisin işletmeye açılış tarihi nedir? (Yıl ve ay olarak)
3. İşletmenin finansal yapısı nasıldır?
4. İşletmenin yatırım değeri:
5. İşletmede çalışan personel sayısı ne kadardır? (Kadrolu ve geçici)
6. İşletmenin oda ve yatak kapasitesi nedir?
7. İşletmenin hukuki şeklini belirtir misiniz?
8. İşletmenin organizasyon yapısında yer alan departmanlar nelerdir?

OTEL İŞLETMESİNİN STRATEJİK PLANLAMA AŞAMALARI

1. İşletmenizin misyonunu belirtir misiniz?
2. İşletmenizin genel olarak amaçları nelerdir?
3. İşletme portföyünü oluşturan işleri belirtir misiniz? (Oteldeki Stratejik İşletme Birimleri nelerdir?)

OTEL İŞLETMESİNİN PAZARLAMA PLANLAMASI AŞAMALARI**Durum Analizi:**

1. İşletmenin kuruluş yeri seçiminde gözönünde bulundurulan etkenler nelerdir?
2. Kapasite seçiminde gözönüne alınan etkenler nelerdir?
3. Kuruluşundan bu yana işletmenizde kapasite artışına gidildi mi?
4. Önümüzdeki yıllarda kapasite artışı düşüyor musunuz?
5. Şu andaki müşteri profiliniz nedir?
6. Müşterilerin otele geliş amaçları nedir? Oranları nasıldır?
7. Ürün hem elle tutulabilen (odalar, yiyecekler v.b.) hem de elle tutulamayan (tesisin imajı, atmosfer, çekicilik, konukseverlik v.b) özellikler taşır. İşletmenizde bu iki özellik dikkate alınarak ürün analizi yapılıyor mu?

- 8 . Sunduğunuz ürünün olumlu ve olumsuz yanlarını bir bütün olarak değerlendirir misiniz? Arzulanan hedeflerle ürünün yapısı arasında uyum var mıdır?
- 9 . a) Şimdiki pazar ve ürünleriniz nelerdir?
b) Şimdiki pazar ve ürünlerinizden memnun musunuz?
10. Bunların herhangi birisinden vazgeçmek istiyor musunuz?
11. Pazar araştırması yapıyor musunuz? Müşterileriniz tatmin ediliyor mu?
12. Elinizdeki kaynaklardan optimal bir şekilde yararlanabiliyor musunuz? (İnsan gücü, malzeme güneydın para v.b.)
13. Rakip işletmelerin olumlu (güçlü) ve olumsuz (güçsüz) yönleri nedir?
14. İşletmeniz ne tür rekabet yapıyor, nasıldır? (Farklı ve eşit yanlarınız nelerdir?)
- 15 . Farklı olduğunuz hangi unsur, ne tür pazarlarda önemli olacaktır?
- 16 . Çevresel kısıtlamalar ve işletmenin zayıf yanları nelerdir?
17. Geçen yıla ait, sezonlar itibarıyla oda doluluk oranlarını belirtir misiniz?
- 18 . Sezonlar itibarıyla yiyecek/ içecek satışlarını belirtir misiniz?
19. Pazarlama faaliyetleri için yapılan harcamaların oranını belirtir misiniz?
- 20 . Yapılan rezervasyonlar ve iptal oranı düşölerek, uygulanacak fiyatla önümüzdeki yılın gelir tahminini yapar mısınız?

Pazarlama Amaçları:

- 21 . İşletmenizin pazarlama amaçlarını sayısal olarak belirtir misiniz?

OTEL İŞLETMESİNİN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Hedef Pazar Seçimi;

- 1 . Pazar bölümlendirmesi yapıyor musunuz?
- 2 . Otelinizin girmek istediği hedef pazarlar hangileridir ve nedeni nedir?
3. Girmek istediğiniz pazarların ihtiyaçları nelerdir?

Pazarlama Karması Stratejileri:

ÜRÜN

- 1 . Otelinizin ürün karmasını belirtir misiniz?

2. Otel ürününün oluşumunda hangi faktörler dikkate alınıyor? (müşteriler, tur operatörü, pazar araştırması sonuçları, tecrübeler, uzman kişi ve kuruluşların fikirleri, rakip işletmelerin ürünleri v.b.)
3. Ürün karmasında en son ne zaman ve nasıl bir değişiklik yaptınız? (ürün karmasından bir ürünün çıkarılması, yeni ürün geliştirilmesi, varolan üründe değişiklik yapılması v.b.)
4. Ürün karmasında yaptığınız değişikliğin nedeni nedir? (İşletmenizin ürün karmasını etkileyen etkenler hangileridir?)
 - a. Talepteki değişimler
 - b. Rekabet
 - c. Pazarlama gerekleri
 - d. Üretim gerekleri
 - e. Finansal etkenler
 - f. İşletme imajını değiştirme isteği
 - g. diğ er (belirtiniz)
5. Ürün stratejisi seçiminde herhangi bir teknik kullanıyor musunuz?
6. Ürün karması içinde yer alan ürünleri hangi kriterlere göre değerlendiriyorsunuz? (pazar payı, büyüme hızı, pozitif nakit akışı v.b.)
7. Aşağıdaki bölümlere düşen ürünlerinizi belirtir misiniz? Bu ürünler için nasıl bir strateji uyguluyorsunuz?
 - a. Pazar büyüme oranı (nakit kullanımı) yüksek, pazar payı (nakit yaratma) yüksek ürünler
 - b. Pazar büyüme oranı yüksek, pazar payı düşük ürünler
 - c. Pazar büyüme oranı düşük, pazar payı yüksek ürünler
 - d. Pazar büyüme oranı düşük, pazar payı düşük ürünler
8. Aşağıdaki büyüme stratejilerinden hangilerini uyguluyorsunuz?
 - a. Çeşitlendirme stratejisi (yeni bir ürünle yeni bir pazara girmek)
 - b. Ürün geliştirme stratejisi (yeni bir ürünle mevcut bir pazarda faaliyete geçmek)
 - c. Pazar geliştirme stratejisi (Mevcut bir ürünle yeni bir pazara girmek)
 - d. Pazara nüfus etme stratejisi (Mevcut bir ürünle mevcut bir pazarda devam etmek)
9. Aşağıdakilerden hangilerini yapıyorsunuz?
 - a. Yeni mal ve hizmet geliştirme ile ilgili araştırmalar
 - b. Rakip hizmet ve mallarla ilgili araştırmalar
 - c. Mal ve hizmet testi araştırması

- d. Hayat eğrisiyle ilgili araştırmalar
 - e. Mal ve hizmetin özellikleriyle ilgili araştırmalar
 - f. Mal ve hizmetin maliyetiyle ilgili araştırmalar
10. Sizce toplam olarak otel ürünü hayat eğrisinin hangi dönemindedir? (Başlangıç, büyüme, olgunluk, düşme dönemleri) Bu dönemde ürünle ilgili stratejiniz nedir?

FIYAT

1. İşletmede fiyatların oluşumu ne şekildedir?

DAĞITIM

- 1 . Otelinizin pazarlamasını yaparken belirlediğiniz stratejiler nelerdir?
- a. Kendi pazarlamamız için seyahat acentası kurmak
 - b. Yurt dışı fuarlara katılmak
 - c. Direkt pazarlama yapmak
 - d. Aracı kurumlara başvurmak

TUTUNDURMA

1. İşletmenizin tanıtım faaliyetleri nasıl yapılmaktadır?