

**T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNİN UYGULADIKLARI REKABET STRATEJİLERİ:  
İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

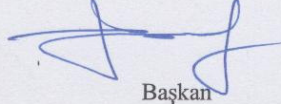
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tez Danışmanı  
Yard. Doç. Dr. Tülay GÜZEL**

**Hazırlayan  
Yılmaz AKGÜNDÜZ**

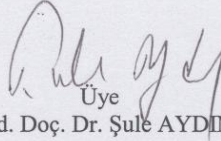
**Çanakkale - 2007**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne  
Yılmaz AKGÜNDÜZ'e ait Otel İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet  
Stratejileri: İstanbul'da Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir  
Araştırma Adlı Çalışma, Jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim  
Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir



Başkan

Yrd. Doç. Dr. Tülay GÜZEL (Danışman)



Üye

Yrd. Doç. Dr. Şule AYDIN



Üye

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ŞAHİN

## ÖZET

Birçok rakip işletme ile aynı pazarı paylaşan otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamaları ve sağladıkları bu rekabet üstünlüklerini devam ettirmeleri hizmet kalitesi, maliyet ve bilgi-teknoloji gibi rekabet gücü unsurlarını ellerinde bulundurmalarına bağlıdır. Aynı zamanda işletmenin faktör ve talep koşulları, bağlı ve destek endüstrileri, uyguladıkları stratejiler ve devletin piyasadaki rolü de otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamalarında önemli olan diğer faktörler arasında yer almaktadır. Bu araştırmayla, otel işletmelerinin rekabetten etkilenme durumları tespit edilerek, otel işletmelerinin rekabet dönemlerinde uyguladıkları rekabet stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır.

## **ABSTRACT**

Hotel management businesses which have to share the same market with numerous rivals can take advantage of the quality of service that they offer, costs, and information technologies in order to establish leadership in the market, to gain competitive advantage over rival companies and maintain it. Other factors that play an important role in establishing leadership in the market are related to the demands of the business, industries that support the business, the strategies that business owners use and the place of the government in the market. This study aimed to determine the competitive strategy types that businesses use in periods of competition by means of determining how they are affected by competition.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar VE ŞEKİLLER CETVELİ .....	vii
ÖNSÖZ.....	ix
GİRİŞ .....	1

### BÖLÜM I

#### STRATEJİ, STRATEJİK PLANLAMA VE REKABET

#### STRATEJİLERİ

1.1.Stratejiyle İlgili Temel Kavramlar .....	3
1.2. Temel Stratejiler .....	5
1.2.1. Büyüme Stratejileri.....	6
1.2.2. Küçülme Stratejileri .....	8
1.2.3. Durağan Stratejiler .....	10
1.2.4. Karma Stratejiler .....	11
1.3. Stratejik Planlama .....	11
1.3.1. Dış Çevre Analizi .....	17
1.3.1.1. Politik Ve Hukuki Çevre.....	17
1.3.1.2. Teknolojik Çevre .....	18
1.3.1.3. Demografik Çevre .....	19
1.3.1.4. Ekonomik Çevre.....	20
1.3.1.5. Sosyal Ve Kültürel Çevre .....	21
1.3.1.6. Doğal Çevre .....	22
1.3.2.Rekabet Analizi.....	24
1.3.2.1. Sektöre Girebilecek Yeni Firmaların Yarattığı Tehdit .....	25

1.3.2.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu .....	28
1.3.2.3. İkame Ürünlerden Baskı .....	30
1.3.2.4. Alıcıların ( Müşterilerin ) Rekabet Gücü .....	30
1.3.2.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü .....	32
1.4. Rekabet Stratejileri.....	33
1.4.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi.....	33
1.4.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	35
1.4.3. Odaklanma Stratejisi .....	37

## **BÖLÜM II**

### **OTEL İŞLETMELERİ VE REKABET STRATEJİLERİ**

2.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri .....	40
2.1.1. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi .....	43
2.1.2. Otel İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farkı .....	45
2.1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması .....	47
2.1.4. Otel İşletmelerinde Uluslararasılaşma.....	49
2.2. Otel İşletmeleri Açısından Rekabet Gücü Belirleyenleri .....	56
2.2.1. Faktör Koşulları .....	57
2.2.2. Talep Koşulları.....	58
2.2.3. Bağlı Ve Destek Endüstrileri .....	59
2.2.4. Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet .....	60
2.3. Otel İşletmeleri Açısından Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü.....	63
2.3.1. İşletme Yeteneklerinin Korunabilme Özelliği ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü .....	63
2.3.2. Pazar Değişim Hızı.....	65
2.4. Davranış Zamanlarına Göre Rekabet Stratejileri.....	68
2.4.1. Öncü Stratejiler .....	68
2.4.2. Savunmacı Stratejiler.....	69
2.4.3. Analizci Stratejiler.....	70

2.5. Rekabet Üstünlüğü İçin Özel Durum Stratejileri.....	71
2.5.1. Hızlı Büyüyen İşletme Stratejileri.....	72
2.5.2. Lider ve Takipçi İşletme Stratejileri.....	73
2.5.3. Zayıf ve Kriz İçindeki İşletme Stratejileri.....	75

### **BÖLÜM III**

## **İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA VE BULGULARI**

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	77
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	78
3.2.1. Veri Toplama Yöntemi.....	78
3.2.2. Evren ve Örneklem.....	79
3.2.3. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması.....	79
3.2.4. Veri Analiz Yöntemi.....	80
3.3. Anket Bulgularının Değerlendirilmesi.....	80
3.3.1. Yöneticilerin İşletmedeki Yönetimsel Pozisyonları İle İlgili Bulgular.....	81
3.3.2. Otel İşletmelerinin Faaliyet Süreleri İle İlgili Bulgular.....	81
3.3.3. Otel İşletmelerinin Faaliyet Şekillerine İlişkin Bulgular.....	82
3.3.4. Otel İşletmelerinde Stratejik Kararların Kimler Tarafından Alındığına İlişkin Bulgular.....	83
3.3.5. Alınan Stratejik Kararların Uygulanmasında Karşılaşılan Zorlukların Çalışmaları Etkileme Düzeyleri İle İlgili Bulgular.....	84
3.3.6. Faaliyet Gösterilen Pazarlardaki Rekabet Yoğunluğu İle İlgili Bulgular.....	85
3.3.7. Otel İşletmelerinin Rekabet Güçlerinin Dayandığı Faktörlerle İlgili Bulgular.....	86
3.3.8. Otel İşletmelerinin İstanbul Pazarına Giriş Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	86
3.3.9. Otel İşletmelerinin Hizmet Kaliteleri ve Fiyat Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Bulgular.....	88

3.3.10. Otel İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri İle İlgili Bulgular	89
3.3.11. Otel İşletmelerinin Neden Farklılaştırma Strateji Uyguladıklarına İlişkin Bulgular	89
3.3.12. İstanbul'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinin Yönetim Stratejilerine İlişkin Bulgular	89
3.3.13. Otel İşletmelerinin İstanbul Pazarında Uyguladıkları Yönetim Stratejilerinin Sağladığı Yararlara İlişkin Bulgular	91
3.3.14. Pazarda Yoğun Rekabet Olması Halinde, Öncü Durumuna Gelmek İçin Gösterilecek Davranışların Önem Düzeylerine Ait Bulgular	92
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER</b>	<b>94</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>97</b>
<b>EKLER</b>	<b>105</b>



## TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ

Tablo 1.1. İşletme veya İş Birimlerinde Her Yönetim Kademesinde Uygulanan Jenerik Stratejiler .....	6
Tablo. 1.2. Rekabet Stratejilerinin Temel Özellikleri.....	36
Tablo 1.3. Genel Stratejilerin Başarılı Olması İçin Gerekli Olan Organizasyon Gereklilikleri ile Beceri ve Kaynaklar .....	38
Tablo 3.1. Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonları İle İlgili Bulgular .....	81
Tablo 3.2. Otel İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı .....	82
Tablo 3.3. Otel İşletmelerinin Faaliyet Şekillerine Göre Dağılımı .....	82
Tablo 3.4.Stratejik Kararların Kimler Tarafından Alındığına İlişkin Dağılım .....	83
Tablo 3.5. Alınan Stratejik Kararların Uygulanmasında Karşılaşılan Zorlukların Çalışmaları Etkileme Düzeyleri .....	84
Tablo 3.6. Faaliyet Gösterilen Pazardaki Rekabet Yoğunlukları .....	85
Tablo 3.7. Otel İşletmelerinin Rekabet Güçlerinin Dayandığı Faktörler.....	86
Tablo 3.8. Otel İşletmelerinin İstanbul Pazarına Giriş Nedenleri .....	87
Tablo 3.9. Otel İşletmelerinin Hizmet Kaliteleri ve Fiyat Düzeyleri Arasındaki İlişki	88
Tablo 3.10. Otel İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri.....	89
Tablo 3.11. Otel İşletmelerinin Neden Farklılaştırma Strateji Uyguladıklarına İlişkin Bulgular.....	90
Tablo 3.12. İstanbul’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinin Yönetim Stratejileri...	90
Tablo 3.13. Otel İşletmelerinin İstanbul Pazarında Uyguladıkları Yönetim Stratejisinin Sağladığı Yararlar .....	91
Tablo 3.14. Pazarda Yoğun Rekabet Olması Halinde, Öncü Durumuna Gelmek İçin Gerçekleştirilecek Uygulamaların Önem Düzeylerine Ait Bulgular .....	92

Şekil 1.1. Stratejik Planlamanın Normatif Bir Modeli .....	13
Şekil 1.2. Porter'ın 5 Gücü.....	25
Şekil 1.3. Stratejik Avantaj .....	37
Şekil 3.1. Otel İşletmelerinin Faaliyet Şekillerine Göre Dağılım Grafiği .....	83
Şekil 3.2. Stratejik Kararların Kimler Tarafından Alındığını Gösterir Grafik.....	84
Şekil 3.3. Stratejik Kararların Uygulanmasında Karşılaşılan Zorlukların Çalışmaları Etkileme Düzeylerini Gösterir Grafik.....	85
Şekil 3.4. Faaliyet Gösterilen Pazardaki Rekabet Yoğunluğunu Gösterir Grafik.....	86
Şekil 3.5. Otel İşletmelerinin İstanbul Pazarına Giriş Nedenlerini Gösterir Grafik....	87
Şekil 3.6. Otel İşletmelerinin Hizmet Kaliteleri ve Fiyat Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Grafik .....	88
Şekil 3.7. İstanbul'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinin Yönetim Stratejilerine İlişkin Grafik.....	91

## ÖNSÖZ

Tez konumun ana başlığını, otel işletmelerinin faaliyet gösterdikleri pazarlarda uyguladıkları rekabet stratejileri oluşturmaktadır. Piyasada rekabet stratejileri ile ilgili yayınlar incelendiğinde görülmektedir ki, ülkemizde konunun önemi son yıllarda anlaşılmaktadır. Bilim adamlarımız ve konunun uzmanları yeni yeni bu konu ile ilgili eserler vermeye başlamışlardır. Bu kitapların adlarına dahi baktığımızda konunun yeni olduğu anlaşılmakta ve bu durum her kitabın önsözünde veya girişinde belirtilmektedir. Özellikle tez çalışmasına başladığımdan itibaren tez konum olan “Otel İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri” ile ilgili Türkiye’deki yayınlar konusunda bayağı zorlandığımı söylemeliyim. Bununla birlikte Michael E. Porter’ın rekabet stratejileri üzerine yapmış olduğu çalışma, tezimde yararlandığım en önemli kaynaklardan biridir.

Rekabetin her yerde var olduğu ve otel işletmelerinin faaliyette bulunduğu pazarlardaki öneminin giderek arttığı söylenebilir. İşte böyle bir ortamda tez konumun ne kadar önemli olduğunu da kavrayarak gerek işletmelerimize gerekse bilimsel çalışmalara da yardımcı olabilecek araştırmamı titizlikle yapmaya başladım.

Araştırmamın her aşamasında düşünce ve eleştirilerinden yararlandığım tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Tülay GÜZEL’e, çalışmamın ayrıntılarının şekillenmesinde değerli düşüncelerini benimle paylaşan Yrd. Doç. Dr. Şule AYDIN’a, yüksek lisans sınıf arkadaşım Serhat HARMAN’a ve öğretmen arkadaşım Sezin İNAN’a çok teşekkür ediyorum.

Yaşamımın her alanında beni cesaretlendirdikleri gibi yüksek lisans öğrenimin boyunca ilgisi, sevgisi ve özverisi ile daima yanımda olan sevgili nişanlıma ve aileme her şey için çok teşekkür ediyorum.

## GİRİŞ

Küreselleşme ile tüketicilerin ihtiyaç ve beklentileri birbirine benzemeye başlamıştır. Bu, işletmelerin birçok pazara aynı veya benzer mal ve hizmetleri sunmalarına neden olmuştur. Ülke sınırlarının ortadan kalkması da işletmelerin farklı ülkelerde yatırım yapmalarında teşvik edici olmuştur. Yerli ve yabancı birçok işletmenin aynı pazarda faaliyet göstermesi rekabeti daha da artırmıştır. Artan rekabet ortamında üstün duruma gelmek isteyen otel işletmeleri kimi zaman birbirinden farklı kimi zaman ise birbiri ile benzer davranışlar göstererek pazarda öncü konumuna gelmeye çalışmaktadırlar. İşletmelerin kaynakları kıt olduğu göz önünde bulundurulduğunda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için gösterilecek her faaliyetin rasyonel olması gerekir.

Faaliyetlerinde maksimum rasyonelliği sağlama düşüncesi otel işletmelerini planlı davranmaya yöneltmiştir. Otel işletmelerinin stratejik planlarında sadece kendi faaliyetlerindeki değişimleri değil aynı zamanda rakip işletmelerin davranışlarını da göz önüne almaları gerekmektedir.

Otel işletmeleri rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için çeşitli stratejiler uygulamaktadırlar. Bu stratejiler arasında en önemlileri maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisidir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri pazarın tamamı için uygulanabileceği gibi sadece belli bir pazar bölümüne de uygulanabilir. Bu çalışma ile 5 yıldızlı otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamak için uyguladıkları stratejiler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Birçok sektörde uygulanan rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik çok sayıda çalışma yapılmıştır; ancak turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin rekabet ortamında uyguladıkları stratejilere ilişkin daha önceden böyle bir çalışma yapılmaması bu çalışmanın önemini biraz daha artırmaktadır. Çalışmanın bu alandaki yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tezin tamamı üç bölümden oluşmakta olup, tezin birinci bölümünde strateji ve stratejik planlama üzerinde durulurken aynı zamanda Porter'ın rekabet gücü modeli ve rekabet stratejileri açıklanmıştır.

Tezin ikinci bölümünde genel olarak otel işletmeleri hakkında bilgi verildikten sonra otel işletmelerinin rekabet gücü belirleyenleri üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, davranış zamanlarına ve işletmelerin özelliklerine göre uyguladıkları rekabet stratejileri ile otel işletmeleri ve rekabet stratejileri arasındaki ilişki hakkında açıklama yapılmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde ise, otel işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmaya, araştırmanın bulgularına ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

# **BÖLÜM I**

## **STRATEJİ, STRATEJİK PLANLAMA VE REKABET STRATEJİLERİ**

### **1.1.STRATEJİYLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

Strateji kavramının geçmişi antik çağlara kadar dayanmaktadır. Kelime olarak Yunancada kullanılan anlamı ile Strategos, kaynakları en etkili biçimde kullanarak düşmanı yok etme planı anlamına gelmektedir (Yüzbaşıoğlu 2004:80). İşletme alanında kullanılmasıyla ilgili olarak Ansoff (1983:21), Yunan askeri lideri, ticaret adamı olan birine karşı yapılan seçimi kaybedince onu teselli etmek için Sokrates, iş adamının ve generalin görevlerini anlatır. Her iki durumda da amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir plan ve kaynak kullanmak gerektiğini belirtir.

II. Dünya savaşıdan sonra endüstri devrimi ile işletme alanında tekrar kullanılmaya başlanmıştır. Strateji kelimesi Collins sözlüğünde; bir savaşın yönetimi, bilim ve sanatın planlanması, liderlik olarak açıklanmaktadır. (<http://www.collins.co.uk>). Drucker (1954:17) ise stratejiyi, mevcut durumun analiz edildikten sonra işletme amaçlarına ulaşmak için eğer gerekiyorsa değiştirilmesini, bu değişim sırasında ne tür kaynağa ihtiyaç olduğunun veya olacağının tespit edilmesi olarak belirtir.

Stratejiyi işletme tarihçisi Chandler (1982:13) : “İşletmelerin uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi ve faaliyetler arasında uyum sağlanarak amacı gerçekleştirmek için gerekli kaynakların dağıtılmasıdır.” diye tanımlamaktadır. Chandler’ın tanımlaması ile strateji, araç ve sonuç arasına yerleştirilerek açıklanmaktadır. Yani amaçların gerçekleştirilmesi için araç ve kaynak tahsisi ile hareket planı gereklidir.

Amaçlarını gerçekleştirmek isteyen işletmelerin faaliyette buldukları pazarda aynı amaçlara ulaşmak isteyen rakipleri vardır. İşletmeler de amaçlarına ulaşmak için rakiplerinin faaliyetlerini dikkatle izlemek, rakipleri tarafından yapılabilecek olası faaliyetleri göz önünde bulundurmaları zorundadırlar. Bu nedenle yoğun rekabetin olduğu günümüz piyasalarında üstünlük sağlamak için strateji oluşturmak her zamankinden daha fazla önemli hale gelmiştir. Rakiplerin faaliyetlerini dikkate alarak amaçlara ulaşmak için işletmeler stratejiler geliştireceklerdir. Geliştirilen strateji, işletmenin uzun dönemli hedeflerine odaklanmalı ve kaynakların kullanımında etkinliği ve verimliliği en üst düzeye çıkarmalıdır.

İşletmelerin sahip olduğu maddi kaynaklar kısa süre içerisinde rakip işletmeler tarafından elde edilebilmekte ve işletmelerin pazara sundukları ürünler taklit edilmektedir. Oysa işletmelerin sundukları mal ve hizmetlere insan unsurunu kullanarak kattıkları değerin taklit edilmesi çok daha zordur. Bu nedenle işletmeler geliştirecekleri stratejilerde insan kaynaklarına önem vermelidirler (Yazıcı 2001:2). Ayrıca işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, rakiplerinin tüketicilere sundukları değerlerin toplamından daha fazla değer sunmak zorundadırlar. Rakiplerini yakından izleyerek onların faaliyetlerinde meydana getirdikleri değişikliklere karşı işletmelerin gerekli stratejileri oluşturmaları gerekmektedir (Eren 2002:44).

Tam rekabet piyasalarında pazara giriş-çıkışın serbest olması nedeniyle çok sayıda farklı kapasite ve özellikte işletme bulunmaktadır. Piyasada lider konuma olan gelen bir işletme, satış gelirlerini ve pazar payını çok kısa sürede piyasaya yeni giren veya piyasa ortalamasının altında satış geliri elde eden başka bir işletmeye kaptırabileceğini düşünerek dış çevrede meydana gelen değişiklikleri özellikle de rakiplerin yapabileceği değişiklikleri yakından izlemeli ve gerekli stratejik kararları alarak, uygulamalıdır. Buna bağlı olarak stratejiye sahip olan işletmeler, değişen çevre koşullarına çok kısa sürede uyum sağlayarak değişimlerin olumsuz etkisini en az zararla atlattırken, stratejisi bulunmayan işletmeler ise varlıklarını tehlikeye düşürebilmektedirler. Strateji oluşturarak ileriye yönelik davranan işletmeler, olaylar

gerçekleştikten sonra tepkiler göstermek yerine pazar paylarını koruyan ve beklenmedik olayları fırsat haline dönüştüren faaliyetlerde bulunurlar. Bununla birlikte seçilen stratejiler uzun dönemli nihai sonuca odaklanmalıdır. Belirlenen stratejiler doğrultusunda işletmelerin organizasyon yapısı oluşturulmalı ve yöneticiler tarafından hazırlanan planlar işletmenin nihai amacını destekler nitelikte olmalıdır.

## 1.2. TEMEL STRATEJİLER

Pazarda rekabet halinde bulunan işletmeler rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için çeşitli stratejiler uygularlar. İşletmeler tarafından uygulanabilecek temel stratejiler şunlardır (Ülgen ve Mirze 2004:200):

1. Büyüme Stratejileri
2. Küçülme Stratejileri
3. Durağan Stratejiler
4. Karma Stratejiler

İşletmeler aynı stratejiyi uygulamalarına rağmen bunu farklı yöntemler kullanarak gerçekleştirirler. Uygulanan stratejilerin biçimi işletmelerin sahip oldukları kaynaklara, faaliyet gösterilen ülkedeki yasalara ve pazarın rekabet durumu gibi birçok faktöre göre farklılık gösterir.

Tablo 1.1.'de görüldüğü gibi bir strateji uygularken işletme kendisine en uygun olan yöntemi seçerek faaliyetlerini belirlemektedir. Belirlenen yöntem, işletmenin pazar payını ve üretim kapasitesini de etkileyecektir.



**Tablo 1.1. İşletme veya İş Birimlerinde Her Yönetim Kademesinde Uygulanan Jenerik Stratejiler**

<i>Büyüme</i>	
Mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme	Faaliyetlerin hız ve etkinliğini değiştirerek büyüme
* Yeni mal ve hizmetlerin ilavesi	* Mevcut mal ve hizmetler için yeni kullanım alanları
* Yeni pazarların ilavesi	* Etkin pazarlama girişimleri
* Yeni faaliyet ve üretim süreçleri ilavesi	* Üretim kapasitesini artırma
<i>Küçülme</i>	
Mevcut işin tanımını değiştirerek küçülme	Faaliyetlerin hız ve etkinliğini değiştirerek küçülme
* Mevcut mal ve hizmetlerin bir kısmının veya tamamının terk edilmesi	* Mevcut işlerde iyileştirme ve geliştirmeler
* Mevcut pazarların bir kısmının veya tamamının terk edilmesi	* Pazarlama çabaları azaltılınca pazar payı daralır
* Mevcut faaliyetlerin ve üretim süreçlerinin bir kısmının veya tamamının terk edilmesi	* Üretim kapasitesi düşürülür
<i>Durağan</i>	
* Mevcut işin tanımı değiştirilmez	
* Faaliyetlerin hız ve etkinliğinde küçük iyileştirmeler yapılır	
<i>Karma</i>	
Farklı temel stratejiler	
* Aynı anda	
* Ard arda uygulanır	

Kaynakça : ÜLGEN, H. ve S.K. MİRZE **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul : Literatür Yayıncılık.

### 1.2.1. Büyüme Stratejileri

Büyüme kelimesi kavram olarak “Organizmanın bütününde veya bu bütünün bir bölümünde boyutların artması” anlamına gelmektedir ([www.tdkterim.gov.tr](http://www.tdkterim.gov.tr)). İşletmeler faaliyet gösterdikleri pazardaki paylarını veya kârlarını artırmak amacıyla büyüme stratejilerinden yararlanırlar. Bu stratejiler çoğu işletmenin sahip oldukları mevcut kaynaklarla uygulanır. İşletmelerin kaynaklarını analiz ettikten sonra hangi büyüme stratejilerini uygulayacaklarına karar vermeleri gerekir. Bunu da işletmeler,

iyi bir FÜTZ (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) analizi ile gerçekleştirirler (Gökal 1997:5).

Büyüme stratejileri işletmenin ilişki içinde bulunduğu kişi ve kurumlar tarafından olması istenen stratejilerdir. Bu stratejiler, işletmenin çalışanlarına ve sahiplerine gelir, işletme yöneticilerine ise prestij kazandırır. Aynı zamanda büyüme stratejileri uyguladıktan sonra otel işletmeleri hem niteliksel hem de niceliksel bir büyümeyle karşılaşır. Niceliksel yani ölçülebilen büyüme sermayenin artırılması, kâr payı artışı, satış gelirlerinde meydana gelen artış şeklinde ortaya çıkar. Niteliksel artış ise daha çok otel işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesini artırmaya yöneliktir. Niteliksel artış zamanla ölçülebilen, niceliksel büyüme oranlarına yansiyacaktır.

İşletmeler büyüme stratejilerini iki şekilde uygulayabilirler. Bunlar (Ülgen ve Mirze 2004:202) :

- Teknolojik gelişim, iletişim ve kültürel etkileşim sonucunda tüketicilerin ihtiyaç ve beklentileri hızlı bir biçimde değişmektedir. Değişen bu ihtiyaç ve beklentileri karşılayarak büyüme stratejisi uygulamak isteyen işletmeler mevcutta ürettiği mal ve hizmetlere yenisini ekleyebilecekleri gibi faaliyette buldukları pazarlara yeni pazarlar da ekleyebilirler.
- İşletmeler yeni mal veya hizmetleri piyasaya sürmeden de büyüme stratejileri uygulayabilirler. Bu büyüme yönteminde işletmeler mevcut faaliyetlerinin kapasitesini artırarak büyümesini gerçekleştirirler.

İşletmeler buldukları pazarda sadece bir veya birkaç ürün çeşidi için faaliyetlerini planlayarak ve geliştirerek de büyüebilirler. Buldukları pazarda potansiyel olarak gördüğü herhangi bir alanda rakiplerine üstünlük sağlayacak kadar uzmanlaşırlar. Aynı zamanda işletmeler müşterilere veya tedarikçilere yakınlaşarak faaliyetlerinin etkinlik, hız ve verimliliğini artırmak amacıyla diğer işletmeler ile birleşebilirler. İşletmeler böylelikle dış çevreden gelebilecek tehlikelere karşı riskleri de azaltmış olurlar. Böylelikle işletmeler varlıklarını sürdürerek faaliyet gösterdikleri pazarlarda büyürler.

### 1.2.2. Küçülme Stratejileri

Küçülme, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetlerini ve iş süreçlerini azaltmasıdır (Koçel 2001:350). Küçülme işletmenin sadece organizasyonel yapısını değil aynı zamanda faaliyetlerini de gözden geçirerek, temel faaliyetlerinin dışında kalan bölümlerini kapatması, tüm süreçleri yeniden şekillendirmesi anlamına gelmektedir (Kozak ve Güçlü 2005:9).

Küçülme stratejisi işletmelerin ölçek ekonomisinin üretim modelini terk etmesine ve organizasyonda kademe sayısının azaltmasına bağlıdır. Böylece işletmeler küçük organizasyonel birimlere bölünerek faaliyetlerini devam ettirirler (Aktan, 2004).

Küçülme stratejilerinin işletmeler tarafından uygulanmasının değişik nedenleri vardır. Bu nedenler şunlardır (Eren Gümüştakin 2005:254) :

- İşletmelerin şu anda yapmakta oldukları iş için kullandığı kaynakları farklı bir işe yatırarak daha fazla kazanabileceği düşüncesi,
- Pazarda rekabet edebilir duruma gelmek için gerekli olan teknolojiyi almayı sağlayacak kaynakları yaratabilme düşüncesi,
- İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazardaki payların azalması veya satış gelirlerinin işletmenin istediği düzeyde olmaması,
- İşletmelerin yapmış oldukları birleşmeler sonucunda bazı iş alanlarının işletme için gereksiz hale gelmesi,
- İşletmenin yapmakta olduğu işi piyasada daha az maliyetle ve daha verimli yapabilecek başka işletmelerin olması,
- İşletme yöneticilerinin değişmesi ile bazı ürün veya departmanların yöneticiler tarafından gereksiz olarak görülmesi,

İşletmeler küçülme stratejilerini iki farklı şekilde uygularlar. Bunlardan birincisi işletmelerin faaliyetlerini yani işin tanımını değiştirmeleridir. Burada

işletme ürettiği mal veya hizmetlerin bir kısmını geçici veya sürekli olarak terk etmektedir. Bununla birlikte işletmeler faaliyette buldukları pazarlardan bir kısmını geçici veya sürekli olarak da terk edebilirler. Küçülme stratejilerini uygulama yöntemlerinden ikincisi ise işletmeler sundukları mal veya hizmetleri geliştirecek hiçbir faaliyette bulunmazlar ve ürün böylece pazara ayak uyduramadığı için işletme küçülme stratejisi uygulamış olur (Ülgen ve Mirze 2004:203).

İşletmelerin küçülme stratejileri uygulayarak ulaşmak istedikleri amaçlar şunlardır (Tomasko 1990:59) :

- Personel sayısını, üretim miktarını veya çeşidini azaltarak maliyetleri düşürmek,
- Personel veya bölüm sayısını azaltarak karar sürecini hızlandırmak,
- İşletmede kontrol alanını daraltarak rakiplerinin davranışlarına daha kısa sürede tepki vermek,
- İletişimdeki bozulmaları azaltmak,
- Daha çok sonucu dönük çalışır hale gelmek,
- İşletmede süreçlerin karmaşıklığından kurtularak müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak,
- Güçlenmeyi hızlandırmak,
- Üretimde verimliliği artırmak,
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak,
- Departmanlar ve çalışanlar arasındaki sinerjiyi sağlamak,

Küçülme stratejisi uygulayan işletmeler ilişkide bulunduğu kişi ve kurumlar tarafından zayıflamış, finansal zorluklar içindeymiş gibi görülür. Fakat işletmeler çoğu zaman küçülme yoluyla daha fazla esneklik kazanarak rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışırlar.

### 1.2.3. Durağan Stratejiler

İşletmeler faaliyette buldukları pazarlarda rekabetin yoğun olmaması veya pazarın gelişme göstermemesi sonucu sadece mevcut durumunu korumak amacıyla faaliyetlerini sürdürürler. Değişmeyen çevre koşullarında uygulanan durağan stratejilerde işletmeler, pazar payını artırmaktan çok, piyasa payını korumayı tercih ederler.

İşletme yöneticileri büyümenin kendilerine daha fazla sorumluluk ve risk getireceğini, küçülmenin çevresi tarafından olumlu karşılanmayacağını düşünerek sahip oldukları kaynakları farklı alanlara yatırarak yeni fırsatlardan yararlanmayı istemeyebilirler. Yöneticiler kişilik özelliklerinden kaynaklanan değişik nedenlerle de durağan stratejiler uygulama yoluna gidebilirler (Ülgen ve Mirze 2004:205).

Durağan stratejiler uygulayan işletmeler mevcut durumlarından memnun oldukları için sadece pazarın gelişmesine uyum sağlamak amacıyla mevcut işin tanımını değiştirmeden ürünün tasarımında küçük değişiklikler yaparlar. Bununla birlikte, hatırlatıcı tanıtım faaliyetlerinde bulunurlar ve güncel teknolojiye uyum sağlamak için küçük iyileştirmeler yaparak çalışmalarını sürdürürler (Eren 2002:233).

İşletmelerin durağan stratejileri uygulamak için farklı nedenleri olabilir. Bunlar arasında (Ülgen ve Mirze 2004:205):

- Yöneticilerin durağan stratejilerin riskini düşük görmeleri,
- İşletmelerin pazardaki konumlarından ve satış gelirlerinden memnun olmaları,
- İşletmelerin büyüme stratejileri uygularken zaman zaman durağan stratejileri uygulayarak çevrelerini daha iyi analiz etmek istemeleri,
- Piyasaya sunduğu ürünün olgunluk döneminde olması nedeniyle işletmenin nakit girişlerinin devam etmesini sağlamak istemesi,

- İşletmelerin pazar payını korumaya yönelik olan stratejileri uygulamanın işletme yöneticilerine kolay gelmesi,
- Daha önceden büyüme stratejisi gerçekleştirdiği için elindeki kaynakları tüketen işletmelerin durağan stratejiler uygulayarak kendilerine gelecek faaliyetler için kaynak yaratmak istemeleri yer alır.

#### **1.2.4. Karma Stratejiler**

İşletmeler uygulayacakları stratejileri belirlerken öncelikle çevrelerini analiz ederler. Bu analiz sonucunda farklı iş birimlerine sahip işletmeler her iş birimi için farklı stratejiler uygularlar. Bunu faaliyette olduğu bazı pazarlardan çekilirken, yeni pazarlara girerek veya bir malın üretimini azaltırken başka bir malın üretimini artırarak yaparlar (Alpkan 2000:7).

Karma stratejiler, bir işletmenin faaliyet süresince birden fazla hareket tarzını seçmesi ve çeşitli kararları bir arada uygulamalarıdır. Bu tür stratejilere daha çok farklı iş birimlerine sahip holdinglerde sıkça rastlanır. Otel işletmeleri departmanlar arasında farklı stratejiler uygulayabilecekleri gibi zincir otel işletmeleri farklı ülkelerdeki veya bölgelerdeki otelleri için farklı stratejiler uygulayarak da faaliyetlerini sürdürürler (Yıldız Teknik Üniversitesi Kalite ve Verimlilik Kulübü 2006:28).

### **1.3. STRATEJİK PLANLAMA**

İşletmeler faaliyet gösterdikleri pazarın karmaşıklılığı ve kaynaklarının kısıtlı olması nedeniyle yapacakları her yatırımı ve alacakları her kararı planlamak zorundadırlar. Planlama yapılarak istenilen amaca daha rasyonel bir biçimde ulaşılır

(Yüzbaşıoğlu 2004:68). İşletmelerin yaptıkları planlarda rakiplerinin faaliyetlerini de dikkate almaları gerekir. İşletmenin rekabet üstünlüğü sağlamak için piyasaya süreceği yeni bir hizmet rakip işletmeler tarafından taklit edilerek işletmenin amaçlarına ulaşmasını yavaşlatılabilir hatta engellenebilir.

Bir işletme plan yaparken gelecekte yararlanabileceği bir takım fırsatlar olabileceğini ya da varlığını tehdit edebilecek bir takım olayların gelişebileceğinin farkında olmalıdır. Planlama yaparak işletmeler, karşılaşılan durumlara tepki göstermek yerine problemler ortaya çıkmadan gerekli önlemleri alarak hem rekabet üstünlüğünü hem de varlığını korumayı devam ettirirler.

Stratejik planlama, konuyla ilgilenen birçok yazar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Sobel (2000:209): “Bir kuruluşun uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi ile ilgili bir daldır.” şeklinde; İçöz (2001:137): “Değişen çevre koşulları ile örgütün kaynakları arasında optimal bir uyumun sağlanması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi ile ilgili bir yönetim ve karar sürecidir.” olarak tanımlarken, Şener (1997:68): “Otel işletmelerinin uzun dönemli olarak büyüme ve gelişmelerini etkileyen, ayrıca işletmelerin kontrolü dışındaki faktörleri de dikkate alarak yapılan planlamadır.” şeklinde tanımlanmıştır.

Bu tanımlardan yola çıkılarak Yüzbaşıoğlu (2004:91) : “İşletmenin bir bütün olarak değerlendirildiği üst düzey yöneticiler tarafından hazırlanan, ulaşılmak istenilen amaçların elde edilmesine ilişkin uzun dönemli yazılı değerlendirmelerden oluşan süreç stratejik planlama, bu süreç sonucunda ortaya çıkan plan ise stratejik plandır” olarak tanımlanır

Stratejik plan işletmelerin bulunduğu nokta ile ulaşmayı istedikleri durum arasındaki yolu tarif eder. İşletmelerin amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı sağlayacak yöntemlerin belirlenmesi gerekir. İşletme bütçesi stratejik planda ortaya konan amaç ve hedefleri kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. Stratejik planlama şöyle özetlenebilir (Durna 2005:3) :

- Sonuçların planlanmasıdır,
- Değişimin planlanmasıdır,

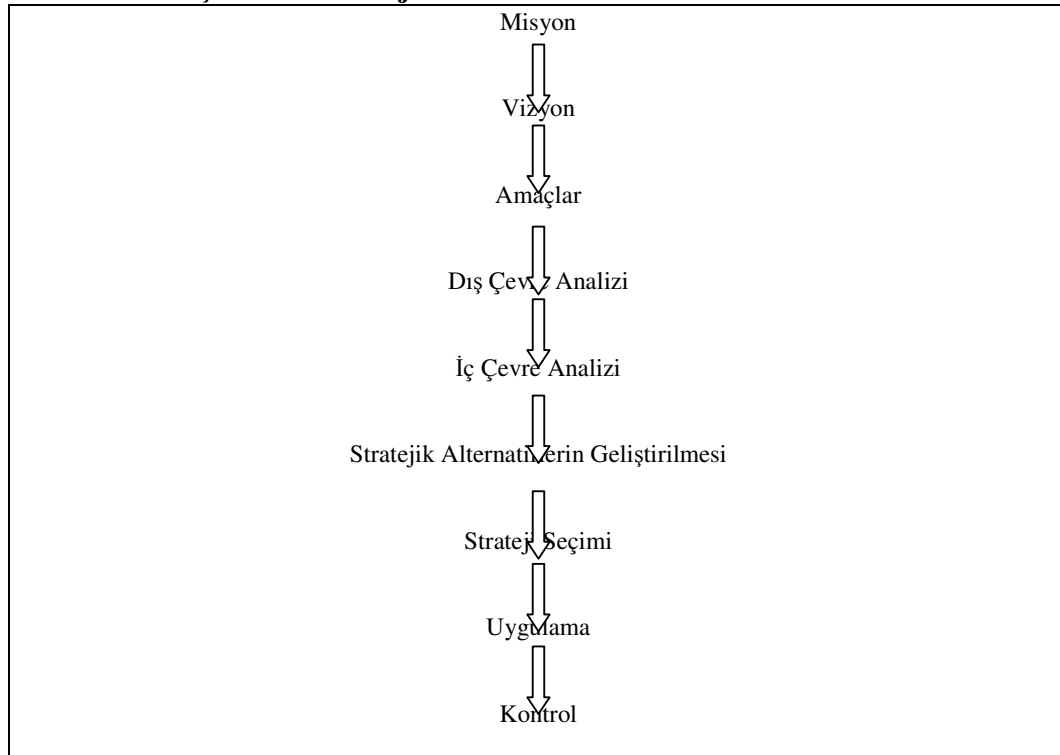
- Gerçekçidir,
- Kaliteli yönetim aracıdır,
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur,
- Katılımcı bir yaklaşımdır.

Aynı zamanda stratejik planlama;

- Günü kurtarmaya yönelik değildir,
- Bir şablon değildir,
- Sadece bir belge değildir,
- Sadece bütçeye dönük değildir.

Stratejik planlama süreci ise konuyla ilgili uzmanlar tarafından farklı biçimlerde oluşturulmuştur. Bunlar içinde yaygın olarak kullanılanı Ginter tarafından ortaya konulanıdır (Ginter vd. 1985:6).

**Şekil 1.1. Stratejik Planlamanın Normatif Bir Modeli**



Kaynak : GİNTER, P. – A. RUCKS – J. DUNCAN, 1985, “Planners Perception of the Strategic Management Process.”, **Journal of Management Studies**, Vol: 22, No:6.



Stratejik planlama sürecinin ilk aşaması olan “*işletme misyonunun belirlenmesi*” işletmenin gelecekte alacağı kararlarda önceliklerin tespit edilmesi bakımından oldukça önemlidir. Misyon işletmelerin varlık nedenini açıklayan bir olgudur (Ülgen ve Mirze 2004:68). İşletmeler misyonlarını belirledikten sonra çalışanlarının işletmenin varlık nedenleri ve nasıl bir işletme olduğu konusundaki fikirlerini netleştirmiş olurlar. İşletmeler misyonlarını, çevrelerine misyon bildireceği ile sunarlar. Misyon bildirgesi, organizasyonların varlık nedenlerini ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkelerini ve ortak değerlerini içeren yazılı bir belgedir(Aktan, 2004).

Misyon işletme çalışanlarının kararlarını verirken dayanak oluşturur. Çalışanlar tarafından verilen kararlar işletmenin varlık nedenine ters düşmemelidir. Aynı zamanda iyi bir misyon çalışanları işletmenin varlık nedenine ulaşmak için zorlayıcı, harekete geçirici olmalıdır. Etkili misyonlar işletmenin ilişkide bulunduğu kişi ve kurumlara işletmenin varoluş nedenini bilme ihtiyaçlarına da yanıt verir.

İşletmelerin misyonlarını açıklarken uymaları gereken standartlar olmamasına karşın şu konulara dikkat etmeleri gerekir (Koçel 2001: 92):

- İşletmenin iş yapma felsefesi,
- İşletmenin pazarda kendini nasıl gördüğü,
- İşletmenin hangi pazarda hangi müşteri kitlesine hizmet edeceği,
- İşletmenin hangi mal veya hizmetleri üreteceği,
- Üretimde kullanılacak temel teknolojiler,
- İlişkide bulunduğu kişi ve kurumlar gözündeki imajı,
- Büyüme ve karlılık düşüncelerinin misyon ifadesinde yerini almış olmaları gerekir.

Misyon işletmeler için sadece stratejik planlama sürecinin bir aşaması olarak kalmayıp aynı zamanda işletmeye şu yararları sağlar (Eren 2002:94) :

- İşletme çalışanları ve yöneticilerinin farklı amaçları gerçekleştirmeye çalışmalarını önleyerek ortak amaçlar için biraya gelmelerini sağlar.

- Personelin işletme amacını ve bu amacın gerçekleşmesi için yapabileceği katkıyı bilmesi motivasyonunu artırır.
- İşletmenin amaçları belirlendikten sonra bu amaçları gerçekleştirmek için kullanılacak kaynak ve araçların bulunmasını sağlar.

Stratejik planlama sürecinin ikinci aşaması olan “*işletme vizyonunun belirlenmesi*” işletme misyonu belirlendikten sonra yöneticiler tarafından oluşturulur. Vizyon, bir işletmenin belirli bir dönemde kendini gelecekte görmek istediği durumu, gerçekleştirmek istediği hedefi belirtir (Sobel 2000:221). Bu hedef işletme yöneticilerinin daha önceden ulaşamadıkları ve hayallerinde bulunan bir olgudur. Vizyon ve misyon kavramları zaman zaman birbirleriyle karıştırılır. Oysa vizyon işletmenin gelecekte ulaşmak istediği durumu gösterir ve buraya nasıl gidileceğini açıklayan yol veya yollar bütünüdür ve pusula görevi yaparak işletme çalışanlarını yönlendirir. Misyon ise işletmenin amacı, var oluş nedeni olup mevcut durumu belirten bir mesajdır (Kovancı 2003:57).

Vizyonlar işletmenin tamamı için bir olabileceği gibi farklı bölümler için ayrı ayrı da olabilir. Vizyon üst yönetim, kurucu veya lider tarafından oluşturulmuş olsa da işletmede bulunan herkes tarafından paylaşılmalıdır. Böyle bir vizyon insanların motivasyonlarını artırır. Vizyon belirlemenin en iyi yolu, vizyonun işletmede çalışan herkes ile beraber oluşturulmasıdır. Vizyonun tüm çalışanlar tarafından paylaşılması yöneticilerin tek başlarına belirledikleri vizyonu gerçekleştiremeyecekleri için çok önemlidir. İşletmedeki yöneticilere çalışanlar tarafından daha önceki başarıları nedeniyle tam bir güven duyuluyorsa vizyon üst yönetim tarafından belirlense de tüm çalışanlar tarafından tartışmasız olarak kabul edilir.

Oluşturulan vizyonun, işletmeler için iyi bir vizyon olarak değerlendirilmesi şu niteliklere sahip olmasını gerektirir (Ülgen ve Mirze 2004:69) :

- Her yöneticinin kendine ait bir vizyonu vardır. Bu da oluşturulan vizyonun orijinal olmasını sağlar.
- Vizyon belirleyen yöneticiler işletme kaynaklarını değerlendirerek başka ülkelerde faaliyet yapma olasılığını da değerlendirirler.

- Vizyonlar yöneticiler tarafından açıklanmış olsa bile ancak personel tarafından paylaşıldıkça işletme için anlam kazanır.
- Vizyon, oluşturan kişi veya kişilere ait olmayıp kişilerin içinde buldukları örgütlere bakış açısını gösterir.
- Vizyon işletmelerin amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan stratejilerin neler olduğunu belirlenmesini sağlar.

İşletmeler misyon ve vizyonlarını belirledikten sonra “**amaçlarını belirleyerek**” stratejik planlama sürecini devam ettirirler. Amaç işletmenin ulaşmak istediği durumun bir ifadesidir ve işletmenin sahip olduğu kaynakların ulaşmak istediği durumu gerçekleştirmek için düzenlenmesini sağlar. Bu doğrultuda işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için strateji, vizyon ve politikaları tespit edilir. Vizyonlarını tespit eden işletmeler de birer örgüt olmaları nedeniyle kurucu/sahiplerinin amaçlarını gerçekleştirmek için faaliyette bulunurlar. İşletmelerin birbirlerinden farklı amaçları olsa da varlıklarını sürdürmek için yapacakları faaliyetlerin kâr sağlaması gerekir. Amaçların tespit edilmesinde işletmenin içinde bulunduğu çevrenin değişme ihtimali ve bu değişimin hangi yönde olacağını tahmin edilmesi gerekir. Ana amaç ile alt amaçlar arasında yakın bir ilişki vardır. Alt amaçların gerçekleştirilmesi ile ana amaca ulaşılır (Efil 1998:78).

Stratejik planlarda ulaşılacak istenen amaçlar uzun dönemli olanlardır. Kısa dönemli olarak belirlenen amaçların uzun dönemli amaçları desteklemesi şarttır. Ayrıca stratejik olarak belirlenmiş amaçların başarılması çalışanların tamamının çabalarını gerektirdiği için kişisel amaçların örgüt amaçlarına dönüştürülmesi gerekir (Can 2002:73).

### 1.3.1. Dış Çevre Analizi

İşletmeler açık sistem olmaları gereği çeşitli mal veya hizmetleri kaynak olarak çevrelerinden alarak bu mal ve hizmetleri belirli bir süreçten geçirdikten sonra tekrar çıktı olarak çevrelerine sunmaktadırlar. İşletmeler bu faaliyetlerini gerçekleştirirken çevresinde ilişki içinde bulunduğu ve faaliyetlerini etkileyen veya faaliyetlerinden etkilenen çeşitli kişi ve kurumlar vardır. Bunlar arasında işletmenin doğrudan ilişki içinde bulunmadığı fakat işletmenin faaliyetlerini ve kararlarını etkileyen çevre unsurları şunlardır (İçöz 2001:61):

1. Politik ve Hukuki Çevre
2. Teknolojik Çevre
3. Demografik Çevre
4. Ekonomik Çevre
5. Doğal Çevre
6. Sosyal ve Kültürel Çevre

#### 1.3.1.1. Politik ve Hukuki Çevre

Politik çevre işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için yapacakları faaliyetlerin çerçevesini belirler. Hukuki çevre kanunlardan oluşur. Piyasada varlığını sürdürmek isteyen işletmelerin belirlenen kanunlara uymaları gerekir. İşletmeler için kuruluş yeri seçiminden, personele verilecek ücret ve diğer haklara, fiyat kontrolüne kadar bir çok alanda çıkarılmış kanun ve yönetmelikler vardır. Devletin müdahalesinin en az olduğu pazar türü olan tam rekabet piyasalarında özel girişimciliğin egemen olması nedeniyle siyasal özgürlük alanları çok geniştir. Yine de hükümetler yasa ve çeşitli düzenlemelerle işletmelerin faaliyetlerini düzenlemektedirler (Can 2002:54).

Ticari hayatı düzenleyen yasalar, rekabeti geliştirme veya tüketicinin korunması amacına yöneliktir. Politik ve hukuki çevre faktörleri içerisinde para ve kredi politikaları, çevre ve toplum sağlığını koruma, ihracatı ve ithalatı teşvik veya

kısıtlamaya yönelik yasalar ve uygulamalar da yer alır (İçöz 2001:70). İşletmeler hukuki çevreyi etkilemek için işadamları sendikaları veya dernekleri yoluyla lobicilik yaparlar ve politikalar konusunda zaman zaman etkileyici olurlar (Mucuk 2004:249).

Faaliyet gösterilen ülkedeki devlet faaliyetleri, işletmenin stratejik seçimleri üzerine etkili olmakta, işletmenin imkan ve fırsatlarını veya tehlikelerini bazen her ikisini de artırıcı etki yapmaktadır. Örneğin devlet, yabancı malların rekabeti karşısında yerli üreticileri koruyabilir. Bu amaçla ithalat kısıtlamaları ve gümrük vergileri getirebilir. Ya da tam tersi durum söz konusu olup devlet tröstü engelleyen kanunlarla, işletmeler arası birleşmeler veya pazar kartelleriyle oluşan suni tekelleri yasaklayabilir.

### **1.3.1.2. Teknolojik Çevre**

Teknolojik çevre, yeni bilgilerin yaratılarak, ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetler olarak tanımlanır. Teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan en ufak bir yenilik üründe veya süreçte farklılık yaratarak işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırır. Araştırma ve geliştirme çalışmalarına önem veren işletmeler yaptıkları teknolojik yeniliklerle pazarda lider konumuna gelme şansına sahiptirler. Bugün için pazarda lider konumunda olan bir işletmenin teknolojik gelişmelerin ve yeniliklerin gerisinde kalması, tüketici ihtiyaçlarına cevap veremeyerek pazardaki konumunu kaybetmesine neden olur (Ülgen ve Mirze 2004:88).

İşletmeler stratejilerini belirlerken mevcut teknolojik gelişmeleri yakından izlemeleri gerekmektedir. Teknolojik gelişmelerle yeni ürünler üretilebileceği gibi üretim süreçlerinde iyileştirmeler yapılarak da işletmenin maliyetleri azaltılabilir. Böylelikle pazarda ürün maliyetinden kaynaklanan avantajlar kazanılır.

Teknolojik gelişmeler tüketicilerin yaşam biçimlerini ve harcama eğilimlerini değiştirmiş, ulaşım ve haberleşmenin günlük yaşama olan etkisini artırmıştır (Mucuk 2004:25). Gelişmeler sonucu, turizm sektöründe bilgi teknolojisi alanında kullanılan sistem bileşenleri arasında bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, telekonferanslar,

videotextler, video broşürleri, bilgisayarlar, yönetim bilgi sistemleri, havalimanı elektronik bilgi sistemleri, elektronik malzeme transferleri, dijital telefon şebekeleri, mobil iletişim cihazları sayılabilir. Bu teknolojilerde yaşanan gelişmeler turizm sektöründe rekabeti etkileyerek müşteri memnuniyetinde değişmelere neden olmaktadır (Poon 1993:94).

Turizm işletmeleri iletişim teknolojilerini, üretim (yiyecek-içecek üretimi) teknolojilerini, bilgi teknolojilerini kullanarak pazarda üstünlük sağlamaya çalışırlar. Teknolojik gelişmeler işletmeler için bu şekilde fırsat olabileceği gibi tehdit de oluşturabilir. İşletmelerin teknolojik gelişmeleri takip edebilmeleri için finansal ve beşeri kaynaklarını buraya aktarmaları gerekir. Finansal ihtiyaçlarını karşılamak için işletmeler kendi kaynaklarının yetersiz olması durumunda kredi kullanmaktadırlar. Kredi ve faiz ödemeleri işletmeleri zaman zaman güç duruma düşürmektedir. Teknolojik gelişmeleri takip edebilmek için işletmeler çoğu zaman mevcut insan gücünü kullanmakla beraber gerekli gördüğü takdirde dışarıdan personel alımı da yapmaktadırlar.

### **1.3.1.3. Demografik Çevre**

Tüketicileri tatmin etmeye çalışan hizmet işletmeleri, pazarın demografik özellikleri olarak nitelendirilen nüfusun yapısını, özelliğini, tüketicilerin gelir durumunu ve eğitim düzeyini çok iyi analiz etmelidirler. Ülkeden ülkeye ve hatta bölgeden bölgeye farklılıklar gösteren bu özellikler tüketiciler tarafından talep edilen mal ve hizmetlerde değişikliklere neden olmaktadır. İşletmeler sundukları mal ve hizmetleri faaliyet gösterdikleri ülkedeki tüketicilerin demografik özelliklerine göre farklılaştırmaktadır. Bu farklılaştırma ürünün tasarımından, hizmetin sunuş tarzına ve çeşitliliğine kadar bir çok alanda olmaktadır (İçöz 2001:64).

Demografik unsurlar arasında sayabileceğimiz kişinin yaşı ve yaş dönemi, evli olup olmaması, evliyse çocuk sayısı, ne iş ile uğraştığı, eğitim düzeyi, mesleki durumu ve hayat tarzı, satın alma kararlarında önemli farklılıklara yol açmaktadır.

İşletme yöneticileri, planlama yaparken çeşitli nüfus özelliklerini önemli bir değişken grubu olarak değerlendirmelidirler (Mucuk 2004:22).

Stratejik planlama sürecinde turizm işletmeleri tarafından dikkate alınması gereken demografik çevre unsurları “Tourism 2020 Vision” araştırmasında şu şekilde belirtilmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı 2006:5) :

- Bireylerin eğitim ve refah düzeyi yükselecek ve deneyimli turist grubu artacaktır,
- Bireyler seyahate çıkmadan önce varış noktalarının seçimi ve rezervasyon süreçlerinde elektronik teknolojiden daha fazla yararlanacaklardır,
- Ortalama insan ömrünün artmasına paralel olarak emeklilik süresi uzayacak ve turistler tarafından tatile daha çok zaman ve daha fazla kaynak ayrılacak, 65 ve üstü yaş grubundakilerin toplam turizm aktiviteleri içerisindeki yeri artacaktır,
- Bekar ve çocuksuz çiftler seyahate ve eğlenceye daha fazla zaman ve kaynak ayıracaklardır,
- Turizm hareketlerinde kutuplaşma olacak, turistlerin bazıları rahatlık ve konfor ararken bazıları da macera arayacaktır,
- Ortalama çalışma süreleri kısalarak, tatile ayrılan süreler artacaktır.

#### **1.3.1.4. Ekonomik Çevre**

Faaliyet gösterdikleri ülkede görülen ekonomik dalgalanmalar ve diğer ekonomik koşullar işletmelerin yapmakta oldukları faaliyetleri etkilemesi açısından son derece önemlidir. Ülke parasının değeri, kişi başına düşen GSMH, enflasyon, faiz oranları işletmelerin ekonomik çevrelerinde yer alan önemli unsurlardan bazılarıdır ( Ülgen ve Mirze 2004:84).

Enflasyonun ve faiz oranlarının yüksek olması, gelirleri ve satın alma gücünü olumsuz etkileyerek gerek iç ve gerekse dış turizme katılan kişilerin sayısında

azalmaya neden olmaktadır (Mucuk 2004:23). Turizm faaliyetlerine katılmanın lüks bir ihtiyaç olarak görülmesi ekonomik durgunluk dönemlerinde bireylerin kısıtlamayı düşündükleri ilk harcamalar arasında seyahat harcamalarının yer almasına neden olmaktadır. İşletmeler ise ekonomik durgunluk dönemlerinde iş seyahatlerinin azaltmak yoluna gitmektedirler (Sezgin 1995:69).

İşletmelerin, bireylerin gelirlerinde ve harcama eğilimlerinde değişiklikler yaratabilecek ekonomik gelişmeleri dikkatle izlemeleri gerekmektedir. İşletmeler kimi zaman modernizasyon kimi zaman da büyümek amacıyla yapacakları yatırımlar için uzun vadeli krediler kullanmaktadırlar. Fakat faiz oranlarının yüksek olması yatırımların ertelenmesine neden olur. Bununla birlikte işletmeler elde ettikleri gelirin bir kısmını çeşitli adlarla devlete vergi olarak ödedikleri için devletin vergi ve para politikalarını da yakından izlemeleri gerekir.

Ekonomik gelişmeler depresyon, gelişme, yükselme ve refah olmak üzere dörde ayrılır (Eren 2002:121). Yükselme ve refah dönemlerinde kişilerin ve işletmelerin gelirleri artmakta ve işletmeler yeni pazarlara girerek faaliyetlerine devam etmektedirler. Depresyon döneminde ekonominin daraldığı ve gelirlerde ciddi düşmelerin olduğu görülmektedir. Bu dönemde işletmeler pazarda varlıklarını sürdürebilmek için tasarruf stratejileri uygularlar. Yükselme döneminde iş hayatı tekrar canlanır ve olumlu gelişmeler gözlenir (Mucuk 2004:23). Bütün bu etmenlerin genel amacı varlığını sürdürerek kâr elde etmek olan otel işletmeleri tarafından analiz edilerek oluşturulacak stratejilerde yerini almalıdır.

### **1.3.1.5. Sosyal ve Kültürel Çevre**

Toplumların sosyal ve kültürel değerleri, yaşam biçimleri, gelenekleri ve inançları işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir. Toplumda kadının rolü, moda düşkünlüğü, tasarruf ve harcama eğilimleri işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirilmesinde dikkate alması gereken diğer unsurlar arasında yer almaktadır.



İşletmelerinin müşteri ve çalışanları açısından önemli olan sosyal ve kültürel çevre unsurları şunlardır (Eren 2002:125):

- İşletmenin faaliyet gösterdiği bölgelerdeki halkın yaşam biçiminin genel talep düzeyine etkisi,
- Satışların oranını etkilemesi açısından halkın kültürel düzeyi,
- Toplumun yasakladığı veya hoş görmediği bazı alışkanlıkların işletmenin faaliyetlerini sınırlayıcı etkisi,
- Şehirli ailelerdeki çocuk sayısının eskiye göre daha az olmasının çocuklara yönelik olarak sunulacak hizmetlerdeki sınırlayıcı etkisi,
- Her ailenin en az yılda bir kez özellikle yaz aylarında evlerinden uzakta dinlenmek amacıyla turizm faaliyetlerine katılma alışkanlığının olup olmaması işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir.

İşletmenin faaliyet gösterdiği bölgedeki toplumun sosyal değerleri ve ahlak anlayışına aykırı işletmecilik uygulamaları tepkiyle karşılaşır (Mucuk 2004:23). Bütün bu olumsuzlukları azaltmak veya yok etmek ve lehine olan faktörlerden yararlanabilmek için işletmelerin stratejilerini belirlerken çalışanlarının ve müşterilerinin sosyal ve kültürel değerlerine ve tutumlarına uygun stratejiler geliştirmeleri gerekir.

#### **1.3.1.6. Doğal Çevre**

Turizm işletmeleri buldukları çevreyle bütünleşen ekonomik birimlerdir. Coğrafik durum, doğal güzellikler, temiz hava, temiz su kaynakları, temiz deniz, yaz mevsiminde güneş ve kış mevsiminde kar, hayvan türleri, bitki örtüsü, kaplıca ve şifalı sular, doğal unsurlardan sadece birkaçıdır( Kozak, Kozak, Kozak 2001:46). Turizm işletmelerinden mal ya da hizmet satın alarak tatmin olmak isteyen kişilerin turizm işletmelerinin buldukları fiziki çevreye gelmeleri gerekmektedir. Bu da işletmelerin doğal çevreye olan bağımlılığını artırmaktadır. Turizm ve doğal çevre ilişkisi iki şekilde ortaya çıkar (Erdoğan 2003:90):

- Enerji kaynaklarının gün geçtikçe azalması : Turizm işletmelerinin mal ve hizmet üretmelerinde doğrudan veya dolaylı olarak faydalandıkları enerji kaynaklarının azalması işletmelerin maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Bu maliyet artışı işletmelerin piyasada fiyat avantajından yararlanamamasına ve ortalama fiyat düzeyinden yüksek fiyatlarla mal veya hizmetleri piyasaya sunmalarına yol açmaktadır.
- Doğal güzelliklerin azalması : Turizm işletmeleri doğal çevreyle birlikte bütünlük göstermektedir. Çevrenin bozulması bölgenin çekiciliğini azaltmaktadır. Doğal çevresi tahrip olmuş destinasyonlara gelen turist sayısında azalmalar olmaktadır. Bu nedenle doğal çevrenin korunması için turizm işletmelerinin yerel yönetimlerle ortak çalışmalar yürütmeleri gerekir (İçöz 2001 : 68).

Bir çok işletmenin çevresi ile olan ilişkilerinde doğal çevre ön plandadır. Fakat hiçbir sektörde önemlilik derecesi turizm sektöründe olduğu kadar yüksek değildir. Turizm işletmelerinin varlıklarını sürdürmelerinde önemli unsurlar olan deniz kıyıları, dağlık alanlar gibi çekiciliği olan destinasyonlar sabittir. Bunların çoğunun insanların herhangi bir katkısı ve emeği olmadan doğal olarak meydana gelmiş olması, sayılarının artırılmasını imkânsızlaştırmaktır. Kapasitesinden fazla turistin ziyaret ettiği destinasyonlar uygun kullanılmadığı ve korunmadığı için zamanla kullanılamaz hale gelmektedir. Bu gelişmeler turizm bölgelerini korumak için alınacak önlemlerin artırılmasını gerektirir. Turizm işletmeleri çevreyi korumak amacıyla kendi binalarının çevrelerini yeşillendirmeli, arıtma tesisleri kurmalı ve kullandıkları kimyasal maddeleri çevreyi kirletmeyenlerden seçmelidirler.

Geçmişte turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmeler tarafından turizm sadece ekonomik fayda yaratan bir endüstri olarak görülüyordu. Bugün ise olumsuz gelişmeler nedeni ile ekonomik faktörlerin ötesinde turizmin çevresel yapısına da bakılmaktadır. Turizmin gelişmesini sağlamak için çevrenin önemi hem işletmeler hem de bölge halkı tarafından anlaşılmalıdır (Erdoğan 2003:83). Gerek işletme düzeyinde gerekse ulusal düzeyde yapılan stratejik planlarda doğal çevrenin

işletmelere üstünlükler sağlayacağı göz önünde bulundurularak çevreye zarar verilmesini engelleyecek düzenlemeler yapılmalıdır.

### **1.3.2.Rekabet Analizi**

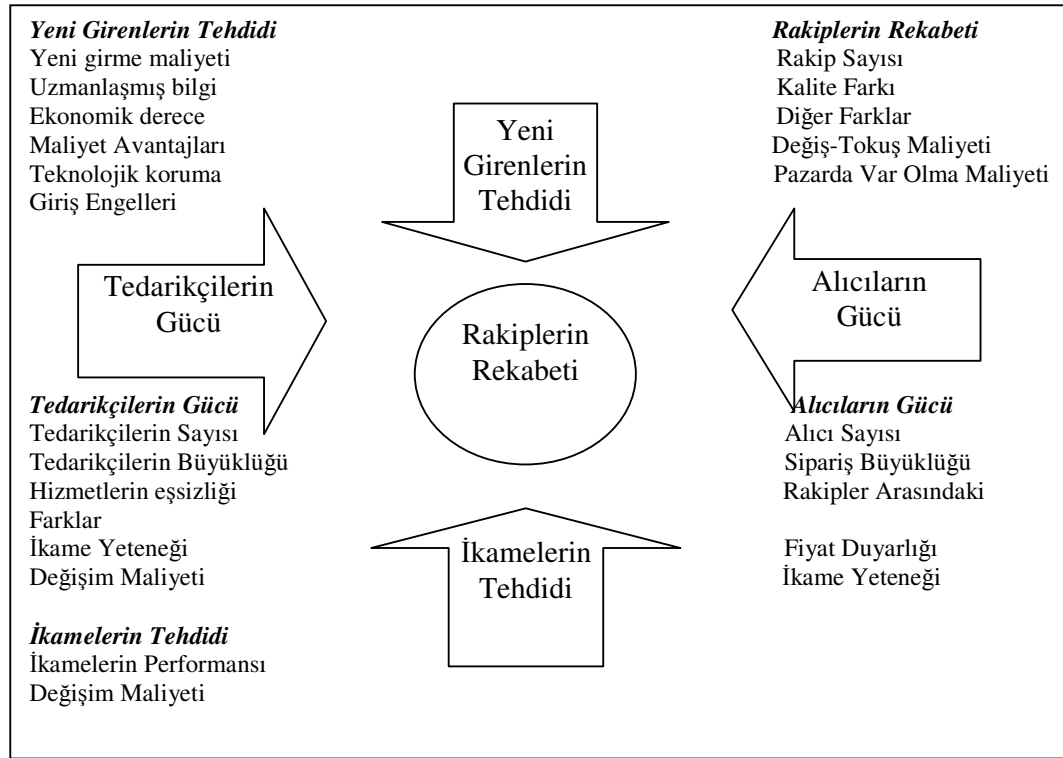
İşletmeler mal ve hizmetleri müşterilere sunarken aynı zamanda pazarda faaliyet gösteren diğer işletmelerle rekabet etmek zorundadırlar. İşletmeler müşterilerinin istek ve beklentilerini karşılarken rakiplerinin karar ve davranışlarını dikkate alarak karşı kararlar vermek yoluyla varlıklarını sürdürmeye çalışırlar.

İşletmeler rekabet analizinde rakiplerini inceleyerek, karar ve davranışlarını analiz ettikten sonra rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler geliştirirler. Porter (2003:4) iş çevresinde işletmelerin karar ve davranışlarını etkileyebilecek beş ana faktörün bulunduğunu belirtmiştir: Bunlar :

1. Sektöre Girebilecek Yeni Firmaların Yarattığı Tehdit
2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu
3. İkame Ürünlerden Baskı
4. Alıcıların (Müşterilerin) Rekabet Gücü
5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Şekil 1.2. rekabet güçlerini genel hatları ile göstermektedir. Tedarikçilerin ve alıcıların üstün yönleri ile ikame ürün sunan işletmelerin ve pazara yeni giren firmaların yarattığı tehdit işletmelerin pazardaki rekabet güçlerini de etkilemektedir.

Şekil 1.2. Porter'ın 5 Gücü



Kaynak : PORTER, Michael E., 2003, **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri**. (Çeviren :Gülen Ulubilgin), İstanbul : Sistem Yayıncılık.

### 1.3.2.1. Sektöre Girebilecek Yeni Firmaların Yarattığı Tehdit

İşletmelerin faaliyet gösterdiği iş çevresinin çekiciliği, pazara yeni firmaların girmesini teşvik eder. İşletmeler sektöre yeni bir işletme kurarak girebilecekleri gibi mevcut işletmelerle birleşerek veya mevcut işletmeleri satın alarak da girebilirler. Bir sektörün çekiciliğinin fazla olması sektöre girebilecek muhtemel rakiplerin sayısını artırır. Bu nedenle işletmelerin gelecekte rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejilerini belirlerken bunları göz önünde bulundurmaları gerekir (Porter 2003:4).

Bir sektörün çekicilik derecesini belirleyen unsurlar şunlardır (Ülgen ve Mirze 2004:96):

- Sektörün karlılık derecesi

- Sektöre giriş ve çıkış kolaylığı
- Sektörün gelişme hızı
- Sektörün yapısı ve büyüklüğü
- Sektörün belirsizlik derecesi ve risk durumu
- Sektörün içinde bulunduğu hayat evresi

İşletmeler tarafından gelişme hızının ve karlılık derecesinin yüksek, rekabet şiddetinin düşük olduğu büyüme evresindeki sektörler çekici olarak kabul edilmektedir. Yeni bir sektöre girmek isteyen işletmelerin şu konularda dikkatli olmaları gerekmektedir (Porter 2003 : 51):

- **Giriş Engelleri**

Farklı bir sektöre girerek faaliyette bulunmak isteyen işletmeler bazı giriş engelleri ile karşılaşabilirler. Bunlar :

Ölçek Ekonomileri : İşletmeler üretim hacimlerini artırdıkça birim maliyetlerinde azalma olmaktadır. Ölçek ekonomileri sektöre yeni girecek firmaları çeşitli şekillerde etkiler. Sektöre büyük ölçeklerde girmeye çalışan işletmeler mevcut firmaların kendilerine gösterecekleri tepkiyi göze alamazlar. Küçük ölçeklerle girecek firmalar ise maliyet dezavantajını kaldıramazlar (Tağraf 2002:41). Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler iki veya daha fazla ülkede üretim ve diğer işletme faaliyetlerini gerçekleştirerek ölçek ekonomilerinden yararlanırlar.

Ürün Farklılaştırması : Sektörde var olan firmalar geçmişten kaynaklanan marka tanınmışlığına ve müşteri sadakatine sahiptirler. Sektöre yeni giren firmaların, mevcut müşteri sadakatinin üstesinden gelmek için çok fazla harcama yapması gerekir. Eğer bir sektörde önemli ölçüde marka bağımlılığı varsa yeni rakiplerin piyasaya girerek pazar payı elde etmeleri son derece zordur.

Sermaye Gerekleri : İşletmelerin ihtiyaç duydukları tanıtım ve ar-ge faaliyetlerini gerçekleştirebilmek ve pazarda rekabet edebilmek için büyük finansal kaynaklarla yatırım yapmaları gerekir (Porter 2003:11). Yeterli finansal kaynağa sahip olmayan işletmeler pazara girmekten vazgeçerler.

Geçiş Engelleri: Tedarikçi değiştiren firmalar için geçiş maliyetlerinin varlığı bir giriş engeli olarak karşılına çıkar. Yeni bir sektöre girecek olan işletmeler personelin eğitimi ve donanımların maliyeti gibi bir çok giriş engeliyle karşılaşır.

Dağıtım Kanallarına Erişim: Sektöre yeni girecek olan otel işletmelerinin ürünlerini müşterilere ulaştırmak için mevcut dağıtım kanallarını kullanırken tur operatörleri ve seyahat acentelerine bir takım promosyonlar yapmaları gerekir. Mevcut firmaların piyasada kendi ürünlerini dağıtım kanallarına kabul ettirmiş olması, sektöre yeni girecek fakat yeterli finansal kaynağa sahip olmayan işletmelerin bu maliyete katlanamamaları nedeniyle pazara girişlerini engeller (Kim 2005:7).

Devlet Politikaları : Bazı mal ve hizmetlerin üretimi ve satışı için işletmelerin lisans almaları gerekir. Üretimi kontrol etmek ve tüketici sağlığını korumak için devlet lisans sınırlamaları ile sektöre girişi kısıtlar. Ayrıca devlet hammadde kaynaklarına erişimi ve ithalatı sınırlayarak da engel oluşturabilir.

- **Beklenen Misillemeler**

Sektörde bulunan işletmelerin göstereceği tepkiler sektöre girmek isteyen firmalar için caydırıcı olabilir. Sektöre yeni girecek işletmelerin misillime ile karşılaşma olasılıklarını artıran, işletmeleri sektöre girmekten vazgeçiren etkenler şunlardır (Porter 2003:17) :

1. Sektördeki işletmelerin eskiden beri sektöre girmek isteyen işletmeleri caydırıcı misillemeler yapmaları,
2. Sektördeki işletmelerin misilleme yapabilecek kaynaklara sahip olmaları,
3. Sektörde bulunan işletmelerin maddi olmayan önemli varlıklara sahip olmaları,
4. Sektöre yeni girecek işletmeler yatırımlarının en kısa sürede gelir olarak dönmesini beklerler. Fakat sektörün yavaş gelişme göstermesi yatırımların geri dönüşünü geciktirir. Mevcut işletmeler yatırımlarının geri dönüşünü geciktirmemek için pazar karını yeni girecek firmalarla paylaşmak istemezler.

### 1.3.2.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu

Piyasadaki mevcut işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabetin nedeni pazardan daha fazla pay alma çabasıdır. Bu rekabet işletmelerin ürün fiyatlarının tespitini, pazarlama faaliyetlerini ve müşteri hizmetlerini etkilemektedir. Rekabet, pazarın ve işletmelerin gelişmesine neden olabileceği gibi bazı işletmelerin daha kötü bir hale gelmesine de yol açabilir.

Rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajı sürdürmek için işletmeler rakiplerinin başarı ve başarısızlıklarını analiz ederler. Çevrelerini analiz eden işletmeler hem çevresinden ve hem de kendi başarı ve başarısızlıklarından öğrenirler. Bu öğrendikleri ile rakiplerine karşı üstünlük sağlamaya çalışırlar (Çam 2002:19).

Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde işletmeler maliyetleri düşürerek veya ürünlerini farklılaştırarak üstünlük sağlamaya yönelirler. Maliyetlerin diğer işletmeler tarafından düşürülebilir olması işletmelerin pazar payının azalmasına neden olur. İşletmelerin fiyatlarını düşürerek üstünlük sağlama çabaları rakipleri tarafından kolayca izlenebilir ve fiyatlar ürün maliyetleri kadar düşürüldüğünde ise işletmeler zarar eder. Sektörde rekabetin artmasında önemli faktörler şunlardır (Porter 2003:22):

- Sayıca Çok ve Birbirlerine Denk İşletmelerin Bulunması : Faaliyet gösterilen pazarlarda birden fazla aynı özelliğe sahip işletme bulunmaktadır. Aynı hedef kitleye benzer ihtiyaçları karşılamak amacıyla hizmet sunan işletmelerin sayısı arttıkça birbirlerinin faaliyetlerini çok daha yakından takip etmektedirler. Birinin yaptığı ürün farklılaşmasına diğer işletmeler benzer misillemeler ile cevap vermektedir. Bu nedenle bir sektörde iş yapan rakip sayısının fazla olması rekabeti artıracak, bu da işletmelerin karlılığını azaltacaktır.
- Sektörel Gelişim Hızının Yüksek Olması : Faaliyet gösterilen sektörlerin gelişim hızının yüksek olması işletmelerin pazardan daha fazla pay alma çabasına girmelerine neden olmaktadır. Bu hem işletmelerin mali ve yönetsel

kaynaklarını tüketmelerine hem de rekabetin artmasına yol açar. Yavaş büyüyen sektörlerde işletmeler mevcut pazar payını korumaya çalıştıkları için durağan stratejiler uygulamakta ve rekabetin şiddeti düşük olmaktadır.

- Sabit Maliyetler: İşletmeler sabit maliyetlerin yüksek olması nedeniyle atıl kapasitelerini kullanarak ölçek ekonomisinden yararlanmak istemektedirler. Kapasite artışı ile ortaya çıkan ürünlerin satışını sağlamak için işletmeler düşük fiyat stratejisi uygulayarak pazarda rekabetin artmasına yol açarlar.
- Farklılaştırma ve Geçiş Maliyetlerinin Olmaması : Tüketiciler kendileri için daha fazla değer katan mal ve hizmetleri tüketerek bu mal ve hizmetleri üreten işletmelere karşı bağlılık duymaktadırlar. Bir sektörde farklılaştırmanın maliyetinin düşük olması sektördeki işletmelerin ürünlerini farklılaştırmak için çaba sarf etmesini kolaylaştırır. İşletmelerin ürünlerini farklılaştırması sektördeki diğer rakip işletmeler tarafından yakından takip edilir.
- Atıl Kapasitenin Kullanımı İle Ürün Miktarının Artması Sonucu Yaşanan Rekabet : Piyasada faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmeler ölçek ekonomisinden yararlanmak için kapasite artırımı yaparlar. Bu durum piyasadaki ürün miktarının artmasına ve piyasa dengesinin bozulmasına, işletmeler arasında rekabetin yoğunlaşarak fazla kapasite ve fiyat kırmalarıyla işletmeleri karşı karşıya bırakır. Arz fazlalığı talepte bir artış yaratmadığında ürün fiyatının düşmesine ve rekabetin şiddetlenmesine neden olur.
- Yüksek Stratejik Çıkarlar: İşletmeler yüksek çıkarlar sağladıkları piyasalarda karlılıktan fedakarlık edebilirler. Bu gibi durumlarda işletmeler genel kurumsal stratejilerini daha da ileri götürmek istemektedirler. Karlılıktan fedakarlık yapan işletmeler ürünlerinin fiyatlarını düşürerek piyasadaki diğer işletmelerin katlanamayacakları fiyat indirimlerinde bulunurlar.
- Yüksek Çıkış Engelleri : İşletmeler yaptıkları yatırımlardan düşük veya negatif getiri elde etseler bile çıkışın zor olduğu pazarlarda rekabet etmeye devam ederler.



### **1.3.2.3. İkame Ürünlerden Baskı**

Benzer ihtiyaç ve beklentileri karşılayan işletmeler farklı ürünleri piyasaya sürseler bile rekabet halindedirler. Bunun nedeni ikame ürünlerin aynı veya benzer ihtiyaçları karşılamasıdır. Tüketiciler için alternatif bir seçim sağlaması ikame ürün üreten işletmelerin birbirlerini yakından takip etmelerini gerektirir. Eğer ikame ürünler tüketiciler tarafından ulaşılabilir durumda ise işletmenin rekabet gücünü zayıflatır (Ülgen ve Mirze 2004:97).

Porter'a (2003:29) göre bir sanayi kolunda ikame tehdidinin belirleyicileri ana hatlarıyla ikame ürünlerin göreceli fiyat performansları, maliyet değişimleri ve müşterilerin ikame mala olan doğal eğilimleridir. İkame ürünlerin oluşturabileceği üç tehdit ve tehlike kaynağı vardır. Bunlar (Recklies 2001:3) :

- Tüketicilerin fiyatlara karşı olan duyarlılığı dikkate alındığında ikame ürünlerin fiyat üstünlüklerine sahip olması, tüketiciler tarafından tercih edilmelerine neden olmaktadır.
- İkame ürünler arasındaki değişim tüketiciler tarafından kolaylıkla yapılabilirse ikame ürün tercih nedeni olur.
- Tüketiciler için ikame ürün cazip hale gelir ve tüketiciler ikame ürünleri tercih ederlerse ikame ürün işletmeler için tehdit oluşturur.

### **1.3.2.4. Alıcıların ( Müşterilerin ) Rekabet Gücü**

Bir piyasadaki alıcılar geçerli olan fiyatların düşürülmesini sağlayarak, daha kaliteli ve daha iyi hizmet için pazarlık edebilirler. Alıcıların rekabet gücü, satın aldıkları miktar ve sektörde yaptıkları alışverişlerin göreceli olarak önemine bağlıdır (Porter 2003:30).

Bir alıcı grubunu mal ve hizmet satın aldıkları piyasada güçlü duruma getiren unsurlar şunlardır (Eren 2002:153):

- Saticının Satışlarına Göre : Bir işletmenin ürettiği ürünlerin büyük bölümü belirli bir alıcı tarafından satın alınıyorsa işletme için bu alıcı önemli duruma gelmektedir. Otel işletmelerinin odalarının büyük bir kısmını peşin ödeyerek satın alan tur operatörleri otel işletmeleri için önemli bir alıcı durumundadır. Böyle durumlarda alıcılar fiyatların daha da aşağı çekilmesi ve hizmet kalitesinin fiyatlar artırılmadan yükseltilmesi taleplerinde bulunabilirler.
- Çok Az Geçiş Maliyeti : Alıcı mal ya da hizmet satın aldığı işletmeyi değiştirirken herhangi bir engelle karşılaşmaz ve bunu rahatlıkla yaparsa alıcının satıcı karşısındaki gücü artar. Satıcılar bu gibi durumlarda alıcıları kendi firmalarına bağlamak için ödeme kolaylığı, satış sonrası ve pazarlama hizmeti gibi kolaylıklar sağlamaya çalışırlar.
- Düşük Kârlar Elde Ederler : Alıcıların aldıkları mal veya hizmeti kullanırken veya tüketirken bu mal ve hizmet kendileri için düşük bir maliyet oluşturuyorsa mal veya hizmetin sağlanmasını devam ettirmek için tedarikçilerle uzun süreli çalışma yaklaşımı içinde olmazlar.
- Alıcıların Geriye Entegrasyonu : Alıcılar satın alarak tükettikleri mal ve hizmeti kendileri üretmek için bir araya gelebilirler. Bu yöntem ürün maliyetinin çok yüksek olduğu veya istenilen kalitede ürünün piyasadan sağlanamadığında görülür.
- Sektör Ürünü Alıcı İçin Önemsizdir : Alıcılar için kullandıkları mal veya hizmetin kalitesi önemli değilse tedarikçilerinin devamlı olmasına aldırmaksızın farklı işletmelerle çalışırlar.
- Alıcı Eksiksiz Bilgiye Sahiptir : Alıcının piyasa fiyatları hakkında edinmiş olduğu bilgi onun pazarlık gücünü artırır. Alacağı ürünü piyasa fiyatından veya daha düşük bir fiyattan almak için çaba

gösterir. Kimi zaman alıcılar tedarikçilerinin ürün maliyeti hakkında da bilgi toplama yoluna giderler.

#### **1.3.2.5.Tedarikçilerin Pazarlık Gücü**

İşletmelerinin mal veya hizmet sağladıkları tedarikçiler, fiyatları artırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterirler (Porter 2003:33). Piyasadaki tedarikçiler, ürün maliyetlerini artırarak da işletmenin karlılığını azaltabilirler.

Tedarikçileri bir piyasada güçlü kılan unsurlar şunlardır (Mallon 2004) :

- Tedarikçi sayısının az olması ve bu tedarikçilerin sağladıkları mal ve hizmetlerin işletme için önemli bir girdi olması durumunda tedarikçiler fiyat, kalite ve koşullar üzerinde önemli etkilere sahiptirler.
- Belli bir sektörde faaliyet gösteren tedarikçilerin sağladığı mal ve hizmetler, farklı sektörlerde faaliyet gösteren başka tedarikçilerin sundukları ürünlerle ikame edilemezse tedarikçilerin gücü artar (Ülgen ve Mirze 2004: 98).
- Tedarikçilerin ileriye doğru entegrasyona yönelmeleri güçlü duruma gelmelerini sağlar.
- İşletmenin tedarikçi değiştirme maliyetlerinin yüksek olması veya istenilen kalitede ürünün belirli tedarikçilerde bulunması tedarikçilerin güçlü olmasını yol açar.

## 1.4.REKABET STRATEJİLERİ

İşletmeler beş rekabet gücüyle baş edebilmek için bir çok farklı yaklaşım keşfetmişlerdir. Bir sektörde uzun süreli rekabet üstünlüğü sağlamak ve maksimum gelir elde etmek için kendi içinde tutarlı üç strateji belirlenmiştir. Bu stratejiler (Porter 2003:43) :

- Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi
- Farklılaştırma Stratejisi
- Odaklanma Stratejisi'dir.

İşletmeler rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmak için temelde iki tane olan rekabet stratejilerinden birini veya ikisini pazarın tamamı veya belli bir bölümü için aynı anda kullanarak rekabet gücü elde etmeye çalışırlar. Seçilen rekabet stratejisinin genel işletme stratejisini desteklemesi gerekir.

### 1.4.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

İşletmelerin maliyet liderliği kazanabilmek için tesislerinin verimlilik anlayışı içinde inşa edilmesi, deneyimlerden yararlanarak maliyetlerde düşüşlerin sağlanması, sıkı bir biçimde maliyet ve genel giderlerin kontrolü gereklidir. İşletmeler maliyet liderliğini yakalayarak piyasada rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilirler. Kalite ve hizmet önem taşımakla birlikte işletmenin rakiplerine göre daha düşük maliyetlere sahip olması, bu stratejinin ana temasını oluşturur (Çam 2002:158).

Düşük maliyet konumuna sahip olan işletmeler, yoğun rekabetin bulunduğu pazarlarda bile ortalamanın üzerinde gelir sağlarlar. Yoğun rekabetin olduğu piyasalarda kârlarından fedakârlıklar yaparak fiyatları aşağı çekmeleri durumunda bile düşük maliyetli işletmelerin gelirleri rakiplerine göre daha fazladır. Tüketicilerin

fiyat duyarlılığının olması işletmenin tercih edilmesini sağlayacak böylece işletmeyi tüketiciler karşısında güçlü duruma getirecektir. Tedarikçilerin fiyat artırmaları düşük maliyetli olan işletmelerin rakiplerine göre daha az fiyat yükseltmesini ile sonuçlanacak bu da işletmelerin tedarikçiler karşısında güçlü konumda bulunmalarını sağlayacaktır (Porter 2003:45).

Ölçek ekonomisinden yararlanarak düşük maliyet avantajı yakalayan işletmeler sektöre yeni girecek firmaların oluşturacağı tehlikelerden korunacaklardır. Dolayısıyla düşük maliyet, ikame ürünler ve sektördeki rakiplere karşı koruyucu görevi görerek işletmenin sektörde rekabet üstünlüğü sağlamasına yarayacaktır. Düşük maliyetli bir konuma ulaşmak için işletmenin sektördeki rakiplerine göre pazarda daha büyük bir paya sahip olması ve hammaddelere daha kolay erişimi gerekmektedir. İşletmeler maliyetleri yayararak avantaj elde etmek için büyük müşteri gruplarına, birbiriyle bağlantılı ürünlerin geniş bir yelpazesini sunmaya çalışmaktadırlar. Maliyet liderliğine bir kere ulaşıldığında işletmeler, maliyet liderliğini korumak için gerekli olan yeni tesis ve donanımların yatırımlarına gerekli kaynaklara da sahip olurlar.

Toplam maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmelerin çeşitli nedenler ile karşı karşıya oldukları bir takım riskler vardır. Bu tehditler şunlardır (Çetinel 2005:120) :

- Teknolojik gelişme ve değişimler sonucunda yapılan yatırımların yetersiz hale gelmesi,
- Sektöre yeni girenlerin veya rakiplerin taklit yoluyla mal ve hizmetleri daha düşük maliyetlerle üretmeleri,
- Maliyete yoğunlaşma nedeniyle gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerinin yapılamaması,

Maliyet avantajını yakalayan işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda rekabet üstünlüklerini sürdürebilmek için karşı karşıya oldukları risklerin analizini yapıp, ileriye yönelik yaklaşımlarla gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir.

### 1.4.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerin amacı, mal ve hizmetlerini farklılaştırarak benzersiz hale sokmaktır. Farklılaştırma tasarım veya marka ismi, teknoloji, müşteri hizmetleri, satıcı ağı veya diğer boyutlarda olabilir. Farklılaştırma stratejisi, işletmenin maliyetleri göz ardı etmesine izin vermez. Farklılaştırma ile işletme faaliyette bulunduğu sektörde ortalamanın üzerinde gelir elde eder. Toplam maliyet liderliği stratejisinden farklı olarak beş güç ile başa çıkabilmek için savunulabilir bir konum yaratır. Kendini birden fazla boyutta farklılaştırmak işletmeler için ideal olanıdır (Porter 2003:47). Müşterilerde marka sadakati yaratılarak fiyatlar karşısındaki hassasiyetleri azaltılır. Ayrıca işletmenin kar marjını artırarak düşük maliyetli bir konuma olan ihtiyacını ortadan kaldırır (Buhalis 2003:79).

Bilginin önemli bir işletme girdisi konumunda olduğu uluslararası işletmeler için geleneksel üretim faktörlerinin getirisi azalmakta ve bilgi katma değer oluşturan önemli bir kaynak konumuna gelmektedir. Bilginin fark oluşturacak şekilde kullanılması, ülke, bölge veya işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesini de sağlamaktadır (Drucker 1993:270).

Maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi farklılaştırma stratejisinde de işletmelerin karşı karşıya kalabileceği bir takım riskler vardır. Bunlar (Çetinel 2005:121) :

- Düşük maliyetli rakipler ile kendini farklılaştırmış işletmeler arasındaki maliyet farkının marka bağımlılığını koruyamayacak hale gelmesi,
- Alıcıların demografik, sosyo-kültürel özelliklerinde meydana gelen değişmeler sonucunda farklılaştırmaya olan ihtiyaçlarının azalması,
- Sektörün olgunlaşması ile farklılaştırma oluşturmuş işletmelerin diğer işletmeler tarafından taklit edilmesi yaygın bir durumdur.

Farklılaştırma yoluyla tedarikçilerin olası fiyat yükseltmeleri ile başa çıkabilecek paylar yaratılır. Alıcılar farklılaştırılmış ürünü diğer işletmelerden sağlayamayacakları düşüncesinde oldukları için işletmeler alıcılar karşısında güçlü konuma gelmektedirler. Farklılaştırma çabaları işletmenin araştırma, ürün tasarımı, yüksek kaliteli hizmetler, yoğun müşteri desteği gibi faaliyetlerde bulunmasını gerektirecek bu da düşük maliyet konumundan ödün vermesine neden olacaktır (Porter 2003:48).

**Tablo. 1.2. Rekabet Stratejilerinin Temel Özellikleri**

<p>Düşük Maliyet Stratejisi</p>	<p>Daha geniş ve standart pazarlarda uzun ömürlü düşük maliyetli ürünler</p> <p>Hayat eğrisinin olgunluk döneminde ölçek ekonomilerinden yararlanarak, piyasaya yeni giren işletmelere karşı pazar hakimiyetini ele geçirme</p> <p>Yüksek verimlilik ve yüksek kapasite sonucu düşük maliyetlere ulaşma</p> <p>Ürün tasarımı ve üretim süreci teknolojilerinde sağlanan yeniliklerin maliyetleri aşağı çekmesi</p> <p>Verimliliği yükseltmek için üretimde kullanılan parçaların işletmenin içinde üretilmesi</p>
<p>Farklılaştırma Stratejisi</p>	<p>İşletmenin faaliyetlerini yürüttüğü sektörde, tüketiciler tarafından kabul edilmesini sağlayacak kendine özgü farklı değerlerin varlığı</p> <p>Esneklik gerektiren üretim stratejileri</p> <p>Düşük maliyet ile piyasaya girmeye çalışan diğer işletmelere karşı, farklı ürünler geliştirerek rekabetçi üstünlük sağlama</p> <p>Tüm alanlardaki maliyetleri azaltmak ve rakiplerle yaklaşık bir maliyet konumuna ulaşma</p> <p>Üretimde kullanılan parçaları girdi piyasalarından satın alma</p> <p>Fiyatları uzun süre belirli bir düzeyde tutmak, yüksek kar marjları elde etmek ve erken yatırım yaparak yüksek kazançlar sağlama</p>

Kaynak : BAHAR, O. ve M. KOZAK, 2005, **Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik**, Ankara : Detay Yayıncılık.

Farklılaştırma ve düşük maliyet stratejisinin temel özellikleri Tablo 1.2. de yer almaktadır. Tabloda bu temel rekabet stratejilerinden yararlanmak isteyen

işletmelerin pazarda etkinlik sağlayarak başarılı olmaları için gerçekleştirmeleri gereken faaliyetler listelenmiştir.

### 1.4.3. Odaklanma Stratejisi

İşletmelerin maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejileri ile hedeflerini faaliyette buldukları sektörün tamamında gerçekleştirmeye çalışmalarına rağmen odaklanma stratejisi, belirli bir hedefe olabildiğince iyi hizmet vermek amacıyla geliştirilmiştir (Porter 2003:49). Odaklanma stratejisinde işletme belirli bir hedefe, geniş bir alanda faaliyet gösteren rakiplerinden daha etkin ve verimli hizmet verebileceği düşüncesine sahiptir. İşletme kendine seçtiği hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla, ürününü farklılaştırmayı yada bu hedefe hizmet vermekle maliyelerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarmayı hedeflemektedir (Porter 2003:50).

#### Şekil 1.3. Stratejik Avantaj

Alicının Algıladığı                      Düşük Maliyetli  
Benzersizlik                              Konum

Farklılaştırma	Toplam Maliyet Liderliği
ODAKLANMA	

Kaynak : PORTER, Michael E., 2003, **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri.** (Çeviren :Gülen Ulubilgin), İstanbul : Sistem Yayıncılık.

Şekil 1.3. incelendiğinde de farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin sektör çapında, odaklanma stratejisinin ise yalnızca pazarın belirli bir diliminde, farklılaştırma veya toplam maliyet liderliği stratejilerinin yapılarak uygulandığı görülmektedir. Odaklanma ile işletme pazarın belli bir kesimine hizmet sağladığı için satış hacminden dolayısıyla karlılıktan fedakârlık etmektedir. Bununla birlikte odaklanmayı gerçekleştiren işletme rakiplerinden daha fazla gelir elde eder.



Odaklanma firmanın stratejik konumuna ulaşmak için düşük maliyete veya farklılaştırmaya ya da her ikisine de sahip olduğunu gösterir (Ülgen ve Mirze 2004:267).

**Tablo 1.3. : Genel Stratejilerin Başarılı Olması İçin Gerekli Olan Organizasyon Gereklilikleri ile Beceri ve Kaynaklar**

Genel Strateji	Genel Olarak Gerekli Olan Beceriler ve Kaynaklar	Genel Organizasyonel Gereklilikler
Toplam Maliyet Liderliği	Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim İşlem mühendisliği becerileri İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler Düşük maliyetli dağıtım sistemi	Sıkı maliyet kontrolü Sık, ayrıntılı kontrol raporları Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
Farklılaştırma	Güçlü pazarlama becerileri Ürün mühendisliği Yaratıcı yetenek Güçlü temel araştırma yetenekleri Kalite ve teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu Kanallarla güçlü işbirliği	Ar-ge ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşvikler Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını ve/veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
Odaklanma	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yönetilmiş kombinasyonu	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yönetilmiş kombinasyonu

Kaynak : PORTER, Michael E., 2003, **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri**, İstanbul : Sistem Yayıncılık.

Tablo 1.3.'de üç rekabet stratejisinin uygulanması için gerekli olan organizasyonel gereklilikler ile geleneksel organizasyonel gereklilikler karşılaştırılmaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi tercih edilen rekabet stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için stratejinin işletmelerin örgüt kültürüne, iklimine ve organizasyon yapısına uygun olması gerekir. Ayrıca rekabet stratejilerinin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için farklı kaynaklara ve becerilere gereksinim duyulur.

Genel olarak başarıya ulaşmak için tercih edilen stratejilerden birisinin süreklilik göstermesi gerekir (Bloch ve Segey 1996:516).

Odaklanma stratejisi uygulayan işletmelerin karşı karşıya olduğu bazı riskler ve tehlikeler de vardır. Odaklanma stratejisi uygulayan otel işletmeleri belli bir hedef kitleye hizmet verdiği için rakipleri, işletmenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak, mal ve hizmetlerinde farklılaştırmayı dengeleyecek kadar ürün yelpazelerini genişletebilirler. Ayrıca rakip işletmeler odaklanma stratejisinin uygulandığı pazarlarda kendilerine belli bir konuya odaklanmış pazarlar bularak işletmenin pazar karının azalmasına neden olabilirler (Porter 2003:58).

Porter'ın yapmış olduğu bu üçlü rekabet stratejileri sınıflandırmasına ek olarak bazı kaynaklarda (Eren 2004) "Birleşik Rekabet Stratejileri" de yer almaktadır. Globalleşen pazarlar işletmelerin sayısında ve rekabetin şiddetinde artışa neden olmuştur. Giriş-çıkışın serbestleşmesi ile uluslararası işletmeler pazarlara rahatlıkla girerek rekabet etmekte ve pazarların rekabet yapısını değiştirebilmektedir. Uluslararası işletmeler birçok pazarda faaliyet gösterirler. İşletmeler faaliyet gösterdikleri her pazarın rekabet yapısının farklı olması nedeniyle belirli bir pazarda uyguladığı rekabet stratejisini, farklı yapıdaki başka bir pazarda uygulayamayabilir (Ülgen ve Mirze 2004:269).

İşletmeler faaliyet gösterdikleri pazarlardan birinde maliyet liderliği ile rekabet ederken başka bir pazarda farklılaştırma stratejisi ile rekabet edebilmektedir. Böyle durumlarda işletmeler ana rekabet stratejilerini veya odaklanmış stratejilerini iki veya daha fazlasını aynı anda veya birbirine yakın aralıklarla uygulayarak birleşik rekabet stratejilerinden yararlanmaktadırlar (Ülgen ve Mirze 2004:269).

İşletmeler, değişen pazar şartlarında rekabet üstünlüğü sağlamak ve varlıklarını sürdürmek için farklı rekabet stratejilerinden yararlanırlar. Bunun temel nedeni; faaliyet gösterilen pazarlardaki tüketicilerin farklı ihtiyaç ve isteklerinin bulunması, değişik pazar yapılarına sahip olmaları ve ülke ekonomilerinin içinde bulunduğu evrelere göre farklı stratejilerin uygulanması zorunluluğudur.

## **BÖLÜM II**

### **OTEL İŞLETMELERİ VE REKABET STRATEJİLERİ**

#### **2.1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ**

Çoğu insan yılın önemli bir bölümünü evinin ve işinin bulunduğu bölgede geçirir. Arkadaş ve dostlarını ziyaret edip sosyal ve boş zaman faaliyetlerine katılsa da her gün normal olarak evine döner ve evinde konaklar. Fakat bir çok kişi de iş, tatil ya da başka nedenlerle evlerinden uzakta kalırlar. Evlerinden uzakta kalan insanlar geceleme ihtiyaçlarını gidermek için çeşitli konaklama işletmelerinden faydalanırlar. Bu işletmeler içinde sundukları hizmetler farklılık göstermekle birlikte günümüzde en yaygın olanları otel işletmeleridir (Medlik 1997:3).

Otel işletmelerinin asıl fonksiyonu konuklarının geceleme ihtiyaçlarını karşılamaktır. Aynı zamanda geceleleyen konuklarına yeme-içme gibi hizmetleri de sunmaktadırlar. Otel işletmeleri temel işlevleri aynı olmakla birlikte farklı uzmanlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmışlardır. Olalı (1989:29): “Yapısı, teknik donanımı, konfor ve bakım koşulları gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında temin eden ekonomik, sosyal ve hukuki bakımdan disiplin altına alınmış işletmelerdir.” diye tanımlamaktadır. 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu’na dayanan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikler Yönetmeliği’nin 67. maddesinde ise “Otel, asıl fonksiyonları müşterilerinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme eğlence, ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimlerini de bünyelerinde bulunduran en az 10 odalı tesislerdir.” diye tanımlanır (Andaç 2000:150).

Bu genel açıklamalardan yola çıkılarak otel işletmeleri: “Seyahat eden insanların öncelikle konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlence gibi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşterileriyle olan ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir.” şeklinde tanımlanabilir (Şener 1997:5).

Otel işletmeleri sundukları çeşitli hizmetlerle konuklarının tatmin olarak işletmeden ayrılmalarını sağlarlar. Bu bakımdan diğer saniye ve ticari işletmelerden ayıran şu özellikleri taşımaktadırlar (Şener 1997:15):

- Otel İşletmeleri Zamana Duyarlıdır : Otel işletmelerinin sundukları hizmetler ve servisler talebin olması ile ortaya çıkmaktadır. Otel odasının satışa sunulduğu süre 24 saattir. Oda satılmadığı takdirde o günkü satışı başka güne aktarmak mümkün değildir. Aynı şekilde bazı yiyecekler daha önceden hazırlanarak satışa sunulamaz. Yani otel işletmeleri tarafından sunulan ürün ve hizmetler zamana karşı duyarlıdır ve stoklanması mümkün değildir.
- Otel İşletmeleri Emek Yoğun İşletmelerdir : Otel işletmelerinde otomasyon kullanım alanları çok sınırlıdır. Bunun nedeni özel hizmetlerin makineleştirilememesidir. Dolayısıyla ana hizmet unsuru insan gücüdür. Odaların temizlenmesi, yatakların düzenlenmesi, restoranın servise hazır hale getirilmesi, oda servisinin yapılması hatta konukların karşılanması ve odalarına çıkarılması gibi hizmetler çalışan personel tarafından ve konukların psikolojik tatminlerini de dikkate alınarak gerçekleştirir.
- Otel İşletmeciliği Dinamiktir : Konuklar sürekli olarak, kaldıkları işletmelerden yeni hizmetler beklerler. Bu bakımdan otel işletmelerinin gelen konukları teknik donanımıyla ve hizmet sunumuyla tatmin etmesi gerekir. Ayrıca teknolojik gelişmelerin ve tüketici beklentilerinin hızlı bir değişim gösterdiği bir ortamda faaliyet gösteren otel işletmelerinin gerekli değişiklikleri yapmaları amaçlarına ulaşmalarına katkıda bulunur.
- Otel İşletmeleri Günün 24 Saati Faaliyet Gösterirler: Konukların farklı zamanlarda yapmış oldukları seyahatlerde ve iş gezilerinde hoşça vakit geçirmeleri için otel işletmelerinin teknolojik, sosyal ve psikolojik koşulları

itibariyle ihtiyaçlarını karşılaması gerekir. Konukların evindeki gibi rahat bir ortamın hazırlanması ve hizmetin sunulması için personel tüm gün boyunca hizmet vermeye devam etmektedir.

- Otel İşletmelerinde Sunulan Hizmetler Bölümler ve Personel Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımlaşmayı Gerektirir: Otel işletmeleri bir çok bölümden oluşan ticari ve sosyal işletmelerdir. Konukların otel bölümlerinden herhangi birinden memnuniyetsizliği, otelden ayrıldığında konuk üzerinde olumsuz bir izlenim bırakmaktadır. Bir alt sistem gibi bölümler birbirini etkilemektedir. Herhangi bir iş görenin yanlış davranışı tüm izlenimi olumsuzla çevirebilir. Bu nedenle farklı bölümlerde görev yapan personel arasında verimliliği artırmak ve işleyişi en uygun düzeyde tutmak için üst düzeyde yardımlaşma ve koordinasyon gerekir.
- Otel İşletmelerinde Sermayenin Büyük Bir Bölümü Sabit Değerlere Bağlıdır: Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilmesi için büyük miktarda sermaye gerekir. Gereken bu sermayenin önemli bir kısmı işletme faaliyetlere geçmeden önceki sabit değerlere bağlanır. Otel binasının alınması veya inşa edilmesi, gerekli yan tesislerin yapılması, odaların ve genel alanların hazırlanması için yüksek miktarda sabit sermaye yatırımı gerekir.
- Otel İşletmelerinde Konuklar Kendilerine Sunulan Hizmeti, Servis Ücreti ile Birlikte Öder: Konuklar satın aldıkları hizmet için otel yönetimi tarafından servis ücreti veya başka adlarla hesap fişlerine eklenmiş olan ücreti öderler. Konukların ödedikleri bu ücretler otel yönetimi tarafından bir araya getirilerek çalışan personele eksiksiz olarak dağıtılır.
- Otel İşletmelerinde Satışlar Genel Olarak Peşin ve Yaygın Olarak Kredi Kartıyla Yapılmaktadır: Uluslararası kredi kartlarının bir çok otel işletmelerinde kullanılması, konukların para kaybetme, çaldırma ve fazla para taşıma sakıncalarını ortadan kaldırmaktadır. Aynı zamanda otel işletmelerinin iş kapasitelerinin artmasına, hatalı ve sahte çeklerden dolayı mağdur olmamalarını sağlayarak işletmenin tanıtımının yapılmasına katkıda bulunur.

### 2.1.1. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

İlk otelin ne zaman açıldığına dair net bir bilgi yoktur. Ancak seyahat eden insanların konaklamalarına imkan veren özel mülkiyetli evlerin çok eskiden beri var olduğu bilinmektedir. İlk çağlarda hanlar insanların ve hayvanların yeme-içme ve barınma ihtiyaçlarını karşılamışlardır. Bugünkü anlamda otel sözcüğü ilk olarak Fransa'da daha sonra 1760 yılında İngiltere'de kullanılmıştır (Angelo ve Vladinir 1994:24).

Amerika'da ekonomik yapının süratli değişmesi karşısında Elsworth M. Stadler 1901'de tek bir otelle işe başlamış ve kısa sürede 10 büyük oteli satın alarak giderek büyümüştür. Stadler birkaç büyük otelin tek bir yönetim tarafından yönetilmesinin ekonomik ve finansal avantajlarını ilk olarak ortaya koymuştur.

Conrad Hilton otel şirketlerini büyüten ve yönetim sözleşmesini ortaya atan kişidir. II. Dünya savaşından sonra Conrad Hilton, Chicago'daki 2000 odalı Stevens Oteli'ni kiralamıştır. Daha sonra Palmer House, Waldorf Astoria ve Tow House'u satın alıp, 1950'de Hilton ve Stadler otellerini birleştirerek dünyanın ilk büyük modern otel zincirini kurmuşlardır (Öner 1997:22).

1950 yılına kadar konforlu yolcu gemileriyle yapılan kruvaziyer seyahatler otelciliğin gelişmesini olumsuz yönde etkilemiştir. Kruvaziyerler ile seyahat eden turistler her türlü ihtiyaçlarını gemide karşılamışlardır. 1960'lı yıllardan sonra havayolu şirketlerinin filolarını büyütmeyle havayolu seyahatleri ön plana çıkmıştır. Böylece mesafeler kısalmış ve iç turizme katılan turistler kadar dış turizm hareketlerine katılanlarda da artış olmuştur.

Türkiye'de konaklama hizmetleri Avrupa'dan yüzyıllar önce başlamıştır. Avrupa'da İngiliz hanları henüz ilkel bir biçimde konaklama görevlerini sürdürürken, Anadolu'da Türkler, yolcuların her türlü ihtiyaçlarını karşılamak için Kervansarayları kurmaya başlamışlardır. Kervansaraylar, kervanlar ile birlikte gelen kalabalık insan topluluklarının her türlü ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş büyük ve dönemine göre üstün konforlara sahip konaklama tesisleriydi. Kervansarayların

ilk ve mükemmel örnekleri Anadolu Selçuklularda görülür. Konya-Aksaray Yolu üzerinde 1299'da kurulmuş olan Sultan Hanı, Ürgüp civarında Sarı Hanı, Antalya yakınında Evdir Hanı ilk örnekleridir (Olalı ve Korzay 1993:7).

Türkiye'de modern anlamıyla ilk otel, Wagon Lits Şirketi tarafından Şark Expressi ile İstanbul'a gelen Avrupalıları ağırlamak amacıyla 1892 yılında yapılan Pera Palas Oteli'dir (Maviş 1985:14). Modern turizmin başlamasına öncülük eden ilk otel ise 1955 yılında açılan İstanbul Hilton Oteli'dir. Bu otel belli bir süre Türkiye'de otelcilik alanında bir eğitim kurumu olarak görev yapmıştır.

Türkiye'de öncü ve örnek konaklama tesislerinin yapılmasında ve işletilmesinde T.C. Turizm Bankası A.Ş. önemli bir özelliğe sahiptir. 1955 yılında faaliyete geçmiş ve 1956 yılında Kilyos'da ilk tesisini açmıştır. Kuruluş amacı Türkiye'de turizm sektöründeki finansman boşluğunu doldurmak ve düzenleyici rol oynamaktır. Turizm hareketlerine 1950'li yıllarda 1 otel, 1 motel, 3 tatil köyü, 1 dağ evi, 1 kamping, 2 yat limanı, 1 seyahat acentesi ile Türkiye'nin en büyük otel ve tatil köyü zincirini oluşturmuştur (Öner 1997:23). Yine aynı yıllarda bir sosyal güvenlik kurumu olan Emekli Sandığı büyük ve modern teknolojiye dayalı turistik tesisler kurmak suretiyle, modern turizmin başlaması ve turizm imkanlarıyla gelişmek amacıyla Emek İnşaat ve İşletme A.Ş. ile otelcilik sektörüne girmiştir.

Bugün ise Türkiye, birçok yerli ve yabancı, değişik büyüklükteki otel zincirinin faaliyet gösterdiği ve sayılarının giderek arttığı bir ülke durumuna gelmiştir. Sadece İstanbul'da 2005 yılı sonunda Turizm Yatırımı Belgeli 71 tesis varken, bu tesisler 10.665 oda ve 22.644 yatak sayısı ile hizmet vermektedir. Turizm İşletmesi Belgeli 323 tesis, 26.166 oda sayısı ve 53.074 yatak sayısı ile faaliyetlerini sürdürmektedir (T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı 2006:22).

### 2.1.2. Otel İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farkı

Otel işletmelerinin sundukları hizmetin soyut olması, stoklanamaması ve sabit sermaye yatırımının yoğun olması gibi temel özellikler taşıması diğer sanayi ve endüstri işletmelerinden bazı önemli farklılıkları olmasına neden olmuştur. Bu farklılıklar şunlardır (Şener 1997:18):

- **Mali Yapı Açısından Farkı:** Büyük boy ve uluslararası zincir otel işletmelerinde yaygın olarak oteli işleten firma ile otel sahipliğinin farklı kişi veya işletmelerden meydana geldiği görülmektedir. Bunun temel nedeni otel sahibinin sermayenin büyük bir kısmını sabit değerlere bağlamış olması, işletmedeki amortisman giderlerini artırır ve likidite imkanını azaltır. Bu, işletme ödemelerinde riski artırıcı bir etkidir (Çetiner 1989:9). Otel işletmelerinin, işletici firmalar tarafından özellikle uluslararası bir firma tarafından işletilmesi sabit varlıklara bir yatırım yapılmayacağı için yeterli işletme sermayesi yaratacaktır.
- **Maliyet Açısından Farkı:** Otel işletmelerinde konukların hizmetine sunulan ürün maliyetlerinin tespit edilmesi diğer işletmelerden farklıdır. Otellerde yiyecek ve içecek bölümü, faaliyet alanı en yaygın olan ve daha fazla personelin görev aldığı kısımdır. Ayrıca malzeme dolaşımı yoğundur. Bu bölümde yiyecek-içeceklerin tazeliğinin ve lezzetinin korunması amacıyla kısa sürede üretime dönüştürülmesi ve satılması gerekir. Aksi halde stoklanması mümkün değildir. Otel işletmelerinde üretilen her yiyeceğin toplam maliyetinin tek tek tespit edilmesi çok güçtür. Ancak standart maliyet sistemi uygulanarak her yiyeceğin toplam maliyeti hesaplanabilir (Aras 1993:19). Bu yöntemde yiyeceğin toplam maliyeti değil sadece malzeme maliyeti hesap edilir. Bununla birlikte otel işletmelerinin işgören giderleri ile genel giderler, satış fiyatı dikkate alındığında diğer işletmelere göre daha fazladır. Yüzdeli ücret sistemi ile işgören giderleri işletmeye yansıtılmamaya çalışılır. Böylece işgören menfaati ile otelin menfaati dengelenmiş olur. Bu yöntemde personelin kazancı otelin kazancı ile doğru orantılı olarak görülmektedir.



- Pazarlama Açısından Farkı: İşletmeler ürünlerinin ve hizmetlerinin etkinliğini artırmak ve satış kolaylığı sağlamak amacıyla pazarlama faaliyetlerinde bulunurlar. Otel işletmelerinde sunulan ürünlerin ve hizmetlerin pazarlanmasında diğer işletmelere göre şu farklılıklar görülür (İçöz 2001:31):
  1. Tüketicilerin talebi, bireylerin ya da yakınlarının daha önceki deneyimlerine, tavsiyelerine ve reklamların etkisine bağlıdır. Çünkü bu ürünlerin soyut özellikler taşıması tüketicilerin görecelik değerlendirme şansını ortadan kaldırır.
  2. Hizmetin üretilmesinde konuklar üretim sürecinin bizzat içindedirler. Bu nedenle üretim sürecinde meydana gelen aksaklıkların giderilmesi zordur.
  3. Turistik mal ve hizmetleri satın almanın lüks tüketim olarak değerlendirilmesi nedeniyle gösteriş, statü, marka imajı ve modanın etkisi gibi duygusal ağırlıklı satın alma faktörleri ağır basar.
  4. Sektörde bulunan çeşitli işletmeler tarafından üretilen ürün ve hizmetler bir bütün halinde ve paket olarak sunulur. Her işletme büyük ölçüde birbirine bağlıdır. Otel işletmeleri pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirirken sektörde yer alan diğer işletmelerin ürünlerini de dikkate alırlar.
  5. Otel işletmeleri hizmet sunumunu topluma açık olarak gerçekleştirdikleri için endüstriyel işletmelere göre ürünün taklit edilmesi daha kolaydır.
  6. Konukların hizmeti satın almadan önce görme ve deneme olanağının olmaması otel işletmelerinin daha fazla tüketici riski ile karşı karşıya olmasına neden olur.
  7. Otel işletmeleri sundukları hizmetin dağıtımını fiziksel olarak yapamazlar. Tüketicilerin sunulan hizmetten yararlanmak için otele gelmeleri gerekir.
  8. Otel işletmelerince sunulan hizmetlerin zamanlaması çok önemlidir. Konuk, otel odasını veya yiyeceği belli bir zaman diliminde talep eder. Zamanında sunulmayan hizmetler konuklarda tatminsizlik yaratır.
  9. Hizmetin üretildiği anda tüketilmesi kontrolünü zorlaştırır. Hizmeti sunan ve konuk arasındaki etkileşimin yoğunluğu, hizmet sunanların becerisi ve hizmet anındaki performansının yüksek olması konuk memnuniyetini artırır.
- Talebin Esnekliği Açısından Farkı: Otel işletmeciliğinde talep önceden kesin olarak tahmin edilemez; çünkü otel işletmeciliğinde talep ekonomik ve politik

birçok faktörden etkilenir. Bu nedenle otel işletmelerinin riski yüksektir. Ayrıca mevsim değişiklikleri otel işletmeciliğinde talebin belli dönemlerde artmasına, belli dönemlerde azalmasına neden olur. Kişilerin gelirlerinde, eğitim düzeylerinde, alışkanlıklarında meydana gelen değişimler turizm talebinin esnekliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Sezgin 1995:68-71). Endüstri işletmeleri, ekonomik ve politik konjektördeki dalgalanmalarda ürettikleri ürünleri stokta bekletebilme imkânları olduğu için daha az etkilenirler.

### 2.1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında farklı kriterlerden yararlanılmaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır (Kozak vd 2001:51) :

- Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri: Otel işletmelerinin sundukları hizmetin amacına göre yapılan sınıflandırmadır. Bunlar kaplıca-kür otelleri, sayfiye otelleri, kongre otelleri ile dağ ve spor otelleridir.
- Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri: Bu sınıflandırmada otellerin hizmet verdiği süre esas alınmaktadır. Bu sınıflandırmada devamlı ve mevsimlik faaliyet gösteren otel işletmeleri yer alır.
- Buldukları Yere Göre Otel İşletmeleri: Otellerin ulaştırma araçları ile bağlantıları ve onlara yakınlığı bu sınıflandırmanın esasını oluşturur. Bu sınıflandırmaya göre oteller; havayolu, istasyon, kent merkezlerindeki oteller ve liman otelleri olarak dörde ayrılmaktadır.
- Büyüklükleri Bakımından Otel İşletmeleri: Büyüklük kavramının öznel olması nedeniyle farklı görüşler bulunmaktadır. Genelde küçük (100 ve daha az oda sayısı), orta (100 ile 300 oda arası) ve büyük (300 ve daha fazla oda sayısı) ölçekli otel işletmeleri şeklinde sınıflandırma yapılmaktadır.
- Hukuki Bakımdan Otel İşletmeleri: Bu sınıflandırmada belgelendirme şekli belirleyici olmakta ve ülkelerin konu ile ilgili düzenlemeleri geçerli

olmaktadır. Türkiye’de otel işletmeleri iki şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan biri olan Belediye Belgeli Otel İşletmeleri’nde sınıflandırma yerel yönetimler tarafından “nitelikli” ve “niteliksiz” olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Diğeri ise Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri’dir. Bu işletmeler Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’ne göre Bakanlık tarafından değerlendirilerek “Bir Yıldızlı Oteller”, “İki Yıldızlı Oteller”, “Üç Yıldızlı Oteller”, “Dört Yıldızlı Oteller” ve “Beş Yıldızlı Oteller” olmak üzere beş ayrı grupta toplanmaktadır (Andaç 2000:150).

Bireylerin eğitim ve gelir düzeyindeki gelişmeler ile hızlı kentleşme, nüfus artışı ve teknolojik gelişmeler, uluslararası turizm hareketlerini geliştiren önemli unsurlardır. Her yıl milyonlarca kişi değişik amaçlarla uluslararası turizm hareketlerine katılmaktadır (Kozak vd 2001:145). Uluslararası turizm hareketlerine katılan turistlerin daha uzun süre konaklama yapmaları, daha fazla harcamada bulunmaları ve beraberinde getirdikleri dövizleri otel işletmelerinde harcamaları sonucunda işletmelerin ekonomik yapısına katkıda bulunmaktadır.

Uluslararası bir otel işletmesinin faaliyet gösterdiği pazarda başarılı olabilmesi için, ulusal çevrede ihtiyaç duyulmayan bazı fonksiyonları dikkate alması gerekir. Uluslararası vergilendirme, konumlandırma, yabancı ülkeye gönderilen çalışanlar için kurulması gereken yönetsel sistem, ev sahibi ülke yönetimi ile kurulması gereken ilişkiler, çalışanların oryantasyonu gibi fonksiyonlar uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren otel işletmelerinin rekabet üstünlüğünün sağlanmasında ve bu üstünlüğün sürdürülmesinde önemli olacaktır (Filizöz 2003:161).

Uluslararası otel işletmeleri yoğun rekabetin bulunduğu pazarlarda rekabet üstünlüklerin işgörenlerini esas alarak kazanmışlarsa rekabet üstünlüğü sürdürülebilir olmaktadır. Bu rekabet üstünlüğünün kazanılmasında ise işgörenlerin işletmeye bağlılıkları, eğitim düzeyleri, motivasyonları ve olumlu tutumları ön planı çıkmaktadır (Özdemir ve Çizel 2006:141). Otel işletmeleri sahip oldukları rekabet gücü belirleyenlerini de dikkate alarak uluslararası pazarda kendilerine rakiplerine göre daha fazla pay almalarını sağlayacak rekabet stratejilerini belirleyeceklerdir.

Uygulanacak rekabet stratejisi, faaliyet gösterilen ülkenin turizm potansiyeline göre belirlenerek uygulanır. Dar gelirli insanların tercih ettiği bir ülkede strateji fiyat odaklı, gelir düzeyi yüksek, farklılık beklentisi olan insanların tercih ettiği bir ülkede ise farklılaştırma odaklı olmalıdır. Otel işletmelerinin, talep duyarlılığı çok yüksektir. Bu nedenle tercih edilen stratejilerin talebin değişen özellikleri doğrultusunda farklılaşması gerekir. Rakip otel işletmelerinin ve pazarda işletmenin konumunu tehdit eden diğer konaklama işletmelerinin uyguladıkları stratejiler yakından takip edilmelidir. Rakip işletmelerin maliyetleri, fiyatları, hizmet kalitesi ve çeşitleri işletmenin faaliyetlerine yön vermesi açısından önemlidir.

#### **2.1.4. Otel İşletmelerinde Uluslararasılaşma**

İşletmeler satışlarını artırmak, maliyetlerini ve risklerini azaltmak için uluslararası faaliyetlere katılırlar. Benzer nedenler otel işletmelerini de uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye yöneltmekte ve otel işletmeleri de stratejik işbirlikleri, satın almalar, otel konsorsiyumları, birleşmeler, doğrudan sahiplik, ortak girişim, yönetim sözleşmesi ve franchising gibi çeşitli yöntemlerle uluslararasılaşmaktadır (Gannon ve Johnson 1997:193).

Bir çok uluslararası otel işletmesi daha geniş bir coğrafi alanda faaliyet göstermenin kendileri için tek bir yerel pazardan daha fazla gelişme olanağı sunacağına farkına vararak (Brotherton ve Adler 1999:261) küresel rekabet üstünlüğü kazanmak ve bunu sürdürmek için çaba harcar (Roper vd. 1999:163). Bu gelişmeler çok sayıda uluslararası otel işletmesini uluslararası pazarlara egemen olmaya yöneltmiştir. Ayrıca tur operatörleri, seyahat acenteleri ya da turist gönderen ve çeken ülkelerdeki diğer turizm işletmeleri ile bütünleşmiş olan çok uluslu otel işletmeleri kalkınmakta olan ülkelerde turizmin gelişmesinde ve sürekliliğinde önemli bir rol oynar hale gelmiştir (Kuşluvan ve Kuramustafa 2001:179).

Uluslararası işletmeler faaliyetlerini yerel sınırların dışında birden fazla yabancı ülkede gerçekleştirmektedirler. Bu faaliyetlerin pek çok şekli vardır. Uluslararası işletmeciliğinin en basit ve temel şekli doğrudan yabancı yatırımdır. Bununla birlikte işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde geçirdikleri aşamaları ana hatları ile incelemek gerekmektedir. Bu çerçevede yerel bir işletme uluslararasılaşma sürecinde birbirinden farklı ancak birbiriyle bütünleşen bir takım aşamalardan geçmektedir. Bu aşamalar her bir işletme için farklılık göstermekle birlikte şöyle sıralanabilir (Mutlu 2005:82) :

a) *Ulusal İşletmeler (National Companies)* : Uluslararasılaşmanın temelini ulusal işletmeler oluşturmaktadır. Ulusal işletmeler tek bir ülke sınırları içerisinde işletme faaliyetlerini yürütürler. İşletmecilik faaliyetlerini ülke sınırları içinde yürütmek çoğunlukla işletmeye gerekli deneyim ve bilgi birikimi sağlar. Ulusal işletmeler, genellikle gerek sermaye gerekse yönetim yapısı olarak kendilerini uluslararası piyasalarda rekabet etmek için yeterli görmedikleri ya da buldukları iç piyasada güçlü ya da kendileri için yeterli bir konuma sahip oldukları için uluslararası piyasalara yönelmezler (Mutlu 2005:86).

b) *Uluslararası İşletmeler (International Companies)* : Bu tür işletmeler uluslararası piyasalarda faaliyette bulunmakla birlikte, yurt dışındaki yatırımları sınırlı olan işletmelerdir. Bu süreçte otel işletmeleri sundukları hizmetlerin bir kısmını ya da tamamını başka ülkelere ihraç ederler veya başka ülkelerde faaliyet gösteren diğer otel işletmelerin ürünlerini çeşitli yönetim teknikleri ile ithal ederler. Ana işletme uluslararası ve ulusal faaliyetler arasında herhangi bir fark gözetmeksizin tüm faaliyetlerini yönetir. Bu durumda işletmeler şu aşamalardan geçerler :

- İthalat/İhracat aşaması, çoğu zaman bir işletmenin dış piyasalarla tanıştığı ilk aşamadır. Ancak otel işletmelerinin sundukları hizmetin doğrudan ihraç edilmesi mümkün değildir. Tüketicilerin hizmetin sunulduğu işletmeye getirilmesi gerektiği için dolaylı ihracat söz konusudur.
- Doğrudan satış ve pazarlama aşamasında işletme, yabancı ülkelerde satış ya da pazarlama birimleri açma yoluna gider. Otel işletmeleri, seyahat acentaları ve tur operatörleri ile anlaşarak oda satışlarını yabancı ülkelerde gerçekleştirebilirler.

- Dışarıda ortak üretim aşamasında ise, işletme yabancı ülkede faaliyet gösteren bir işletme ile ortaklık kurarak, o ülkede doğrudan üretim yapmaya başlar. Otel işletmeleri ortak yatırım (joint venture) yapmak yoluyla yabancı ülke pazarlarında faaliyetlerini sürdürürler.
- c) *Çok Uluslu İşletmeler (Multinational Companies)* : Bir işletmenin yabancı ülkelerdeki üretimi, kârı ya da personeli, toplam üretiminin, karının veya personelinin önemli bir miktarını oluşturuyorsa, bu tür işletmeler çok uluslu sayılır. Bu aşamada işletmeler, ortak yatırım ve dışarıda doğrudan üretim aşaması olmak üzere, iki aşamadan geçerler.
1. Ortak yatırım aşaması, uluslararasılaşmanın en önemli adımı olarak nitelendirilir. Birçok değişken, işletmenin kararını etkilemektedir. Tecrübe faktörü, ölçek ekonomileri, işletmenin arz kapasitesi, üretim sürecinin esnekliği veya transfer edilebilirliği, yatırım yapılacak ülkedeki yasal düzenlemeler ve teşvikler, rakiplerin hareketleri, bilgiyi dış ülkeye taşıma veya “know-how” maliyetleri, kültürel ve politik faktörler vb. dış yatırımın niteliğini etkilemektedir. Dış ülkede ortak yatırıma geçmiş olan bir işletme, çok uluslu olma yolunda önemli bir adım atmış demektir.
  2. Daha önceden ortak yatırım yoluyla uluslararası piyasalara girmiş olan işletmelerin gerekli şartlar oluştuğunda tercih ettikleri bir aşamadır. Bu aşamada çok uluslu işletme, dış ülkede kendi tesislerini tamamen kendi kurmakta, ülkenin kendine has özelliklerine göre yeni ürün üretmekte veya kendi ürünlerinde küçük değişiklikler yaparak ürünlerin pazarlamasını yapmaktadır (Mutlu 2005:84-85).

Çok uluslu işletmeler, faaliyette buldukları her ülkede yerel koşullara yanıt vermede inisiyatif sahibidir. Bu yapıda her bağlı kuruluş, o ülkede faaliyette bulunmanın gerektirdiği tüm işlevleri, -üretim, pazarlama, ar-ge, insan kaynakları vb.- yerine getirecek bir örgüt yapısına sahiptir. Bu bağımsızlığın sonucu olarak, ürün ve stratejilerini yerel tüketicilerin zevk ve tercihlerine, rekabet koşullarına, politik, yasal ve sosyal koşullara göre şekillendirmektedir (Bateman ve Snell 1999:213).

d) *Küresel İşletmeler (Global Companies)* : Çok uluslu işletmelerin yönetim ve örgüt yapısı, üretim ve pazarlama faaliyetleri birleşmekte ve tüm dünyadaki faaliyetlerde küresel stratejiler uygulanmaya başlanmaktadır (Mutlu 2005:85). Küresel işletmeler ana ülke gözetmeksizin faaliyet gösteren, ana kararlarını küresel bir bakış açısıyla veren ve bir çok farklı ülkeden üst düzey yöneticiyi istihdam eden, işgörenleri çoğunlukla farklı etnik, dinsel ve ulusal temellerden gelen ve bu şekilde küresel operasyonlarını bütünleştiren işletmelerdir (Wright ve Noe 1996:225).

Küresel işletme modeli, işletmelerin küresel pazarda standartlaştırılmış ürünleri pazarlamalarına, öz yetenek ve maliyet açısından en uygun bileşimi gösteren sınırlı sayıdaki yerlerde üretim yapmalarına olanak tanır. Küresel işletme modelinde, tüm dünya tek bir pazar olarak görülmektedir.

Çok uluslu işletmeler, faaliyette buldukları her ülkedeki pazarları dikkate alarak üretim ve pazarlamada aynı stratejileri izlemelerine karşılık, küresel işletmeler, tüm dünya pazarlarını tek bir pazar olarak ele alıp, üretim ve pazarlamada küresel stratejiler izlemektedirler.

e) *Ulus Ötesi/Ulus Aşırı İşletmeler (Transnational Companies)* : Uluslararasılaşmanın son aşaması olarak kabul edilen ulus ötesi işletme modeli birçok işletme tarafından benimsenmekte, hatta küresel ekonomi kapsamında çok uluslu işletmeler veya küresel işletmeler, giderek ulus ötesi olma yönünde bir değişime zorlanmaktadır. Bu modeli uygulayan işletmelerde, emeğin ucuz olduğu ülkelerde emek yoğun ürünlerin üretildiği küresel ölçekli üretim tesisleri; kalifiye işgücünün ağırlıkta olduğu ülkelerde ise, sermaye ya da ileri teknoloji yoğun ürünlerin üretildiği tesisler kurulmaktadır. Uluslar ötesi bir işletmede, yalnızca tek bir ekonomik birim, yani dünya vardır; satış, servis, halkla ilişkiler ve yasal işler yerel olmakla birlikte, tasarım ve üretim, finansman, pazarlama, fiyatlandırma ve yönetim dünya pazarı göz önüne alınarak yürütülür.

Bir işletmenin ulusal bir işletme olarak başladığı faaliyetlerini uluslararası boyutlara taşımalarını etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler şunlardır (Mutlu 2005:90):

- **Öğrenme Etkisi:** En önemli faktörlerden biri işletmenin geçmiş tecrübelerinden öğrendikleridir. İşletmelerin uluslararasılaşmanın ilk aşaması olan ihracat aşamasında edindikleri bilgiler ve tecrübeler ile diğer aşamalara geçme konusunda daha gerçekçi kararlar verirler. Her bir aşamada öğrenilenler sonraki aşama için geri besleme oluşturacaktır (Yazıcı 2001:12). Ulusal bir otel işletmesi faaliyetleri süresince pazarı yakından tanıyarak, rakiplerinin davranışlarına gösterebileceği tepkilere karşı hazırlıklı olmayı öğrenecektir. Bütün bu öğrendikleri yabancı ülke pazarına açıldığında işletmeye önemli bir girdi olacaktır.
- **Ölçek Ekonomisi:** Üretim ve hizmet kapasitesinin artırılmasının ölçek ekonomisi sağlayacağı durumlarda işletmeler uluslararası piyasalardaki paylarını artırmayı isteyeceklerdir (Seyidoğlu 2003:86). Otel işletmeleri atıl olarak duran kaynaklarından yararlanmak için farklı ülkelerde de faaliyetlerini devam ettirirler. Ayrıca otel işletmelerinin büyük ölçekli işletmelerin sahip olduğu toplu satın alma ve diğer pazarlama avantajlarına sahip olduklarında uluslararası piyasalarda faaliyet göstermeleri kolaylaşır.
- **Üretim Sürecinin Esnekliği ve Arz Potansiyeli:** Üretim sürecinin esnek olması işletmelere değişen ve yoğunlaşan rekabet koşullarının hâkim olduğu küreselleşme sürecinde teknolojiyi etkin bir biçimde kullanarak üretim sürecinde rekabet gücü sağlayacaktır (Gökşen 2003:44). Bir otel işletmesinin üretim sürecinin esnekliği de işletmeye uluslararası piyasalarda üstünlük kazandıracaktır. İşletmenin toplam hizmet kapasitesi ne kadar yüksekse dış pazarlara girme şansı o kadar artmış olur.
- **Rakip Firmaların Davranışları:** Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin yeni girecek olan işletmelere gösterdiği tepkiler uluslararasılaşma kararının verilmesinde etkili olan önemli bir faktördür (Porter 2003:16,17). Rakip otel işletmelerinin pazara girişini engelleyecek veya zorlaştırabilecek davranışları uluslararası pazara girmek isteyen otel işletmesinin atağını engeller. Rakip işletmelerin tepkileri ile karşılaşan otel işletmeleri bunların etkilerini azaltmak için farklı stratejik yöntemler kullanırlar.



- Yasalar : Uluslararası pazarlara açılmak isteyen otel işletmeleri, faaliyet göstermek istediği yabancı ülkede geçerli olan yasalar çerçevesinde faaliyetlerini yürütmek zorundadır. Yasalar, yabancı yatırımcıya teşvikler sağlayabileceği gibi bir takım kısıtlamalar getirerek işletmeleri caydırıcı da olabilir.

Kendi ülkeleri dışındaki ülkelere yatırım yapan işletmelerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. İşletmelerin niçin uluslararası pazarlara girmeleri gerektiğinin ise bir çok cevabı vardır. Bu cevaplardan bazıları şunlardır (Hodgetts 1997:422):

- İşletme sahiplerinin yöneticileri işletmenin farklı ülkelerde faaliyet göstermesi için zorlaması,
- İşletme yöneticilerinin farklı bir ülkeden ortak girişim gibi aldıkları cazip bir teklifi değerlendirmek istemesi,
- İç piyasada yaşanan yoğun rekabet nedeniyle işletmenin varlığını devam ettirememesi ve kâr elde edebilmek için dış pazarlara açılmak istemesi,
- Uluslararası piyasaların işletmeler tarafından potansiyel kâr merkezi olarak değerlendirilmesidir.

Bu nedenlerin içinde uluslararasılaşmayı en cazip kılan faktör “kâr” dır. Otel işletmeleri için henüz keşfedilmemiş çekiciliklerin bulunduğu pazarlardaki kârlılık önemli bir uluslararasılaşma faktörüdür. İşletmeler için önemli olan ikinci faktör ise istikrardır. İşletmeler için yabancı pazarlar kapasitelerinin değerlendirilmesi için önemli bir avantaj sağlayacaktır. Bütün bunlara rağmen işletmelerin uluslararasılaşma nedenleri içsel ve dışsal nedenler olarak ayrılabilir. İçsel nedenler işletmelerin kendi bünyelerinden ya da içinde bulunduğu çevrenin yapısından kaynaklanan zorluklarla ilgilidir. Bu nedenler şunlardır (Mucuk 200:92) :

- İç Yasal Engeller ve İç Ekonomik Tıkanıklık: Otel işletmelerinin yatay ve dikey büyümelerinin serbest rekabet koşullarını tehlikeye sokabileceği düşüncesi ülkelerin bazı sınırlayıcı önlemler almalarına neden olur. Bu sınırlamalar otel işletmelerinin sağladıkları üstünlüklerin bir kısmını veya tamamını kendi ülkeleri dışında da kullanmak istemelerine yol açar. Böylece işletmeler uluslararası piyasalarda varlıklarını sürdürme kararı alırlar.

- İşletmelerin Üstün Yönlerinin Değerlendirilmesi: Otel işletmeleri kendi ülkelerinde yaptıkları faaliyetler sonucunda, yoğun bir sermaye birikimine sahip olabilirler. Bu birikimini değerlendirmek için işletmeler farklı ülkelerde yatırımlar yaparlar.
- İşletmenin Örgüt Yapısının Sağladığı Yararlar : İşletmelerin büyümesi, faaliyetlerinin çeşitlilik göstermesi ve bir çok bölgeye yayılması örgüt yapısında değişime neden olmaktadır. Değişen örgüt yapıları işletmeleri dışa açılma ihtiyacı hissettirir. Böylece işletmeler örgüt yapılarında köklü değişimler yapmadan kolayca ülke dışına açılabilirler.

Dışsal nedenler ise otel işletmelerinin içinde bulunduğu çevrenin yapısından kaynaklanan daha çok işletmelerin faaliyet göstereceği yeni ülke şartlarının getirdiği zorluklar ve kolaylıklarla ilgilidir. Uluslararası organizasyonlar, üye ülkeler arasındaki engelleri kaldırarak yabancı yatırımcının pazara girişine kolaylık sağlamaktadırlar. Bununla birlikte teknolojik gelişmeler sonucunda haberleşme ve ulaştırma sanayinde meydana gelen gelişmeler, işletmelerin ülke dışına yatırım yaptıktan sonra karşılaştıkları yönetim, koordinasyon ve kontrol sorunların büyük ölçüde azaltmıştır. Ayrıca otel işletmelerin temel girdisi durumunda olan işgücüne ödenen ücretler, az gelişmiş ülkelerde gelişmiş ülkelere oranla çok düşüktür. Otel işletmelerinin faaliyet gösterdiği ülkelere göre yabancı ülkelerdeki maliyetlerin daha düşük olması işletmeleri faaliyetlerini ülke dışında sürdürme kararı vermesinde etkili olmaktadır.

İşletmeler pazarda bir çok rakip işletme ile birlikte faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar. İşletmelerin rakiplerine karşı üstün hale gelmek ve bu üstünlüğü sürdürebilmek için elindeki kaynakları optimal fayda yaratacak şekilde bir araya getirmeleri gerekmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamak için işletmelerin yararlandığı temel stratejilerin belirlenmesinde bir çok faktör etkileyici olmaktadır. Bununla birlikte Porter işletmelerin rekabetçi yapılarını açıklamak için kavramsal bir model geliştirmiştir. Porter modelinde ülke içi piyasalarda başarılı olmuş işletmelerin bu başarılarını uluslararası piyasalara taşımalarının mümkün olabileceğini belirtmiştir.

Rekabet üstünlüğünün artması işletmelerin yüksek bir verimlilik düzeyi yakalamalarına ve bunu geliştirmelerine bağlıdır (Bahar ve Kozak 2005:87).

## **2.2. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN REKABET GÜCÜ BELİRLEYENLERİ**

Otel işletmeleri tarafından sunulan hizmeti satın almak için bulunduğu bölgeye seyahat etme isteğinde olan turist, faktör koşullarının çekiciliğini ve motivasyonunu önemli birer belirleyici olarak kabul eder. Tüketicilerin bir otel işletmesini tercih etmesinin en önemli nedeni; o işletmenin hizmet kalitesi, fiziksel kaynakları, bulunduğu destinasyonların çekiciliği ve marka imajıdır. Bunlar otel işletmelerinin rekabet gücü oluşturmasına doğrudan etki eden unsurlardır (Bahar ve Kozak 2005:89).

Porter tarafından geliştirilen “dinamik elmas” ya da “karo” olarak adlandırılan model bir sektördeki ulusal rekabet gücünü belirleyen dört temel unsurun birbiri ile ilişkili olarak incelenmesine dayanır. Bu model sektörler düzeyinde rekabetçilik analizi yapmaya elverişli önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda, Elmas modeli sayesinde, otelcilik sektörünün söz konusu dört faktör esas alınarak rekabet avantajı elde etmeye ne derece imkan tanıdığına tespit edilmesi mümkün olabilecektir. İşletmelerin rekabet gücünün gelişmesini sağlayan “dinamik elmas” modeli dört temel faktörün birleşmesinden oluşur (Porter vd 2002:903) :

- Faktör Koşulları
- Talep Koşulları
- Bağlı ve Destek Endüstriler
- Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet

şeklinde ifade edilir. Bu dört faktörün bir sistem bütünlüğü içinde var olması gerekir. Bunlar birbirlerini etkileyerek, faktörlerden birinde oluşan eksiklik ya da zayıflığın giderilmesini, daha üstün bir rekabet gücünün oluşmasını sağlar.

### 2.2.1. Faktör Koşulları

Otel işletmelerinin bulunduğu ana ülkede temel finansal kararları verenler sadece kendi ülkelerindeki geçmiş tecrübelerinden yararlanarak karar vermek yerine hem ana ülkenin hem de ev sahibi ülkenin şartlarını değerlendirerek kararlarını verirler. Verilen kararlarda işletmenin bulunduğu ana ülkenin ve ev sahibi ülkenin sahip olduğu kaynaklar değerlendirilir (Roper, vd 1999:168).

Faktör koşulları, otel işletmelerinin sahip olduğu geleneksel üretim faktörlerinden oluşmaktadır. Nitelikli işgücünün varlığı ve sayısı, fiziksel-doğal kaynaklar, bilgi-sermaye kaynakları ile işletmenin bulunduğu çevrenin alt yapı yatırımları otel işletmelerinin rekabet gücünü oluşturan temel üretim faktörleridir. Otel işletmelerinin bu faktörlere yeterli ve kaliteli bir düzeyde sahip olmaları, faaliyette bulunduğu pazarda rekabet üstünlüğü kazanmaları için yeterli olacaktır (İçöz ve Kozak 1998:81).

Otel işletmesi için her faktör farklı özellik gösterir. Bu da rekabetin şeklini ve içeriğini dolayısıyla da rekabet gücünü etkiler. Dünyadaki bir çok uluslararası otel işletmesi ya yeterli üretim faktörlerine sahip değildir ya da elindeki kaynakları etkin ve verimli kullanamamaktadır. Uluslararası turizm pazarında rekabet gücü kazanılması açısından önemli olan, üretim faktörlerinin miktarı ve artırılması değildir. Önemli olan bunların gelişmesini sağlayabilmek, mevcut olanı etkin ve sürdürülebilir şekilde kullanmaktır.

### 2.2.2. Talep Koşulları

Porter'ın dinamik elmasındaki ikinci belirleyen talep koşullarıdır. Talep koşulları, bir sektördeki ürünün talebi ile ilgili olan çeşitli değişken ve düzenlemeleri içerir, rekabet gücünü bu açıdan tanımlar (Lall 2001:151). Otel işletmelerinin sunduğu konaklama hizmetine mevcut bir iç talebin bulunması, işletme için uluslararası alandaki rekabet gücü üzerinde olumlu etki yaratır. Ülke içi talep yapısı, alıcıların hizmet kalitesi vb. konusunda daha titiz davranmaya yöneltilip, işletmelerin rekabet gücü elde etmeleri için daha fazla gayret göstermelerini sağlar (Altınay 1995:23).

Ulusal işletmelerin dinamik ve rekabetçi bir çevrede varlıklarını sürdürmeleri, yeni ürün ya da yaratıcı düşünme çabalarının geliştirilmesi rekabet gücünün devamlılığını sağlar. Tüketicilerin farklı mal ve hizmetlere yansıyan talepleri, otel işletmelerini yeniliklere yöneltir. Bu durum sektördeki işletmeleri üstün kalitede hizmet sunmaya zorlar, bunun sonucunda işletmeler uluslararası turizm rekabetinde büyük bir avantaj elde ederler. Dinamik ve rekabetçi otel işletmelerinin uluslararası standartlara uyumu kolaylaşmakta, işletmeler değişen şartlara daha çabuk reaksiyon gösterebilmekte ve yeni çıkan fırsatları hızla değerlendirerek rekabet baskısı ve avantajı oluşturabilmektedirler. Bu nedenle uluslararası birçok otel işletmesinin var olması öncelikle ana ülkedeki talebe bağlıdır. Tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini iç piyasada algılayan ve karşılayan otel işletmeleri için nitelikli işgücü, personel eğitimi ile bilgi ve sermaye birikimi rekabet gücünün geliştirilmesine katkıda bulunur.

Otel işletmeleri için talebi etkileyen faktörleri, ekonomik, sosyal, psikolojik, politik ve yasal faktörler şeklinde gruplandırmak mümkündür. Bunlar içinde en önemli olanı, ekonomik ve sosyal faktörlerdir. Kişilerin ve ulusların geliri ve bu gelirin dağılımı, döviz kurları, uzaklık, ürün fiyatı, konaklama potansiyeli ve arz

kapasitesi, reklam ve tanıtım ile ulaşım ekonomik faktörleri oluşturur. Sosyal faktörler ise, moda, zevk, alışkanlıklar, boş zaman, yaş, cinsiyet ile aile yapısı, meslek, toplumsal değer yargıları, din ve kentleşme düzeyinden oluşmaktadır. Bütün bu faktörler işletmelerin rekabet gücü elde etmesine değişik açılardan katkı sağlamaktadır(Bahar ve Kozak 2002:93).

### **2.2.3. Bağlı Ve Destek Endüstrileri**

Turizm sektöründeki işletmelere destek veren, bağlı ve destek endüstrileri arasındaki organizasyon, etkileşim, dağıtım ve diğer ekonomik ilişkilerin varlığı otel işletmelerinin rekabet gücü kazanmasında ve geliştirmesinde önemli olan başka bir faktördür. Otel işletmelerinin gerisinde iyi işleyen bir destek ünitesi yoksa, turizm olgusundan ve dolayısıyla rekabet gücünden söz edilemez. Sektörün gereksinim duyduğu nitelikli işgücü ve hammadde gibi girdilerin temini yapılamadığı zaman, tüketicileri tatmin edecek turistik ürün de oluşamaz. Etkin bir destek ve tedarik ağının varlığı otel işletmelerine büyük fayda sağlar. Otel işletmelerinin etkinliğinin artması, yenilik ve yaratıcılık hızındaki artış, verimlilik ve kalitenin artması ile birlikte maliyet avantajı yakalaması, bilgi akışı, teknolojik gelişimi ile esneklik kazanması etkin bir tedarik ve destek ağının faydaları arasında yer alır (Bahar ve Kozak 2005:95).

Uluslararası otel işletmelerinin rekabet avantajı oluşturabilmesi başarılı destek birimlerinin varlığı ile mümkündür. Ekonominin diğer sektörleri için de geçerli olan bu durum özellikle turizm sektöründe yer alan otel işletmeleri için de önemli bir konu olarak görülmektedir. Otel işletmeleri genel ve özel birçok hizmet sektörü ile ilişki halindedir. Restoranlar, seyahat acenteleri, tur operatörleri ve gezi rehberliği özel hizmetler olarak değerlendirilir. Ulaşım, dağıtım, rekreasyonel, kültürel ve sportif faaliyetler ise genel hizmet grubuna dâhildir. Otel işletmelerinin sunduğu ürünün gelişimine özel ve genel hizmet gruplarını oluşturan bağlı ve destek endüstrileri destek sağlamaktadır. Bu hizmet sektörlerinin koordineli olarak bir sistem bütünlüğü içinde turistlerin arzu ettiği, işletme için rekabet gücü yaratabilecek

bir turistik ürün sunabilmeleri, turizm sektöründe çok daha zor bir üretim sürecinin olduğunu göstermektedir. Bu da, diğer sektörlerle göre turizmde rekabet gücü elde etmenin ne kadar zor ve çok fonksiyonlu bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır.

Otel işletmeleri tedarikçilerden aldıkları işgücü, hammadde vb. girdileri konuklarına sunarak karşılığında kâr elde ederler. Tamamlayıcı sektörlerde tedarikçiler gibi bütünleyici bir rol oynar. Rakiplerin varlığı ise uluslararası otel işletmelerindeki rekabetin daha da artmasına neden olur. Bunların varlığı uluslararası piyasalarda rekabet etmek isteyen otel işletmelerinin sürekli daha iyiyi sunmalarını ve sundukları hizmeti geliştirmelerini sağlar. Ayrıca işletmenin ilişkide bulunduğu tedarikçi ve tamamlayıcı işletmelerin memnuniyeti, iyi hizmet sunumuna, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edilmese katkıda bulunur.

#### **2.2.4. Firma Stratejisi, Yapı Ve Rekabet**

Porter'in dinamik elmasındaki dördüncü faktör, firma stratejisi, yapı ve rekabettir. Otel işletmelerinin faaliyetlerini gerçekleştirdikleri ülke içindeki rekabet yapısı, şekli ve ortamı, durgunluğu önleyerek, gelişmenin devamlılığını sağlar. Otel işletmelerinin hedefleri, uyguladıkları stratejiler ve organizasyon yönetimindeki farklılıklar, rekabet gücüne etki eden unsurlar olarak öne çıkar. Faaliyet gösterilen ülkenin piyasa yapısı rekabetin şeklini belirler. Otel işletmelerinin kendi iç hizmet kalitesi, işgörenlerin daha iyiye ve daha kaliteliye ulaşmaları için gayret göstermelerini sağlar.

İşletmelerin aralarında anlaşarak tekelleşmeleri pazarda rekabeti azaltır. Böyle bir pazarda bir ya da birkaç işletme pazara hakim olur (Dinler 1998:353). Otel işletmeleri faaliyetlerini eksik rekabet koşullarında sürdürmekle beraber her birinin kuruluş yeri, oda sayısı, sunduğu hizmetler farklı özellikler göstermektedir. Dolayısıyla işletmeler için değişik pazar koşulları geçerlidir. Uluslararası olarak faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri için oligopol piyasa koşulları geçerli

iken, daha küçük ölçekli otel işletmeleri için monopolcu rekabet koşulları geçerlidir (Erdoğan 1995:8).

Sonuç olarak, uluslararası turizm pazarındaki otel işletmeleri hangi pazar koşullarında faaliyet gösteriyorlarsa, stratejilerini ve yönetim şekillerini ona göre belirleyerek, rekabet güçlerini artıracaklardır. Fiyat rekabetinden çok, ürün ve hizmet kalitesindeki farklılaşmaya dayanan turizm rekabeti için rekabetin varlığı, yeniliğe yönelme, dinamizm yaratma, yeni ürün ve üretim süreci oluşturma açısından önemlidir. Bu olgu uluslararası pazarda da faaliyet gösteren otel işletmelerinin rekabet gücü elde etmelerini sağlar.

Porter tarafından oluşturulan dörtlü rekabet gücü belirleyenlerine ilave olarak devlet veya kamu, şans, gidilen ülkenin koşulları gibi temel değişkenleri de göz önüne alan araştırmacılar da bulunmaktadır(www.ito.org.tr). Birçok otel işletmesinin bulunduğu pazarlarda yaşanan hızlı değişimler işletmelerin faaliyet gösterdiği turizm pazarını ve sonuçta rekabet ortamını çok hızlı olarak değiştirebilen unsurlardır. Pazardaki değişim önceden tahmin edilemediği gibi, çevrede ve içinde buldukları pazar yapısında önemli değişimler meydana gelir. Değişimlerin etkisiyle pazardaki bazı otel işletmeleri avantajlarını kaybederken, bazıları ise avantajlar kazanır. Otel işletmelerinin uluslararası olarak faaliyet gösterdiği bir ülkede meydana gelen terörist saldırı, turistlerin başka destinasyonlara yönelmelerine, turizm talebinin hızla azalmasına ve ekonomik yönden büyük bir döviz kaybına neden olur.

2003 yılının kasım ayında İstanbul'da gerçekleştirilen terörist olaylar otel işletmelerinde yapılmış olan rezervasyonların çoğunun iptal edilmesine neden olmuştur; ayrıca faaliyet gösterilen ülkede yaşanan beklenmedik bazı olaylar da turizm pazarında ani değişimlere yol açarak, rekabeti etkilemektedir. Bunlar (Bahar ve Kozak 2005:97) :

- Aniden baş gösteren öldürücü bir virüs veya salgın hastalık (2005 yılının sonunda ve 2006 yılının başlarında Türkiye'de yaşanan kuş gribi gibi),



- Deprem, hortum, kasırga gibi çevresel faktörler (1999 yılının ağustos ayında Gölcük merkezli olarak yaşanan deprem, İstanbul'da da sarsıntıya neden olmuş ve konuklar tatillerini yarıda keserek ülkeden ayrılmışlardır),
- Petrol şokları ve savaşların başlaması,
- Dünya finans piyasalarında ve döviz kurlarında meydana gelen ani değişimler,
- Ülke parasının bilinçsizce devalüe edilmesi,
- Politik boykot ve ambargoların olmasıdır.

Bütün bu faktörler rekabetin otel işletmeleri açısından yeniden şekillenmesine neden olmaktadır. Otel işletmelerinde meydana gelecek bu beklenmedik değişimleri idare edebilecek bir kriz yönetiminin olması, rekabet gücünün geliştirilmesini sağlayacaktır. Bununla birlikte devletin fonksiyonu ise rekabet gücü belirleyenleri üzerinde dolaylı bir etki sağladığı için önemlidir. Faaliyet gösterilen ülkenin dış pazarda tanıtımının yapılması, ülkelerde turizm büroları kurulması, diplomasi ve lobicilik faaliyetleri vb. faaliyetler turizm işletmeleri ve devlet arasında doğrudan bir etkileşim olduğunu gösterir. Ayrıca devletin sektör politikaları, eğitim ve dış ticaret faaliyetleri rekabet gücünü dolaylı olarak etkilemektedir.

Sonuç olarak Porter'a göre, iki içsel ve iki dışsal belirleyenlerden oluşan dinamik elmas, karşılıklı etkileşimle birbirlerini güçlendiren bir yapıya sahiptir. Bir belirleyenin etkisi diğerinin durumuna bağlıdır. Otel işletmelerinin rekabet gücünün gelişmesi için tüm belirleyenleri birlikte ve karşılıklı etkileşim içinde olduğu bir sisteme ihtiyacı vardır. Faktörlerin birinde meydana gelecek eksiklik ya da sorun etkin bir rekabet gücü oluşumuna engeldir.

## **2.3. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ**

Hızla gelişen turizm piyasalarında otel işletmelerinin rekabet üstünlüklerini sürdürebilmeleri çok zordur. İşletmelerin pazardaki konumları, varlıklarının artırılmaması, yeteneklerinin geliştirilememesi veya rakiplerine göre zayıf kalması sonucunda değişime uğrar. Bu nedenle işletmeler zaman zaman rekabet üstünlüğü sağlamış olsalar dahi, bu durumun uzun süre devam etmesi mümkün olmaz.

Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi için pazarda meydana gelen değişimlerin yakından takip edilmesi, tüketici beklentilerinde ve rakip işletmelerin stratejilerinde meydana gelebilecek değişimler doğrultusunda gerekli organizasyonel faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde iki önemli faktör vardır. Bunlar (Ülgen ve Mirze 2004:272) :

- İşletme Yeteneklerin Korunabilme Özelliği
- Pazar Değişim Hızı'dır.

### **2.3.1. İşletme Yeteneklerinin Korunabilme Özelliği ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü**

Temel yetenekleri, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirilmesinde temel rol oynayan, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen her türlü bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Temel yetenekler aynı zamanda bir işletmeyi diğer işletmelerden daha başarılı kılan faktörlerdir. Her işletmenin rekabet avantajı yakalamak için kendine özel bir temel yetenek geliştirmesi gerekmektedir (Koçel 2001:313,314).

Otel işletmeleri tüketicilerin her türlü ihtiyacını karşılayacak faaliyetleri gerçekleştirmek yerine faaliyet gösterdiği pazarda kendilerine rekabet üstünlüğü kazandıracak ve rakipleri tarafından taklit edilmesi zor olan, müşteriler için değer taşıyan hizmetleri gerçekleştirirler. Otel işletmelerine bakıldığında birbirine benzer varlık ve yetenekleri bulunduğu görülmektedir. Bazen bunlara sahip olmak kolaydır ve bunlar işletme için değer yaratabilir; ancak bunlar otel işletmelerinin rekabet üstünlüklerini sürdürmeleri için yeterli olmazlar. Rekabet üstünlüğü kazanırken yararlandıkları yeteneklerin başka işletmeler tarafından taklit edilmesi işletmenin sahip olduğu rekabet üstünlüğünün kaybedilmesine neden olur.

Temel yeteneklere sahip olmak ve onları taklit etmek kolay olmaz; çünkü bunlar nadir bulunan, taklit edilmesi zor, değerli ve pahalıdır (Mucuk 2001:198). Bu nedenle rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için otel işletmelerinin rekabet üstünlüğünü sahip oldukları bir temel yetenek üzerine kurmaları ve geliştirmeleri gerekir.

Temel yeteneklerin sağlanmasında, geliştirilmesinde önemli olan yönetim teknikleri arasında Toplam Kalite Yönetimi, Süreç Yenileme ve Kıyaslama gelmektedir. Bu teknik ve uygulamalar birbirleri ile yakından ilgilidir (Ülgen ve Mirze 2004:273).

- Toplam Kalite Yönetimi: Müşterilerin ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamak amacı ile işletmenin değişik bölümlerinin, kalitenin yaratılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkili bir yönetim tekniğidir ( Akao ve Kanri 1991:3). Toplam Kalite Yönetimi, müşteri odaklı, katılımcı, programlı, dinamik bir anlayışı gerektirir. Yapılan faaliyetlerde çalışanların gönüllü katılımını esas alarak, yapılan her işte en iyi olmak için çaba sarf etmeyi başarının anahtarı olarak kabul eder (Kovancı 2003:195).
- Süreç Yönetimi: Maliyet, kalite, hizmet ve servis gibi alanlarda işletme için hayati önem taşıyan iyileştirmeler elde etmeyi amaçlar. Süreç yönetimini Ertürk (2000:278): “Her şeye yeniden başlamaktır.” olarak tanımlar. Süreç yönetimini zorunlu kılan unsurlar müşteri, rekabet ve değişimdir. İşletmeler müşteri beklentilerine en iyi şekilde cevap verebilmek için işletme

faaliyetlerinde köklü değişiklikler yaparlar ve bunları temel yetenek haline dönüştürülerek rekabet üstünlüğü sağlaması için süreç yönetiminden yararlanırlar (Grover ve Malhotra 1997:193).

- Kıyaslama: İşletmenin performansını, sınıfının en iyisi olan başka bir işletme ile karşılaştırarak “en iyi”nin bu performans seviyesini nasıl yakaladığını belirleyip elde edilen bilgileri işletmenin amaç ve hedefleri için bir temel yetenek oluşturacak biçimde kullanmaktır (Lawrence 1989:28). Kıyaslama (Benchmarking) otel işletmelerince, maliyetleri azaltarak rekabet üstünlüğü kazanmak için sonuç odaklı olarak yapılır; ayrıca süreçlerin daha etkin ve verimli olmasını sağlamak amacıyla da kıyaslama yapılabilir. Kıyaslama ürün farklılaştırmayı etkileyen süreçlere uygulandığı zaman, ürün özellikleri, kalite, yeni ürün geliştirme, güvenilirlik, müşteri hizmeti, marka imajı vb. değerleri artırarak rekabet üstünlüğünü sağlamak amaçlanmaktadır (Tikici ve Kaya 2004:301).

### **2.3.2. Pazar Değişim Hızı**

Otel işletmeleri mal ve hizmetlerini topluma açık olarak üretirler. Hizmeti sunan işgören ile hizmetten yararlanmak isteyen tüketicilerin karşı karşıya gelmesi gerekir. Bu nedenle hizmete ait üretim sınırları uzun süre saklanamaz. Bu da işletme tarafından sunulan ürünlerin ve hizmetlerin taklit edilmesini kolaylaştırır.

Geliştirilen rekabet stratejilerinde yer alan pazarlama aktiviteleri, ev sahibi ülkenin ihtiyaçlarına ve şartlarına uyum sağlamalıdır. Yeni pazarlardaki stratejiler otel işletmelerinin faaliyet gösterdiği ev sahibi ülkenin ihtiyaçları ve özellikleri doğrultusunda belirlenir (Roper vd. 1999:169). İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazarlar, işletme faaliyetlerinin taklit edilebilme özelliği açısından yavaş, standart ve hızla değişen pazarlar olarak sınıflandırılabilir (Ülgen ve Mirze 2004:276).

- Yavaş değişen pazarlarda faaliyet gösteren otel işletmelerinin sunduğu ürünler, rekabet avantajı sağlayan temel yetenekleri ve faaliyetleri korunduğu için rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi kolaydır. Korunmuş pazarlarda güçlü know-how, patent, markaların bulunduğu ve müşteri bağımlılığı çok etkili olduğu için rekabet üstünlüğü sürdürülür.
- Standart pazarlarda otel işletmelerinin rekabet avantajı daha çok ölçek ekonomilerinde üretim gerçekleştirmeleri halinde sürdürülür. Ayrıca yeni yatırımlarda ve taklit edilmesi çok pahalı olan yeteneklerin geliştirilmesi ile de rekabet üstünlüğü sürdürülebilir. Otel işletmelerinin kongre merkezleri, golf sahaları vb. alanlara yaptıkları yatırımlar, rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi ve gelişen pazarlardan daha fazla pay alabilmek için yapmış oldukları yatırımlardır. Otel işletmeleri arasında yaşanan rekabetin şiddeti, faaliyet gösterdiği pazarda yer alan işletmeler tarafından temel yeteneklerin ve üstünlüklerin taklit edilebilme durumuna bağlı olarak değişir.
- Hızla değişen ve gelişen pazarlarda otel işletmelerinin sundukları hizmetler, yararlandıkları üretim teknolojileri hızla değişmektedir. Endüstri işletmeleri için olduğu gibi hizmet işletmelerinde de rekabet üstünlüğü sağlayan yetenekler, bir zaman sonra yaşanan hızlı değişimler nedeniyle bu özelliklerini kaybetmektedir. Rekabet üstünlüğünü korumanın zor olduğu bu tür pazarlarda, pazara ilk giren veya pazara yeni bir hizmet sunan otel işletmesi kısa sürede rekabet üstünlüğünü kaybeder. Rekabet üstünlüğünün sürekli olarak sürdürülmesi çok zordur, bu nedenle kısa dönemli geçici rekabet üstünlükleri için stratejik hamleler yapmak gerekir.

Üretim teknolojilerindeki artış, üretim yöntemlerinde olduğu kadar tüketici davranış ve isteklerinde değişime yol açmış ve yaşanan değişim sonuçta pazar rekabetinin gelişmesine neden olmuştur. Üretim teknolojilerindeki ve üretim kalıplarındaki bu hızlı gelişim, işletmelerin kaynaklarını optimum şekilde kullanarak sağladıkları rekabet üstünlüklerinin kısa sürede kaybetmelerine neden olmaktadır.

Dünya genelinde yaşanan gelişmeleri yaratan ve yönlendiren temel eğilimler otel işletmelerini de dinamik hale getirmiştir. Bugün bulunduğu pazarda rakipsiz

lider konumunda bulunan işletmenin rekabet gücü ertesi gün tehdit edilmektedir. Bunun sonucunda işletmelerin ortalama karlılıkları azalmaktadır. Sektör ortalamasının üzerinde kar elde eden işletmeler rekabet üstünlüğü olan işletmelerdir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, rakipler tarafından taklit edilemeyen ve uygulama olanağı bulunmayan stratejiler üretmekle mümkündür (Elmacı 2002:209). Yani rekabet avantajının sürdürülebilir olması için fiziksel ve dokunulabilir avantajlar zaman içerisinde rakipler tarafından kolay taklit edilme özelliğine sahip oldukları için işletmelerin çevresinde yeni avantajlar yaratabilecek şekilde dinamik olmaları gerekir (Chaharbaghi ve Lynch 1999:46).

Bir işletmenin varlıklarını (maddi ve maddi olmayan) maliyet üstünlüğü ve genel verimlilik düzeyini artırıcı bir biçimde kullanabilme potansiyeli, işletmenin “yeteneğini” belirlemektedir. Bu yeteneğin temel yetenek olabilmesi ise değerli, nadir rastlanan yada bulunan, taklit ve ikame edilemeyen nitelikte olması gerekmektedir. Bu temel yeteneğin sürdürülebilir temel yetenek olabilmesi için de, değişen çevre ile uyum sağlayabilme özelliğini taşıması esastır (Barney 1995: 487,488).

Geçici rekabet stratejileri ise tüketici beklentilerinin hızla değiştiği, ürünlerin kısa sürede eskidiği, rakiplerinin birbirini yakından takip ettiği pazarlarda görülmektedir. Otel işletmelerinin faaliyet gösterdiği pazarların genellikle tam rekabet piyasaları olmaları, işletmelerin birbirleri ve müşteriler hakkında bilgi sahibi olmasını kolaylaştırmıştır. Bu tür pazarlarda rekabet üstünlüğünü sağlamaya çalışan otel işletmeleri durumsallık yaklaşımı ile hareket ederler. Böylelikle işletmeler içinde buldukları çevre koşullarının karmaşıklığı ve bu koşulların değişim hızına bağlı olarak oluşan belirsizliği, stratejik süreçlerine yansıtarak pazarda geçici üstünlüklere sahip olurlar.

## **2.4.DAVRANIŞ ZAMANLARINA GÖRE REKABET STRATEJİLERİ**

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak için uyguladıkları rekabet stratejileri Porter'ın yaptığı ayrımın dışında, Miles ve Snow tarafından risk ve davranışların zamanlaması esas alınarak da yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre işletmelerin rekabet sırasında uyguladığı amaçlanmış stratejileri şunlardır (Miles ve Snow 1978:29):

- Öncü Stratejiler
- Savunmacı Stratejiler
- Analizci Stratejiler

### **2.4.1. Öncü Stratejiler**

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, ar-ge faaliyetleri sonucu ortaya çıkan mal ve hizmetleri için yeni bir pazar oluştururlar. Bu işletmeler pazarda öncü işletmeler olup, yeni bir pazara ilk ürünü sunarak, pazara ilk giren işletme olma avantajlarından yararlanırlar. Aynı zamanda işletmeler yeni bir pazara girerken oluşabilecek belirsizliklerle ve risklerle karşı karşıya kalırlar (Ülgen ve Mirze 2004:277).

Bu stratejinin temelinde pazara yeni bir mal veya hizmet sunumu vardır. Önemli olan ürünün piyasaya uyumu ve reklam aracılığıyla talep oluşturmasıdır. İşletmeler gereksiz harcamalardan kaçınmaları halinde pazarda önemli bir rekabet üstünlüğü sağlarlar. Pazara yeni bir ürün sunmak veya yeni bir pazara girmek için işletmenin yüksek miktarda yatırım ve harcama yapması gerekir. Girilen pazarın ürüne karşı göstereceği tepkinin kesin olarak öngörülememesi işletmenin riskinin

daha da artmasına neden olur. Bütün bu risklere katlanan işletmeler pazarda öncü olarak rekabet üstünlüğü sağlayarak pazar paylarını artırırılar.

Öncü olarak faaliyet gösteren otel işletmeleri kaynaklarından yararlanarak gelişmenin devamlılığını sağlarlar. Böylelikle işletmeler pazarda öncü konumlarını kaybetse bile kısa bir süre sonra farklı bir ürün ile tekrar öncü konumuna gelerek rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler. Öncü işletmeler çevresel şartları, eğilimleri ve olayları geniş bir açıdan görerek değerlendirirler. Yeni pazarlara girmeyi ve yeni ürünler geliştirmeyi temel faaliyetleri olarak benimserler (Miles ve Snow 1978:79).

#### **2.4.2. Savunmacı Stratejiler**

Savunmacı stratejiler işletmelere faaliyet gösterdikleri pazarda kaynaklarının verimliliğini artırarak rekabet üstünlüğü sağlar. İşletmeler pazara yeni bir ürün sunmak yerine var olan ürünlerini ve süreçlerini nasıl daha etkin ve verimli hale getirebilecekleri üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Yürütülen faaliyetlerin temelini, rekabet üstünlüğünün sağlanması için “etkinlik ve verimlilik” oluşturur.

Savunmacı stratejiler uygulayan işletme organizasyonlarının temel özellikleri şunlardır (Miles ve Snow 1978:29):

- Pazarda sınırlı ürünlerle faaliyette bulunurlar. Amaçları faaliyet gösterdikleri pazarın tamamında rekabet etmek yerine dar bir pazarda az sayıda ürün ile verimliliği sağlayarak rekabet etmektir.
- Üst düzey yöneticiler bu tür organizasyonlarda sahip oldukları tecrübeler ile işletmenin faaliyet alanlarının sınırlarını tespit ederler.
- İşletmeler dar bir pazarda faaliyet göstermesine rağmen çevresini incelemeyi sürdürerek rakiplerini yakından takip eder.
- Merkezi bir kontrol sistemi ile verimliliğin daha da artacağı düşüncesi vardır.
- İşletmede kademeler arasında dikey bilgi akışı vardır.



- Boşalan kadrolara işletmeyi ve süreçlerini tanıyan kişiler terfi yoluyla atanır.
- Faaliyetlerinde özellikle finansman ve üretime odaklanılır.
- İşletmede yapılan planlar kapsamlı olmaktan çok uzaktır.

### 2.4.3. Analizci Stratejiler

Analizci stratejiler uygulayan işletmeler öncü ve savunmacı stratejileri birlikte değerlendirirler. Yani pazarda var olan mal ve hizmetlerde hem çeşitlendirme yaparlar hem de geliştirdikleri yeni ürünleri yeni pazara sunarlar. Böylelikle işletme yapısını ve süreçlerini belirlerken etkinlik hedeflenir (Tanova ve Karadal 2004:124).

İşletmeler faaliyet gösterdikleri fakat kontrolün mümkün olmadığı pazarlarda yöneticileri aracılığıyla rakip işletmeleri yakından izlerler ve rakiplerin hamlelerine karşı hızla tepki verirler. Öncü stratejilerin uygulandığı pazarlar genellikle değişkendir. Savunmacı stratejiler ise durağan pazarlarda uygulanır. Analizci stratejiler ise işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda yaşanan değişimlere göre en uygun olanının kullanılmasını gerektirir(Sarvan vd. 2003:73-122). Bu stratejiyi uygulayan otel işletmeleri pazarları yakından izleyerek rakip ürünleri taklit etme becerisine sahiptirler. Değişimi başarı ile takip ederler.

Analizci stratejiler ile büyümek isteyen işletmeler genellikle yeni bir pazara girerek büyümesini gerçekleştirirler. Fakat bazen büyüme üretim ve pazar geliştirme ile de mümkün olabilir. Üretim, araştırma uygulamalarında öncü ve savunmacı stratejilerini birleştirirler. Seçilen stratejinin mutlaka bir plan doğrultusunda uygulanması gerekir. Planlar rekabet üstünlüğünün sağlanması için işletmenin tamamını kapsayacak şekilde ayrıntılı olarak yapılır. Bunun temel nedeni pazarlardaki faaliyetlerin kontrol edilmesi zordur. Faaliyetlerin etkin ve verimli olması gerekir. Bu stratejinin uygulanması sonucunda yönetsel faaliyetler geçmişe ve benzer işletmelere göre daha etkin hale gelir.

## **2.5. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ İÇİN ÖZEL DURUM STRATEJİLERİ**

İşletmeler, maddi ve maddi olmayan kaynaklarını, üretim kapasitelerini, faaliyet gösterdiği pazardaki yerlerini, rakiplerine göre üstünlük ve zayıflıklarını dikkate alarak uygulayacakları stratejileri belirlerler. Otel işletmelerinin emek yoğun işletmeler olmaları nedeni ile işgörenlerin yetenek ve kabiliyetleri üretim işletmelerine göre daha fazla önem kazanır.

İşletmeler pazarın hayat eğrisi ve rekabet şartlarını kendi kaynakları ile uyumlu hale getirirler. Aksi halde işletmelerin kıt olan kaynaklarının etkin kullanılması sağlanamaz. Belirlenen alternatif stratejiler arasında en uygun olanının seçilmesi için işletmelerin rakiplerine göre daha üstün olan özelliklerinden yararlanmaları gerekmektedir. İşletmelerin özellikleri dikkate alındığında izlenebilecek stratejiler şunlardır (Thomson ve Strickland 1999:175):

- Hızlı büyüyen işletme stratejileri
- Lider ve takipçi işletme stratejileri
- Zayıf ve kriz içindeki işletme stratejileri

### 2.5.1. Hızlı Büyüyen İşletme Stratejileri

Rekabet, aynı pazarda faaliyet gösteren otel işletmelerinin benzer hizmetleri başarı ile taklit ederek tüketicilere sunmaları ile artış gösterir. Bununla birlikte yöneticiler pazarda lider konuma gelerek işletmelerin kendi kendilerine yetebilir olması için faaliyetlerini gerçekleştirirler. Bu yaklaşım uzun yıllardan beri uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren otel işletmeleri için geçerlidir (Dimmock 1999:329).

İşletmeler kendi kendine yetebilecek hale gelmek için faaliyette buldukları ev sahibi ülke pazarının durumuna göre stratejilerini belirlerler. Yeni büyüyen pazarlarda işletmeler paylarını artırarak rekabet üstünlüğü sağlamak için hızlı bir büyüme eğilimi gösterirler. Bununla birlikte büyümeye başlayan her işletme bir takım sorunlarla karşılaşır. İşletmelerin satışlarının yüksek olması bu sorunları gizler; fakat çeşitli nedenlerle satışların yavaşlaması halinde bu sorunlar ortaya çıkar. İşletmelerin büyüme sürecinde yaşayabileceği sorunlar ve bunları aşmak için izleyebileceği stratejiler şunlardır (Thomson ve Strickland 1999:176):

- *Mali Sorunlar:* Bir işletme uluslararası pazarlarda rekabet ederken dış pazarlardan elde edeceği gelirin maliyetlerinden daha fazla olacağını planlar. Bu yüzden uluslararası yatırımlar işletmelerin bu avantaja sahip olması için yararlıdır. Ancak uluslararasılaşma işletmelerde iletişim ve maliyetlerin artmasına neden olur ( Johnson ve Vanetti 2005:1081). Gerekli olan çalışma sermayesi ihtiyacını karşılamak için işletmeler kısa vadeli borçlanma yolunu tercih ederler. Satış hacminin büyümeye devam etmesi kısa vadeli borçların sabit varlıklara dönüşmesine neden olur. Böylelikle artan finansman ihtiyacı işletmelerde daha çok nakit ihtiyacı yaratır. Bu sorunu aşabilmek için işletmeler sermaye artırmak, yeni ortaklar bulmak, yatırım ortaklıkları yapmak gibi dış kaynaklara yönelirler.
- *Örgüt Yapısında Yaşanan Sorunlar :* Örgütler büyüdükçe karar alma, haberleşme, bilgi akışı ve liderlik gibi süreçlerde yetersizlikler ortaya çıkar. Bu

sorunları işletmeler çalışan sayısını artırarak çözmeye çalışırlar. İşgören sayısının artması işletmelerin maliyetlerinin artmasına neden olur. İşletmeler örgüt yapısında kaynaklanan bu sorunlarını, organizasyonlarını yeniden yapılandırma, süreç yönetimi ve kıyasa dayalı gelişme gibi stratejiler izleyerek aşmaya çalışmalıdırlar.

- *İnsan Kaynaklarında Yaşanan Sorunlar* : İşletmeler büyürken, mevcut yeteneklerden farklı ve daha nitelikli işgörenele olan ihtiyaçları artar. İşletmeler organizasyonlarında yeniden yapılanma gerçekleştiremezler ise nitelikli işgücünü işletmeye çekmek mümkün olmaz ve var olan nitelikli işgücünü işyerinde tutmak da zorlaşır. Bunların üstesinden gelmenin en iyi yolu yeni ve nitelikli işgörenleri işe alarak, sürekli eğitim stratejisi uygulamaktır; Ayrıca vizyon ve yönetim felsefesinin yeniden belirlenmesiyle organizasyonel yapı yeniden tasarlanabilir.

### 2.5.2. Lider Ve Takipçi İşletme Stratejileri

Bir pazarda faaliyet gösteren otel işletmeleri, farklı pazar paylarına sahiptir. Pazarda lider konumunda olan işletmenin rekabet gücü, pazardaki diğer işletmelere göre daha fazladır. Lider işletmeler pazardaki konumlarını korumak için kendi tecrübe ve kaynaklarını esas alarak çeşitli stratejiler geliştirirler. Geliştirilecek stratejiler şunlardır (Thomson ve Strickland 1999:177):

- *Hücum Dayalı Müdafaa Stratejisi*: İşletmeler rekabet üstünlüğünü devam ettirmek için pazarda ilk davranan olmaya çalışır. Yeni ürünler ve bunların yeni kullanımları ile kalite gibi alanlarda en düşük maliyete ulaşarak, işletmeler tüketiciler gözünde farklılaşmayı hedefler. Böylelikle pazarın büyüme oranından daha fazla büyüyerek lider konumunu devam ettirir.
- *İstihkâma Dayalı Müdafaa Stratejisi*: Lider işletmeler, pazar payını koruyarak, mevcut pazar konumunu güçlendirerek ve rekabet üstünlüğüne sahip olduğu alanlara rakiplerinin girmesini engelleyerek liderliğini devam

ettirirler. Bununla birlikte işletmeler bunu yapabilmek için pazarlama yaparak, reklam harcamalarını artırarak ve müşteri hizmetlerini en üstün seviyelere çıkararak yeni işletmelerin işe başlama maliyetlerini artırır. Ayrıca üretim kapasitesini pazar talebinden daha yüksek tutarak rakiplerinin cesaretini kırar ve pazardaki güçlü tedarikçiler ve dağıtıcılar ile anlaşmalar yaparak pazarda lider konumunu devam ettirirler.

- *Liderin Takipçisi Ol Stratejisi:* Lider işletmeler fiyat indirerek, etkin tutundurma faaliyetlerinde bulunarak, pazardaki müşterilere özel avantajlar sağlayarak pazar payını artırırken, rakiplerinin cesaretini kırar ve diğer işletmelerin kendisini takip etmesini sağlarlar.

Takipçi işletmeler ise pazarda liderden daha az pazar payına sahiptir. Takipçi işletmelerin bazıları mevcut karlılığını koruyarak varlığını sürdürmek, bazıları ise pazarda lider konumuna gelmek için faaliyetlerini gerçekleştirirler. Takipçi işletmeler lider işletmelerin stratejilerini taklit ederek kendi konumlarını güçlendirmeye çalışırlar; ayrıca lider bir işletme ile mücadele edebilecek kadar yeterli kaynağa sahip olduktan sonra liderin yapacağı stratejik hamlelerden kendisini korumak takipçi işletmenin amacı olmalıdır (Porter 1985:514).

Takipçi işletmeler pazarda lider olan işletmenin önemsemediği müşterilere odaklanarak satış gelirlerini artırır. Aynı zamanda otel işletmeleri pazarın geneline yönelik hizmetler sunmak yerine belli bir müşteri kesiminin özel ihtiyacını karşılamak üzere uzmanlaşma yolunu seçebilir. Pazar payını artırmak için pazarın büyük bir bölümünde rekabet eden zayıf bir işletmeyle birleşme veya satın alma stratejisi de takipçi işletmelerin uygulayabileceği seçenekler arasında yer alır.

### 2.5.3. Zayıf ve Kriz İçindeki İşletme Stratejileri

Pazarda hedeflediği faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli kaynakları olmayan işletmeler, rakiplerine göre daha düşük pazar payına sahiptirler. Bir işletmenin böyle bir durumdan kurtularak pazar payını artırma veya mevcut durumunu değiştirmek için uygulayabileceği çeşitli stratejiler vardır. Bu stratejik seçenekler şunlardır (Thomson ve Strickland 1999:203) :

- İşletme gerekli kaynakları bulması halinde düşük maliyetli üretim veya ürün farklılaştırması yaparak pazarda güç kazanır.
- İşletme sahip olduğu fakat getirisi ve ürün hattındaki değeri çok düşük olan bazı varlıklarını satarak hem toplam karlılığını artırır hem de nakit sağlar.
- Zayıf durumda olduğu pazardaki işletmesini tamamen satarak piyasadan çekilme stratejisi uygular.

Kriz içindeki işletme stratejileri, faaliyette bulunduğu pazarda yanlış yönetim ve maddi kaynaklarının yetersizliği nedene ile zor durumda bulunan işletmelerin tercih ettiği stratejilerdir. Ayrıca turizm pazarında meydana gelen daralmalar otel işletmelerinde nakit sorunu yaratır. Bununla birlikte kapasitenin büyük bölümünü satın alan tur operatörü ile yaşanan yönetsel ve mali sorunlar işletmenin kriz yaşamasına neden olabilir.

İşletmelerin krizden kurtulmak için uygulayacakları stratejileri belirlerken öncelikle krizin nedenini doğru tespit etmeleri gerekir. Nedeni belirledikten sonra krizi aşmalarını sağlayacak stratejiyi seçerek uygulamaya başlarlar. Seçilebilecek stratejiler şunlardır(Thomson ve Strickland 1999:203) :

- İşletme uyguladığı strateji nedeni ile kriz yaşıyor ise öncelikle yeni bir pazar konumuna ulaşma, temel yeteneklerini gözden geçirme, ürünleri ve hizmetleri yeniden tasarlama gibi stratejiler uygulayarak krizi atlattırma çalışır.

- Kriz işletmenin içinde bulunduğu nakit sorunu nedeni ile oluşmuş ise işletme eskimiş olan ürünlerini piyasadan çekerek, bazı sabit varlıklarını satarak veya bazı satış sonrası hizmetlerini iptal ederek nakit ihtiyacını karşılar.
- İşletme fiyat indirimleri, tutundurma çabaları ve ürünlerde iyileştirmeler yaparak ve pazarlama çalışmalarını artırarak satış gelirlerini artırır.

İşletmeler dış kaynaklardan sağladığı finansman için yeni anlaşmalar yaparak maliyetlerinin azalmasını sağlarlar ve değer zincirinde katma değeri düşük faaliyetleri ortadan kaldırarak satış maliyetlerini düşürme gibi stratejiler de uygulayabilirler.

## **BÖLÜM III**

### **İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA VE BULGULARI**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

İstanbul, üzerinde yer aldığı coğrafi konumu nedeniyle tarih boyunca her zaman ilgi çekmiş ve birçok büyük uygarlığın doğum yeri olmuştur. Ayrıca iki kıtaya olan kara bağlantıları önemli bir ticaret ve eğlence merkezi olmasını sağlamıştır. Bu nedenle çeşitli amaçlarla yapılan seyahatler artmış ve yabancı ortaklı birçok otel işletmesi yatırımlarını İstanbul'da gerçekleştirmeye başlamıştır. Sayıları her geçen yıl artan bu otel işletmeleri rakiplerinden daha fazla gelir elde etmek ve varlıklarını sürdürmek için çeşitli stratejiler uygulamaktadırlar.

Ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması ve bir çok pazara işletmelerin serbest giriş yapabilmeleri, rekabetin artmasına neden olmuş ve işletmelerin sahip oldukları rekabet üstünlüklerini korumalarını zorlaştırmıştır. Pazara yeni giren bir işletme kısa zaman içerisinde pazarda lider konuma gelebilmekte ve önemli bir paya sahip olabilmektedir. Otel işletmeleri kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak hızla değişen pazarlarda rekabet stratejileri uygulamak suretiyle varlıklarını ve pazardaki konumlarını koruyabilmektedirler.

Aynı pazarda faaliyet gösteren otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamaları etkin biçimde uygulayacakları rekabet stratejileri ile mümkündür. Bu araştırma ile otel işletmelerinin rakipleri karşısında uyguladıkları rekabet stratejilerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma otel işletmelerinin



rekabetten etkilenme durumlarının belirlenebilmesi ve rekabet ortamında uygulanan rekabet stratejilerinin ortaya konulabilmesi açısından da oldukça önemli olmaktadır.

## **3.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **3.2.1. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veri toplama aracı bir olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde ankete yanıt veren yöneticilerin ve işletmenin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmış sorular yer almaktadır. Bunun yanında işletmede stratejik kararların kimler tarafından alındığı ve uygulama aşamasında yaşanan zorlukların belirlenmesi amacıyla da gerekli sorulara yer verilmiştir. Anketin diğer bölümlerinde otel işletmelerinin hangi pazarlarda daha yoğun olarak rekabet ettikleri, rekabet üstünlük unsurları, fiyat ve hizmet kaliteleri arasındaki ilişki ve İstanbul pazarına giriş nedenlerini belirleye yönelik sorular da yer almaktadır. Son bölümde ise işletmelerin rekabet stratejileri ve bu stratejilerin işletmelere sağladığı yararlar ile işletmelerin yönetim stratejilerini saptamak amacıyla sorular sorulmuştur. Bununla birlikte son bölümde yöneticilerin pazarda yoğun rekabet olması halinde öncü durumuna gelmek için gösterecekleri davranışların önem derecelerini belirlemek amacıyla da sorular yer almaktadır. Bu paralelde yöneticilerin; belirlenen yargılara ilişkin önem derecelerini 5’li Likert ölçeği doğrultusunda ‘Hiç Önemli Değil’, ‘Önemli Değil’, ‘Kararsızım’, ‘Önemli’, ‘Çok Önemli’ seçeneklerinden birini seçerek işaretlemeleri istenmiştir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha= 0,72 olarak gerçekleşmiştir. Güvenilirlik analizi her hangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinde veri toplamak amacı ile gerçekleştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin ( yargı, önerme, soru vb.) kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılır. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbiri ile tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin ölçülmesi ile ortaya çıkmaktadır. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1’e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Ural ve Kılıç 2005:258).

Bu bağlamda araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin güvenilir olduğu söylenebilir.

### **3.2.2. Evren Ve Örneklem**

Araştırma, 5 yıldızlı otel işletmelerinin Genel Müdür, Departman Müdürü ve Şef kadrolarında bulunan yöneticilere yüz yüze anket uygulamak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinin büyük çoğunluğunda işletme sahiplerinin pazar koşullarını yeterince analiz etmeden işletme yönetimine müdahale etmeleri nedeniyle araştırmanın örneklemini büyük ölçekli (5 Yıldızlı) otel işletmeleri oluşturmuştur. Ayrıca araştırmada 5 yıldızlı otel işletmelerinin daha profesyonel olarak yönetildikleri varsayımı bu işletmelerin örneklemini oluşturmasında önemli bir etken olmuştur.

İstanbul'un uygulama bölgesi olarak seçilmesinde İstanbul'da Őehir otelciliğinin gelişmiş olması ve Türkiye geneline göre bünyesinde önemli sayıda 5 yıldızlı otel işletmesi bulunduran illerden biri olması etkili olmuştur. Bu nedenle araştırma kapsamına İstanbul bulunan 29 adet 5 yıldızlı otel işletmesi alınmıştır.

### **3.2.3. Anketin Uygulanması Ve Verilerin Toplanması**

Anketin uygulaması 2007 Mart ayı içerisinde yapılmıştır. Anket kapsamına giren 29 adet 5 yıldızlı otelin yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir. Yanıtlanan anket formlarından 26 tanesi değerlendirmeye tabi tutulmuş, geri dönüşüm % 90 oranında sağlanmıştır. Ankette, görev yaptığı işletmeyi daha iyi tanıdığı düşünölen genel müdür, departman müdürü ve Şef kadrolarında bulunan kişilerin görüşlerine başvurulmuştur.

### **3.2.4. Veri Analiz Yöntemi**

Anket uygulaması gerçekleştirildikten sonra ankete cevap veren yöneticilerin pozisyonları ve işletmenin kuruluş şeklini belirlemek için yüzde ve frekans yöntemi kullanılarak çözümlenmeye gidilmiştir. Devamında stratejik kararların kimler tarafından alındığı, alınan kararların uygulanmasında yaşanan zorluklar, pazarlardaki rekabet yoğunluğu, rekabet üstünlüğü kazandıran unsurlar, tercih edilen rekabet stratejileri ve bu stratejiyi tercih etme nedenlerine yönelik verilen yargılara ilişkin görüşler de yüzde ve frekans değerleri belirlenerek analiz edilmiştir. Son olarak da yoğun rekabet olması halinde pazarda öncü durumuna gelmek için otel işletmeleri tarafından gösterilecek davranışların önem derecelerini belirlemek amacıyla ortalamaları alınmıştır. Uygulamayla ilgili belirtilen analizler SPSS 13.0 for Windows programıyla yapılmış olup, söz konusu tüm analizler, amacına uygun olarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

### **3.3. ANKET BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

İstanbul'da faaliyet gösteren ve araştırma kapsamına alınan ve 5 yıldızlı 26 adet otel işletmesine uygulanan anketlerden elde edilen veriler analiz edildikten sonra aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

### 3.3.1. Yöneticilerin İşletmedeki Yönetmel Pozisyonları İle İlgili Bulgular

Anket formunu yanıtlayan yöneticilerin işletmedeki yönetmel pozisyonlarına ilişkin dağılımlar Tablo 3.1.'de sunulmuştur. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin % 81'i departman müdürü, % 15'i şef, % 4 ise genel müdür olarak görev yapmaktadır.

**Tablo 3.1. Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonları İle İlgili Bulgular**

Yönetmel Pozisyon	Frekans	Oran
Genel Müdür	1	4
Departman Müdürü	21	81
Şef	4	15
Toplam	26	100

### 3.3.2. Otel İşletmelerinin Faaliyet Süreleri İle İlgili Bulgular

Tablo 3.2.'de anket formunun yanıtlandığı otel işletmelerinin faaliyet sürelerinin dağılımı sunulmuştur. Tablo 3.2. incelendiğinde anket formunun yanıtlandığı otel işletmelerinin % 27'sinin 1-5 yıl arası, % 19'unun 6-10 yıl arası, % 23'ünün 11-15 yıl arası ve % 31'inin 16 yıldan fazla süredir İstanbul'da faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca bu dağılımlara göre araştırmaya katılan işletmelerin % 54'ünün 10 yıldan fazla, % 46'sının ise 10 yıldan daha az bir süredir pazarda faaliyette buldukları söylenebilir.

**Tablo 3.2. Otel İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı**

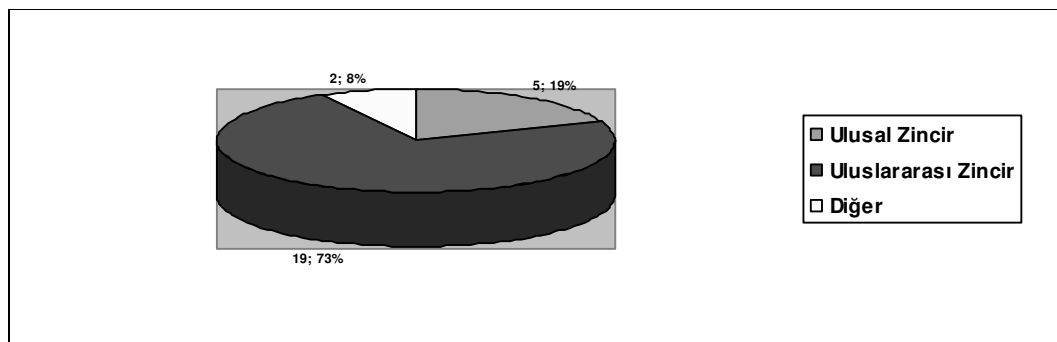
Faaliyet Süreleri	Frekans	Oran
1-5 Yıl Arası	7	27
6-10 Yıl Arası	5	19
11-15 Yıl Arası	6	23
16 Yıldan fazla	8	31
Toplam	26	100

### 3.3.3. Otel İşletmelerinin Faaliyet Şekillerine İlişkin Bulgular

Anket formunu yanıtlayan otel işletmelerinin faaliyet şekillerinin dağılımı Tablo 3.3.'te sunulmuştur. Buna göre ankete katılan otel işletmelerinin %73'ü uluslararası zincir otel işletmesi olarak faaliyette bulunurken, % 19'u ulusal zincir otel, % 8'si ise anket formunda belirlenmiş şekillerin dışında (tek sahipli ve holding) faaliyet gösterdiklerini belirtmişlerdir.

**Tablo 3.3. Otel İşletmelerinin Faaliyet Şekillerine Göre Dağılımı**

İşletme Şekli	Frekans	Oran
Ulusal Zincir	5	19
Uluslararası Zincir	19	73
Diğer	2	8
Toplam	26	100

**Şekil 3.1. Otel İşletmelerinin Faaliyet Şekillerine Göre Dağılım Grafiği**

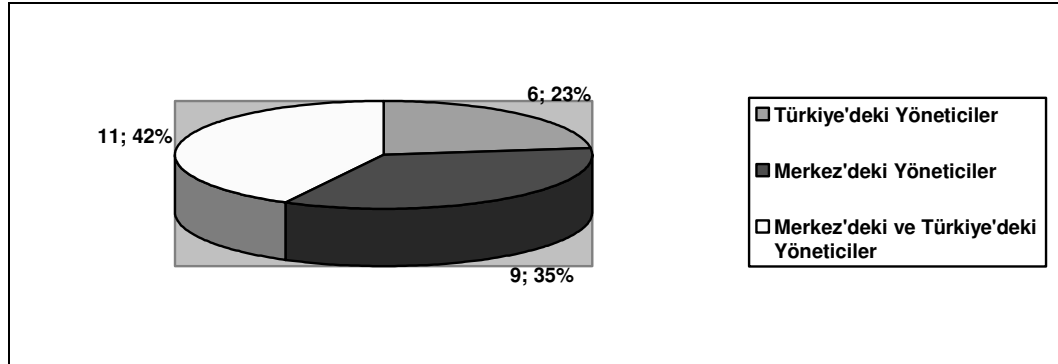
### 3.3.4.Otel İşletmelerinde Stratejik Kararların Kimler Tarafından Alındığına İlişkin Bulgular

Tablo 3.4.'te otel işletmelerinde stratejik nitelik taşıyan kararların kimler tarafından alındığını belirlemek amacıyla sorulan soruya verilen yanıtların dağılımı yer almaktadır. Dağılımlara bakıldığında ankete katılan otel işletmelerinin % 42'sinde stratejik kararlar işletmenin merkezinde ve İstanbul'da bulunan yöneticiler tarafından ortaklaşa alınmaktadır. Diğer yandan otel işletmelerinin % 35'inde kararlar merkezdeki yöneticiler tarafından alınırken, % 23'inde ise kararlar işletmenin Türkiye'de bulunan yöneticileri tarafından alınmaktadır

**Tablo 3.4.Stratejik Kararların Kimler Tarafından Alındığına İlişkin Dağılım**

Kararı Alan	Frekans	Oran
Türkiye'deki Yöneticiler	6	23
Merkezdeki Yöneticiler	9	35
Merkezde Ve İstanbul'da Bulunan Yöneticiler	11	42
Toplam	26	100,0

İşletmelerin faaliyet şekilleri ve stratejik kararların kimler tarafından alındığı arasındaki korelasyonun 0,763 çıkması işletmelerin faaliyet şekli ve stratejik kararların alınması arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.



Şekil 3.2. Stratejik Kararların Kimler Tarafından Alındığını Gösterir Grafik

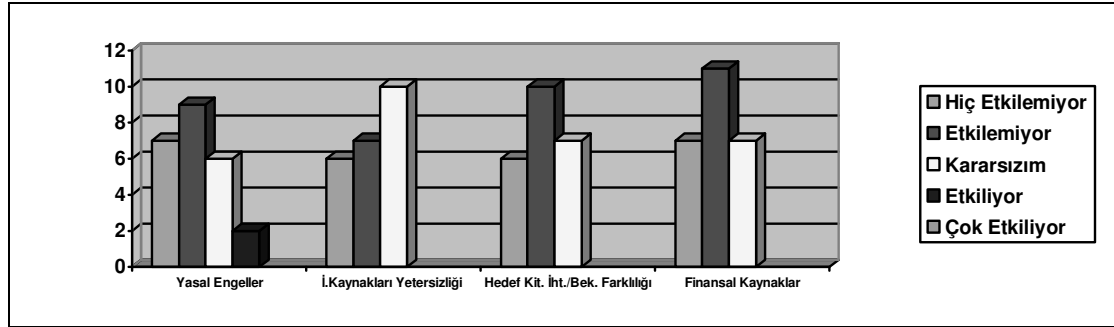
### 3.3.5. Alınan Stratejik Kararların Uygulanmasında Karşılaşılan Zorlukların Çalışmaları Etkileme Düzeyleri İle İlgili Bulgular

Araştırmada, yöneticilere otel işletmelerinde alınan stratejik kararların uygulanmaları aşamasında karşılaştıkları zorlukların, çalışmalarını etkileme düzeylerini belirtmeleri de istenmiştir. Tablo 3.5.'de karşılaşılabilecek zorlukların çalışmalarını etkileme düzeylerinin dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.5. Alınan Stratejik Kararların Uygulanmasında Karşılaşılan Zorlukların Çalışmaları Etkileme Düzeyleri

Karşılaşılan Zorluklar	Hiç Etkilemiyor		Etkilemiyor		Kararsızım		Etkiliyor		Çok Etkiliyor		Toplam	
	F	Oran	F	Oran	F	Oran	F	Oran	F	Oran	F	Oran
Yasal Engeller	7	28	9	36	1	4	6	24	2	8	25	100
İnsan Kaynakları Yetersizliği	6	24	7	28	2	8	10	<b>40</b>			25	100
Hedef Kitlenin İht./Bek. Farklı Olması	6	24	10	40	2	8	7	28			25	100
Finansal Kaynak Yetersizliği	7	<b>28</b>	11	<b>44</b>			7	28			25	100

Tablo 3.5.'teki dağılımlara bakıldığında alınan stratejik kararlar uygulanırken karşılaşılan en önemli zorluk % 40 ile insan kaynakları yetersizliği olurken, en az etkileyen unsur % 28 hiç etkilemiyor, % 44 etkilemiyor oranları ile toplam % 72 finansal kaynak yetersizliğidir.



**Şekil 3.3. Stratejik Kararların Uygulanmasında Karşılaşılan Zorlukların Çalışmaları Etkileme Düzeylerini Gösterir Grafik**

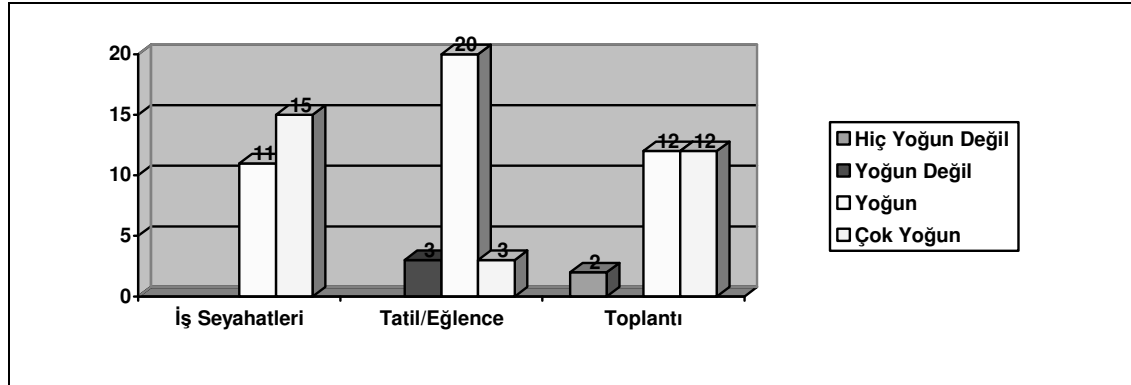
### 3.3.6.Faaliyet Gösterilen Pazarlardaki Rekabet Yoğunluğu İle İlgili Bulgular

Tablo 3.6.'da anket formunun yanıtladığı otel işletmelerinin faaliyet gösterdikleri pazarlardaki rekabet yoğunlukları görülmektedir. Tablo 3.6.'ya bakıldığında iş seyahatleri pazarında rekabetin daha yoğun olduğu ve İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin daha çok iş seyahatleri pazarına yönelik faaliyetler gösterdikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.6. Faaliyet Gösterilen Pazardaki Rekabet Yoğunlukları**

	Hiç Yoğun Değil		Yoğun Değil		Yoğun		Çok Yoğun		Toplam	
	Frekans	Oran	Frekans	Oran	Frekans	Oran	Frekans	Oran	Frekans	Oran
İş Seyahatleri					11	42,3	15	57,7	26	100
Tatil/Eğlence Seyahatleri			3	11,5	20	77	3	11,5	26	100
Toplantı	2	7,6			12	46,2	12	46,2	26	100





Şekil 3.4. Faaliyet Gösterilen Pazardaki Rekabet Yoğunluğunu Gösterir Grafik

### 3.3.7. Otel İşletmelerinin Rekabet Güçlerinin Dayandığı Faktörlerle İlgili Bulgular

Tablo 3.7. otel işletmelerinin rekabet güçlerinin dayandığı faktörlerin dağılımını göstermektedir. Tablo 3.7.'ye bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin tamamına yakını (% 96'sı), rekabet güçlerini sundukları mal ve hizmetlerin kalitelerine dayandırırken, büyük çoğunluğu (%89'u) ise sahip oldukları bilgi-teknolojilere ilişkin hususlara dayandırmaktadırlar.

Tablo 3.7. Otel İşletmelerinin Rekabet Güçlerinin Dayandığı Faktörler

Rekabet Gücü Unsuru	Frekans	Oran
Kalite	25	96
Fiyat	10	39
Bilgi-Teknoloji	23	89

Not: Birden fazla seçenek işaretlendiğinden toplam % 100'ü aşmaktadır.

### 3.3.8. Otel İşletmelerinin İstanbul Pazarına Giriş Nedenlerine İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinin İstanbul pazarına açılma nedenlerini belirlemek amacıyla yöneltilen soruda, yöneticilerden nedenlerini önem derecelerine göre belirtmeleri

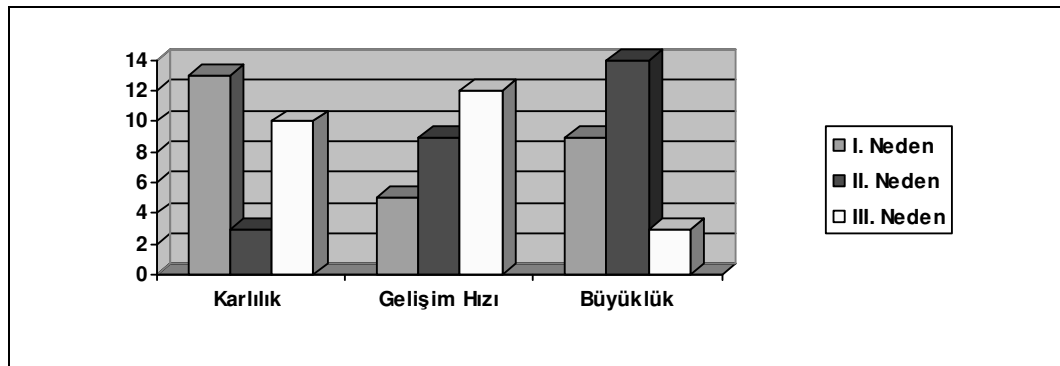
istenmiştir. Otel işletmelerinin İstanbul pazarına giriş nedenlerinin önem düzeyleri Tablo 3.8.'de verilmiştir.

**Tablo 3.8. Otel İşletmelerinin İstanbul Pazarına Giriş Nedenleri**

Pazara Giriş Nedeni	I. Neden		II. Neden		III. Neden		Toplam	
	Frekans	Oran	Frekans	Oran	Frekans	Oran	Frekans	Oran
Karlılık	13	<b>50</b>	3	11	10	39	26	100
Gelişim Hızı	5	19	9	35	12	<b>46</b>	26	100
Büyüklik	9	35	14	<b>54</b>	3	11	26	100

Tablo 3.8.'de görüldüğü üzere otel işletmelerinin İstanbul pazarına girmelerinde birinci derecedeki önemli neden pazarın karlılığıdır. Ankete katılan yöneticilerin % 50'si bunu birinci, % 11'i ikinci, %39'u ise üçüncü derecede önemli neden olduğunu belirtmektedirler.

Diğer taraftan yöneticiler İstanbul pazarına girmelerinde ikinci derecedeki önemli nedenin % 54 ile pazarın büyüklüğü, üçüncü derecedeki önemli nedenin ise % 46 ile pazarın gelişim hızı olduğunu belirtmişlerdir.



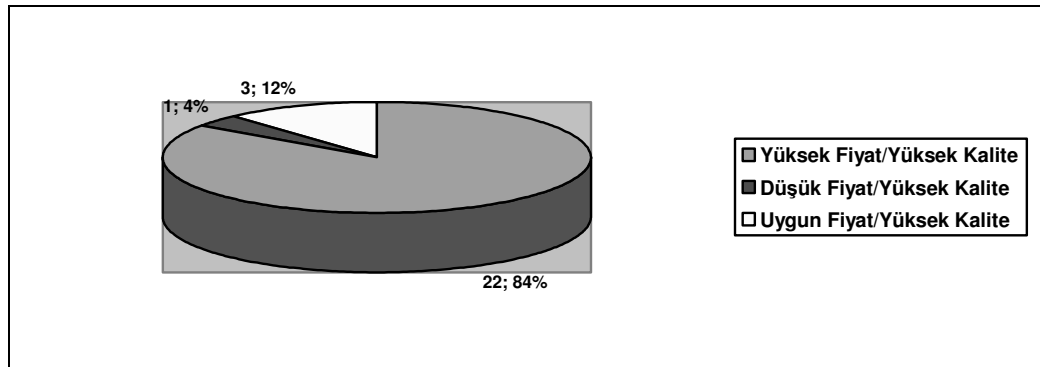
**Şekil 3.5. Otel İşletmelerinin İstanbul Pazarına Giriş Nedenlerini Gösterir Grafik**

### 3.3.9. Otel İşletmelerinin Hizmet Kaliteleri Ve Fiyat Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Bulgular

Anket formunda yer alan 12. soruda, otel yöneticilerinden sundukları mal ve hizmet kaliteleri ile fiyat düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirtmeleri istenmiştir. Tablo 3.9.'da araştırmaya katılan otel işletmelerinin hizmet kaliteleri ile fiyat düzeyleri arasındaki ilişkileri sunulmuştur. Buna göre İstanbul pazarında faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin % 84'ü fiyatlarını ve hizmet kalitelerini yüksek seviyede tutarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Otel işletmelerinin % 4'ü ise düşük fiyat yüksek kalite anlayışı ile faaliyetlerini sürdürdüklerini belirtmektedirler. Dolayısıyla araştırmaya katılan otel işletmeleri arasındaki rekabeti, kalite belirlemektedir.

**Tablo 3.9. Otel İşletmelerinin Hizmet Kaliteleri ve Fiyat Düzeyleri Arasındaki İlişki**

İlişki Şekli	Frekans	Oran
Yüksek Fiyat / Yüksek Kalite	22	84
Düşük Fiyat / Yüksek Kalite	1	4
Uygun Fiyat / Yüksek Kalite	3	12
Toplam	26	100,0



**Şekil 3.6. Otel İşletmelerinin Hizmet Kaliteleri ve Fiyat Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Grafik**

### 3.3.10. Otel İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri İle İlgili Bulgular

Tablo 3.10'da İstanbul pazarında faaliyet gösteren otel işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejilerinin dağılımı sunulmuştur. Dağılımlara bakıldığında, anket formunu yanıtlayan otel işletmelerinin % 100'ünde farklılaştırma stratejisinin benimsendiği, ayrıca farklılaştırma stratejisi uygulayan otel işletmelerinin % 19'unda farklılaştırma stratejisini, odaklanma stratejisi ile birlikte kullanarak birleşik rekabet stratejisini izledikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 3.10. Otel İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri

Uygulanan Strateji	Frekans	Oran
Maliyet Liderliği Stratejisi	-	-
Odaklanma Stratejisi	5	19
Farklılaştırma Stratejisi	<b>26</b>	100

Not : Birden fazla seçenek işaretlendiğinden toplam % 100'ü aşmaktadır.

### 3.3.11. Otel İşletmelerinin Neden Farklılaştırma Strateji Uyguladıklarına İlişkin Bulgular

Anket formunda, yöneticilere neden farklılaştırma stratejisini tercih ettikleri de sorulmuştur. Verilen yanıtlar Tablo 3.11.'de sunulmuştur. Verilen yanıtlara bakıldığında, en fazla tercih edilen nedenin “müşteri bağımlılığının sağlanmış olması” (% 73) olduğu, bunu “ortalamanın üzerinde gelir sağlaması” (% 50) ve “sundukları mal ve hizmetlerin taklidinin zor olması”nın (% 50) takip ettiği görülmektedir.

**Tablo 3.11. Otel İşletmelerinin Neden Farklılaştırma Strateji Uyguladıklarına İlişkin Bulgular**

Stratejiyi Tercih Nedenleri	Frekans	Oran
Ortalamanın Üzerinde Gelir Sağlanması	<b>13</b>	50
Müşterilerin Fiyatlar Karşısında Daha Az Hassas Olmaları	4	16
İkame Ürünlere Karşı İşletmeyi Koruması	1	4
Taklidinin Zor Olması	<b>13</b>	50
Müşteri Bağımlılığının Sağlanmış Olması	<b>19</b>	73

Not : Birden fazla seçenek işaretlendiğinden toplam % 100'ü aşmaktadır.

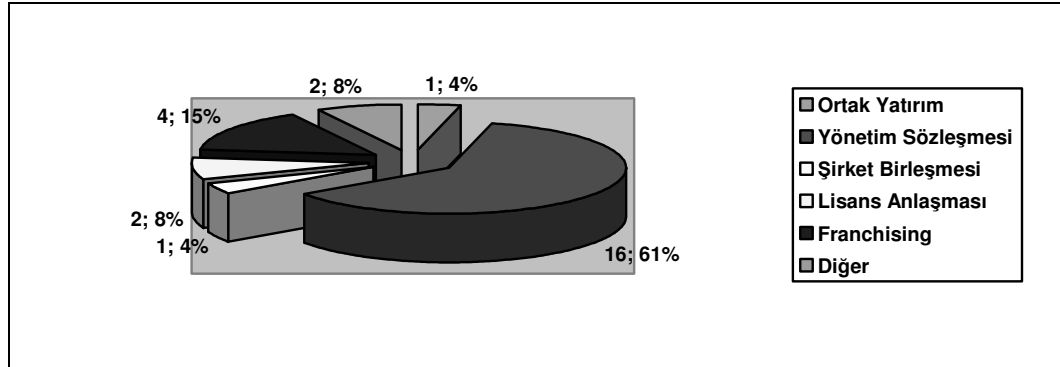
Farklılaştırma stratejisi ile odaklanma stratejisini birlikte uygulayan otel işletmelerinin, odaklanma stratejisini tercih etmelerindeki tek neden olarak “belirli bir hedef kitleye çok daha iyi hizmet verebileceklerini” düşünmeleri olduğunu belirtmişlerdir.

### 3.3.12. İstanbul’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinin Yönetim Stratejilerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.12’de araştırmaya katılan otel işletmelerinin yönetim stratejilerinin dağılımı yer almaktadır. Tablo 3.12. incelendiğinde otel işletmelerinde en çok yönetim sözleşmesinin (% 61) tercih edildiği ve bunu franchisingin (% 15) izlediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.12. İstanbul’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinin Yönetim Stratejileri**

Uygulanan Strateji	Frekans	Oran
Ortak Yatırım	1	4
Yönetim Sözleşmesi	16	61
Şirket Birleşmesi	1	4
Lisans Anlaşması	2	8
Franchising	4	15
Diğer	2	8
Toplam	26	100



**Şekil 3.7. İstanbul'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinin Yönetim Stratejilerine İlişkin Grafik**

### 3.3.13. Otel İşletmelerinin İstanbul Pazarında Uyguladıkları Yönetim Stratejilerinin Sağladığı Yararlara İlişkin Bulgular

İşletmelerin uyguladıkları yönetim stratejilerinin olası yararlarına ilişkin soruya verdikleri yanıtların dağılımı Tablo 3.13.'de sunulmuştur. Tablo 3.13.'teki dağılımlara bakıldığında uygulanan stratejilerin sağladıkları yararlar; “müşteri memnuniyetinin sürekliliğini sağlanması” (% 69), “rekabet gücünü artırması” (% 62) ve “hizmet kalitesini artırması” (% 39) şeklinde sıralanmaktadır.

**Tablo 3.13. Otel İşletmelerinin İstanbul Pazarında Uyguladıkları Yönetim Stratejisinin Sağladığı Yararlar**

Yararlar	Frekans	Oran
Maliyetleri Düşürmesi	7	27
Üretim Kalitesini Artırması	10	39
Müşteri Memnuniyetinin Sürekliliğinin Sağlanması	18	69
Rekabet Gücünü Artırması	16	62
Personel Motivasyonunun Artırması	14	54
Riski Dağıtması	6	24
Kaynak Kullanım Kolaylığı Sağlaması	8	31

Not : Birden fazla seçenek işaretlendiğinden toplam % 100'ü aşmaktadır.

### 3.3.14. Pazarda Yoğun Rekabet Olması Halinde, Öncü Durumuna Gelmek İçin Gerçekleştirilecek Uygulamaların Önem Düzeylerine Ait Bulgular

Ankete katılan otel işletmelerinin, faaliyet gösterdikleri pazarda yoğun rekabet olması halinde, lider konuma gelmek için gösterecekleri davranışların önem derecelerini belirlemek amacıyla sorulan sorulara verdikleri cevaplar Tablo 3.14. de yer almaktadır.

**Tablo 3.14. Pazarda Yoğun Rekabet Olması Halinde, Öncü Durumuna Gelmek İçin Gerçekleştirilecek Uygulamaların Önem Düzeylerine Ait Bulgular**

Gösterilecek Davranış	Ortalama
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapmak	<b>4,4231</b>
Sezon dışında farklı turizm çeşitlerine yönelmek	<b>4,4615</b>
Ürünlerimizde yenilik yaparak kaliteyi artırmak	<b>4,6538</b>
Fiyatları aşağı çekmek*	3,6154
Riske girmekten kaçınmak*	3,6923
Mevcut durumu sürdürmeyi amaçlamak	3,8846
Faaliyet alanına ilişkin uzmanlaşma hedeflemek	<b>4,6538</b>
Büyük işletmelerle rekabetten kaçınmak*	3,7692
Çalışanları azaltma yoluna gitmek*	3,8846
Müşterilerin şikâyetleri varsa acil çözümler getirmek	<b>4,7692</b>
Müşterilerimize satış sonrası hizmet sağlamak	<b>4,5769</b>
Kredili satışlara ağırlık vermek	4,0385
Aynı amaca yönelik turizm faaliyetine katılan müşteriler üzerine yoğunlaşmak	<b>4,7692</b>
Yatırımları tek bir turizm faaliyeti üzerine yoğunlaştırmak	<b>4,4615</b>
Diğer işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunmak	<b>4,7692</b>
Tüm müşteri tiplerine uygun ürün geliştirmek*	4,1538
Müşterilerin ortak istek ve tercihlerini dikkate alarak ürünler sunmak	4,2692

\* Ters kodlu sorulardır.

Tablo 3.14.'de beş adet ters kodlu seçenek yer almaktadır. Ters kodlu seçenekler analiz edilirken 5'e yakın sonuçlar 1'e yakın olarak, 1'e yakın sonuçlar 5'e yakın olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3.14. de görüldüğü üzere anketi yanıtlayan yöneticiler, yoğun rekabetin olması durumunda işletmelerini pazarda öncü konuma getirmek için öncelikle; “müşterilerin şikâyetleri varsa acil çözümler getireceklerini”, “yatırımlarını tek bir

turizm faaliyeti üzerine yoğunlaştıracaklarını”, “diğer işletmelerden daha farklı ve özgün hizmetler sunacaklarını” ve “aynı amaca yönelik turizm faaliyetine katılan müşteriler üzerinde yoğunlaşacaklarını” belirtmişlerdir.

Bununla birlikte işletme yöneticileri “fiyatları aşağı çekmenin, riske girmekten kaçınmanın, çalışanların sayısını azaltmanın, tüm müşteri tiplerine uygun hizmet sunmanın ve büyük işletmelerle rekabetten kaçınmanın” öncü durumuna gelmek için gösterecekleri davranışlar arasındaki yerinin önemli olmadığını belirtmektedirler.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Uluslararasılaşma, otel işletmelerini çok daha çetin bir rekabet ortamına sokmuştur. Büyüme amacı güden işletmeler, kendi ülke sınırlarında belli bir aşamaya ulaştıktan sonra dış pazarlara açılarak büyümelerini sürdürmek istemektedir. Öte yandan, sadece kendi pazarlarında faaliyet gösteren otel işletmeleri ise, yerel işletmelerin yanında, büyük bütçeleriyle pazarlara kolayca girebilen ve kısa zamanda lider konuma gelen yabancı otel işletmeleri ile de karşı karşıya gelmektedirler.

Farklı pazarlara girerken otel işletmelerinin bu amaca ulaşmada kullandıkları tüm stratejilerinin odaklandığı kavram, kalitedir. Otel işletmelerinin konuklarla buluştukları, konukları sundukları mal ve hizmetleri satın almaya ikna etmeye, hatta sadakatlerini kazanmaya çalıştıkları tüm stratejiler, uzun yıllar süren çalışmalar sonucunda elde edilmektedir.

İşletmelerin uluslararası pazarlara açılma ve işletme imajı yaratma çalışmalarında birçok sorunla karşılaştıkları bilinmektedir. Nitekim araştırma sonuçları göstermektedir ki, otel işletmelerinin uluslararası pazarlara açılma konusunda karşılaştıkları en önemli sorun, rekabet güçlüğüdür. Karşılaştıkları bu güçlüğü yenmek için otel işletmeleri değişik rekabet stratejileri uygulamaktadırlar. Uygulanan bu rekabet stratejileri işletmelerin pazarlarda kendilerini görmek istedikleri konum ile yakından ilişkilidir.

Yapılan araştırma sonucunda, İstanbul'da faaliyet gösteren 5 Yıldızlı otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamak için % 100'ünün farklılaştırma strateji uyguladıkları tespit edilmiştir. Verilen yanıtlara göre konuklarında müşteri bağlılığı yarattığı için farklılaştırma stratejisini uygulamaktadırlar. Bununla birlikte farklılaştırma stratejisiyle sundukları mal veya hizmetlerin rakipleri tarafından taklit edilmesini önleyerek, ortalamanın üzerinde bir gelir sağlamaktadırlar. İstanbul pazarında iş seyahatleri pazarının yoğun olması, faaliyet gösteren otel işletmelerinin % 19'unun pazarın belli bir kesimine yoğunlaşmalarına

neden olmuş ve işletmeleri yoğunlaşan pazar dilimine daha iyi hizmet verebilecekleri düşüncesine yönelmiştir.

Otel işletmeleri için müşteri bağımlılığının sağlanması, faaliyet gösterilen pazarda işletmeler için önemli bir rekabet gücü sağlamaktadır. Müşteri bağımlılığının sağlanmasında ve sürdürülmesinde; müşterilere yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunmak, müşterilerle sürekli ilişki içinde olarak varsa şikayetlerine acil çözümler getirmek önemlidir.

İstanbul'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin farklılaştırma stratejisi ile oluşturulmuş mal ve hizmetlerini konuklarına sunarken, yüksek fiyat-yüksek hizmet kalitesi yaklaşımıyla hareket ettikleri belirlenmiştir. Bunun nedeni otel işletmelerinin sundukları malların ve hizmetlerin, başka bir otel işletmesi tarafından taklit edilmesinin zor olduğunu düşünmeleridir. Müşterinin başka bir işletmeden sağlayamayacağı benzersiz hizmeti sunan otel işletmeleri pazarda, fiyatlar yüksek dahi olsa konuklar üzerinde marka bağımlılığı yaratıldığı için müşterilerin kendilerini tercih edeceğini düşünmekte ve stratejilerini bu doğrultuda belirlemektedirler.

Otel işletmelerinin çoğu İstanbul pazarına açılırken yönetim sözleşmesini veya franchising yönetim stratejisini tercih etmektedir. Tercih ettikleri bu stratejiler işletmelere müşteri memnuniyeti sürekliliği sağlarken aynı zamanda işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlardaki rekabet güçlerini ve hizmet kalitelerini de artırmaktadır. Ayrıca bu stratejiler otel işletmelerinde çalışan personel için önemli bir motivasyon kaynağıdır.

İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri pazarda yoğun rekabetin olması halinde belirli bir hedef kitle üzerine yoğunlaşarak, konuklarına yönelik sundukları mal ve hizmetlerde farklılaştırma yaparak, mal ve hizmetlerde kalite standartlarını yükselterek ve müşterilerin isteklerini mümkün olan en hızlı şekilde cevaplayarak pazarda öncü konumuna gelebileceklerini düşünmektedirler. Yani otel işletmeleri odaklanmış farklılaştırma faaliyetlerini yürüttüklerinde pazarda öncü konuma gelmelerinin mümkün olabileceğini belirtmektedirler. Ayrıca otel işletmeleri tüm müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermenin mümkün olmadığını ve

bunun için pazarın tamamına yönelik değil belli bir bölümüne yönelik mal ve hizmet sunarak rekabet üstünlüğü sağlayacaklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hizmetin temel unsuru olan insan kaynaklarında tasarruf sağlanarak ve rekabetten kaçınarak öncü duruma gelinemeyeceği anlaşılmaktadır.

Uluslararası otel işletmeleri birden fazla ülkede faaliyet göstermektedirler. Bu nedenle hizmet kalitesi, marka ve imaj açısından kararların merkezde bulunan yöneticiler tarafından alınması oldukça önemlidir. Öte yandan faaliyet gösterilen pazarların farklı özelliklere sahip olması, stratejik kararların bir kısmının faaliyet gösterilen pazarlarda bulunulan yöneticiler tarafından alınması da gerekmektedir.

Merkezde alınan kararların uygulanma aşamasında otel işletmelerinin karşılaştıkları en önemli sorun nitelikli iş gücü eksikliğidir. Nitelikli işgücünün hizmet sunan otel işletmeleri için en önemli girdilerden biri olduğu göz önüne alındığında; yeterli ve nitelikli işgücüne sahip olan işletmelerin pazarda konuma gelebileceklerini söylemek mümkündür.

Ankete katılan ve İstanbul'da faaliyetlerini sürdüren 5 Yıldızlı otel işletmelerinin tamamı farklılaştırma stratejisi uygulamaktadır. Farklılaştırma stratejisi uygulayan otel işletmeleri ise yüksek fiyat/yüksek kalite ile oluşmuş bir anlayış ile müşterilerine hizmet sunarak rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadırlar. Müşteri bağımlılığının sağlanmış olması ve işletmelerin belli bir hizmet kalitesine sahip olmaları, otel işletmeleri tarafından yüksek fiyat uygulanmasında önemli olan etkenlerden bazılarıdır. Ancak müşterilerin istek ve beklentilerinde, rakiplerin sayısında ve rekabet güçlerinde meydana gelecek değişimler işletmelerin rekabet güçlerini kaybetmelerine neden olacaktır. Otel işletmeleri sadece belirli hizmet alanlarında farklılaştırma stratejisi uygulayarak; uzun dönemde gelişmelerini ve hatta şu anki konumlarını korumalarının son derece güç olacağını düşünerek gelecekleri konusunda yeni hedefler, pazarlar ve hizmet farklılıkları belirlemeleri gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- AKAO, Y. ve H. KANRI.  
1999 **Policy Deployment for Successful TQM.**  
USA.: Productivity Pres Inc.
- AKTAN, Coşkun Can  
2004 “Kriz Yönetimi.”  
[www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetimi.htm=20/10/2005](http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetimi.htm=20/10/2005).
- ALPKAN Lütfihak  
2000 “Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı.”  
**Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2.
- ALTINAY, Mehmet  
1995 **Seyahat ve Turizm Endüstrisinde Rekabet Gücü Stratejileri.**  
Magosa: Doğu Akdeniz Üniversitesi Basımevi.
- ANDAÇ, Faruk  
2000 **Turizm Hukuku.**  
Ankara: Seçkin Yayınevi.
- ANGELO R.M. ve A.N. VLADİNİR  
1994 **In Introduction to Hospitality Today.**  
Michigan: Educational Institute of the AHMA.
- ANSOFF, H. Igor  
1983 “Societal Strategy for the Business Firm.”  
**Advances in Strategic Management**, Vol : 1.
- ARAS, Haşim  
1993 **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü.**  
Ankara : T.C. Turizm Bakanlığı.
- BAHAR, O. ve M. KOZAK  
2005 **Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik.**  
Ankara : Detay Yayıncılık.
- BARNEY, Jay B.  
1995 “Looking inside for Competitive Advantage.”  
**Academy of Management Executive**, Vol : 9, No:4.
- BATEMAN, T. ve A.S. SNELL  
1999 **Management Building Competitive Advantage.**  
USA : 4. Ed., Teh Mc GrawHill Companies Inc.

- BLOCH, M. ve A. SEGEY  
1996 “The Impact of Electronic Commerce on the Travel Industry.”  
**Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference**, 6.
- BROTHERTON, B. ve G. ADLER  
1999 “An Integrative Approach to Enhancing Customer Value and Corporate Performance In The International Hotel Industry.”  
**Hospitality Management**, 18.
- BUHALİS, Dimitrios  
2003 **e-Tourism/Information Tecnology for Strategic Tourism Management**. UK: Prentice Hall, Gasport.
- BULU, M.- H. ERASLAN.- Ö. ŞAHİN  
2004 “Elmas (Diamond) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi.”, **Osmangazi Üniversitesi 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**.
- CAN, Halil  
2002 **Organizasyon ve Yönetim**.  
Ankara : Siyasal Kitabevi.
- CHAHARBARGİ K.ve R. LYNCH  
1999 “Sustainable Competitive Advantage: Towards a Dynamic Resource-Based Strategy.” , **Management Decision**, 37/1.
- CHANDLER, Alfred D.  
1982 **Strategy and Structure; Chapties in the History of American Industrial Enterprise**. Cambridge :MIT Pres.
- ÇAM, Salim  
2002 **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**.  
İstanbul : Papatya Yayıncılık.
- ÇETİNEL, Sedef  
2005 Pazarlama El Kitabı.  
[www.tugidem.org.tr/yayinlar/kitap/pazarlama.pdf=02/03/2007](http://www.tugidem.org.tr/yayinlar/kitap/pazarlama.pdf=02/03/2007).
- ÇETİNER, Ertuğrul  
1989 **Konaklama Yönetim Muhasebesi**.  
Ankara : Gazi Yayınları.
- Devlet Planlama Teşkilatı Özel İhtisas Komisyonu  
2006 **Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)**.  
[http://plan9.dpt.gov.tr/oik49\\_turizm/49turizm.pdf](http://plan9.dpt.gov.tr/oik49_turizm/49turizm.pdf) = 01/11/2006.

- DİMMOCK, Kay  
1999 "Management style and competitive strategies among tourism firms in the Northern Rivers.", **Tourism Management**, 20.
- DİNLER, Zeyyat  
1998 **Mikro Ekonomi**.  
Bursa : Ekin Yayınları.
- DRUCKER, Peter F.  
1954 **The Practice of Management**.  
New York : Harper &Brothers.
- 1993 **Kapitalist Ötesi Toplum**. (Çeviren : Belkıs Çorakçı)  
İstanbul : İnkılap Kitabevi.
- DURNA, Ufuk  
2005 Durum Analizi, Misyon, Vizyon ve Değerler  
[www.nigde.edu.tr/sp/egitim/Durumanalizi.ppt](http://www.nigde.edu.tr/sp/egitim/Durumanalizi.ppt)
- EFİL, İsmail  
1998 **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**.  
Bursa : Vipaş Yayıncılık, 5. Baskı.
- ELMACI, Orhan  
2002 **Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi**.  
Kütahya : Ekspres Matbaası.
- ERDOĞAN, Harun  
1995 **Uluslararası Turizm**.  
Bursa : Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- ERDOĞAN, Nazmiye  
2003 **Çevre ve ekoturizm**.  
Ankara : Genel Yayın ve Dağıtım.
- EREN, Erol  
2002 **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**.  
İstanbul : Beta Basım Yayın.
- ERTÜRK, Mümin  
2000 **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**.  
İstanbul : Beta Yayınevi.
- FİLİZÖZ, Berrin  
2003 "İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği."  
**C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı :1.

- GANNON J. ve K. JOHNSON  
 1997 “Socialization Control and Market Entry Modes İn The İnternational Hotel Industry.”, **İnternational Journal of Contemprary Hospitality Management**, Vol :9, No: 5.
- GİINTER, P. – A. RUCKS – J. DUNCAN  
 1985 “Planners Perception of the Strategic Management Process.” **Journal of Management Studies**, Vol: 22, No:6.
- GÖKAL, İsmail  
 1997 **Teknoloji Transferi “Türkiye İçin Bir Model Denemesi.”**  
 Ankara : T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Yayınları.
- GÖKŞEN, Yılmaz  
 2003 “Geleneksel Üretimden Esnek Üretime: Karşılaştırılmal Bir İnceleme.” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt : 5 Sayı:4.
- GROVER, V. ve M.K. MALHOTRA  
 1997 “Business Process Reengineering: A Tutorial on the Concept Method, Technology and Application.” **Journal of Operations Management**, Vol:15.
- HODGETTS, Richard M.  
 1997 **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama.**  
 İstanbul : Der Yayınları.
- İstanbul Ticaret Odası  
 2006 “Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Söktörünün Rekabet Gücü ve İhracatta Aranılan Kriterler/Karşılaşılan Zorluklar.” Yayın No: 2006-24  
[www.ito.org.tr/ITOPortal/Dokuman/Kitaplar/2006-24.pdf](http://www.ito.org.tr/ITOPortal/Dokuman/Kitaplar/2006-24.pdf) = 25/12/2006
- İÇÖZ, Orhan  
 2001 **Turizm İşletmelerinde Pazarlama.**  
 Ankara : Turhan Kitabevi.
- İÇÖZ, O. ve M. KOZAK  
 1998 **Turizm Ekonomisi.**  
 Ankara : Turhan Kitabevi.
- JOHNSON, C. ve M. VANETTİ  
 2005 “Locational Strategies of International Hotel Chains.” **Annals of Tourism Research**, Vol. 32, No.4.

- KIM, Chulwon W.  
2005 “Enhancing the Role of Tourism SMEs in Global Value Chain: A Case Analysis on Travel Agencies and Tour Operators in Korea.”  
**Conference on Global Tourism Growth: A Challenge for SMEs, Korea.**
- KOÇEL, Tamer  
2001 **İşletme Yöneticiliği.**  
İstanbul : Beta Basım, 8. Baskı.
- KOVANCI, Ahmet  
2003 **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl ?.**  
İstanbul : Sistem Yayıncılık, 2. Baskı.
- KOZAK, N. – M.A. KOZAK – M. KOZAK  
2001 **Genel Turizm İlkeler-Kavramlar.**  
Ankara : Detay Yayıncılık.
- KOZAK, M.A ve H. GÜÇLÜ  
2005 “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme.” [www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=29&hit=zend&pg=m](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=29&hit=zend&pg=m).
- KUŞLUVAN, S.ve K. KARAMUSTAFA  
2001 “Multinational Hotel Development in Developing Countries; an Exploratory Analysis of Critical Policy Issues.”  
**International Journal of Tourism Research, Int.I. Tourism Res., 3.**
- LALL. Sabrina  
2001 “Competitiveness Indics and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report.” ,**World Development, 29.**
- LAWRENCE, Putnam  
1989 “Benchmarking: A Self Improvement Strategy.”  
**The Journal of Business Strategy., Vol:10, November/December.**
- MALLON, Chris  
2004 “Porter’s Five Forces Analysis.”  
<http://ezinearticles.com/?Porters-Five-Forces> = 15/10/2006
- MAVİŞ, Fermani  
1985 **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması.** Eskişehir : Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No:39.
- MEDLİK, Slavoj  
1997 **Otel İşletmeciliği.**  
Bursa : Uludağ Ün. Güçlendirme Vakfı Yayınları.



MİLES, R.E. ve C.C. SNOW

- 1978 **Organizational Strategy, Structure and Process.**  
New York : McGraw Hill Book Company.

MUCUK, İsmet

- 2001 **Modern İşletmecilik.**  
İstanbul : Türkmen Kitabevi, 13. Basım
- 2004 **Pazarlama İlkeleri.**  
İstanbul : Türkmen Kitabevi, 14. Basım.
- 2005 **Modern İşletmecilik.**  
İstanbul : Türkmen Kitabevi, 15. Basım.

MUTLU, Esin Can

- 2005 **Uluslararası İşletmecilik.**  
İstanbul : Beta Basım Yayım.

OLALI, H. ve M. KORZAY

- 1989 **Otel İşletmeciliği.**  
İstanbul : İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:109.
- 1993 **Otel İşletmeciliği.**  
İstanbul : Beta Basım Yayım.

ÖNER, Çiğdem

- 1997 **Seyahat Ticareti.**  
İstanbul : Literatür Yayıncılık.

ÖZDEMİR, B. ve R.B. ÇİZEL

- 2006 "Ulusal Otel Yöneticilerinin Uluslararası Otel Yöneticiliğine Bakışı ve Tutumları.", **Akdeniz. İ.İ.B.F. Dergisi**, 11.

POON, Auliana

- 1993 **Tourism, Technology and Competitive Strategies.**  
New York : CAB International.

PORTER, Michael E.

- 1985 **Competitive Advantage.**  
New Jersey : Free Press.
- 2003 **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri.** (Çev.Gülen Ulubilgen), İstanbul : Sistem Yayıncılık.

PORTER, M.E. – J.L. FURMAN- S. STERN

- 2002 **The Determinants of National Innovative Capacity.**  
Holland : Research Policy, 31.

- RECKLIÉS, Dagmar  
2001 “Porters 5 Forces.” Reclies Management Project  
<http://www.themanager.org/pdf/p5f.pdf> = 03/05/2006.
- ROPER, A. – M. BROOKES- A. HAMPTON  
1999 “Investigating the centric profile of international hotel groups; A pilot case study.”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, 6.
- SARVAN, F.- E.D. ARICI- J. ÖZEN- B. ÖZDEMİR – E.T. İÇİGEN  
2003 “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi.”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:6.
- SEYİDOĞLU, Halil  
2003 **Uluslararası İktisat.**  
İstanbul : Güzem Yayını.
- SEZGİN, Orhan Mesut  
1995 **Genel Turizm.**  
Ankara : Tutibay Yay.
- ŞENER, Burhan  
1997 **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon.**  
Ankara : Gazi Kitabevi.
- SOBEL, Milo  
2000 **12 Saatte MBA Programı.** (Çev. Alperen Doğan ve Serpil Demirci)  
Ankara : Academyplus Yayınevi
- TAGRAF, Hasan  
2002 “Küreselleşme Süreci ve Çok Uluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi.”, **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, Cilt : 3, Sayı:2.
- TANOVA, C. – H. KARADAL  
2004 “Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi.”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 19, Sayı:2.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü  
2006 “Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri 2005.” ISSN: 1300-8393  
[www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?](http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?) = 05/12/2006
- THOMSON, A.A.- A. J. STRICKLAND  
1999 **Strategic Management; Concepts and Cases.**  
Boston : Mc Graw HillBook International Edition 11th Edition, Irwin.

TİKİCİ, M. - E.Ü. KAYA

2004 **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları.**  
İstanbul : Beta Basım Yayım.

URAL, A. ve İ. KILIÇ

2005 **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri.**  
Ankara : Detay Yayıncılık.

ÜLGEN, H. ve S.K. MİRZE

2004 **İşletmelerde Stratejik Yönetim.**  
İstanbul : Literatür Yayıncılık.

WRİGHT, P.M. – R.A. NOE

1996 **Management of Organizations.**  
Burr Ridge : IL:Irwin McGraw-Hill.

YAZICI, Selim

2001 **Öğrenen Organizasyonlar.**  
İstanbul : Alfa Basım Yayım.

Yıldız Teknik Üniversitesi Kalite ve Verimlilik Kulübü

2006 “Oyun Teorisi ve Rekabet Oyunu.”  
[www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=oyun](http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=oyun) = 03/11/2006

YÜZBAŞIOĞLU, Nedim

2004 **2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama.**  
Konya : Çizgi Kitabevi.

[tdkterim.gov.tr/terimarat2.php?](http://tdkterim.gov.tr/terimarat2.php?) = 15/08/2006

[www.collins.co.uk/wordexchange/sections/DirsrchRsult.aspx?](http://www.collins.co.uk/wordexchange/sections/DirsrchRsult.aspx?) = 12/12/2006

## EKLER

### Ek-1. Anket Formu

Sayın yönetici,

Elinizdeki soru formu, otel işletmelerinde rekabet stratejilerinin geliştirilmesi konusunda hazırlanmakta olan bir yüksek lisans tezine veri toplamak üzere tasarlanmıştır. Elde edilecek veriler, bilimsel amaçlarla kullanılacak olup kesinlikle **GİZLİ** tutulacaktır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Yrd. Doç. Dr.  
Tülay GÜZEL  
ÇOMÜ Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO  
Terzioğlu Kampüsü 17100 ÇANAKKALE

e-mail: [tguzel@comu.edu.tr](mailto:tguzel@comu.edu.tr)

Yılmaz AKGÜNDÜZ  
ÇOMÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek  
Lisans Öğrencisi  
e-mail : [yilmazakgunduz@mynet.com](mailto:yilmazakgunduz@mynet.com) GSM :  
0(544) 648 31 87

Bu çalışmanın özetini edinmek isterseniz, e-posta adresinizi yazınız  
.....@.....

#### 1. İşletmedeki yönetsel konumunuz nedir ?

- ( ) Genel Müdür  
( ) Departman Müdürü  
( ) Şef

#### 2. Otel işletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir ?

.....

#### 3. Görev yaptığımız konaklama işletmesinin Türkiye’de toplam kaç tane otel işletmesi bulunmaktadır ?

.....

#### 4. Çalıştığımız otelde toplam kaç tane oda bulunmaktadır ?

.....

#### 5. Otelinizde çalışan personel sayısı kaçtır ?

.....

#### 6. İşletmenizin kuruluş şekli nedir ?

- ( ) Ulusal zincir otel olarak kurulmuştur.  
( ) Uluslararası zincir otel olarak kurulmuştur.  
( ) Yönetim Sözleşmesi ile kurulmuştur.  
( ) Franchising ile kurulmuştur.  
( ) Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**7. Faaliyet gösterdiğiniz pazara ait stratejik kararlar kimler tarafından alınmaktadır ?**

- ( ) İşletmenin Türkiye’de bulunan yöneticileri tarafından alınmaktadır.  
 ( ) İşletmenin Merkezi’nde bulunan yöneticiler tarafından alınmaktadır.  
 ( ) Merkez’de ve İstanbul’da bulunan yöneticiler tarafından beraber alınmaktadır.

**8. Alınan kararların uygulanmasında karşılaşılan zorlukların, çalışmalarınızı etkileme düzeylerini belirtiniz.**

	Hiç Etkilemiyor	Etkilemiyor	Kararsızım	Etkiliyor	Çok Etkiliyor
Yasal Engeller					
Çalışanların Nicel ve Nitel Yetersizliği					
Hedef Kitlenin İhtiyaç ve Beklentilerinin Farklı Olması					
Finansal Kaynak Yetersizliği					

**9. Faaliyet gösterdiğiniz turizm pazarındaki rekabet yoğunluğunu nedir ?**

PAZARLAR	REKABET DÜZEYİ			
	Hiç yoğun değil	Yoğun değil	Yoğun	Çok yoğun
İş Seyahatleri Pazarı				
Tatil/Eğlence Pazarı				
Kongre/Toplantı Pazarı				
Diğer (Lütfen belirtiniz) .....				

**10. İstanbul pazarında etkinlik gösteren otel işletmelerine göre rekabet üstünlüğünüzü, hangi unsurlara bağlıyorsunuz ? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)**

- ( ) Kalite  
 ( ) Fiyat  
 ( ) Bilgi-Teknoloji  
 ( ) Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

**11. İstanbul pazarına giriş nedenlerinizi önem derecesine göre sıralayınız ? ( Önem derecelerine göre 1,2,3,... şeklinde belirtiniz)**

- ( ) Karlılık Derecesi  
 ( ) Pazara Giriş ve Çıkış Kolaylığı  
 ( ) Belirsizlik Derecesi ve Risk Durumu  
 ( ) Büyüklüğü  
 ( ) Gelişim Hızı  
 ( ) Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

**12. Hizmet kaliteniz ile fiyat stratejiniz arasındaki ilişki hangisidir ?**

- Yüksek Fiyat / Yüksek Kalite ile Oluşmuş Bir Strateji  
 Düşük Fiyat / Yüksek Kalite ile Oluşmuş Bir Strateji  
 Uygun Fiyat / Yüksek Kalite ile Oluşmuş Bir Strateji  
 Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**13. Faaliyet gösterdiğiniz pazarda, rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi yöntemleri uyguluyorsunuz ?**

- Maliyetleri rakip işletmelerden daha düşük tutarak, oluşan maliyet avantajından yararlanıyoruz.  
 Potansiyel tüketicilerin tamamına yönelik mal/hizmet üreterek rekabet üstünlüğü sağlamak yerine işletmemiz için yeterli bir hedef kitleye daha düşük maliyetli mal ve hizmet sunuyoruz.  
 Potansiyel müşterilerin konaklama işletmemizi tercih etmeleri halinde, yararlandıkları hizmeti başka işletmelerden sağlayamayacaklarına dair izlenim oluşturuyoruz.  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

**14. Pazarda maliyetleri kontrol ederek rekabet etmenizin sebepleri nelerdir ?**

- Fiyat düzeyinin hedef kitlemiz için çok önemli olması  
 Rakip işletmelerin de maliyet kontrolünü esas alan stratejiler uygulaması  
 Girdi maliyetinde oluşabilecek muhtemel bir artışa karşı esneklik kazandırması  
 Güçlü alıcı gruplarına (tur operatörü veya seyahat acentelerine) karşı koruması  
 Pazarda bulunan bir çok değişken içerisinde sadece işletmenin maliyetleri kontrol edebilmesi  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

**15. Pazarda belirli bir müşteri grubunun ihtiyacını karşılayarak rekabet etmenizin sebepleri nelerdir ?**

- Belirli bir hedefe çok iyi hizmet verebileceğimizi düşünmemiz  
 Pazarda yer alan güçlü rakiplerle baş etmemizin zorlaşması  
 Sağlanacak kar veya satış gelirinin işletmemiz için yeterli olması  
 Müşterilerin hızla değişen istek ve beklentilerini daha iyi takip edebilmemiz  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

**16. Farklılaştırma stratejisi uygulamanızın nedenleri nelerdir ?**

- Ortalamanın üzerinde gelir sağlaması  
 Müşterilerin fiyatlar karşısında daha az hassas olmaları  
 İkame ürünlere karşı işletmeyi koruması  
 Taklidinin zor olması  
 Müşteri bağımlılığının sağlanmış olması  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

**17. Şu an uyguladığınız yönetim stratejisi nedir ?**

- Ortak yatırım
- Konsorsiyum
- Yönetim sözleşmesi
- Şirket birleşimi
- Şirket satın alma
- Lisans anlaşması
- Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

**18. Uyguladığınız yönetim stratejisinin size sağladığı yararlar hangileridir ?**

- Maliyetleri düşürmek
- Hizmet kalitesini artırmak
- Müşteri memnuniyetinin sürekliliğinin sağlanması
- Rekabet gücünü artırması
- Personel motivasyonunu artırması
- Riski dağıtması
- Kaynak kullanım kolaylığı sağlaması

**19. Pazarda yoğun rekabet olması durumunda, öncü durumuna gelmek için göstereceğiniz davranışların önem düzeylerini belirtiniz.**

	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapmak					
Sezon dışında farklı turizm çeşitlerine yönelmek					
Ürünlerimizde yenilik yaparak kaliteyi artırmak					
Fiyatları aşağı çekmek					
Riske girmekten kaçınmak					
Mevcut durumu sürdürmeyi amaçlamak					
Faaliyet alanına ilişkin uzmanlaşma hedeflemek					
Büyük işletmelerle rekabetten kaçınmak					
Çalışanları azaltma yoluna gitmek					
Müşterilerin şikâyetleri varsa acil çözümler getirmek					
Müşterilerimize satış sonrası hizmet sağlamak					
Kredili satışlara ağırlık vermek					
Aynı amaca yönelik turizm faaliyetine katılan müşteriler üzerine yoğunlaşmak					
Yatırımları tek bir turizm faaliyeti üzerine yoğunlaştırmak					