



ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE BÜYÜME VE
ULUSLARARASI İLAŞMA STRATEJİLERİ: DİVAN OTELİ
ÖRNEK OLAYI; BİR ULUSLARARASI İLAŞMA BAŞARISI

Mustafa AKPINAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı:

Doç.Dr. Fahri ERENEL

OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE BÜYÜME VE
ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ: DİVAN
OTELİ ÖRNEK OLAYI; BİR
ULUSLARARASILAŞMA BAŞARISI

Mustafa AKPINAR
[Elk.-Elktr. Müh., KHO, 1984]

T.C. İstanbul Altınbaş Üniversitesi

İşletme Ana Bilim Dalına Sunulmuştur.
Bu çalışma tarafımızca incelenmiş olup, kapsam ve kalite açısından Yüksek Lisans tezi olmaya yeterli bulunmuştur.

Doç.Dr. Fahri ERENEL Danışman

İnceleme Komitesi Üyeleri (İlk isim jüri başkanına, ikinci isim tez danışmanına aittir.)

Prof. Dr. Ahmet Ercan GEGEZ

Doç. Dr. Fahri ERENEL

Dr. Öğrt.Üyesi Murad CANBULUT

Ümmügülsüm ZOR

Dr. Öğretim Üyesi

Bölüm Başkanı

ÜNİVERSİTE Onayı ____/____/____

(Jüri)

Bu çalışma bir Yüksek Lisans tezinin tüm gerekli şartlarını taşımaktadır.

Bu dökümandaki tüm bilgilerin akademik kural ve etiğe bağılı kalınarak yazıldığını ve tez yazım kuralları kapsamında, bu çalışmada bulunan ve özgün olmayan bütün bilgi ve materyallerin referanslandırıldığını temin ederim.

Mustafa AKPINAR

İTHAF

Yapmış olduğum bu yüksek lisans tez çalışmasının çeşitli aşamalarında, içten ve bilgelik dolu destek, öğüt ve önerilerini her fırsatta belirten ve esirgemeyen, tez danışmanım değerli insan Doç. Dr. Sn. Fahri ERENEL'e içten teşekkür ve saygılarımı sunuyorum.

Çalışmalarına destek sağlayan ve yoğun olduğum zamanlara sabırla katlanan eşim Zerrin AKPINAR ve oğlum Metecan AKPINAR'a da, bu temelde; süreç boyunca ortaya koydukları dolaylı ve anlamlı katkılara da, içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca; yüksek lisansımın devamında derslerimize gelen ve feyizlerinden yararlandığım Doç. Dr. Sn. A. Sera ÖZBAŞAR'a içten saygı ve teşekkürlerimi sunarken; hazırlıklarım sürecinde, değerli katkılarını, arkadaşça ve bilimsel temelde aktaran ve 1976'dan beri arkadaşım olan Öğrt. Üyesi Dr. İbrahim ARSLAN'a da teşekkürlerimi sunmak, benim için bir vefa duygusu olacaktır.

ÖZET

OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE BÜYÜME VE ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ: DİVAN OTELİ ÖRNEK OLAYI; BİR ULUSLARARASILAŞMA BAŞARISI

Mustafa AKPINAR

İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul Altınbaş Üniversitesi,

Danışman: Doç. Dr. Fahri ERENEL

Geçmişten bu yana her alanda sağlanan bilimsel gelişmelerin net sonuçlarından biri de, "ulaştırma" alanındaki gelişmeler olmuştur. Tarihsel süreç içerisinde, ulaşım olanaklarının artması ve iletişim dalındaki baş döndürücü gelişmeler, doğal olarak, ülkeler, kuruluşlar ve insanlar arasındaki ilişkilerin artarak yoğunlaşması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda artan ilişkiler, seyahat ve konaklama gibi çeşitli gereksinimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Teknolojik gelişmelerin de mutlak katkısıyla, her alanda artan varsıllık ile insanda var olan "gezme ve merak duygusu", turizm kavramının temelini oluşturmuştur. Bir anlamda, birkaç saatlik sürece indirgenmiş olan ulaşım olanakları sayesinde, dünyanın öbür ucu, "yakındaki mahalle"ye dönüşmüştür.

Bu gelişmeler, her konuda uluslararası faaliyetleri artırdığı gibi, konaklama sektörünün de, akan süreçte gelişmesini sağlamıştır. Artık, neredeyse yarım yüzyılı aşkın bir süredir, yeryüzünün hemen her kesiminde, otelcilik sektöründeki büyüme ve uluslararası düzeye çıkma olgusu net olarak gözlemlenmektedir. Bu konuda, iç pazarlarda büyüyen ve yeterli doygunluğa erişen kuruluşların, uluslararası alanda da yer alma çalışmaları kesintisiz sürmektedir. Çünkü ülkeler ve de kuruluşlar, turizmden ve onun doğal sonuçlarından olan konaklama olgusundan, ciddi gelir elde etmektedirler.

Çalışmamızda; bir şehir oteli anlayışıyla kurulan ve günümüzde “Otel Grubu” düzeyine yükselen Divan Grubunun bu yükselişini sağlayan uygulamaları, büyüme ve uluslararasılaşma kavramları temelinde incelenmiş ve ayrıca diğer bir otel türü olan, ülkemizin önde gelen resort otellerinin konuya yönelik genel durumları da ortaya konmuştur.

Anahtar Sözcükler: Turizm, Büyüme Stratejileri, Uluslararasılaşma, Konaklama, Otel



ABSTRACT

GROWTH AND INTERNATIONAL STRATEGIES IN HOTEL SECTOR; CASE STUDY ABOUT DİVAN HOTEL: THE SUCCES OF AN INTERNATIONALIZATION

Mustafa AKPINAR

Master of Business Administration Program, Istanbul Altınbaş University,

Co-Advisor: Assoc. Dr. Fahri ERENEL

From past to present, one of the most significant results of scientific developments has been seen in the "transport" domain. In the historical process, the increase in transportation possibilities and the dazzling developments in communication have naturally resulted in an increasing concentration of relations between people, organizations and countries. Increased relations within this context have led to the need for travel and accommodation. With the absolute contribution of technological developments, the "traveling and curiosity" that exists in every area with the increasing vitality has been the basis of tourism concept. In a sense, thanks to the transport facilities that have reduced travel times to a few hours, the other side of the world has turned into a "neighborhood".

These developments have enabled the hospitality industry to evolve in the flow as well as increasing the international activities in every way. In almost every part of the world, the growth in the hospitality sector and to become an internationalization are clearly observed in more than half of a century. In this regard, the efforts of the organizations that are growing in their domestic markets and reaching sufficient saturation, take place in the international arena without

interruption. The reason behind this is that these countries and organizations are earning significant income from tourism and its natural consequences.

In this paper; established on the perspective of 'city hotel' and progressing towards the category of "Hotel Group", the Divan Hotel and later on the Divan Group and the methods that paved the way for its progress will be analyzed within the basis of norms of growing and internationalizing while additively presenting the current situation of the pioneer Resort Hotels in Turkey.

Key Words: Tourism, Growth Strategies, Internationalization, Accommodation, Hotel

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....

ABSTRACT.....

İÇİNDEKİLER.....

TABLO LİSTESİ

ŞEKİL LİSTESİ

GİRİŞ

1. BİRİNCİ BÖLÜM: TURİZM VE OTELCİLİK, BÜYÜME VE ULUSLARARASI LAŞMA, YÖNETİM-ORGANİZASYON VE STRATEJİK PLANLAMA –YÖNETİM KAVRAMLARI

1.1 Turizm Kavramı

1.2 Türkiye ve İstanbul Açısından Turizm Olguları

1.3 Konaklama Kavramı

1.3.1 Otel İşletmesi

1.3.2 Otel Sınıfları ve Çeşitleri

1.4 Büyüme ve Uluslararasılaşma

1.4.1 Büyüme Kavramı

1.4.1.1 Büyüme Stratejileri

1.4.1.2 Otelcilik Sektöründe Büyüme Kavramı

1.4.2 Uluslararasılaşma Kavramı

1.4.2.1 Otelcilik Sektöründe Uluslararasılaşma Kavramı

1.4.2.2 Türkiye'deki Otelcilik Sektöründeki Büyüme ve Uluslararasılaşma Durumu

1.4.3 Türkiye'de Sektördeki Büyüme ve Uluslararasılaşmaya Dönük Diğer Gelişmeler

1.5 Yönetim-Organizasyon İle Stratejik Planlama-Yönetim Kavramları

1.5.1 Yönetim ve Organizasyon

1.5.1.1 Yönetimin Süreçleri

1.5.1.2 Yönetim İşlevleri

1.6.1 Stratejik Planlama ve Yönetim

1.6.1.1 Stratejik Planlama

1.6.1.2 Stratejik Yönetim-Stratejik Yönetim Süreci

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRNEK OLAY: DİVAN OTELİNİN BÜYÜME VE ULUSLARARASILAŞMA ÇALIŞMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

2.2 Araştırmanın Önemi

2.3 Araştırmanın Evreni

2.4 Araştırmanın Kısıtları

2.5 Araştırma (Veri Toplama) Yöntemi

2.6 Bulgular ve Yorumlar

2.7 Bulgular Ve Yorumlar

2.7.1 Divan Oteline-Grubuna ve Faaliyetlere Yönelik Genel Tespitler

2.8.2 İşletme, Yönetim ve Stratejilere İlişkin Bulgular:

2.8.2.1 Genel Hususlar

2.8.2.2 İlk Divan Otelinin Kuruluş Süreci ve Sonrasına Yönetim İşlevleri Süreci Kapsamında Bir Bakış

2.8.3 Divan İstanbul Oteline Künyesel Bir Bakış ve Değerlendirmeler

2.8.3.1 Tesis İle İlgili Genel Bilgiler

2.8.3.2 Faaliyet ve Planlamalara Yönelik Hususlar

2.8.3.3 Divan Grubunun Stratejik Planlama Yaklaşımları

2.8.3.4 Divan Grubunun Geleceğe Dönük Diğer Planlamaları

2.9.4 Önde Gelen Yerli Otel Grupları hakkında Genel Bilgiler ve Genel Değerlendirme

2.9.4.1 Dedeman Grubu Hotellerine İlişkin Genel Bilgiler ve Genel Değerlendirme

2.9.4.2 Kaya Grubu Hotellerine İlişkin Genel Bilgiler ve Genel Değerlendirme

2.9.4.3 Limak Grubu Otelleri Hakkında Genel Bilgiler ve Genel Değerlendirme

2.9.4.4 Rixos Grubu Otelleri Hakkında Genel Bilgiler ve Genel Değerlendirme

2.9.4.5 Marmara Grubu Otelleri Hakkında Genel Bilgiler ve Genel Değerlendirme

2.9.4.6 Titanic Grubu Otelleri Hakkında Genel Bilgiler ve Genel Değerlendirme

2.9.5 Sonuç ve neriler

2.9.5.1 Sonuçlar

2.9.5.2 neriler

3. KAYNAKÇA

4. EKLER

4.1 Görüşme Formu

4.2 İstanbul'daki İlk Otellere Ait Resimler

4.3 Yedi Yıldız Olarak Lanse Edilen, Resmi Olarak Beş Yıldız/Luxury/De Luxe Sınıfında Olan Otellere Ait Resimler

4.4 Türkiye'de Faaliyet Gösteren Yerli ve Yabancı Otelcilik Gruplarının Genel Dökümü (2013)

4.5 2017 ve Sonrasında Açılan/Açılması Planlanan 5 Yıldızlı Otellerin Dökümü

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Dünyada Turizm Hareketi ve Turizm Geliri

Tablo 2: Türkiye'nin Turizm Gelirleri (2001-2015)

Tablo 3: En Fazla Sayıda Turisti Ağırlayan Ülkeler

Tablo 4: Turizmin Türkiye'nin Ekonomisine Katkıları

Tablo 5: Türkiye, Avrupa ve ABD'deki Sınıflandırma Ölçütleri ve Anlamları

Tablo 6: Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Tablo 7: Büyüme Stratejileri

Tablo 8: Büyüme Stratejisi Seçimini Etkileyen Etmenler

Tablo 9: Uluslararası Pazarlarda Büyüme Stratejilerinin Oransal Görünümü

Tablo 10: Dünyada Oda Başına Düşen Personel Sayısı

Tablo 11: Türkiye'de Oda Başına Düşen Personel Sayısı

Tablo:12: Porter'in Rekabet Stratejileri

Tablo 13: Divan Otelleri Listesi (2017)

Tablo 14: Yerli Otel Gruplarının Uluslararasılaşma Oranları

Tablo 15: Uluslararasılaşan Yerli Otel Grupları

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Büyük Otel Kuruluş Şeması (Örnektir)

Şekil 2: Yönetim Süreci

Şekil 3: Yönetim İşlevleri

Şekil 4: Stratejik Yönetim Evreleri

Şekil: 5 Stratejik Başarı Faktörleri

Şekil 6: Divan Grubunun Mevcut ile Hizmete Girecek Yurtiçindeki Otellerinin Bölgelere Göre Dağılımı

Şekil 7: Divan Grubunun Yurtdışında Mevcut ve Açılacak Otelleri ile Otel Açılmasını Olası Olarak Öngördüğümüz Pazar Bölgeleri (Stratejik Pazarlar)

GRAFİKLER

Grafik 1: Türkiye'ye Gelen Turistlerin İllere Göre Dağılımı

Grafik 2: Milliyetlerine Göre İstanbul'a Gelen Yabancı Turistlerin Yüzdeleri

Grafik 3: 2013-2017 Arası İstanbul'a Gelen Yabancı Turistlerin Karşılaştırmalı Gösterimi

Grafik 4: 2000-2016 Yılları İstanbul'a Gelen Yabancı Sayılarının Gösterimi

Grafik 5: Ulusal Grup Oteller Gelişmişlik (GHG) Endeksi

Grafik 6: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Yabancı Grup Oteller Gelişmişlik (GHG) Endeksi

RESİMLER

Resim:1 "Trimont House" Hotel

Resim 2: Hilton İstanbul'un Açılışı İçin Basılan Pul (1955)

Resim 3: Hilton Otelinin İlk Hali (1955)- (Önden Görünüş)

Resim 4: Hilton Otelinin Şimdiki Görünümleri (Genişletilmiş Durumu)

Resim 5: Divan Elmadağ Oteli İlk Hali-(1956)

Resim 6: Divan Elmadağ Oteli Şimdiki Görünümü (Yenilenme Sonrası)

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

A.Ş.: Anonim Şirketi

AKTOB: Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği

CRR: Cemal Reşit Rey

ELMEK: Elektronik Mektup (e-mail)

Ens.: Enstitü

Gay.M.: Gayrimenkul

Gn.: Genel

Grb.: Grup/Grubu

Güv.: Güvenlik

HSU: Hotelstars Union

İhr.: İhracat

İ.İ.B.F: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İmp.: İmparatorluk/İmparatorluğu

İno.: İnovasyon

İnş.: İnşaat

Int.: International

İşlt.: İşletme

İth.: İthalat

Lis.: Lisans

Loj.: Lojistik

Mhsb.: Muhasebe

Md.: Müdür

Mot.: Motorlu

OGM: Otel Genel Müdürü/Müdürleri

Ort.: Ortalama

Osm.: Osmanlı

Paz.: Pazarlama

Prog.: Program

Prj.: Proje

San.: Sanayi

SATAL: Satın Alma

SDÜ: Süleyman DEMİREL Üniversitesi

Sek.: Sekreter

Şti.: Şirket/Şirketi

Strj.: Strateji/ler

TC: Türkiye Cumhuriyeti

TDK: Türk Dil Kurumu

Tek.: Teknik

Tic.: Ticaret

Trzm.: Turizm

UA: Uluslararası

UNWTO: Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü

Üni.: Üniversite

Vb.: Ve benzeri

Vd.: Ve diğer

Yat.: Yatırım

Yrdc.: Yardımcı/Yardımcısı

YTÜ: Yıldız Teknik Üniversitesi

Yük.: Yüksek



GİRİŞ

Dünyada tarihsel gelişim sürecinde, her alandaki teknolojik ile benzeri diğer gelişmelerin etkilerinden biri de, ulaştırma sistemlerinin gelişmesine yaptıkları net etkidir. Bu sonuç, uluslararası ekonomik ilişkileri artırdığı gibi, aynı zamanda turizm kavramını ortaya çıkaran, oluşturan değişik maksatlı seyahatlerin artmasına da neden olmuştur. Söz konusu duruma yönelik doğal sonuçlardan biri de, tabii ki, konaklama alanında gelişen faaliyetlerdir. Bu kapsamda; çeşitli amaçlar çerçevesinde, ulusal çapta olduğu gibi, küresel çapta da seyahatlerin çoğalması, otelcilik sektöründe pazar koşullarının gerektirdiği esaslar temelinde, büyüme ve uluslararasılaşma hususlarını ortaya çıkarmıştır.

Konaklama işletmeleri olarak deyimlenen otellerin büyüme ve uluslararasılaşma stratejileri hakkında belli sayıda çalışma mevcuttur. Sektördeki rekabet, turizm ve küreselleşme, pazarlama, personel ve verimlilik vb. gibi konularda yapılmış değişik çalışmalar vardır. Yaptığımız çalışmada ise; Şişli-İstanbul bölgesinde hizmete açılan bir şehir otelinin (Divan Oteli), bağlı olduğu ticari grubun, bu alandaki ilk kuruluşu olarak, bir otelden şimdiki otel grubu düzeyine erişmesi ve sektörel faaliyetler için, gereken tarzda yapılanması çerçevesinde, büyüme ve uluslararasılaşma hususlarında yapılan uygulamalar ve elde edilen sonuçlar; yönetim ve organizasyon ile stratejik planlama-yönetim kavramlarının ana esasları açısından değerlendirilmiştir.

Ayrıca, İstanbul'un otelcilik sektörünün bir parçası olduğu turizm hareketleri bakımından da önemine değinilmiş ve bu konuda elde edilen sayısal veriler, değerlendirmelere katkıda bulunmuştur.

Bu çerçevede, Divan Grubu (Divan İstanbul Oteli Genel Müdürü) ile görüşme formu yaklaşımı tarzını oluşturan esaslar dahilinde bir görüşme yapılmıştır. Bunun dışında, istenen diğer hususlarda, Divan Grubundan hiçbir kısıtlamaya tabi olmadan bilgi akışı sağlanmıştır.

Ayrıca, uluslararası aşamaya geçmiş ulusal otelcilik gruplarının konuya dönük faaliyetleri de, genel anlamda incelenmiştir.

Tez çalışması, iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; çalışma konusunu ilgilendiren kavramlara ilişkin bilgiler sunulmuştur. İkinci bölümde ise, araştırmaya dönük teknik bilgiler ile çalışma konusunu oluşturan otel ve bağlı olduğu grubun faaliyetleri irdelenmiş ve değerlendirilmiştir. Ayrıca, genelde resort oteli olan ve Türkiye'nin büyüme ve uluslararasılaşma anlamında, önde gelen otellerine ilişkin, çalışma konusu temelinde derlenen bilgiler çerçevesinde, genel değerlendirmeler de yapılmıştır. İkinci bölümün son aşamasını ise; sonuç ve öneriler oluşturmaktadır.

1. BİRİNCİ BÖLÜM: TURİZM VE OTELCİLİK, BÜYÜME VE ULUSLARARASILAŞMA, YÖNETİM VE ORGANİZASYON İLE STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM KAVRAMLARI

1.1 TURİZM KAVRAMI

Gezmek, başka bölgelere gitmek, başka yerlerde faaliyet göstermek, dinlenmek, eğlenmek, spor yapmak ve kültürlerini genişletmek insanların vazgeçilmez beşeri istekleridir. Bu isteklerin sonucu ortaya çıkmış olan “yer değiştirme ve süreli bir yerde kalma” olgusu, turizm olayının yaratıcı unsuru, onu ortaya çıkaran öğelerden olmuştur.

İnsanların çalışma saatlerini azaltarak kendilerine ayırdıkları zamanı arttırmaları, tatillerini yılın belli bir periyodundan çıkararak, yılın muhtelif zamanlarına yayma çabaları ve ulaşım araçlarındaki gelişmeler, dünyada turizm olayının sürekli gelişeceğini ifade eder (Bozkurt, E., Topçuoğlu, Ö., 2013).

İnsanların yer değiştirme istekleri, ilk çağlardan günümüze kadar gelmektedir. İlk çağlarda insanların yer değiştirme istekleri, genellikle gıda gereksinmelerini karşılamaktan doğmuştur. Daha sonraki yıllarda ise, insanoğlunun ihtiyaçları çeşitlenmiştir. Bu ihtiyaçlardan biri de, yeni yerler keşfetmek olmuştur (Özcan, S. 2011). Dolayısıyla, çeşitlenen söz konusu ihtiyaçlar, yer değiştirmenin, genel ve temel anlamıyla turizmin de çeşitlenmesine neden olmuştur.

Turizm deyimi; tarihsel süreç içerisinde, her alanda ortaya çıkmış gelişmelere koşut olarak, amaç ve kapsam bakımından çeşitli tanımlamalara bürünmüştür. Söz konusu

tanımlamalardan öne çıkanları şöyle sıralayabiliriz; turizm, gelir ya da kazanç elde etmeyi hedeflemeden, insanların belli bir bölgeye gezileri, dolayısıyla orada konaklama yapmaları sonucunda yürütülen ilişkilerin tümü ya da sürekli yaşadıkları bölge dışında, ücreti karşılığı geçici konaklama yapmalarıdır. Başka bir tanımlama da şu şekilde yapılabilir; turizm, insanların sürekli buldukları, yaşadıkları bölgelerin dışına gitmeleri, gezileri ve gittikleri yerlerde, çoğunlukla turizme dönük üretilmiş çeşitli "ürünleri" talep ederek, geçici konaklamalarının sonucu ortaya çıkmış olan ilişkilerin toplamıdır. Diğer bir tanım olarak ise; turizm, belli bir amaca dönük olarak, insanların daimi buldukları yerler dışında gezi ve oralarda kalmalarından dolayı oluşan ilişkiler bütünüdür. Bu tanımlardan şunu anlayabiliriz, turizm kavramının ana ögesi insandır ve turizm kavramı içinde, esasta şu özelliklerin yer aldığı düşünülebilir: Bunları;

- i. Yer değiştirmenin/gezinin/seyahatin, belli süreler için, gelir/kazanç elde etme amacı dışında, diğer haz verici maksatlar temelinde, sürekli oturulan mahaller dışına (ikamet yeri dışına) yapılması,
- ii. Gidilen yerlerde kalış sürecinde, turizme dönük mal, ürün ve hizmetlerin istenmesi/kullanılması,
- iii. Gidilen bölgede ya da bölgelerde, "kalma işleminin/konaklama durumunun" sürekli olmayıp, geçici süreli olması durumu, olarak sıralayabiliriz.

Bilindiği üzere ulaşım, bilgi-veri iletimi, elektronik ve iletişim alanlarındaki tüm gelişmeler, dünyadaki mesafeleri kısaltmış, küçültmüş ve ülkeleri birbirlerine

yakınlaştırmış, adeta bitişirmiştir. Bilgi-veri iletimi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin etkisiyle, bu alanlarla doğrudan ilintili sektörler ile diğer ilgili alanlarda yürütülen işlevlerdeki maliyetler oldukça azalmış, çeşitli varlık ve olguları birbirinden ayıran zamansal uzaklık, konum yeri ve temas aralığı gibi çeşitli ve bir anlamda engel olarak betimlenebilecek hususlar, büyük ölçüde bu özelliklerini yani engel olma vasıflarını yitirmişlerdir.

Hizmet sektörü, dünya ekonomisinin itici gücü haline gelmiştir. Uluslararası düzeyde sunulan hizmetlerin çeşitliliği oldukça geniş olup, pek çok endüstriyi kapsamaktadır (Rabenırına, G.E., 2013). Turizm, uluslar ve devletler için önemli bir olgudur. Önemi oluşturulan nedenler olarak ise, dünyada çok sayıda insanı, hizmet alanlar ya da hizmet verenler olarak kapsaması, edinilmesine yol açtığı çeşitli gelirleri ile ülkelerin ekonomik kazanımlarına olumlu katkı yapması konularını sayabiliriz. Çoğu ülke için; ekonomik gelir elde edilen fonksiyon alanları anlamında, turizmin önde gelen alanlardan biri olmasının bir anlamı ve sonucu da, o ülke açısından, kalkınma ve gelişme kavramlarının en önemli bileşenlerinden olması anlamına gelmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerin genel durumuna göz atıldığında, genel bir saptama anlamında, sağlık koşullarının zayıf, insan yaşamı ortalamasının ve okur yazarlık düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Bu ülkelerde düşünülenin aksine, büyük sosyoekonomik problemlerin çözümü öncelik taşımamaktadır (Erenel, F. ve Caymaz, E., 2014). Turizm olgusunun söz konusu problemlerin çözümündeki finansal ile dolaylı kültürel ve eğitimsel katkısı ve “duruma” yönelik “farkındalık” yaratması ise, elbette göz ardı edilemez.

Bugün, dünya genelinde uluslararası turizm, çok önemli bir konuma sahiptir. Turizm sektörü; bir yandan ülkeler için önemli bir gelir kaynağı olması, diğer yandan uluslararası ticaretin gelişmesi ve günümüz insanının yaşam felsefesinin, yaşam standartlarının yükselmesine paralel olarak seyahat etme eğiliminin artması ile önemli gelişmeler kaydetmiştir (Çeken, H. ve diğerleri, 2009). Bunun sonucu olarak günümüzde, binlerce oteli ve yüz binlerce odası olan dev çokuluslu otel grup ve zincirleri ortaya çıkmış ve bunlar sürekli büyüme süreci içinde bulunmaktadır (Met, Ö. ve Erdem B., 2011). Ulusal düzeyde de, otelcilik sektöründe büyüme ve "zincirleşme" stratejisi uygulayan sektör işletmeleri de gittikçe artmaktadır.

Seyahat olanaklarının artması, turizm faaliyetlerini artırır ve geliştirirken, bu gelişmeler ve artan kişisel gelir düzeyi, turizmin de çeşitlenmesini sağlamıştır.

TC Kültür ve Turizm Bakanlığı kaynaklarına göre, turizm çeşitleri olarak; Sağlık ve Termal Turizmi, Kış-Kayak Turizmi, Yayla Turizmi, Mağara Turizmi, Av Turizmi, Kongre Turizmi, Golf Turizmi, Yat Turizmi, İpek Yolu Gezileri, İnanç Turizmi, Hava Sporları-Dağcılık Akarsu-Rafting Turizmi, Su Altı Dalış, Kuş Gözlemciliği gibi farklı turizm çeşitleri ortaya konmaktadır (<http://www.kultur.gov.tr/TR,96269/turizm-cesitleri.html>).

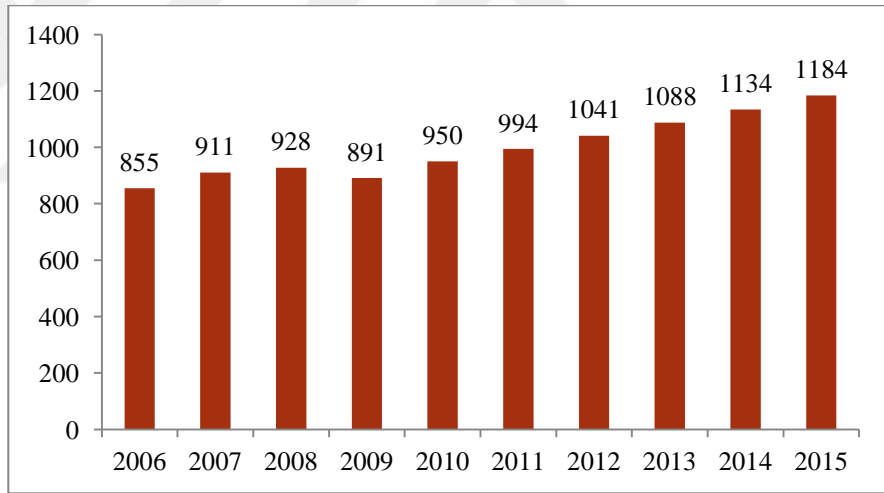
Bunlara ek ve temel olarak, tatil-deniz turizmini de eklemeliyiz. Bilişim ve iletişim teknolojisindeki başdöndürücü gelişmeler ve söz konusu gelişmelerin küresel düzeyde faaliyet gösterme hususuna yaptığı ivme, her konuda ortaya çıkan "sürat" ve "tepki" kavram ve uygulamalarındaki hızlı gelişmeler; bunların sonucu ticari ilişkilerin artması, sağlanan ve sürekli olarak yükselen konfor, kalite ve rahatlık düzeyi, barındırma olanakları

ve fiyat ögelerindeki olumlu düzenlemeler ve ülkelerin daha fazla turist çekmek için sektöre yönelik yaptığı yasal düzenlemeler; turizm faaliyetlerinin her alanda ve küresel düzeyde gelişmesine büyük katkı sağlamıştır.

Dünya’da çok önemli bir konuma sahip olan turizm olgusunun sağladığı gelirlere dönük bilgiler, aşağıdaki Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Dünyada Turizm Hareketi ve Turizm Geliri (Dünyada Turist Sayısı)

(milyon kişi)



Kaynak: United Nations World Tourism Organisation (UNWTO)-(2016) ve Ulusal İstihdam Stratejisi 2017-2019 Eylem Planları Çalıştay Turizm Sektörü Toplantısı Sonuç Raporu (2016)’dan alıntılanmış ve yararlanılmıştır.

Bu tablodan da görüldüğü üzere, 2015’de uluslararası turizm faaliyetlerinde yer alan bireylerin toplamı 1 milyar 184 milyon kişi civarındadır. Buna koşut turizm gelirlerinin küresel düzeydeki toplam tutarının ise, 1.260 milyar dolar düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sonuç, ekonomilere katkı bakımından, oldukça önemli anlamlara işaret etmektedir..

Master plan anlayışı içinde iyi bir planlama ve bu sektördeki faaliyetlerin yönlendirilmesi ve yürütülen işlevlerin kalitesi, gelirlerin artmasında ivme rolü oynamaktadır.

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü'nün (UNWTO) son yayımlanan Turizm Barometresi yayınında yer alan bilgilere göre, dünyada, turizm anlamında, “dolaşan-gezen” kişi sayısı, 2018 yılı için öngörülen sayı noktasında, daha iki yıl öncesi itibarıyla, 1.4 milyar kişiye ulaşmıştır. Bu sonuç; geçmiş olan bir önceki yıla oranla, ortalama yüzde 6'lık artışa denk gelen ve 2010 yılından bu yana kaydedilmiş olan en fazla artışı işaret etmektedir. Dolayısıyla, izleyen periyod için yapılmış öngörülerin, beklenenden daha evvel gerçekleştiği ortaya çıkmıştır.

UNWTO'nun Turizm Barometresi'nde yer alan söz konusu bu bilgiler çerçevesinde, UNWTO'ya bağlı uzmanlarca, küresel çaptaki turist sayısının 2020 yılı itibarıyla, 1.4 milyar kişi civarına ulaşacağı düşünülmekteydi. Düşündüklerinin daha önceden gerçekleştiğini gören söz konusu uzman personel, 2019 yılında gerçekleşecek dünya turizmindeki büyüme öngörüsünün ise, mevcut duruma oranla, yüzde 3 ila 4 arasında bir artış durumunda olacağını değerlendirmişlerdir (<https://www.turizmgunlugu.com/2019/01/22/dunya-turizm-orgutu-acikladi-iste-dunya-turizminin-2018-performansi/>).

Kısa bir zaman sürecinde, turist sayısındaki artış ve bunun değişik oranlarda olmak üzere, bir sürekliliği arzetmesi ve bu anlamda turizmin ülkeler için önemi, bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

1.2 TÜRKİYE VE İSTANBUL AÇISINDAN TURİZM OLGULARI

Turizm faaliyetlerinin gelişmesi, yeni çalışma alanlarının açılmasını sağlamaktadır. Açılan her bir alanın, aynı zamanda başka alanları da domine etmesi durumu, bütüncül bakışla sektörün gelişmesini ivmelendirmektedir.

Bu noktada, Türkiye'nin 2003-2019 dönemi turizm gelirlerinin durumu, Tablo:2'de yer almaktadır:

Tablo 2- Türkiye'nin Turizm Gelirleri (2003-2019)

Yıllar	Ziyaretçi Sayıları	Turizm Geliri (1000 \$)	Kişi başına Düşen Ortalama Harcama (\$)	Turizm Gelirinin GSYİH İçindeki Payı (%)
2003	16 463 623	13 854 866	850	4,4
2004	20 753 734	17 076 607	843	4,2
2005	25 045 142	20 322 111	842	4,1
2006	23 924 023	18 593 951	803	3,4
2007	27 239 630	20 942 500	770	3,1
2008	31 137 774	25 415 067	820	3,3
2009	31 759 816	25 064 482	783	3,9
2010	32 997 308	24 930 997	755	3,2
2011	36 769 039	28 115 692	778	3,4
2012	37 715 225	29 007 003	795	3,3
2013	39 860 771	32 308 991	824	3,4
2014	41 627 246	34 305 903	828	3,7
2015	41 114 069	31 464 777	756	3,7
2016	30 906 680	22 107 440	705	2,6
2017	37 969 824	26 283 656	681	3,1
2018	46 112 592	29 512 926	647	3,8
2019*	6 859 710	4 629 679	697	-

* Ocak-Mart dönemidir.

Kaynak: <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-201116/turizm-gelirleri-ve-giderleri.html>'da yer alan 'Turizm-geliri-gideri-ve-ortalama-harcama-2003-2019.xls' tablosundaki verilerden yararlanılarak tarafımdan hazırlanmıştır.

Tablo:2'deki TUIK verilerine göre, 2003 yılı itibarıyla, 2018'de gelen konuk sayısı, yabancı ülkelerde yaşayan Türk yurttaşları dahil, 3 kata yaklaşan bir oranda, elde edilen gelir ise iki kat'tan fazla bir oranda artmıştır. Görüldüğü üzere, terör tehditlerinin turizm faaliyetlerine etkisi, açık ve net olup, bu durum; özellikle tatil turizmini ve onu destekleyen yan dalların faaliyet alanlarında etkili olmaktadır. 2016'daki darbe kalkışması buna bir örnektir.

Bu tablo, turizmden sağlanan gelirlerin düzeyi ve Türkiye ekonomisine sağladığı katkıları gösterdiği gibi, ayrıca; esas olan faktörün sadece gelen turist sayısı değil, kişi başına yapılan harcamanın olduğunu da göstermektedir. Bir turistin para harcamasını fazlaştıracak çeşitli yöntemlerin uygulamaya geçirilmesi ve bu hususa dönük önlemlerin alınması, daha fazla gelir elde etmeyi sağlayabilecektir. Bu durum, faaliyetlerde gözönüne alınması gereken bir olgu olmaktadır. Aksi yaklaşımlar, tablodan da görüldüğü gibi, gelen turist sayısı artsa dahi, otelin sağladığı olanaklar ve “herşey dahil” konsepti kapsamının sonuçları olarak, kişi bazındaki harcamalarda azalmaya yol açabilmektedir.

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü'nün 2016 yılı verileri kapsamında, 2014 ve 2015 yılları sürecinde, en fazla turist ağırlayan ilk sekiz ülke Tablo:3'de yer almaktadır:

Tablo 3: En Fazla Sayıda Turisti Ağırlayan Ülkeler

S.No	Ülke Adı (2014/2015 Yılları)
------	---------------------------------

1	Fransa
2	ABD
3	İspanya
4	Çin
5	İtalya
6	Türkiye
7	Almanya
8	Birleşik Krallık
9	Meksika
10	Rusya

Kaynak: Ulusal İstihdam Stratejisi 2017-2019 Eylem Planları Çalıştayı Turizm Sektörü Toplantısı Sonuç Raporu (2016) verilerinden yararlanılmıştır.

Bu tablodan görüldüğü üzere, Türkiye önemli sayıda turist ağırlayan önde gelen ülkelerden olmasına karşın, coğrafi konumundan dolayı, iç ve dış siyasal gelişmelerin etkilerine önemli ölçüde açık ve duyarlı olmaktadır. Bu nedenle, ülke yönetiminde iç ve dış politika ilişki ve uygulamalarının son derece öngörülü, yetkin ve gerekli entelektüel derinliği haiz olarak profesyonelce yürütülmesinin çok önemli olmasının yanısıra, bu durumun net

sonucu da asayiş alanında, “güvenlik kavramı” olarak ortaya çıkmaktadır. Ülkenin asayiş ortamındaki olumsuz koşulları, turizm faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir.

Dinçer, F.İ ve diğerleri (2015)'e göre, *"Türkiye'nin uluslararası gücünü arttıracak ve uzmanlaşmasını sağlayacak alanlardan biri turizm'dir"*. Dinçer, F.İ ve diğerleri (2015), aynı zamanda, *"Türkiye'nin sahip olduğu turizm potansiyelinin dünyaya açılması, ulusal ve uluslararası alanda ekonomik büyüme sağlanması, istihdamın artırılması, uluslararası iktisadi ve turizm örgütleri ile yapmış olduğu üyelikler ile yakından ilişkili olduğunu"* belirtmektedirler.

Dünya Çalışma Örgütü'nün verilerine göre ise, 2010 yılında dünya genelinde toplam istihdamın % 8'ini karşılayan, 2016'da ise, her 11 işten 1'ini istihdam eden turizm sektörü, giderek daha da önem kazanmaktadır ([http:// www.uis.gov.tr/announcements/05082016-2/](http://www.uis.gov.tr/announcements/05082016-2/)).

Görülmektedir ki, turizm faaliyetlerinin ülkelerin ekonomilerine katkıları her geçen gün artmakta ve ülkeler, daha fazla turist çekmek için etkili yöntemler bulma ve fırsatlar yaratma yoluna gitmektedirler.

Bu kapsamda, 2015 itibarıyla, turizm olgusunun Türkiye ekonomisine ana katkıları, izleyen sahicedeki Tablo:4'de yer almaktadır.

Tablo 4: Turizmin Türkiye'nin Ekonomisine Katkıları (2015)

S.No	Turizm Sektörünün Katkıları	Oranlar (%)
------	-----------------------------	-------------

1	GSYH'ye Doğrudan Katkısı	5,0
2	GSYH'ye Toplam Katkısı	12,9
3	İstihdama Doğrudan Katkısı	2,3
4	İstihdama Toplam Katkısı	8,3
5	Yatırımların Toplam Yatırımlar İçindeki Oranı	9,9

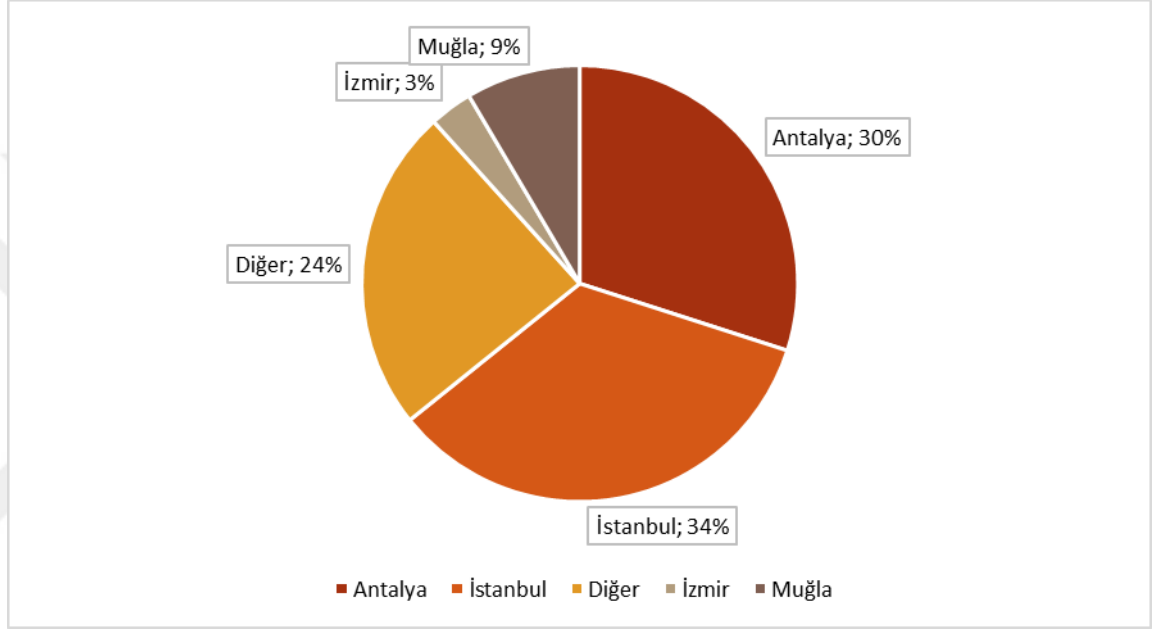
Kaynak: Kaya, D. S. (2016) Sy. 13'de yer alan verilerinden yararlanılmıştır.

Bu tablo'da, turizm sektörünün Türkiye ekonomisine katkısı yüzde olarak görülmektedir. Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi'nin hesaplamalarına göre, 2015 yılında turizm sektörünün GSYH'ye doğrudan katkısı % 5 düzeyindedir. Dolaylı ve uyarılmış tüketim etkileri de dahil edildiğinde, bu oran % 12,9'a çıkmaktadır. Turizm sektöründe çalışanların toplam istihdam içindeki payı % 2,3 seviyesinde olup, sektöre yatırımcı, devlet ve tedarikçi olarak mal ve hizmet sunanların çalışanları da dikkate alındığında, sektörün istihdama toplam katkısı % 8,3'e yükselmektedir (Kaya, D.S., 2016).

Bu oranlar, ülke ekonomisi düzeyinde önemli rakamlardır. "Bacasız fabrika" deyiimiyle de betimlenen turizm konusunda, Türkiye'nin deniz ve kıyı turizmi yanısıra, kongre/toplantı vb.turizm ve alt konuları kapsamında da, uygun teşviklerle şehir otelciliğinin gelişmesini ivmelendirmesinin, uygun bir hareket tarzı olacağı değerlendirilmektedir. Bu tür yaklaşımlar, aynı zamanda ticaret alanında da, yurtiçindeki ilişkilerin yoğunlaşmasının ve

kalitesinin; hem yerli hem de yabancı finansal ve ticari kuruluşlar bağlamında artmasını sağlayabilecektir.

Grafik:1 Türkiye'ye Gelen Turistlerin İllere Göre Dağılımı



Kaynak: Kaya, D.S., (2016) sayfa 18'deki grafikten yararlanılmıştır.

Bu temelde ortaya konulacak hedeflere ulaşma, sonuçta ülkedeki ulusal gelire ve istihdama olumlu katkı oranlarının daha yükselmesi ile toplam kazançların ve refahın artmasına neden olacaktır. Çeşitli turizm türleri kapsamında, Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin illere göre dağılımının grafiksel gösterimi de, bu grafikte yer almaktadır.

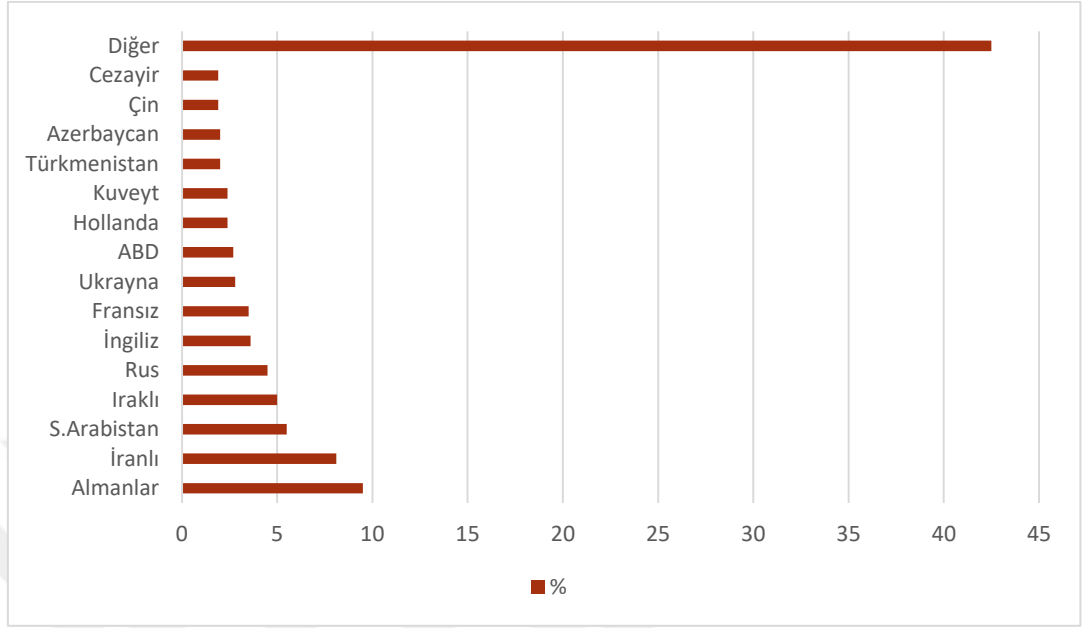
Türkiye'ye turizm maksatlı gelen yabancıların en ziyadesiyle gittikleri/buldukları kent, 2014'e kadar Antalya olurken; kendine gelen yabancı turist sayısı son beş yıldır istikrarlı bir biçimde yükselen İstanbul ise, 2014 yılında, birinci sıradaki yerini almıştır. Yabancı

turistler itibarıyla, ziyaret edilen ilk 4 kent arasında, 2015 yılında, ziyaretçi sayısı yükselen tek kent, İstanbul olmuştur (Kaya, D.S., 2016). Bu sonuç; İstanbul ilinin ulusal ve uluslararası düzeyde, ticari ilişkiler ve finansal faaliyetler, kruvaziyer turizmi, tarih, kültür ve kongre turizmi, sağlık ve eğitim ile sportif faaliyetler anlamında, önde gelen ve yeğlenen bir merkez olduğunu da ortaya koymuş olmaktadır.

2017 yılının ilk on ayında, İstanbul'a gelen yabancı turistlerin toplamdaki yüzdeleri ise, şu şekilde gerçekleşmiştir: Almanlar: % 9.5, İranlılar: % 8.1, Suudi Arabistanlılar: %5.5, Iraklılar: % 5.0, Ruslar: % 4.5, İngilizler: % 3.6, Fransızlar: % 3.5, Ukraynalılar: % 2.8, Amerikalılar: % 2.7, Hollandalılar: % 2.4, Kuveytliler: % 2.4, Türkmenler (Türkmenistan Türkleri): % 2.0, Azerbaycanlılar: % 2.0, Çinliler: %1.9, Cezayirli: % 1.9, Diğer ülkeler: % 42,5.

Bu verilerin grafiksel görünümü, şu şekildedir:

Grafik 2: Milliyetlerine Göre İstanbul'a Gelen Yabancı Turistlerin Yüzdeleri

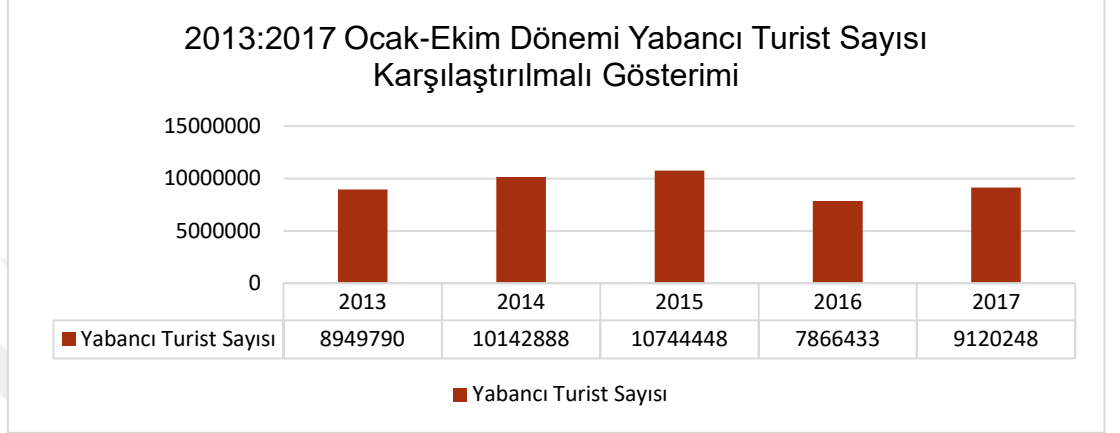


Kaynak: İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Turizm İstatistikleri Ocak-Ekim 2017 Raporu s.7'deki verilerden yararlanılmıştır.

Bu grafiği incelediğimizde; ABD'den gelen yabancı turistlerin önemli bölümünün kruvaziyer turizmi ile gelenler olabileceği, bu ülkeden gelen diğerlerinin ise diğer turizm maksatlarıyla gelen turistler olduğu değerlendirilmektedir. Avrupa ülkeleri ile Çin'den gelen yabancı turistlerin ise, çoğunlukla tarih, kongre ve kültür turizmi, ticari faaliyetlere dönük maksatlar için geldikleri düşünülmektedir. Suudi Arabistan ve Kuveyt'ten gelen turistlerin ise, çoğunluğunun zengin ve yüklü miktarda harcama yapan turistler olabileceği ve sağlık dahil, değişik turizm ve faaliyet konularını haiz maksatlarla gelmiş oldukları düşünülmektedir. Diğer ülkelerden gelenlerin ise, genelde çalışma maksatlı ya da diğer genel turistik maksatlı konular kapsamında gelmiş oldukları öngörülmektedir.

Son beş yılda, Ocak-Ekim döneminde İstanbul'a gelen yabancı turist sayısının karşılaştırmalı grafiksel gösterimi de aşağıya çıkarılmıştır:

**Grafik 3: (2013-2017 Arası) İstanbul'a Gelen Yabancı Turistlerin
Karşılaştırmalı Gösterimi**



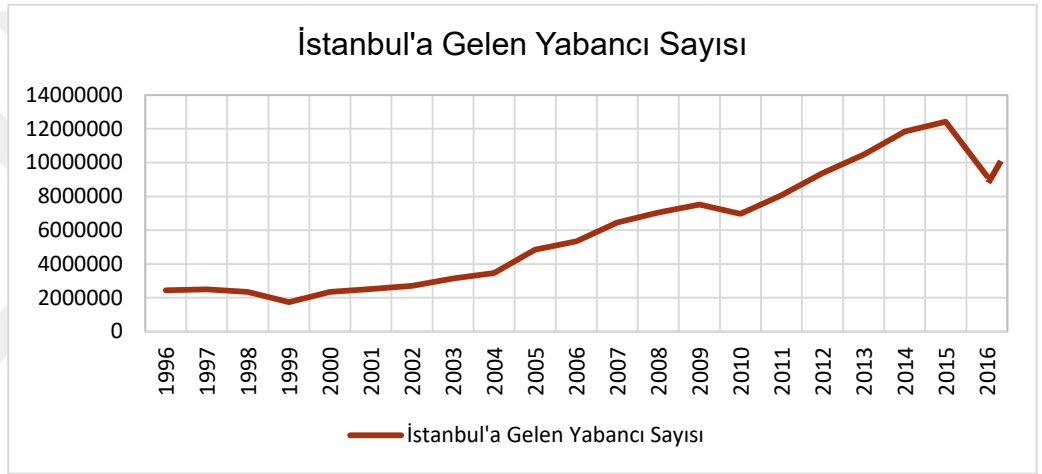
Kaynak: İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Turizm İstatistikleri Ocak-Ekim 2017 Raporu Sy.4'deki verilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo: 3'ün açıklamasında yer aldığı üzere, 2014 ve 2015 yılları karşılaştırmasında Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısı oranı - 0,8 olmasına karşın, Grafik-3'deki veriler değerlendirildiğinde, İstanbul'a gelen turist sayısında artış olmuştur. Yurtiçi ve yurtdışındaki önemli asayiş ve güvenlik olaylarının yaşandığı 2016 yılında ise, düşüş olmuş, söz konusu sorunların azalmasına ve gereken önlemlerin alınmasına koşut olarak, 2017 yılında turist sayısı tekrar artışa geçmiştir.

Bu olumlu özellikleri olumsuz anlamda etkileyen durumlar, daha önce vurgulandığı gibi; terör, asayiş sorunları, yakın savaş tehdidi vb. gibi siyasal ya da sosyal krizler olmaktadır. Ekonomik açıdan, ülke bazında bir kriz olduğu senaryosu sanal olarak düşünülürse, belli ekonomik varsılığa sahip yabancı turistler ya da iş gezisi yapan iş insanları bakımından, onların anılan ekonomik krizden etkilenmeyecekleri, döviz fiyatları temelinde, kendileri

açısından belki de daha avantajlı durumda bulunacakları göz önüne alındığında, bu segmentteki ziyaretçilerin turistik ya da “iş maksatlı gezilerine dönük” faaliyetlerini sürdürecekleri değerlendirilmektedir. Bu durumun, daha geniş bir zaman kesitindeki ziyaretçi sayısı bakımından irdelenmesine yönelik hazırlanan grafik aşağıdadır:

Grafik 4: 2000-2016 Yılları İstanbul'a Gelen Yabancı Sayılarının Gösterimi



Kaynak: İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Turizm İstatistikleri Ocak-Ekim 2017 Raporu Sy.5'deki veriler gözönüne alınarak hazırlanmıştır.

Bu grafikte görüldüğü gibi, 1999 yılı Ağustos ayındaki büyük deprem nedeniyle, o zaman kesitinde ziyaretçi sayısında, küçük bir azalma olmuştur. 2001'de, Türkiye'de yaşanan ve sonrasında belli süre devam eden ekonomik krize karşın, yabancı ziyaretçiler bu durumdan etkilenmemiş ve yabancı ziyaretçi sayısındaki artış sürmüştür. 2010 yılında ise, dünyanın çoğu bölgesini etkileyen ekonomik kriz nedeniyle ziyaretçi sayısında küçük bir düşüş olmuş (2009 ziyaretçi sayısı 7.509.741; 2010 kriz dönemi ziyaretçi sayısı 6.960.980; sonrasındaki ilk yıl olan 2011'de ise 8.057.879 kişi olmuştur), 2015'e kadar artarak süren ziyaretçi sayısı, 2015'deki yurtiçi ve yurtdışı terör, asayiş, çatışma ile 2016'daki darbe

kalkışması dahil, olumsuz siyasal ve sosyal gelişmeler nedeniyle düşüş kaydetmiş, sonrasında ortamın iyileşmesiyle yabancı ziyaretçi sayısında tekrar artış eğilimi başlamıştır.

İstanbul'un tarih, kültür, toplantı ve kongre turizmi ile spor faaliyetleri açısından da gelişmesi ve konum yerinin kıtaları birleştiren önemli bir bölgeyi içeren coğrafyada bulunmasının bir anlamı da; söz konusu gezi ve ziyaretlerin yoğunluğunun artmasında, bu durumun, önde gelen unsurlardan olmasıdır.

İçinde çeşitli seçenekler içeren değişik sosyal etkinlik ve/veya eğlence yapma ya da bunlara katılma, dinlenme, konaklama, spor yapma ve yiyecek alternatif sunumları ile üst düzey servis standartlarında hizmet veren; evvelden ortaya konmuş istikamet ve güzergahlarda turistik amaçlı olarak çalışan yüksek sayı kapasiteli devasa yolcu gemileriyle yapılan kruvaziyer turizmi açısından da İstanbul; önemli varış noktalarından (destinasyonlardan) biridir.

Karadeniz'e yönelik olası bir kruvaziyer turizm planlamasında, "kruvaziyer merkezi" durumunda bulunma özelliği, zengin tarihsel miras ve özellikleri haiz olması, kültür ve kongre turizmi için uygun mekân ve kapasitelere sahip olması gibi özellikleri; İstanbul'da, şehir otelciliğinin gelişimini de hızlandırmakta ve bunun sonucu, değişik segmentlere hitap eden ulusal ya da uluslararası tanınmış otel markalarının sayısı artmaktadır.

Çeşitli konulardaki bu gibi tüm turizm etkinliklerinin net ve somut olarak ortaya çıkardığı sonuçlardan en önemlisi, hiç kuşkusuz, "konaklama" kavramı olmaktadır. Ama konaklama, daha önce genel özelliklerini saydığımız turizm kavramı dışındaki faaliyetler için de geçerli

olmaktadır. Turizm faaliyetlerindeki esaslardan biri, yani turist olanlar açısından, "kazanç elde etme" hususunun olmaması idi. İş gezilerinde ise, "konaklama ve içerdiği ögeler" anlamında bir tüketim söz konusudur, ama o konaklamaya neden olan olgu ise, "gelir elde etmeye dönük" faaliyetlerdir. Bu anlamda, yıllar sürecinde konaklama kavramında, konuğa sunulan hizmet ürünleri arzı noktasında çeşitlendirme ve gelişmeler yaşanmıştır. Tesisler kurulurken, gelişmeler ve gereksinimlere koşut olarak, branşlaşmalar ve farklı hizmet arzları ortaya çıkmış, bu kapsamda konaklama tesisleri farklı sınıflarda ve branş türlerinde hizmet vermeye başlamıştır. Başka bir deyişle, turizm kavramı dışında da konaklama gereksinimleri gündeme gelmiştir.

1.3 KONAKLAMA KAVRAMI

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğündeki tanıma göre, "konaklamak" sözcüğü; *"Yolculuk sırasında, bir yerde durup, geçici bir süre kalmak"* anlamına gelmektedir (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a1d3348291e77.78814859). Bu açıdan bakıldığında, konaklama yapmak için bir yer değiştirme, bir yolculuk durumu söz konusu olmalı ve bu süreçte dinlenme-uyuma gereksinimleri için bir yerde bulunmak ve kalmak, dinlenme-uyuma gereksinimini orada karşılamak gerekmektedir. Kalınan bu gibi yerlerin genel adına otel denmektedir.

Günümüzde, modern konaklama ve sosyal faaliyet yapılarını ifade eden "otel" sözcüğü Fransızca kökenli olan, "L'hôtel (hotel)" sözcüğünden kaynaklanan bir kelime olup; konukevi, diğer bir deyişle ise, "belli süre ile kalınan yer" anlamına gelmektedir. Söz konusu "Otel" sözcüğünün Fransızca'dan kökenli, o dilden alıntılanmış bir sözcük

olmasının en önemli nedenleri arasında; “otel” kelimesinin ilk kez Fransa’da kullanılmış olması, Fransız ahalisinin bu iş dalında öncülük yapmaları ve anılan iş dalındaki “konaklama tesisi işletme” faaliyetlerini, ilk kez uluslararası platforma taşımış olmaları hususlarını sayabiliriz. Fransa’da otel diye adlandırılan kuruluş işletmeciliğinin, kesin olarak hangi tarihte başladığı bilinmemekle beraber, 18’inci yüzyılı oluşturan yılların içinde ortaya çıktığı değerlendirilmektedir.

Endüstri Devriminin sonuçlarından olan, ulaşım sistemlerindeki çeşitli teknolojik buluşlar ile bunlara yönelik çeşitli uygulamaların, ilk kez İngiltere’de ortaya çıkması ve devlet tarafından “büyük tur” denilen gezilerin teşvik edilmesiyle, İngilizler; 19’uncu yüzyıldan başlayarak, ulaşım sistemlerinin gelişmesi temelinde, otel yapılarının gelişmesini ve küresel çapta yayılmasına ön ayak olmuşlardır (Yakartepe, E.Ç., ve diğeri, 2011).

Turizm faaliyetlerinin önemli ve olmazsa olmaz alt sistemlerinden biri olan söz konusu konaklama yerleri, yani oteller; kalma yeri anlamında önemli kuruluş, bir anlamda, bu tür ihtiyaçların giderilmesine yönelik yapılanmalardır. Gelişmeye bağlı olarak, bunlar; büyüklük, maksat ve işlevlerine göre değişik tür adları altında faaliyet göstermektedirler, örneğin Termal Resort Otel vb., vd.gibi.

Konaklama geçmişinin, hiç kuşkusuz ki, insanlık geçmişi kadar eski olduğunu söyleyebiliriz. Gerek yiyecek bulma ile göç gibi zorunluluklar ve gerekse insanların yaradılışında var olan gezme, görme, eğlenme, güzeli arama, seyahat etme, sağlık, dinlenme gibi yer değiştirmeye sebep olan etmenlerle buldukları yerden başka yerlere

yerleşmeleri sonucu, konaklamaya, diğer bir deyişle bir yerde “kalmaya” ihtiyaç duymuştur.

İlk çağlardaki seyahatlerden Robert W. Macintosh, ‘Tourism Principles Practices Philophies’ adlı kitabında bahseder. Sümerler, seyahati keşfedenler olarak nitelenir. Çünkü onlar yazıyı ve tekerleği ilk bulan uygarlık olarak kabul edilmektedir. Böylece seyahatlerin tarihinin M.Ö. 4000 yıllarında başladığı söylenebilir (Demirtaş, N., 2010).

Türk’lerde konaklama hizmetlerinin geçmişi, eski hanlara ve kervansaraylara dayanmaktadır. Orhun Kitabeleri’nde ‘moyanlık’ denilen konaklama yerlerinden bahsedilmektedir. Moyanlık, aslında Türklerin yardım ve hayır yurdu olarak kurdukları bir konaklama ve geceleme tesisleridir.

Moyanlık ile bugünkü 'otel' olarak adlandırılan konaklama işletmelerinin, bu anlamda, ‘ilkinin’; Türk’ler tarafından kurulmuş olduğu belirtilmektedir. Söz konusu tesisler, daha sonraki dönemlerde, 'kervansaray, han' gibi adlarla adlandırılmışlardır (Demirtaş, N., 2010). İlk kervansarayı, 1019-1020 yıllarında, Rıbat-ı Mahi adıyla, Gazneli Mahmut tarafından yaptırıldığı bilinmektedir. Kervansaraylar, ticaret yollarını işler durumda tutan en önemli yapılardır.

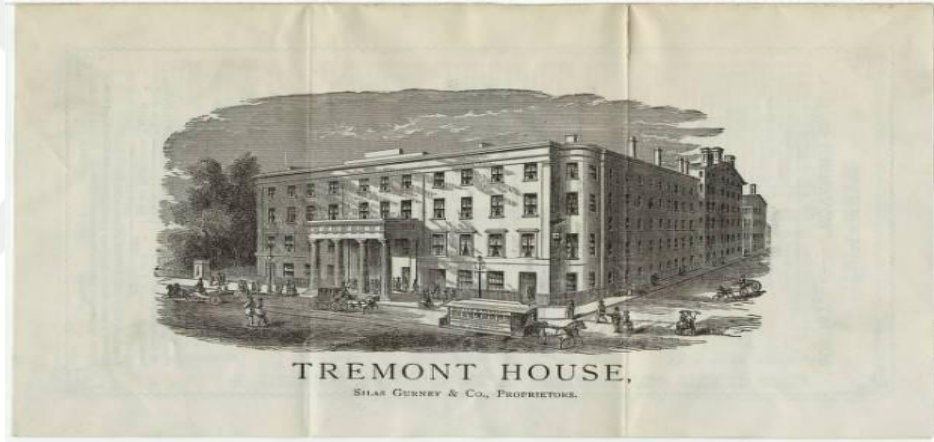
Kervansaraylar, askeri önemleri dışında, iki temel fonksiyonu yerine getirmek amacıyla inşa edilmişlerdir; bunlar:

- Kıymetli ticari mal taşıyan kervanları sınır yakınlarındaki düşmanlardan, yağmacılardan, göçebe ve eşkıya baskınlarından korumak,

- Yolcuların her türlü ihtiyaçlarını temin etmek (Özcan, S., 2011).

Otelcilik alanında, otelcilik hizmetlerinin yerine getirildiği ilk tesis olarak, 1794 yılında New York hrinde hizmete giren 'City Hotel' ortaya çıkmaktadır. 5 yıldızlı otel olarak bilinen ilk konaklama tesisi ise, 1829 yılında Boston'da hizmete açılan 'Tremont House' adındaki konaklama tesisi olmuştur. Bu otelin özđün resmi aşığıda sunulmuştur.

Resim 1: 'Tremont House' Oteli (1829)



Kaynak: Genel ağ ortamı, 'Tremont House' Oteli Görselleri, Genel Serbest Erişim

Bilindiği üzere; Ellsworth M. Statler adındaki kişi, sektör geçmişi itibarıyla, değişik bölgelerde birden fazla otel aan ve otel zinciri deyişinin gündeme gelmesini sağlayan ve sektörde anlamlı işler yapmış, önde gelen insanlardan biridir. Ve aynı zamanda, sektörde ilkleri başlatarak başarılı olmuş bu iş insanı aynı zamanda, ağdaş endüstriyel otelcilik sektörünün de kuruluşuna ve başlamasına önyak olmuş olan öncülerden biridir.

Mevcut oteller zincirine Hilton ve Sheraton gibi ile diğer oteller, 1930'lerden sonra eklenmiştir. Birleşik Krallığın başkenti olan Londra'da bulunan Trafalgar Meydanı'nda, 1887 yılında Hotel Victoria, Hotel Savory 1889'da ve 'Hotel Cecil' de 1896'da inşa edilerek hizmete alınmıştır. 19'uncu ve 20'nci yüzyıllar arasında lüks oteller inşa edilirken, ticaret maksatlarıyla seyahat eden personelin gereksinimlerini karşılamak üzere de, gar ya da istasyonlar yakınlarında konaklama işletmeleri kurulmaya başlanmıştır. Günümüzde önemli bir sektör bileşeni oldukları malum olan bu tür işletmeler, özellikle zincir otel işletmeleri halinde, dünyanın her yerinde faaliyet gösterecek düzeye erişmişlerdir.

Bunun dışında, sanayi devriminin en önemli gelişmelerinden birisi olan buharlı makinaryı James Watt, 1700'lü yılların ikinci yarısında bulmuş, sonrasında da anılan makina geliştirilmiş ve 1800'lü yılların başlangıcından birkaç yıl sonra da gemilere uygulanmıştır. Bu konudaki gelişmelerin artması, 1840'lerden itibaren Kıt'a Avrupası yanında, Birleşik Krallık-İngiltere ile Amerika kıt'ası arasında (uzak mesafe), düzenli buharlı gemi seferlerinin başlamasına neden olmuştur.

Söz konusu buharlı makinalar aynı zamanda, 1825'lerden itibaren lokomotiflerde de kullanılmaya başlanmış, tüm bu gelişmeler sonuç olarak, tabii ki, değişik amaçlarla seyahatin/yer değiştirme olgularının artmasını sağlamıştır. Çünkü, hız ve ulaşım kolaylığı artmıştır. Bu tür gelişmelerden, doğal olarak diğer ülkeler de, gelişmişlikleri oranında etkilenmiştir.

İstanbul'un; seyahat etmekte olan insanlara ve bazılarının beraberinde bulunan/onları taşıyan binek hayvanlarına ya da arabalarını çeken atlarına, mola-istirahat anlamında,

barınma mekânı olarak sunduğu ve belli ölçüde korunaklı olan "konaklama yerleri" yerlerini, önce 15'inci yüzyıldan itibaren Osmanlı Devleti'nin geleneksel mimarisinin bir parçası olan kervansaraylara, sonra da, daha önce belirtildiği üzere, ulaşım sistemlerindeki gelişmeler temelinde, Avrupa mimarisine özgü pansiyon ve otel yapılarına bırakmışlardır. Tanzimat Fermanı ve batılılaşma hareketleri'nin net etkisiyle, dünya ile ilişkilerini artıran Osmanlı İmparatorluğunun başkenti olan ve iki kıt'ayı birbirine bağlayan konumdaki İstanbul'da, modern konaklama yerleri açılmaya başlamıştır.

İstanbul'da ilk oteller, Avrupa kültürüne özgü yapı tipleri oldukları ve Levantenler tarafından işletildikleri için, genellikle gayrimüslimler ile ilişkili bölgelerde açılmışlardır. Bu nedenle ilk oteller, gayrimüslimlerin yoğun olarak yaşadıkları ve bağlı oldukları elçiliklerin yakın çevrelerinde, dolayısıyla Pera (Beyoğlu) bölgesinde hizmet vermeye başlamışlardır. Tabii ki, söz konusu otellerin inşa edilebilecekleri bölgeler/kesimler, devlet tarafından belirlenmiştir.

1865 Tarihli bir İrade-i Seniyye'de, otellerin açılacağı bölgeler olarak; Pera, Büyükdere, Üsküdar ve Büyükkada kesimleri belirtilmiştir (Yakartepe, E.Ç., 2010). Pera (Beyoğlu) bölgesi aynı zamanda, bugünkü Şişli bölgesinin çoğunluk arazisini de kapsamaktaydı. İstanbul'daki tarihi ile modern anlayışa uygun tesis edilmiş otellere ait resimler, Ek 4.3'de sunulmuştur.

Yakartepe, E.Ç.,(2010)'a göre, *"İstanbul'un seyahat tarihi, yerleşimin kuruluşu ile eş zamanlıdır. Kentin ipek yolunun üzerinde olması, coğrafi ve stratejik konumu nedeniyle bütün medeniyetlerin arzuladığı bir yerleşim merkezi olmuştur. Antik dönemde savaşlarla*

başlayan seyahat tarihi ticaret, göç, din, sağlık, eğitim ve diplomasi gibi birçok nedenlerle zenginleşmiş, 19. yüzyılda endüstri devriminin ulaşım sistemini hızla geliştirmesiyle turizm sektörü adında yeni bir kavrama kavuşmuştur."

"İstanbul'un ilk otelleri Heybeliada Halki Palas (1860'lar), Sirkeci İpek Palas (1889), Beyoğlu Büyük Londra Oteli (1891), Tepebaşı Pera Palas (1892), Tokatlıyan Oteli (1897), Büyükkada Splendid Palas (1908), Büyükdere Fuat Paşa Hotel (1930), Harbiye Hilton (1955), Elmadağ Divan Hotel (1956), Yeşilköy Çınar Hotel (1958) olup, bunlardan Tokatlıyan oteli hariç, diğer kalan oteller, İstanbul'un tarihi otelleri olarak, bugün de seçkin konuklarına hizmet vermeyi hâlâ sürdürmektedirler" hususlarını belirten Şüyün, F. (2012), ayrıca; *"İstanbul'da, hattâ Türkiye'de açılan ilk oteli araştırdığımızda ise, 1841 tarihine kadar gidiyoruz: Günümüz otellerinin atası, İstiklâl Caddesi'nde (o zamanki adı Grand Rue de Pera/Büyük Pera Caddesi), Fransızca bir adla karşımıza çıkıyor: Hotel d'Angleterre (İngiltere Oteli)"* saptamasını da yapmaktadır.

Tarabya'da bulunan ve 1964 yılında hizmete açılan Büyük Tarabya Oteli ise, Büyükdere yazlık Tokatlıyan Otelinin yerine yapılmış bir oteldir. Daha öncesi zamanlarda ise, Tarabya'daki Tokatlıyan Oteli, Beyoğlu'ndaki esas Tokatlıyan Oteli'nin yazlık şubesi gibiydi.

Pera Palas ile Tokatlıyan Otelleri, o dönem için, Avrupa'nın ve Ortadoğu'nun, en lüks otelleri olarak gösterilmekteydi (Özcan, S., 2011). Tokatlıyan Oteli, o zaman kesitinde, en büyük otel olarak kabul edilen Pera Palas'dan sonraki, ikinci büyük otel idi.

Bilindiği üzere; konaklama sektörü-otel işletmeciliği, genel olarak işbirliği içeren çalışmalara/faaliyetlere dayanır ve işleyişi de, buradan kaynaklı olarak, karmaşık, ama düzenli bir fonksiyonel işleyiş halindedir.

Konaklama sahibi ile yöneten şirket, çoğu zaman birbirinden farklıdır (Met.,Ö., 2005).

Ülkemizde, çağdaş Türk turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel, o zaman diliminde, Türk Hükümeti ile Hilton Grubu arasında yapılan anlaşma sonucu, 1955 yılında hizmete açılan İstanbul Hilton Oteli olmuştur (Demirtaş,N., 2010).

Hemen sonrasında ise, 1956'da, Koç Grubu tarafından, Hilton Oteline yakın bölgede Divan Oteli, % 100 Türk sermayeli olarak, hizmete açılmıştır. Bu tesisler, aynı zamanda bir okul gibi, modern Türk turizmciğine anlamlı katkı sağlamışlardır. 1958 yılında, İstanbul-Yeşilköy kıyısında açılan Çınar otelini de, bu konudaki öncülerden sayabiliriz.

Turizm kavramının en önemli ayaklarından olan konaklama işletmeciliğinde, tüm dünyada büyümeye dönük faaliyetler sürekli olarak gündeme gelmektedir. Dünya çapında, bu konuda son zamanlarda gündeme gelen önemli gelişmelerden biri de, Avrupa Birliği (AB) Komisyonunun, ABD merkezli Marriott International'ın Starwood şirketini 12,5 milyar dolara satın almasını onaylamasıdır.

AB Komisyonu'ndan konuya yönelik yapılan açıklamada ise, iki ABD'li otelcilik firması Marriott International ile Starwood'un birleşmesinin 'rekabetle ilgili bir sıkıntı ortaya koymayacağı' belirtilmiş ve söz konusu birleşme sonrasında da, Avrupa Birliği çapında, konaklama alanında rekabetin süreceği ve bu durumun herhangi bir sakıncaya neden

olmayacağı cihetle, anılan satın alma girişimine onay verildiği bildirilmiştir (<http://www.fortuneturkey.com/dunyanin-en-buyuk-otel-zinciri-doguyor-35705>).

Söz konusu, Marriott ile Starwood'un, yaklaşık 12,5 milyar dolarlık birleşmesi, konaklama sektöründe, dolayısıyla, dünyanın en büyük zincirini ortaya çıkarmış olacaktır. Marriott markası altında, çeşitli ülkelerde 6000'nin üzerinde otel işletmesi; aynı şekilde, Starwood adı altında da, yaklaşık 100 ülkede 1300 otel kuruluşu bulunmaktadır. Marriott International bünyesinde olan oteller olarak; The Ritz-Carlton, Edition, JW Marriott, Renaissance Hotels, Marriott Hotels & Resorts, Delta Hotels, Gaylord, Courtyard, Residence Inn, SpringHill Suites, Fairfield Inn, TownePlace Suites by Marriott gibi otelleri sayabiliriz. Diğer bir şirket olan Starwood şirketinin bünyesindeki otel işletmeleri olarak ise; Four Points by Sheraton, Sheraton Hotels & Resorts, Aloft, W Hotels, Le Meridien, Westin Hotels & Resorts, St. Regis Hotels&Resorts gibi oteller sayılabilmektedir (<http://www.fortuneturkey.com/dunyanin-en-buyuk-otel-zinciri-doguyor-35705>).

Tüm bu gelişmeler, konaklama/otelcilik sektörünün; gelir getirme/gelir yaratma, iş sahası oluşturma, sonuç olarak ise, ülkelerin ekonomilerine katkı sağlama bakımından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Dünyada onlarca otel markası küresel yayılma planları doğrultusunda büyürken, bu uluslararası markaların toplam yatırım hacmi de inanılmaz rakamlara ulaşmıştır. Küresel otel endüstrisinin toplam perakende değeri, 2017 verilerine göre 493 milyar dolara ulaşmış durumdadır.

2017 verileri ışığında, gelirlerine göre, dünyanın ilk 10 büyük otel markası şu şekilde sıralanmaktadır (<http://turizmuncel.com/haber/iste-otelciligin-devleri-hangi-otel-grubu-ne-kadar-kazaniyor-h32721.html>):

Marriott International; ABD merkezli çok uluslu otelcilik grubu olan Marriott International Grubu, dünyanın 110 ülkesinde 6080 otel ve 1.2 milyon yatağa sahiptir. Toplam gelirleri 17 milyar 70 milyon dolara ulaşmış olup, bünyesinde 226 bin kişi çalışmaktadır.

Hilton; ABD merkezli olarak, küresel çaptaki otelcilik alanının bir diğer önemli ismi olarak Hilton'un; Mart-2017 değerlendirmelerine göre, dünyanın 103 ülkesinde, 5000 otel işletmesi ve 812 bin civarında yatağı mevcuttur. Çalışan olarak, bünyesinde 163 bin civarında kişiyi istihdam etmiş Hilton Grubunun, 2016 yılı geliri 11 milyar 663 milyon dolar olduğu belirtilmiştir.

Accor; Fransız otel markası olan Accor kuruluşunun, dünyada 96 ülkede, 4000'e ulaşan sayıda konaklama tesisi olduğu; Raffles, Sofitel, Pullman gibi lüks, Novotel ve Mercure gibi butik markaları da bünyesinde barındırdığı belirtilmektedir. Toplam 240 bin civarında, istihdam ettiği personel olan Accor Grubunun, 2016 yılında elde ettiği gelir toplamının ise, 6.6 milyar dolar civarında gerçekleştiği beyan edilmiştir.

Wyndam; Bir ABD markası olan ve gene küresel çapta, önde gelen otel gruplarından bir diğeri olan Wyndham Hotel Group ise; sahip olduğu 15 değişik ad altındaki farklı 'markasıyla', dünyanın 153 ülkesinde bulunan, toplam 7400 otel kuruluşuna sahiptir.

Çalışan personel olarak, 40 bin çalışanı bulunan Wyndham Grubu'nun, 2016 yılı itibarıyla, 5.6 milyar dolar civarında bir gelire sahip olduğu belirtilmiştir.

Hyatt Hotels; Bir diğer ABD merkezli otelcilik gruplarından olan, Hyatt Hotels Grubu'nun, 54 ülkede toplam 679 otel işletmesi bulunmakta ve yaklaşık 100 bin civarındaki personeli, bünyesinde istihdam etmektedir. 2016 yılındaki gelirinin 4 milyar 430 milyon dolar olduğu açıklanan bu şirket, ayrıca; ABD'de, 'çalışılabilecek en iyi şirketler' listesinin 32. sırasında yerini almıştır.

Jin Jiang; Çin kökenli bir küresel otelcilik kuruluşu olan Jin Jiang şirketi, 2003'de faaliyete geçmiş ve tarz olarak, 'kendini', konaklama sektöründeki, 'rekabetçi bir marka' olarak lanse etmiştir. 2016 yılı bakımından, dünyada 67 ülkede, toplamda 5977 otel ile buna bağlı 602 bin civarındaki yatak sayısı büyüklüğüne erişmiş olan Jin Jiang kuruluşunun, söz konusu konaklama tesislerinden 4 bin 751'inin, kendi ülkesinde, Çin'de bulunmakta olup; şirketin 2016 yılı itibarıyla, elde ettiği gelirin, 2 milyar 520 milyon dolar olduğu açıklanmıştır.

Shangri-La; Çin (Hong-Kong) merkezli, başka bir küresel otel markası olan Shangri-La Hotels kuruluşları hakkında, dünyadaki en iyi konaklama işletmeciliği yapan kuruluşlar olduğuna ilişkin yaygın bir kanı bulunmaktadır. Bu şirketin, dünyanın değişik ülkelerinde, 99 oteli ile bu otellerinde toplam 38 bin civarında yatağı mevcuttur. Şirketin; Shangri-La Hotels, Shangri-La Resorts, Traders Hotels, Kerry Hotels ve Hotel Jen olmak üzere, 5 ayrı markası bulunmaktadır. 2016 yılındaki gelirlerinin ise, 2 milyar 200 milyon dolar olduğu açıklanmıştır.

Meliá Hotels International; İspanya'nın bir otelcilik markası olan Meliá Hotels International grubu, İspanya'nın en büyük turizm gruplarından biridir. Dünya'da ise, en büyük otelcilik zincirleri arasına, 17'nci sıradan girmektedir. Toplam 40 ülkede 374 konaklama işletmesi olan bu grubun, istihdam ettiği sayı anlamında, 40 bin kişi çalışanı olup; 2016 yılı itibarıyla, elde ettiği gelirin, 2.1 milyar dolar civarında gerçekleştiği açıklanmıştır. Şirketin başlıca markaları ise, Meliá, Gran Meliá, ME by Meliá ve Paradisus otel markalarıdır.

InterContinental Hotel Group (IHG); başka bir öne çıkan otelcilik markası olan InterContinental Hotel Group (IHG) ise, Avrupa kökenli bir grup olup, merkezi İngiltere'dedir. IHG, dünyanın 100 ülkesinde faaliyet göstermekte ve toplamda 744 bin yatağa sahip 6028 oteli işletmektedir. Bünyesinde 28 bin kişiyi çalıştıran grubun, 2016 yılındaki gelirlerinin ise, 1 milyar 715 milyon dolar olduğu belirtilmektedir. Grubun önde gelen markaları ise; Holiday Inn, Hotel Indigo ve Crowne Plaza'dır.

NH Hotel Group; BU otelcilik grubunun merkezi İspanya-Madrid'de olup, grubun 40 ülkede, 400 oteli ile bu otellerde toplam 60 bin civarında, yatağı bulunmaktadır. İstihdam ettiği personelin toplam sayısı ise 18 bin kişi olup, 2016'daki gelirinin, 1.6 milyar dolar açıklanmıştır.

Söz konusu veriler ve değerlendirmeler ile sektörün ulaştığı düzey, "konaklama" olgusunun yani otelcilik sektörünün bir anlamda gelişimine de tanıklık etmekte, ülkeler açısından önemini ortaya koymaktadır. Dünyada en büyükler olan bu otellerin, kuruluş

tarihi incelendiğinde, kimisi yüz yılı aşkın bir deneyim ve süreçten gelmiştir, kimisi de sadece birkaç 10 yıllık geçmişe sahiptir.

Türkiye’de turizm; sektörün dışında gerçekleşen, ama zaman zaman sektörü, dolaylı-dolaysız olarak, olumsuz etkileyen çeşitli etkenlere ve konjoktüre bağı dalgalanmalar ile kriz dönemlerine karşın, hızla büyüme eğilimini sürdürmektedir.

Türkiye’yi, bu gibi süreçlerde, anılan tüm bu girdilere rağmen, başarılı kılan unsurlar; ülkenin eşsiz doğası, kültür çeşitliliği, birçok uygarlığa ev sahipliği yapmış tarihsel mirasa sahip olması, konuksever halkı, modern ve yeni konaklama-otelcilik tesisleri yanında, sağlanan çeşitli ulaşım olanakları ve güçlü altyapısıdır (Gönül, F., 2015).

Ülkemizde de, söz konusu konaklama sektörünün gelişmesine koşut olarak, son yıllarda zincirleşme ve gruplaşma eğiliminin arttığı gözlemlenmektedir.

Bahsekonu ulusal kökenli otelcilik gruplar ulusal düzeyde genişlemeyi öngörürken, kimi gruplar da uluslararası arenada genişlemeyi öngörmüşlerdir (www.turizmyatirimdergisi.com.tr/images/dergi/ek).

İkibinli yılların başı itibarıyla, Türkiye’de, grup ve zincir yapılanmasına geçen 50’den az girişim bulunmakta iken, 2014 yılında yapılan saptamalar çerçevesinde de, bu rakamın 150’ye ulaştığı görülmüştür. Şayet; bu toplama, yurtdışı kaynaklı çeşitli konaklama sektörü markalarını ve zincirlerini eklersek, o zaman Türkiye'deki toplam sayının 200 dolayında olduğunu ve her geçen gün artma eğiliminde olduğu, bu nedenle, söylenebiliriz (www.aktob.org.tr).

Konaklama deyimi “geçici kalma” anlamını işaret etmekle beraber, otel deyimi için; “kalma yeri sağlama” özelliklerine ek olarak; kültür, sanat, toplantı, sosyal buluşma, yeme-içme, şölen, düğün vb gibi etkinliklerin de yürütüldüğü mekanları içeren tesisler diyebiliriz. Örneğin “resort otel” deyimi, tatil köyünde bulunan tüm olanakların aynen sunulduğu otel anlamına geldiği gibi, aynı zamanda kalan konukların dış çevreye çıkmadan tüm gereksinimlerini karşılayabildikleri tesisler anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla otel işletmeleri, konaklama dışı gereksinimler için de gelinen bir yer olmaktadır.

1.3.1 Otel İşletmesi

Oteller, ilk başta esas itibarıyla; belli süre ile konaklama ya da geceleme amaçlarıyla gelen müşterilerin bu gereksinimlerini karşılamak amacıyla oluşturulmuş yapılanmalardır. Ancak, her alanda olagelen ve ortaya çıkan gelişmelerin sonuçları olarak, zaman içinde, sundukları sözkonusu bu asli hizmete ek olarak; sosyal, bilimsel, kültürel ya da ticari etkinlikler, sportif faaliyetler, eğlence gereksinimleri, yeme-içme hususlarının karşılanması için de, yardımcı ve tamamlayıcı tesis ve birimleri kuruluşlarına alarak hizmet portföylerini genişletmişlerdir. Bu kapsamda; oda ve yatak kapasitesi, sahip olduğu ek mekanların çeşit ve sayısı, internet hizmeti, otopark durumu vb./vd. gibi belirlenen belli sayıda belirlenmiş ölçütlere göre oteller; ülkemizde, “bir’den” başlayıp “beş’e” kadar uzanan yıldız sayılarına göre, TC Turizm ve Kültür Bakanlığınca yayımlanan ‘Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik’ (2005) esasları temelinde sınıflandırılmaktadırlar.

Otel işletmeleri, bir anlamda, “insanın insana hizmeti” unsurunun öne çıktığı tesislerdir, yerlerdir, servis-hizmet alanlarıdır (Özcan, S., 2011). Bu anlamda da, doğrudan ve hemen tüketilen kapsamdaki hizmetleri sunduklarından, her bakımdan kapsamlı ve maksada uygun yönetilmesi gereken işletmeler olmaktadır.

İnsanoğlunun konaklama ihtiyacını karşılama hususu, artık başka bir durumu ortaya çıkarmış ve seyahat nedenleri ile birlikte, konaklama kavramı ortaya çıkmıştır. Konaklama kavramının temeli, insanoğlunun ihtiyaçların karşılamak olduğu için, tarihi; insanlık tarihi kadar eskilere dayanmaktadır. Geniş bir perspektifle bakıldığında, konaklama olgusu denilince akla ilk olarak, oteller gelmektedir. Oteller, turizm literatürüne ana konaklama tesisi olarak girmiştir. Turizm faaliyetleri içerisinde en önemli unsurlardan birisini otel işletmeleri oluşturmaktadır. Çünkü oteller buldukları ülkelerin ekonomik, kültürel, sosyal vb. yapılarının gelişmesinde çeşitli imkânlar sağlamaktadır. Otelin tanımlanması ile ilgili olarak çok sayıda yaklaşım vardır. Yapılan çeşitli tanımlar içerisinde genel kabul gören yaklaşım, otellerin konaklama ve yeme-içme gibi ihtiyaçları karşılayan birimler olduklarıdır (Özcan, S., 2011).

Konaklama işletmelerinin temel amacı, hizmet üretmektir ve hizmet olgusunun hem soyut, hem de somut kapsamı bulunmaktadır. Ve bu hizmet, konuğun-müşterinin bizzat alacağı, dolaysız yararlanacağı, olumlu ya da olumsuz etkilerine doğrudan maruz kalacağı bir husustur. Örneğin, konukların ilk izlenimi çok önemlidir. Başlangıçta yapılabilecek hatalar sonradan düzeltilse bile, konuk üzerindeki olumsuz etkileri devam edebilir ve değerlendirmede belirleyici olabilir. Dolayısıyla, bu izlerin silinmesi zor

olabilir. Otelin girişindeki görevlinin (Doorman) konukları karşılaması ve "buyur etmesi" durumu, değerlendirme anlamında soyut bir hizmettir, ama "otel odasının durumu" somut bir göstergedir. Dolayısıyla, sunulan her türlü hizmetin kalitesine yönelik müşterilerin memnuniyeti, hizmet verildikten sonra ortaya çıkan bir durum olmaktadır. Çünkü, hizmetin üretilerek kullanıma sunulması ile onun tüketimi, birbirini izleyen kısa zaman süreçlerinde oluşmaktadır. Bir anlamda, hizmet alındıktan itibaren, tüketim süreci de başlamış olmaktadır. Hizmet dediğimiz olgu, yapısal durumundan dolayı, biriktirilebilir/stoklanabilir özellikte değildir, yani hizmetin biriktirilmesi/stoklanması mümkün değildir. Eğer, söz konusu "hizmetin", arka planı dahil, sunuma hazır hale getirilip, müşterilerce tüketilmemesi durumunda, bu sonuç doğal olarak zarara neden olacaktır. Otelcilik sektöründe, aynı zamanda hizmetin sunumuna (hizmete) olan talep, esnek ve dönemselidir. Bu durumun tesisin otel kısmından yararlanma anlamındaki somut göstergesi, doluluk oranları olmaktadır. Ve aynı zamanda, talebin fiyat esnekliği de fazladır. Yani, bir odanın kullanıma hazırlanması ve hizmete sunulmasının maliyeti, müşteri gelse de gelmese de, hep aynı oranda gidere neden olmaktadır. Bu durum, otel yönetimine oda fiyatlarını dönemsel olarak belirleme olanağı bahşetmektedir.

Bunun yanında, küreselleşmenin en önemli sonuçlarından biri olarak da, konukların yani hizmet alacakların-müşterilerin, çok sayıda seçeneğe ulaşabilme imkanlarının olması ve bundan ötürü de, "talebin" kısa süre içerisinde ani değişiklikler gösterebilme özelliğinin öne çıkmış olmasıdır (Say, S., 2010). Dolayısıyla, daha iyi ve daha uygun "sunum"lara yönelme, bu anlamda, doğal bir sonuç olmakta, "talebi" belirlemektedir.

Konaklama kuruluşlarında, sunulan hizmetin, doğal olarak, “depolama” durumunun olmamasının bir sonucu da, konukların-müşterilerin otelden ayrılırken elinde somut bir şey olmamasıdır. O zaman, müşterinin kaldığı tesis/otel sunumları-hizmeti ile müşteri arasındaki “alışverişte”, müşterinin edindiği duygu ve/veya sahip olmuş olduğu izlenim; moral bir doygunluk, memnun olarak ayrılma ya da ‘tatminsizlik’, ‘memnuniyetsizlik’ olmaktadır.

Otel işletmeleri gibi, hizmet üreten ve sunan, temeli insan faktörüne dayanan kuruluşlarda, başarı ve süreklilik-istikrar, büyük ölçüde tüm işgörenlerin verimliliğine ve kalitesine bağlı olmaktadır. Kaliteli bir ‘sunum-hizmet’ yapabilmenin esasını ise, çalışanların moral gücü ve düzeyinin yüksek olması oluşturmaktadır. Çalışanların moral, istek ve motivasyonu ne denli fazla olursa, kişisel ve mesleki verim doygunlukları ne kadar canlı olur ve tutulursa, hedeflenen amaçlara ulaşılmada, gösterecekleri çaba ve gayret de, elbette, buna bağlı olarak, o düzeyde artmış olacaktır (Özcan, S., 2011).

Diğer sektörlerden farklı olan konaklama tesisi-otel işletmeciliğinin kendine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlardan bir bölümünü şu şekilde sayabiliriz:

- i. Otelcilik sektöründe, esas olan insan faktörü, dolayısıyla onungücüdür.
- ii. Otel kuruluşları, bir anlamda zaman satmaktadır.
- iii. Otelcilik sektörü; değişken, sürekli gelişen, öngörü ve proaktiflik gerektiren dinamik bir yapıdadır.

iv. Konaklama sektöründe yürütülen tüm faaliyetlerde, süre-zaman limiti ya da kısıtlaması, sınırlılığı yoktur; ancak, faaliyetlerde risk faktörü de oldukça yüksektir.

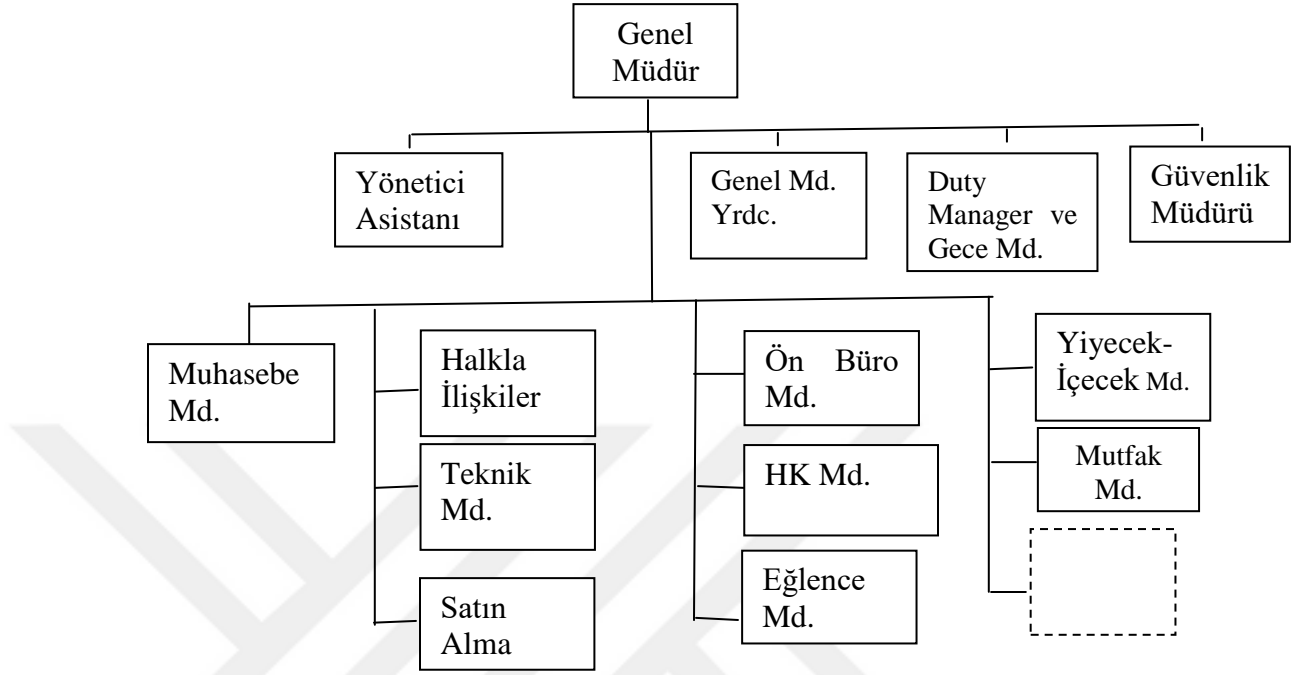
Bu özellikler, bir anlamda yapılmış yatırımları korurken, aynı zamanda müşterilere kaliteli servis sağlamanın yolunu açmaktadır (Demirtaş, N., 2010).

Otelcilik sektöründe, bir konaklama kuruluşu; sahip olduğu her türlü çağdaş ve son teknolojik gelişmeleri içeren donatımı yanında, söz konusu ekipmanı, amaçlara uygun yönetecek, uygun düzeydeki yönetim kadrosu ve yönetim kapsamı ile de, konukları “memnun edecek” nitelikte olmalıdır.

Çok uygun yapılmış, çağda ve her türlü çeşitli modern ekipman ve donanımı haiz olan bir konaklama işletmesi, yeterli olamayan ve gereksinimleri karşılayamayan bir yönetim tarzı ve yetersiz personel kadrosu ile, faaliyetleri yürütmeye aday, her türlü sunumlara aday olan bir turistik ürün olarak kabul edilmemelidir (Özgen, E. (1994).

Beş yıldızlı büyük bir otelin kuruluşu (örnek olarak) temelde aşağıdaki şekilde olmaktadır. Sunulan bu örnek 5 yıldızlı otel kuruluş şemasında, ana birimler gösterilmiş ve alt birimlere fazla yer verilmemiştir. Noktalı şekil ve bağlantılar; eklenebilecek, ileride kurulabilecek ya da tarafımızdan gösterilmemiş, ancak otel şemasında var olabilecek diğer birimleri temsil etmektedir. Her otelin anlayış ve faaliyet konsepti ile büyüklüğüne göre, bu kuruluşun farklı olabileceği hususu, doğaldır. Ayrıca gelişmelere bağlı olarak, geçici kademelenmeler de oluşturulabilmektedir.

Şekil 1: Beş Yıldızlı Büyük Otel Kuruluşu (Örnektir)



(Kaynak: Mevcut birikimler ve çeşitli derlemeler kapsamında, tarafımızdan hazırlanmıştır.)

1.3.2 Otel Sınıfları ve Çeşitleri

Otel işletmelerinin otel işletmelerinin sınıflandırılmasına yönelik olarak, dünyada değişik ölçütlemeye yaklaşımları ve uygulamaları mevcuttur. Ne şekilde sınıflandırılmaya tabi tutulursa tutulsunlar; genel olarak otel işletmelerin kapasitesi ve sahip olduğu özellikler, konforu, hizmet düzeyi ve kapsamı gibi hususlar yıldız sayısı ile betimlenmektedir. Ülkemiz için, yıldız sayısı ölçütlerini oluşturan koşullar, yönetmelikle belirtilmiştir. Ülkemizde kullanılan yıldız standartları; oda sayısı ve yatak kapasitesi, her yıldız için olması koşulu olarak belirlenen mekanlar, bu mekanların kullanım maksatları ve kapasiteleri, personel durum ve özellikleri gibi ölçütlerden oluşmaktadır.

Otellerin "durum" ve "düzeyleri"ni tanımlayan yıldız sistemleri, talebi etkileyen önemli etkenlerin başında gelmektedir. "Yolcular", başlangıçta tercihlerini buna göre planlamakta ve/veya acenta önerilerini bu anlamda değerlendirmeye almaktadırlar. Otellerin adı, bu adın tanınmışlığı ve markalaşma prestiji de, bu seçimde doğal olarak öne çıkmaktadır.

Avrupa'daki birçok farklı turizm ve otel kuruluşu bir araya gelerek HSU (Hotelstars Union)'yu kurmuşlardır. Kurucu ülkeler arasında Almanya, Hollanda, Avusturya, İsveç, İsviçre, Çek Cumhuriyeti ve Macaristan yer almaktadır. Estonya, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Malta, Belçika, Danimarka, Yunanistan ve Lihtenştayn da sonradan katılan ülkelerdendir. Bu ülkelerde, aynı kategori içinde bulunan oteller çok rahatlıkla karşılaştırılabilmektedir. Ancak, geri kalan tüm Avrupa ülkelerinde, otel yıldızları farklı kriterlere ve kurallara uygun olarak verilmektedir ([http:// room5. trivago.com. tr /7-yildizli-oteller/](http://room5.trivago.com.tr/7-yildizli-oteller/)).

Scheibel, K. (2017)'e göre; *"HSU (Hotelstars Union) dışında kalan tüm bölgelerde, otel sınıflandırmaları son derece çeşitlilik gösterebiliyor. Örneğin; bazı ülkelerde sınıflandırma hukuki bir zorunluluk iken, bazı ülkelerde isteğe bağlı olarak yapılıyor. Bazı ülkelerde ise sınıflandırma bulunmuyor. İspanya'da oteller, 17 farklı bölgesel kanuna göre sınıflandırılıyor. Finlandiya ve Norveç'te ise resmi bir sınıflandırma sistemi bulunmuyor"*. Yıldız sayısının saptanmasında, Olgun, A. (2017)'a göre, *" Genel yaklaşım, otelin standartlarını belirlemekten çok, otel tiplerinin belirlenmesidir."*

Yıldız sistemine yaklaşımdaki temel farklılıklar, Amerika ve Avrupa'da yürütülen yıldız uygulamalarında da ortaya çıkmaktadır. Amerikan anlayışındaki yıldız sisteminde dört sınıf esas alınmaktadır.

Bunlar;

- i. Deluxe/Luxury (Lüks), -
- ii. First Class/Süperior (Birinci Sınıf)
- iii. Tourist Class/Standard (Standart)
- iv. Budget Class/Economy (Ekonomi), sınıflarıdır.

Bu sınıflar sundukları hizmet kapsamı ile belirli bir fiyat aralığında hizmet vermektedir. Müşteriler giderken tamamen ne alacağını bilerek gider. Fazlasını veya alamayacağını talep etmemektedir (Olgun, A.,2017). Bu yaklaşım ve belirlemelerin, bazı oteller ve acentalar tarafından farklı kapsamlarda da tanımlandığı ya da ortaya konulduğu, değişik yayınlarda ve uygulama bildirimlerinde yer almaktadır.

Avrupa'da ise, çoğunlukla 1-5 yıldız anlamında, bir yöntem kullanılmaktadır.

Bunlar:

- i. Tourist (*) (Turist),
- ii. Standard (**) (Standart),
- iii. Comfort (***) (Konfor),

iv. First Class (****) (Birinci sınıf),

v. Luxury (*****) (Lüks) yıldız sınıflarıdır.

Bu sınıflandırmada, nitelikten ziyade sunulan olanaklar ön plandadır. Eğer bir otel, ait olduğu sınıftan daha fazla olanaklar sunuyor, ancak bir üst kategoriye giremiyorsa, yıldızından sonra, bir “S” harfi alır. Böylece, örneğin “***S”, 3+ yıldız anlamına gelmektedir (Olgun, A., 2017).

ABD, Avrupa ve ülkemizdeki otel işletmeleri sınıflandırma ölçütleri ve anlamlarına ilişkin genel kategori dökümü Tablo:5'de sunulmuştur.

Tablo:5 Türkiye, Avrupa ve ABD'deki Sınıflandırma Ölçütleri ve Anlamları

Sınıflandırma Ölçütleri ve Anlamları	ABD'deki Karşılığı	Avrupa'daki Karşılığı	Türkiye'deki Karşılığı
1 Yıldız-*	Budget /Economy Class- Ekonomi Sınıfı	Turist-Tourist	*
2 Yıldız -**	Tourist Class/Standard- Turist Sınıfı /Standart Sınıf	Standard-Standart	**
3 Yıldız -***	-	Comfort- Konfor	***
4 Yıldız -****	First Class/Superior-Birinci	First Class- Birinci	****

	Sınıf	Sınıf	
5 Yıldız -*****	Deluxe/Luxury-Lüks Sınıf	Luxury-Lüks Sınıf	*****

Kaynak: (Değişik tarihli Turizm Dergileri)

Otelcilik sektöründe en yüksek kategori, yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi; 5 yıldız, de luxe ya da luxury denilen, bu anlamı belirten sınıflandırmalardır. Ama, örneğin ABD’de, 5 yıldız için “tam hizmet”, luxury deyiminin ise, “tam hizmet”in üstündeki kategori nitelermeleri için kullanıldığı da vakidir. Ancak, ülkemizdeki çoğu 5 yıldızlı otellerin, ABD’deki “luxury” deyimiyile betimlenen tesisler kadar konforlu ya da daha lüks oldukları da bir gerçektir. Dolayısıyla, dünyada otellerin çeşitlerine göre sınıflandırılması noktasında, artık ortak bir temel anlayışta anlaşmaya varılması ve standart ölçütlerin belirlenmesinin daha uygun olabileceği değerlendirilmektedir. Bu durum; tanıtım ve pazarlamanın ortak anlayışta yapılması yanında, "otel hizmet sunumları" ve "konuk beklentileri"nin uyumlandırılmasındaki standart sistematik yaklaşım ile yanlışlıklara meydan verilmemesi konusunda, "müşteri memnuniyetinin artmasını" sağlayabilecektir.

Otelin pazarlanması esnasında belirtilen hizmet sunumları ile konuk beklentilerinin uyuşmamasının konaklama esnasında ortaya çıkması durumunda, sanal ortam ve sosyal medya aracılığıyla "otel" ve "acenta" hakkındaki olumsuz değerlendirmeler çığ gibi büyümekte, "işleri etkilemekte", varsa yanlış anlamaların düzeltilmesi zaman almaktadır. "Yanlış anlama" olayı bile olsa, belli bir süre için imaj zedelenmiş olabilmektedir. Örnek olarak: "... *Tatilini Thomas Cook aracılığıyla satın alan İngiliz Joanna Longbottom, Marmaris Hisarönü'nde konakladığı otelin fotoğraflarını*

Facebook'tan paylaşarak oteli 'bataklık' olarak niteledi ve kazıklandığını iddia etti. Longbottom'ın paylaşımı üzerine harekete geçen Thomas Cook, müşterisiyle iletişime geçerken, paylaşımın Facebook'ta 55 bin kez yeniden paylaşıldığı ve 10 binin üzerinde yorum aldığı görüldü. Yorumların büyük kısmı ise Thomas Cook'u oldukça sert şekilde eleştiren yorumlardan oluştu..." (<http://turizmuncel.com/haber/turkiyedeki-otelde-konaklayan-musteri-thomas-cooku-yerden-yere-vurdu--h32582.html-2017>). Bu husus, çok önemlidir.

Türkiye'de, konaklama kuruluşları-işletmeleri, faaliyetlerine dönük, ruhsat ve işletme belgesi alırken, 21.06.2005 tarihli ve 25852 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmış "TC Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik" esasları çerçevesinde, ilgili "yıldız kategorisine" sahip olmaktadır.

Zaman zaman yurt içinde ve dışındaki bazı otelleri, bilinen kategorilerin dışında nitelendirme; diğer bir anlatımla, cari kategorilendirmeler dışında, abartma içeren farklı betimlemelerle nitelendirildikleri de vakidir. Bu durumun en çarpıcı örnekleri, "7 yıldızlı" oteller konusunda ortaya çıkmaktadır. Resmi olarak ve gerçekte, halihazırda dünyada 7 yıldızlı otel yoktur. Yedi yıldız denildiğinde, o zaman "6 yıldızın" da ne olduğu gündeme gelecektir. Bunun dışında, genelde basın-yayın kuruluşlarında haber yapılırken ya da betimlemeye dönük söylemlerde ortaya çıkan "7 yıldız" nitelendirmesi, hakkında bu tür nitelendirme yapılan o otellerin değişik platformlardaki kendi tanıtım sayfalarında ise, yer almamaktadır. Dünyada ve Türkiye'de 7 yıldız olarak lanse edilmiş, aslında 5

yıldız/Deluxe/Luxury olan otellerin adları şunlar olup, resimleri Ek 4.3’de sunulmuştur
(İpek H, (2017):

i. Burj Al Arab Jumeirah | Dubai Oteli

ii. Emirates Palace Hotel | Abu Dabi

iii. Town House Galleria Hotel Milano

iv. Shangri-La Bosphorus | İstanbul

v. Pangu 7 Star Beijing | Pekin

vi. Karkloof Safari Spa | Güney Afrika

vii. Laucala Island Resort | Fiji

viii. Aman Canal Grande Venedig | Venedik

Bu hususlara ek olarak, ülkemizde otelcilik işletmelerinin tanıtım ve pazarlama alanında yanıltıcı reklam yaparak, resmi yıldız sayısı ve resmi sınıflandırmaları dışında aldatma yapma durumuna karşı yasal önlemler de alınmaktadır. Bu kapsamda, bir örnek verirsek, Reklam Kurulu’nun 8 Ağustos 2017 tarihli toplantısında, yanıltıcı yıldız tanıtımı içeren reklamlara ilişkin muhtelif firmalar hakkında, yaklaşık 300 bin TL idari para ve anılan reklamları durdurma cezası verildiği belirtilmiştir. Tatile çıkacak tüketicilerin

mağdur olmamaları için reklamlarda ifade edilen bilgilerle yetinmeyerek, farklı kaynaklardan araştırma yapmaları gerekmektedir.

TC Turizm ve Kültür Bakanlığınca, yanıltıcı yıldız tanıtımları sebebiyle mağduriyet yaşayan tüketicilerin, ayıplı hizmet kapsamında uyuşmazlık konusunun parasal sınırlarını dikkate alarak, tüketici hakem heyetlerine veya tüketici mahkemelerine başvurmaları istenmiş ve yerli ile yabancı turistlere yönelik aldatıcı reklamlarla ülke turizmine zarar verilmesine asla müsaade edilmeyeceği belirtilmiştir (<http://www.turizmguncel.com/haber/yildiz-aldatmacasi-yapan-otellere-300-bin-tl-para-cezasi-h32637.html>).

Oteller, ayrıca, işletme kontrolü (hukuki) bakımından da "Turizm İşletme Belgeli Oteller" ve "Turizm İşletme Belgesiz Oteller/Belediye Belgeli Oteller" olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Turistik Belgesiz Oteller yerel yönetimler tarafından kontrol edilirken, Turizm İşletme Belgeli Tesisler ise, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından kontrol edilmektedir.

Otelleri; "açık kalma süresi", "konaklamanın amacı", "ulaştırma seçeneklerine bağlantıları" açılarından da adlandırabilmekteyiz. Konaklama işletmeleri, açık buldukları yani hizmette oldukları süre bakımından "sürekli açık olan oteller" ya da "dönemsel açık olan oteller" olarak da adlandırılabilir. Şehir otelleri, sürekli açık olan otellere örnektir, esas hedef kitlesi iş insanlarıdır. Yaz ya da kış turizmine hizmet veren kıyı ya da dağ otelleri de, "dönemsel açık olan oteller"e örnektir.

Konaklamanın amacı bakımından da otelleri; şehir otelleri, kıyı otelleri, dağ otelleri, termal (kaplıca) otelleri olarak bölümlendirebiliriz. Ancak, günümüzde, kıyı otellerinin, golf parkuru, futbol sahası gibi çeşitli spor tesis ve olanaklarını da hizmetlerine ekleyerek ve/veya normalde kapalı olduğu periyotlarda da, değişik konseptler oluşturarak, spor takımlarının hazırlık kampları dahil, hizmete devamı/açık kalmayı planlamaları; artık gittikçe sıklaşacağı değerlendirilen uygulamalardan olmaktadır. Bu husus, verimlilik açısından da uygun bir yaklaşım ve stratejidir.

Kıyı (sahil) otellerinden çoğu ise, adının yanına artık "resort" sözcüğünü de eklemektedir. Tatil köyü anlamına da gelen resort sözcüğü, o otelde tatil köyü özelliklerini haiz her türlü olanakların bulunduğu ve konuklarının otel dışına çıkma gereksinimini duymadan, bu olanaklardan rahatça yararlanabileceği anlamına gelmektedir.

Ulaştırma yollarına/seçeneklerine bağlantıları anlamındaki oteller olarak da, havaalanı, istasyon, liman ve karayolları kavşak noktalarına kurulmuş oteller anlaşılmaktadır. Bu yaklaşımların dışında da, başka sınıflamalar yapılabilir. Tablo: 6'da ise otel işletmelerinin sınıflandırılmaları ve kapsamı yer almaktadır.

Tablo:6 Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

S.No.	Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	Sınıflandırılma Kapsamı
1	Konaklama Amacına Göre	Kaplıca-Kür
		Sayfiye-Kıyı- Kongre
		Dağ ve Spor Amaçlı Oteller
		Devamlı Açık Oteller

2	Faaliyet Sürelerine Göre	Mevsimlik Oteller
		Küçük Ölçütteki
3	Büyükliklerine Göre	Orta Ölçütteki
		Büyük Ölçütteki
		Havaalanı Otelleri
4	Ulaşım Araçları ile olan Bağlantısına Göre	İstasyon/Gar Otelleri
		Liman Otelleri
		Kavşak Noktaları /Terminal Otelleri
		Özel
5	Mülkiyet Bakımından	Kamu İşletmeleri
		Karma
6	Hukuki Özellikleri Bakımından Oteller	Belediye Belgeli
		Turizm İşletme Belgeli

Kaynak: Özcan, S., (2011), Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi, T.C. Trakya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi'nden yararlanılmıştır.

Bu tabloda, otel işletmelerinin sınıflandırılmaları ve bu kapsamdaki adlandırılmaları yer almaktadır. Bu tabloyu daha da geliştirebiliriz, şöyleki; bir örnek olarak, işletme yöntemlerine göre de oteller kategorize edilebilir: Franchise işletilen oteller, tam sahiplik otelleri, yönetim anlaşmalı oteller vb. gibi. Dolayısıyla, oteller hakkında, saptanan amaca yönelik olarak değişik kategorize etme hususları da, ihtiyaca binaen ortaya konabilir.

1.4 BÜYÜME VE ULUSLARARASILAŞMA

Büyüme, sözcük anlamı olarak artışı, genişlemeyi ifade etmektedir. Ticarete ve ticari işletmelerde ise büyüme, fiziksel kapasite ya da işgörme kalitesi bakımından düzey artışı yanında, bu artışların sonucu olarak, belli koşul ve gerekler çerçevesinde, ulusal alandan

uluslararası platforma atlayışı betimlemektedir. Bu kavramlar hem genel, hem de otelcilik sektörü açısından ifade ettikleri anlam bakımından, izleyen aşamalarda açıklanacaktır.

1.4.1 Büyüme Kavramı

Büyüme kavramı, nicel ya da niteliksel anlamdaki çoğalma, artma anlamına gelmektedir. Bir işletmedeki somut olarak sayılamayan ama sonuçlarıyla ortaya çıkan, örneğin hizmet kalitesi, personel eğitimi ve davranışları gibi konulardaki gelişmeler niteliksel büyümeye; mekânsal, kapasite ya da finansal alanlardaki artışlar ise nicel büyümeye örnek verilebilir. Bir başka deyişle, rakamsal ve sayılabilen özellikler nicel büyümedir, örneğin çalışan sayısındaki artışlar bu kapsama girmektedir. Niteliksel olarak büyüme ise işletmede bulunan unsurların kalitesinin yükselmesi ile ilgilidir (Aydın, E. ve diğeri, 2013).

Denilebilir ki; firmaları, işletmeleri, kuruluşları önemi yapan ve değerli kılan olgular, onların büyüme hızlarına yönelik yetenekleri ve büyüme için sahip oldukları ya da olabilecekleri gizilgüçleridir. Büyümek ve karlılığı artırmak, bütün şirketlerin en önemli gündem konularının başında gelmektedir. Bu konudaki çalışmalar büyümenin her sektörde, her coğrafyada ve işin her safhasında gerçekleştirilebileceğini göstermekle birlikte, hızlı bir büyüme trendi içerisine girebilmek için iş süreçlerinde, organizasyon yapılarında ve stratejik yaklaşımda değişimler gerektiğini de göstermektedir. Büyüme, öncelikle düşüncede, daha sonra da atılan her adımın tek bir adım değil, daha uzun bir yolculuğun bir altyapısı olduğu anlayışı ile hareket etmekle sağlanabilmektedir (Özek, A.T.,2015).

1.4.1.1 Büyüme stratejileri

Maharov,E.S., (2013)'a göre, büyüme stratejilerini üç şekilde ele alınabilir:

“i. Yoğun Büyüme Stratejileri,

ii. Bütünleştirici Büyüme Stratejileri,

iii. Çeşitlendirerek Büyüme Stratejileri.”

Bu stratejiler de, kendi alt stratejilerinden oluşmaktadır.

Tablo:7'de Büyüme stratejileri ve onları oluşturan alt stratejileri yer almaktadır.

Tablo 7: Büyüme Stratejileri

Büyüme Strj.leri	Yoğun Büyüme Stratejileri	Bütünleştirici Büyüme Strj.leri	Çeşitlendirerek Büyüme Stratejileri
Büyüme Strj.lerinin Alt	<i>Pazara Nüfuz Etme Strj.</i>	<i>Geriye Doğru Bütünleşme Strj.</i>	<i>Konsantrik Çeşitlendirme Strj.</i>

Sistemleri	<i>Pazar Geliştirme Strj.</i>	<i>İleriye Doğru Bütünleşme Strj.</i>	<i>Yatay Çeşitlendirme Strj.</i>
	<i>Ürün Geliştirme Strj.</i>	<i>Yatay Bütünleşme Strj.</i>	<i>Konglomeratif Çeşitlendirme Strj.</i>
	<i>Pazara Nüfuz Etme Strj.</i>	<i>Geriye Doğru Bütünleşme Strj.</i>	<i>Konsantrik Çeşitlendirme Strj.</i>

Kaynak: Maharov,E.S., (2013), Büyüme ve Rekabet Stratejileri, 9 Eylül Üni. Paz. Yük. Lis. Prog. Paz. Strj. ders sunumu yansı notlarının bir bölümünden yararlanılmıştır.

Büyüme stratejilerinin ve bunları oluşturan alt stratejilerin belirlenmesinin bir boyutu da, bu durumun faaliyet gösterilen alanların bir fonksiyonu olmasıdır.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010)'göre ise, büyüme stratejileri iki şekilde uygulanmaktadır:

a. Mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme stratejisi :

i. Ürettiği mal ve hizmetlere yeni mal ve hizmetler,

ii. Faaliyette bulunduğu pazarlara yeni pazarlar,

iii. Mevcut üretim ve operasyon faaliyetleri ve süreçlerine yenilerini ekler.

b. Mevcut işin tanımını değiştirmeden, faaliyetlerin hızını ve etkisini değiştirerek büyüme stratejisi:

i. Mevcut ürünlerde kullanım geliştirmeleri yapar

ii. Yeni pazarlara girmeden, mevcut pazarlara daha etkin girişimler yapar.

iii. Yeni üretim yatırımı ve süreçler eklemekten mevcut faaliyetlerin kapasitesini arttırır.

Söz konusu yaklaşımlar temelinde; “yoğun büyüme stratejilerinin” alt stratejilerinden olan ‘pazar geliştirme stratejisi’ ile Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010) tarafından ortaya konan yaklaşımdaki “mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme stratejisi”nin alt stratejilerinden olan ‘Faaliyette bulunduğu pazarlara yeni pazarlar eklemek’ stratejisi; aynı kapsamı işaret etmektedir. Bu tarz büyüme, yatay büyüme anlamına gelmekte olup, pazar geliştirerek yatay büyüme otelcilik sektöründe, yeni bölge ve pazarlara açılarak zincirleşme anlamına gelmektedir.

1.4.1.2 Otelcilik sektöründe büyüme kavramı

Büyüme olgusunun, nitel ve nicel büyüme olarak, ikiye ayrılabilceği belirtilmişti. Bir konaklama kuruluşunun nicel, yani mekânsal ve kapasite olarak ve finansal anlamda büyümesi noktasında göstereceği etkin faaliyetler ve verimlilik çerçevesinde, finansal bakımdan büyümesi ve gelişmesi teknik olarak olasıdır, aynı zamanda işletmenin kar elde etmesi için, bir anlamda, koşuldur. Ancak mekansal ve kapasite olarak büyümesi, her zaman ve her daim olası değildir. Çünkü tesis yapılırken, var olacak hizmet ünitelerinin büyüklüğü ve kapasiteleri, talep edilmiş ve değerlendirilmesi yapılmış bir çalışmanın fonksiyonu olan belli bir projeye göre gerçekleştirilmektedir. Örneğin, planlanan kullanım çeşitlerine göre, farklı büyüklüklerde tasarlanmış olan 300 adet odanın 310 odaya çıkarılması, bu anlamda büyüme sağlanması mümkün değildir. Şu şekilde ki, büyük metrekareye sahip odaların bölünerek, daha küçük metrekarede biraz daha fazla oda sayısı

elde edilebilir, fakat bu durum finansal anlamda daha fazla gelire, yani nicel anlamdaki büyümenin bir ayağına ve de bu tür büyümenin esasına işaret etmeyeceği değerlendirilmektedir.

Fiziki mekanlardaki küçük oranlarda artışa yönelik kapasite düzenlemesi, büyümeden anlaşılan anlamı ortaya koymayabilecektir. Yeni mekanlar ekleme ya da bitişik bölgelerde ek arazi/bina satın alarak ya da yeniden yapımla, fiziki olarak büyümek, tabii ki mümkündür. Böyle durum; marka değeri yaratmış olmanın, faaliyet gösterilen bölgede önemli oranda pazar payına erişilmiş olmanın ve/veya geleceğe dönük isabetli değerlendirmelerin sonuç vereceği bir örgütsel yapılanmanın ve verimli çalışmış olmanın bir sonucu olacaktır.

Hizmet kalitesi, sunulan yiyeceklerin sunum tarzı ve lezzeti, görevli personelin davranışları ve hareketleri, nitel anlamda olup, her düzeydeki konaklama işletmesinde geliştirilmeye ve gelişmeye açık konulardan olmaktadır, nitel anlamda büyümeye işaret etmektedir. O zaman, otelcilik sektöründe büyüme kavramından söz edilirken, yatay büyüme deyimine uygun olarak esasta, tesis sayısının artırılması hususundan söz ediliyor olması gerekecektir. Faaliyet ve hizmetlerde deneyim ve gelişme sağlandıkça, hedeflere ulaşıldıkça, büyüme stratejilerini uygulama hususunun gündeme geleceği öngörülmektedir. Öncelikle ve ağırlıklı olarak; hangi bölgelerde ve oralardaki uygun konuş yerlerinde, büyümeye yönelik nasıl bir planlama ve politikanın belirleneceği hususunun bu noktada, başat faktör olacağı düşünülmektedir.

Aydın, E. ve Akyol, C. (2013)'na göre, *“İşletmenin, kurumsallaşma düzeyi, hedeflenen başarıda çok önemli bir öge olmaktadır”*. Hangi bölgelerde büyüme öngörülüyorsa, o bölgelerde yapılacak pazar araştırması, belirlenecek yol haritasının yürütülmesinde yani konuya ilişkin stratejilerin belirlenmesinde, etken ve etkin faktör olabilecektir. Çünkü, başarılı olmak, dolayısıyla pazarda uygun oranda ve tatmin edici bir paya sahip olmak için, bu kapsamda öngörülen rekabet esaslarının da önceden iyi saptanması gerekmektedir. Rekabet gücüne sahip olmak, dolayısıyla bir anlamda rakiplere karşı belli düzeyde üstünlük sağlamak, işletme açısından uygun yeti'ye sahip olmak hususunu öne çıkarmaktadır. Başka bir deyişle, rekabet etmeye yönelik uygulanacak stratejilerin; konaklama işletmesinin pazara girdiği/gireceği bölgedeki durumunu güçlendirmek için, gereken esasları önceden belirlemiş olma durumlarının zorunlu ve aşikar olduğu açıktır. Bunu sağlamanın temeli ve en geçerli yönteminin ise; durum, konum ve hedefe/amaca uygun bir yol haritası yani strateji belirlemek olduğu, değerlendirilmektedir.

Met, Ö. ve Erdem B (2011)'e göre, *“Dünya ekonomisi geliştikçe uluslararası seyahat talebi artmakta, bu da konaklama arzını uyarmaktadır. Uluslararası seyahatlerin artması konaklama işletmeleri için büyüme ve uluslararasılaşma fırsatları yaratmaktadır. Bunun sonucu olarak günümüzde, binlerce oteli ve yüzbinlerce odası olan dev çokuluslu otel grup ve zincirleri ortaya çıkmış ve bunlar sürekli büyüme süreci içinde bulunmaktadır”*.

Otelcilik sektöründe ana büyüme, yatay büyümedir. Dünyadaki çok sayıda otel grubu/zinciri ve bu otelcilik zincirlerinin, çok sayıda konaklama işletmesine/tesisine sahip olması, ‘yatay büyümenin’ profilini, somut görünümünü ortaya koymaktadır.

Otellerin büyümesi, esas itibarıyla, var olan hizmete ilişkin ürünlerini, var olan standart biçimiyle, yeni pazarlara/pazarlarda sunmak şeklinde gerçekleşmektedir (Met, Ö., Erdem, B., 2011).

Dikey büyüme ise, girdi'nin üretiminden, satışa kadar, birbirini izleyen aşamaların aynı firma bünyesinde toplanmasıdır. Örneğin, turizmde; turizm acentalığı ve tranferler konusunda, konaklama işletmeciliği konusunda, tur acentalığı konusunda da grubun faaliyet göstermesi dikey büyümeye örnektir. Dolayısıyla, bir anlamdayatay büyüme, bir işletmenin hangi alanda faaliyette bulunuyorsa, o iş kolundaki pazar payını artıracak yönde büyümesidir (Durna, U. ve diğerleri, 2013).

Doğal olarak, konaklama sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların sektöre yönelik alt konularda izledikleri yollar farklı olmakta; gelişme, büyüme, karlılığı artırma hususlarında, kimi konaklama işletmeleri ağırlıklı olarak yurtiçi piyasayı esas alırken, kimileri de yurtdışı arenada ağırlıklı olarak faaliyet göstermeyi düşünmektedirler.

Otel şirketleri belirli stratejilerle büyümekte ve uluslararasılaşmaktadırlar. Büyüme stratejileri, esas olarak; yeni bir pazara girerken bir otel zincirinin seçtiği giriş moduna bağlıdır. Pazar giriş modu, bir otel şirketinin yurtiçi ya da yurtdışında, öngördüğü pazara girmeye karar verdiği zaman, orada faaliyetlerini yürütmek ve organize etmek için tercih ettiği bir kurumsal düzenleme olarak tanımlanabilir (Yu, 1999: 136).

Met, Ö., ve Erdem, B.,(2011)'e göre, *"Dünya pazarından daha büyük pay almak, daha yüksek karlılık elde etmek amaçlarıyla otel şirketlerinin yararlandıkları büyüme stratejileri*

genellikle şunlardır: yeni bir otel yapımı, birleşme ve satın alma, kiralama, ortak girişim, stratejik ortaklık, yönetim anlaşması, franchising. Büyüme stratejilerinin finansal yönden avantaj ve dezavantajlarının yanı sıra otel firmalarının sahip olduğu imkan ve kaynaklar (rekabet üstünlükleri), firmaların büyüme felsefe ve hedefleri, gidilen ülkede çevre faktörleri, yerel ortağın talepleri ve otel şirketleri arasındaki rekabet, büyüme stratejilerinin seçiminde belirleyici olmaktadır".

Aynı zamanda, gereksinime en uygun büyüme yönteminin belirlenmesi; doğal olarak, çalışma yapılması planlanan hedef ülkedeki siyasal, ekonomik, toplumsal, güvenlik ve diğer faktörlere de bağlı olmaktadır.

Otel sektöründe büyümeye ilişkin bir başka özellik de, yapısal ve fiziksel özellikler sonucu büyümenin, coğrafi yayılma şeklini içermesi, bu şekilde desenlenmesidir. Küresel otel zincirleri, hemen her kıtada, çok sayıda ülkede, önemli kent ve tatil merkezlerinde görünmektedirler (Met,Ö., 2005).Bu durum, coğrafi yayılmanın somut bir göstergesi olmuş olmaktadır.

Büyüme stratejilerini etkileyen etmenler ise, Tablo:8 'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Büyüme Stratejisi Seçimini Etkileyen Etmenler

Büyüme Stratejileri	Faaliyet Kontrolü	Özkaynak Yatırımı	Potansiyel Risk	Büyüme Hızı	Karlılık Oranı *
İnşa Etme	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük

Satın Alma	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Kiralama	Yüksek	Orta	Orta	Yüksek	Orta
Ortak Yatırım	Orta	Orta	Orta	Orta	Orta
Stratejik Ortaklık	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek
Franchise Verme	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek
Yönetim Anlaşması	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek
Konsorsiyum	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek

Kaynak: Met, Ö. ve Erdem B (2011)'den yararlanılmıştır.

Karlılığı birçok faktör etkileyebilir. Burada yatırım tutarının büyüklüğünden hareketle, olası bir değerlendirme yapılmıştır.

Tabloda yer alan büyüme stratejilerinin seçimine etki eden etmenler noktasında, işletmeci açısından, optimizasyon (en iyi durum ve koşulu belirleme) sağlama anlamında değerlendirme yaparsak; yüksek kontrol olanağı, düşük yatırım maliyeti ve düşük potansiyel risk, yüksek büyüme hızı ve yüksek karlılık oranı hususlarının hedeflenmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Bunu sağlayan yöntemler ise; “franchise verme” ve “yönetim anlaşması” olmaktadır.

Otelcilik alanındaki büyümenin bir diğer yapısal görünümü ise; otel zincirlerinin, büyümeyi geliştirip boyutlandırdıklarında da, zincirden sonraki aşama olan otel gruplarının değişik bölgelerdeki pazarlara girmeleri, dolayısıyla; sonuçta yurtdışına açılarak, zaman süreci içinde, faaliyetlerini ağırlıklı ve doğal bir sonuç olarak uluslararası arenada sürdürüyor, geliştiriyor olmalarıdır. Otel işletmeleri zincirleşerek büyürlerken, belli

etmenlerin etkisiyle ve çoğu kez bir doğal sonuç olarak, uluslararası arenaya çıkmışlar ve burada da büyümelerine devam etmişlerdir.

Daha önce belirtildiği şekilde, otel endüstrisinde yaygın büyüme biçimi yatay büyümedir, diğer deyişle zincirleşmektir. Zincirleşerek büyüme çoğu durumda uluslararasılaşmayı da içermektedir. Büyüme stratejileri “pazar geliştirme”ye dayanmaktadır. Şirketler mevcut ürünlerini standart şekliyle yeni pazarlarda sunmaktadırlar. Kuşkusuz büyüme yatırımlarla gerçekleşir. Ancak bu yatırımlar sadece otel tesislerine yapılırsa, büyüme finansal kaynaklarla kısıtlanır ve güçleşir. Oysa yatırım yönetim teknolojilerine, araştırma ve geliştirmeye, markaya, sisteme ve insana yapılırsa büyüme daha sağlıklı, daha verimli ve sürdürülebilir olur. Çünkü otel zincirlerini marka yapan, müşterileri kendisine çeken ve büyümeyi sağlayan ana unsur, kaliteli hizmet standardı ve başarılı yönetimdir. Bu da kurumsallaşma, sistem oluşturma, istikrar ve tüm bunların üstünde stratejik bir anlayışa sahip olmakla mümkündür (Met, Ö., Erdem, B.,2011).

Sektördeki bir kuruluşun en az iki tesise sahip olması ve bu sayının artırılması, sonuç olarak yatay büyümeyi sağlar. Ve hizmetlerin/ürünün standart olarak, başka pazarlarda tüketime sunulması sürecinde de, sonuçta otel sayısı artar, sayı arttıkça da zincir 'uzar', yani "otel zinciri olma" kavramı daha belirgin olarak gündeme gelir. "Otel zinciri" olma eşiğinin, pazar geliştirme kapsamında yurtiçinde geçilmesi sonucu, uluslararasılaşma kavramı gündeme gelmekte ve zincir olma olgusunun yurt dışına taşınması aşaması gerçekleşmiş olmaktadır.

Farklı segmentlere dönük yapılanma yani talep düzeylerine göre alt markalar oluşturma hususu, seçilen segmentler noktasında, her bir markanın zincir olmasını, dolayısıyla yatay büyümesini sağlamakta, bu halde zincirlerin oluşturduğu ana marka ise, “Otel Grubu” deyimini almaktadır. Örneğin Hilton bir Otelcilik Grubudur ve Waldorf Astoria, Conrad, Hilton H&R, DoubleTree by Hilton, Hilton by Hampton, Hilton Garden Inn...gibi değişik segment ve hizmet anlayışlarına sahip otel zincirlerine sahiptir.

1.4.2 Uluslararasılaşma Kavramı

Rabenırına, G.E. (2013)’a göre, *“Uluslararasılaşma, yaygın olarak kullanılan bir terimdir, ancak uluslararasılaşma ile ilgili literatürü tartışmak zordur, çünkü terimin kendisi açıkça tanımlanmış değildir”*. Ancak; uluslararasılaşma için, ulusal düzeyi aşarak, yabancı ülke/ülkelerin alanında da faaliyet gösterme ve bu platformda söz konusu faaliyetleri yürütme olgusudur, diyebiliriz. Bu noktadan hareketle, uluslararası işletme deyimini için de, kısaca "öz ülkesi dışında başka ülke ya da ülkelerde faaliyette bulunan işletme" tanımını yapabiliriz. Dolayısıyla "uluslararasılaşma kavramı"; firmaların, şirketlerin, işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırlar yani ülkelerinin sınırları dışında yürütmeleri ile ilgili bir deyiş olmaktadır.

Dışsattım, uluslararasılaşmanın bir aşaması olarak kabul edildiğinde, uluslararasılaşmayı sadece yüzyılımızın olgusu olarak kabul etmek mümkün değildir. Çünkü Ortaçağda, gerek Avrupa'da, gerekse Asya'da, ülkelerarası ticaretin olduğu tarihsel bir gerçektir. İpek ve baharat yolları, daha sonra yeni ticari yolların keşfiyle, uluslararası ticaret hep var olagelmiştir (Erkutlu, H. ve diğeri, 2001).

1.4.2.1 Otelcilik sektöründe uluslararasılaşma kavramı

Ulusal sınırlar içinde faaliyet gösterirken, ulaştıkları büyüme düzeyi sonucunda, uluslararası alanda da büyümesini geliştirmek ve büyümeye dönük finans kaynaklarını daha kolay sağlamak için, öz ülkesine ek olarak değişik yabancı ülkelerde faaliyet gösteren otel işletmelerine, uluslararası otel işletmesi denilmektedir. Otel işletmeleri; sahip oldukları ya da işlettikleri tesis sayısını, belirledikleri planlamalar kapsamında çoğaltmaya devam ettiklerinde, diğer bir deyişle, “büyüme” devam ettiğinde, sonraki aşama olarak, uluslararası pazara çıkmışlar ve dolayısıyla uluslararasılaşmaya başlamış olmaktadır.

Çokuluslu otel zincirleri, bir ülkede önce büyük kentlerde yatırım yapmaktadırlar. Bunun önemli bir nedeni ise, elbetteki pazar ülkeye ilk girişte, istenen düzeyde pazar payına sahip olmayı kolaylaştırmak ve tanınmışlıktan yararlanmaktır.

Çünkü kent otelleri daha çok yabancı işadamlarına hizmet vermekte ve turizm talebinin dönemsel dalgalanmalarından daha az etkilenmektedir (Yarcan, Ş.. 1998).

Yabancı zincirler, büyük kentlerde başarılı olduktan sonra ülkenin diğer önemli kentlerine ve daha az olmak üzere tatil bölgelerine doğru yayılma eğilimi göstermektedirler. Bu durum, pazarda yeterli düzeyde doygunluğa erişip, daha farklı otelcilik alanlarında büyümeyi sürdürme hususunun bir sonucu olmaktadır.

Otel zincirleri, yeni pazarlara doğru büyüme planlamasında, bölge ve ülke seçerken, çoğunlukla; coğrafi yakınlık, siyasal, iktisadî ve kültürel hususlar ile o bölgede/ülkede konuşulan dil gibi öğeler önemli role sahiptir (Met, Ö., Erdem, B. (2011).

Yu, L.(1999)'a göre; *"Otel işletmelerinin yabancı pazarlara girerek genişleme kararları, şu güdülerden etkilenmektedir;*

i. Satışları arttırma,

ii. Coğrafi çeşitlendirme,

iii. Kaynak ve işgücü tedariki,

iv. Dünyaca tanınan marka olmak "

v. Dünyaca tanınan marka olmak "

Ulusal piyasalarda büyüme, sonuç olarak; uluslararasılaşma ve devamında küreselleşme aşamasına geçmeyi gündeme getirmektedir. Bu noktadan hareketle, küreselleşme diye deyimlenen olguyu, uluslararasılaşmanın bir sonraki durumu gibi betimleyebiliriz.

Uluslararası alanda faaliyet göstermenin çeşitli yararları da vardır. Bunlar;

i. Çeşitli teşvikler kavramı dendiğinde; iç pazarda belli bir doygunluğa erişilmesini müteakip, dış pazara yönelip ve seçilen ülke itibarıyla, mevcut ya da verilen teşviklerden yararlanılmaktadır. Bu durum özellikle, gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerde daha ziyade geçerli olmaktadır.

Dünyada önde gelen otelcilik gruplarından Hilton'un, Ortadoğu ve Afrika'da başta olmak üzere, çeşitli orta ölçek ve iktisadi diye adlandırılan segmentlerdeki büyüme çalışmaları ve buna bağlı olarak ortaya koyduğu hedefler, bu durumun belirgin sonuçlarındandır (http://www.turizmdosyasi.com/haber_detay.asp?haberID=13019&HaberBaslik=hilton-avrupa-ortadogu-ve-afrikada-100-bin-odaya-u).

ii. İş portföyünün ve kapsama alanının artması, anlamında ise; esas itibarıyla, kendi ülkesinde pazar doygunluğu yaşandığı ve daha fazla büyümeye mahal kalmadığı durumlarda, dış pazarlara yönelmek büyüme ve gelişme sağlanmaktadır. ABD'deki önde gelen otellerin uluslararası alana çıkmaları, bu tür bir gerekçeden kaynaklanmıştır.

Ayrıca, birçok işletme niş ürünleri için verimli yerleşim alanları bulamamaları nedeniyle, uluslararası büyümeyi bir fırsat olarak değerlendirmektedir (Türksoy, S. S. ve diğerleri, 2013).

iii. Finans gücünden yararlanma olarak ise; uluslararası arenaya çıkan, dış pazarlara açılan otel zincirlerinde ya da gruplarında var olan finanssal yetenekler ve geniş imkanlar; onlara başlangıçta ve ayrıca, uygun stratejik planlamalarını sürdürmelerine bağlı olarak, rekabet konusunda daha fazla avantaj da sağlamaktadır. Örneğin; uluslararası bir otelcilik grubunun, kendine bağlı otel zincirlerinin aracılığıyla, seçilen gelişmekte olan bir ülkenin pazarına girmesi ve o ülkede önde gelen otelcilik şirketleriyle (ülke pazarı düzeyinde) karşılaştırılması, mali güç bakımından bu konuyu daha iyi ortaya koymaktadır.

iv. Markalaşma olgusundan yararlanma; markalaşmış, itibarlı, ilkeli, servis düzeyiyle tanınmış bir düzeyde, dış pazarlara açılan bir konaklama kuruluşun, o ülkenin piyasasında bulunan ve markalaşma alanında, söz konusu bu özelliklere tam anlamıyla sahip olamayan kuruluşlara göre, daha çok yeğlenebilir olması, elbetteki doğal olmaktadır.

v. Nitel Yeteneklerini kullanma; belli dal ve branşlarda, gereksinim duyulan gerek beyaz yaka, gerekse mavi yaka personelin belli bir bölümünü, diğer kadim pazarlarda çalışan ve

oturmuş kendi konaklama işletmelerinden yeni tesislere görevlendirme, yerli piyasadan sağlayacağı diğer personele eğitim verme, her alanda yerli emsallerine oranla daha fazla bilgi ve beceriye ve bunları “yenilere” aktarma olanaklarına ve yeteneklerine sahip olma hususu, o işletmeyi avantajlı duruma getirebilmektedir. Bu şekilde, aynı zamanda, ölçek ekonomisi yararlarından faydalanma da, daha verimli olmaktadır.

Belirtilen bu konuların net sonucu, uluslararası piyasaya çıkan bir otelcilik işletmesinin daha fazla rekabet gücüne sahip olabildiğine dönük bir görünümdür. Bu sonuç da, o otel işletmesini doğal olarak, avantajlı duruma getirmektedir.

Uluslararası zincirlerin sahip oldukları yazılı standartlar ve bu standartları uygulamaları sayesinde belli bir servis kalitesini yakalamaları da, onların gözle görülür en önemli avantajlarından biridir.

Yabancı otel zincirlerinin anayasa niteliğindeki yazılı kuralları, prosedürleri ve belirlemiş oldukları, işlemlere yönelik standartlar bütünü sayesinde, bir “sistem” ortaya konmuş olmaktadır. Bu halde; zincire dahil ve yeni yerde açılacak bir kuruluş; sistemsel olarak, açılış öncesi ve açılış sonrası işletme sürecinde, anılan standartlardan kolaylıkla ve rahatça yararlanabilmektedir. Bu uygulamanın anlamı, yüksek düzeyde ve kaliteli hizmet olmaktadır (http://www.turizmdebusabah.com/haber_detay.asp?rssref=rss&haberNo=54702, 6.12.2010).

Uluslararası otel zincirlerinin küresel düzeyde zincir olmalarının tanımı için, en basit tanımlama; onların hemen hemen kıtaların hepsinde tesis ve/veya işletmelerine sahip olmaları hususudur.

Hangi bölgede ve hangi tür'de faaliyet gösterilirse gösterilsin, konaklama sektörünün kapsadığı tüm hizmet alanlarındaki esas büyüme şekli, yatay büyüme olmaktadır. Başka bir anlatımla; otel grupları/zincirleri, ulusal ve uluslararası alanda ve uluslararası alanda da küresellik boyutunda yeni pazarlara ulaşmayı yani büyümeyi planlarken, bunu yeni ürünlerle değil, (yatay büyümenin gereği olan) mevcut ürünlerini, büyümeyi öngördükleri yeni bölgelerdeki pazarlara sunarak erişmektedirler.

Konaklama işletmeleri için, sektörde tanınmışlığa dönük ad imgesi (marka imajı) kazanma, yönetim ve organizasyon alanında daha fazla yoğunlaşma, kendilerini geliştirme ve sektördeki “yarışmada” yani rekabette, bir anlamda güç kazanmaları için; yatay genişleme olgusu, onlara bu olanakları sağlamaktadır. Daha önce de vurgulandığı gibi, otellerin ulusal ve/veya uluslararası sektör piyasasında büyümeleri, “yoğun” büyüme şekillerinden “pazar geliştirme” stratejisi içinde değerlendirilmektedir.

Yu, (1999: 136)'a göre, *“uluslararası büyüme stratejileri, esas olarak, yabancı bir ülke pazarına girerken bir otel zincirinin seçtiği giriş biçimine bağlıdır. Pazar giriş biçimi tercihleri, bir otel şirketinin yabancı bir ülkeye girmeye karar verdiği zaman, orada faaliyetlerini yürütmek ve organize etmek için tercih ettiği kurumsal düzenleme olarak tanımlanabilir”*.

Çok uluslu otel zincirlerinin temel özelliği, tüm bağlı birimlerinde tutarlılığı olan kaliteli ürün ve hizmet sunabilmeleridir. Kalite standardı ve güvencesi konaklama hizmetlerinin önceden denenemez olması nedeniyle tüketiciler açısından önemlidir.

Zincire bağlı olan tesisler dünya genelinde, birbirlerine merkezi rezervasyon ağları ile bağlanmışlardır. En başta; birbirine yakın coğrafi mekanlardaki tesislerin, ihtiyaç halinde ve konuklarının kabulleri temelinde, bu sayede “konuk aktarmaları” ya da ilave rezervasyon yapmaları mümkün olmaktadır.

Bu hususun yanı sıra otelcilik zincirleri olan kuruluşlar, uluslararası büyüklükleri ve hizmet standartları ile ilgili olarak, “marka imajı” da geliştirmişlerdir (Akyüz, S.2008).

Uluslararasılaşmada, pazara giriş stratejilerinin oransal görünümü şu şekildedir:

Tablo 9: Uluslararası Pazarlarda Büyüme Stratejilerinin Oransal Görünümü

Giriş Stratejisi	Yönetim Anlaşması	Franchise Anlaşması	Tam Sahiplik	Kısmi Sahiplik
%	37	28,4	18,8	15,8

Kaynak: Met, Ö., Erdem, B. (2011)

Günümüzde de bu oranlar, küçük değişiklikler bağlamında, genel olarak benzeri ağırlıktadır. Yönetim (İşletme) Anlaşmaları ile Franchise uygulamaları, en çok yeğlenen yöntemlerdir.

Tablodaki oranlar temelinde, öncelikle yeğlenen ve % 65'ler civarında olan “yönetim anlaşması” ile “franchise anlaşması” yöntemlerini başka bir açıdan değerlendirecek; konaklama tesisi işletmeciliğinde, ‘yatırımcı’ ile ‘işletmeci’ firmaların ayrı kuruluşlar olduğu ya da ayrı yapılanan birimler-kuruluşlar olduğu hususunu gündeme getirmektedir.

1.4.2.2 Türkiye’deki otelcilik sektöründeki büyüme ve uluslararasılaşma durumu

Türkiye’de, turizm çeşitleri temelindeki her türlü turistik faaliyetlerde, doğal olarak en önde gelen unsur olan konaklama sektöründe; büyüme ve dolayısıyla bunun sonucu zincirleşme eğilimlerinin dönemsel krizlere rağmen sürmekte olduğu; ayrıca değişik uluslararası otel zincirlerin Türkiye’ye ilgisinin artarak sürdüğü, değişik basın-yayın organlarında yer alan haberlerden anlaşılmaktadır.

En az 3 otel ve 100’ün üzerinde oda sayısına sahip oteller temel alınarak yapılan bir araştırmaya göre, daha önce belirtildiği gibi, Türkiye’de yerli ve yabancı 200 civarında, otelcilik grubu ya da zinciri yer almaktadır. Bu zincirler, Türkiye’de, 740 civarında otel ile 160 binin üzerinde oda ile hizmet vermektedir. Geçen zaman oranla, bu sayı artmakta/değişmekte, bazen de tesisler ad değiştirerek, faaliyetlerini aynı ya da başka zincirler/gruplar idaresinde sürdürmektedirler (Turizm&Yatırım Dergisi, Muhtelif sayılar). Dolayısıyla, ortaya konan bu sayının günümüzde daha da attığını söylemek, daha evvel belirtildiği gibi, normaldir ve “büyüme” işaret etmektedir.

Yapılan çeşitli çalışma ve araştırmalar sonucu elde edilen bilgilere göre; resort otel işletmecilerinin kent (şehir) otelciliğine yöneldiği, kent otelciliğine girmek isteyen grupların ise, en başta İstanbul'u ön plana aldıkları dikkat çekmektedir; aynı şekilde, yurtdışına açılanların sayısının da, her geçen yıl artmakta olduğu ortaya çıkmıştır. Bu gruplardan, ulusal gruplar olan Divan, Dedeman, Rixos, The Marmara, Kaya Grup gibi gruplar ulusal düzeydeki zincirleşmelerinden sonra, uluslararası düzeyde de büyümeye yönelik ve zincirleşmeye dönük faaliyet ve çabalarını artırmışlardır. İleriki bölümlerde hem ulusal, hem de uluslararası düzeyde büyüme faaliyetleri olan ulusal grupların genel incelemesi yapılacaktır.

Günümüz itibarıyla, bu sayılarda artışa dönük değişmelerin ve gelişmelerin olmuş olması tabiidir. Dolayısıyla, otelcilik sektöründeki yeni yatırımlar her geçen gün artmakta, yeni yatırımcılar ve işletmeciler sektöre giriş yapmakta, önceden beri mevcut kuruluşlardan bazıları ise, buna göre, değişik segmentlerde zincirleşmekte ve uluslararası arenada büyüyerek gelişmelerini sürdürmektedirler.

1.4.3 Türkiye’de Sektördeki Büyüme ve Uluslararasılaşmaya Dönük Diğer Gelişmeler

Türkiye coğrafyasının çoğu bölgesini kapsayacak tarzda, 3, 4 ve 5 yıldızlı statü ile butik otel tarzında, 58 yeni otelin 2017’den 2019 yılı bitimine değin açılması için çalışmaların sürdürüldüğü öğrenilmiştir. Geçen zaman itibarıyla, otelcilik sektörünün dinamik bir sektör olması nedeniyle, bu sayının her an değiştiğini de söylemek, gerçekçi bir yaklaşım olacaktır.

İçinde bulunduğumuz süreçte, yaşanmakta olan krize rağmen yatırımı devam eden sektördeki otellerde, 31 bin yatağın devreye alınması ve 9 bine yakın kişinin istihdam edilmesi planlanmaktadır. Bir otel yatırımı, yarattığı istihdamın yanı sıra inşaattan tekstile, porselenden cam eşyaya, gıdadan temizliğe kadar 55 farklı sektöre de iş fırsatı yaratmaktadır. Bu durumun da ekonomiye katkısı, kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Türkiye’de otel açmaya devam eden Hilton’dan Marriot’a, Sheraton’dan Accor’a kadar küresel turizm devleri, Türkiye’nin tüm bölgelerinde sadece üst segment markaları ile değil, hesaplı-ekonomik segment markalarıyla da yer almaya çalışmaktadırlar (Gökmen, L., Ocak-2017).

Turizm sektöründeki yatırımlar, kent içi iş oteli segmentinde de hızla ilerlemektedir. Şehir otelciliğindeki gelişim, Türkiye ekonomisinin kazandığı ivmeyi göstermekte olup, İstanbul, İzmir, Ankara, Antalya gibi büyük şehirlerin yanında, Anadolu’da gelişen/gelişmekte olan şehirlere de otel yatırımlarının yapılmakta olduğu görülmektedir (Gökmen,L, Ocak-2017). Kent/Şehir oteli, gateway tarzı otel, iş oteli gibi otel türlerinin resort otellere göre avantajı; doluluk oranları bakımından, özellikle kriz dönemleri dahil, resort oteller kadar etkilenmemeleridir; diyebiliriz. İş, ticaret vb. amaçlarla yapılan seyahatler, her dönem sürmektedir. Bu noktada; geleceğe dönük bir bakışla, kent otellerine olan eğilimin bu şekilde sürmesi, beklenen bir gelişme olacaktır.

Önümüzdeki üç yıl içinde, açılacağından söz ettiğimiz 58 otel’den 5 yıldızlı olanların dökümü ve bilgileri Ek 4.6’da sunulmuştur. Anılan döküm ve bilgiler incelendiğinde, % 30’a yakın bir oranda, yatırımcıların aynı zamanda inşa ettikleri tesisin işletmesini de

(kendilerinin) üstlendikleri görülmektedir. Dolayısıyla, kalan %70'in üzerindeki bir oranda da diğer tesislerin, kendilerinin gruplarını profesyonel otel yönetim şirketleri ya da tanınmış markalarla yapılacak işletme anlaşmalarıyla, profesyonel yerli ya da yabancı işletme yönetimleri tarafından hizmet vermesi tarzında uygulamaların öngörüldüğü görülmektedir. Daha önceki dönemlere göre, özellikle kıyı-resort otellerinde, yönetimin profesyonelleşmesi ve bu kapsamda, tanınmış firmalarla işletme anlaşmaları yapma oranı daha fazla artmıştır. Tüm bu hususlar, büyüme olgusunun net göstergeleridir.

Halihazırda; Bodrum'dan İstanbul'a, Kuzey Kıbrıs'tan, Maldivler'e kadar çeşitli yerlerde planlama ve yatırım aşamasında 28 otel yatırımı bulunmakta, 2023'e kadar planlanan yatırımlarla da bu sayının 48'e ulaşması hedeflenmektedir (Gökmen, L., Temmuz-2017). Konuya ilişkin değişik kaynaklardan elde edilen veriler değerlendirildiğinde;

- i. Yerli gruplarda resort otelciliğe ek olarak şehir otelciliğine ve kısmen de termal otelciliğe bir eğilim olduğu,
- ii. İsim yapmış, önde gelen otel kuruluşlarının; ekonomik sınıf ve rezidans tarzı otelcilik gibi değişik segmentlere hitap eden bir yapılanma ile bu gibi değişik segmentleri kapsayan alt markalar halinde büyüme yani o alt markalarda zincirleşme faaliyet ve planlamalarının olduğu,
- iii. Yurtiçinde, ülkenin her coğrafi bölgesinde otel yatırımlarının olduğu,

iv. Yurtdışında da, Amerika ve Avusturalya kıtaları hariç, diğer tüm coğrafi bölgelerin belirlenen noktalarında, çoğu grubun tesislerinin bulunduğu, yapılmakta olduğu ya da planlandığı görülmektedir.

Tüm bu hususlar yurtiçinde büyüme olgusuna ek olarak, uluslararasılaşma niyetleri ile uluslararası arenada büyüme çabalarının somut göstergeleri olmaktadır.

1.5 YÖNETİM-ORGANİZASYON İLE STRATEJİK PLANLAMA-YÖNETİM KAVRAMLARI

1.5.1 Yönetim ve Organizasyon:

Yönetim deyimi; başlangıçta yani kuruluş aşamasında saptanmış, amaç olarak ortaya konmuş hedefler ile sonradan ortaya çıkan gereksinimler temelinde gözden geçirilmesi ve yeniden tanımlanması/revize edilmesi gereken hedeflere ulaşmak için planlama, düzenleme (organize etme), yöneltme, eşgüdüm ve denetime-kontrole ilişkin kuram, modelleme, yaklaşım, bakış açısı kavramlarını içeren ilkelerin ustalıkla yönetilmesi süreci anlamına gelmektedir.

Yönetim deyimi için kısaca; bir kuruluşu, belirlenen amaçlar kapsamında, ulaşılmak istenen hedeflere doğru yöneltme sürecinde yürütülen faaliyet ve işlemlerin toplamıdır, diyebiliriz. Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010)'e göre ise yönetim, *“bir işletmenin ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler vs) etkili ve verimli olarak kullanması süreci”* şeklinde tanımlanmaktadır.

İngilizce “organization” terimi, Türkçe’de “örgüt” olarak bir sosyal varlık ya da sistemi adlandırmak ve “örgütlenme” olarak da “bir yönetim işlevini, bir eylemi” ifade etmek amacıyla, iki şekilde kullanılmaktadır. Bir sosyal olgu ve sistem olarak örgüt kavramı, insan hayatında son derece önemli yer tutar.

İnsan yaşamı ile iç içe olan örgüt/yapılanma, bir anlamda, belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan bir sosyal gruptur ve birçok faaliyet için gerekli olan araçları belli bir düzen içinde bir araya getirmektedir (Erenel, F., 2006).

İkinci anlamıyla “organizasyon” terimi, örgüt diye adlandırılan sosyal sistemlerin yapılandırılmasını, organize edilmesini ve örgütlenmesini ifade eder. “Buna göre, yönetimin önemli ve temel fonksiyonlarından olan örgütlenme, bir kuruluşun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan yer, araç-gereç ve personelin sağlanması, bunların belli bir sistem dahilinde bir araya getirilmesi ve kişiler ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılması olarak tanımlanabilir (Aydın, H., 2001; Erenel, F. 2006). Yönetim ve organizasyon anlayışlarının gelişim sürecinde çağdaş yaklaşımlar, örgütlerin en değerli kaynağının insan olduğunu kabul etmektedir.

İnsan kaynakları performansının, etkinliğinin ve verimliliğinin geliştirilmesi yönünde çaba harcayan, kaynaklarını kullanan ve bunun için ortam yaratan örgütler, özetle; personeline önme veren ve gelişmelerine dönük uygulamalar planlayan kuruluşlar, kısa dönemde olduğu kadar uzun dönemde de başarılı kuruluşlar olarak varlıklarını sürdürmektedir (Gözlü, S., 2000).

Yaşanan gelişmeler örgütlerin daha etkin organize edilmesi ve yönetilmesini, bunun için de gerekli değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bu değişikliklerin her aşamasında, başarıya odaklanan bütün örgütlerde, insan sermayesi önemli bir yer tutmaktadır.

İnsandan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlar arasında paralellik kurabilen, çalışanlarında sürekli heyecan yaratabilen örgütler gerçek verimliliğe ulaşabilecek ve farkı yaratabileceklerdir (Erenel, F. 2006).

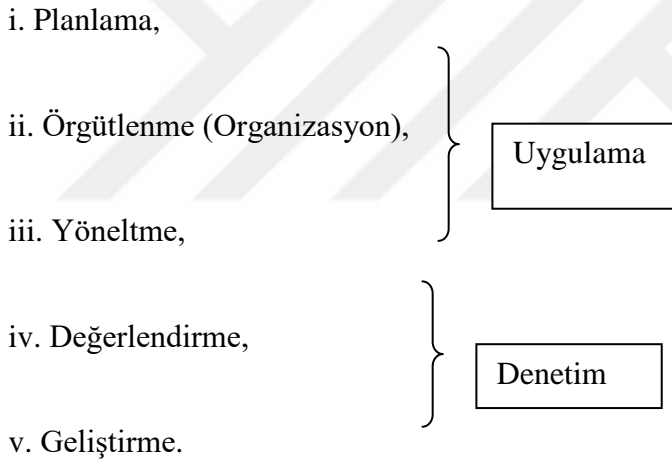
Küreselleşme, teknoloji, bilişim ve iletişim alanındaki hızlı gelişmeler; örgütlerin dinamik bir yapıda değişim içerisinde bulunmalarını şart koşturmaktadır. Fakat teknolojik gelişim ve otomasyon ne kadar büyük ölçüde olursa olsun, insan faktörü yine de tüm faktörlerin ötesindedir. Çünkü tüm bu teknolojik, mekanik ve iletişimsel araçlar, insan tarafından kullanılmaktadır ve bu şekilde anlam kazanmaktadır (Erenel, F. 2006). O zaman, tüm süreçlerdeki en başat faktör, sonuca ulaşmadaki en önemli öge “insan” olmaktadır. Örgütlerde her kademedeki “yetiştirilmiş insanın” etkeninin hedefi yakalama başarısında, temel ağırlığı bulunmaktadır.

Yönetimin anlamı çeşitli bilim dalları tarafından da açıklanmıştır. İktisatçılara göre yönetim, doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye ile birlikte üretim faktörüdür. Sosyologlara göre yönetim, sınıf ve saygınlık sistemidir. Psikoloji, hukuk gibi diğer bilim dallarına göre yönetimi belli amaçları diğer kişilerin çabaları ile gerçekleştirmektir. Bütün bu farklı bilim dallarının yönetim tanımlarının ortak noktası, belli amaçları insanların çabaları ile gerçekleştirmektir (Paşaoğlu, D., 2013). Bu şekildeki tanımlamalara göre, yönetim kavramı; kuruluşun amaçlarına etkin ve yetkin bir modda ulaşmak üzere planlama,

örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin yerine getirilmesine dönük eylemleri ve faaliyetleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, yönetim kavramından; kuruluşun ya da işletmenin faaliyetlerini oluşturan eylemlere dönük gerekli sistematığın planlanması ve oluşturulması hususu da anlaşılabilir. Yönetimin olduğu her yerde, örgütlenmenin yani organizasyonun da var olması doğal bir sonuç olmaktadır.

1.5.1.1 Yönetimin süreçleri

Yönetimin süreçleri de şu öğelerden oluşmaktadır:



Yönetim sürecini bu noktada, 'Planlama', 'Uygulama' ve 'Denetim' kavramlarından oluşan 3 ana aşamalı bir süreç olarak da tanımlayabiliriz.

1.5.1.2 Yönetim işlevleri:

Yönetim işlevlerinin şu şekilde tanımlamak mümkündür:

i. Planlama:

Planlama; amaçların elde edilebilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi, uygulanacak en iyi yöntemin yani hareket şeklinin saptanması ve geliştirilmesi ile belirlenmiş amaçların sağlanmasına dönük söz konusu eylemlerin yürütülmesinde, “kim(ler), ne zaman, nerede, nasıl ve ne yapacak ?” öğelerine yanıt aranması ve karar verilmesi işlemidir.

ii. Örgütlenme:

Örgütlenmenin temeli planlamada yatar. Bir anlamda örgütlenme, o kuruluşun o ana kadar ulaşmış olduğu yaklaşım ve anlayış düzeyi ile teknik bakımdan sahip olduğu düzeyin deneyimsel bileşkesidir, bunların toplamıdır. Bu deneyimlerden hareketle, planlamada öngörülen esaslara koşut olarak örgütlenme işi gerçekleştirilir.

Dolayısıyla örgütlenme; yapılacak işlere göre insanların göreve yönelik teşkilatlandırılmaları, kullanılacak madde ve araçların buna göre tahsisi-belirlenmesi, birimlerin yetki ve sorumluluklarının belirlenerek "yapı"nın oluşturulması hususudur.

iii. Yönelme:

Yönelme kavramının temeli insan ögesidir. Bu kavramın amacı, çalışan personelin planlara uygun şekilde iş görmelerini sağlamak, bu kapsamda onlara görev vererek, yön belirleyerek yol göstermektir. Yönelmede motivasyon, liderlik ve çalışma ortamı (örgütsel iklim) temel esaslardır.

iv. Denetim:

Yönetim sürecinin son aşaması, denetim işlevidir. Bu işlev, değerlendirme ve geliştirme aşamalarını kapsamaktadır. Planlama sürecinde alınan kararların ve uygulamaların sonuç bakımından, ortaya konmuş amaçlar temelinde, durumu belirlenir, hedeflere ne kadar ulaşıldığı saptanır ve geliştirme faaliyetleri uygulanır. Görevli personelin verim ve başarıları da, bu süreçte ölçülmüş olmaktadır.

Planlama süreci için ilk ve en önemli girdi, doğal olarak, amaçlara yönelik elde bulunan ya da bütünlenecek/sağlanacak kaynaklar toplamı olacaktır.

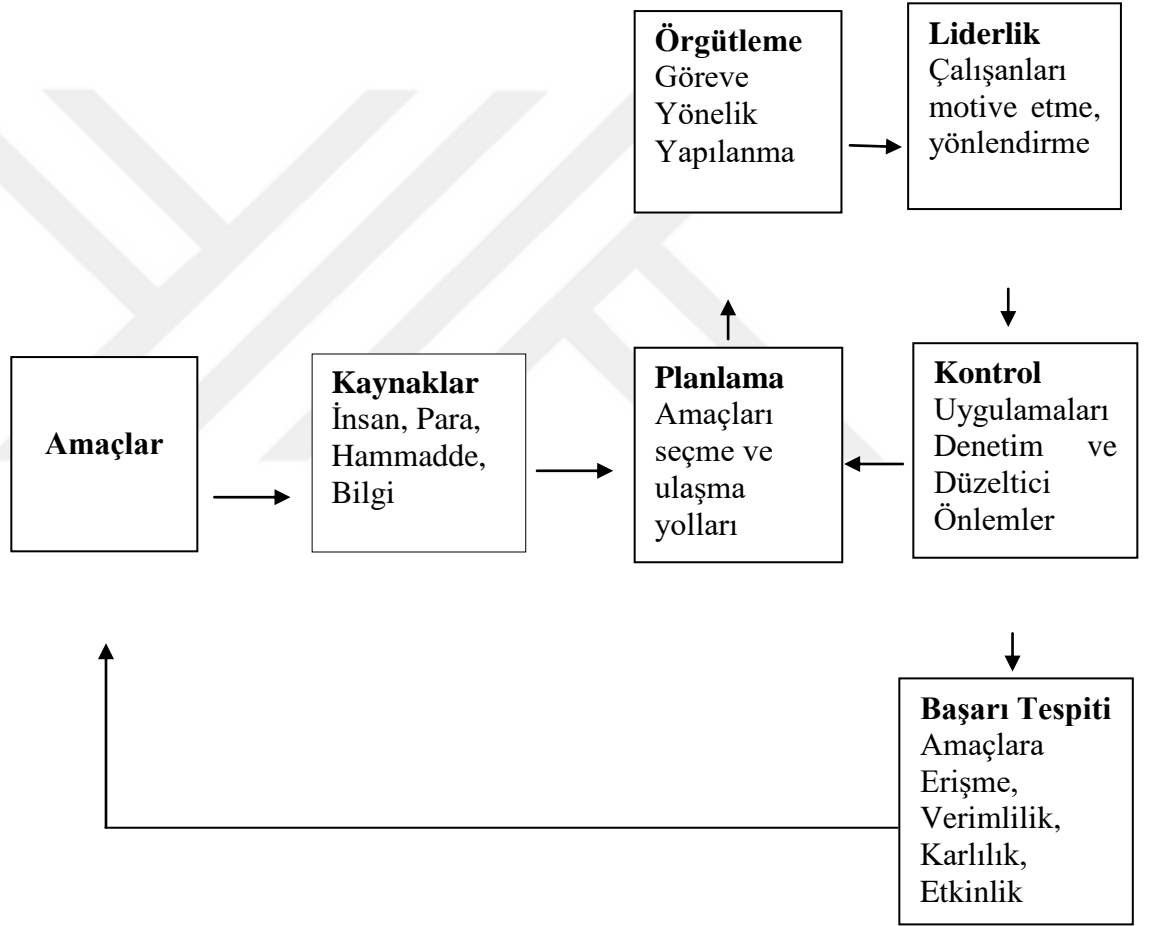
Yönetim süreci kapsamındaki yönetim kavramını oluşturan işlevler arasında ise, doğal olarak yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bu işlevlerin eşgüdümü noktasındaki “Yönetici”, dolayısıyla “Yönetici’nin Liyakati ve Düzeyi” büyük önem taşımaktadır. Çünkü yönetimde etkinlik sağlanması, büyük ölçüde yöneticilerin beceri ve birikimlerinin kalitesine ve görevlerinin yürütülmesine ilişkin yapacakların zaman planlamasına da bağlı olacaktır.

Yönetim kademelerinin her düzeyinde bulunan yöneticiler yani sorumluluk taşıyanlar; yürütmeleri gereken çeşitli görevleri, sorumlulukları altında bulunan ve yönettikleri bireylerle birlikte yerine getirirler.

Çalışanlarla etkin bir grup çalışması yapılması, eşgüdüm ve işbirliği içinde bulunulması, “beyin fırtınası tekniği” ile vb. gibi özgür ve verimi artırabilen tekniklerin uygulanacağı ortamların sağlanması; iyi yetişmiş yöneticilerin öne çıkan göstergelerinden olmaktadır. İyi bir yönetici, çalışanlarının yetişme ve gelişmesine katkı sağlamalıdır.

Yönetim sürecinin şekilsel görünümü, yani akış şeması şu şekilde ifade edilebilir:

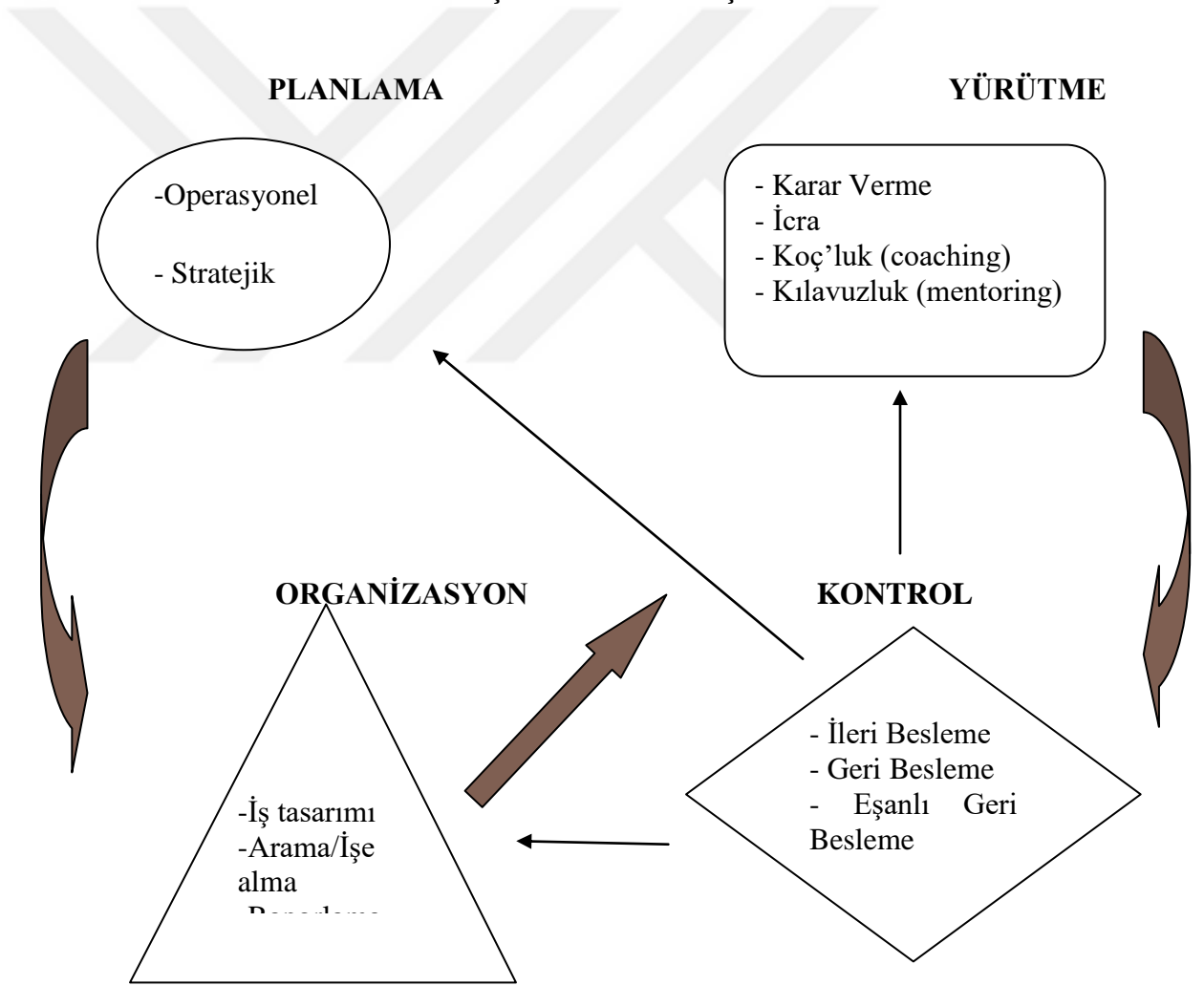
Şekil:2 Yönetim Süreci



(Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta, 2011, s. 5.'den yararlanılmıştır)

Şekil-2’den görüldüğü üzere, buradaki söz konusu tüm aşama ya da birimleri bir zincirin halkaları gibi tanımlarsak, herhangi bir yerdeki aksaklığın, diğer öğeleri de etkileyeceği aşikar olmaktadır. O zaman, sürecin iyi idare edilmesi, bir anlamda yöneticinin liyakatine bağlı bir fonksiyon olmaktadır. Bunun dışında, yönetim işlevlerini oluşturan kavramların şekilsel gösterimi de aşağıda sunulmuştur:

Şekil 3: Yönetim İşlevleri



(Doç. Dr. A.Sera ÖZBAŞAR-2016- Kemerburgaz Üniversitesi MBA ders notlarından yararlanılmıştır)

Planlama, sözkonusu planlamaya göre teşkilatlanma/örgütlenme/yapılanma, sonrasına yürütme faaliyetleri ve kontrol sonuçları kapsamında ilgili evrelerde yenilenme/yenileştirme/geliştirme faaliyetleri, yürüyen bir çark gibi sürmektedir.

Söz konusu yönetim işlevinin yürütülmesinde, elbette o işletmede-kuruluştaki egemen olan "kurum kültürü"nin de büyük bir payı vardır. Bu kültür, o işletmede çalışan bireylerin kişisel anlamda sahip oldukları çeşitli "değerlerin", kurum içi görev ve davranışsal yeteneklerin ve bilgilerin geliştirilmesine dönük çeşitli ve dönemsel eğitimlerle geliştirilip, kurum içi ve dışı ilişkiler ekseninde ve sürekli artması gereken bir kalite temelinde ortaya çıkacak sonucun toplamıdır, tarzında bir yaklaşımda bulunabiliriz. Bu durumu şu şekilde formüle edebiliriz:

Kurum Kültürü= Kişisel Öz Değerler Toplamı + Kurum İçi Dönemsel Görev/Branş Eğitimleri + Çalışma İklimi (Kurumun standartları+üst/ast ilişkileri) + Kurumdışı İlişkilerin Etkisi

İşletmeleri farklılaştıran unsurlar ise işletmelerin sahip olduğu ve rakiplerinin kopyalayamadığı kaynak, beceri ve yetenekleridir. Günümüzde giderek dinamik özelliklerle şekillenen rekabet stratejileri; işletmelerin kalite, maliyet ya da çeşitlendirme kriterlerine odaklanmaları durumunda bir üstünlüğe dönüşmemekte, tersine bu kriterlerin her rekabet stratejisinde bulunması gereken sıradan kriterler haline gelmesi nedeniyle işletmeleri kısa sürede yarışın dışına itmektir.

İşletmelerin rekabet güçlerinin kendi yetenek ve becerileriyle şekillenmesi küreselleşen iş ortamında ve küresel rakipleri karşısında başarılı olmalarının ve bu başarının sürdürülebilir olmasının birincil şartı olmaktadır (Altuntuğ, N. ,2007).

Öz değerler kavramı anlamında ana esaslar olarak; terbiye, dürüstlük, dakiklik, mesleki bilgi, eşgüdüm yeteneği, takım ruhuna katkı ve yardımseverlik duygusu, güdüleme ve etkileme yeteneği öğelerini sayabiliriz. Bu temelde, söz konusu öğeler daha da artırılabilir. Bu kavramın esas vurgulaması ve sonucu ise; kuruma bağlılık, işi sevme ve mesleki bilgi düzeyi, faaliyetlere katkıda ve geliştirmede bulunma heves ve arzusu, işbirliği içinde çalışma duygusunun düzeyi olacaktır.

Kurum kültürünü oluşturmada, maddi tatmin dahil, önemli parametreler olduğu belirtilen diğer etmenlerle birlikte bu hususlar, ne kadar fazla ve derin olursa, toplam bileşke olarak kurum kültürünün de o kadar kuvvetli olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, işgöreni sürekli eğitmek, aynı zamanda bir motivasyon uygulaması, yani işgörenleri motive eden bir etmen olmaktadır. Gelişmiş, güçlü bir kurum kültürünün doğuracağı en önemli sonuçlardan birinin; "gurur duyulacak kurumsal aidiyet duygusu" olacağı öngörülmektedir. Bu sonuç, verimin, tanınmışlığın ve karlılığın artmasına etken olabilir.

1.2.2 Stratejik Planlama ve Yönetim

Stratejik planlama ve Yönetim deyiminin temelini oluşturan, o deyimden çıkış noktası olan 'strateji' sözcüğü ne anlama gelmektedir? Strateji sözcüğü, Özbaşar, A.S. (2016)'a göre; "esrarengiz, sihirli bir yanı' olan, aynı zamanda 'ayrıcalık bahşeden' çekici bir sözcük

olarak, anlam bakımından, 'bir ulusun veya uluslararası topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçlerini bir arada kullanma bilimi ve sanatı, eski deyimle sevkülceyş!'"dir.

Değişik kaynaklarda ifade edilen çoğu tanımlamaların özü ve özeti anlamında, esasta askerlikten kaynaklanmış ve yüksek düzeydeki faaliyetleri içeren “strateji” sözcüğünün tanımını yaparsak; bir kuruluşun üst yönetiminin/yönetim kurulunun, değerlendirdiği amaçlar temelinde saptadığı hedeflere ulaşmaya dönük belirlediği ve ortaya koyduğu planlamaların toplamıdır, bu uğurda izleyeceği ana rota ve yol’dur; biçimindeki bir tanımlamaya ulaşmaktayız. Bu kapsamda, stratejik planlama ve yönetim deyimini; kuruluşun belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için öngörülen strateji ile aldığı kararların ve yürüteceği eylemlerin/icraatların bütünü oluşturacak hususları kapsamaktadır.

Stratejik yönetimin adımları ise, genel olarak;

- i. Analiz (genel çevre analizi, yakın çevre analizi, işletme analizi),
- ii. Kurgulama
- iii. Uygulama ve
- iv. Denetleme, olmaktadır (Özbaşar, A.S.,2016)

1.2.2.1 Stratejik Planlama

Planlama, işletmenin amaçlarının ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesidir. Bu kapsamda, amaçlar; belirlenen ve varılmak istenen sonuçlar olmaktadır.

Plan deyimi ise, “planlama süreci içinde amaçlara varmak için belirlenmiş kararlar topluluğu” olarak değerlendirilmektedir (Ülgen, H. ve Mirze, K.,2010). İşletmelerin belirledikleri amaçları sağlamak için ulaşmayı öngördükleri hedeflere nasıl erişileceği, stratejik planlarda yer alır.

Ülgen, H. ve Mirze, K.,(2010)’e göre, “*Plan; amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve neyin, nerede, nasıl yapılacağıının saptanmasıdır. Plan kavramı, genel olarak strateji, politika, yöntem ve program kavramlarını da kapsamına almaktadır. Plan daha çok, rakamlandırılmış ve yazılı hale getirilmiş olup işletmenin çevresi veya çevresel gelişmesiyle yakından ilgilidir.*”

1.2.2.2 Stratejik yönetim-stratejik yönetim süreci

Stratejik Yönetimin tanımı kapsamında, bugüne kadar yapılmış olan açıklamaların özü olarak, stratejik yönetimin; bir örgütün çevresel koşullara uygunluk içinde ve saptanan hedeflerine ulaşabilmesine yönelik belirlediği stratejik yaklaşımları, yani stratejiyi oluşturan kararların ve eylemlerin, bu konuda yürüttüğü hususların bütünü olduğunu, söyleyebiliriz. Diğer bir deyişle, öngörölmüş amaçları sağlamak için hedefe yöneltilen faaliyetlerin eşgüdümüdür. Ülgen, H. ve Mirze, K., (2010), stratejik yönetimi ve bu süreci; “*İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik tüm bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü*” olarak tanımlamaktadır.

Stratejik Yönetim Süreci'nin evreleri şu şekilde gösterebiliriz (Ülgen, H. ve Mirze, K.,2010):

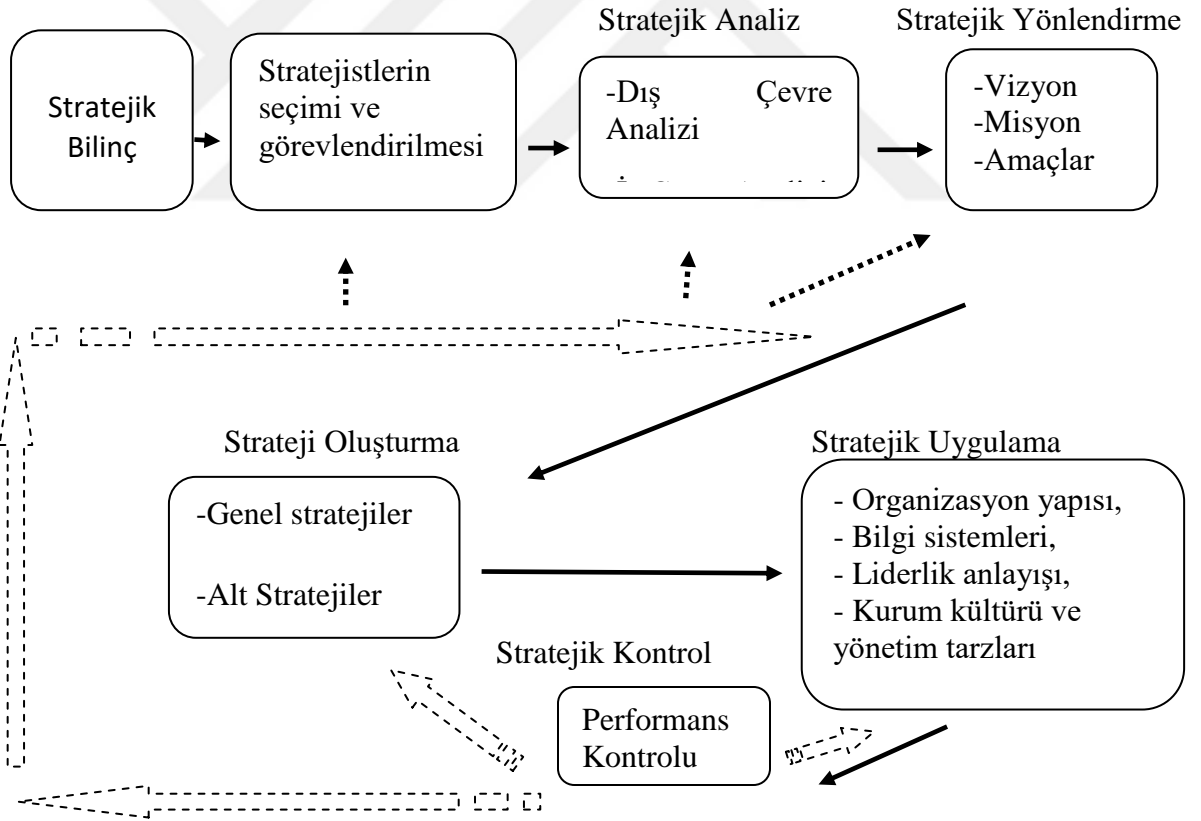
- i. Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi evresi,
- ii. Stratejik analiz evresi: İşletme dışı çevrenin (makro çevre ve sektör) analizi ve işletme içi çevrenin analizi,
- iii. Stratejik yönlendirme evresi: Misyon, Vizyon ve Amaçlar,
- iv. Strateji oluşturma evresi: Genel ve Alt Stratejiler (Kurumsal, Rekabet ve İşlevsel stratejiler),
- v. Stratejik uygulama evresi: Organizasyon yapısı, bilgi sistemleri, liderlik anlayışı, kurum kültürü ve yönetim tarzları
- vi. Stratejik kontrol evresi: Stratejilerin uygulanması sonucu elde edilen performansın kontrolü

Doğal olarak, stratejik yönetimin sorumluluğu üst kademededir. Orta yönetim düzeyi ise, oluşturulan stratejiyi tercüme ederek, günlük/günübirlik uygulamaları yapacak operasyon kademesine aktarır (Özbaşar, A.S.,2016). Bu durumda, önemli bir etken de; planlamaların ve yürütmenin başarıya ulaşması ve öngörülen yönetim uygulamalarının isteklendirme (motivasyon) ortamında etkin yürütülmesi için, sevk ve idare makamının proaktif icra yeteneklerinin düzeyi olmaktadır. Bu sonucun karşılığı “Stratejik Liderlik” olmaktadır.

Uğurluoğlu, Ö. ve diğeri (2009)'ne göre; “*Stratejik liderlik, stratejik yönetim sürecinin önemli bileşenlerinden birisidir. Stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır*”.

Bu yaklaşımın şekilsel gösterimini de, Şekil-4'deki gibi betimleyebiliriz.

Şekil 4: Stratejik Yönetim Evreleri



(Kaynak: Ülgen, H. ve Mirze, K.,(2010), “Stratejik Yönetim Evreleri” gösteriminden yararlanılmıştır.)

Bu gösterimde, stratejist seçiminden başlayıp, kontrol aşaması ile sona eren stratejik sürecin evreleri yer almakta ve ilk basamağın stratejist seçiminden oluştuğu görülmektedir. Burada olduğu gibi, herhangi bir faaliyette stratejik bilinç ve yaklaşımın belirlenmesinden sonra, ilk etap olarak, “personelin seçimi” yani “işi yürütecek personelin saptanması/belirlenmesi” çok önemlidir. Yanlış seçim, doğal olarak tüm süreci olumsuz etkileyecektir. Analiz aşamasından sonra, varoluş amacı ve ana hedef, “vizyon” kavramını; söz konusu vizyonu yerine getirmek, ona ulaşmak için yürütülmesi gereken faaliyetler ve nasıl uygulamalar yapılacağı “misyon” kavramını, amaçlar temelinde betimlemekte ve bu kavramlar “Stratejik Yönlendirme” evresini oluşturmaktadır.

Söz konusu hedef ve amaçlara ulaşma değerlendirmelerinin sonucu, genel ve bunu oluşturan alt stratejilerin belirlenmesi; sonrasında ise, bu stratejilerin uygulanmasına yönelik teşkilatlanma, sevk-idare ve yönetim ögeleri gündeme gelmekte ve bunların sonunda da, ulaşılan sonuçların ve hedefler açısından kontrol ve denetlenmesi evresi, son evre olmakta ve bu evre aynı zamanda, geri besleme-yenileme döngülerinin kapsamını da ortaya koymaktadır. Bu faaliyetlerin herhangi bir aşamasındaki yetersizlik, elbetteki yürütme aşamalarını ve doğal olarak sonucu olumsuz etkileyecektir.

Günümüzde işletmeler, küreselleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslar arası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuşlardır.

Liderler değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için pek çok farklı rolü oynayarak stratejik ve genel olan sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar (Eren, E., 2000; Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y., 2009).

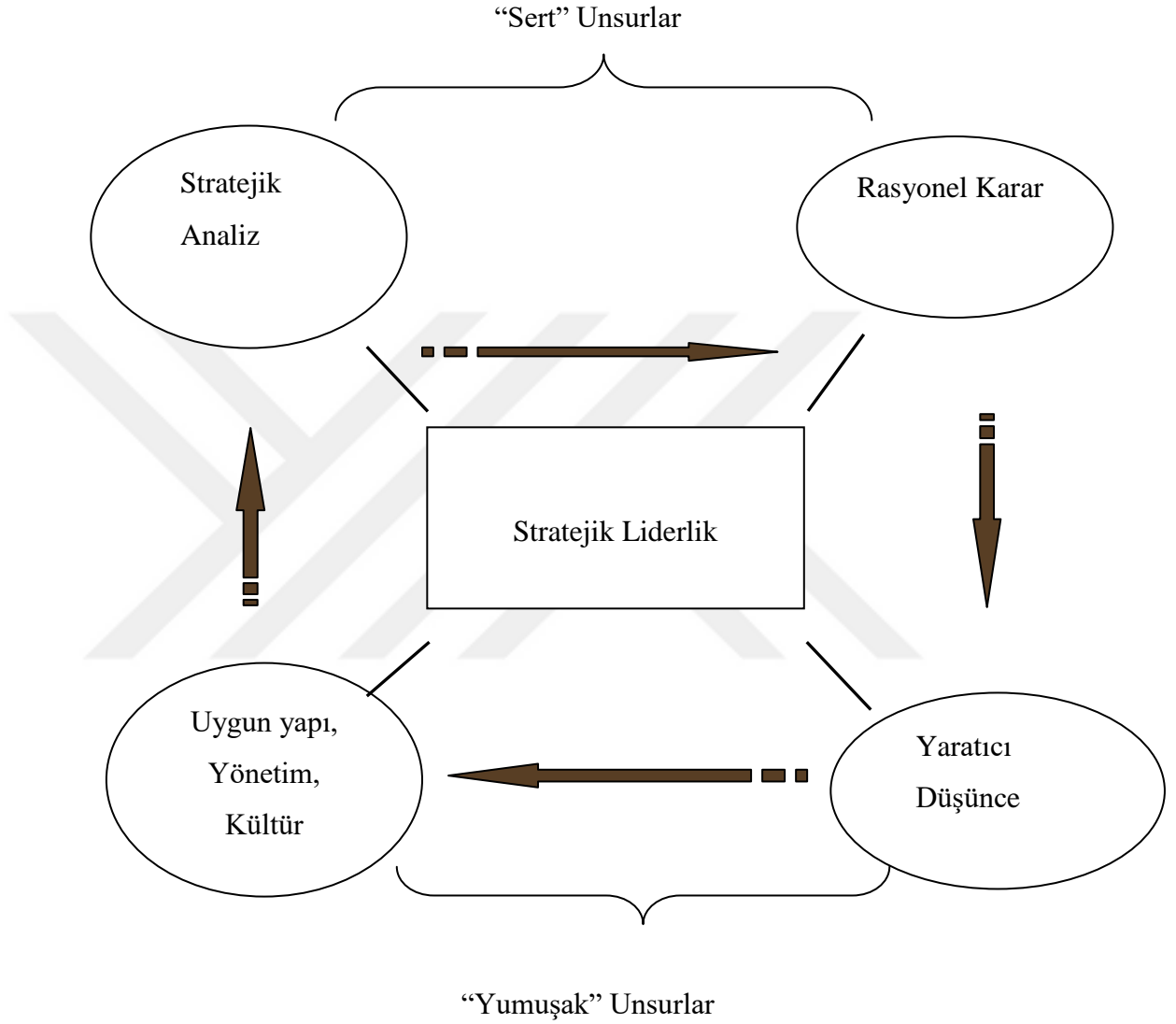
Liderliğin zamanla farklı formlara girdiği ve günümüzde kendine itaat bekleyen, örgütsel amaçlar belirleyip bu amaçlara ulaşmak için planlar geliştiren geleneksel liderlik tarzının ötesine geçildiği söylenebilir (Gelatt, J.P., 2002).

Etkili stratejik liderlik yoluyla örgütler, stratejik yönetim sürecini başarıyla kullanabilirler. Stratejik liderler olarak üst düzey yöneticiler işletmelerde misyon ve vizyon oluşturmada örgüte rehberlik etmek zorundadırlar.

Ardından stratejik liderler, uygun stratejik faaliyetlerin gelişimini kolaylaştırmak ve bu stratejik liderlik faaliyetlerinin nasıl uygulayacaklarını belirlemek zorundadırlar. Bu eylemler stratejik liderler tarafından, stratejik rekabet edebilirlik ve ortalama üzerinde kazanç ile sonuçlandırılırlar (Uğurluoğlu, Ö. ve diğeri, 2009).

Bu noktada; stratejik başarı faktörlerinin stratejik liderlik kavramının eşgüdümündeki gösterimi, Ülgen, H. ve Mirze, K.,(2010)'a göre, Şekil 5'de yer aldığı gibidir.

Şekil: 5 Stratejik Başarı Faktörleri



Kaynak: Ülgen, H. ve Mirze, K.,(2010)'da yer alan verilerden yararlanılmıştır.

Burada, "stratejik analiz yapma" ile bunun sonucu "rasyonel karar alma" evrelerinin sert unsurlar olarak deyimlendirildiği görülmektedir. Sert unsur'dan anlamamız gerekenin ise; yapılan "analiz" sonucunun net ve kesin olması, aynı şekilde bunun sonucu alınan "kararın" da net ve belli bir olgu olduğudur; yani artık kesinlik ve sonuç ifade etmiş olmalarıdır.

Yumuşak unsurlar olarak nitelenen faktörlere baktığımızda da, bu unsurların yürütme ilişkin ve yürütme esnasında da yenilenebilir, yeniden düzenlenebilir, geri beslemesi yapılabilir, geliştirilebilir yapıda olmuş olmaları olgusu akla gelmektedir.

“Sert unsurlar” denince düşünülen olgunun sistemde “esası” oluşturduğu, yani yeni baştan değerlendirme ya da revize yapıldığında, doğal olarak “yumuşak unsurlara” direkt etki edeceği ve onlarda “değişime neden olacağı” anlamına gelmektedir. yani “sert unsurlar” esası oluşturan ve yön belirten düzenlemelerdir.

“Yumuşak unsurlar” ise, bir anlamda “sonuç” olan söz konusu “sert unsurlara” göre belirlenirken, aynı zamanda yürütme esnasında, bunlarda yapılacak geri beslemeler ve cari değerlendirmeler ile ana amaca uygun ve ve onun sağlanmasında daha iyiye dönük geliştirmeler yapılmasının da söz konusu olabileceği, tarafımızdan değerlendirilmektedir.

Uygun liderlik, personelde oluşturulan aidiyet duygusu ve personelin göreve dönük periyodik eğitimlerine verilen önem ile bilimsel kuram ve anlayışlara uygun davranma ve kurumsallaşmanın derecesi; işletmelerin stratejik yönetim ve planlamalarında isabete ve dolayısıyla başarıya ulaşmalarındaki en büyük etken ve öğeler olmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRNEK OLAY: DİVAN OTELİNİN BÜYÜME VE ULUSLARARASI LAŞMA ÇALIŞMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bir ticari grubun, otelcilik sektöründeki ilk markası ve tesisi olarak hizmete girmiş bir konaklama tesisinden, süreç içerisinde büyüyerek tesis sayısını artırması ve grup halinde örgütlenerek, özgün marka adı ile uluslararasılaşma aşamasına geçmeye dönük faaliyetleri ve bu sonucu elde etmesindeki en önemli etmenlerin ne olduğunun saptanması, araştırmanın amacı olmuştur.

Ayrıca; büyüme ve uluslararasılaşma noktasında, yalnızca resort ya da hem şehir oteli hem de resort otellerine sahip önde gelen diğer yerli grupların durumu da, sonuç itibarıyla ortaya konarak, bu konuda ortak paydanın/paydalarının olup olmadığının da belirlenmesi hedeflenmiştir.

Araştırmanın ana sorusu olarak;

i. Sektörde bir tesis ile başladığı faaliyetlerinde, uluslararası düzeyde ve farklı segmentlerde büyüme başarısını gösteren Divan Otelinin, bu başarısındaki esaslar nelerdir?

Alt soru olarak ise:

ii. Otelcilik sektöründe hedeflenen kitlelere ve segmentlere yönelik yapılanma ve profesyonel yönetim anlayışı, büyümenin ana unsurlarından mıdır ? soruları belirlenmiştir.

2.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Uluslararası düzeyde ve artık günümüzde küresel çapta süregelen çeşitli konularda kurulan ilişkilerin gerektirdiği konaklama kavramı, bu sektörde yoğun rekabete de neden olmaktadır. Dolayısıyla, bu koşullar altında, önce ülke çapında ve sonra uluslararası düzeyde faaliyet gösterme başarısının neye odaklandığı ve/veya dayandığı özgün olabilecek yaklaşım ya da ilkelerin belirlenmesi ve sonuçların ortaya konmasının, önemli olacağı değerlendirilmektedir. Çünkü, özelde konaklama işletmelerinin, genelde ise turizm olgusunun yarattığı gelir ve değer, ülke ölçeğinde; isabetli stratejik planlamalar çerçevesinde her geçen gün hatırı sayılır oranlara ulaşmakta ve aşmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi; insanlık tarihinin geçmişten günümüze akışı temelinde, her konuda elde ettiği bilinen başarıları ve gelişmeleri sonucu ulaşılan uygarlık düzeyi, insanlar, kuruluşlar ve devletler arasındaki karmaşık ilişkilerin gittikçe daha yoğunlaşmasına ve aynı zamanda, modern anlamda yüzyılı aşkın süredir faaliyet yürütülen otelcilik sektöründe de, kapsamlı gelişmelere neden olmuştur.

Kapsamlı gelişmeler, konaklama sektöründe tesis sınıf ve çeşitleri ile kurulma amaçları bakımından farklılıklara yol açtığına yanısıra, hangi çeşit konaklama tesisi (Resort Otel, Şehir Oteli, Dağ oteli vd.) olursa olsun, içsel anlamda farklı hizmet ve destek konularında da uzmanlaşmayı ortaya çıkarmıştır.

Dünya arenasında mevcut "yabancı otelcilik devleri", geçmişten bu yana ve gün geçtikçe küresel düzeyde büyümelerini ivmelendirerek artırırken ve yeni segmentler ihdas ederken,

deneyim, finans gücü, uluslararası düzeydeki faaliyetler ve tanınırlık anlamında, henüz onların düzeyinde olmayan, ama büyüme ve uluslararasılaşmasını sürdüren Divan Grubunun özgün marka adı ile söz konusu "kurtlar sofrası"ndaki büyüme, uluslararasılaşma ve büyümeyi sürdürme faaliyetlerinde sağladığı başarılar incelenecektir. Ulusal ve uluslararası düzeyde sağlanan büyüme ve bu büyümeyi bir plan dahilinde sürdürmedeki sonuçlar ve bunların elde edilmesine yönelik uygulanan yöntemlerin sonuç almadaki uygunluklarının, bu temelde ve varsa marka değeri sağlmasına dönük olumlu etkilerinin ortaya konması önem taşımaktadır. Aynı zamanda, sektörde kıyı-resort turizmi otelleri ya da hem şehir, hem de kıyı-resort otellerine sahip önde gelen yerli otel gruplarının da, konu dahilindeki uygulamaları ve varsa ortak payda alanlarının belirlenmesi, otelcilik sektöründeki diğer eşdeğer işletmelere de, yol gösteren bir örnek teşkil edebilecektir.

2.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Nitel araştırma yöntemleri dahilinde, örnek olay incelemesi olarak çalışma yapılmıştır. Kaynak taraması, görüşme formu tazında hazırlanmış belli sorular temelinde görüşme yapma, gözlem yapma, sektörde çalışanlarla söyleşilerde bulunma gibi yöntemlerle veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Başta esnek olarak belirlenmiş araştırma sorularına, veri analizi bitiminde son şekli verilmiştir.

2.4 ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Osmanlı İmparatorluğu zamanında ilk oteller, İstanbul'da yabancı elçilikler ve gayrimüslimlerin yaşadığı bölgelerde açılmıştır. Cumhuriyet döneminde ise, yabancı bir

otel zincirinin açılan ilk büyük ve modern oteli olan Hilton, Harbiye-Şişli bölgesinde 1955'de açılmış, onu tamamen Türk sermayesinin tam sahipliğinde olan 1956'da, gene aynı bölgede açılan Divan Oteli izlemiştir.

Çalışmamızda, 1956 yılında hizmete açılan ve modern anlamda Türkiye'de Türk sermayesinin kurduğu ilk 5 yıldızlı otel olan Divan Otelinin, dolayısıyla bağlı olduğu Divan Grubunun uluslararasılaşma dahil büyüme faaliyetlerinde yaptığı uygulamaların, örnek olay çalışması tarzında ortaya konması planlanmıştır. Ayrıca, sektörde faaliyet gösteren ve ilgili turizm derneğince yaptırılan araştırmalarda, uluslararası aşamaya ulaştıkları ortaya konan diğer şehir ya da hem şehir, hem resort özellikli tesislere sahip yerli otelcilik gruplarının, büyüme ve uluslararasılaşma yolundaki faaliyetleri de, genel anlamda incelenmiştir. Bu bağlamda, araştırma kapsamını esas olarak; bir Türk sermaye grubunun Türkiye'de açmış olduğu, modern otelcilik anlayışı temelindeki ilk otel olan Divan Oteli'nin gelişiminin, dolayısıyla Divan Grubunun belirlemiş olduğu büyüme ve uluslararasılaşma stratejisine uygun olarak, zaman süreci içinde, özgün Divan markası adı altında işletmeye açtığı otel işletmeleri vasıtasıyla zincirleşme ve otel grubu olma yönünde göstermiş olduğu faaliyetler oluşturmaktadır.

Ayrıca, konuya dönük katkı anlamında; uluslararası alanda faaliyet gösteren ve önde gelen diğer ulusal otelcilik gruplarının da, konuya ilişkin çalışmaları hakkında, genel faaliyetlerinin ve sonuçlarının ortaya konması ve varsa bu anlamdaki ortak paydalarının belirlenmesi de çalışmamızda yer almıştır.

2.5 ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Konunun anlamı ve belirlenen içeriği gereğince, esas olarak, Divan Grubunun ilk açtığı oteli temelinde yürüttüğü büyüme ve uluslararasılaşma faaliyetleri, araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Söz konusu kısıtların bir tarafı da, uluslararası aşamaya geçmiş önde gelen diğer ulusal otel gruplarının konuya ilişkin yürüttüğü faaliyetlerinin genel anlamda, sonuca dönük incelenmesidir.

2.6 ARAŞTIRMA (VERİ TOPLAMA) YÖNTEMİ

“Durum analizi (çalışması)” kavramı, araştırmacının nasıl ve niçin sorularıyla olgular üzerinde minimum kontrolü ile birlikte bir olayı veya olguyu incelemesi ve ilişkilerden yola çıkarak bir sonuca ulaşmasını sağlar. Durum analizi çalışmalarındaki temel amaçlardan biri, olayı veya olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde ele almaktır (Yin, R.K., 1994).

Veri, belli bir anlam oluşturmak amacıyla toplanmış, ancak işlenmemiş değerlerdir. Bilgi ise, bu verilerin işlenmesi ile anlamlandırılmıştır. Araştırma için, genel olarak daha çok veri toplanması söz konusu olmakta, işlenen veriler yardımıyla bilgiye ulaşmak amaçlanmaktadır (Kurtuluş, K, 2010). Veri toplama hususunu, birincil kaynaklardan elde edilen veriler ile ikincil kaynaklardan elde edilen veriler olarak ayırabiliriz.

İşletme araştırmalarında en sık kullanılan yöntemlerden biri, birincil kaynak araştırmalarıdır. Sürekli ve güncel veri ihtiyacı ve değişken çevre koşullarına uyum sağlamaya olanak verir. Birincil kaynak araştırmalarında amaç, karar alabilmeyi kolaylaştıracak veri ve bilgiye ulaşılmasıdır. İkincil kaynaklardan elde edilen bilgi ve

veriler için, literatür taranarak elde edilen bilgiler örnek verilebilir. Bunların araştırmaya uygunluğu ve güvenilirliği, doğruluğu ve g¼ncellięine dikkat edilmelidir. Meslek Odaları, Borsa ve IMF verileri, çeşitli rapor, gazete, dergi gibi s¼reli yayınlar ve konu ile ilgili akademik literat¼r ikincil kaynak veri olarak kullanılabilir (Kurtuluş, K, 2010).

Nitel araştırmada, araştırmanın konusunu oluşturan olgu ya da olay, i¼inde buldukları doğal ortamda incelenmelidir.

Yıldırım A. ve şimşek H., (2016)'a g¼re, *“nitel araştırmada toplanan veriler, nicel araştırmada olduğu gibi sayılara indirgenemez. Her ne kadar, nitel y¼ntemlerle toplanan veriler ¼zerinde bazı sayısal analizler yapmak m¼mk¼n ise de, nitel araştırmada temel ama¼ sayılar yoluyla sonu¼lara ulaşmak değildir. Asıl ama¼, araştırılan konu ile ilgili okuyucuya betimsel ve ger¼ek¼i bir resim sunmaktır”*.

Çalışmaya d¼n¼k olarak; veri derlenmesi faaliyetine koşut olarak ve s¼reç i¼erisinde, Divan Grubu'nun CEO'su ile temas kurularak, konuya ilişkin yapılan ¼n bilgilendirme sonrasında, kendisine ve ekibine ELMEK yoluyla ilgili sorular y¼nelti miş ve yanıtları alınmış, ayrıca Divan Elmadağ Otel Genel M¼d¼r¼ ile g¼r¼řme tarzı soru formu temelinde, y¼z y¼ze amaca d¼n¼k bilgilere ulaşılmıştır. Bu durumların dışında, konuyu doğrudan ya da dolaylı ilgilendiren etkenler anlamında, ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Ayrıca, uzun s¼redir otelcilik sekt¼r¼nde ¼alıřan beyaz yakalı çeşitli personel ile de konuya ilişkin s¼yleřilerde bulunulmuş, çeşitli g¼zlemler yapılmıştır.

Bunların dışında, elektronik posta yoluyla, Divan Grubunun CEO'su kanalıyla, ilgili yetkililerine "Otel endüstrisinde Divan Grubunun geleceğe yönelik stratejileri nelerdir?" ve "Otel endüstrisindeki büyümesinde, Divan Grubunun temel düşüncesi ve temel amacı ne idi?" soruları yöneltilmiş, yanıtları aynı yolla öğrenilmiş; buna ek olarak, talebimiz üzerine gönderilen ve halihazırda hizmet veren Divan Grubuna bağlı otellerin, açılış tarihlerini de içeren genel Divan Otelleri listesi alınmış, ikincil kaynaklarla da bütünlenmiştir. Bunun dışında, 25 Kasım 2016'da, İstanbul Özyeğin Üniversitesi'nce düzenlenen ve konusunda bir ilk olan "1'inci Türkiye'de Otelciliğin Önderleri Bienali 2016" etkinliğine katılım sağlanmış ve bu etkinlikte işlenen konu olan "Divan Otelleri" konusunda, Divan Grubu CEO'su Sn. Richard P. APPELBAUM'un yaptığı ve başlangıçtan itibaren süreci anlatan konuşmasının yazılı metni, birincil kaynak anlamında kendisinden talep edilerek alınmış ve ondan da yararlanılmıştır. Ayrıca, aynı etkinlikte, konuşmacılardan olan ve ilk açılmış Divan Oteli olan Divan İstanbul Otelinin uzun yıllar Genel Müdürlüğünü yapmış Sn. Orhan BAŞDOĞAN'ın konuşması esnasında aldığımız notlardan da faydalanılmıştır (<https://www.ozyegin.edu.tr/tr/events/50026582>).

Sonuç olarak; belirtilen şekilde elde edilen veri ve bilgiler doğrultusunda, Divan Grubunun durumu ve gelişimi ile büyüme ve uluslararasılaşma stratejileri; yönetim ve organizasyon ile stratejik planlama ve yönetim ilkeleri temelinde değerlendirilmiştir. Önde gelen ve aynı düzeye erişmiş önde gelen diğer yerli otel gruplarının konuya ilişkin faaliyetleri de, yapılan çeşitli söyleşilerden ve ikincil kaynaklardan elde edilen veriler kapsamında, genel anlamda değerlendirilmiş ve ortak paydalar aranmıştır.

2.7 BULGULAR VE YORUMLAR

2.7.1 Divan Oteline/Grubuna ve Faaliyetlere Yönelik Genel Tespitler

1950'li yıllarda, Koç Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Vehbi Koç, başka amaçla giriştiği bir “kalma yeri-konukevi” yapımı sürecinde, kendisine ‘esasinda ne yapılması gerektiğine yönelik’ yapılan öneri ve tavsiyeleri yerinde bularak ve bu noktada, Avrupa ve Amerika'daki turizm sektöründeki gelişmelerden esinlenerek ve Türkiye'deki ihtiyacı görerek, bugün uluslararası bir marka olan Divan Grubu'nun ilk temellerini atarken, aslında sektörü de geliştiren pek çok ilke imkan sağlayarak öncülük etmiştir (Başdoğan, O., 2016). Aslında Vehbi KOÇ, o zamanlar merkezi Ankara’da olan Koç Grubu personelinin iş amaçlı İstanbul seyahatlerinde ya da kendisinin/ailesinin İstanbul’a gelişlerinde, kalma yeri sıkıntısı bağlamında, rahatça kalabilecekleri bir yer için arazi satın alarak, burada alt katı konukevi, üst katları ise kendileri ve aile bireyleri için kalma yeri anlamında, daireler yapmak istemiş ve bu maksatla mimari açıdan danışmak ve görüş almak için de, İtalya’dan dönemin ünlü bir mimarı getirilmiştir. Bu tür bir bina yapımı düşüncesinin kendisinde oluşmasında, iş seyahatlerinde kalma yeri sıkıntılarını gidermek olgusunun yanısıra, çocuklarının Üniversite’yi İstanbul’da kazanmış olmaları da etkili olmuştur. Gelen mimarın yapılan talebe yönelik yaptığı değerlendirmeler temelinde, o mimarın, (önceki satırlarda belirtilen) bölgesel ile sektörel gelişmeye dönük öğütlerini örnek bir ileri görüşlülükle benimseyen Vehbi KOÇ, sonuç olarak, verdiği kararlar otel yapımını başlatmış; bu otelin en büyük özelliği ise, “Türk motiflerini” içermesi olmuştur. Bu sonucun; Divan Otelinden bir yıl önce yakın bölgede faaliyete başlayan HİLTON oteline karşı da, sanki bir anlamda, bir

farkındalık duruşu oluşturma gibi bir görünüme neden olduğu hususu da, değerlendirmeye değer bir yaklaşım olarak, tarafımızdan düşünülmektedir.

İkinci Dünya Savaşı sonrası Avrupa'sında, sıfırdan inşa edilen ilk modern otel olan Hilton İstanbul, 1955'de açılmış ve bu simge tesis, kendi posta koduna ve puluna sahip olmuştur (<http://tr.hiltonworldwide.com/about/history/>). Diğer bir deyişle, devlet bu açılış için anı pulu basmıştır. Hilton otelinin yapımı TC Emekli Sandığına finanse edilmiştir. Hilton'un Avrupa'da açtığı ikinci otel, 1963'de Roma-İtalya'da açtığı oteldir. Yurtdışında açtığı ilk otel ise, Amerika kıtasında, Porto-Riko'da açılmıştır. Hilton'un Türkiye'de açılışı için bastırılan pul aşağıdadır.

1930'lu yıllar ile özellikle İkinci Dünya savaşından sonraki dönemde, konaklama sektöründe gerçekleşen "büyümlerin" sonucu ve sonraki aşaması olarak, "uluslararasılaşma" olgusu gündeme gelmiş ve zaman aktıkça, artan bir oranda "uluslararasılaşmalar" gerçekleşmiştir. Bu artışların bir nedeni de, iç pazarlardaki doygunluk ve yeni pazarlar arayışı olmuştur.

Hilton Grubunun Avrupa'daki ilk otelini Türkiye'de açmış olmasının bir nedeni de, Macar kökenli olup, Macaristan'da güzellik kraliçesi de seçilen ve sonra Türkiye'ye gelen Zsa Zsa GABOR adlı bir bayanın olduğu dile getirilmektedir. 1940'ların başlarında Amerika'ya göç eden ve sonra Hollywood'da çok ünlü bir artist olan Zsa Zsa GABOR, bu süreçte 1942'de, Hilton Grubu sahibi Conrad HİLTON ile ikinci evliliğini yapmıştır. 1946 yılında boşanmalarına karşın, eşine evlilikleri boyunca, İstanbul'un büyüleyici güzelliklerini sürekli anlatması ve Conrad HİLTON'un bu anlatımlardan oldukça etkilenmiş olmasından

dolayı, bu durumun; onun, yıllar sonra İstanbul-Harbiye’de bir otel açmasına (Hilton) neden olduğu rivayet edilmektedir.

Resim 2: Hilton İstanbul'un Açılışı İçin Basılan Pul (1955) (Sol üstteki pul)



Kaynak: (<http://tr.hiltonworldwide.com/about/history/>)'dan yararlanılmıştır.

İstanbul'da Hilton'un hizmete girmesinden bir yıl sonra açılan ve adı bir yarışma sonucu belirlenen Divan Oteli'nin, sektördeki uzak görüşlü bir yaklaşımın sonucu olarak kurulması değişik açılardan önem taşımaktadır. Bu önem bir anlamda; Hilton'a yakın olan bir kesimde, yani sanatsal, sosyokültürel ve ekonomik bakımdan elit bir bölge olan ve bu bölgenin sonradan daha da gelişeceğinin değerlendirilmesi yanında, tarihsel ile kültürel mekanlara yakın durumda bulunan sözkonusu Şişli bölgesinin, bu kapsamda dikkate alınmış olmasından da kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda bu önem, otel yatırımı ve işletmesi bakımından % 100 Türk sermayesi olan "Divan"ın piyasaya, bu düzeyde ve özgün Türk değerlerini temel alarak girmesiyle de perçinlenmektedir. Böylece; iş ve ticari görüşmeler maksadıyla İstanbul'a gelen yerli/yabancı insanların, (ki ayrıca gittikçe artacağı

değerlendirilen bu gibi faaliyetler ve bu gibi faaliyetleri yürütecek personelin) "uygun kalacak yer bulma" sorunları da, belli oranda çözümlenmiş olacaktı.

Örneğin, 1955 yılında İstanbul'da yapılan "Milletlerarası Banka ve Para Fonu Kongresi" için İstanbul'a gelecek delegelerin, dönemin Maliye Bakanı Hasan Polatkan tarafından, yapılan bu yeni otelde (Divan oteli) kalmalarını istenmiştir. Ve kongre için İstanbul'a gelen 90 delege, henüz resmi açılışı yapılmayan Divan otelinde konaklamıştır. Divan Otelinin resmi açılışı, 14 Ocak 1956'dır ([http:// hotelieristanbul. blogspot. com.tr /2013/06/divan-oteli. html](http://hotelieristanbul.blogspot.com.tr/2013/06/divan-oteli.html)).

Hilton oteli daha önce açılmış olmasına karşın, henüz resmi açılışı yapılmamış bir otelde, uluslararası toplantıya katılacak delegelerin konaklamalarının talep edilmesi, ulusal anlamda bir marka ve prestij lansesi bakımından da, devlet açısından bir tercih olmuştur. Diğer bir önem, otel bölümü ile birlikte lokanta ve pastane ürünleri bakımından da “bir ekol olmanın” hedeflenmiş olmasıdır.

Aynı bölgede, birbirlerine yakın mesafelerde konumlanmış olan Hilton'un yatay dikdörtgen prizma geometrik şeklini andıran görünümüne karşı Divan oteli; dikey dikdörtgen prizma geometrik şeklini andırır tarzda inşa edilmiştir. Sonradan her iki otelde de yapılan genişletme ve yenileme çalışmalarında, özgün mimarinin korunduğu ve esas alındığı görülmektedir. Konuya ilişkin görseller, şu şekildedirler:

Resim 3: Hilton Otelinin İlk Hali (1955) (Önden Görünüm)

(Yatay Dikdörtgen Prizma Benzeri Mimari Görünüş)



Kaynak: (<http://www.boyutpedia.com/1553/64096/hilton-oteli-1950-1955>)

Resim 4: Hilton Otelinin Şimdiki Görünümleri

(Binanın Genişletilmiş Durumu)



Kaynak: (<http://www.mimarlikmuzesi.org/Gallery/DisplayPhoto.aspx?ID=4&DetailID=5&ExhibitionID=6>) ile internetteki diğer görsellerden yararlanılmıştır)

Resim 5: Divan Elmadağ Otelİ İlk Hali-1956

(Dikey Dikdörtgen Prizma Benzeri Mimari Görünüş)



Kaynak:(<https://i.pinimg.com/736x/e0/ee/17/e0ee17c1c17ff05bdb62187362971f1.jpg>)

Resim 6: Divan Elmadağ Oteli Şimdiki Görünümleri (Yenileştirme Sonrası)



Kaynak: (<http://www.akanmimarlik.com/tr/calismalar/mimari-ic-mimari-projeler/divan-istanbul/2> ile internetteki diğer görsellerden yararlanılmıştır)

Modern anlamda Türkiye'de turizme ve konaklama sektörüne öncülük eden, adeta bir okul olan bu iki işletme'den Hilton, işletmeciliğini yaptığı bu tesis ile, ana grubunun başlısı olarak, grubun sektörde yürütmekte olduğu büyüme ve uluslararasılaşma faaliyetlerine devam etmiştir; diğer bir deyişle söz konusu Hilton Oteli, başlı olduğu grubun sürmekte olan büyüme ve uluslararasılaşma faaliyetlerinin bir sonucu olarak açılan bir otel olmuştur. Divan Oteli ise, otel olarak bu bölgede, başlı olduğu kuruluşca (Koç Holding), kendileri açısından hem sektördeki, hem de bölgedeki ilk oteli olmuştur.

2.8 İŞLETME, YÖNETİM VE STRATEJİLERE İLİŞKİN BULGULAR:

2.8.1 Genel Hususlar

İşletme kavramı açısından kuruluşların amacı;

- i. Ekonomik (Etkinlik, Karlılık, Verimlilik) yarar sağlamak,
- ii. Toplumsal (Sosyal Sorumluluk, Hizmet) katkılarda bulunmak
- iii. Teknik, Politik veya Hukuki faaliyetleri yürütmek ya da amacına uygun işlevleri koordine etmek, destek sağlamaktır (Ülgen, H.,2012). Bu kapsamda, bir işletmenin kuruluşundan sonra, belirlediği amaçlara yönelik olarak, yönetimin “planlama, organize olma, yürütmeyi sağlama ve sonuçları kontrol” işlevlerini yürütmesi gerekir.

Divan Oteli'nin ilk kuruluşu bu kapsamda değerlendirildiğinde, işletme olarak “Toplumsal Hizmet” anlayışının öncelikli olduğu bir yaklaşımla kurulmuştur.

Divan oteli, konaklamadaki Türk konukseverliği temelindeki özgün yaklaşımı dışında, Divan Pastanesi, Divan Pub ve Divan Lokantası ile de bir bütünlük anlayışı içerisinde, aynı özgünlük ve kaliteden ödün vermeme temelinde, İstanbul yeme-içme kültürüne önemli katkıları olmuş, bu noktada; belli hususlarda ilk olma ve ilk yapma kazanımlarını hayata geçirmiş, hizmete sunmuş ve Türkiye'nin ilk pastane ve restaurant mekanlarının da öncüsü olma özelliğini kazanmıştır. Pastanesi ve sunduğu tatları ile de gelişmesini sürdürmüş ve bu konuda da günümüzde bilinen marka haline gelmiştir. Günümüzde, "kız istemeye gitme" ya da "nişan" vb. geleneksel anlamlı faaliyet ya da çeşitli amaçlara dönük ziyaretlerde Divan markalı çikolatalar götürme ve sunma, bir prestij olgusu olmaktadır. Bu imajın oluşturulması, çok önemli ve kayda değer bir çalışmadır, bir ekol ve değer yaratmadır.

2.8.2 İlk Divan Otelinin Kuruluş Süreci ve Sonrasına Yönetim İşlevleri Süreci

Kapsamında Bir Bakış

a. Planlama Anlayışı:

Daha önce belirtildiği üzere; o zamanlar merkezi Ankara'da olan Grubun, değişik amaçlarla İstanbul'a gelecek aile bireyleri ile grup personeline hizmet verecek kalma yeri ve konukevi için yapımı düşünülen ve bu gereksinime yanıt verecek bir binanın nasıl olması ve nasıl yapılmasına ilişkin bilgi almak ve danışmak maksadıyla yurtdışından zamanın çok ünlü bir mimarının getirilmesi, planlama aşamasında kalite ve bilgiye verilen öneme işaret etmektedir. Sonrasında tavsiye üzerine, öngörülen "özel kalma yeri ve konukevi" yerine otel yapımına karar verilmesi, uzak görüşlülüğün ve profesyonelliğe verilen değer bir göstergesidir. Doğru planlama ve buna bağlı olarak gelişecek kurgulama/organize olma ile

diğer işlevler süreci, başarı sağlamada, baştan itibaren uygun “pozisyon alma” durumunu, akılcı bir yaklaşım olarak ortaya koymaktadır. Çünkü planlama kavramı; konuya ilişkin veri ve bilgilerin toplanması, buna ilişkin çözümler yapılması, öngörülerin belirlenmesi, varsayımların yapılması, değişik yöntem ve seçeneklerin belirlenmesi ile misyon ve vizyon cümleleri ve ortaya konulan hedeflere dönük, karar verme öğelerini içermektedir.

“Bilgi toplama, analiz yapma, varsayım ve öngörülerin yapılması” aşamalarını; ilk önce “kalma yeri ve konukevi” olarak yapıyı düşünülen binanın yerine, yukarıda belirtilen süreç sonucunda, “otel inşasına karar verilmesi süreci”; “seçeneklerin belirlenmesi, misyon, vizyon ve hedefler hakkında karar verme öğeleri”ne ilişkin süreci de, “otel adının belirlenmesi”, “otelcilik ve yiyecek-içecek anlayış ve konseptinin oluşturulması”, “Lokanta, pastane, bar ve pub” teşkillerinin bütüncül bir anlayışla gerçekleştirilmesi olarak değerlendirirsek; planlama işlevinin bilimsel esaslara uygun gerçekleştirildiğini görmekteyiz.

b. Organizasyon Anlayışı:

Sunulacak hizmetin kalitesi için, İsviçre'den yetkin otelciler getirilerek, personelin İsviçre'den gelen bu personel ile çalışıp deneyim sahibi olması ve bilgi-beceri kazanması amaçlanmış ve sağlanmıştır. İlk açılışta, personel eğitimi için alınan bu önlem, o yıllar itibarıyla anlamlı bir uygulama olduğu gibi, bilgi ve profesyonel anlayışa duyulan saygıyı da ifade etmektedir. Çikolata, pasta ve unlu mamuller için İsviçre'nin en ünlü pastanesi olan Huegenin'den gelen şef Kundert'in oluşturduğu pastane menüsü, kısa sürede Divan Oteli

Pastanesi'ni İstanbul en gözde mekanlarından biri yapmıştır. İlk Genel Müdür Haluk Çatırlı bir söyleşisinde, *"başarılı personelin eğitim için İsviçre'ye gönderildiğini ve komi olarak işe başlayıp bu şekilde yurt dışında eğitim alan birçok personel olduğunu, Divan Oteli'nin sektör için bir Turizm Okulu görevi yaptığını"* belirtmiştir (<http://hotelieristanbul.blogspot.com.tr/2013/06/divan-oteli.html>).

Bu durum bize; otel sektörüne girilmeye karar verildikten sonra, görevlendirme ve personel seçim ve eğitiminde, görevlerin tahsisinde ve göreve yönelik örgütlenmede profesyonellik, kalite ve bilgi kavramlarının temel bir düstur olarak benimsenmesi ve uygulanmasının; Grup ve Divan Oteli yönetimince, o zamanlarda bile, en önce göz önüne alınan kavramlar olduğunu işaret etmektedir.

Ulaşılan bu sonuçlar, organizasyon kavramını oluşturan; görevlerin kategorize edilmesi, emir- komuta dizgesinin oluşturulması, sınıflandırma ve bölümlendirme yapılması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, yönetim alanlarının saptanması, çalışanların seçimi ve görevlendirilmesi, çalışanların eğitim ve değerlemesi gibi ilkelere uygun olarak hareket edildiğini göstermektedir.

c. Yürütme/Uygulama Anlayışı

Saptanan amaçlar çerçevesinde; maddi ve beşeri kaynaklara uygun olarak, sevk ve idare etme, bu kavramın temelini oluşturmaktadır.

Günümüzde, yönetim alanındaki modern ve yeni yaklaşımlardan bir kısmı; Ülgen, H. (2102)'ye göre;

i. Öğrenen örgüt yaklaşımı,

ii. Çalışanların güçlendirilmesi,

iii. Temel yetenekler,

iv. Dış kaynaklardan yararlanma

v. Kıyaslama,

vi. Değişime açık örgüt kültürü”dür.

Bu temelde, konaklama ile yiyecek-içecek hizmetlerinin, bir bütün olarak ve kaliteden ödün vermeden yeni yaklaşımlarla belli profildeki müşterilere dönük arzı; otelin açılışından kısa süre sonra, İstanbul'un, o profili oluşturan sakinleri için, bir "bir araya gelme" ve "buluşma" noktası olmasını sağlamış; bu süreçte Divan Pastanesi, Divan Lokantası, Divan Bar ve Divan Pub'ının da hizmete alınması, Türkiye'nin ilk pastane ve pub zincirinin temellerinin atılması anlamında, bir ilki oluşturmuştur. Kalite kavramı, söz konusu hizmet noktalarının temel değeri olarak ortaya çıkmıştır.

Otelcilik ve yeme ile içme işlevlerini bir bütün olarak uygulamak, bu noktada “gücünü seçkin ürünlerinden ve üstün hizmet anlayışından alarak, olmazsa olmaz güvenilirlik ve profesyonellik ilkeleri ile temsil ettiği değerleri hassasiyetle korurken, bir yandan da çağın gerekleri doğrultusunda yenilenmek” uygulamada temel rota olmuştur ([http: // www.](http://www.)

divan. com. tr/is - gelistirme). Dolayısıyla, planlanan olguların gerçekleştirilmesine dönük etkili uygulamalar ve sonuçlar, yani sağlanan “tanınmışlık” ve “güvenirlilik”; yürütme/uygulama işlevinin uygun şekilde yerine getirildiğini göstermektedir.

ç. Kontrol anlayışı

İşlerin plana uygun olarak gerçekleştiğini izleme, geribildirim, eşzamanlı ve ileri bildirimli kontrol teknikleri uygulama, sonuçları değerlendirme hususlar, kontrol ögesini oluşturmaktadır (Ülgen, H., 2012). Bu kapsamda; müşteri geri bildirimleri ve memnuniyeti ile iç değerlendirme ve periyodik personel eğitimleri ve gözlemler, hedeflere ulaşma düzeylerinin görünümü etkin kontrol olanakları sağlamaktadır (Divan İstanbul Otel Gn. Md. ile Görüşme, 2017, İstanbul).

2.8.3 Divan İstanbul Oteline Künyesel Bir Bakış ve Değerlendirmeler

Divan Grubu hakkında, daha önce belirtilen yöntemlerle elde edilen bilgiler ve değerlendirmeler, izleyen fıkralar ve kapsamındadır.

2.8.3.1 Tesis ile ilgili genel bilgiler

Divan Grubunun WEB sayfasında yer alan bilgiye göre; Divan Otelleri Türkiye’de ISO 9001 Kalite Belgesi alan ilk otellerdir ve beş yıldız Yeşil Otel uygulamasına sahiptir.

a. Açılış tarihi:

Divan Oteli adı altında 1956’da açılmış olup, 61 yıldır hizmettedir. Binanın yenilenme süreci sonucunda, 2011’den itibaren yenilenmiş haliyle hizmet vermektedir. Açılışından bu

yana geçen süre, dünyadaki belli sayıdaki emsalleri gibi uzun bir geçmişi ifade etmektedir. Uzun bir geçmişe sahip olma durumu; eğer söz konusu uzun süreden kaynaklanan “tanınmışlık” ve “yaratılan farklı” değerlere sahip olgusunu içeriyorsa, bir anlam kazanmaktadır. Başta, ulusal düzeyde olmak üzere bu özellikleri yaratmıştır.

b. Oda sayısı:

Divan İstanbul Otelinde, 2011’deki yenilenme sonrası yeniden açılışa oda sayısı, çeşitli tiplerde olmak üzere, 231 adet olmuştur. Oda sayısı, “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” gerekleri kapsamında, 5 yıldızlı oteller için en az 120 oda bulunması koşulunu karşılamaktadır ([http:// www. resmigazete. gov.tr/eskiler/ 2005 06/20050621-11.htm](http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005_06/20050621-11.htm)).

Çeşitli kaynaklarda farklı sayıda yer alan değişik oda tipleri mevcut olup, en fazla oda tipini kapsayan açıklama kaynaktan alınan veriler kapsamında, söz konusu odalar özgün adlarıyla (jargon adlarıyla) şu şekildedir (<http://hotelieristanbul.blogspot.com.tr/2013/06/otellerde-yatak-tipleri-oda-tipleri-ve.html>):

i. Standard Single Room (Standart Tek Kişilik Oda)

ii. *Standard Semi-Double Room (Standard Yarı-İki Kişilik Oda)*

iii. Standard Double Room (Standart İki Kişilik Oda)

iv. Standard Twin Room (Standard İki Yataklı Oda)

v. Standard Triple Room (Standart Üç Kişilik Oda)

vi. Standard Quadruple Room ya da Standard Family Room

(Dört Kişilik Oda ya da Standart Aile Odası)

vii. Superior Room

viii. Executive Room

ix. Deluxe Room

x. Corner Room (Köşe Oda) :

xi. Suite Room (Suit Oda)

xii. Junior Suite

xiii. Presidential Suite

Divan İstanbul Otelinde, bu 13 ayrı oda tipinden sadece *Standard Semi-Double Room (Standard Yarı-İki Kişilik Oda)* ile *Standard Triple Room (Standart Üç Kişilik Oda)* bulunmamakta olup, mevcut oda tipleriyle, tüm gereksinimleri rahatlıkla karşılayacak durumdadır. Bu haliyle, emsalindeki çoğu konaklama tesisinden çok daha kapsamlı durumdadır. Olmayan oda tipleri, 5 yıldızlı konaklama işletmeleri tarafından genelde kullanılmayan, nadiren portföyde olan oda tipleridir.

c. Çalışan Sayısı

Günümüz itibarıyla, Divan İstanbul Otelinde 30'u beyaz yaka, 170'i mavi yaka olmak üzere toplamda 200 kişi civarında personel çalışmaktadır (sayılar küçük değişiklikler

gösterebilir). Otel işletmelerinde toplam insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi amacıyla en yaygın kullanılan tekniklerden birisi, oda veya yatak başına düşen mevcut personel sayısı oranıdır (Erdem, B., 2004).

Buna göre, Divan İstanbul Otelindeki oda başına düşen personel sayısı, genel toplam itibarıyla;

$$\text{Oda Başına Düşen Personel Sayısı} : \frac{\text{Personel Sayısı}}{\text{Oda Sayısı}} = 200/231 = 0,86$$

olmaktadır.

Divan Grubunun diğer otellerinde de, benzeri oranların mevcudiyeti söz konusudur.

Ayrıca, bu konuda ikinci bir hesaplama yöntemi ise, yatak başına düşen personel sayısının oranıdır.

Bu yöntemlerden olan birinci yöntemin, diğer bir deyiş olarak, personel sayısının oda başına oranının daha iyi bir hesaplama ölçüsü olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü, farklı oda tipleri mevcuttur ve odalar doğal olarak farklı yatak sayısına sahiptir.

Örnek olarak, bir suit için belki 4 personel (otel yönetimince) planlanırken, iki yataklı standart oda için bir ya da 2 personel yeterli olabilecektir. O yüzden, yukarıdaki yöntemlerden, “oda başına düşen personel oranının” hesaplanması, insan kaynakları ve personel sayısının belirlenmesi anlamında daha uygun bir yöntem olmaktadır.

Genelde, eğitim düzeyinin daha yüksek olduğu ve teknolojik olanakların daha yoğun ve etkin kullanıldığı düşünülen gelişmiş ülkelerde, (hizmet ve kaliteden elbetteki ödün

vermeden) oda başına düşen personel sayısının diğer ülkelere oranla daha az olduğu görülmektedir. Örneğin, tanınmışlık ve lükslük ile faaliyet süresi bakımından dünyada otelcilik sektörünün ilk geliştiği ve aynı zamanda dünyanın en önde gelen otellerin merkezlerinin olduğu ABD'deki oran, bu anlamdaki en düşük orandır.

Bu konuda değerlendirme yaparsak; toplumsal genel eğitim düzeyinin yüksekliğine koşut olarak, personel sayısının teknolojik olanaklar eşliğinde, belli konularda ağırlık noktaları da oluşturmak kaydıyla optimize edilmesinin, hizmet kalitesinden ödün vermeme yanında, maliyetlerin de belli oranda düşmesini sağlayabileceği öngörülmektedir. ABD'deki söz konusu oran, dünya genel ortalamasının yarısı düzeyi civarındadır.

Aşağıda sunulan Tablo-10'da, dünya genelinde bazı bölgelerdeki otel işletmelerinde oda başına düşen personel sayısı yer almaktadır.

Tablo 10: Dünyada Oda Başına Düşen Personel Sayısı

S.No:	Ülkeler	Oda Başına Düşen Personel Oranı
1	ABD	0.48
2	Hawai ve Pasifik Adaları	0.73
3	Kanada	0.77
4	Avrupa	0.85
5	Avustralya	0.90
6	Meksika	1.53
7	Karaipler	1.12
8	Güney Amerika	1.14
9	Orta Amerika	1.26
10	Orta Doğu	1.32
11	Asya	1.50
12	Afrika	1.91
13	Uzak Doğu	1.93

Kaynak: Oral, S. ve diğeri (1997) s. 185'deki ve Erdem, B., (2004) s.47'deki verilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Buna göre, dünyada oda başına düşen personel genel ortalaması % 1.18 olmaktadır.

Aşağıdaki Tablo:11’de ise, Türkiye’de değişik yıldız sayısına sahip oteller açısından oda başına düşen personel oranı yer almaktadır.

Tablo 11: Türkiye’de Oda Başına Düşen Personel Sayısı

S.No:	İşletme Türleri	Oda Başına Düşen Personel Oranı
1	5 Yıldızlı Otel	1.18
2	4 Yıldızlı Otel	0.76
3	3 Yıldızlı Otel	0.72
4	2 Yıldızlı Otel	0.56
5	1 Yıldızlı Otel	0.50

Kaynak: Ağaoğlu, O.K., (1992) ve Erdem, B., (2004)’deki bilgi ve verilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo:10’a göre, dünyanın belli bölgelerindeki (5 yıldızlı otel) genel ortalamaların oranı 1,18’dir; ve Türkiye’deki 5 yıldızlı otel genel ortalaması ise, aynı şekilde 1,18 olarak saptanmıştır ve dünyanın genel ortalaması ile aynı düzeydedir.

Divan İstanbul Otelinde ortalama 0, 86 olan söz konusu oran ile dünya ve Türkiye genel ortalaması arasındaki fark oranı $0,86 \times 1,18/1,18 = 0,86$ olmaktadır. Bir başka deyişle, Divan İstanbul Otelindeki oda başına düşen personel oranı, dünya ve Türkiye genel

ortalamasının % 86'sı düzeyindedir; bölgeler itibarıyla da, Avrupa'daki oran ile aşağı yukarı aynı düzeyde, ABD'deki orandan ise yaklaşık bir kat fazladır. Ayrıca, Kanada ve Hawaii- Pasifik Adaları'ndaki oranlar, Divan İstanbul Otelinin konuya ilişkin oranına göre kısmen düşük olup, kalan diğer bölgelerdeki oranlar ise biraz daha yüksektir. Diğer Divan Otellerinde de, anılan oran düzeyinin benzeri ve olumlu düzeyde olduğu görülmüştür.

ç. Çalışanların eğitim ve öğretim durumu

Otelin ilk kurulduğu günden bu yana, işletmenin sevk idaresi anlamında ve temelinde; o tarihteki yetersiz çevresel koşullarında dahi, kalite ve en iyiyi hedefleme ve içerden ya da yabancıların en ünlü ve en iyisinden eğitim/hizmet alma ilkesinden vaz geçilmemiş, “liyakat” ve “göreve yönelik başlangıç ya da sonraki eğitimler” gibi ilkeler, hep temel düstur olmuştur.

Divan İstanbul Oteline, görüşme tarihi itibarıyla 170 mavi yaka, 30 beyaz yaka personelinin görev yaptığı saptanmıştır. Genel bir ortalama olarak, Divan İstanbul Oteline çalışan mavi yaka personelin % 20'nin 8 yıllık İlköğretim mezunu, kalan % 80'nin ise Turizm Meslek Lisesi/Lise öğretimi ve/veya daha üst eğitim programlarını bitirdikleri öğrenilmiştir. Beyaz yaka personelinin tamamı ise, (en az) üniversite mezunudur. Grubun diğer otellerinde de, eğitim ve öğrenim düzeyleri bakımından, aynı sonuçlar söz konusudur.

Bu saptamalara ek olarak; değişik kademelerde (üst-orta-alt) yönetici düzeyinde bulunan personelde liyakat ve bilgi düzeyi, deneyim gibi temel özellikler, görevlendirmelerde bir

ilke olarak gözönüne alınmakta, yerli ya da yabancı kökenli bu tür personel için, bu anlamdaki temel değerlendirme, yukarıdaki ölçütler olmaktadır.

Otelde görev yapan genel müdürlerin ortalama görev süreleri 5-8 yıl arasındadır. Dolayısıyla, ortalama 5 ila 8 yıl ortalamasıyla görevde kalan otel genel müdürlerinin, söz konusu görev süreleri aynı zamanda, istikrar kavramının da bir göstergesi olmaktadır. Çünkü bu durum; yönetimin diğer iki boyutundan “insanlar aracılığı ile iş görebilme yeteneği” demek olan beşeri boyut ile ”örgütün tamamını bir bütün olarak görebilme yeteneği” şeklinde tanımlanabilecek kavramsal boyutu gerçekleştirebilmek için de, uygun ortamlar sunmaktadır.

Bunun dışında; Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmeliğin Md.4 (1) d-bendinde “... stratejik planın, orta ve uzun vadeli planlamaları ..” şeklindeki bir esası kapsadığı; Md.7 (1)’de de, “..stratejik planların 5 yıllık bir süreyi kapsadığı..” tarzında cümleler yer almaktadır (Resmi Gazete Tarihi: 26.05.2006, RG Sayısı: 26179, “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”). Başka bir deyişle, kamuda stratejik plan deyimini uzun vadeli plan anlamına gelmekte olup, anılan “5 yıl” uzun vadeyi; orta vadeli planların süresi olan “3 yıl” ise, orta vade anlamını işaret etmektedir. Divan Grubunda otel genel müdürlerinin, ilkesel bir yaklaşım anlamında, uzun süre görevde kalmaları istikrar sağlamaktadır. Yıllık yapılan performans planlamaları haricinde, orta ve en az uzun vadeli planlamaları yapacak ve yürütecek bir periyotta yürütülen görev süresi; bu planların, revizeleri dahil, bir bütünlük içinde uygulanması hususunda da, hem Divan Grubuna, hem de otel yönetimine, hem de

“verime” büyük katkı ve yarar sağlamaktadır. Diğer beyaz yaka personelinin ortalama görev süresinin de 11 yıl ya da daha fazlası olduğu saptanmış olup, istikrar ve hizmetlerin optimizasyonunda bu durum, otelcilik sektöründe; kurumsal aidiyet duygusunun yüksekliğine, bilgi ve beceri düzeyinin üst seviyede oluşuna, istikrar içinde sevk-idareye, hizmetlerin kalitesine ve verimli çalışma ortamı ile güçlü örgüt kültürü anlamına işaret etmektedir. Mavi yaka personelinde de benzer şekilde, uzun süreli görevde kalmalar ve aidiyet duygusu yüksekliğinin mevcut olduğu gözlemlenmiştir.

Otel işletmelerinin başarısı, iyi bir ekonomik ve fiziki yapıya sahip olmasının yanında, etkili bir insan gücüne sahip olmasına da bağlıdır. Çünkü, işletmenin gerek finansal, gerekse fiziki yapısına anlam kazandıran ve onları değerlendiren, işletmede çalışan insan gücü olmaktadır. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına çok daha kolay ulaşırken, bunu başaramayan örgütler, fiziksel ve finansal olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun amaçlarına ulaşamazlar (Erdem, B., 2004). Bu konuda Divan Grubu, otelin ilk açılışından bu yana, personelin eğitim ve motivasyonuna özel önem atfetmiş, en iyileri tarafından ve en iyi yerlerde ilk eğitimlerini almalarını sağlamıştır. Divan’ın rekabete dönük uygulamalarında, konaklama ile yiyecek ve içecek bölümlerinin bir ekol oluşturacak şekilde faaliyette bulunmaları yanısıra, personelin uzun süreli görevine/branşına yönelik görevbaşı eğitimi de bir kuvvet çarpanı oluşturmaktadır. Ve personel kadrosunun dönemsel olarak değişmemesi ve işgücü geri dönüş oranının neredeyse sıfır olması; verim, aidiyet duygusu ve örgüt kültürü temelinde, başka bir kuvvet çarpanı olmaktadır.

Dolayısıyla, tüm bu sonuçlar, yönetim kavramının üç boyutundan, yönetimin işlevsel bilgi ve uzmanlık alanını işaret eden “Teknik Boyutu” kavramının Divan Grubu için önemli ve her faaliyette öncelikle göz önüne alınan öğelerden olduğunu göstermektedir.

2.8.3.2 Faaliyet ve planlamalara yönelik hususlar

Divan İstanbul Otelinin kuruluşundan bu yana ve sonrasında Divan Grubunun büyümeye ve uluslararasılaşmaya dönük kararlarından sonra yürütülen uygulamalara ilişkin bulgular irdelenmesi bu bölümde yapılacaktır.

a. Pazara Giriş Yöntemi

Divan İstanbul Oteli, Koç Grubunun tam sahipliğinde faaliyet gösteren bir tesistir. İlk açılış ve pazara girişi, söz konusu “tam sahiplik” yöntemiyle gerçekleşmiştir. Sonrasında da, işletilmesi ve ilgili diğer konularda Koç Grubunca sevk-idare edilmiştir. 2004’den itibaren ise, ulusal düzeyde yatay büyüme yani otel zinciri olma stratejisine karar verilmiş ve 2006’da Divan Turizm Hizmetleri A.Ş. kurulmuştur. Sürecin devamında, tam sahiplik yöntemi ‘işletmeci olarak’ faaliyette bulunma anlayışı benimsenmiştir.

b. Divan’ın Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri

i. 1956-2004 Dönemi

İlk Divan otelinin açıldığı 1956 yılından sonra, Divan’ın bağlı olduğu Koç Grubunun, tam sahiplik yöntemiyle hizmete aldığı ikinci kent oteli, 1975 yılında Antalya’da açmış olduğu Talya Oteli olmuştur. Bu otel hem kent oteli, hem de denize girilebilen bir otel durumunda

idi (Halen yenilenme aşamasındadır). Divan Grubunun, otel zincirine dönüşerek büyümeye karar verdiği 2004 yılına kadar yürüttüğü stratejinin, büyümeyi öngörmeden cari faaliyetleri sürdürmek olduğu anlaşılmaktadır. Bu stratejinin, hizmet kalitesinden ve yüksek standartlardan ödün vermeyen bir hizmet anlayışı temelinde, “odaklanmış farklılaştırma” anlayışıyla yürütülen bir strateji olduğu anlaşılmaktadır.

İşletme açısından; “farklılaştırma”; Türk mutfağı üzerine daimi inovatif uygulamalarla ve pastane ürünlerinden oluşan yiyecek-içecek bölümü ve geleneksel Türk konukseverliği ile harmanlanmış dünya standartlarında konaklama hizmeti vermek durumunu; “odaklanmış” deyimini ise, bu temelde, belli bir müşteri profiline yönelik yüksek standartları haiz hizmetleri işaret etmektedirler.

Rekabet stratejileri; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak üç ana yaklaşımda belirlenebilir (Porter, M.E,1980). İşletmelerin, performanslarını maksimize edebilmek için, ya düşük maliyetli ürünler üretecek ya da ürün hattında veya servis hizmetlerinde farklılaşma sağlamaları gerekmektedir (Peker, A.A. ve diğerleri, 2016).

Porter, M.E.(1980)’de yer alan ve onun tarafından geliştirilmiş jenerik rekabet stratejilerini izleyen şekilde göstermekteyiz.

Tablo:12 Porter'in Rekabet Stratejileri

		Rekabetçi Avantaj	
		Düşük maliyet	Farklılaştırma
Rekabetçi Alanı	Geniş Pazar Hedefi	1.Maliyet Liderliği	2. Farklılaşma
	Dar Pazar Hedefi	3a.Maliyetlere Odaklanma	3b. Farklılaşmaya Odaklanma (Odaklanmış Farklılaştırma)

Kaynak: (Peker, A.A. ve diğerleri, 2016)

Farklılaşma stratejisi, işletmelerin bulunduğu sektör içerisinde sunduğu ürün ve hizmetlerin rakiplerine göre olumlu yönde farklı yani eşsiz olarak tanımlanabilmesidir. Farklılaşma stratejisi; başarılı ürün tasarımı veya marka, ileri teknoloji, başarılı müşteri hizmetleri, yüksek kaliteli ürün, başarılı bayilik ağı, teknoloji kullanımı, etkili dağıtım kanalları vb. şeklinde birçok formda gerçekleştirilebilmektedir (Porter, 1980; Peker, A.A. ve diğerleri, 2016).

Porter,M.E.,1985; Peker, A.A. ve diğlerleri, (2016)'a göre, "*farklılaşma stratejisi uygulayan işletmeler, müşterilerinde marka bağımlılığı oluşturmaları nedeniyle, tüketicilerin satın alacakları ürün ve hizmetlerin fiyatlarına olan duyarlılığı en alt seviyeye indirgemektedir*".

Farklılaşma stratejisi bu anlamda, konaklama sektöründe, faaliyetlere dönük avantaj sağlamada uygun ve verimli bir strateji olabilmektedir. Farklılaşmalar; ürünün/hizmetin sunumu ve sunum zamanı ile müşteriye sunumda müşteri odaklı yaklaşımlar gibi konularda yapılabilir, konu ve yaklaşım bakımından koşullar temelinde geliştirilebilir, derinleştirilebilir.

Odaklanma stratejisi ise, işletmelerin geniş tabanlı stratejiler uygulamak yerine belirli özel ihtiyaçlara sahip müşteri gruplarına başka bir ifadeyle "dar hedef kitlelerine" yoğunlaşarak uyguladığı ve böylece de sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı jenerik stratejidir.

Odaklanma stratejisi iki türlü gerçekleşmektedir:

Bunlardan birincisi, işletme hedef segmentinde maliyetlere odaklanarak maliyet avantajı elde etmek olurken; ikincisini ise, işletmenin hedef segmentinde farklılaşmaya odaklanarak rekabet üstünlüğünü elde etmek istemesi oluşturmaktadır (Peker, A.A. ve diğlerleri, 2016).

Buna göre, odaklanma stratejisi farklılaşma stratejisinin belirli bir hedef kitleye uygulanmış şeklidir. İşletmeler odaklanma stratejisi uygulayarak belirli bir pazar payından ve satış hacminden vazgeçmiş gibi görünmekle birlikte, eğer stratejiyi başarılı bir şekilde gerçekleştirirlerse rakiplerine oranla daha fazla kar elde edebilirler (Duman ve diğlerleri, 2014).

Bu noktada; Grubun sektörde ilk defa açtığı tesis olan Divan İstanbul Otelinin, açıldığı yılların çevresel koşullarında, “dar pazar hedefi” anlayışına uyan strateji ile faaliyete başlaması yani “odaklanmış farklılaştırma” stratejisiyle; hem konaklama, hem de yiyecek-içecek bölümünde özgün ve örnek çalışmalar yapması, yüksek standarttaki kaliteli servisiyle boy göstermesi; onun belli bir profildeki müşteriler tarafından sürekli bir “uğrak ve buluşma yeri” olarak kabul edilmesini ve tanınmışlığını sağlamış; gelirler ve giderler anlamında, bir varsayım olarak, doluluk oranı ilk yıllarda bazen beklenen düzeyin altında dahi olmuş olsa, yiyecek-içecek bölümünün getirileri ile genel giderleri böylece her zaman karşılama olanağı elde bulundurulmuştur. Öyleki; günümüzde Divan markası, kalite anlamına gelmektedir. Örneğin yerli ya da yabancı herhangi bir tanınmış markasını taşıyan bir pasta ya da çikolata pek yoktur; ancak “Divan Çikolatası” dendiğinde bu marka, halkın çoğu kesimlerinde kalite, lezzet ve prestij anlamına gelmektedir. Bu sonuç, kuramsal açıklamada esasları belirtilen “odaklanmış farklılaştırma” stratejisinin doğru ve uygun kullanıldığının bir kanıtı olmaktadır. Başka otellerin, kendi adları ile ünlenmiş benzeri bir ürün ya da ürünlerine yurtiçinde tesadüf edilmemiştir.

Divan Oteli 2006 yılında, 50'nci kuruluş yılını kutlamış ve büyüme stratejisi kapsamında, yeniden yapılanma gerçekleştirerek, yeni kurulan Divan Turizm Hizmetleri A.Ş.'ne bağlanmıştır. Dolayısıyla, o zaman itibarıyla mevcut tüm Divan Otelleri ile Divan markası altındaki pastane, kafeterya, pub ve barlar, bu şirketin yönetimi altında toplanmıştır (<http://www.tgrthaber.com.tr/haber/335923.html?/haber/335923.html&>). Bu sonuç, stratejiye uygun örgütlenme anlamında, uygun ve isabetli bir yapılanmadır.

ii. 2004 Dönemi ve Sonrası Büyüme Faaliyetleri

Divan Grubu, 2004 yılından sonra otelcilik alanında 'işletmeci' olarak büyüme stratejisini uygulamaya karar vermiştir (<http://www.radikal.com.tr/ekonomi/divanin-yeni-oteli-divan-city-726211/>). Bu süreçte, Divan Grubu; yatay büyüme stratejisi kapsamında, ulusal düzeyde zincirleşerek büyümeyi hedeflemiştir. 2006 yılında, Divan Otelinin 50'nci kuruluş yılı kutlamalarında yapılan açıklamada; "2010'da 12 otele ulaşmanın planlandığı, o zaman itibarıyla 3 bin çalışanı ile Türk ekonomisine katma değer sağlayan dev bir hizmet şirketine dönüştüğü" belirtilmiştir. Ayrıca, Divan Grubunun 50'nci yılı itibarıyla, Türkiye çapında 6 otel ve 1.040 oda sayısında 2.240 yatak kapasitesi ile hizmet verdiği bildirilmiştir (<http://www.tgrthaber.com.tr/haber/335923.html?/haber/335923.html&>).

Büyüme faaliyetine başlanırken, hedeflerin saptanması ile o hedeflere yönelik planlama, örgütlenme, yürütme işlevlerinin, yönetim ve organizasyon kavramına ve bu noktada stratejik planlama ve yönetim esaslarına uygun tarzda yürütüldüğü görülmüştür.

b. Uluslararasılaşma Faaliyetleri

2004'den itibaren, yoğun büyüme stratejilerinden yatay büyüme ile ulusal düzeyde zincirleşme faaliyetleri sürdürülürken, 2006'dan itibaren Divan Grubu; uluslararası bir otel zinciri olma hedefini ortaya koymuş ve yurtdışına açılma kararı almıştır. Yurtiçindeki büyüme faaliyetinde olduğu gibi, uluslararası arenadaki büyüme faaliyetinde de, yatırımcı olarak değil, işletmeci olarak faaliyette bulunulması öngörülmüş ve kararlaştırılmıştır. Divan'ın, uzun dönem hedef bakımından " uluslararası otel ve lüks

butik pastane zinciri olması" hedeflenmiş, bu noktada 2012'ye kadar 7'si Türkiye'de, 18'i yurtdışında toplam 25 yeni otel planlanmıştır. Grubun öngördüğü hedefler kapsamında; Türkiye'deki 7 otelin de ikisi İstanbul'da, kalanı Anadolu'daki diğer şehirlerde olacaktır. Gaziantep, Adana, Diyarbakır, Eskişehir, Samsun ve Trabzon illerinin de, bu açıdan analiz edildiği belirtilmiştir (<http://www.hurriyet.com.tr/koc-un-50-yillik-divan-i-artik-dunyaya-aciliyor-6595427>). Dolayısıyla, ulusal düzeyde yatırımcı olarak değil, işletmeci olarak büyüme planlanırken, aynı stratejinin uluslararasılaşma faaliyetlerinde de uygulandığı saptanmıştır.

2013 yılında, Divan A.Ş. Gn.Md.Yrdc.nın yaptığı açıklamada (<http://turizm gazetesi.com/NEWS.ASPX?ID=70214>) yer alan hususlar, maddeler halinde yazıldığında şu bulgulara ulaşılmaktadır:

a. Divan Grubu'nun otel işletmeciliği haricinde, rezidans, restoran, fırın ve pastane yatırımları da mevcuttur. Restoran, Pastane ve dolayısıyla Fırın yapılanmaları, baştan beri otel işletmesini destekleyen ve bu şekilde, bütünün parçaları olmaktadır.

Bulgunun değerlendirilmesi:

Yiyecek-içecek bölümünde saldırgan yenileşim (inovasyon) stratejisinin uygulanmış, aynı zamanda, "alanlarına göre yenileşim (inovasyon)" türleri kapsamında ve esas olarak süreç, pazarlama ve organizasyonel yenileşim konularında çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmaların somut sonuçları anlamında, 'mönü yenileşimi' altında, ağırlıklı olarak Türk Mutfağı ürünlerinde örnek ve özgün sonuçlar alınmıştır. Söz konusu Türk mutfağı

ürünlerinin örnek ve özgün yansımaları Lokanta-Pastane ve Fırın ürünleri olarak günümüzde haklı ve yaygın bir üne sahiptir. Konaklama olgusu ile bir bütünlük teşkil etmektedirler; bu durum, özgün bir yaklaşımdır. Her zaman için, belli oranda bağımlı müşterilerinin olmasını sağlamış ve geliştirmiştir.

b. Turistlerin ya da diğer amaçlarla konaklama durumundaki personelin; her alandaki gelişmeler ve söz konusu gelişmelerin sonuçlarından olan iletişim araçları sayesinde, küresel düzlemde yani her bölgedeki tesisler dahil, sunulan ve alınan hizmete beklentileri artmaktadır. Bunlara, farklı tasarım arayışları ve fonksiyonellik talepleri de eklenince daha köklü değişiklikler yapma gerekliliği de doğmaktadır. Nitekim dünyadaki bu değişimleri iyi okuyan Divan Grubu, 2006 yılında stratejik bir büyüme planını uygulamaya koymuştur. Yurt içi ve yurtdışında ardı ardına yapılan anlaşmalarla; Erbil ve Bakü’de açılan otellerin ardından, yine yurtiçi ve yurtdışında olmak üzere, 2017 yılına kadar, 20 yeni otelin açılması hedeflenmektedir.

Ek olarak; şehir otelleri konseptinde hizmet veren Divan Grubu, otelcilikte “Divan” markasına ek olarak, “Divan Suites” ve “Divan Express”; rezidans sektöründe de “Divan Residence” ve “Managed by Divan” markaları ile yer almaktadır (<https://www.koc.com.tr/tr-tr/faaliyet-alanlari/sectorler/diger/divan>). Söz konusu dört markanın açılımı ise; üst segment konseptini karşılayan Divan Otelleri, iş oteli konseptli Divan Express Otelleri, butik otel konseptli Divan Suites’ler ve otel konforunda rezidans hizmeti olan Divan Residence tesisleridir.

Bulgunun değerlendirilmesi:

Divan İstanbul Otelinden sonra, sektördeki gelişmelerin dikkate alınmasıyla, strateji olarak ulusal düzeyde ve hemen sonrasında uluslararası düzeyde de (uluslararasılaşma) büyümeye karar verilmesi; vizyon, misyon, kurgulama/yürütme ve geri-ileri besleme faaliyetlerinin yani stratejik planlama ve yönetim esaslarının buna uygun icrası, kısa sürede büyümeyi ivmelendirmiştir.

Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği (AKTOB) tarafından yapılan “Grup Oteller Gelişim Endeksi (GHG Index) 2014 Araştırması” bulgularına göre, söz konusu ulusal grup otellerin gelişmişlik sıralaması şu şekilde tespit edilmiştir:

- | | |
|--------------------------------|------------------------|
| a. Divan Hotels, | b. Dedeman Hotels, |
| c. Kaya Hotels, | ç. Rixos Hotels |
| d. Limak International Hotels, | e. Crystal Hotels, |
| f. Barut Hotels, | g. Voyage Hotels, |
| h. Anemaon Hotels, | 1. Paloma Hotels |
| i. Titanic Hotels | j. The Marmara Hotels, |
| k. Delphin Hotels | l. IC Hotels, |
| m. WOW Hotels | |

Anılan raporda, söz konusu sıralama belirlenirken, göz önünde bulundurulan kriterler şu şekilde açıklanmış ve puanlanmıştır:

i. Tesis sayısı, ii. Oda ve yatak kapasitesi, iii. Mülkiyet, işletme ve yönetim tarzları,

iv. Kurumsallaşma ve devamlılık, v. Ulaşılan maksimum personel sayısı,

vi. Yapılmakta olan, planlı yatırımlar, vii. Ülke genelindeki yaygınlık,

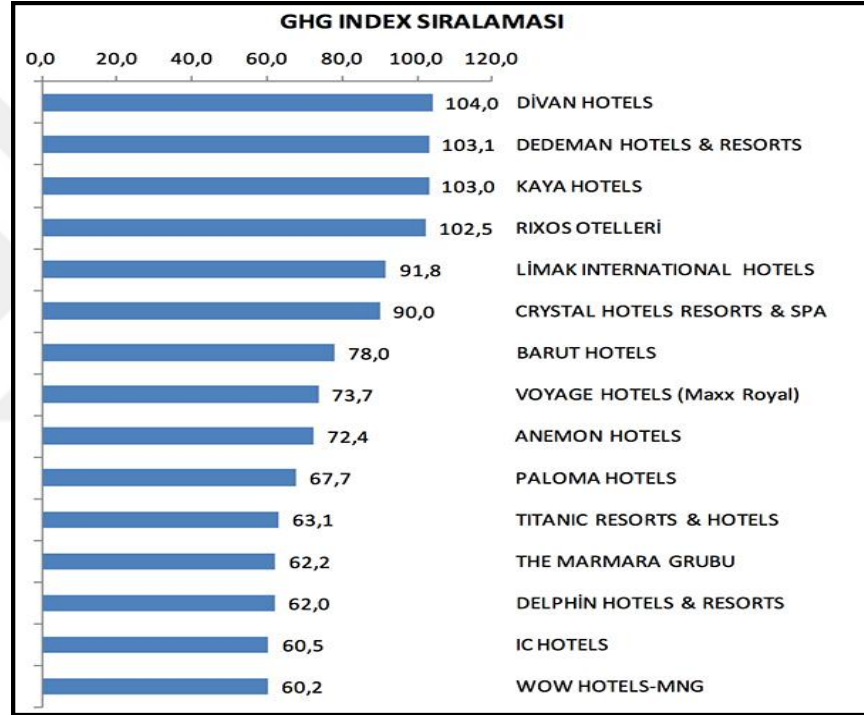
viii. Yurtdışı yatırım ve işletmeleri, ix. Sunulan ürün çeşitliliği,

x. Bünyedeki marka sayısı, xi. Yabancı markalarla partnerlikler

(<http://www.turizmguncel.com/haber/aktob-arastirdi-iste-turkiye%27de-en-fazla-gelisen-yerli-otel-zincirleri-h20313.html>).

Bu kriterler kapsamında, Türk otel gruplarının, Grup Oteller Gelişmişlik (GHG) Endeksi sıralaması, grafiksel olarak şu şekilde gösterilmektedir:

Grafik 5: Ulusal Grup Oteller Gelişmişlik (GHG) Endeksi

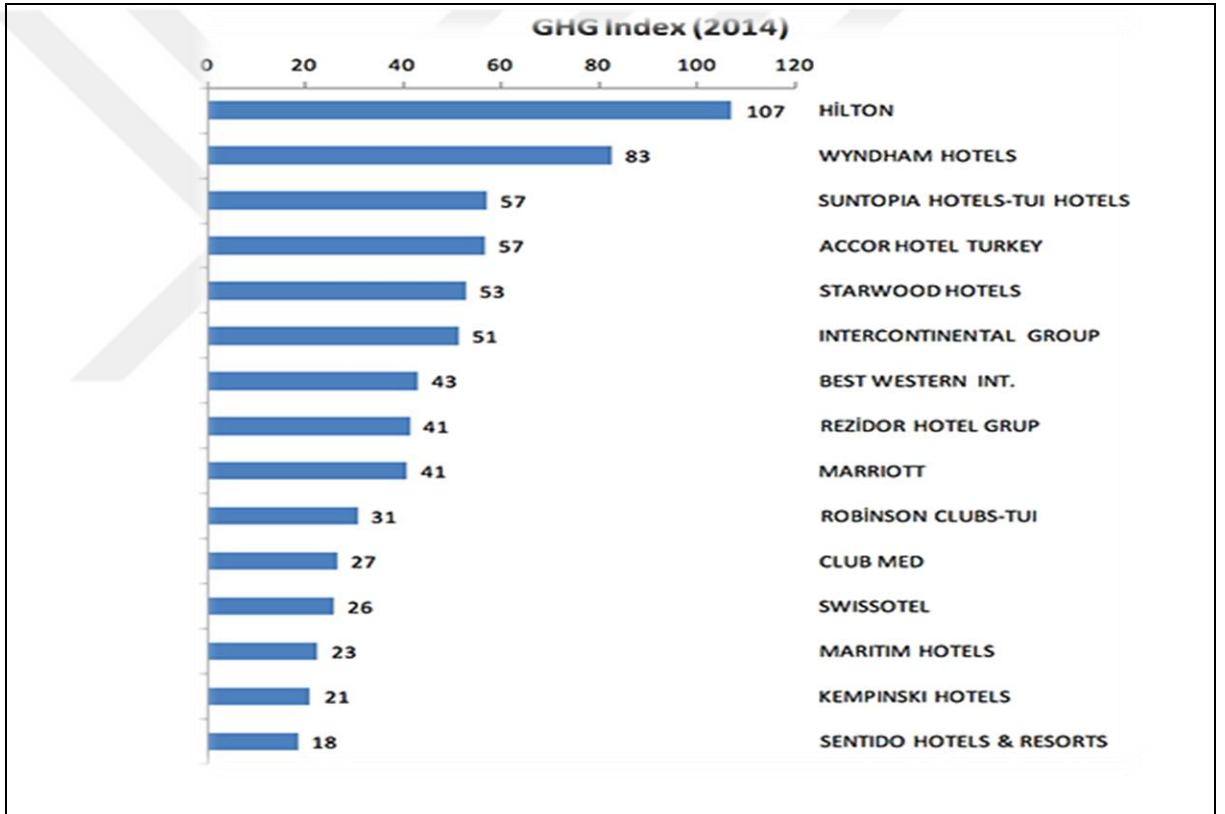


Kaynak: AKTOB tarafından yapılan “Grup Oteller Gelişim Endeksi (GHG Index) Araştırmasında (02.09.2014) yer almaktadır.

Görüldüğü üzere, Divan Grubu hızlı gelişim gösteren grupların başında gelmektedir. Bu grafik, aynı zamanda hem kent otellerini, hem de kıyı otellerini kapsamaktadır. Söz konusu kriterlerin, aynı zamanda genel performansı çok yönlü ve çok boyutlu değerlendiren kapsamlı kriterler olduğu görülmektedir.

Aynı çalışmada, Türkiye’de değişik işletme yöntemleriyle faaliyet gösteren ve dünyadaki dev otelcilik gruplarının Türkiye’deki aynı konuları haiz puanlama ve sıralaması da, aşağıda yer alan Grafik: 6’da sunulmuştur.

Grafik 6: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Yabancı Grup Oteller Gelişmişlik (GHG) Endeksi



Kaynak: AKTOB tarafından yapılan “Grup Oteller Gelişim Endeksi (GHG Index) Araştırmasında (02.09.2014) yer almaktadır.

Belirtilen kriterler kapsamında yapılan söz konusu tespitlere baktığımızda, yabancı otel grupları arasında ilk sırada 107 puanla yer alan Hilton grubundan sonra, ikinci sırada olan

tanınmış bir diğerk marka Wyndham Hotels grubunun puanının 83 olduğu görölmektedir. Türk otel gruplarıyla karşılaştırma yapıldığında, birinci sırada bulunan Divan Otelleri (104 puan) ile Hilton grubu arasında çok küçük bir puan farkı bulunduğu görölmektedir. Ayrıca, Türk otelleri arasında altıncı sıradaki otelin aldığı 90 puanın, yabancı otellerin ikinci sırasındaki otelin puanından daha fazla olduğu görölmektedir.

Söz konusu araştırmada yer alan bu bulgular Divan Grubu açısından değerlendirildiğinde; dünyada, başta sektörel alandaki gelişmelerin yetkin şekilde okunması temelinde yapılan stratejik planlama ve yönetimle, öngörülen hedeflere ve dinamik yeni hedeflere ulaşmada, başarı sağlandığını göstermektedir.

Sonuçta, Divan markası altında, halihazırda dört ayrı segmentte büyüme hedefi (yatay büyüme), her markada büyümeye devam eden zincirler haline gelmeyi sağlamış ve ayrıca Divan markası altında yer alan söz konusu zincirlerin varlığı da, Divan'ı, uluslararası otel grubu düzeyine yükseltmiştir.

Bu çerçevede, dünyada bilinen otelcilik kavramından sonra, "rezidans tarzı otelcilik" kavramı ve uygulaması, sektördeki gelişme ve gereksinimlerin sonucu ortaya çıkmış bir kavramdır. Rezidans işletmeciliği, süreli kullanımlar için ayrılmış daireler bazında işletmeciliktir. Süreli kullanım deyimi, bir "genel kabul olarak" 30 ilâ 90 günlük süreçleri işaret etmektedir. Bir yatak odası, 1 salon, 1 tam donanımlı mutfak, duş ve tuvalet'den oluşan standart rezidans sunumu, artık, özellikle uzun süreli iş gezilerinin yeğlenen mekanları olmaktadır. Bu konuda da, sektördeki önde gelen konaklama işletme gruplarının

büyüme ve uluslararasılaşma faaliyetleri sürmektedir. Divan otelleri, bu segmentte de yerini almıştır.

(3) Türkiye'nin ilk zincir oteli Divan grubu, 2010 yılı itibariyle, "Preferred Hotel Group" – soft branding üyeliği anlaşması imzalayarak otellerini uluslararası arenaya da taşımıştır (<https://www.haberler.com/divan-grubu-otellerini-preferred-hotel-group-2256927-haberi/>)

Bulgunun Değerlendirilmesi

Divan Grubu'nca 2010 yılında, uluslararası rekabeti hedeflediklerini belirterek üyelik anlaşması imzaladığını açıkladığı "Preferred Hotel Group" oluşumu, 2010 yılı itibarıyla, 70'den fazla ülkede, kendi sınıfında en iyi 800 otelden oluşan ve üye otellerine 400 Milyon dolardan fazla gelir sağlayan bir oluşumdur. Bu oluşum, marka ailesi olarak; Preferred Hotels® & Resorts, Preferred Boutique™, Summit Hotels & Resorts™, Sterling Hotels™, Historic Hotels of America® ve ortak mülkiyetli, lüks resortlar için üyelik sistemi ile çalışan değişim programı Preferred Residences™ markalarını kapsamaktadır. Bu sayede Divan Grubu, Türk turizmde hem tatil hem de iş seyahati için arzulanan destinasyon olma hususunda, daha fazla görünür olma olanağı etmesi yanısıra, daha geniş erişim ağına açık olma pozisyonuna da sahip olacaktır (<https://www.haberler.com/divan-grubu-otellerini-preferred-hotel-group-2256927-haberi/>). 1968 yılında kurulan bu organizasyonun günümüz itibarıyla, 85 ülkede 600'den fazla otel ile üyelik ilişkisi bulunmaktadır (<https://preferredhotels.com/>).

Bu tür organizasyonlar, üye otellerini uluslararası arenada sahip oldukları geniş ağ olanakları aracılığıyla, daha görünür yaparak otellerin müşteri sayısının yani doluluk oranlarının artmasına katkı sağlamaktadırlar. Aynı zamanda, ödül uygulamaları da dahil olmak üzere, karşılıklı aktarma olanak ve yetenekleri de bulunmaktadır. Bu tür organizasyonlara kabul edilme, bir anlamda o tesisin sahip olduğu düzey ile prestijini de işaret etmektedir.

Grubun büyüme ve uluslararasılaşmaya yönelik aldığı kararlardan birkaç yıl sonra, planladığı gibi, işletmeci olarak, gittikçe artan sayıda ve farklı segmentlerde otellere sahip olması, onu uluslararası rekabete dönük açıklamalar yapmasının ve duyulan güvenin bir görünümüdür. Bu düzeye ulaşmada, marka değerinin büyük katkısı bulunmaktadır.

2.8.3.3 Divan grubunun stratejik planlama yaklaşımları

Grup CEO'su ve yönlendirmesiyle, elektronik mektup (ELMEK) ortamında sorduğumuz sorulara ilgili yetkililerden alınan yanıtlar ve değerlendirilmesi, izleyen satırlarda yer almaktadır.

a. Soru: Otel endüstrisinin büyümesinde "Divan'ın" temel düşüncesi ve temel amacı neydi?

Yanıt: Gateway otellerinin bulunduğu şehir otelleriyle büyüme, büyüme stratejimizi tasarlamamızın kilit noktasıdır.

Bulgunun Değerlendirilmesi

Gateway otel, diğer deyişle business otel-iş oteli kavramı/anlayışı; bir kentin merkezi ile önemli yerlerinde inşa edilen ve sosyokültürel ve/veya ticaret-finans merkezlerine yakın olan, ağırlıklı olarak kısa süreli seyahatler ile iş ve ticaret faaliyetlerini yürüten kişilere dönük hizmet veren tesisleri işaret etmektedir. Bu kapsamda, Gateway otelleri; ekonomik, merkezi noktalarda, kısa süreli konaklamalar için tasarlanmış, minimum lüks donanımına sahip ve belirtilen amaçlara uygun tasarlanmış oteller halinde karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede büyüme faaliyetlerini sürdüren Divan Grubunun, hem ulusal hem de uluslararası arenada işletmeye açtığı ve açacağı otellerin büyük çoğunluğu, bu strateji ile uyumlu görünümde olmaktadır.

Örneğin, halihazırda Afrika'da, Türk turizmcilerin en önemli yatırımları noktasında işlettikleri oteller, bu bölgede bir yeni adım başlangıcı olarak varlıklarını göstermektedirler. Rixos Grubunun iki farklı ülkede otelleri bulunurken, bilinen olayların sonucu Libya'daki oteli kapanmıştır.

Mısır'da ise, en önemli oteli, oranın tatil cenneti olan Şarmel el Şeyh'te olmak üzere, Rixos Grubuna ait 3 otel bulunmaktadır.

Kıtanın "Sahra Altı" olarak kabul edilen orta kesimine ilk defa Türk Grubu olarak, Amerika kıtasında da otelleri bulunan Sudi ÖZKAN'ın Princess Otelleri Grubu giriş yapmış olup, bu Grup halihazırda, "Trimantium Princess" adıyla inşa edilmiş olan bir oteli Tanzanya'da

işletmektedir (https://www.dunya.com/sectorler/turizm/turk-is-adamlari-4-kitadaki-24-ulkede-56-otel-isletiyor-haberi-377500).

Örnek olarak Afrika'dan söz etmemizin nedeni, bu kıt'anın geleceğe dönük siyasal ve ekonomik faaliyetler konusundaki öneminde yatmaktadır. Çünkü, tüm gelişmiş ülkelerin, Çin dahil, bu bölgede yatırımları ile sürmekte olan yatırım ve yardım programları bulunmaktadır. Afrika'da her konuda isikrar içinde kalkınmaya temel teşkil etmek için, yapılan çeşitli zirvelerde; barış ve güvenlik alanında stratejik hedef olarak, insan güvenliğine katkıda bulunarak ve kırılganlığı azaltarak barışçıl, güvenli bir çevre oluşturmak; politik istikrarı, etkili yönetimi teşvik etmek; kalıcı ve kapsamlı büyümeyi sağlamak hususları tespit edilmiştir (Arslan, İ., 2015).

Bu hususların sonucu, ekonomik faaliyetleri gelişmesi, temas ve ilişkilerin artması ve uygun konaklama yerlerine olan gereksinimlerin planlanması ve karşılanmasıdır.

Afrika, yaklaşık bir milyarlık nüfusuyla, büyüyen Türkiye ekonomisine önemli bir pazar sunmasının yanı sıra, Türkiye dış politikasına da diplomatik seçeneklerini çeşitlendirmek için yeni bir alan sağlamaktadır (Karagül, S. ve Arslan,İ., 2013).

Divan Grubunun da, Afrika bölgesinin konumu, bölge ülkeleriyle tarihsel ilişkiler, yürütülmekte olan ekonomik faaliyetler ve bu temelde sunduğu olanaklara ilişkin öngörülere uygun olarak, Cezayir'de açıp işleteceği 2 adet otel planlaması bulunmaktadır.

Bu anlamda Divan grubu, bu bölgede anılan hususlarda da öncü gruplardan biri olmuştur ve belirlediği stratejisi çerçevesinde, büyüme ve uluslararasılaşmaya uygun planlama ve icra yapmıştır.

Şu ana kadar yapılan söz konusu planlama ve uygulamalar temelinde, günümüz itibarıyla, Divan otellerinin listesi, aşağıdaki Tablo-13'de yer almaktadır.

Tablo-13: Divan Otelleri Listesi (2017)

Sıra No	Otelin Adı	Bulunduğu Yer	Açılış Tarihi
1	Divan İstanbul	İstanbul-Şişli	1956 (Yeniden Yapım Sonrası 2011)
2	Divan Antalya (Talya Otel)	Antalya	1975 (Yenileme Aşaması)
3	Marmaris Mares (Kiralandı)	Muğla	1989
4	Divan İstanbul City	İstanbul-Mecidiyeköy	2005
5	Divan Ankara	Ankara-Çankaya	2007
6	Divan İstanbul Asya	İstanbul-Pendik	2009
7	Divan Ankara Çukurhan	Ankara-Altındağ	2009
8	Divan Çorlu	Çorlu-Tekirdağ	2009
9	Divan Bodrum	Bodrum-Muğla	2000
10	Divan Bursa	Bursa	2011
11	Divan Gaziantep	Gaziantep	2013
12	Divan Residence Gaziantep	Gaziantep	2014
13	Divan Suites Gaziantep	Gaziantep	2014
14	Divan Suites İstanbul Gplus	İstanbul	2014
15	Divan Express Eskişehir	Eskişehir	2014
16	Divan Adana	Adana	2015
17	Divan Mersin	Mersin	2015
18	Divan Cizre	Cizre-Şırnak	2017
19	* Divan Erbil	Erbil-İrak	2012
20	* Divan Express Bakü	Bakü-Azerbaycan	2012
21	* Divan Suites Batum	Batum-Gürcistan	2014
22	** <i>Divan Cezayir</i>	<i>Cezayir</i>	<i>Planlı</i>
23	** <i>Divan Express Cezayir</i>	<i>Cezayir</i>	<i>Planlı</i>
24	** <i>Divan Bağdat</i>	<i>İrak</i>	<i>Planlı</i>

25	** Divan Diyarbakır	Diyarbakır	<i>Planlı</i>
26	** Divan Express Denizli	Denizli	<i>Planlı</i>

Kaynak : (Divan Grubu'dan mail yolu ile alınan bilgiler ile http://www.turkiyeturizm.com/news_print.php?id=47881 ve www.divan.com.tr'den yararlanılmıştır)

b. Soru: Otel endüstrisinde Divan'ın geleceğe yönelik stratejileri nelerdir?

Yanıt: Büyüme stratejisi, Anadolu'nun, Orta ve Doğu Avrupa'daki ve Orta Doğu'daki hızlı büyüyen ticaret merkezlerinde otel işletmektir.

Bulgunun Değerlendirilmesi

Ağırlıklı olarak, “business konseptine” uygun “gateway otel” tarzı açılan ya da açılacak otellerin yer aldığı bölgelere baktığımızda, öngörülen strateji doğrulanmaktadır. Çünkü; var olan ya da açılacak otellerden gateway özellikli, business konseptli olanlar; İstanbul Asya yakası (Pendik), İstanbul-Mecidiyeköy, Çorlu-Tekirdağ, Eskişehir, Denizli, Mersin, Adana, Gaziantep, Cizre-Şırnak, Diyarbakır bölgelerindedir. Bu bölgeler, iş ve finans merkezi olma ile ticaret faaliyetleri bakımından öne çıkmış bölgelerdir.

Ulusal otel kuruluşlarından özellikle, Resort Otel yani Kıyı-Deniz Otellerinin işletmecisi ya da tam sahibi olanların son dönemde, Anadolu şehirlerine doğru yayılmaları ve kent otelciliğine yönelmeleri, dikkati çeken bir görüntü olmaktadır. Bu gelişme, bir açıdan Anadolu şehirlerine artan uçak seferlerinin etkisiyle ortaya çıkmış ve bu şekilde “kolayca ulaşılabilir” olmak, hem ticari açıdan hem de kültürel değerler ve turizm açısından hareketliliğe neden olmuş, yerel pazarları geliştirmiştir, motive etmiştir. Yabancı grup ve

zincirler daha çok şehir otelciliğinde yoğunlaşırken, kıyı otelciliğinin tamamına yakını yerli işletmelerin elindedir ([http:// www. turizm gazetesi. com/ news/news.aspx?id=43926](http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=43926),06.12.2010).

Yeni otel yatırımlarında, özellikle ticaret ve sanayinin güçlü olduğu ve bu alanda hızlı gelişen kentler tercih edilmektedir (Met, Ö., Erdem, B., 2011). Divan'ın büyüme stratejisi de bu olgularla uyumludur. Söz konusu büyüme stratejisinin haritadaki gösterimi şu şekildedir:

Şekil 6: Divan Grubunun Mevcut ile Hizmete Girecek Yurtiçindeki Otellerinin Bölgelere Göre Dağılımı



Kaynak: (Elde edilen mevcut veriler kapsamında, tarafımızdan hazırlanmıştır)

Siyah renkli kesimler mevcut ve açılma aşamasında olan otellerin bulunduğu yurtiçindeki bölgeleri işaret etmektedir.

Bu görünüm, ülkenin gelişen yöreleri ve ticaret merkezleri kapsamında ve kolay ulaşılabilir konumdaki kentlerde otel açma planlamasına uygunluğu göstermektedir.

2.8.3.4 Divan grubunun geleceğe dönük diğer planlamaları :

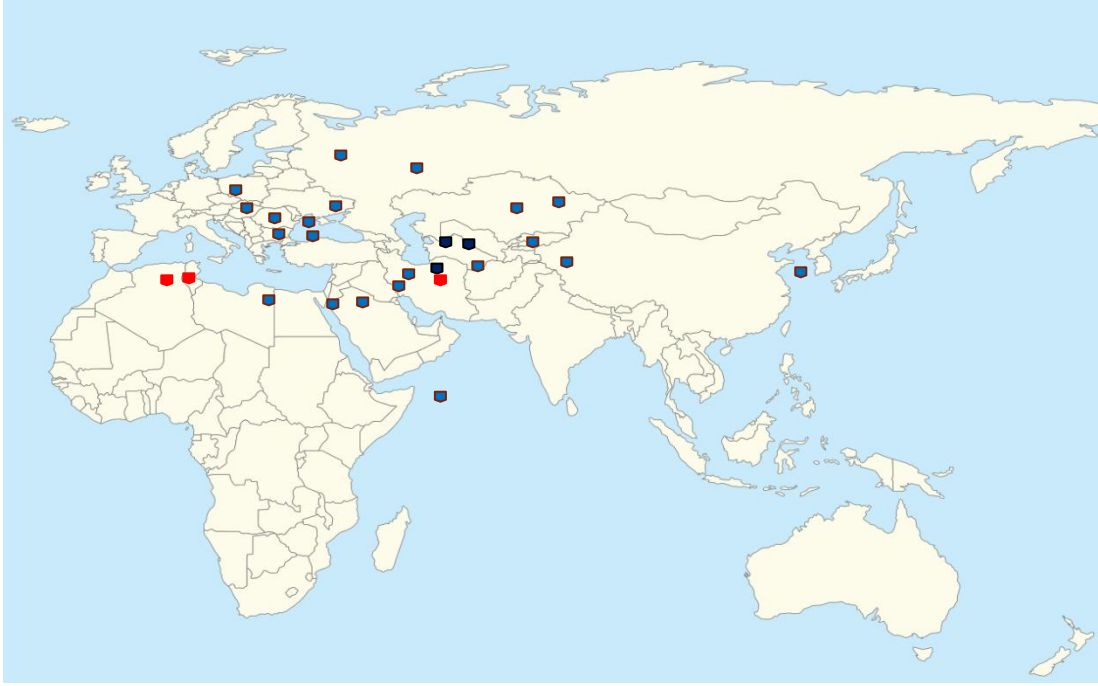
Divan Otelleri markası, otelcilik endüstrisinde hızla büyümekte ve şemsiyesi altında yer alan kendine ait ya da işletmesini üstlendiği tüm otelleri, Divan'ın vazgeçilmez standartlarına uygun bir titizlikle yönetmeyi sürdürürken, şekillendirdiği bu düşünsel çerçeveyi temel alarak, Türkiye ile doğal bağları olan, hem kültürel hem ekonomik açıdan ülkenin ayrılmaz bir parçası kabul edilen pazarları hedef seçmektedir. Ve bir Koç Grubu şirketi olarak da, grubun sinerjik etkisinden faydalanabilmekte ve dünyanın dört bir yanında konumlanmaya ve büyümeye odaklanan bir yol haritası geliştirmektedir (<http://www.divan.com.tr/oteller>).

Bulgunun Değerlendirilmesi

Divan Grubu; otelcilik ile yiyecek-içecek üretimi ve davet organizasyonu, bar-kafe-restoran işletmeciliğini bir arada yaparak sektörde sinerji yaratmakta; bu etkiyle başta otelcilik sektörü olmak üzere büyüme stratejilerini hayata geçirmektedir. Kuruluşundan uzun yıllar sonra büyümeye ve uluslararasılaşmaya karar verdiği tarihten, günümüz itibarıyla geldiği nokta, ortaya koymuş oldukları 'vizyon'-'misyon'-'strateji' ve 'yürütme' olgularının isabetli ve gerçekçi olduğunu göstermektedir.

İzleyen sayfada yer alan haritada, yukarıda yer alan saptamalar ışığında, Divan Grubunun yurtdışında açtığı ve açacağı ile tarafımızdan yapılan bir değerlendirme noktasında, stratejik pazarlar anlamında, otel açması olası bölgeler yer almaktadır.

Şekil 7: Divan Grubunun Yurtdışında Mevcut ve Açılacak Otelleri ile Zaman İçinde Otel Açılmasını Olası Olarak Öngördüğümüz Pazar Bölgeleri (Stratejik Pazarlar)



Kaynak: (Elde edilen mevcut veriler kapsamında, tarafımızdan hazırlanmıştır)

Siyah renk mevcut (3 adet) ve kırmızı renk ise (3 adet) açılma aşamasındaki otellerin bulunduğu yurt dışındaki bölgeleri; mavi renkli kesimler ise, stratejik pazar değerlendirmesi ve planlamaları noktasında ve gerekli analizler sonrasında, otel açılmasının olası olabileceği bölgeleri işaret

etmektedir. Mavi renk ile kodlanan, otel açılmasının olası olabileceğini değerlendirdiğimiz söz konusu stratejik pazar bölgeleri daha geliştirilebilir, artırılabilir; ayrıca bu veya başka benzeri bölgelerdeki otel sayı ve türleri farklı sayı ve şekilde olabilir.

Uluslararasılaşmanın ölçütü, otel zincirinin kendi ülkesinin dışındaki otellerinin toplam otel sayısına oranıdır (Met, Ö. 2005). Daha önce dökümü ile hesaplama ölçütleri belirtilmiş olan ve AKTOB tarafından, 02.09.2014’de yapılan “Grup Oteller Gelişim Endeksi (GHG Index) Araştırması adlı çalışmasındaki yerli grup oteller gelişim endeksi grafiğinde yer alan oteller bazında, sözkonusu “uluslararasılaşma” olgusunu hesap ettiğimizde, ortaya çıkan görünüm, aşağıda sunulan Tablo 14’da olduğu gibi olmaktadır.

Tablo 14: Yerli Otel Gruplarının Uluslararasılaşma Oranları

S.No	Otel Grubu Adı	Yurtdışı Otel Sayısı	Toplam Otel Sayısı	Uluslararasılaşma Oranı % (Ort.)
1	Rixos Hotels	14	26	54
2	Divan Hotels	6	26	23
3	Anemon Hotels	-	19	-
4	Dedeman Hotels	2	17	12
5	Kaya Hotels	2	14	14
6	Crystal Hotels	-	13	-
7	Barut Hotels	-	12	-
8	Titanic Hotels	3	11	27
9	Limak Int. Hotels	1	9	11
10	The Marmara Hotels	2	8	25
11	Paloma Hotels	-	8	-
12	Delphin Hotels	-	7	-
13	Voyage Hotels	-	6	-
14	IC Hotels	-	4	-
15	WOW Hotels	-	2	-

Kaynak : (Tablo’da yer alan otellerin kendi WEB sayfalarındaki otel sayısı ve yerleri sekmesinde yer alan bilgilerden yararlanılarak hazırlanmıştır)

KKTC’de bulunan oteller de, yurtdışı otelleri olarak kabul edilmiş ve listeye dahil edilmiştir ve toplam Otel Sayısına Göre Sıralama Yapılmıştır.

Anılan Grup Oteller Gelişim Endeksi’nde yer alan ve ülkede en fazla gelişim gösteren, büyüyen söz konusu otellerden 7 otel hariç, diğerlerinin yurtdışında tesisi yoktur, dolayısıyla uluslararasılaşma planlamaları, şimdiki durumda yoktur. Uluslararasılaşan otel grupları ise, esas olarak kent otelciliği yapan gruplardır. Rixos grubu; hem resort, hem de şehir otelciliğinde faaliyet göstermektedir. Ayrıca, doğal olarak, konu edilen uluslararasılaşma oranı, o grubun mevcut toplam otel sayılarına göre dir. Bu otel sayıları, uluslararası arenada devleşmiş otel zincirlerinin otel sayıları yanında çok mütevazı oranda kalmaktadır. Şöyleki; daha önceki bölümlerde, dünyadaki en büyük ilk 10 otel zinciri ve gelirleri hakkında bilgiler verilmiştir. Bu konuda, dünyada birinci sırada yer alan Marriott Int. otel grubunun, toplamda 110 ülkede 6080 oteli bulunmakta olup, ABD kökenli bu grubun ABD’deki otellerinin toplamı 4088, yurtdışındaki otellerinin sayısı ise 1992’dir; dolayısıyla bu grubun uluslararasılaşma oranı $1992/6080 \times 100 = \% 33$ olmaktadır. Aynı listede, dünyada üçüncü büyük otel grubu olarak yer alan Fransız Accor Hotels Grubunun, 1624’ü Fransa’da olmak üzere, 96 ülkede toplam 4195 oteli bulunmakta ve bu grubun uluslararasılaşma oranı ise, $2571/4195 \times 100 = \% 61$ olmaktadır. Listenin en son yani 10’uncu sırasında yer alan İspanyol NH Group Hotels’in 40 ülkede toplam 400 oteli, kendi ülkesi İspanya’da ise 80 oteli bulunmaktadır. 1978 yılında kurulmuş olan bu grubun uluslararasılaşma oranı da; $320/400 \times 100 = \% 80$ ’dir.

Bu sonuçlar, değişik açılardan yorumlanabilir. En büyük otel grubu olan Marriott Grubu 110 ülkede faaliyet gösterirken ve % 33 civarında bir uluslararasılaşma oranına sahipken; son sıradaki NH Group 40 ülkede 400 otel ile faaliyet göstermekte ve uluslararasılaşma oranı % 80 olmaktadır. Marriott Grubu, şimdiki durumda dünyada en büyük olmasına karşın, NH Grubuna göre daha düşük bir uluslararasılaşma oranına sahiptir, ancak; sadece yurtdışındaki otellerinin toplam sayısı, yüksek bir uluslararasılaşma oranına sahip NH Group'un toplam otel sayısının yaklaşık 5 katıdır. Dolayısıyla etkinlik ve tanınmışlık oranı, Marriott Grubunda daha fazladır. NH Group'un ABD'de, Çin'de ve Güney Afrika Cumhuriyetinde birer oteli vardır; yurtdışındaki diğer otelleri ise Orta ve Kuzey Avrupa ile Orta ve Güney Amerika ülkelerinde bulunmaktadır.

Söz konusu hususlar, otel gruplarının hem ulusal, hem de uluslararası düzeyde büyümelerini kendi amaç ve özelliklerine uygun saptadıkları stratejilerle sürdürdüklerini göstermektedir. Dolayısıyla, Divan Grubunun işletmeci olarak, "Türkiye ile doğal bağları olan ve hem kültürel hem ekonomik açıdan ülkenin ayrılmaz bir parçası kabul edilen (uluslararası) pazarları hedef alma" ve yurt içi ve dışında ağırlıklı olarak gateway-business segmentinde ve yiyecek-içecek bölümüyle beraber bir bütünlük ve bunun sağlayacağı sinerji ile büyüme şeklinde formüle edilen stratejik planlama ve yönetimi; ulusal ve uluslararası arenadaki koşullara uyumludur ve şu anki düzey itibarıyla, başarıyı getirmiştir.

2.9.4 Önde Gelen Yerli Otel Gruplarının İrdelenmesi

Daha önce Tablo 14'de belirttiğimiz ve AKTOB tarafından 2014'de yapılan "Grup Oteller Gelişim Endeksi (GHG Index) Araştırması adlı çalışmada yerli grup oteller gelişim endeksi

çizelgesindeki otel gruplarından, hem yurt içinde hem de yurt dışında faaliyet gösteren otel grupları göz önüne alırsa, “uluslararasılaşan” yerli otel grupları noktasında ortaya çıkan görünüm, Tablo 15’deki gibi olmaktadır:

Tablo 15: Uluslararasılaşan Yerli Otel Grupları

S.No	Otel Grubu Adı	<i>Yurtdışı Otel Sayısı</i>	Toplam Otel Sayısı	Uluslararasılaşma Oranı % (Ort.)
1	Rixos Hotels	14	26	54
2	Divan Hotels	6	26	23
3	Dedeman Hotels	2	17	12
4	Kaya Hotels	2	14	14
5	Titanic Hotels	3	11	27
6	Limak Int. Hotels	1	9	11
7	The Marmara Hotels	2	8	25

Kaynak : (Tablo’da yer alan bilgiler, Tablo 14’den yararlanılarak düzenlenmiştir.)

Buna göre, Divan Otelleri dışında, Tablo:15’deki sıralama kapsamında, diğer oteller hakkındaki genel bilgiler ve yapılan genel değerlendirmeler, izleyen satırlarda sunulmuştur.

2.9.4.1 Rixos grubu hotellerine ilişkin genel bilgiler ve genel değerlendirme

2.9.4.1.1 Rixos Grubu hakkında elde edilen genel bilgiler:

2000 yılında turizm sektöründe söz sahibi olmaya başlayan Rixos Grubunun ilk oteli, aynı yıl Antalya'da, Fettah Tamince tarafından kurulmuştur.

Rixos Hotels, %100 misafir memnuniyeti ve serviste mükemmellik hedefiyle "All Inclusive - All Exclusive" konseptini geliştirmiştir.

Rixos Hotels Grubu; dinamik, esnek ve proaktif stratejilere dayanan yönetim modelinin direk sonucu olarak, son yıllarda önemli büyüme kaydettiğini beyan etmektedir. *“Marka değerimizi yükselten tatil destinasyonlarında ve şehir otellerimizde; paydaşlarımızın ilk tercihi ve sınıfının en iyilerinden biri olmak”* hususu, vizyon cümlesi olarak belirlenmiştir.

Ana strateji olarak; *“İç piyasalarda sürdürülebilir bir büyümeye ulaşmış olmamızın yanı sıra, büyüme hedefinin % 70'i resort otelcilikte ve % 30'u şehir otelciliğinde olmak kaydıyla yeni alanlara doğru açılmak”* esası belirlenmiştir (<http://tr.rixos.com/rixos/detay/HAKKIMIZDA/72/33/0>)

Hedef olarak belirlenen açıklama ve ilkeler olarak;

Türkiye, Kazakistan, Rusya, Hırvatistan, Dubai ve Mısır gibi önemli destinasyonlarda hizmet verildiği,

i. Sektörde 10 - 15 yıllık stratejileri planlayan tek Türk zincir otel grubu olduğu,

ii. Hem şehir otelciliği, hem de resort otelcilik deneyimine,

iii. Yüksek marka bilinirliğine ve algısına,

iv. Uzun vadeli kariyer gelişim programları sunma olanağına sahip olduğu,

v. Eğlence, Spa & Wellness ve Yiyecek & İçecek konseptlerinin güçlü yönlerinden bazıları olduğu,

vi. VIP hizmetlere önem verildiği

vii. Toplantı, konferans ve Spor tesisleri ile iyi organize edilmiş personel gelişim ve eğitim programlarının bulunduğu, belirtilmektedir (<http://tr.rixos.com/>).

Rixos grubu, büyümeye dönük ana stratejisinde belirttiği gibi, şehir otelciliği alanında da büyümeye dönük planlama ve faaliyetleri kapsamında, Accor Hotels ile ‘Lüks Otelcilik Pazarında Büyüme Stratejileri Çerçevesinde’ Stratejik Ortaklık anlaşması imzalamıştır.

Bu konuda açıklamaya göre; ortak girişim şirketi, yüzde 50’şer eşit ortaklık yapısıyla kurulurken, iki marka Rixos marka çatısı altında çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren resort otellerin geliştirilmesi ve yönetimi konusunda işbirliği yapacaktır.

Accor Hotels ortak girişim sayesinde Türkiye, Birleşik Arap Emirlikleri, Mısır, Rusya ve Avrupa’daki önemli destinasyonlarda 15 oteli kendi ağına entegre edecektir. Rixos ise işbirliği kapsamında, beş şehir otelini Accor Hotels bünyesinde yer alan bir otel markası ile yönetmeyi planlamaktadır.

Accor Hotels ise dünya genelindeki 4000'i aşkın otel, tatil yeri ve mekânda faaliyet göstermektedir (<https://www.cnnturk.com/ekonomi/sirketler/fransizlar-rixosa-ortak-oldu?page=1>).

2.9.4.1.2 Genel Değerlendirme ve Sonuç

Rixos Hotels Grubunun 2000 yılında faaliyete başladığı turizm alanında; yaptığı ve yürüttüğü uygulamalar noktasında, büyüme faaliyetleri, o tarihten bu yana hızla artarak devam etmiş ve sonrasında yurtdışında açtığı/açmayı planladığı oteller ile de uluslararasılaşma aşamasına geçmiştir.

2.9.4.1.2.1 Genel Değerlendirme

a. Pazara Giriş Yöntemleri Açısından

Rixos Hotels, otelcilik alanında yaptığı yatırımları kendisi yapmaktadır. Bu kapsamda, 'Tam Sahiplik' yöntemi ile faaliyetlerine başlamıştır. Büyüme ve uluslararasılaşma faaliyetleri devamında, Accor Hotels ile stratejik ortaklık anlaşması yaparak, şehir otelciliği alanında önde gelen bir otorite olan Accor Hotels grubu aracılığıyla, lüks otelcilik konsepti dahilinde, daha fazla oranda, uluslararası pazarlara ulaşma olanağı elde etmiştir.

b. Yönetim Süreci Açısından (Planlama-Örgütlenme ve Başarı Tespiti Öğeleri Bakımından)

i. Planlama: Resort turizm oteli ile faaliyete başlanmış ve zamana sari büyüme sağlanmıştır. İlerleyen dönemlerde, şehir otelciliği alanında da pazara girilmesi planmış ve bu alanda otorite olan yabancı bir ortak ile stratejik işbirliği anlaşması yapılmıştır. Bunun

bir sonucunun da; başka bir otelcilik alanında pazara giriş sağlanmasının yanı sıra, söz konusu şehir otelciliği alanında da, doğal olarak; bilgi, beceri, yaklaşım ve diğer benzeri uygulamalar bağlamında, “yetenek” kazanılması ve geliştirilmesi olduğu değerlendirilmektedir.

ii. Örgütlenme: 2000 yılında, turizm-konaklama sektöründe, tek otel ile başlanan faaliyetlere, bugün; otelcilik grubu -Rixos Hotels- yapılanması ve yönetimiyle devam edilmektedir.

iii. Amaçlara Erişme: Verimlilik, Karlılık, Etkinlik öğeleri noktasında, hızla (yatay) büyüme sağlanırken, gelişmelere bağlı olarak, uluslararası alanda da faaliyet gösterilmeye başlanmıştır.

c. Stratejik Yönetim Süreci Açısından (Stratejik Analiz, Stratejik Yönlendirme, Strateji Oluşturma-Stratejik Uygulama Bakımından)

İlk otelin açıldığı itibaren, bugünkü düzeyine değin geçen süreçte, turizm alanına Tam Sahiplik yöntemiyle girmiş, resort otelcilik alanı yanı sıra, ilerleyen dönemde, şehir otelciliği alanında da faaliyet gösterme stratejisi benimsenmiştir. Dünyadaki genel eğilime uygun olarak, şehir otelciliği alanında faaliyet gösterme kararı, büyüme istikrarı ve sağlıklı büyüme noktasında, uygun bir karardır. Konsepti olan lüks otelcilik anlayışı, hedeflediği müşteri kitlesinin daimi ve getirisi olan bir olgu olmasını sağlamaktadır.

2.9.4.1.2 .2 Sonuç

Rixos Grubu; otelcilik sektöründe hızla yatay büyümeyi sağlamada ve istikrarlı bir biçimde sürdürmede, sahip olduğu güçlü sermayenin yanı sıra, yönetim ve organizasyon uygulamaları ile stratejik yönetimin temel esaslarına uyumlu örgütlenme ve faaliyetleri sağlayarak, büyümüş ve uluslararası alanda da faaliyet göstermeye ve gelişme planlamalarını sürdürmeye başlamıştır.

Tam Sahiplik yöntemi ile büyümesini sürdürmüş olup; otelleriyle lüks otelcilik alanında sağlayarak ve personelini kendisi eğiterek, kurum kültürü oluşturmada ve uluslararası alandaki tanınırlılığının artmasında büyük katkı ve yarar sağlamıştır.

Sonuç olarak; Rixos Hotels çatısı altındaki uygun yapılanma ile otelcilik sektöründe faaliyet gösterilmektedir.

Grubun, zaman içerisinde, ağırlıklı olarak resort otelcilik alanındaki faaliyetlerinin yanısıra, dünyadaki gelişmelere koşut olarak, şehir otelciliği alanında da stratejik ortaklık yöntemiyle faaliyete başlaması, büyümesine ve uluslararasılaşmasına devam etmesini sağlamıştır. Ortaya konan hedefler ve buna uygun yapılanma ve faaliyetler, bilimsel ilkelerin ve kurumsal olma esaslarının her zaman göz önüne alındığını göstermektedir.

2.9.4.2 Dedeman grubu hotellerine ilişkin genel bilgiler ve genel değerlendirme

2.9.4.2.1 Dedeman grubu hakkında elde edilen genel bilgiler:

Dedeman Grubu, Dedeman adı ile turizm alanında, ülke çapında 50 yılı aşkın bir süredir hizmet vermektedir. Konaklama Yeri İşletmeciliğine, 1966 yılında Ankara'da açılan ilk

oteli ile başlamıştır. Türkiye'nin ilk uluslararası oteller zinciri olduğu, grup sorumlularınca beyan edilmektedir.

Dedeman Grubu olarak sadece turizm değil, madencilik, inşaat gibi değişik sektörlerde de hizmet verilmiştir. Ana faaliyet alanlarından biri olarak turizm, her zaman ön planda tutulmuştur. Turizmde aynı zamanda çeşitlenme sağlanmış, diğer bir deyişle dikey büyüme anlamında birimler teşkil edilmiş, bu kapsamda; su parkları ve eğlence alanında faaliyet gösteren Depark, A grubu seyahat acentesi olarak Detur, devre tatil sistemi için Buray A.Ş. ortaklığı kurulmuş, Antalya'da lokal olarak 1989 yılında başlatılan araç kiralama hizmetleri ise Decar adıyla 1995'de kurumlaşmıştır. Bu kapsamdaki faaliyetler belli bir plan dahilinde sürdürülmüş ve 1996'da, Kongre ve Seminer şirketi Mortur, Dekon adıyla Dedeman bünyesinde faaliyet göstermeye başlamıştır. 1997'de ise, Doğunun kış turizmindeki potansiyelini değerlendirmek amacıyla Kartaş firması kurulmuştur. Daha önce alınan karar gereğince, Dedeman Madencilik Turizm Sanayi ve Ticaret A.Ş. 1998'de bölünerek Holding yapılanmasına geçilmiş ve Holding'e bağlı ayrı yapılara dönüşülmüştür.

Dedeman Holding ve bağlı şirketlere ait oteller, 2001'de, Dedeman Turizm Yatırımları A.Ş. adı altında, stratejik ortaklık ve işbirliklerine uygun bir yapıda, tek bir şirket çatısı altında toplanmıştır:

2008'de, Otel yatırımlarında yatırımcı ve işletmeciyi ayırmak, Grup gayrimenkullerini daha etkin değerlendirmek ve yeni faaliyet alanı olarak gayrimenkul sektöründe yer almak hedefi doğrultusunda Dedeman Gayrimenkul Geliştirme A.Ş. kurulmuştur.

2012'de, iş oteli segmentinde faaliyet gösterecek ikinci marka Park Dedeman yaratılmıştır.

Dedeman Otelleri Genel Müdürü Emrullah AKÇAKAYA, 2015’de kendisi ile yapılan görüşmede, “Yatırım planlarınız nasıl şekilleniyor?” sorusuna verdiği yanıtta ise, “2023’e kadar 20’si Dedeman, 22’si Dedeman Park olmak üzere toplam otel sayımızı 42’ye çıkarmayı hedefliyoruz. Bunun 13’ünü yurtdışında açacağız. Yeni projelerle birlikte 6 milyona yakın misafir ağırlayacak kapasiteye ulaşılacağız. Bununla birlikte ciromuzu 5 katına çıkarmayı ve 4 bin kişilik istihdam sağlamayı hedefliyoruz” demiştir.

“Yurtdışı yatırım hedefinizde nereler var?” sorusunu, “Türkler’in etkin olduğu coğrafyalarda büyüyeceğiz. Özellikle de, ticari ilişkilerin yoğun olduğu yerlere odaklanıyoruz. Başta Türk Cumhuriyetleri olmak üzere; Doğu Avrupa, Balkanlar, Ortadoğu, Orta ve Kuzey Afrika olmak üzere yatırımlarımızın yüzde 30’nun yurtdışında olmasını planlıyoruz. Moskova’da ilk otelimizi birkaç ay içinde açıyoruz. İkinci otel için de görüşmelere başladık. Gana, İran, Estonya ve Maldivler’den talep var. Ayrıca Mekke’de dünyanın en büyük otelinin işletmesini almak için görüşmelerimiz devam ediyor” şeklinde yanıtlamıştır (<https://www.gmdergi.com/turizm-haber/iste-dedeman-otellerinin-buyume-stratejisi/>).

Dedeman grubu, mevcut Dedeman ve Dedeman Park markalarına, y-kuşağına yönelik olarak “Smart by Dedeman” markasını ekleyeceğini açıklamıştır. 2017 yılında, Dedeman Turizm yönetimi Genel Müdürü Emrullah Akçakaya ile yapılan görüşmede, kendisi, yaptıkları yeniliklerden bahisle; “yeni otel konseptini öncelikle İstanbul olmak üzere, Anadolu’nun hareketli şehirlerinde hayata geçirmek istiyoruz. Smart by Dedeman markasıyla 2023’e kadar toplam 18 otel açmayı hedefliyoruz. ‘y’ kuşağının değişen

beklenti ve isteklerini göz önünde bulundurarak bu markayı tasarladık. Yüksek kalitede konaklamayı ekonomik fiyata sunacağız” ifadesinde bulunmuştur. Buna göre; ‘Smart by Dedeman’ markası ile kurulacak otellerin oda sayılarının 50 ile 140 arasında olacağını ifade eden Dedeman Turizm yönetimi İş Geliştirme Direktörü Bilge Turcan, “konsept; nitelikli konaklama, nitelikli kompakt oda ve kahvaltı, hızlı internet, son teknolojik alt yapı şeklinde düzenlenecek. 20 metrekarelik odalarda bulunan her şey kullanıcıya uygun şekilde tasarlandı” ifadelerini kullanmıştır. Smart by Dedeman projesinin yatırımcılar için de avantajlı olduğunu dile getiren Turcan, “yatırım maliyeti orta segment otellere göre yüzde 40, ekonomi segmentindeki rakiplerinden yüzde 10 daha düşük. ayrıca her yapıya uygulanabilir bir konsept olması da yatırımcı açısından maliyetleri düşüren, inşaat süresini kısaltan bir kriter” demiştir (<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/yeni-nesil-turiste-yeni-otel-markasi-40390299>).

2.9.4.2.2 Genel değerlendirme ve sonuç

Grubun büyüme faaliyetleri, turizm faaliyet sahasına adım attığı 1966’dan bu yana artarak devam etmiş ve sonrasında yurtdışında açtığı oteller ile uluslararasılaşma aşamasına geçmiştir.

2.9.4.2.2.1 Genel Değerlendirme

a. Pazara Giriş Yöntemleri Açısından

Grup, İnşa etme/Tam sahiplik stratejisi uygulamıştır. Sadece; Mekke’deki dünyanın en büyük otelinin işletmesini üstlenme projesi gündeme gelmiştir. Bu husus, Yönetim

Anlaşması tanımına uymaktadır. Grubun esas olarak uyguladığı ”Tam sahiplik” kavramı faaliyet kontrolü, özkaynak yatırımı ve potansiyel risk bakımından yüksek, büyüme hızı ve karlılık oranı bakımından da düşük bir sonucu işaret etmesine karşın, “Yönetim anlaşması“ yüksek faaliyet kontrolü ile yüksek büyüme hızı ve karlılık oranı anlamına gelmekte, özkaynak yatırımı ve potansiyel risk bakımından da düşük bir oranı işaret etmektedir.

Yatırımcı ile işletmeciyi ayırmak için ayrı bir Gayrimenkul A.Ş. kurulmuştur. Bu açıdan bakılırsa; grubun bundan sonra, ağırlıklı olarak tam sahiplik ile belli ölçüde de yönetim anlaşması yöntemleri ile uluslararası alanda büyüme faaliyetlerini sürdüreceği değerlendirilebilir.

b. Yönetim Süreci Açısından (Planlama-Örgütlenme ve Başarı Tespiti Ögeleri Bakımından)

i. Planlama: Grubun faaliyet gösterdiği alanlar noktasında, her zaman öncelikli faaliyet alan olarak belirlediği turizm konusunun çeşitli alanlarında dikey büyüme sağlanmıştır.

ii. Örgütlenme: Geçen zaman içinde dikey büyüme sağlanırken, holding yapılanmasına bağlı olarak, otelcilik sektöründe de yeniden yapılanmaya gidilmiş, oteller ve otelcilik ile ilgili faaliyetler tek bir şirket çatısı altında yürütülmeye başlanmıştır.

iii. Amaçlara Erişme: Verimlilik, Karlılık, Etkinlik ögeleri noktasında değerlendirme yapılırsa, bu ögelerde yeterlilik sağlanmış olmalı ki, büyüme ve sonrasında uluslararasılaşmada, devam eden bir aksiyon elde edilmiş ve yeni hedefler ile marka segmentleri ortaya konmuştur.

c. Stratejik Yönetim Süreci Açısından (Stratejik Analiz, Stratejik Yönlendirme, Strateji Oluşturma-Stratejik Uygulama Bakımından)

Dış çevre analizi; vizyon, misyon ve amaçlar; genel ve alt stratejilerin belirlenmesi ve uygulamaya dönük organizasyon, yürütme ve etkin liderlik uygulamaları ve kurumsal kültür ilkelerine uygunluğun değerlendirilmesi, bir anlamda, ulaşılan sonuçların değerlendirilmesi olmaktadır. Yapılanmada, yıllara sari olarak, faaliyet gösterilen alana göre örgütlenmenin sağlanmış olması, otelciliğe dönük ayrı yapılanma, ek olarak Park Dedeman markasıyla iş otelleri ve Smart by Dedeman markası ile de teknolojik temelli ve nitelikli konaklama kavramlarını ortaya koyan özgün bir yaklaşım, büyüme ve uluslararasılaşmayı da ivmelendiren unsurlar olmuştur.

2.9.4.2.2.2 Sonuç

Dedeman Grubu; Konaklama İşletmeciliği anlamında, zaman içerisinde yatay büyümeyi, bunun yanısıra; yönetim ve organizasyon ile stratejik yönetimin temel esaslarına uyumlu örgütlenme ve uygulamaları sağlayarak, büyümüş ve uluslararasılaşmıştır.

Yurt içinde sağladığı marka değerini/ Dedeman markasını uluslararası ortama taşımış ve uluslararası arenada boy gösteren ilk Türk otel zinciri olmuştur. Bunun dışında, büyüme ve gelişme kavramlarının çağdaş gereklerinden olan ve mevcut ilk segmenti dışında, “Dedeman Park” ve “Smart by Dedeman” gibi markalarıyla, diğer segmentlerde de faaliyet gösteriyor olması; onun toplamda, pazar payının artmasını da sağlamaktadır.

Bu kapsamda, büyüme stratejisi olarak ticari ilişkilerin yoğun olduğu yerlere odaklanılırken, uluslararası düzeyde de, Türk Cumhuriyetleri başta olmak üzere, Doğu Avrupa, Balkanlar, Ortadoğu, Orta ve Kuzey Afrika gibi bölgelerin bu konuda seçilmesi; buralarla ilgili tarihsel ilişkiler ve bağlantıların olması yanı sıra, bu bölgedeki ülkelerin kalkınmakta ülkeler olması ve otelcilik sektöründe, pazar doygunluğunun bulunmaması, gelecek vadeden bölgeler olmaları anlamında; uygun bir strateji olarak gözükmektedir.

Faaliyette bulunduğu segmentler, bu hedefe uygundur.

Sonuç olarak; Dedeman Hotels & Resorts International ana çatısı altında, kış ve ağırlıklı olarak kent (şehir) otelciliği dalında faaliyet gösteren Dedeman Otellerinin gelişmelere ve ihtiyaçlara uygun olarak, zaman içerisinde yapılanmasını buna göre düzenlemesi, gelişmelere koşut olarak farklı segmentlerde faaliyet göstermesi ve sürdürmesi, yönetim ve organizasyon ile stratejik yönetim esasları anlamında, uygun politika uygulamalarıdır. Ortaya konan hedefler ve buna uygun yapılanma ve faaliyetler, bilimsel ilkelerin her zaman göz önüne alındığını göstermektedir. Dikey ve benzeri alanlarda büyüme kavramlarına uygun olarak, turizm kavramını oluşturan diğer alt sistemlerde de faaliyet gösteriliyor olması; bir tarz olmuştur, markalaşmaya ve tanınmışlığa katkı sağlamıştır. Bugün, otelcilikte Dedeman markası dendiğinde; yüksek hizmet standartları, istikrar ve kalite aklı gelmektedir. Bu algıyı yaratmada, özgün uygulamalar etken olmuştur. Dış ülkelerde, yönetim anlaşmaları anlaşmaları yaparak büyümesini artırma çalışmaları, bu algının doğal sonuçlarındandır.

2.9.4.3 Kaya grubu otelleri hakkında genel bilgiler ve genel değerlendirme

2.9.4.3.1 Kaya grubu hakkında elde edilen genel bilgiler:

1974 yılında Burhanettin Kaya tarafından kurulan Kaya Holding, bugün 8 şirket ve 2500'ü aşkın profesyonel kadrosuyla inşaat, turizm, finans, petrol, enerji ve içecek alanlarında faaliyet göstermektedir. Kaya Holding grup şirketleri, doğrudan ya da dolaylı olarak, dünyanın birçok farklı noktasında bulunan binlerce müşteriye ulaşmakta, özellikle turizm ve inşaat sektöründe sadece yerel değil, küresel pazarlara da hizmet vermektedir.

Faaliyetlerine 1974 yılında, bir inşaat firması olarak başlayan Kaya Holding, bugün, sadece inşaat alanında değil, aynı zamanda turizm, içecek, finans ve enerji gibi birçok alanda faaliyet göstermektedir.

Turizm, Kaya Holding'in öncelikli faaliyetlerini 'resorts' temelde sürdürdüğü, yatırım sektörüdür. Antalya'nın ilk 5 yıldızlı otelini Kaya Side ile gerçekleştiren Kaya Hotels & Resorts; bugün Türk turizmine toplam 9 otel, 18 delikli bir golf sahası ve 9.150 yatak kapasitesiyle uluslararası kriterlere uygun faaliyet gösterdiğini beyan etmektedir. Kaya Holding, otellerini sadece inşa etmekle kalmayıp, işletmesini de kendisi gerçekleştirmektedir. Mülk sahibi olma bakımından Türkiye'nin en büyük otelcilik zinciri olduğunu belirten Kaya Hotels & Resorts, "yılın 365 günü, 4 mevsim otelcilik" anlayışını esas almaktadır (www.kayahotels.com).

Kaya Hotels & Resorts; 2001 yılında şehir otelciliğinde Ramada grubuyla yapılan franchise anlaşması neticesinde, Kaya Ramada Plaza İstanbul Otelini hizmete açmıştır. 2008 yılında

ise, Almanya'nın en büyük tur operatörlerinden Rewe grubuna bağlı Calimera Hotels ile franchise anlaşması imzalanmış ve bunun sonucunda Calimera Kaya Side hizmete açılmıştır. Bununla beraber dünyanın sayılı otel zincirlerinden ve Avrupa'nın en büyük tur operatörü TUI'nin %49 hissesine sahip olan Riu otelleriyle yapılan stratejik işbirliği anlaşması çerçevesinde, Antalya'da Hotel Riu Kaya Belek markasıyla, 2010 yazından bu yana itibaren hizmet verilmektedir. Grubun orta vadedeki planlaması, Türkiye'nin çeşitli turizm bölgelerinde ortak büyüme hususunun hayata geçirilmesidir (<https://www.kayahotels.com/CMSFiles/Image/Content/636160208913031835.pdf>).

Türk turizminin öncülerinden olan Kaya Hotels & Resorts, ülkemize dört mevsim otelcilik anlayışını getiren ve standartlarını belirleyen bir lider grup olduğu belirterek, Türk turizmi açısından en önemli yörelerde ve doğru konumlarda bulunan farklı otel konseptleriyle konuklarına hizmet sunmaktadır. Lüks ve ihtişam, ana öğelerdir.

Bir Kaya Hotels & Resorts hizmeti olan Kaya Management; Kaya Hotels & Resorts otellerinin işletmesinden sorumludur (https://www.kayahotels.com/Page/KayaManagement/Kaya_Managements_PRESENTATIONTR.PDF)

2.9.4.3.2 Genel değerlendirme ve sonuç

Grubun faaliyette bulunduğu çeşitli sektörler içinde önemli bir konumda olan turizm alanındaki büyüme faaliyetleri, turizm faaliyet sahasına adım attığı 1966'dan bu yana artarak devam etmiş ve sonrasında yurtdışında açtığı oteller ile de uluslararasılaşma aşamasına geçmiştir.

2.9.4.3.2.1 Genel değerlendirme

a. Pazara Giriş Yöntemleri Açısından

Grup, esas olarak, büyüme sürecinde, kıyı turizmi/resorts otelleri açısından “inşa etme/tam sahiplik” stratejisi uygulamıştır. Mülk sahibi olma bakımından, en önde gelen kuruluş oldukları, beyanlarında yer almaktadır.

Süreç içerisinde ise, şehir otelciliği alanında da faaliyet göstermeye başlamıştır. Şehir otelleri alanında da faaliyet gösterilmeye başlandığı 2001 yılından itibaren; bu alana, yabancı bir gruptan aldığı “franchise” yöntemiyle giriş yapmış, ilerleyen yıllarda resorts-kıyı otelciliği alanında da, hem “franchise”, hem de “stratejik işbirliği” yöntemlerini uygulamıştır. “4 mevsim otelcilik” anlayışını ülkeye getiren grup olarak, kendilerini tanımlamaktadırlar.

b. Yönetim Süreci Açısından (Planlama-Örgütlenme ve Başarı Tespiti Ögeleri Bakımından)

i. Planlama: Grubun faaliyet gösterdiği alanlar noktasında, öncelikli faaliyet alanlarından olarak belirlediği turizm konusunda yatay büyüme sağlanırken, kent otelciliği alanında da “franchise” yöntemiyle faaliyet gösterilmeye başlanmış, sonrasında hem “franchise”, hem de “stratejik işbirliği” yöntemleriyle, “resort” anlayışı temelinde yürütülen ve cari durumda, esas faaliyet alanı olan resort otelciliğinde de, orta vadede, anılan ortaklık tarzı işletme anlayışları hedeflenmiştir.

ii. Örgütlenme: Geçen zaman içinde yatay büyüme sağlanırken, faaliyet gösterilen otelcilik bölümünde de yeniden yapılanmaya gidilmiş, oteller ve otelcilik ile ilgili faaliyetler, Kaya

Hotels & Resorts adı altındaki bir yapılanma ile yürütülmeye başlanmıştır. Otel işletimleri için, ayrı bir “management” yapılanması da gerçekleştirilmiştir.

iii. Amaçlara Erişme: Verimlilik, Karlılık, Etkinlik ögeleri noktasında, yatay büyüme sağlanırken, büyüme ve sonrasındaki uluslararasılaşma sürecinde, “ortaklıklar” yoluyla büyümeyi sürdürme hedeflenmiştir. Her hedefe erişme, yeni tesislere yol açmaktadır.

c. Stratejik Yönetim Süreci Açısından (Stratejik Analiz, Stratejik Yönlendirme, Strateji Oluşturma Stratejik Uygulama Bakımından)

Dış çevre analizi; vizyon, misyon ve amaçlar; genel ve alt stratejilerin belirlenmesi ve uygulamaya dönük organizasyon, yürütme ve etkin liderlik uygulamaları ve kurumsal kültür ilkelerine uygunluğun değerlendirilmesi, bir anlamda, ulaşılan sonuçların değerlendirilmesi olmaktadır. Yapılanmada, yıllara sari olarak, faaliyet gösterilen alana göre örgütlenmenin sağlanmış olması, otelciliğe dönük ayrı yapılanma, ek olarak şehir otelciliği alanında da faaliyet gösterme ve bunu “ortaklık” anlayışıyla sürdürme, ülkenin önemli turizm bölgelerinde faaliyet göstermeyi hedefleme, grubun ana ve resort temelli stratejisini oluşturmaya devam edeceğini göstermektedir.

2.9.4.3.2.2 Sonuç

Kaya Grubu; Konaklama İşletmeciliği anlamında, zaman içerisinde yatay büyümeyi, bunun yanısıra; yönetim ve organizasyon ile stratejik yönetimin temel esaslarına uyumlu örgütlenme ve uygulamaları sağlayarak, büyümüş ve uluslararasılaşmıştır.

İlerleyen yıllarda “stratejik işbirliği” yöntemini uygulamaya başlamıştır. Bilindiği üzere, ‘stratejik işbirlikleri, iki ya da daha fazla işletme arasında, küresel bir rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla oluşturulan ortaklıklardır. Bu tür ittifak ya da işbirliklerinde taraflar uzun vadeli hedefleri paylaşır ve birlikte hareket ederler (İlker G., 2010). Bu kapsamda, büyüme stratejisi olarak ülkenin önemli turizm ilişkilerin yoğun olduğu yerlere odaklanılırken, “stratejik işbirliği” yöntemiyle de, söz konusu büyümenin sürdürüleceği anlaşılmaktadır.

Belirtilen “4 mevsim otelcilik” anlayışı, otellerin her mevsim açık olmasını sağlamaktadır ya da grup düzeyinde, her mevsim açık otellerin bulunduğu anlamına gelmektedir. “Resort”, diğer bir deyimle “tatil köyü” gibi her şeyin bulunabileceği bir tesis anlayışı noktasında faaliyet gösterme anlayışı, tesislerin mimari yapı olarak da, kıyıda/kıyı yakınında olsa dahi, şehir oteli gibi kullanılma özelliğini ortaya koymakta ve her mevsim açık kalabilmeyi sağlamaktadır. “Lüks ve ihtişam” anlayışı, otellerin mimarileri de ön plana çıkmakta, ayrıca hedeflenen müşteri profili hakkında da bilgi vermektedir.

Sonuç olarak; Kaya Hotels & Resorts ana çatısı altında tek elden yönetime imkan sağlanmış olması ve otellerin işletilmesi olarak da, ayrı bir “managemet” yapılanmasına gidilmesi; profesyonellik ve bilimsel ilkelerin zaman sari olarak uygulandığını ve hayata geçirildiğini göstermektedir.

Grubun, dünyadaki gelişmelere uygun tarzda, gereksinimleri ve buna koşut planlamaları noktasında; zaman içerisinde yapılanmasını buna göre düzenlemesi, gelişmelere koşut olarak faaliyet göstermesi ve sürdürmesi, yönetim ve organizasyon ile stratejik yönetim

esasları anlamında, uygun politika uygulaması büyümesini ve uluslararasılaşmasını sağlamıştır. Ortaya konan hedefler ve buna uygun yapılanma ve faaliyetler, bilimsel ilkelerin her zaman göz önüne alındığını göstermektedir.

2.9.4.4 Titanic grubu otelleri hakkında genel bilgiler ve genel değerlendirme

2.9.4.4.1 Titanic Grubu hakkında elde edilen genel bilgiler

Grubun otelcilik sektöründeki faaliyeti, 1998 yılında başlamıştır. İstanbul'da, 1998 yılında 45 odalı bir otel ile başlayan turizm yatırımları, 2000 yılında yine İstanbul'da 100 odalı yeni bir otel ile devam etmiştir. Grubun ilk resort oteli, Antalya-Kundu'da açılan, gemi konseptli, 5 yıldızlı ve 653 odalı Titanic Beach Lara'dır.

Titanic Hotels ismi 2003 yılında, Türkiye'nin ilk konsept otellerinden olan Titanic Beach Lara'nın hizmet sektöründe başarı göstermesiyle birlikte, gruba ait tüm oteller Titanic Hotels markası altında toplanmıştır.

Grup, ülke içinde ve dünya çapında oteller zinciri kurarak sürdürmeyi planlamaktadır (<https://www.titanic.com.tr/titanicstory-tr.html>).

Vizyon olarak belirlediği husus; sektöründe dünya çapında bilinir, tercih edilir, tavsiye edilir, itibarlı ve güvenilir Türkiye menşeli bir otel markası olmaktır (https://www.titanic.com.tr/corporate-tr.html#item_1).

“Titanic Grubu'nun Belek'te golf, Hamburg'da ise 4 yıldızlı bir otel” planladığını açıklayan Titanic Hotels Yönetim Kurulu Üyesi Saim Aygün, "Paralel giden iki otel görüşmemiz

daha var. Yatırımlarımızı Avrupa-Türkiye paralel götürüyoruz”. demiştir (<https://www.turizmguzel.com/haber/saim-aygun-acikladi-titanic-grubu-iki-otel-daha-acmaya-hazirlaniyor-h34097.html>). Bu şekilde, yapılan stratejik planlama kapsamında; hem yurt içi, hem de yurtdışındaki konuya ilişkin faaliyetler sürdürülmektedir.

2.9.4.4.2 Genel değerlendirme ve sonuç

Grubun, turizm alanındaki büyüme faaliyetleri, otelcilik sektörüne adım attığı 1998’den istikrarlı bir biçimde artarak devam etmiş ve sonrasında yurtdışında açtığı/açmayı planladığı oteller ile de uluslararasılaşma aşamasına geçmiştir.

2.9.4.4.2.1 Genel değerlendirme

a. Pazara Giriş Yöntemleri Açısından

Grup, Tam sahiplik yöntemi ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

i.Yönetim Süreci Açısından (*Planlama-Örgütlenme ve Başarı Tespiti Ögeleri Bakımından*)

ii. Planlama: Şehir otelciliği alanında faaliyete başlayan grup, resort otelciliği alanında da faaliyet planlamış; her iki alanda da, yurtiçi ve yurtdışında büyümeye dönük faaliyetlere devam edilmektedir.

iii. Örgütlenme: 2003 yılından itibaren, Titanic Hotels adı altında bir yapılanma gerçekleştirilmiştir. Böylece, aynı sektörde, aynı çatı altında, stratejik yönetime dönük örgütlenme sağlanmıştır.

iv. Amaçlara Erişme: Büyüme ve uluslararasılaşma faaliyetlerine devam etmesi, amaçlara erişildiğini göstermektedir.

b. Stratejik Yönetim Süreci Açısından (Stratejik Analiz, Stratejik Yönlendirme, Strateji Oluşturma-Stratejik Uygulama Bakımından)

İlk otelin açıldığı andan itibaren, Titanic Hotels aşamasına değin geçen süreçte, turizm alanına Tam Sahiplik yöntemiyle girmiş, resort ve şehir otelciliğinde faaliyet gösterme hususu benimsenmiştir. Hem yurt içinde, hem de yurt dışında eş zamanlı oteller açarak faaliyetlerine devam etmek hususu, stratejik düzeyde, olarak ana esas olarak belirlenmiş olup, söz konusu faaliyetler, bu mihverde sürdürülmektedir.

2.9.4.4.2.2 Sonuç

Titanic Grubu; küçük bir şehir oteli açarak başladığı konaklama sektöründeki faaliyetlerine, resort otelcilikte atılım yaparak ve bu konuda ülkenin ilk (gemi) konseptli otelini açarak ve sonrasında stratejik yönetimin temel esaslarına uyumlu uygulamalar ile büyüyerek uluslararası alanda da faaliyet göstermeye ve gelişme planlamalarını sürdürmeye başlamıştır.

Vizyon cümlesine uygun olarak, Tam Sahiplik kavramı altında, Türkiye menşeli bir otel olarak büyümesini planlarken ve sürdürürken, herhangi bir ortak girişim ya da “ortaklık yapma” yöntemine girmemiştir.

2.9.4.5 Limak grubu otelleri hakkında genel bilgiler ve genel değerlendirme

2.9.4.5.1 Limak grubu hakkında elde edilen genel bilgiler:

Temelleri 1976 yılında Limak İnşaat ile atılan Limak Şirketler Grubu inşaat, turizm, çimento, altyapı, üstyapı ve enerji yatırımları, enerji taahhüt, havacılık ve gıda alanlarında faaliyetlerini sürdürmektedir.

Havaalanlarından limanlara, barajardan sulama tesislerine, otoyollardan hidroelektrik santrallere, endüstriyel tesislerden petrol ve doğal gaz boru hatlarına, tatil köylerinden bina komplekslerine kadar başarıyla tamamladığı 100'den fazla projenin toplam değeri 10 milyar doları aşan Limak İnşaat, Engineering News Record Dergisi'nin yaptığı sıralamalarda dünyanın en büyük uluslararası inşaat şirketleri arasında yer almaktadır.

İşletmedeki 8 oteli ve 6.000'in üzerindeki yatak kapasitesi ile Türkiye'nin en büyük otel zincirlerinden birine sahip olan Limak Turizm, her geçen gün büyümekte, Türkiye ekonomisine ve tanıtımına katkısını arttırmaktadır. Limak Turizm Grubu; Antalya'daki Limra, Arcadia, Lara ve Atlantis otelleri ile Ankara'daki Ambassade, İstanbul'da Eurasia, Yalova Termal ve Kıbrıs otellerinin işletmesini sürdürmekte; Makedonya'nın başkenti Üsküp'te otel yatırımına devam etmektedir (<http://www.limak.com.tr/kurumsal/genel-bakis>).

Limak, turizm sektörüne 1995 yılında Limak Arcadia Oteli ile giriş yapmıştır. Faaliyette bulunulan her sektörde öncü ve lider olma ilkesinden hareketle yatırımlara devam edilerek, 1998 yılında Antalya Kemer'de Limak Limra ve 2002 yılında Antalya Belek'te Limak Atlantis hizmete açılmıştır.

2000 yılında Limak International Hotels & Resort markası yaratılarak, “Warm Hospitality & Excellent Service - Sıcak Misafirperverlik ve Mükemmel Hizmet” sloganı marka vaadi olarak tescil ettirilmiştir. 2006 yılında Limak Ambassade ile şehir otelciliğine adım atılmış, aynı yıl Antalya Lara’da, Limak Lara ülke turizmine kazandırılmıştır. 2010 yılında Türkiye’nin ilk termal butik oteli Limak Yalova Termal hizmete açılmıştır.

Deniz, kum, güneş turizminin yanına kongre, golf, sağlık ve spor turizmi gibi alternatif turizm çeşitleri de eklenirken, şehir otelciliğinden resorta, sağlıktan havalimanı otelciliğine kadar geniş bir yelpazede faaliyet göstermektedir.

Uluslararası zincir olmak hedefiyle ilerleyen Limak Turizm Grubu, çeşitli coğrafyalarda otel yatırımları için çalışmalarını sürdürmektedir. Diğer otel zincirlerinden farklı olarak otellerinin “a’dan z’ye” kurulması, inşaatı ve işletmesini tamamen bünyesinde gerçekleştiren grup, inşaattan gelen tecrübesi ile yatırım ve maliyet alanlarında yüksek tasarruf sağladığını beyan etmektedir.

Tedarik zincirinde oluşturulan sistem, ölçek ekonomisinden etkin bir şekilde yararlanma olanağı yaratmaktadır. Grup, yeni otellerinin kadrolarını da kendisi eğiterek, hizmet kalitesinde standardı sağlamakta ve insan kaynağını sürekli geliştirmektedir.

Turizmin gelişmesinde önemli etkenlerden biri de çeşitlilik olduğundan, spor turizminin sunduğu fırsatlardan yararlanma konusunda sektöre yönelik hizmetler sürekli geliştirilmektedir. Alternatif turizmin en önemli segmentlerinden biri olan spor turizmiyle de fark yaratılmakta, futbolun yanı sıra birçok farklı spor müsabakalarında gruplar ağırlanmaktadır. Ülkemizin spor turizmindeki potansiyeli oldukça büyüktür. Sadece

Antalya'ya her yıl 1.200 futbol takımı kamp yapmak üzere gelmektedir. 2017'de, 350 futbol takımı ve toplamda yaklaşık 18 bin sporcu Limak otellerinde konaklamıştır. Bunun dışında basketbol, voleybol, judo, tenis, rugby, softbol, beyzbol ve daha birçok spor turnuvasına, milli takım seçmelerine, milli takım hazırlıklarına farklı otellerimizde ev sahipliği yapılmıştır.

Limak Turizm Grubu otellerinde konaklayan misafirlerine evlerinde, balkonlarında, bahçelerinde yetiştirebilecekleri bitki tohumları hediye etme geleneğini başlatmıştır. Tohum setleri içerisinde ayçiçeği, rezene, hatmi, cosmos, erguvan, ekinezya, kişniş, adaçayı, anason, kekik, melisa, okaliptüs, fesleğen ve karaçam olmak üzere 14 çeşit bulunmaktadır.

Limak Turizm Grubu, Anadolu topraklarından çıkmış önemli isimleri özellikle yurt dışından gelen misafirlerine tanıtmak üzere "Başucu Kitapları" projesini yürütmektedir. Proje kapsamında odalarda Mevlana, Karagöz-Hacivat ve Dede Korkut hikâyeleri kitapçıklar halinde bulunmaktadır. Ayrıca misafirlere Mustafa Kemal ATATÜRK'ün Nutuk'undan da mesajların yer aldığı kitapçıklar hediye edilmektedir (<http://www.limak.com.tr/sektorler/turizm>)

2.9.4.5.2 Genel Değerlendirme ve Sonuç

Grubun faaliyette bulunduğu çeşitli sektörler içinde önemli bir konumda olan turizm alanındaki büyüme faaliyetleri, turizm faaliyet sahasına adım attığı 1995'dan bu yana artarak devam etmiş ve sonrasında yurtdışında açtığı/açmayı planladığı oteller ile de uluslararasılaşma aşamasına geçmiştir.

2.9.4.5.2.1 Genel Değerlendirme

a. Pazara Giriş Yöntemleri Açısından

İnşaat kökenli bir grup olması noktasında, otelcilik alanındaki yatırımları grup, herşeyi ile kendisi yapmaktadır. Tam sahiplik yöntemi ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

b. Yönetim Süreci Açısından (*Planlama-Örgütlenme ve Başarı Tespiti Ögeleri Bakımından*)

i. Planlama: Kıyı turizm otelleri ile büyüme sağlanırken, şehir otelciliği alan

yanı sıra termal turizmi alanında da faaliyet gösterilmesi planlanmış ve uygulanmış, bu kapsamda ayrıca alternatif turizmi alanlarında da önemli bir konuma ve pazar payına erişilmiştir. Yurtiçi ve yurtdışında büyümeye dönük faaliyetlere devam edilmektedir.

ii. Örgütlenme:

2000 yılında, turizm-konaklama sektörü bağlamında, Limak International Hotels&Resort markası adı altında sektöre yönelik bir yapılanma ve bu konuda branşlaşma noktasında uzmanlaşma ve tek elden stratejik yönetime dönük örgütlenme sağlanmıştır.

iii. Amaçlara Erişme: Verimlilik, Karlılık, Etkinlik ögeleri noktasında, (yatay) büyüme sağlanırken, uluslararası alanda da planlamalar yapılarak, uluslararası arenada da faaliyet gösterilmeye başlanmıştır.

c. Stratejik Yönetim Süreci Açısından (Stratejik Analiz, Stratejik Yönlendirme, Strateji Oluşturma-Stratejik Uygulama Bakımından)

İlk otelin açıldığı itibaren, grubun inşaat kökenli bir firmadan holdingleşme aşamasına değin geçen süreçte, turizm alanına Tam Sahiplik yöntemiyle girmiş, çeşitli turizm ve otelcilik alanlarında faaliyet gösterme stratejisi benimsenmiştir. Kıyı turizmi açısından, kapalı sezon sürecinde spor turizmine ve/veya kongre turizmine ev sahipliği yapmak; işletmeler açısından da (Personelin işe devam etmesi, gelir vb. konular) yararlı olmaktadır.

2.9.4.5.2.2 Sonuç

Limak Grubu; otelcilik sektöründe yatay büyümeyi sağlamada ve istikrarlı bir biçimde sürdürmede, yönetim ve organizasyon ile stratejik yönetimin temel esaslarına uyumlu örgütlenme ve uygulamaları sağlayarak, büyümüş ve uluslararası alanda da faaliyet göstermeye ve gelişme planlamalarını sürdürmeye başlamıştır.

Tam Sahiplik yöntemi ile büyümesini sürdürmüş olup; otelleriyle turizmin farklı alanlarında faaliyet gösterirken, tesislerin işletmesini kendi bünyesinde sağlayarak ve personelini kendisi eğiterek, kurum kültürü oluşturmada yarar sağlamıştır.

Sonuç olarak; Limak International Hotels & Resort ana çatısı altındaki uygun yapılanma ile otelcilik sektöründe faaliyet gösterilmektedir. Ayrıca; otellerde konaklayan konuklara, kolayca yetiştirebilecekleri çeşitli bitki tohumları ile ATATÜRK'ün NUTKU'ndaki çeşitli pasajların yer aldığı kitapçıklar armağan etme gibi, özgün uygulamalar gerçekleştirilmektedir.

Grubun, zaman içerisinde, turizm alanındaki yapılanmasını branşlaşma/uzmanlaşma temelinde düzenlemesi ve dünyadaki gelişmelere koşturarak faaliyet göstermesi, yönetim ve organizasyon ile stratejik yönetim esasları anlamında, uygun programlar uygulanması büyümesini ve uluslararasılaşmasına devam etmesini sağlamıştır. Ortaya konan hedefler ve buna uygun yapılanma ve faaliyetler, bilimsel ilkelerin her zaman göz önüne alındığını göstermektedir.

2.9.4.6 Marmara grubu otelleri hakkında genel bilgiler ve genel değerlendirme

2.9.4.6.1 Marmara grubu hakkında elde edilen genel bilgiler:

1978 yılından beri faaliyet gösteren ve Türkiye’de turizmin en köklü ve öncü kurumlarından biri olduğunu beyan eden The Marmara Grubu; yurt içi ve dışındaki mevcut otelleri ve çok özel davetlerin mekânı Esmâ Sultan Yalısı ile Türkiye’nin önde gelen markaları arasında yer aldığını belirtmektedir.

Bu kapsamda; hizmet kalitesinden ödün verilmeyen yapı ile Türk geleneklerini seçkin misafirleri ile buluşturduğunu ve özgün duruşu ile uluslararası yabancı zincirlerle rekabet eden tek Türk zinciri olma özelliğini kazanmış olduğunu belirtmektedir (<https://www.themarmarahotels.com/kurumsal.aspx>).

“The Marmara Grubu olarak, yurtdışında da kendi markalarıyla otel işletmeciliği yapmayı tercih ettiklerini” kaydeden *The Marmara İcra Kurulu Bşk. Hüseyin Öztürk, grubun planlarından söz ederken; “Şu anda turizm alanında faaliyet gösteren 10 tane tesisimiz var. Otellerin ve Esmâ Sultan Yalısı gibi etkinlik merkezi olarak faaliyet gösteren*

tesislerimizin hem mülkü bize ait, hem de işletmesini kendimiz yaptığımız için çok farklı coğrafyalara yayılmayı tercih etmiyoruz. Deneyimli olduğumuz, bildiğimiz kentleri seçiyoruz. New York'a grubun oradaki inşaat faaliyetlerinden yararlanarak girmiştik. Şimdi oradaki ikinci ve üçüncü oteli açmamız da yine aynı şekilde, inşaat şirketimizin sağladığı sinerjiyle mümkün oldu. Grup olarak şehir otelciliğine odaklanmak istiyoruz. İstanbul, New York, gibi büyük şehirlerde büyüyeceğiz.” demiştir. “Türkiye’de büyümede İstanbul’a odaklanacaklarını” belirten Öztürk, “Bizim konumlandığımız segmentte, şimdilik İstanbul’da büyümeyi istiyoruz” diye konuşmuştur.

Adı geçen yetkili, açıklamasının devamında; *“The Marmara Bodrum’un dünyanın küçük lüks otellerinden oluşan ‘Small Luxury Hotels of the World’ grubuna üye olduğunu”* belirterek, *“Dünyada 550 küçük ama lüks otelin üye olduğu bu gruba, Türkiye’den The Marmara Bodrum **ilk giren otel** oldu. Şu anda toplamda 3 Türk otelinin üye olduğu Small Luxury Hotels grubuna üye olmak, dünyanın her yerinden belli bir gelir seviyesinin üzerinde müşteriye ulaşmanızı sağlıyor. Les Ottomans ve Tomtom Suit Hotel de bu gruba üye”* şeklinde konuşmuştur (<https://emlakkulisi.com/ticari/the-marmara-grubu-new-yorktaki-otellerinin-sayisini-3e-cikaracak/125140>).

2.9.4.6.2 Genel değerlendirme ve sonuç

Grup, yöneticilerinin % 80’ni, bünyesinden yetiştirerek seçmektedir (<https://www.themarmarahotels.com/kariyer/ik-politikamiz.aspx>).

Grubun faaliyette bulunduğu konaklama sektöründeki-otelcilik alanındaki büyüme faaliyetleri, turizm faaliyet sahasına adım attığı 1978’den bu yana artarak devam etmiş ve

sonrasında yurtdışında açtığı/açmayı planladığı oteller ile de uluslararasılaşma aşamasına geçmiştir.

2.9.4.6.2.1 Genel değerlendirme

a. Pazara Giriş Yöntemleri Açısından -*Örgütlenme ve Başarı Tespiti Ögeleri Bakımından*)

i. Planlama: Şehir otelleri ile büyüme sağlanmış ve önemli bir pazar payına erişilmiştir. Yurtiçi ve yurtdışında büyümeye dönük faaliyetlere devam edilmektedir.

ii. Örgütlenme ve Amaçlara Erişme: Verimlilik, Karlılık, Etkinlik ögeleri noktasında, (yatay) büyüme sağlanırken, uluslararası alanda da, yurtdışındaki inşaat faaliyetleri desteğinde, örneğin, ABD'nin önde gelen yerlerinde faaliyet gösterilmeye başlanmıştır. Grup otelciliği noktasında, yapılması uygundur.

b. Stratejik Yönetim Süreci Açısından (Stratejik Analiz, Stratejik Yönlendirme, Strateji Oluşturma-Stratejik Uygulama Bakımından)

İlk otelin açıldığı andan itibaren, zaman içinde büyüme sağlanıp, yüksek gelir sağlayan bölgeler ve üst düzey gelire sahip hedef kitlesi segmentinde faaliyet planlanırken, konusunda otorite olan ve belli özellikli segmentlere yönelik uluslararası kuruluşlara üye olma payesinin elde edilmesi; genel anlamda stratejik planlama ve yönetimle başarı elde edildiği ve amaçlara ulaşıldığı görülmektedir.

2.9.4.6.2.2 Sonuç

Marmara Oteller Grubu; otelcilik sektöründe yatay büyümeyi sağlamada ve istikrarlı bir biçimde sürdürmede, yönetim ve organizasyon ile stratejik yönetimin temel esaslarına uyumlu örgütlenme ve uygulamaları sağlayarak, büyümüş ve uluslararası alanda da faaliyet göstermeye başlamıştır.

Tam Sahiplik yöntemi ile büyümesini sürdürmüş olup; kendi marka adını taşıyan otelleriyle yurtiçi ve yurtdışında da faaliyet gösterirken, tesislerin işletmesini kendi bünyesinde sağlayarak ve personelini kendisi eğiterek, kurum kültürü oluşturmada yarar sağlamıştır.

Sonuç olarak; Marmara Otelleri marka adıyla, ile otelcilik sektöründe faaliyet gösterilmektedir. Catering alanındaki yapılanma ile sosyal etkinlikler alanında da önemli bir konuma gelinmiştir.

Grubun, lüks segment anlamında, ağırlıklı olarak şehir otelciliği alanında faaliyet göstererek büyümesi ve uluslararasılaşmasında, öngörülen bir stratejik plan çerçevesinde; ortaya konan hedefler ve buna uygun yapılanma ve faaliyetler, yöneticilerin büyük oranda kendi içinden yetiştirmeye dönük uygulamaları, uygun çevre analizi ile ABD'nin önde gelen mekanlarında tesisler açılması, segmentine uygun uluslararası kuruluşlara üyeliğe tesislerinin kabul edilmesi; kurumsallık gerektiren ilkelerin her zaman göz önüne alındığını göstermektedir.

2.9.5 Sonuç ve Öneriler

2.9.5.1 Sonuç

Dünya çapında faaliyet gösterme düzeyine erişmiş otelcilik sektör kuruluşlarının neden olduğu önemli olgulardan birisi de, otel konuklarının/müşterilerinin bu alanda, çok sayıda seçenek ve olanağa sahip olmasıdır. Bundan ötürü de, otel seçimlerin de, ani tercih değişiklikleri ortaya çıkabilmektedir. Beklentileri karşılamak ve her zaman yeğlenir olmak için; belli gerekleri yerine getirmek ve rekabette etkin olmak, önemli olmaktadır. Rekabet kavramının stratejik düzeye yansımaları ise; “en doğruyu” ve “en uygunu” görme, planlama, kurgulama ve uygulama temelinde, "en verimli ve kazançlı olmayı" hedeflemektir. Bu çerçevede ulaşılan sonuçlar, başarının düzeyini ortaya koymaktadır.

Bir işletmenin kadrolarının nitelikli isimlerden oluşturulması, liyakate dayalı görevlendirme yapılması; planlamaların ve uygulamaların isabet içinde, arzu edilen sonuçlara ulaşmasında büyük etken olmaktadır. Başarıya ulaşmada/başarılı olma sürecinde, insan ögesinin yanında, işletmelerin bu başat insan faktörünün yönetiminde yürüttüğü diğer hususlar da, elbette büyük önem taşımaktadır.

Küresel rekabet ortamında rekabet eden işletmelerin bu süreçte başarılı olmaları ve bu başarıyı ileriye taşıyabilmelerinin temelinde kendilerini, ürünlerini ve rekabet stratejilerini rakiplerine göre farklılaştırabilmeleri yatmaktadır. Farklılaşmayı sağlayan faktörlerden önde gelenler olarak; kuruluşların örgüt kültürünü, yapmaya muktedir oldukları özgün

hususları ve kabiliyetlerini sayabiliriz. Bu özellikler, rekabetin olumlu anlamda sürdürülmesinde ve hedeflere ulaşmada, önemli kazanımlar sağlamaktadır.

Bir yabancı ülkeye giriş yapmak isteyen otel grupları/zincirleri, o ülkenin önde gelen iş ve ticaret merkezlerine yatırım yapmakta ve “şehir oteli” olarak faaliyete geçmektedirler. İş oteli ya da gateway tarzı konseptte dönük otellerin, ticari faaliyetin sürekliliği noktasında, sektördeki talep anlamında ortaya çıkabilen olumsuzluklardan daha az oranda etkilendiklerini belirtebiliriz. Yabancı grupların pazarına girdikleri bir ülkede büyümeleri şehir otelleriyle başlamakta ve benzer koşulları taşıyan yörelerde büyümelerini sürdürmekte, zaman zaman kıyı-resort otel segmentine de girmektedirler.

Ulusal otelcilik grupları için büyüme, yurtdışında başlangıçta farklı otelcilik alanlarında olsa da, süreç içerisinde, şehir otelciliğinde de faaliyet gösterme durumu söz konusu olmaktadır. Kıyı-resort otelcilik alanında büyüme, çok büyük oranda ulusal düzeyde kalmaktadır. Kıyı-resort otelciliği yapan grupların, uluslararası arenaya çıkma niyetleri ile ulusal düzeyde büyüme stratejilerinin temelinde, “şehir otelciliği yapma” hususu da var olmakta ve/veya resort otelcilikle büyümeye başlasalar dahi, genellikle ve sonradan, belli oranda, şehir otelciliği alanına da girerek ulusal ve uluslararası alanda büyümelerini sürdürmektedirler.

“Sektörde bir tesis ile başladığı faaliyetlerinde, uluslararası düzeyde ve farklı segmentlerde büyüme başarısını gösteren Divan Otelinin başarısındaki esaslar nelerdir?” ana sorusunun yanıtının, bu halde; ‘odaklanmış farklılaştırma uygulamaları, başlangıçtan bu yana profesyonel ve konusunda uzmanlarca yetiştirilmiş kadroları oluşturma ve sürdürme, dünyadaki gelişmeleri iyi okuma ve bu noktada büyümeye dönük stratejiye uygun

yapılanma, yatırımcılıktan ziyade işletmeci olarak strateji oluşturma ve pazar analizini bu anlamda yaparak gelişmeyi sürdürme' olabileceği, belirlenmiştir.

Ayrıca; çalışmada alt soru olarak belirlenmiş olan “Hedeflenen kitleye ve segmentlere yönelik yapılanma ve profesyonel yönetim anlayışı, büyümenin ana unsurlarından mıdır ?” sorusunun yanıtı olarak, şu hususlar tespit edilmiştir:

i. Belirlenen stratejik anlayış çerçevesinde, ulusal ve uluslararası arenada büyümeyi sürdürmek, uygun belirlenmiş ve doğru planlanmış hedefleri gerektirir.

Divan Grubu, ilk otelini açtığından itibaren, öngördüğü yüksek kalite standartları kapsamında, odaklanmış farklılaştırma anlayışıyla hizmet vermiştir. Doğal olarak, belli bir gelir düzeyinin üzerindeki kitleyi hedefleyen bu yaklaşımın bir sonucu ve işletme açısından yararı, gelire bağlı olarak müşterilerinin süreklilik arz etmesidir. Süreklilik sağlanması, özellikle yüksek gelir grubuna yönelik segmentte hizmet vermek, büyüme faaliyetinin ilk adımı olmuştur. Zaman içinde, ülke kalkınmasına ve çeşitli alanlardaki gelişmelere bağlı olarak; iş oteli, rezidans tarzı diğer segmentlerdeki konaklama işletmeleri açılması gibi hususlar, duruma uygun yapılanmayı ve profesyonel yönetim yapılanmasını gerektirmiş, bu hususun yerine getirilmesi de, büyümede temel etkenlerden olmuştur.

Divan Grubu yanında, incelenen ülkemiz kökenli ve Tablo 15’de yer alan uluslararası aşamaya geçmiş otellerin büyümelerinde de, belirtilen bu hususların uygulanması, büyümelerinde ana etkenlerden olmuştur. Holding yapılanması içinde olan gruplar dahil, sektördeki değişik segmentlere yönelik tesislerin sayıları arttıkça, sadece konaklama

işletmelerini/turizm faaliyetlerini kapsayan ve profesyonel yönetim anlayışını içeren yapılanmaların gerçekleştirilmesi, bu sonucun göstergesidir. Bunların sonucunda; “Şehir otelleri alanında faaliyet gösterme ile ‘ortak iş yapma’ deyimini karşılayan pazara giriş yöntemleri ve uygun yapılanma; büyüme ve uluslararasılaşmayı hızlandıran en önemli etkenlerdendir”, değerlendirmesine ulaşabiliriz.

Büyüme ile uluslararasılaşmayı hızlandıran öğelerden biri olduğu belirtilen ‘Şehir otelleri alanında faaliyet gösterme’ konusunun, bu anlamda, ulusal ve uluslararası düzeyde büyüme açısından değerlendirilmesinin şu sonuçları kapsayabileceği değerlendirilmektedir:

ii. Divan Otelleri, ağırlıklı olarak şehir otelciliği alanında faaliyet göstermektedir. Bodrum da deniz kıyısında butik bir kıyı oteli de mevcuttur; Antalya’daki oteli de, falezlerin üzerinde ve denize girme olanağı mevcu olan, tatil için de kullanılabilen bir şehir otelidir (Halen renovasyondadır). Uzun yıllar tek bir otel ile faaliyet gösterdikten sonra, daha önce belirtildiği gibi, sektörde büyüme kararının alınmasıyla, ulusal düzeyde ana büyüme stratejisi; yurtiçinde gelişmiş ile gelişmekte olan iş ve ticaret merkezlerinde, gateway-iş oteli türünde otel işletmek olmuştur. Bu kapsamda, Anadolu'nun hızla büyüyen ve çeşitli ticari faaliyetlerin seçildiği bölgelerde; artık yatırımcı olarak değil, işletmeci olarak büyüme planlanmış ve sağlanmıştır. Halihazırda bu konseptle yönelik otellerin bulunduğu ya da kısa süre sonra otel açılacak bölgeler, anılan konsept çerçevesinde açılmış otel işletmelerinin bulunduğu/olacağı bölgelerdir/bölgeler olacaktır. Bu sonuç, yeni segmentlerde de zincirleşerek büyüme stratejileri oluşturmuş olma anlamına gelmektedir. Nitekim, şehir

otelciliği alanının farklı segmentlerinde faaliyetlerinin/tesislerinin olması ve artırılmasının planlamaları, bu hususun sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo-15’de yer alan ve uluslararasılaşma aşamasına geçmiş diğer ulusal otelcilik gruplarından, biri hariç (Rixos) diğer hepsinin konaklama yeri işletmeciliği sektörüne girişlerinde, ilk başta şehir otelleriyle faaliyete başlama öyküsü mevcuttur. Bazı gruplar, şehir otelciliği dışında kıyı-resort otelciliğine ağırlık vererek büyürken, şehir otelciliğini de ihmal etmemişlerdir. Rixos Grubu, resort otel tarzı ile başladığı sektördeki faaliyetine, daha sonra şehir otelciliği alanında da çalışmayı öngörmüş ve bu alanda da faaliyet göstermeye başlamıştır.

Sonuç olarak, uluslararası arenada faaliyet gösterdikleri cihetle, Tablo-15’de yer alan otel gruplarının 4/7’si ana faaliyet alanı olarak şehir otelciliği alanında büyümesini sürdürmüş ve ayrıca kıyı-resort alanında da faaliyetleri olmuş ve devam etmektedir. Kalan gruplar ise, Rixos Grubu dışında, şehir oteli ile başladıkları sektördeki faaliyetlerine, kıyı-resort özellikli otellerle devam etmişlerdir. Ancak, anılan resort-kıyı otelleri de, şehir otelleri gibi kışın da kalınabilen, kongre vb. etkinliklere, golf dahil spor faaliyetlerine ev sahipliği yapan, diğer bir deyişle, yıl boyunca açık kalan otellerdir. Dolayısıyla, bir anlamda, şehir otelleri gibi sürekli açık otellerdir. Resort deyimini ise, bilindiği üzere ve esas itibarıyla, içinde herşeyin bulunabildiği, dışarı çıkmaya ihtiyaç göstermeyecek tatil köyü-yeri anlamını işaret etmektedir. Bu anlamda, şehir oteli ile başladıkları faaliyetlerine, daha sonra kıyı-resort otelcilik alanında büyüyerek devam eden otel grupları, sürecin devamında, gene

şehir otelciliği alanına da belli oranda ağırlık vermişlerdir. Ulusal grupların yurt dışında açtıkları oteller de, şehir otelleridir, bu özelliğindedir.

Ayrıca incelemede, şu hususlar da saptanmıştır:

iii. İncelenen ve değerlendirilen tüm gruplar, tam sahiplik yöntemiyle pazara girmiş ve bu şekilde faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Limak Grubu ve Kaya Grubu, tam sahiplik yöntemiyle faaliyetlerini sürdürmektedir. Dedeman Grubu da aynı şekilde, tam sahiplik yöntemiyle faaliyetlerini sürdürmekle birlikte, yurtdışındaki bir otelin işletilmesi ile ilgili olarak yönetim anlaşması yapma çalışmaları mevcuttur. Bu üç grubun değişik sektörlerde ekonomik faaliyetlerinin olması ve inşaat şirketlerine de sahip olmaları nedeniyle, otelcilik sektöründeki yatırımların yönetimi, bu grupların yer aldığı holdinglerin içindeki inşaat şirketlerince gerçekleştirilmektedir.

Diğer gruplar da, başlangıçta tam sahiplik yöntemiyle faaliyete başlamışlar, zaman içerisinde, daha önce anlatıldığı gibi, ‘yönetim anlaşması’, ‘stratejik işbirliği’, ‘franchise’ gibi kavramları işaret eden ortaklıklarla, ulusal ve uluslararası alanda büyümelerini sürdürmüşlerdir.

iv. Büyümeler sürdükçe, turizm-otelcilik alanında yapılanmalar gerçekleştirilmiş, bazı grupların otellerin yönetimine yönelik “yönetim birimi” yapılanmaları da kurulmuştur. Her grup, yöneticilerinin büyük oranını, kendi içinden yetiştirerek yükselmelerini ve istihdam edilmelerini sağlamaktadır.

Bazı grupların, faaliyet alanı bakımından, kuruluş amaçları itibarıyla, başta başka sektörlerde faaliyet gösterirken, turizm alanına yönelmeleri ve bu süreç içerisinde, gereksinimleri ve pazar-yönetim-işletme gereklerini iyi okumaları sonucunda, sektöre dönük anılan yapılanmaları gerçekleştirmeleri de, büyümelerine dönük başarılarında, önemli bir ögedir.

Divan Grubu, konuya yönelik noktada, uluslararası alanda büyüme stratejisi olarak,

- a. Orta ve Doğu Avrupa'daki ve Orta Doğu'daki hızlı büyüyen ticaret merkezlerinde otel işletmek,
- b. Türkiye ile doğal bağları olan, hem kültürel hem ekonomik açıdan ülkenin ayrılmaz bir parçası kabul edilen pazarları hedef seçmek, stratejileri belirlemiştir. Bu oteller, ağırlıklı olarak iş-business türü otellerdir.

Diğer otellerin de, uluslararası alandaki büyüme faaliyetleri, Kaya Grubunun ABD'de da açtığı oteller hariç, çok büyük oranda pazar doygunluğunun tam olmadığı, Türk iş insanlarının/şirketlerinin faaliyetlerinin bulunduğu ve Türk kökenli cumhuriyetlerin bulunduğu ve/veya gelişmeye açık/gelişmekte olan bölgelerde yoğunlaşmaktadır. Bu noktada; yurt dışı büyüme faaliyetleri esas olarak iş otelleri alanında olmakta ve pazara giriş yöntemleri ise, ağırlıklı olarak, çeşitli tarzdaki 'ortaklık' anlamını işaret eden yöntemler olmaktadır.

Divan dahil söz konusu otellerin ortak diyebileceğimiz ana özellikleri de, lüks ve iş-gateway otelleri tarzındaki segmentlere önem vermeleridir. Tanınmışlık ve marka değeri

olma temelinde ve hedeflenen müşteri bağlamında, bu durumun; bir anlamda, müşteri sürekliliğini de sağladığı değerlendirilmektedir.

Süreç içerisinde, sektör gereklerine uygun yapılanmalar ve bu anlamda profesyonelleşme ile pazar analizlerinin iyi yapılmış ve pazara giriş yöntemlerinin iyi belirlenmiş olmasının ortaya çıkan sonuçları, söz konusu grupların, yurtiçinde ve yurtdışında gittikçe artan sayıda otel açmaları/otel işletmeleri olmaktadır.

2.9.5.2 Öneriler

Divan Grubu ile haklarında genel değerlendirme yapılan uluslararası alanda faaliyetlerini düren diğer ulusal otel gruplarının benimsediği yaklaşımlar, uyguladığı yöntemler ve stratejilerinden elde edilen veri ve sonuçlar temelinde; konaklama ve otelcilik sektöründe faaliyet gösteren ya da gösterecek kuruluşlara dönük olarak:

a. Tesislerin kurulacağı bölge ve yerleri iyi analiz etmek seçerek yurtiçi ve yurtdışında, şehir otelciliği alanında faaliyette bulunmak ve hizmet verilecek segmentleri iyi belirleyerek, buna uygun yapılanmaları (örgütlenmeyi) sağlamak; büyümenin, tanınmanın sonuçta pazar payını artırmanın temelini oluşturur ve kurumlaşmayı sağlayabilir.

b. Resort-kıyı ve/veya diğer otelcilik alanlarında da faaliyet göstermekle birlikte, belli oranda da olsa, şehir otelciliği alanında da faaliyet gösterilmesi, o grubun sürekliliğine katkı da bulunabilir.

c. Memnuniyet sağlanmasının çok önemli olduğu hizmet sektörünün önemli bir parçası olan otelcilik alanında; her kademedeki personelin seçimi ve göreve yönelik ilk ve

müteakip tazeleme ve geliştirme eğitimleri, personelin uzun süreli görev yapması ve kurum kültürü çok önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla personelin kalitesi, verimin artmasını sağlayan önde gelen öğelerden birisidir. Personel seçimi ve görevlendirmesi, aidiyet duygusunun oluşturulması ve uygun şekilde maddi tatminlerinin; sürekli olarak göz önünde tutulan bir usul olması gerektiği değerlendirilmektedir.

ç. Hizmetlerde hedeflenen müşteri profili bağlamında, segmentlerin uygun belirlenmesi, daha elverişli fırsatlar sunabilir. Güven ve tanınmışlığı sağlamada, bu husus; sürecin bir fonksiyonu olarak önem taşımaktadır. ‘Bağımlı müşteri yaratmak ve müşteriyi özel hissettirecek uygulamaları yapmak’ olgusu; uygun yapılanmanın-örgütlenmenin, dolayısıyla kurumsallaşmanın ve kurum kültürünün bir sonucudur. Anılan yaklaşımın, planlama hedeflerinde, temel anlayışların önemli bir parçası olması; uygun değerlendirilmektedir.

d. Stratejilerin saptamasında; zaman, yer ve elde mevcut kaynakların optimizasyonunun çok iyi irdelenmesi ile belirlenen amaçlara ulaşma noktasında, öngörülen amaçlara uygun örgütlenme modellerinin planlanması, önde gelen uygulama esaslarından biri olarak değerlendirilebilir.

e. Hem yatırımcı, hem de işletmeci olmak düşünülüyorsa; otel yönetimi için profesyonel kadroların oluşturulması ve bu işe yönelik bir örgütlenme yapılanmasına özel önem verilmesinin, stratejik ve zorunlu bir uygulama olması gerektiği değerlendirilmektedir. Örneğin değişik sektörlerde faaliyet gösteren bir ticari grup/holding, otelcilik sektörüne girişi için; hem otel yatırımlarında bulunuyor, hem de oteli işletmeye soyunuyorsa, “Otel

Hizmetleri” adı altında profesyonel bir şirket kurarak, bu şirket marifetiyle, tesisi işletmenin, ehil ve profesyonel kadrolar tarafından sağlanması, daha uygun bir hareket tarzı olmaktadır. Ülkemizdeki süreç bu şekilde cereyan etmiştir.

f. Piyasaya girişte S.W.O.T. analizinin çok iyi yapılması ile büyüme planlanırken yapılacak pazar ve bölge analizlerine özel önem verilmesinin, önemli ve iyi yapılması gereken işlemlerin önde gelenlerinden olacağı değerlendirilmektedir.

g. Divan Grubu; uluslararasılaşma sürecine girdiğinde, belirlediği strateji kapsamında öncelikle, Batum-Gürcistan, Erbil-Irak, Bakü-Azerbaycan bölgelerinde farklı segmentte oteller açmış, Bağdat-Irak’da bir adet ile Cezayir’de farklı segmentte, toplamda 2 adet olmak üzere, kısa vadede açacağı otellerle yurtdışında da büyümesini sürdürecektir. Stratejiyi saptarken; Türkiye Cumhuriyeti yurttaşlarının yoğun olarak bulunduğu Almanya, Fransa ya da Hollanda da, öncelikle otel açmayı düşünmemiştir. Sonraki dönemler için; bu ülkeler ve/veya diğer Avrupa ülkelerinde de elbette, otel açma/işletme planlarının olması doğaldır; ancak, oralarda farklı segmentlerde otelleri bulunan uluslararası dev otelcilik gruplarına karşı, piyasada tutunmak için, Türk nüfusundan yararlanmak dahil bütüncül bakışla analiz yapılması ve hedef stratejilerini saptaması gerekir. Bu nedenle, daha önce belirtilen ve halihazırda uyguladığı stratejiler, bu anlamda ve öncelik olarak uygundur. Pazar ve bölge analizlerinin geçekçi olması, bu örnekte olduğu gibi, önem taşımaktadır.

Diğer otel gruplarının da, çoğunlukla, yurtdışı bölge seçimlerinin aynı doğrultuda olduğu görülmüştür.

h. Yönetim işlevlerinin uygulanmasında, uzun vadeli süreçler merkezinde düşünülmesi, daha uygun bir tarzı olarak düşünülebilir. İşletmenin gelişmesine bağlı olarak, farklı segmentlerde faaliyet gösterilmesinin planlanması ile kısa vadeli yaklaşımlarda bulunulmamasının, kritik ve önemli husulardan olduğu değerlendirilmektedir.

Günümüzde planlamalar yapıp, ulusal ve uluslararası “arenada” büyümeye dönük hedefler saptanırken; “neden tercih edilmeliyiz ?” sorusunun yanıtı, tüm segmentler ve görev alanları için; sistemli büyümenin anahtarı olabilecektir. Bu “anahtarı” ortaya koyacak olguların ise; eğitilmiş insan profili temelinde, profesyonel yaklaşım ve bilimsel yönetim esaslarından oluştuğu değerlendirilmektedir.

Konaklama, turizm ya da hizmet sektöründe araştırma ve/veya çalışmalar yapacak olanlara yönelik öneriler:

Otel ve/veya hizmet sektörü işletmelerinin faaliyetlerinde, büyümeleri ya da işletilmeleri bağlamında, “farklılaştırma” ve “özgünlük” içeren uygulama ve yöntemlerin belirlenmesine dönük yapılacak araştırmaların farklı otelcilik alanlarında yürütülmesi, amaca yönelik olarak, varsa ortak paydaların saptanmasında, daha fazla yarar sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Bu durumun istisnası, farklı girdiler temelinde, farklı otel türlerinde, aynı konuda eşzamanlı ve bir bütün halinde araştırma yapmak olmamalıdır; bu durum yanlış sonuç ve değerlendirmelere yol açabilir. Örneğin, kent otellerinin tesisleri ile kıyı/deniz otellerinin genelde, ortak ve aynı olduğu hususlar, fazla sayıda olmayabilecektir. Bu ince husus, her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Her otelcilik türünü ilgilendiren genel yönetim esaslarında ve işletme ilkeleri temelinde, ilgili

araştırmaları yapmak uygun olacaktır. Bunun anlamı, başka bir deyişle, görev alanları ve kategoriler farklı olsa dahi, yönetim ve işletme esasları temelinde sunulan hizmetin değerlendirilmesinin, “memnuniyet düzeyi” olarak ortaya çıktığı düşünölmektedir.

Bu çalışmada ulaşılan sonuçların; profesyonel yaklaşım, uygun analiz ve planlamalar, amaçlara uygun yapılanma-örgütlenme ve sonuçta kurumsallaşarak hedeflere yürümenin, esas olduğu ve süreklilik sağlamda temel ilke olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Kurumsal olmayan grupların, ayakta kalma ve başarı elde etmeleri, süreklilik arz etmeyecektir.

3. KAYNAKÇA

Aydın, Ahmet Hamdi (2001), “*Yönetimin Fonksiyonları*”, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Demirtaş, N., (2010),” *Otel İşletmeciliği*”, Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları Yayın No: 67, Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi

Eren, E. (2011), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Beta Yayınları, İstanbul, s. 5.

Eren, E. (2000), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul

Gelatt, J.P. (2002),” *Leadership, The Development of Management Theory and Practice in The United States (65-86)*”, USA: Pearson Custom Publishing.

Kurtuluş, K. (2010), “*Araştırma Yöntemleri*”, Türkmen Kitapevi, İstanbul, s. 35

Oral, S. ve Kurgun, O.A.,(1997), “*Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*”, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, s.185.

Paşaoğlu, D., (2013), “*Yönetim ve Organizasyon (Ünite:1)*”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944, Eskişehir

Porter, M. E., (1980), “*Competitive Strategy*”, New York: FreePress

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010), “*İşletmelerde Stratejik Yönetim*”, Beta Yayınları, İstanbul

Yarcan, Ş. (1998), “*Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma*”, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 2. Basım, İstanbul, s. 98

Yıldırım, A., Şimşek, H.(2016), “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*”, Ankara, s.43, 48

Yin, R.K. (1994), “*Case Study Research, Design and Methods*”, Sage Publications.

Yu, L. (1999), *“The International Hospitality Business, Management and Operations”*, The Haworth Hospitality Pres., s.:18

Ağaoğlu, O.K., (1992), *“İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması”*, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayını No: 457, Ankara, s. 114.

Arslan, İ., (2015), *“21. Yüzyılda Afrika-Avrupa Birliği İlişkileri: İki Birlik, Tek Vizyon”*, Marmara Avrupa Araştırmaları Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 1, s. 126

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

Bozkurt, E. ve Topçuoğlu, Ö., (2013), *“Türkiye’de Ekonomik Büyüme ve Turizm İlişkisi”*, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, Sayı: 7

Çeken, H., Dalgın, T. ve Karadağ, L.,(2009), *“Küreselleşme ve Uluslararası Turizm Arasındaki İlişki”*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 22

Dinçer, F. İ., Dinçer, M.Z., Gedik, S., (2015), *“Uluslararası İktisadi Örgütlerin Türk Turizm Endüstrisinin Gelişimindeki Rollerini”*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt: 8 Sayı: 37

Duman, H., Özpeynirci, R., Yücenurşen, M. ve Apak, İ. (2014), *“Girişimcilik Açısından Porter’ın Jenerik (Rekabet) Stratejileri ve İşletme Performansına Etkisi”*, ICE 14 VI International Congress on Entrepreneurship, (s. 515-522), Bişkek-Kırgızistan

Erdem, B., (2004), *“Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 11, s. 35, Mayıs 2004

Erenel F. ve Caymaz, E., (2014), *“Uluslararası Örgütlerin Güvenlik Sorunlarının Çözümünde Yeterliliği: Afrika Birliği Örneği”*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C:1, S:1, s.117-136.

Erkutlu, H. ve Eryiğit, S., (2001), “*Uluslararasılaşma Süreci*”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 3/2001, s.150

Gökmen, L. (2017), “*58 Yeni Otel Geliyor*”, Ekonomist Dergisi, Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş., 01 Ocak 2017 sayısı

Gökmen, L. (2017), “*14 Yerli Turizmci 28 Yeni Otel Yapıyor*”, Ekonomist Dergisi, Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş., 19 Temmuz 2017 sayısı

Gözlü, S. (2000), “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik*”, Editörler: Kürşat Güleş, vd., İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu, Tebliğler, s.54

İlker G., (2010), “*Küreselleşme Sürecinde Stratejik İşbirlikleri*”, Selçuk Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Cilt:13, Sayı:1-2, s. 191-220, Konya

Karagül, S. ve Arslan, İ.,(2013), “*Türkiye'nin Afrika Açılım Politikası: Tarihsel Arka Plan*”, *Stratejik Ortaklık ve Geleceği*, Uluslararası Hukuk ve Politika, Cilt: 9, Sayı: 35, s.21-55, Ankara

Met, Ö., (2005),” *Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri*”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (10), s. 111-138

Met, Ö., Erdem, B. (2011), “*Türk Otel Zincirleri ve Büyüme Stratejileri*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 14, Sayı 26, 4(26).

Özgen, E. (1994), “*Dar Kapsamda Turizm ve Otelcilik*”, Marmara İletişim Dergisi, Sayı:8

Peker, A.A., Özdemir, Ş., Kerse, G., Arsu, T., (2016), “*Porter'in Jenerik Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisi: Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği*”, MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:5, Sayı:5, s.12-15

Türksoy, S. S., Kaygalak, S., Koçak, N. (2013), “*Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği*”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 14 Sayı: 2, s.89

Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009), “*Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri*” Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2

Yakartepe, E.,Ç. ve Binan, C.,(2011),“*İstanbul’un Modernleşme Dönemi Otelleri (1840-1914)*”, Megaron Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi E-Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, s. 79-94

Erginer, F. (2006), “*Durum Çalışması*”, Araştırma Teknikleri Dersi, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Yüksek Lisans Programı (Yrd. Doç. Dr. Hasan Hüseyin Aksoy) Ankara Üniversitesi

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Resmi Gazete Tarihi: 26.05.2006, RG Sayısı: 26179, Md.4 (1) d, Md. 7 (1)

Altuntuğ, N. (2007), “*Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama*”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çelebi, E.,(2010), “*İstanbul’un Tarihi Otelleri (1840 – 1914) ve Koruma Kapsamında Galata ve Pera Otellerinin Değerlendirilmesi*”, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

Erenel, F. (2006), “*Askerî Örgütlerde Muvazaf Muharip Personelin Performansının Değerlendirilmesi ve Türk Silâhlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Araştırma*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi

Akyüz, S.,(2008), “*Çok Uluslu Otel İşletmelerinde Verimlilik Anlayışı: İstanbul Örneği*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Özcan, S., (2011), “*Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi*”, T.C. Trakya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi

Rabenırına, G.E. (2013), “*Uluslararası Otel Zincirlerinin Madagaskar Turizm Pazarına Giriş Stratejileri*”, TC Ankara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi

Say, S., (2010), “*Küresel Tedarik Zinciri Yönetiminde Beklentiler, Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Konya İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelere Yönelik Bir Araştırma*”, Selçuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi

Appelbaum, P.R. (2016), “*Türkiye’de Otelciliğin Önderleri Bienali (25.11.2016) Etkinliğinde Yaptığı Konuşma*”, Özyeğin Üniversitesi, İstanbul

Başdoğan, O. (2016), “*Türkiye’de Otelciliğin Önderleri Bienali’nde (25.11.2016,) Yaptığı Konuşmadan Alınan Notlar*”, Özyeğin Üniversitesi, İstanbul

Maharov,E.S., (2013), “*Büyüme ve Rekabet Stratejileri*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Pazarlama Yüksek Lisans Programı Pazarlama Stratejileri Ders Sunumu

Özbaşar, A.S.(2016), “*Stratejik Yönetim ve Planlama*”, MBA Ders Notları, Kemerburgaz Üniversitesi, İstanbul

Durna, U., İnal, M. E., Kurar, İ., (2013), “*Ulusal Otel Zincirinin Büyüme Başarısına İlişkin Bir Değerlendirme: Rixos Otel Zinciri*”, <http://avekon.org/papers/747.pdf>, (Erişim tarihi:8 Eylül 2016)

Gönül, F. (2015), “*Dünyada ve Türkiye’de Turizm*”, [http:// readgur. com/ doc/ 664374/d%C3% BCnyada- ve-t%C3% BCrkiyede-turizm](http://readgur.com/doc/664374/d%C3%BCnyada-ve-t%C3%BCrkiyede-turizm), (Erişim Tarihi: 09 Eylül 2017)

İpek H, (2017), “*7 Yıldızlı Oteller ve Otel Yıldızları İle İlgili Merak Edilenler*”, [http:// room5. trivago. com. tr /7-yildizli-oteller/](http://room5.trivago.com.tr/7-yildizli-oteller/), (Erişim tarihi: 23 Şubat 2017)

Kaya, D. S. (2016), “*Turizm Sektörü*”, Türkiye İş Bankası, https://ekonomi.isbank.com.tr/UserFiles/pdf/sr201606_turizmsektoru.pdf, (Erişim Tarihi: 09 Eylül 2017)

Olgun, A. (2017), " *Dünyada ve online satış acentelerinde otel yıldız sistemi*", <http://turizmuncel.com/makale/dunyada-ve-online-satis-acentelerinde-otel-yildiz-sistemi-m682.html>, (Erişim tarihi: 22 Ağustos 2017)

Özek, A.T. (2015), “*Büyüme Stratejileri ve Uygulama Örnekleri*,” <http://denetcininnotlari.blogspot.com.tr/2015/05/kuresel-ekonomilerde-buyume.html>, (Erişim tarihi: 15 Eylül 2016)

Scheibel, K. (2017), <http://room5.trivago.com.tr/7-yildizli-oteller/>, (Erişim tarihi: 23 Şubat 2017)

Şüyün, F. (2012), "*Halen dokuz tarihi otel var*", <https://www.dunya.com/kose-yazisi/istanbul039da-halen-dokuz-tarihi-otel-var/13829>, (Erişim tarihi: 9 Şubat 2017)

Ülgen, H. (2012), “*Yönetim ve Yöneticilik Üzerine*”, Sağlık Hizmetleri Yönetimi Eğitim Programı, <http://istanbultip.istanbul.edu.tr/salk-hizmetleri-yoenetimi-eitim->, İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi, (Erişim tarihi: 18 Eylül 2017)

Turizm&Yatırım Dergisi (2013), Konaklamada Zincir ve Gruplar Eki, Sayı:9 İstanbul, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a1d3348291e77.78814859, (Erişim tarihi: 15 Eylül 2016)

TC Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Resmi Gazete Tarihi: 21.06.2005, Resmi Gazete Sayısı: 25852, (http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005_06/20050621-11.htm), (Erişim tarihi:15 Eylül 2016)

TC Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm Çeşitleri Tanımları, <http://www.kultur.gov.tr/tr96269/turizm-cesitleri.html>, (Erişim tarihi: 10 Ekim 2016)

[http:// www.uis.gov.tr/announcements/05082016-2/](http://www.uis.gov.tr/announcements/05082016-2/), “*Ulusal İstihdam Stratejisi 2017-2019 Eylem Planları Çalıştay Turizm Sektörü Toplantısı Sonuç Raporu (2016)*”, (Erişim Tarihi: 09 Eylül 2017)

İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Turizm İstatistikleri Ocak-Ekim 2017 Raporu, <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/Eklenti/55686,ekim-2017pdf.pdf?0>, (Erişim Tarihi: 20 Kasım 2017)

<http://hotelieristanbul.blogspot.com.tr/2013/06/otellerde-yatak-tipleri-oda-tipleri-ve.html>, (Erişim tarihi: 15 Eylül 2016)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KONAKLAMAK, (Erişim Tarihi: 27 Ekim 2016)

<http://www.steigenbergeristanbulmaslak.com/tr/> (Erişim tarihi: 15 Kasım 2016)

<https://www.ozyegin.edu.tr/tr/events/50026582>, (Erişim tarihi: 30 Kasım 2016)

<https://www.google.com.tr/search?q=tremont+house&source>, (Erişim Tarihi: 01 Şubat 2017)

http://www.turizmdebusabah.com/haber_detay.asp?rssref=rss&haberNo=54702, 6.12.2010, (Erişim tarihi: 23 Şubat 2017)

<http://www.divan.com.tr/tr/>, (Erişim Tarihi: 3 Mart 2017)

<http://www.divan.com.tr/oteller> (Erişim tarihi: 3 Mart 2017)

<http://www.divan.com.tr/is-gelistirme> (Erişim tarihi: 3 Mart 2017)

<http://zaferakay.blogspot.com.tr/2014/04/>,"Divan oteli-1956", (Erişim Tarihi: 3 Mart 2017)

<http://www.akanmimarlik.com/tr/calismalar/mimari-ic-mimari-projeler/divan-istanbul/2>),
(Erişim Tarihi: 3 Mart 2017)

<http://hotelieristanbul.blogspot.com.tr/2013/06/divan-oteli.html>, (Erişim tarihi: 3 Mart 2017)

<http://www.hurriyet.com.tr/koc-un-50-yillik-divan-i-artik-dunyaya-aciliyor> 6595427)
(Erişim tarihi: 3 Mart 2017)

<https://www.koc.com.tr/tr-tr/faaliyet-alanlari/sectorler/diger/divan>, (Erişim Tarihi: 3 Mart 2017)

<http://www.boyutpedia.com/1553/64096/hilton-oteli-1950-1955>, (Erişim Tarihi: 3 Mart 2017)

<http://www.radikal.com.tr/ekonomi/divanin-yeni-oteli-divan-city-726211/>,(Erişim Tarihi: 3 Mart 2017)

<https://preferredhotels.com/>, (Erişim Tarihi: 10 Mart 2017)

<https://www.haberler.com/divan-grubu-otellerini-preferred-hotel-group-2256927-haberi/>,
(Erişim tarihi: 10 Mart 2017)

<https://i.pinimg.com/736x/e0/ee/17/e0ee17c1c17ff05bdbc62187362971f1.jpg>, (Erişim Tarihi: 10 Mart 2017)

<http://www.mimarlikmuzesi.org/Gallery/DisplayPhoto.aspx?ID=4&DetailID=5&ExhibionD=6>, (Erişim Tarihi: 10 Mart 2017)

<http://tr.hiltonworldwide.com/about/history/>, (Erişim Tarihi: 12 Mart 2017)

<https://mimaritasarimvelestiri.wordpress.com/2016/04/03/kartpostalhilton-oteli/>), "Hilton oteli-1955",(Erişim Tarihi: 12 Mart 2017)

<http://www.fortuneturkey.com/dunyanin-en-buyuk-otel-zinciri-doguyor-35705>, (Erişim tarihi: 14 Mart 2017)

<http://www.tgrthaber.com.tr/haber/335923.html?/haber/335923.html&>,(Erişim Tarihi: 7 Nisan 2017)

<http://room5.trivago.com.tr/7-yildizli-oteller/>, (Erişim tarihi: 11 Mayıs 2017)

<http://turizm gazetesi.com/NEWS.ASPX?ID=70214>, (Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2017)

http://www.turkiyeturizm.com/news_print.php?id=47881, (Erişim tarihi: 14 Mayıs 2017)

<http://www.turizm guncel.com/haber/aktob-arastirdi-iste-turkiye%27de-en-fazla-gelisen-yerli-otel-zincirleri-h20313.html>, (Erişim tarihi: 14 Mayıs 2017)

<http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=43926>, 06.12.2010, (Erişim tarihi: 5 Haziran 2017)

Türkiye Grup ve Zincir Oteller Gelişim Endeksi (2014), <http://www.aktob.org.tr/pdf/GHGindex.2014.pdf>, (Erişim tarihi: 4 Temmuz 2017)

<https://www.dunya.com/sectorler/turizm/turk-is-adamlari-4-kitadaki-24-ulkede-56-otel-isletiyor-haberi-377500>, (Erişim Tarihi: 17 Ağustos 2017)

TUİK Verileri (2016), www.tuik.gov.tr, (Erişim tarihi: 21 Ağustos 2017)

Türkiye İstatistik Kurumu Verileri (2017), <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=istgosterge>, (Erişim Tarihi: 22 Ağustos 2017)

<http://turizm guncel.com/haber/turkiyedeki-otelde-konaklayan-musteri-thomas-cookuyerden-yere-vurdu-h32582.html>, (Erişim tarihi: 23 Ağustos 2017)

<http://www.turizm guncel.com/haber/yildiz-aldatmacasi-yapan-otellere-300-bin-tl-para-cezasi-h32637.html>, (Erişim tarihi:23 Ağustos 2017)

http://www.turizmdosyasi.com/haber_detay.asp?haberID=13019&HaberBaslik=hilton-avrupa-ortadogu-ve-afrikada-100-bin-odaya-u , (Erişim tarihi: 25 Ağustos 2017)

<http://turizmguncel.com/haber/iste-otelciligin-devleri-hangi-otel-grubu-ne-kadar-kazaniyor-h32721.html>, (Erişim tarihi: 07 Eylöl 2017)

<http://tr.rixos.com/rixos/detay/HAKKIMIZDA/72/33/0>) (Erişim Tarihi: 02 Haziran 2018)

<http://tr.rixos.com/>, (Erişim Tarihi: 02 Haziran 2018)

<https://www.cnnturk.com/ekonomi/sirketler/fransizlar-rixosa-ortak-oldu?page=1>, (Erişim Tarihi: 02 Haziran 2018)

<https://www.gmdergi.com/turizm-haber/iste-dedeman-otellerinin-buyume-stratejisi/>, (Erişim Tarihi: 05 Haziran 2018)

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/yeni-nesil-turiste-yeni-otel-markasi-40390299>, (Erişim Tarihi: 05 Haziran 2018)

www.kayahotels.com, (Erişim Tarihi: 06 Haziran 2018)

<https://www.kayahotels.com/CMSFiles/Image/Content/636160208913031835.pdf>, (Erişim Tarihi: 06 Haziran 2018)

https://www.kayahotels.com/Page/KayaManagement/Kaya_Managements_PRESENTATI-ONTR.PDF, (Erişim Tarihi: 06 Haziran 2018)

<https://www.titanic.com.tr/titanicstory-tr.html>, (Erişim Tarihi: 12 Haziran 2018)

https://www.titanic.com.tr/corporate-tr.html#item_1, (Erişim Tarihi: 12 Haziran 2018)

<https://www.turizmguncel.com/haber/saim-aygun-acikladi-titanic-grubu-iki-otel-daha-acmaya-hazirlaniyor-h34097.html>, (Erişim Tarihi: 12 Haziran 2018)

<http://www.limak.com.tr/kurumsal/genel-bakis>, (Erişim Tarihi: 16 Haziran 2018)

<http://www.limak.com.tr/sektorler/turizm>, (Erişim Tarihi: 16 Haziran 2018)

<https://www.themarmarahotels.com/kurumsal.aspx>, (Erişim tarihi: 17 Kasım 2018)

<https://emlakkulisi.com/ticari/the-marmara-grubu-new-yorktaki-otellerinin-sayisini-3e-cikaracak/125140>, (Erişim Tarihi: 17 Kasım 2018)

<https://www.themarmarahotels.com/kariyer/ik-politikamiz.aspx>, (Erişim Tarihi: 17 Kasım 2018)

<https://www.turizmgunlugu.com/2019/01/22/dunya-turizm-orgutu-acikladi-iste-dunya-turizminin-2018-performansi/>, (23 Ocak 2019).

<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-201116/turizm-gelirleri-ve-giderleri.html> (Erişim Tarihi: 17 Nisan 2019)

Divan İstanbul Otel Gn. Md. ile Görüşme,(18 Mayıs 2017, İstanbul).

Otelcilik Sektöründe Çalışan Deneyimli Personel ile Çeşitli Serbest Söyleşiler ve Gözlemler (Nisan 2018-Mart 2019)

4. EKLER:

4.1 “Görüşme Formu”

Araştırma Sorusu: Sektörde bir tesis ile başladığı faaliyetlerinde, uluslararası düzeyde ve farklı segmentlerde büyüme başarısını gösteren Divan Otelinin başarısındaki esaslar nelerdir?

Otel: İstanbul Divan Otel

Tarih/Saat: Aralık 2017 Saat: 13.30-14.00

GİRİŞ:

Merhaba, Ben Mustafa AKPINAR..Randevu amaçlı yaptığım telefon görüşmesinde belirttiğim gibi, “Otelcilik Sektöründe Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri: Divan Otel Örneği Olayı; Bir Uluslararasılaşma Başarısı” konusundaki yüksek lisans tezim için araştırma yapıyorum. Bu konuda, daha önce görüştüğüm Divan CEO’nun katkı ve yönlendirmesi ile sizinle görüşmeye geldim ve verdiğiniz randevu için teşekkür ederim.

1. Yanıtlarınızın/görüşmelerinizin; otel/tesis ve/veya grubun özeline girmeden, sonuçların değerlendirilmesinde ve genel istatistik çıkarımlarında, bilimsel etik değerler kapsamında kullanılacağını, görüşmede belirtilebilecek ad ve soyadların çalışmada kullanılmayacağını ve yer verilmeyeceğini belirtmek isterim.

2. Görüşmemiz sürecinde, eğer bilgi taleplerinin özel ticari konuları kapsadığını değerlendiriyorsanız, yanıt vermemenizi doğal karşılarım.

3. Görüşmemizin, ortalama 30 dk sürmesini planlıyorum. Sizin, görüşmemiz öncesinde belirtmek istediğiniz bir konu var mı ?

GÖRÜŞME SORULARI

- * Tesisinizin Toplam Oda Sayısı Nedir?
- * Tesisinizde Şu An Çalışan (Mavi Yaka-Beyaz Yaka) Toplamı ?
- * Tesisinizde Halihazırda Mavi Yaka Çalışanların Genel Eğitim Düzeyleri ?
- * Tesisinizde Halihazırda Beyaz Yaka Çalışanların Eğitim Düzeyleri?
- * Otel Genel Müdürünün Öğrenim Düzeyi ?
- * Otel Genel Müdürünün Sektörde, Çeşitli Görevlerdeki Çalışma Süresi:
- * Tesisinizde Otel Genel Müdürlerinin Ortalama Görev Süresi Ne Kadardır ?
- * Genel Müdür Dışındaki Diğer Beyaz Yaka Personelinin Ortalama Görev Süresi ?
- * Personel Kadronuz Dönemsel Olarak Değişiyor mu ?
- * Son 10 Yıllık Süreçte Otel Doluluk Oranı ortalaması % Kaç Olmuştur ?
- * Hedef Olarak Aldığınız Ana Müşteri Profiliniz ?
- * İş Seyahatleri İçin Bir *Otelin Tercih Edilmesinde Önemli Olan Faktörler* Kapsamında Yaptığınız Uygulamalar Nedir?
- * Pazar Payınızın Artmasını Sağladığını Değerlendirdiğiniz Uygulamalarınız?
- * Sizce; Neden Sizin Oteliniz Konaklama Açısından Tercih Edilmelidir ?

4.2 İstanbul'daki İlk Otellere Ait Resimler

İstanbul'daki İlk Otel Hotel d'Angleterre (İngiltere Oteli)-(1841)



Kaynak: Yakartepe,Ç.E.,(2010), İstanbul'un Tarihi Otelleri (1840 – 1914) ve Koruma Kapsamında Galata ve Pera Otellerinin Değerlendirilmesi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

Heybeliada Halki Palas (1860'lar)



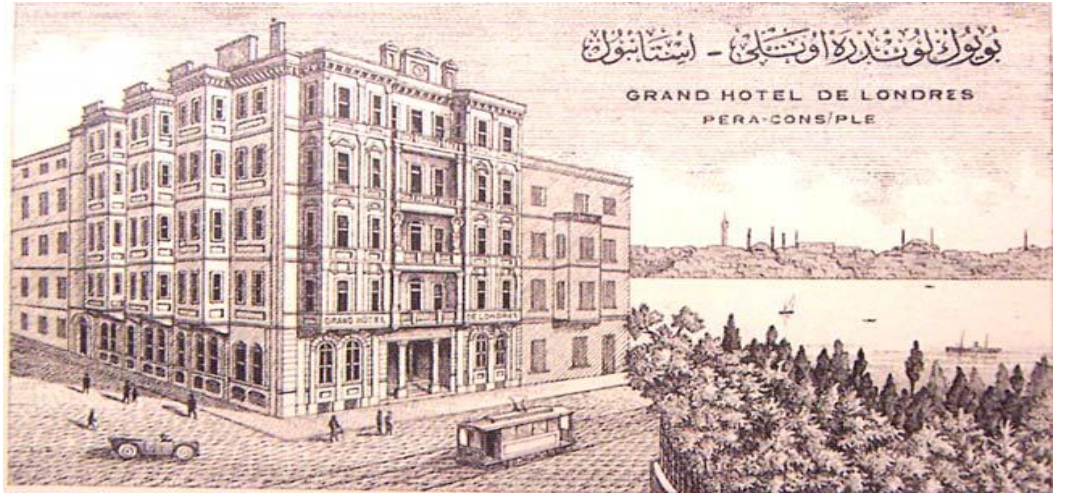
Kaynak: Yakartepe,Ç.E.,2010, İstanbul'un Tarihi Otelleri (1840 – 1914) ve Koruma Kapsamında Galata ve Pera Otellerinin Değerlendirilmesi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

Sirkeci İpek Palas (1889)



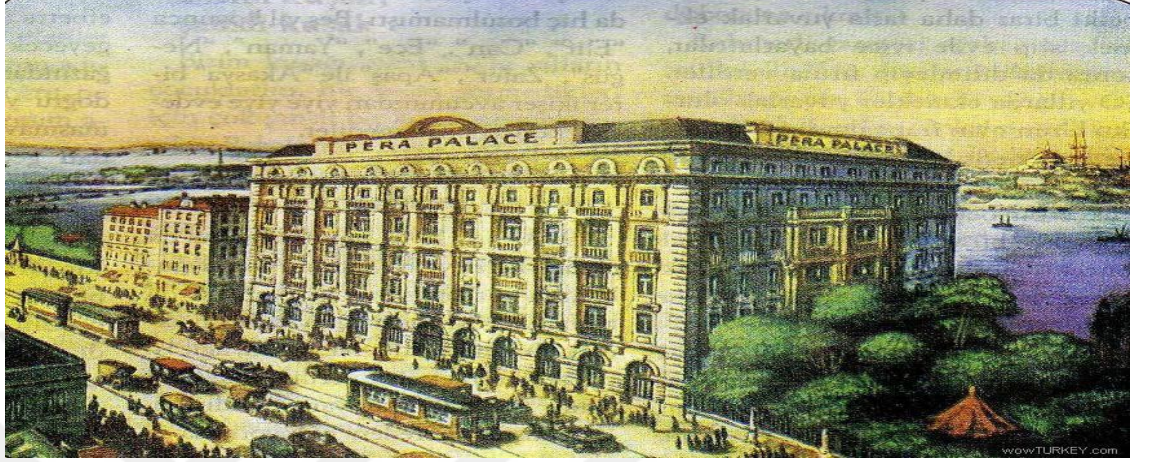
Kaynak: Yakartepe,Ç.E.,2010, İstanbul'un Tarihi Otelleri (1840 – 1914) ve Koruma Kapsamında Galata ve Pera Otellerinin Değerlendirilmesi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

Beyoğlu Büyük Londra Oteli (1891)



Kaynak: Yakartepe,Ç.E.,2010, İstanbul'un Tarihi Otelleri (1840 – 1914) ve Koruma Kapsamında Galata ve Pera Otellerinin Değerlendirilmesi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi

İlk Modern Otel Pera Palas-Tepebaşı (1892)



Kaynak: Yakartepe,Ç.E.,2010, İstanbul'un Tarihi Otelleri (1840 – 1914) ve Koruma Kapsamında Galata ve Pera Otellerinin Değerlendirilmesi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi

Tokatlıyan Hotel Galatasaray (1897)-(Çiçek pasajı yanı, Sahne Sokak Cepheli)



Kaynak: Yakartepe,Ç.E.,2010, İstanbul'un Tarihi Otelleri (1840 – 1914) ve Koruma Kapsamında Galata ve Pera Otellerinin Değerlendirilmesi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi

Tokatlıyan Hotel Büyükdere (Tarabya)-Yazlık Şube- (Bugünkü Büyük Tarabya Oteli yerinde)



Kaynak: Yakartepe,Ç.E.,2010, İstanbul'un Tarihi Otelleri (1840 – 1914) ve Koruma Kapsamında Galata ve Pera Otellerinin Değerlendirilmesi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi

Büyükdada Splendid Palas (1908)



Kaynak: Yakartepe,Ç.E.,2010, İstanbul'un Tarihi Otelleri (1840 – 1914) ve Koruma Kapsamında Galata ve Pera Otellerinin Değerlendirilmesi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi

Büyükdere Fuat Paşa Hotel (1930)



Kaynak: Yakartepe, Ç.E., 2010, İstanbul'un Tarihi Otelleri (1840 – 1914) ve Koruma Kapsamında Galata ve Pera Otellerinin Değerlendirilmesi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

Yeşilköy Çınar Hotel (1958)



Kaynak:(<http://www.fortuneturkey.com/yesilkoy-cinar-otel-satiliyor-729>)

4.3: Yedi Yıldız Olarak Lanse Edilen, Resmi Olarak Beş Yıldız/Luxury/DeLuxe Sınıfında Olan Otellere Ait Resimler

Burj Al Arab Jumeirah | Dubai Oteli



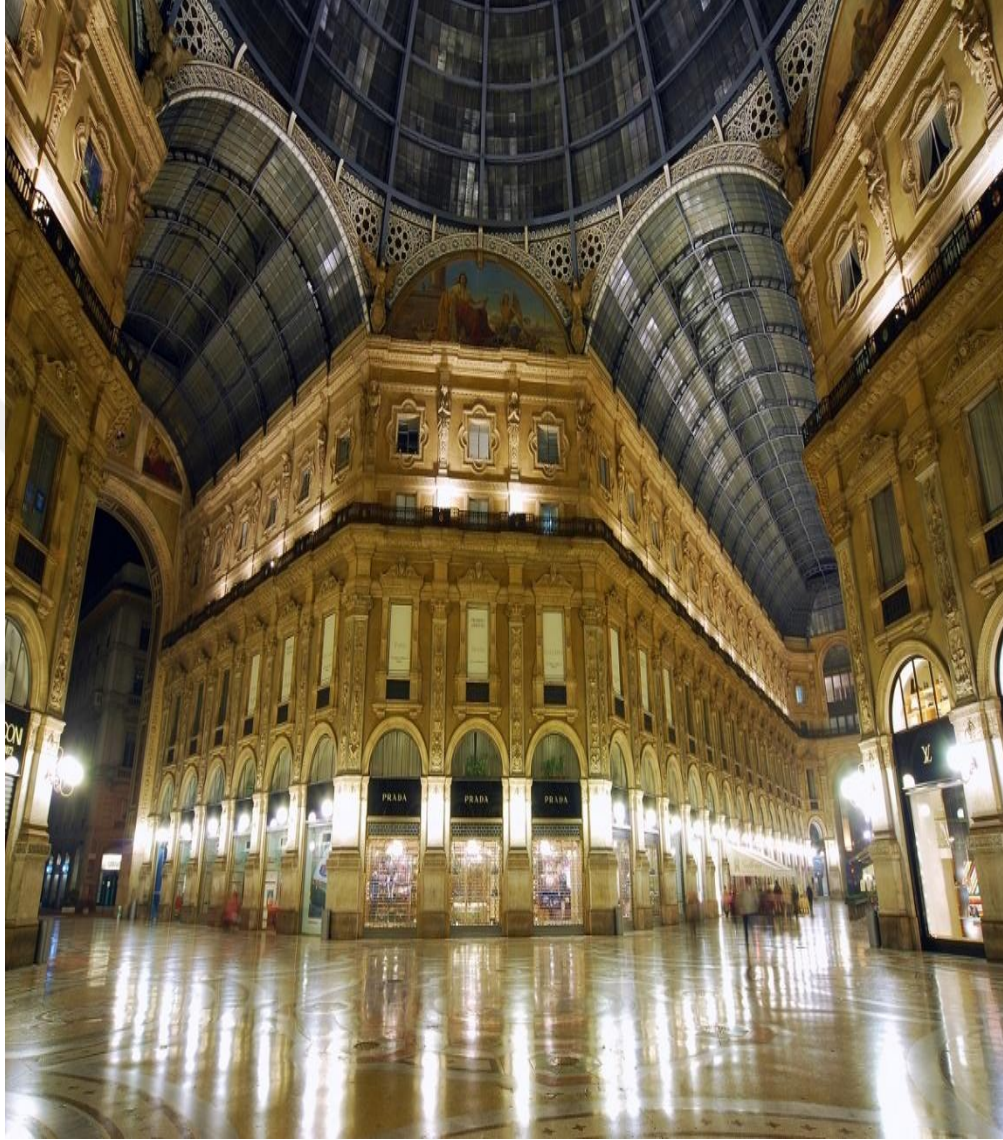
Kaynak: [http:// room5.trivago . com. tr /7-yildizli-oteller](http://room5.trivago.com.tr/7-yildizli-oteller)

Emirates Palace Hotel | Abu Dabi



Kaynak: [http:// room5.trivago . com. tr /7-yildizli-oteller](http://room5.trivago.com.tr/7-yildizli-oteller)

Town House Galleria Hotel Milano



Kaynak: [http:// room5.trivago . com. tr /7-yildizli-oteller](http://room5.trivago.com.tr/7-yildizli-oteller)

Shangri-La Bosphorus | İstanbul



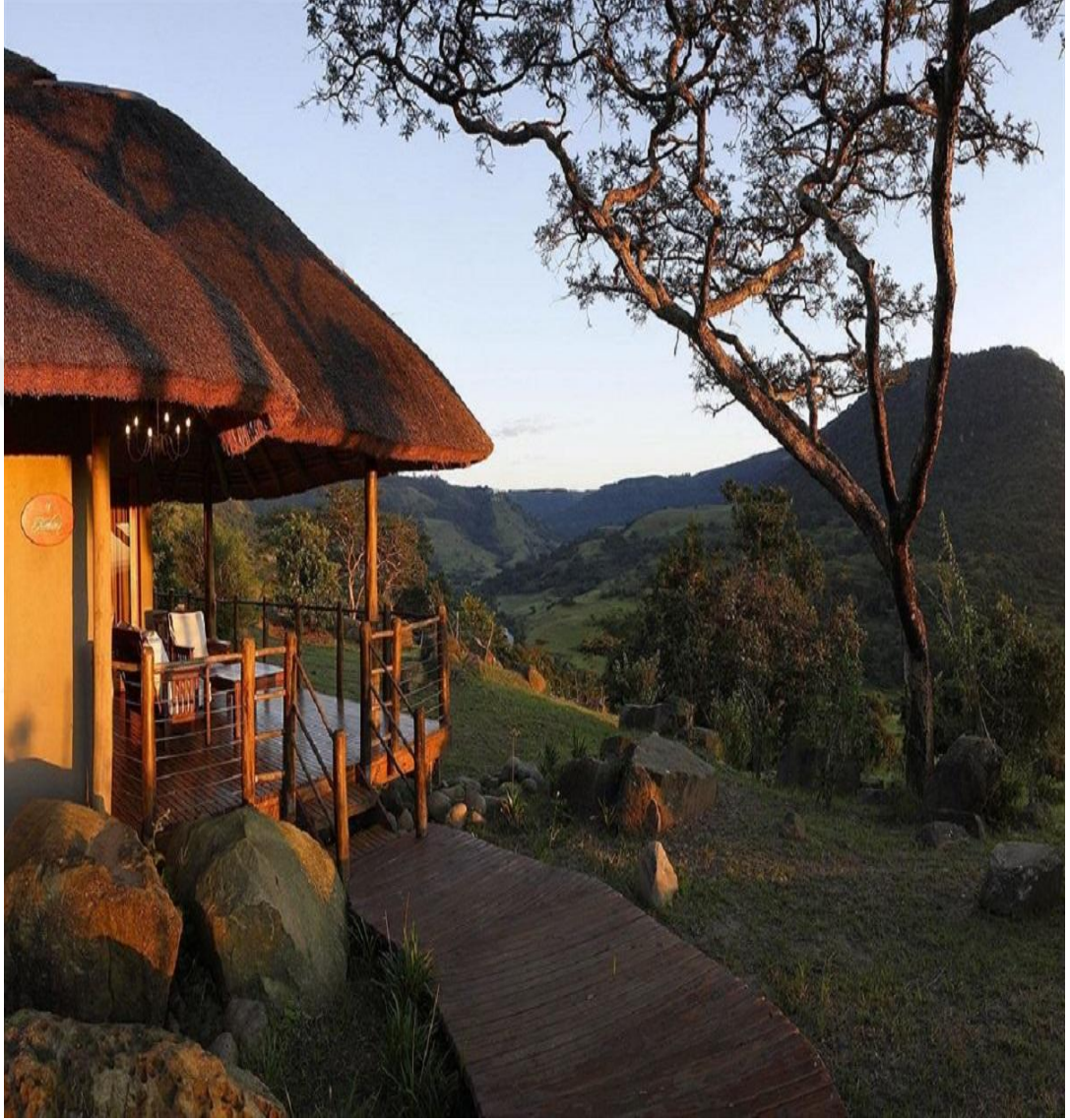
Kaynak: [http:// room5.trivago . com. tr /7-yildizli-oteller](http://room5.trivago.com.tr/7-yildizli-oteller)

Pangu Star Beijing | Pekin



Kaynak: [http:// room5.trivago . com. tr /7-yildizli-oteller](http://room5.trivago.com.tr/7-yildizli-oteller)

Karkloof Safari Spa | Gney Afrika



Kaynak: [http:// room5.trivago . com. tr /7-yildizli-oteller](http://room5.trivago.com.tr/7-yildizli-oteller)

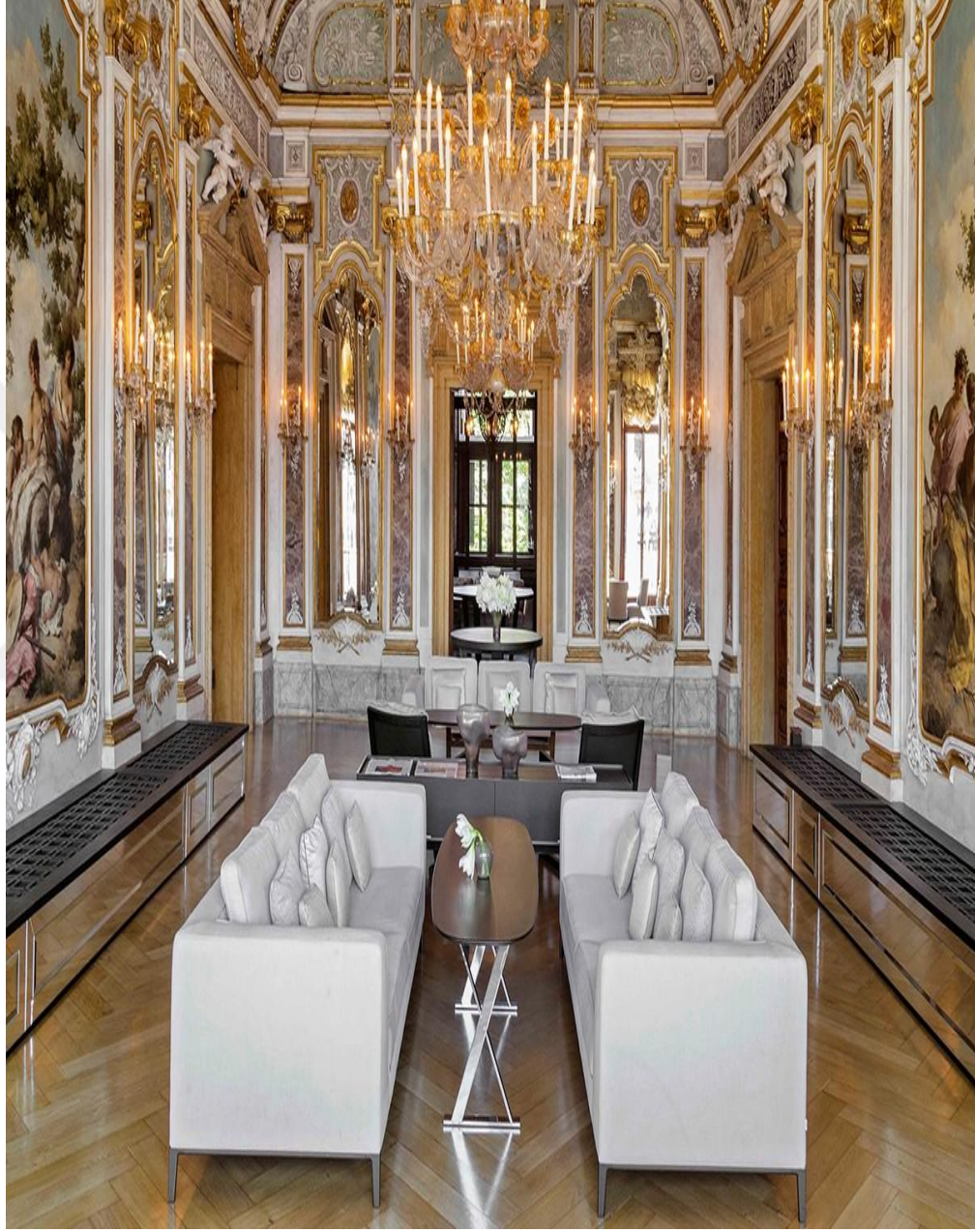
Laucala Island Resort | Fiji



Kaynak: [http:// room5.trivago . com. tr /7-yildizli-oteller](http://room5.trivago.com.tr/7-yildizli-oteller)

,

Aman Canal Grande Venedig | Venedik



Kaynak: <http://room5.trivago.com.tr/7-yildizli-oteller>

Ek 4.4 Türkiye’de Faaliyet Gösteren Yerli ve Yabancı Otelcilik Gruplarının Genel Dökümü (2013)

S.NO	OTEL GRUP/ZİNCİR ADI	TESİS SAYISI	YATAK SAYISI
1	Suntopia	17	7237
2	Crystal Hotels	14	7147
3	Rixos Hotels	19	7000
4	Hilton Worldwide	24	5823
5	Intercontinental Group	16	3404
6	Kaya Hotels	9	3375
7	ETS Grup (Voyage-Maxx Royal)	8	3353
8	Dedeman International	15	3010
9	WOW Hotels	5	2914
10	Delphin Hotels	5	2854
11	Stone Group Hotels	5	2694
12	Limak Hotels	8	2578
13	Marriott	10	2551
14	Paloma Hotels	8	2544
15	Titanic Hotels	9	2417
16	Barut Hotels	8	2288
17	PGS Hotels	5	2200
18	Kervansaray Otelleri	7	2160
19	Starwood Hotels	9	2113
20	Rewe Grubu	6	2035

21	Anemon Hotels	18	1943
22	Prens Grup	5	1940
23	Accor Hotels	12	1930
24	Majesty Hotels	6	1835
25	Hedef Resorts	4	1815
26	Prince Grup	4	1801
27	Aska Hotels	7	1753
28	Club Med	4	1750
29	Eftalia Oteller	5	1732
30	Özyer Group	7	1670
31	Larissa Hotels	10	1600
32	Sentido Hotels	6	1578
33	Vera Hotels	6	1539
34	Seaworld Hotels	4	1534
35	Radisson Blu	7	1530
36	Kirman Grup Otelleri	4	1520
37	The Green Park	6	1500
38	Divan Hotels	11	1448
39	Peninsula Hotels	8	1424
40	Wyndham Hotels	10	1422
41	Amara World Hotels	3	1411
42	Grand Yazıcı Hotels	4	1376
43	Rabinson Club	4	1344
44	Martı Grubu	5	1326

45	Defne Hotels	6	1311
46	Cactus Hotel	9	1280
47	Papillon Hotels	3	1260
48	Süral Grubu	4	1252
49	Orka Hotels	7	1206
50	Ali Bey Hotels	3	1184
51	Grand Yazıcı Hotels	4	1178
52	Merit Hotels	7	1161
53	Gloria Hotels	3	1156
54	Swissotel	3	1149
55	Trendy Hotels	4	1138
56	IC Hotels	4	1116
57	The Marmara Hotels	5	1116
58	AKKA Hotels	4	1113
59	Kamelya World	3	1096
60	Sherwood Hotels&Resorts	5	1092
61	Fame Group	5	1071
62	Best Western International	16	1066
63	Cesars Hotels	3	1023
64	Alba Hotels	4	1009
65	IP Hotels	3	1006
66	Sürmeli Grubu	4	998
67	Baia Hotels	4	963
68	Justiniano Otelleri	4	923

69	Alara Group	5	914
70	Aydinbey Hotels	3	912
71	Paşa Hotels	4	906
72	Emirhan Hotels	3	900
73	Side Star Hotels	4	893
74	MC Grup Otelleri	3	883
75	Alkoçlar Hotels	8	864
76	Sezer Grup	4	864
77	Xanadu Resorts	3	823
78	NG Hotels	3	817
79	Ricmond Grup	4	813
80	Polatlı Otelcilik	3	806
81	Hane Hotels	3	801
82	Elite World	4	785
83	Palmariva Hotels	3	778
84	Ataç Grubu Otelleri	3	761
85	Belinda Hotels	3	741
86	Öztanık Otelcilik	3	693
87	Xeno Hotes	3	683
88	Cande Turizm	3	681
89	ACG Hotels	3	679
90	Taksim Otelcilik	4	671
91	Titan Hotels	3	664
92	Yörükoğlu Grubu	3	662

93	Kempinski Hotels	3	655
94	Monachus Hotels	3	616
95	Mövenpick Hotels	3	605
96	Sensimar Hotels	3	594
97	Rose Hotels	3	565
98	Dorak Grup	6	563
99	Eser Turizm Grubu	4	551
100	Dinler Grubu	5	544
101	Lycus Hotels	3	540
102	Marinem Hotels	6	540
103	Ağaoğlu Grubu	4	532
104	Özbek Grubu	3	523
105	Bera Hotels	3	517
106	Barcelo Grubu	3	515
107	Türkiz Grup	3	513
108	Klas Grup Hotel	5	507
109	Akgün Group	3	506
110	Güneş Grup Otelleri	4	477
111	Eresin Otelleri	4	446
112	İstanbul Kervansaray Group	5	444
113	Ring Otelleri	3	442
114	Yeşil Marmaris Hotels	4	439
115	CH Hotels	3	428
116	Palmin Hotels	3	425

117	Altinel Hotels	4	415
118	Viking Hotels	4	394
119	Ontur Hotels	4	390
120	Sunpark Hotels	4	367
121	Yimpaş Oteller Grubu	5	354
122	Tropical Hotel Group	10	350
123	Mine Hotels	4	347
124	Turuncu Grup	4	345
125	Gönen Termal Kompleks	4	336
126	Veliç Otelleri	7	314
127	Sirkeci Group Hotels	5	309
128	Legend Hotels	4	306
129	Elite Hotels	4	305
130	Aktürk Hotels Group	4	298
131	Cettia Hotels	3	298
132	Gevrekli Turizm	4	298
133	Golden Key	5	287
134	Eken Hotels	3	274
135	İzan Otelcilik	3	262
136	Uzun Hotels	3	252
137	Tuntaş Hotels	3	247
138	Recate Hotels	3	247
139	Elysee Hotels	3	228
140	Eden Group Hotels	4	206

141	Lucis Global Otelcilik	3	204
142	Paloma Grubu	4	197
143	Flora Hotels	3	190
144	Ges Turizm	3	178
145	Star Otelleri	3	178
146	Ambassodor Oteller Grubu	4	176
147	Faros Grup	4	167

Kaynak: Turizm&Yatırım Dergisi (Nisan-2013), Konaklamada Zincir ve Gruplar Eki'nde yer alan tablolardan yararlanılmıştır.

Her geçen gün bu alandaki yatırımlar ve el değiştirmeler, devam etmektedir.

Ek 4.6: 2017 ve Sonrasında Açılan/Açılması Planlanan 5 Yıldızlı Oteller Dökümü

S.No	Yatırımcı	Yeri	Yatak Sayısı	İşletmeci	Hizmete Giriş Tarihi
1	Elite İth.İhr.Trzm.Ltd.Şti	İstanbul/Basın Express	802	Elite World Hotels	Şubat 2017
2	Asf Otelcilik A.Ş.	Antakya	450	Kendisi	Haziran 2017
3	Temizel Turistik Tes. San. Ve Tic.A.Ş.	Rize-Merkez	500	Kendisi	Haziran 2017
4	Dorak Holding	Ürgüp-Nevşehir	600	Marriot İnt.	Ekim-2017
5	Hattuşa A.Ş.	Edremit/Balikesir	451	Hattuşa,Astyra Termal Resort &Spa Hotel	2017
6	Ersa İnş. Prj. Trzm. San. Ve Tic.A.Ş.	İstanbul/Basın Express	377	Mercure İstanbul Airport	2017
7	Turaçlar Yat.San.	Menderes/İzmir	1062	Kendisi	2017
8	Kuşadası Otel İşlt.Trzm.A.Ş.	Kili Orman Mevkii/Yalova	1644	Kendisi	2017
9	Mrh Otel Yat. İşlt. İnş.	Alanya/Antalya	1078	Aday İşletmecilerle Görüşme Aşaması	2017
10	Marmara Ua İnş.A.Ş.	Pamucak, Selçuk/İzmir	650	Aday İşletmecilerle Görüşme Aşaması	2017
11	Ceviz Sırtı Gay.M. Yat.A.Ş.	Ortaca/Muğla	5490	Aday İşletmecilerle Görüşme Aşaması	2017
12	Karalar Petrol Trzm. Ltd.	Serik/Antalya	350	Aday İşletmecilerle Görüşme Aşaması	2017
13	Diyar Demre Trzm.San.A.Ş.	Demre/Antalya	500	Aday İşletmecilerle Görüşme Aşaması	2017
14	Toros Residence İnş.Trzm.	Kargucak, Alanya/Antalya	640	Aday İşletmecilerle Görüşme Aşaması	2017
15	Alya Trzm. Ve Tic. A.Ş.	Antalya	600	Aday İşletmecilerle Görüşme Aşaması	2017
16	Ak Ar Gay.M. Trzm.	Şehitkamil/Gaziantep	396	Kendisi	2017
17	Dilaver Çekiç İnş. Trzm. A.Ş.	Alanya/Antalya	578	Kendisi	2017
18	Öz Cebeci Trzm İşlt Tic. A.Ş.	Alanya/Antalya	660	Kendisi	2017

19	Murat Mustafa Satı İnş. Trzm.	Kartepe/Kocaeli	358	Aday İşletmecilerle Görüşme Aşaması	2017
20	Kavanlar İnş.Beton Trzm. Ltd.	Kocaeli	414	Hampton By Hilton	2017
21	Efekan Loj.İnş.Tic.Ltd.	Gaziantep	250	Kendisi	2017
22	Suudhan Otelcilik Trzm. San.	Boğazlıyan/Yozgat (Termal Otel)	856	Kendisi	2017
23	Mersin Mot.Araçlar Oto. Tekstil Trzm.	Mersin (Tatil Köyü)	734	Kendisi	2017
24	Limak Trzm. Grb.	Bafra/Kkctc	1200	Limak Hotels	Mart 2018
25	Çağdaş Holding	Yokuşbaşı/Bodrum (Business Otel)	210	Swissotel Bodrum Hill	Haziran 2018
26	Elite İht.İhr. Trzm. Ltd.	Maltepe/İstanbul	700	Elite World Hotels	2018
27	Torunlar Gyo	Mahmutbey/İstanbul	220	Ua Aday İşletmecilerle Görüşme Aşaması	2018
28	Gümrük ve Trzm. İşlt. A.Ş.	Yassıada/İstanbul	328	Aday İşletmecilerle Görüşme Aşaması	2018
29	Akha Trzm. Seyahat Acentasi	Konyaaltı/Antalya	265	Aday İşletmecilerle Görüşme Aşaması	2018
30	Sarar Giyim Tekstil Enerji San. Tic. A.Ş.	Beylikdüzü/İstanbul (Termal Otel)	285	Kendisi	2018
31	Demir İnş.	B.Çekmece/İstanbul	500	Aday İşletmecilerle Görüşme Aşaması	2019
32	Torunlar Gyo	Beykoz/İstanbul (Planlama Aşaması)	240	Aday İşletmecilerle Görüşme Aşaması	2019
33	Ng Holding	Basın Express/İstanbul	800	Marriott İnt.	2019

(Kaynak: Gökmen, L., Ekonomist Dergisi Ocak-2017 sayısındaki tablodan yararlanılmıştır)