

T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İSTANBUL'DAKİ YERLİ VE YABANCI MARKA ZİNCİR OTEL  
İŞLETMELERİNİN STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ  
KARŞILAŞTIRILMASI

DOKTORA TEZİ  
Binali KILIÇ

Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı  
Uluslararası Ticaret Programı

HAZİRAN 2019

**T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**İSTANBUL'DAKİ YERLİ VE YABANCI MARKA ZİNCİR OTEL  
İŞLETMELERİNİN STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ  
KARŞILAŞTIRILMASI**

**DOKTORA TEZİ  
BİNALİ KILIÇ  
(144236009)**

**Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı  
Uluslararası Ticaret Programı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tuna USLU**

**HAZİRAN 2019**



**T.C.**  
**İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ**  
**DOKTORA TEZ ONAY BELGESİ**

Enstitümüz Uluslararası Ticaret Doktora Programı 144236009 numaralı öğrencisi Binali KILIÇ'ın "İstanbul'daki Yerli ve Yabancı Marka Zincir Otel İşletmelerinin Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması" adlı doktora tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 20/05/2019 tarih ve 2019/11 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından *ayrılışı* ile Doktora tezi olarak *..kbul..* edilmiştir.

	Unvan- Ad-Soyad	İmza
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Tuna USLU	

Jüri Üyeleri	Unvan- Ad-Soyad	İmza
Üye	Prof.Dr.Ahmet SELAMOĞLU	
Üye	Doç.Dr.Burcu YAVUZ TIFTİKÇİGİL	
Üye	Prof.Dr.Mehmet Onur GÜLBAHAR	
Üye	Dr.Öğr.Üyesi Ümit BOZOKLU	
Üye	Dr.Öğr.Üyesi Nilay UTLU KARACA	

**Tezin Savunulduğu Tarih : 13/06/2019**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.**

**Prof. Dr. Süha ATATÜRE**

**Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü**

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “İstanbul'daki Yerli ve Yabancı Marka Zincir Otel İşletmelerinin Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../2019)

Binali KILIÇ

Kılıç ailesine ve tüm dostlarıma...



## ÖNSÖZ

Bu çalışmayı gerçekleştirmemde değerli görüşleri ile bana yol gösteren Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU'na, Doç. Dr. Burcu Yavuz TİFTİKÇİGİL'e, zamanını, katkılarını ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Tuna USLU'ya, tez savunma jürimde yer alarak bu unvanı bana layık gören Prof. Dr. M. Onur GÜLBAHAR'a, Dr. Öğr. Üyesi Ümit BOZOKLU'ya ve Dr. Öğr. Üyesi Nilay Utlu KARACA'ya teşekkürlerimi sunuyorum.

Haziran 2019

Binali Kılıç



## İÇİNDEKLER

	Sayfa
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>İÇİNDEKLER</b> .....	<b>ii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Konusu .....	3
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Kapsamı.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi .....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	6
<b>2. STRATEJİK YÖNETİM</b> .....	<b>7</b>
2.1. Strateji Kavramı .....	7
2.2. Stratejik Yönetim Kavramı .....	9
2.3. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi .....	13
2.4. Türkiye’de Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	15
2.5. Stratejik Yönetim Süreçleri .....	18
2.5.1. Stratejik düşünce.....	18
2.5.2. Stratejik planlama .....	21
2.5.3. Stratejik kontrol .....	23
2.5.4. Stratejik değişim .....	24
2.6. Stratejik Yönlendirmeler .....	25
2.6.1. Misyon .....	25
2.6.2. Vizyon.....	26
2.6.3. Değerler .....	27
2.6.4. Amaçlar.....	29
2.6.5. Hedefler .....	30
2.6.6. İlkeler.....	31
2.6.7. Planlama .....	32
2.6.8. Politika.....	32
2.7. Stratejik Yönetim Araçları .....	33
2.7.1. SWOT analizi .....	33
2.7.2. McKinsey 7’S kuramı .....	35
2.7.3. Değer zinciri analizi.....	35
2.7.4. Senaryo analizi.....	37
2.7.5. Politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik analiz.....	37
2.7.6. Değişim mühendisliği.....	39
2.7.7. Kıyaslama – örnek edinme (Benchmarking).....	40
2.7.8. Performans karnesi (Balanced scorecard) .....	40
2.8. Stratejik Yönetim Yaklaşımları .....	42

2.9. Whittington'un Stratejik Yönetim Yaklaşımları .....	42
2.9.1. Klasik yaklaşım .....	42
2.9.2. Evrimsel yaklaşım .....	43
2.9.3. Süreçsel yaklaşım .....	43
2.9.4. Sistematik yaklaşım .....	43
2.10. Chaffee'nin Stratejik Yönetim Yaklaşımları .....	44
2.10.1. Doğrusal stratejiler .....	44
2.10.2. Açıklayıcı stratejiler .....	44
2.10.3. Uyum stratejileri .....	44
2.11. Mintzberg'in Stratejik Yönetim Yaklaşımları .....	45
2.11.1. Planlama okulu yaklaşımı .....	45
2.11.2. Çevre okulu yaklaşımı .....	45
2.11.3. Konumlandırma okulu yaklaşımı .....	46
2.11.4. Kültür okulu yaklaşımı .....	46
2.11.5. Öğrenme okulu yaklaşımı .....	46
2.11.6. Girişimcilik okulu yaklaşımı .....	47
2.11.7. Güç okulu yaklaşımı .....	47
2.11.8. Bilişsel okul yaklaşımı .....	48
2.11.9. Tasarım okulu yaklaşımı .....	48
2.11.10. Bütünleştirici okulu yaklaşımı .....	49
2.12. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Sınıflandırılması .....	49
2.13. Stratejik Yönetim Seviyeleri .....	51
2.14. Stratejik Yönetim ve Durumsallık Yaklaşımı .....	52
<b>3. TURİZM ENDÜSTRİSİ DÂHİLİNDE ENDÜSTRİ TEMELLİ VE KAYNAK</b>	
<b>TEMELLİ YAKLAŞIM .....</b>	<b>55</b>
3.1. Turizm Endüstrisinin Dış Ticaretteki Rolü ve Önemi .....	55
3.2. Konaklama İşletmelerinin Ticaretteki Rolü .....	60
3.3. Uluslararası Ticarete Marka Yönetimi .....	61
3.4. Otel Endüstrisi .....	62
3.5. Endüstri Temelli Yaklaşım .....	65
3.5.1. Porter'in rekabeti etkileyen beş güç modeli .....	66
3.5.1.1. Tedarikçilerin pazarlık gücü .....	67
3.5.1.2. Sektöre potansiyel rakiplerin giriş tehdidi .....	68
3.5.1.3. Müşterilerin pazarlık gücü .....	69
3.5.1.4. İkame hizmetlerin/ürünlerin tehdidi .....	70
3.5.1.5. Rakiplerin tehdidi .....	71
3.5.2. Porter'in üç jenerik rekabet stratejisi .....	72
3.5.2.1. Maliyet liderliği .....	72
3.5.2.2. Farklılaştırma stratejisi .....	74
3.5.2.3. Odaklanma stratejisi .....	76
3.5.2.4. Porter'in değer zinciri analizi .....	76
3.5.3. Endüstri temelli yaklaşıma ilişkin değerlendirmeler .....	79
3.6. Kaynak Temelli Yaklaşım .....	80
3.6.1. Temel kaynaklar .....	84
3.6.2. Temel yetenekler .....	84
3.6.3. Temel yeteneklerin özellikleri .....	87
3.6.3.1. Değerli olma .....	87
3.6.3.2. Nadirlik .....	89
3.6.3.3. Taklit edilememe .....	89
3.6.3.4. Süreklilik .....	90



3.6.3.5. İkame edilmeme .....	90
3.7. Otel İşletmelerinin Temel Yetenekleri .....	91
3.7.1. Global yetenekler.....	96
3.7.2. Liderlik ve yönetim yetenekleri.....	96
3.7.3. Kalite, standarda uygunluk ve hizmet yetenekleri.....	99
3.7.4. Pazarlama ve satış yetenekleri .....	100
3.7.5. Yönetim bilgi sistemleri yetenekleri.....	101
3.7.6. Öğrenme ve değişim yeteneği .....	102
3.7.7. Lojistik ve envanter yönetimi yetenekleri .....	103
3.7.8. Ortaklık kurma ve dış kaynak kullanma yeteneği .....	104
3.7.9. İnovasyon ve AR-GE yetenekleri.....	105
3.7.10. İnsan kaynakları yetenekleri .....	107
3.7.11. İşletme imajı ve marka yeteneği .....	109
3.7.12. Kaynak temelli yaklaşıma ilişkin değerlendirmeler .....	110
3.8. Araştırmanın Hipotezleri .....	111
<b>4. YERLİ VE YABANCI MARKA ZİNCİR OTELLERDE STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ ARAŞTIRILMASI .....</b>	<b>114</b>
4.1. Araştırmanın Yöntemi .....	114
4.2. Araştırmanın Modeli .....	114
4.3. Evren Çerçevesinin Oluşturulması ve Örneklem .....	115
4.4. Veri Toplama Yöntemi.....	120
4.5. Anket Formunun Hazırlanması .....	121
4.5.1. Endüstri temelli yaklaşım ölçeği .....	121
4.5.2. Kaynak temelli yaklaşım ölçeği.....	123
4.6. Ön Çalışmanın Yapılması .....	127
4.7. Alan Araştırmasının Yapılması .....	128
4.8. Verilerin Analizi.....	128
<b>5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....</b>	<b>129</b>
5.1. Örneklem Gurubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	129
5.2. Endüstri Temelli Yaklaşım İle İlgili Faktör Analizi .....	131
5.2.1. Rakipler boyutu .....	134
5.2.2. Farklılaşarak odaklanma boyutu.....	134
5.2.3. Pazarlık gücü boyutu .....	134
5.2.4. Maliyet liderliği boyutu .....	135
5.3. Kaynak Temelli Yaklaşım İle İlgili Faktör Analizi.....	135
5.3.1. Marka yönetimi yetenekleri boyutu.....	139
5.3.2. Yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu.....	140
5.3.3. Pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu.....	140
5.3.4. Öğrenen örgütler yetenek boyutu .....	141
5.3.5. İnsan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu.....	141
5.4. Güvenilirlik Analizleri .....	141
5.5. Normallik İstatistikleri .....	143
5.6. Endüstri Temelli Yaklaşım İle Kaynak Temelli Yaklaşım Ölçekleri ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular .....	146
5.7. Endüstri Temelli Yaklaşım İle Kaynak Temelli Yaklaşım Arasındaki İlişkiler .....	148
5.8. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular .....	156
5.9. Normallik Dağılımı .....	156

5.10. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının İşletmedeki Görev Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular .....	159
5.11. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının İşletmedeki Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular .....	160
5.12. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular.....	161
5.13. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular .....	162
5.14. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticiliğe Geçmeden Önceki Görev Aldığı Bölüm Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular .....	163
5.15. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Turizm Sektöründe Çalışma Yılı Sayısı Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular .....	164
5.16. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının En Son İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular .....	166
5.17. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Mesleki Turizm Eğitimi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular .....	167
5.18. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Otel Sınıfı Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular .....	168
5.19. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Yerli veya Yabancı Marka Zincir Otel Olma Durumu Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular .....	169
5.20. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Yabancı Marka Zincir Otelin Yönetim Anlaşması veya Franchise Özelliği Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular.....	170
5.21. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Yerli Marka Zincir Otelin Yönetim Anlaşması veya Sahiplik Özelliği Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular.....	172
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>178</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>190</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>203</b>
Ek 1: Anket Soruları İçin Yararlanılan Kaynaklar .....	203
Ek 2: Anket Formu .....	210
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>221</b>

## KISALTMALAR

<b>7'S</b>	:Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Style, Staf (Strateji, Yapı, Sistemler, Değerler, Yetenekler, Yönetim Stili ve Çalışanlar)
<b>AB</b>	:Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	:Amerika Birleşik Devletleri
<b>BIT</b>	:Bilgi İletişim Teknolojileri
<b>MARSHA</b>	:Marriott Otelleri Otomatik Rezervasyon Sistemi
<b>OECD</b>	:The Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
<b>PEST</b>	:Politik-Ekonomik-Sosyal-Teknolojik Çevre
<b>SİB</b>	:Stratejik İş Birimleri
<b>SMART</b>	:Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Relevant, Time Bound (Özgün, Ölçülebilir, Erişilebilir, Gerçekçi ve Bağlantılı, Zaman Sınırlı)
<b>SPSS</b>	:Statistical Packages for the Social Sciences
<b>SWOT</b>	:Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü, Zayıf, Fırsatlar, Tehditler)
<b>TCMB</b>	:Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
<b>UNWTO</b>	:World Tourism Organization (Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü)
<b>USD</b>	:Amerikan Doları
<b>VİRO</b>	:Value, Rarity, Imitability, Displacement (Değerli, Nadirlik, Taklit Edilebilirlik, İkame Edilmezlik)

## ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2. 1: Stratejik Yönetim İle İlgili Görüşlerin Kronolojik Sıralaması.....	14
Çizelge 2. 2: Stratejik Yönetimin İş Stratejisi Olarak Gelişimi.....	17
Çizelge 2. 3: Stratejik Düşünce Sistemine İlişkin Yaklaşımlar.....	19
Çizelge 2. 4: VIRO Çatısı.....	36
Çizelge 2. 5: PEST Analizi Tablosu.....	38
Çizelge 2. 6: Performans Karnesi Boyutlarının Ölçülmesi ve Amaçları.....	41
Çizelge 2. 7: Strateji Oluşturmaya Yönelik Yaklaşımlar ve Sınıflandırılması.....	50
Çizelge 2. 8: Ansoff'un Çevre Değişim Düzeyi İle İlgili Stratejik Davranış Modeli	53
Çizelge 3. 1: Dünyada ve Türkiye'de Hizmet Ticareti İstatistikleri.....	57
Çizelge 3. 2: TCMB Ödemeler Dengesi Yıllık Ayrıntılı Tablo.....	58
Çizelge 3. 3: Turizmin Dış Ticaret Açıklarını Kapatmadaki Payı.....	59
Çizelge 3. 4: Turizm Gelirlerinin İhracat Gelirlerine ve Turizm Giderlerinin İthalat Giderlerine Oranı.....	59
Çizelge 3. 5: Türkiye'de ve İstanbul'daki Turizm Yatırım ve Turizm İşletme Belgeli Tesis Sayıları.....	63
Çizelge 3. 6: Porter'in Sektördeki Rekabeti Belirleyen Beş Güç Modeli.....	66
Çizelge 3. 7: Değer Zinciri Unsurları ve Değer Etkileri.....	78
Çizelge 3. 8: Kaynak Temelli Yaklaşım Katkı Sunan Yazarlar.....	83
Çizelge 3. 9: Müşteriye Değer Yaratma Süreci.....	88
Çizelge 3. 10: Kaynakların ve Yeteneklerin Otel İşletmeleri Performansına Etkilerini İnceleyen Akademik Çalışmalar.....	91
Çizelge 3. 11: Otel İşletmeleri İçin Liderlik Yetenekleri.....	97
Çizelge 4. 1: Endüstri Temelli Yaklaşım Ölçeği İçin Oluşturulan Sorular.....	122
Çizelge 4. 2: Kaynak Temelli Yaklaşım Ölçeği İçin Oluşturulan Sorular.....	124
Çizelge 5. 1: Katılımcıların İşletmedeki Görevleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	129
Çizelge 5. 2: Katılımcıların Cinsiyetleri, Yaşı ve Eğitim Durumu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	129
Çizelge 5. 3: Katılımcıların Üst Düzey Yöneticiliğe Geçmeden Önceki Görevleri, Çalışma Yılı ve Aldıkları Mesleki Eğitime İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	130
Çizelge 5. 4: Zincir Otel Özellikleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	131
Çizelge 5. 5: Endüstri Temelli Yaklaşımın Faktör Analiz Sonuçları.....	132
Çizelge 5. 6: Endüstri Temelli Yaklaşım Ölçeği İçin Örneklem Yeterliliği Testi Sonucu.....	133
Çizelge 5. 7: Kaynak Temelli Yaklaşımın Faktör Analiz Sonuçları.....	135
Çizelge 5. 8: Kaynak Temelli Yaklaşım Ölçeği İçin Örneklem Yeterliliği Testi Sonucu.....	138
Çizelge 5. 9: Ölçeklere İlişkin Güver i.....	142
Çizelge 5. 10: Endüstri Temelli Yakıl İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.	143

<b>Çizelge 5. 11:</b> Kaynak Temelli Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular ..	144
<b>Çizelge 5. 12:</b> Endüstri Temelli Yaklaşım Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	146
<b>Çizelge 5. 13:</b> Kaynak Temelli Yaklaşım Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	147
<b>Çizelge 5. 14:</b> Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları.....	149
<b>Çizelge 5. 15:</b> Korelasyon Analizi Sonucunda Oluşturulan Özet Hipotez Tablosu	154
<b>Çizelge 5. 16:</b> Veri Dağılımı İstatistikleri.....	157
<b>Çizelge 5. 17:</b> Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının İşletmedeki Görev Değişkenine Yönelik T-Testi.....	159
<b>Çizelge 5. 18:</b> Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Cinsiyet Değişkenine Yönelik T-Testi .....	160
<b>Çizelge 5. 19:</b> Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Yaş Değişkenine Yönelik ANOVA Testi .....	161
<b>Çizelge 5. 20:</b> Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik T-Testi.....	162
<b>Çizelge 5. 21:</b> Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticiliğe Geçmeden Önceki Görev Aldığı Bölüm Değişkenine Yönelik T-Testi .....	163
<b>Çizelge 5. 22:</b> Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Turizm Sektöründeki Çalışma Yılı Değişkenine Yönelik ANOVA Testi .....	164
<b>Çizelge 5. 23:</b> Endüstri Temelli Yaklaşımın Çalışma Yılı Sayısı Değişkeni Bakımından Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Testi.....	165
<b>Çizelge 5. 24:</b> Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının En Son İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik T-Testi.....	167
<b>Çizelge 5. 25:</b> Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Mesleki Turizm Eğitimi Değişkenine Yönelik T-Testi.....	168
<b>Çizelge 5. 26:</b> Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Otel Sınıfı Değişkenine Yönelik T-Testi .....	169
<b>Çizelge 5. 27:</b> Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Yerli Veya Yabancı Marka Zincir Otel Olma Durumu Değişkenine Yönelik T-Testi.....	170
<b>Çizelge 5. 28:</b> Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Yabancı Marka Zincir Otel Sınıfı Değişkenine Yönelik T-Testi.....	171
<b>Çizelge 5. 29:</b> Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Yerli Marka Zincir Otelin Yönetim Özelliği Değişkenine Yönelik Mann-Whitney U Testi .....	172
<b>Çizelge 5. 30:</b> Endüstri Temelli Yaklaşımın Alt Boyutlara Göre T- Testi.....	173
<b>Çizelge 5. 31:</b> Kaynak Temelli Yaklaşımın Alt Boyutlara Göre T- Testi.....	174
<b>Çizelge 5. 32:</b> Araştırmaya Ait Özet Hipotez Tablosu Sonuçları.....	175

## ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2. 1 : Bryson'un Stratejik Planlamanın ABC'si Yaklaşımı.....	22
Şekil 3. 1: Türkiye'deki ve İstanbul'daki Toplam Otel ve Zincir Otel Sayıları.....	63
Şekil 3. 2: Düşük Maliyet Liderliğinin Gerekçesi.....	73
Şekil 3. 3: Porter'in Değer Zinciri Modeli.....	77
Şekil 3. 4: Temel Yeteneklerin Dört Önemli Kriteri.....	82
Şekil 3. 5: Javidan'ın Yetenekler Hiyerarşisi.....	85
Şekil 3. 6: Müşteri İçin Değer Yaratılması.....	87
Şekil 4. 1: Yabancı Marka Zincir Otel Grup Sayıları.....	115
Şekil 4. 2: Yabancı Marka Zincir Otel Marka Sayıları.....	116
Şekil 4. 3: Yabancı Marka Zincir Otel Tesis Sayıları.....	116
Şekil 4. 4: Yerli Marka Zincir Otel Grup Sayıları.....	117
Şekil 4. 5: Yerli Marka Zincir Otel Marka Sayıları.....	117
Şekil 4. 6: Yerli Marka Zincir Otel Tesis Sayıları.....	118
Şekil 4. 7: Türkiye'de Yıllara Göre Yerli Marka Otel Tesis Sayıları.....	119
Şekil 4. 8: Türkiye'de Yıllara Göre Yabancı Marka Otel Tesis Sayıları.....	120
Şekil 5. 1: Endüstri Temelli Yaklaşım Q-Q Grafiği.....	158
Şekil 5. 2: Kaynak Temelli Yaklaşım Q-Q Grafiği.....	158

# İSTANBUL'DAKİ YERLİ VE YABANCI MARKA ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNİN STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

## ÖZET

Stratejik yönetim alan yazınına göre, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek ve sürdürmek için uygulayacakları iki temel stratejik yönetim yaklaşımı bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan birincisi işletmelerin içinde bulunduğu endüstriyi dikkate alan “Endüstri Temelli Yaklaşım”dır. Diğeri ise, işletmenin temel yeteneklerini başlangıç noktası olarak ele alan “Kaynak Temelli Yaklaşım”dır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek ve rekabet üstünlüğü anlayışını sürdürmek için stratejik yönetim yaklaşımlarından birini başlangıç noktası olarak ele almaları gerekmektedir.

Küreselleşme, iletişim ve ulaşım teknolojilerinin gelişmesi, otel işletmeleri üzerinde rekabet etkisini güçlü bir şekilde göstermiştir. Ancak yerli ve yabancı marka zincir otellerin başarısında, rekabet üstünlüğü elde etmesinde ve rekabet üstünlüğü anlayışını sürdürmesinde hangi stratejik yönetim yaklaşımına öncelik verdikleri ile ilgili stratejik yönetim alan yazınında yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmamızda, İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otellerinin üst düzey yöneticilerin rekabet üstünlüğü anlayışında; hangi stratejik yönetim yaklaşımına daha çok kaynak ayırdıkları, hangisine daha çok öncelik verdikleri veya hangisini daha çok tercih ettikleri sorusunun yanıtı aranmıştır.

Araştırmanın tasarımı; araştırmada analiz tekniği olarak nicel yöntem kullanılmıştır. 20 adet üst düzey yerli ve yabancı marka otel yöneticisi ile pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma ile ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmış olup, tez çalışmasının amacına ulaşabilmesi için geliştirilen kaynak temelli ve endüstri temelli yaklaşım ölçeğinin güvenilir olduğu görülmüştür.

Araştırma evreni ise, İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinden oluşmaktadır. İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otellerin toplam tesis sayısı 239 adettir. Araştırmaya katılan 152 adet tesisin üst düzey yöneticilerinden anket tekniği ile elde edilen veri, SPSS 22.0 istatistiksel veri analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen alt boyutlar, fark analizleri ve korelasyon analizi yapılmıştır.

Elde edilen sonuca göre; yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları, endüstri temelli yaklaşım algılarına oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin rekabet üstünlüğü anlayışında kaynak temelli ve endüstri temelli yaklaşımı birlikte önceliklendirdikleri görülmüştür.

Araştırmada, yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri ile bağımsız otel işletmeleri yatırımcılarına, üst düzey yöneticilerine ve diğer paydaşlara yararlı olacağı düşünülen sonuçlara ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** *Stratejik Yönetim, Kaynak Temelli Yaklaşım, Endüstri Temelli Yaklaşım, Rekabet Stratejisi, Yerli ve Yabancı Marka Zincir Oteller*

# **COMPARISON OF STRATEGIC MANAGEMENT APPROACHES OF LOCAL AND FOREIGN BRAND CHAIN HOTEL BUSINESSES IN ISTANBUL**

## **ABSTRACT**

According to the strategic management literature, there are two main strategic management approaches that businesses will implement to achieve and maintain competitive advantage. The first of these approaches is the "Industry-Based Approach", which takes into account the industry in which the businesses operate. The other is the "Resource-Based Approach", which takes into account the basic capabilities of business as a starting point. Businesses should consider one of the strategic management approaches as a starting point to achieve competitive advantage and maintain its understanding of competitive advantage.

Globalization and development of communication and transportation technologies have strongly influenced the competition in the hotel businesses. However, in the strategic management literature, there is no study conducted on which the strategic management approach the local and foreign brand chain hotels prioritize in achieving success, attaining competitive advantage and maintaining the understanding of competitive advantage. Therefore, in this study we looked for an answer on the question as to which strategic management approach the more resources are allocated, which approach they give more priority or which approach they prefer more in the understanding of competitive advantage of senior executives of local and foreign brand chain hotels in İstanbul.

Research design; in the research, quantitative method was used as the analysis technique. A pilot study was conducted with 20 senior executives of local and foreign brand hotels. With the pilot study, reliability analysis of the scales was performed and it was found that the resource-based and industry-based approach scale which was developed to achieve the purpose of this thesis study is reliable.

The research population consists of local and foreign brand chain hotel businesses located in Istanbul. The total facility number of local and foreign brand chain hotels in Istanbul is 239. The data obtained from senior executives of 152 participant facilities through the questionnaire method were analyzed using the SPSS 22.0 statistical data analysis software. Sub-dimensions, difference analysis and correlation analysis were performed as a result of the factor analysis.

According to the findings, it was found that resource-based approach perceptions of senior local and foreign brand chain hotel executives were higher than their perceptions of industry-based approach. However, it was observed that senior executives of local and foreign brand chain hotels in İstanbul prioritize resource-based and industry-based approaches together in the understanding of competitive advantage.



In this study, findings that are believed to be useful for local and foreign brand chain hotel business and independent hotel business investors, senior executives and other stakeholders were obtained.

**Keywords:** *Strategic Management, Resource-Based Approach, Industry-Based Approach, Competition Strategy, Local and Foreign Brand Chain Hotels*



## 1. GİRİŞ

Gelişmiş ekonomilerde turizm endüstrisi önemli bir paya sahiptir. Turizmin, birçok ülke için önemli bir döviz girdisi, dış ticaret açığını kapatmada önemli bir gelir, istihdam ve ülke tanıtımında önemli bir güç olduğu görülmektedir.

Hizmetler sektörü 21. yüzyılda küresel ekonominin önemli bir parçası haline gelmiştir. Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) 2016 yılı raporuna göre, dünyada turizm hareketine katılanların sayısı 1,2 milyar kişiye, turizm geliri ise yaklaşık 1,5 trilyon Amerikan Dolarına (USD) ulaşmıştır. Dünyadaki ihracatın % 7'si, hizmet sektörü ihracatının % 30'u ve dünyadaki iş gücü istihdamının % 10'u turizm sektörü tarafından yaratılmaktadır (<http://www.e-unwto.org>, Erişim tarihi: 17 Ekim 2017).

Turizm endüstrisinin en önemli bileşenlerinden birisi otelcilik sektörüdür. Küreselleşme, ulaşım ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, otel işletmelerinin hızlı bir şekilde büyümesine, faaliyetlerini optimum düzeyde sürdürmesine ve başarı elde etmesine olanak sağlamıştır. Bu nedenle yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri, ulusal ve uluslararası pazarlarda marka bilinirliğini arttırmak, sektör lideri olmak ve birçok coğrafi alanda faaliyet göstermek gibi çeşitli temel stratejileri benimsemişlerdir.

Hizmet endüstrisi içerisinde önemli payı olan otel işletmeleri, küresel pazarlarda pay alabilmek ve rekabet edebilmek için birçok coğrafi turistik bölgede yerel işletmeler ile stratejik işbirliği dönemine girmiştir. Bu süreçte işletmelerin stratejileri; farklılaştırma, odaklanma, maliyet liderliği ve sektör analizi ile yeni yetenekler, rekabetçi teknolojiler, yetenekli ve nitelikli insan kaynaklarını geliştirmek ve iyileştirmek, otel işletmeleri için vazgeçilmez rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler olarak ortaya çıkmıştır.

21. yüzyılda tüm sektörlerde olduğu gibi, otelcilik sektöründe de yerli ve yabancı marka zincir oteller küresel pazardan pay alabilmek için franchise, yönetim

anlaşmaları ve diğer satın alma yöntemleri ile uluslararası pazarlara girip operasyonlarını genişlettirdikleri görülmektedir.

Dünyada hızla artan turizm hareketi ve küreselleşme süreci, otel işletmeleri arasında rekabeti arttırmaktadır. Bu durum otel işletmelerinin büyüyen uluslararası pazarlardan pay alma yarışını da hızlandırmaktadır. Bu gelişmeler, otel işletmeleri yöneticilerinin stratejik yönetimin araç, yöntem ve yönlendirmelerini, yönetimin her aşamasında kullanmalarını zorunlu kılmaktadır (Met, 2005).

Otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri (çalışmamızda üst düzey yöneticiler; koordinatör, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve satış ve pazarlama müdürüdür) sektör ortalamasının üzerinde kâr elde etmek, varlıklarını sürdürmek, rekabetçi olmak, büyümek, hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bugünü ve geleceği analiz ederek geleceğe hazırlanmaları gerekmektedir. Bu da bizleri, otel işletmelerinin stratejik yönetime sahip olmaları gerektiğinin yargısına ulaştırmaktadır. Bu bakımdan, otel işletmeleri sert rekabet koşulları altında başarılı olabilmeleri için çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda yönetilmeleri zorunludur.

Otel yöneticilerinin temel hedefi, en düşük maliyet ile en yüksek gelir ve müşteri memnuniyetine ulaşmak, rekabet üstünlüğü elde ederek belirlediği stratejik hedeflere ulaşmaktır. Bütün ticari işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürme zorunluluğu vardır. Yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri yöneticilerinin elde ettikleri marka değeri ve rekabet üstünlüğü anlayışında hangi stratejik yönetim yaklaşımına öncelik verdikleri, rakip işletmeler arasındaki rekabet üstünlüğünün hangi faktörlere bağlı olduğu tam olarak bilinmemektedir.

Bu çerçevede, otel işletmeleri yöneticilerinin işletme kârını arttırmak, tüketici beklentilerini karşılamak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmek için, hangi stratejik yönetim yaklaşımını uyguladıklarını açıklayarak literatüre katkı sağlamak gereklidir.

Bu nedenle, son elli yıldır işletme ve ekonomi literatüründe firmaların üstün performans sağlamaları veya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinin kaynağının neler olduğu akademik çevrelerde stratejik yönetim açısından önemli bir araştırma konusu olmuştur (Božič ve Cvelbar, 2016).

Literatürde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayan iki farklı stratejik yönetim yaklaşımı vardır. Birincisi, endüstri temelli yaklaşımdır. Endüstri temelli yaklaşıma göre, rekabet üstünlüğü için endüstrinin yapısına işaret edilmekte ve endüstrinin özelliği dikkate alınmaktadır. İkincisi olan kaynak temelli yaklaşımda ise, işletmenin temel kaynak ve yeteneklerin rekabet üstünlüğünü elde etmesi önemli bir faktör olarak varsayılmaktadır (Erol ve İnce, 2012).

Bu çerçevede, bu iki stratejik yönetim yaklaşımlarından hangisine, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticileri tarafından öncelik verildiğinin veya tercih edildiğinin bulunması ve saptanması önemlidir. Bu bağlamda; İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri üst düzey yöneticilerinin rekabet stratejilerini belirlerken, stratejik yönetim yaklaşımlarından endüstri temelli yaklaşıma mı, yoksa kaynak temelli yaklaşıma mı öncelik verdikleri bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin, rekabet üstünlüğünü elde etmek için; endüstri temelli yaklaşım ve kaynak temelli yaklaşımdan hangisine daha çok önem verdiği, hangisine daha çok kaynak ayırdığı veya hangisini daha çok tercih ettiği sorusunun yanıtı aranacaktır.

Çalışmamız altı ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, giriş, araştırmanın konusu ve amacı açıklanmıştır. İkinci bölümde, strateji ve stratejik yönetim kavramı, stratejik yönlendirme ve stratejik yönetim araçları açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde, turizm endüstrisi dâhilinde endüstri temelli ve kaynak temelli yaklaşım açıklanmıştır. Dördüncü bölümde, yerli ve yabancı marka zincir otellerin stratejik yönetim yaklaşımlarının araştırılması ile ilgili metodoloji aktarılmaktadır. Beşinci bölümde, araştırmanın bulguları yer almaktadır. Altıncı bölümde ise, araştırmanın bulguları ile ilgili sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

### **1.1. Araştırmanın Konusu**

Yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri üst düzey yöneticilerin rekabet üstünlüğünü ve rekabet stratejilerini belirlerken endüstri temelli yaklaşım ve kaynak temelli yaklaşımdan hangisine öncelik verdiği konusunda yapılan yazın taramasında ve incelemede herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Bu nedenle, araştırmanın konusu ve çalışma alanı “İstanbul’daki Yerli ve Yabancı Marka Zincir Otel İşletmelerinin Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması” olarak tercih edilmiştir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, İstanbul’daki yerli ve yabancı marka otel işletmelerinde markanın; otel yönetimde, kendi temel yetenekleri ile kaynaklarının önemli bir boyutu olarak rekabet üstünlüğünde ön planda olduğu halde, kullanılan endüstri ve kaynak temelli stratejik yönetim yaklaşımları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktır.

Bu çalışmada, yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri üst düzey yöneticilerin rekabet üstünlüğü elde etmek için; endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşımdan hangisine daha çok önem ve öncelik verdikleri veya hangisini daha çok tercih ettikleri araştırılmıştır. Ayrıca, İstanbul’daki yerli ve yabancı marka zincir otellerin rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürme anlayışına, rekabet stratejilerine, markasına ve imajına etki eden faktörlerin neler olduğu sorusunun yanıtını yerli ve yabancı marka zincir otellerin üst düzey yönetici bakış açısıyla irdelenmektedir.

Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin, rekabet stratejilerini belirlerken öncelikle işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini mi yoksa faaliyet gösterilen pazarı mı önemsedikleri araştırılmıştır. Bu temel amaçla birlikte araştırmada şu alt amaçlara da ulaşılması planlanmıştır.

İstanbul’daki yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinin stratejik yönetim yaklaşımlarına ilişkin genel eğilimleri tespit etmektir.

Yerli ve yabancı marka zincir otellerin franchise, yönetim anlaşması ve sahiplik durumuna göre kaynak ve endüstri temelli yaklaşımları arasındaki farkları karşılaştırmaktır.

## **1.3. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma, İstanbul’daki yerli ve yabancı marka zincir otelleri kapsamaktadır. İstanbul’daki yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerinden anket tekniği ile elde edilen veriler analiz edilecektir.

#### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Otel işletmeleri yöneticileri, otelcilik sektörünün hızlı gelişmesi ve rekabet nedeniyle en iyi yönetim, performans ve büyüme faaliyetlerine stratejik bakış açısıyla izlemeli ve önem vermelidirler.

Kaya (2010) ile Köseoğlu ve diğerleri (2016), yaptıkları akademik çalışmalarda otel işletmeleri ile ilgili stratejik yönetime ilişkin yazılı kaynakların az olduğu ve otel işletmeleri yöneticilerinin genellikle stratejik yönetim araçlarını kullanmadıkları görülmüştür.

Otelcilik sektörü literatüründe, stratejik yönetim ile ilgili akademik çalışmanın az olması, otel işletmeleri yöneticilerinin stratejik yönetim ile ilgili bakış ve ilgileri, diğer sektörlerdeki uygulamalarla sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle, otel işletmelerinde stratejik yönetim konusuyla ilgili olarak çalışma ve araştırmaların özendirilmesi gerekmektedir (Kaya, 2010).

Görüleceği üzere, Türkiye’de otel işletmeleri ile ilgili yapılan stratejik yönetim çalışmaları, üretim işletmelerinin ve genel olarak stratejik yönetim alanında yapılan çalışmaların çok gerisinde kalmıştır. Otel işletmeleri yöneticilerinin klasik yönetim anlayışından ayrılamamalarının en önemli nedenleri; yöneticiler üzerindeki zaman baskısı, hizmetin ve tüketimin eş zamanlı sunulması, otel işletmelerinin emek yoğun bir sektör olması, yöneticilerin günlük operasyonlara yoğunlaşmaları ve 24 saat operasyonel olarak hizmetin işgörenler aracılığı ile yerine getirilmesidir. Bu gerekçe ile çalışmamızda İstanbul’daki yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin stratejik yönetim yaklaşımları irdelenmiştir.

Bu çalışmada, İstanbul’daki yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri üst düzey yöneticilerinin stratejik yönetim yaklaşımları, üst düzey otel yöneticilerinin önem verdikleri veya dikkate aldıkları stratejiler ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca bu çalışmanın sonuçları, sektördeki işletmelerin yatırımcılarına, karar alıcılarına veya üst düzey yöneticilerine rehber olma niteliğinde olmuştur.

## 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinin işletme ve kullanma sözleşmelerine ilişkin olarak herhangi bir belgelendirme ve sınıflandırma yapılmamaktadır. Yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinin sayıları, grup ve zincir otel işletmelerinin internet sayfaları incelenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmanın evreninde İstanbul'daki 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller ile özel statü oteller dikkate alınmıştır.

Yerli ve yabancı marka zincir ve grup otel işletmelerinin altında birden fazla markası olabilmektedir. Bu nedenle bir gruba ait her bir markanın tesis sayısına bakılmaksızın ayrı bir marka olarak dikkate alınmıştır.

Araştırma, İstanbul'da en az bir tesisi olan yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri ile sınırlıdır.

Araştırmaya dâhil edilen yerli ve yabancı marka zincir otellerin sayıları; Türkiye Otelciler Birliğinin yayınlanmayan yerli ve yabancı marka zincir otel çalışması ile Resort Dergisinin 2012 ve 2015 yılı 117. ve 155. sayılarında yer alan yerli ve yabancı marka zincir oteller ile ilgili çalışması temel alınarak oluşturulmuştur.

Araştırmanın evreninde ve örnekleme ulaşılan yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinin grup, marka ve tesis sayıları 1-9 Şubat 2018 tarihleri arasında işletmelerin internet sayfalarından elde edilmiştir.

Bazı otel işletmelerinin markaları veya sayıları internet sayfalarında yer almaması nedeniyle araştırmamın evrenine ve örnekleme dâhil edilmemiş olabilir.

Araştırmanın anketi; 20 adet yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticisi ile 7-9 Kasım 2017 ve 132 adet yerli ve yabancı marka zincir otel yöneticisi ile 09 Şubat 2018 – 09 Mart 2018 tarihleri arasında yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, zaman maliyeti nedeniyle katılımcılar ile yüz yüze görüşme yerine anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu katılımcılara elektronik posta ve cep telefonu üzerinden anlık iletişim uygulamaları ile gönderilmiştir. Anketin yanıtları bilişim ortamında alınmıştır.

## 2. STRATEJİK YÖNETİM

### 2.1. Strateji Kavramı

Stratejinin, matrisler, kurallar ve diyagramlar ile açıklanamayacak kadar geniş bir anlamı ve tanımı vardır (Wit ve Meyer, 2010). Strateji kavramı ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımları şu şekilde gruplandırabiliriz: Savaş sanatı olarak strateji, başarıya ulaştırılacağına inanılan yol olarak strateji, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlaması yönünden strateji, amaç ve hedeflere ulaşmak açısından strateji, karar alma ve seçim yönünden strateji, kaynakların tahsisi yönünden strateji, değişimi ve yeniliği yönetme açısından strateji.

Savaş sanatı olarak strateji: Strateji ilk önce askeri bir terim olarak insanların yaşamlarında yer edinmiştir. Bu yer edinme ile ilgili iki yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi Yunanlı General “Strategos” un askeri alandaki bilgisi, başarıma sanatı ve elde ettiği zaferlerinden esinlenerek kullanılmasıdır. İkincisi ise, Yunanca stratos (ordu) ve ago (liderlik) kelimelerinin birleşiminden oluşan general, askeri vali ve Yunan ordusunda subay rütbesi olarak kullanılmasıdır (Dinçer, 2011). Strateji ile ilgili ilk yazılı eser, Sun Tzu’nun 2500 yıl önce yazmış olduğu “The Art of War” adlı çalışmasıdır. Görüleceği üzere strateji kavramı işletmelere ve diğer bilim dallarındaki literatüre askeri literatürden geçmiştir (Pınar, 2006).

Başarıya ulaştırılacağına inanılan yol olarak strateji: Fransızcadan Türkçe ’ye geçen “strateji” terimi “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” anlamına gelmektedir (Kaya, 2010). Strateji kavramı Türkçe Sözlükte ise, “izlem, bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceyş” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, Erişim tarihi:19 Ekim 2017). Sevkülceyş ise, askeri alanda kullanılan bir terim olup, askeri birliklerin en uygun şekilde komuta edilmesi, yerleştirilmesi ve gerektiği zaman harekete geçirme sanatı olarak tarif edilebilir (Dinçer, 2013). Görüleceği üzere Türkiye’de strateji kavramı, başarıya ulaştırılacağına inanılan yol ve yöntem olarak ifade edilmektedir.



İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlaması yönünden strateji: Stratejinin en genel tanımı ve özelliği bir işletmenin nasıl rekabet üstünlüğü sağlayacağı sorusuna yanıt aramasıdır (Yaşlıoğlu, 2016). Strateji, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik hareket veya hareketin tasarımı ve uygulanmasının tümü olarak tanımlanabilir (Pınar, 2006). Strateji, bir işletmenin bulunduğu endüstride sürdürülebilir bir fark ve üstünlük yaratmak için, rakiplerine üstün geleceği faaliyetleri seçmek ve uygulamak olarak değerlendirilebilir (Kaplan ve Norton, 2010).

Amaç ve hedeflere ulaşmak açısından strateji: Strateji, işletmelerin ve kurumların amaçlarına ulaşması için, rekabetçi bir yaklaşım ile bir etkinliğe değer katarak farklı olmalarıdır (Grant ve Jordan, 2014). Strateji, herhangi bir konuda yapılacak her eylem ve atılacak adımları önceden düşünme, ulaşılabilecek vizyon ve amaçları sahip olunan kaynaklar açısından ele alma gibi konuları ifade etmek istediğimizde kullanacağımız en uygun kelimedir (Freedman, 2014).

Karar alma ve seçim olarak strateji: Stratejiler, işletmenin en üst düzey yöneticileri tarafından alınan kararlar olup işletmenin geleceğini doğrudan etkiler. Karar alma psikolojik bir süreç olup zihinsel çabaları içerir. Bu zihinsel çabaların temelinde bilgi toplama, bu bilgileri analiz etme, öğrenme ve bunları işletmenin yararına olacak şekilde kararlara ve eylemlere dönüştürmeyi gerektirir (Yaşlıoğlu, 2016). Karar verme, işletme yaşamında önemli bir konudur. Yöneticinin en belirgin özelliği sürekli olarak işletmeye ilişkin kararlar almak, uygulamak ve yönetmektir. Yöneticiler, alternatif çözümler arasında en uygununu seçerek işletmeyi geleceğe taşır veya işletmenin sorununu çözmeye çalışırlar (Karalar, 2004). Strateji, birbirine zıt gibi görünen paradoksların en uygununu seçme ve uygulayabilme sanatı olarak değerlendirilebilir (Bakoğlu, 2010).

Kaynakların tahsisi yönünden strateji: Strateji, işletmenin kaynaklarını misyonu ve vizyonu doğrultusunda nerelere, ne şekilde ve hangi miktarlarda pay edileceğini gösteren somut bir kavramdır (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006). Strateji, planlanan hedeflere ulaşmak için işletmelerin tüm kaynaklarını en etkin bir şekilde bir arada kullanma sanatı, bilimi ve kaynakları organize etme yöntemi olarak kabul görmüştür (Dinçer, 2011).

Değişimi ve yeniliği yönetme açısından strateji: Strateji, rekabetçi bir ortamda yeniliği, ilerlemeyi, değişimi ve işletmenin değişen çevre koşulları ile etkileşimde olmasını sağlayan, işletmelerin kendilerini etkileyecek değişiklikleri kontrol altına alan veya bu değişikliğe uyum sağlayan yönetsel bir araçtır (Coşkun ve diğ., 2013).

Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere strateji; savaş sanatı, yol, yöntem, rota, rekabet üstünlüğü, misyon ve vizyon ifadesi, kaynakların en etkin şekilde kullanılması, bilginin analizi, yönetim kavramı, zıtlıkların uyumlaştırılması, başarıya ulaştırılacağına inanılan yol ve bir seçim olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte strateji, bir işletmenin hedeflerine ulaşması için kararlarından veya seçimlerinden en uygununu seçebilmesi için sürdürdüğü tüm süreç ve çalışmaların bütünüdür. Sonuç olarak strateji, hedeflere ulaşmak için seçenekler arasında yapılan en iyi seçim, en iyi karar alma ve alınan kararları en iyi şekilde uygulama olduğunu söyleyebiliriz.

## **2.2. Stratejik Yönetim Kavramı**

İşletmelerde stratejik yönetim neden gereklidir? İşletmelerin rekabet üstünlüğünü nasıl sağlayacağı ve bu üstünlüğü ne şekilde devam ettireceği stratejik yönetim alanındaki en önemli soru ve sorundur (Turan, 2014). İşletmelerin performanslarının ve rekabet üstünlüklerinin nedenleri yıllardır stratejik araştırmaların merkezinde yer almaktadır. Örneğin, işletmeler neden birbirinden farklı oldukları, neden farklı davrandıkları, vizyon, amaç ve hedeflerine ulaşmak için stratejilerini nasıl seçtikleri ve nasıl yönettikleri en önemli sorulardır (Bridoux, 1997). Ayrıca, stratejik yönetim kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Stratejik yönetim ile ilgili yapılan tanımları şu şekilde gruplandırabiliriz:

- Düşünce sistemi olarak stratejik yönetim
- Yetenek yönetimi yönünden stratejik yönetim
- Amaç ve hedeflere ulaşma açısından stratejik yönetim
- Değişimi ve yeniliği yönetme açısından stratejik yönetim
- Karar alma yöntemi olarak stratejik yönetim
- Kaynakların yönetimi açısından stratejik yönetim
- İşletmenin rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak stratejik yönetim
- Diğer bilimler ile ilişkisi yönünden stratejik yönetim

Stratejik yönetim tanımı ile ilgili yapılan bu gruplandırma çalışmamızın devamında ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Düşünce sistemi olarak stratejik yönetim: Stratejik düşünceye sahip olan işletmelerin iç ve dış çevredeki resmin bütününe görebilmesi ve bulunduğu sistem içindeki rolünü tam olarak anlaması gerekmektedir (Pınar, 2006). Klasik anlamda yönetim kavramının temel amacı “işletmenin kaynaklarını en verimli bir şekilde planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, koordinasyonu ve kontrolü yoluyla amaçlarına ulaşılmasını” şeklinde ifade edilmektedir. Stratejik yönetimin amacı ise, işletmenin tüm fiziksel, örgütsel, beşerî, teknolojik, somut ve soyut kaynaklarını sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayacak biçimde bir düşünce ve bilinç sistematiği ile düzenlenmesidir (Kaya, 2010). Stratejik yönetim düşünce sistemi ile elde edilen bilgiler ve deneyim, işletmenin çevresindeki değişimleri önceden sezmeye yardımcı olur (Çavuş, 2005). Bakoğlu’na (2010) göre, 1990’lı yıllara kadar strateji, rasyonel düşünceden, 1990’lardan sonra Mintzberg’in etkisiyle strateji, uygulamadan ve üretken düşünceden beslenmiştir.

Yetenek yönetimi yönünden stratejik yönetim: Açık veya örtülü olsun, tüm işletmelerin gelecek için birçok planları ve amaçları vardır. Bu planların ve amaçların bilgi kalitesi, başarısı, değişimi ve kontrolü stratejik yönetimi ilgilendirmektedir (Reich, 2000). Bu nedenle stratejik yönetim, bir işletmenin müşterilerine, hissedarlarına, paydaşlarına ve topluma değer yaratmasını sağlayan "yetenekler" oluşturma süreci olarak tanımlanır (Nuntamanop ve diğ., 2013). Stratejik yönetim veya strateji geliştirme, işletmelerin sorunları önleme yeteneğini geliştirir. Alternatifler arasında en iyi seçimin yapılmasına olanak tanır. Ayrıca, işletmelerin değişime olan direncini veya isteksizliğini azaltır (Pearce ve Robinson, 2015). Stratejik yönetim, birbiri ile çatışma halinde olan sahipler, yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler arasında bir uyum ve yaratılan sinerji ile tüm paydaşlar için değer yaratma yeteneği olduğu söylenebilir (Susskind, 2010).

Amaç ve hedeflere ulaşma açısından stratejik yönetim: İşletmelerin geleceğe yönelik belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için yapılması gereken tüm işlemlerin belirlenmesine ve uygulanmasına olanak sağlayan, işletmeyi bir sistem içinde bütüncül olarak gören bir yönetim tekniğidir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006).

Değişimi ve yeniliği yönetme açısından stratejik yönetim: Stratejik yönetim, geleneksel bakış açısıyla anlaşılamayan ve açıklanamayan çok karmaşık yönetim süreçleri ile ilgilidir. Stratejik yönetim uzun vadeli hedefler, misyon ve vizyon oluşturmayı, işletmenin geleceği ile ilgili kararları almayı, öğrenmeyi, değişimi, yeniliği ve sektörün iç ve dış çevresini ele almayı gerektirir (Okumuş ve diğ., 2009). Stratejik yönetimin amacı işletmenin geleceğini garanti altına almak için yeni ve farklı fırsatlar yaratarak rekabet üstünlüğü oluşturmaktır. Bu çerçevede stratejik yönetim, rekabet üstünlüğü elde etmek için işletmenin dış ve iç çevresi ile ilgili tüm faktörleri formüle etme, uygulama, değerlendirme, değiştirme ve kontrol etme bilimi ve sanattır diyebiliriz (Aktaş, 2015). Rekabet ortamında başarının temelinde stratejik yönetimin araç ve yöntemlerinin içselleştirilmesi vardır (Akdemir, 2010). İşletmelerin iç ve dış çevresini oluşturan faktörlerin değişiminin işletme bünyesine taşınarak yeni amaç ve hedeflerin belirlenerek rekabet üstünlüğü sağlanması stratejik yönetim anlayışı ile olasıdır (Çetinsöz ve diğ., 2010, Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2010).

Karar alma yöntemi olarak stratejik yönetim: Stratejinin oluşturulması, stratejik analiz sonucunda ve alternatif stratejiler arasında en uygun olanının saptanması, rakiplerin stratejilerine karşı daha güçlü ve etkin bir rekabet stratejisi ile rekabet etmek ve rekabet stratejisini uygulamak stratejik yönetimin temel araştırma konularıdır (Özer, 2015). Stratejik yönetim, işletmelerin sadece günlük ve operasyonel işlerin yerine getirilmesi ile ilgili olmayıp, rekabet üstünlüğü elde ederek sektörde ortalamanın üstünde kâr elde etmesini sağlayan kararlar bütünü olduğu söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2007).

Kaynakların yönetimi açısından stratejik yönetim: Stratejik yönetim, işletmenin tüm kaynaklarını etkili ve verimli kullanarak değer yaratacak bir şekilde bir araya getirmesi ve uzun vadede rekabet üstünlüğü yaratmayı amaçlar. Stratejinin başarı ölçüsü; sektör ortalamasının üzerinde sürdürülebilir kâr elde edilmesi ve uzun vadede sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasıdır (Yaşlıoğlu, 2016). Stratejinin esası ise, rekabet stratejilerini rakiplerden daha farklı ve daha etkin bir şekilde uygulamaktan ibarettir. Stratejik yönetim; rakiplerden önce davranmak, rakiplere etkili bir şekilde ve zamanında karşılık verebilmek, gelecekte meydana gelebilecek değişikliklerle mücadele edebilmek ve önlemler alabilmektir. Değişen pazar, müşteri ve paydaşların beklentilerini, isteklerini karşılayacak şekilde sürekli yeni yol ve yöntemlerin

geliştirilmesidir (Şağbanşua, 2006). Kaynakların yönetimi ile ilgili tanımlar birleştirildiğinde; bir işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürmek ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak amacıyla kaynaklarını günün koşullarına göre sürekli geliştirerek ve etkili bir şekilde kullanmayı hedef alan yönetim becerisi ve yönetim düşüncesi olarak tanımlanabilir (Çeşmeci, 2012).

İşletmenin rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak stratejik yönetim: Stratejik yönetim, yoğun bir rekabetle karşı karşıya kalan işletmelerin endüstrideki rakipleri ile rekabet edebilmeleri için ne tür kararlar almaları ve ne tür stratejileri benimsemeleri ve hangi analizleri yapmaları gerektiğini inceleyen bir çalışma alanıdır (Aktan, 2008). Ayrıca, kapsamı geniş ve disiplinlerarası bir eğilim göstermekle beraber, stratejik yönetim, klasik yönetim sistemi ve uygulamalarından en belirgin farkı “rekabet üstünlüğünü açıklamaya yönelik bir kuram” olarak ortaya çıkması ve gelişmesidir. Bu anlamda stratejik yönetim, işletmeler arası başarı farklılıklarını rekabet eksenli araştırmayı konu edinen 21. yüzyıl yönetim disiplini olduğu söylenebilir (Barca ve Hızıroğlu, 2009).

Diğer bilimler ile ilişkisi yönünden stratejik yönetim; Stratejik yönetim yalnızca yönetim ile ilgili alanlardan etkilenmemektedir. Birçok bilim alanlarından etkilenmektedir. Biyolojide türlerin uyumlaşması, tarihte toplumsal ilerleme çağları, fizikte kuantum mekaniği, matematikte kaos kuramı, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi, politika ve birçok bilim dalı stratejik yönetim yaklaşımına yeni boyutlar getirmektedir (Barutçugil, 2013). Stratejik yönetim, işletmelerin misyon ve vizyonuna ulaşabilmesi için alınan kararların bilimsel ve sistematik bir şekilde formüle edilmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve değiştirilmesi bilimidir (Bakoğlu, 2010). Stratejik yönetim, vizyon, misyon, hedef, amaç, politika ve strateji kavramlarını da içeren bir yönetim sanatı ve bilimi olarak da adlandırılmaktadır (Kaya, 2010).

Stratejik yönetim, otel işletmelerinin varlığını sürdürmesi açısından önemlidir. Çünkü otelciliğin; emek yoğun bir sektör olması, hizmet üretmesi, hizmetin ve tüketimin eş zamanlı olması, yakın ve uzak çevredeki tüm olumlu ve olumsuz gelişmelerden kolayca etkilenmesi, iletişim teknolojileri ve kuşak farklılıklarından dolayı satın alma yetkisine sahip tüketici tercihinin sürekli değişmesi, talepte mevsimsel farklılık gösteren bir sektör olması ve dağıtım sisteminin üründe olduğu

gibi müşteriye ulaştırılmaması, müşterinin ürün ve hizmetin satıldığı yere gelmesi nedeniyle diğer sektörlerden farklıdır ve bu farklılık stratejik yönetimi zorunlu kılmaktadır.

Otel işletmelerinde stratejik yönetim, klasik yönetim anlayışında var olan günlük operasyonlardan farklı olarak; rekabeti, kaliteyi, müşteri memnuniyetini, yakın ve uzak çevrenin analizini, iletişim teknolojisini, rakiplerin analizini, insan kaynaklarını, inovasyonu, rakipler ile iş birliğini ve stratejik düşüncüyü önceliklendiren 21. yüzyıl yönetim anlayışıdır. Stratejik yönetim, otel işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, sektör ortalamasının üzerinde kâr ve işletmelerin varlıklarını uzun süre sürdürmelerine olanak tanıyan modern yönetim biçimi olduğu söylenebilir.

### **2.3. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi**

Stratejik yönetim, işletme yönetiminde bilimsel çalışma alanında ilk önce eğitim ve örnek olay dersi olarak “işletme politikaları” adı altında ortaya çıkmıştır. 1920’lerin başında, kendisini iş ve yönetim idaresinde lider konumunda gören Harvard Üniversitesi örnek olay tartışmalarını başlatmış ve bu yöntem ile stratejik yönetim anlayışını öğretmeye başlatmıştır. Ancak, yazılı stratejik düşüncenin akademik ve bilimsel bir içerikte ifade edilmesi ilk olarak Chandler’in 1962’de yayınladığı “Strategy and Structure” adlı eseri olduğu kabul edilmektedir (Barca, 2005). İş dünyasına yönelik stratejik düşünce ve araştırmalar 1960’larda ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetim alanının rekabet eksenli bir yönetim disiplini olarak doğduğu ülke, Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’dir. ABD’de ortaya çıkan büyük işletmelerin yapı ve strateji arasındaki ilişkiyi inceleyen Chandler’in 1962’de yayınladığı “Strategy and Structure” eseri milat sayılabilir (Barca ve Hızıroğlu, 2009). Stratejik yönetiminin, 1980’li yılların başında özellikle Porter’in çalışmaları ve eserleri ile kendisine tartışma alanı bulduğu ve olgunlaşarak bir bilimsel disiplin kimliği kazandığı görülmektedir (Eryılmaz, 2016).

Stratejik yönetim düşüncesi tarihsel süreç ile birlikte ele alınıp değerlendirildiğinde düşüncelerin ortaya çıkmasında bir önceki düşüncenin eksikliğini giderme en önemli faktör olmakla birlikte birçok faktörün yeni düşüncelerin ortaya çıkmasında etkili olduğu görülmektedir. Bu faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Küreselleşme
- İletişim ve ulaşım teknolojisinin gelişmesi
- Teknolojik gelişmeler
- Üretim sürecindeki gelişmeler
- Tüketici tercih ve davranışındaki değişiklikler
- İç ve dış çevre koşulları
- Bilginin kolay ulaşılabilir olması
- Rekabet koşullarının şiddetlenmesi
- Sürdürülebilirlik
- Çevrede meydana gelen hızlı değişim ve gelişmeler

Stratejik yönetime katkı sağlayan yazarların savundukları fikirler çizelge 2.1’de gösterilmiştir.

**Çizelge 2. 1:** Stratejik Yönetim İle İlgili Görüşlerin Kronolojik Sıralaması

Yazar	Tarih	Özet
Peter Ferdinand Drucker	1954	“Yönetim Uygulaması” adlı eserinde, Hedeflerle yönetim kavramı ortaya konmuştur. Hedeflere ulaşmada faaliyet gösterilen ortam göz önünde bulundurulmalıdır. Yöneticinin görevi tanımlanmıştır.
Peter Ferdinand Drucker	1969	“Devamsızlık Çağı” adlı eserinde, değişimin yaşam üzerindeki etkileri üzerine dikkat çekmiştir. Değişim olarak; yeni teknolojiler, küreselleşme, çoğulculuğun artması ve bilginin yayılması sayılabilir.
Alvin Toffler	1970	“Gelecek Şoku” adlı eserinde, her alanda meydana gelen ve artarak devam eden değişim hızı kontrol edilemez ve öğrenilemez ise, örgütler için büyük bir çöküş olacağını savunmuştur.
H. Igor Ansoff	1972	Stratejik planlamanın önemini ve ihtiyacını ortaya koymuştur.
Alvin Toffler	1980	“Üçüncü Dalga” adlı eserinde, bilgi toplumu ile birlikte hizmet sektörünün gelişimine vurgu yapmıştır.
M. Porter	1985	“Beş Rekabet Güç” modelini geliştirmiştir.
Henry Mintzberg	1988	Stratejiyi; bilinçli tasarlanan bir süreç, rakibe karşı yapılan manevra, örgütün faaliyet gösterdiği çevreye göre konumlandırılan, düşünceleri eyleme dönüştüren bir model ve örgütün gücünü ve zayıflığını ortaya koyan bir bakış açısı olarak tanımlamıştır.
Richard Pascale	1990	Sürekli değişimi öne sürmüştür.
Hove	1993	“Kurumsal Strateji” adlı eserinde, organizasyonun ne yapması gerektiği hakkında kararlar vermesi gerektiğini savunmuştur.

**Çizelge 2.1: Devamı**

<b>Yazar</b>	<b>Tarih</b>	<b>Özet</b>
Adrian Slywotzky	1996	İş çevrelerindeki koşullarda ve beklentilerde yaşanan değişimlerin bir sektörden diğerine yönelmesini “Değer Göçü” olarak ifade etmiştir.
Clayton Cristensen	1997	“Yenilikçinin İkilemi” adlı eserinde yöneticilerin, çevrede meydana gelen değişimi takip etmesi gerektiğini savunmuştur.
David J. Teece, G. Pisano ve A. Shuen	1997	“Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim” adlı makalede, yeterlikler oluşturmanın gerektiğini böylece kaynak temelli stratejik yönetim anlayışı fikri ortaya atılmıştır.
Charles Handy	2000	Değişimin önemine vurgu yapılmıştır.
Moynihan	2005	Belirsizlikleri; aslî belirsizlik, stratejik belirsizlik ve kurumsal belirsizlik olarak sınıflandırmıştır.

**Kaynak:** Bilgiç, A. (2013). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi. Denetim Dergisi. 2013, 11. 69-75. Makalesinden yazar tarafından derlenmiştir.

Çizelge 2.1’de görüleceği üzere üretimin önemli olduğu yıllarda hedeflerin belirlenmesi ön plana çıkmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin geliştiği yıllarda ve günümüzde ise örgütler ve işletmelerde, yetenekler, değişim ve belirsizliklerin yönetiminin önem kazandığı görülmektedir.

Barca’ya (2005) göre, stratejik düşüncenin kökleri, tarih içerisinde özellikle askeri alanda kullanılmaya başlanmış, ancak işletmeler düzeyinde stratejik yönetim ile ilgili araştırma ve uygulamaların 1960’larda başladığına ilişkin araştırmacıların ve akademisyenlerin fikir birliği içinde olduğu görülmektedir.

Stratejik yönetim M.Ö. 340 yılında başlayarak 20. yüzyıla kadar askeri planlama, savaş stratejileri, askerlerin veya orduların sevk ve idaresinin, düşman kuvvetlerine üstün gelebilmesi için uygulanmıştır. 20. yüzyıldan itibaren stratejik yönetim, ticari işletmelerde rekabet üstünlüğü, geleceği önceden görme, alternatifler arasında en iyi kararı almak için analiz etme, karar verme ve kararları seçme, uygulama, değiştirme, geliştirme ve kontrol amaçlı süreçler için kullanılmıştır.

#### **2.4. Türkiye’de Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi**

Türkiye’de strateji seçme ve stratejik yönetim yaklaşımları, 1980’li yıllardan itibaren yabancı sermaye girişlerinin başlaması ve rekabet bilincinin oluşmasıyla birlikte önem kazanmıştır. 1990’lı yıllarda Gümrük Birliği Anlaşması ve 1994’ten



başlayarak 2000’li yılların başlarına kadar ülkede yaşanan ekonomik krizler, işletmelerin stratejik yönetim ve strateji seçme düşüncesi, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirlik için zorunluluk haline getirmiştir (Dinçer, 2013).

2000-2008 yılları arasında Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildirilerine göre, stratejik yönetim alanında bibliyometrik analiz sonucunda Türkiye’de stratejik yönetim alanında en çok araştırılan konuların, stratejik planlama ve SWOT analizi olduğu görülmektedir (Çetin ve Çaylan, 2015, s.105).

Barca ve Hızıroğlu (2009), stratejik yönetimde akademik çevreler tarafından çalışılan alt alanlar bakımından yaptıkları incelemede; Avrupa ve ABD ile Türkiye karşılaştırıldığında görülen en önemli fark, Avrupa ve ABD’de rekabet stratejileri, temel yetenek ve yetkinlikler, şirket stratejileri, karar alma süreçleri gibi alt konular çalışılırken, Türkiye’de bilgi yönetimi, misyon ve vizyon, stratejik planlama, iş ahlakı, sosyal ağlar, sosyal sorumluluk, dış kaynak kullanımı, rekabet hukuku gibi ana akım dışında sayılabilecek alt alanlarda çalışmanın yapıldığı görülmüştür.

Stratejik yönetim, 1950’li yıllardan itibaren işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak kullanılmaya başlaması ile ilgili tarihsel gelişimi ve uygulama alanları çizelge 2.2’de yer almaktadır.

**Çizelge 2. 2:** Stratejik Yönetimin İş Stratejisi Olarak Gelişimi

Dönemler	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar
Ana Tema	Bütçe, üretim planlama ve kontrol	Şirket planlama	Şirket stratejisi	Rekabet ve sektör analizi	Rekabet üstünlüğü
Odak Noktası	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Planlı büyüme	Portföy planlaması	Sektör ve pazar seçme, bunlar arasında konumlandırma	Şirketin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik boyutu
Kavram ve Teknikler	Mali bütçeleme, yatırım planlama ve proje değerlendirme	Piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerji	Portföy planlamasının bir unsuru olarak SİB'ler, tecrübe eğrileri, pazar payı dönüşümleri	Sektör yapısının analizi, rekabet analizi	Kaynak analizi, örgüt kapasitesi ve yeterliliği analizi, hız analizleri, yanıt verebilme ve ilk yumruk üstünlüğü
Örgütsel Göstergeler	Şirketin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, şirket bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama	Çekici olmayan şirket birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi	Şirketin yeniden yapılandırılması, re-engineering, stratejik birleşmeler, yönetim bilgi sistemleri, insan kaynakları yönetimi, yeni örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı

**Kaynak:** Dinçer, Ö. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 9. Baskı. İstanbul. Alfa Yayınları. s.63.

Çizelge 2.2’de görüldüğü üzere 1950’lerde bütçe ve üretim planlama ile başlayan stratejik yönetim yaklaşımı, 1990’lı yıllarda rekabet üstünlüğüne, bilgi sistemine, insan kaynaklarının önemine ve inovasyona doğru evrilmiştir.

## **2.5. Stratejik Yönetim Süreçleri**

Stratejik yönetim, bir süreç olup, stratejilerin düşünülmesi, planlanması, kontrol edilmesi ve değiştirilmesi unsurlarından oluştuğu kabul edilmektedir (Bakoğlu, 2010).

### **2.5.1. Stratejik düşünce**

Stratejik yönetimin başlangıcında stratejik niyet diğer bir deyişle stratejik düşünce vardır. Stratejik düşünce sisteminin oluşturulması ve uygulanması işletmeleri hedeflerine kolayca ulaştıracaktır.

Pınar’a (2006) göre, stratejik niyet ve düşünce, stratejik yönetim süreci içerisinde önemli bir konuma sahiptir. Stratejik düşünce ve niyet, stratejik yönetim süreçleri içerisinde vizyonun, misyonun ve amaçların belirlenmesi, işletmenin belirlenen yönde hareket etmesi için iletişimi sağlayan düşünce sistemidir. Stratejik düşünce “doğru şeyleri mi yapıyoruz” sorusuna aranan yanıt olarak düşünülmektedir.

Stratejik düşünce, işletmelerin rekabet üstünlüğünü tasarlamak ve sürdürmek için kullanılan bilişsel bir süreçtir. Stratejik düşünce, sezgisel, görsel ve yaratıcı bir sürece dayanır. Yöneticilerin; eleştirel düşünme, yaratıcı düşünme, kültürel düşünme, işbirlikçi düşünme ve iletişimsel düşünme yöntemleri stratejik kararlar almada yaşamsal önem taşımaktadır (McCauley, 2016). Stratejik düşünme; günümüz rekabet ortamında karşılaşılan dinamik, genellikle iç ve dış çevreden oluşan öngörülemez olaylara meydan okuma olup, fikirlerin ve çözümlerin açık bir değişimini özendiren yenilikçi, yaratıcı ve doğru bir süreç içinde düşünmek ve düşünceleri uygulamaya koyacak faaliyetler bütünü olduğu söylenebilir (Haycock ve diğ., 2012).

Küreselleşmenin ve rekabetin şiddetlendiği 21. yüzyılda işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek için stratejik düşünceyi ön plana almaları kaçınılmazdır. Stratejik düşünce, stratejik kararların oluşturulması, stratejik kararların geliştirilmesi ve stratejik kararların uygulanması aşamalarında yalnızca üst düzey yönetimin sahip

olduğu zihin gücünü değil, işletme çalışanlarının tamamının zihin gücünü, bilgisini, deneyimini kullanmaya yönelik bir bütüncül yaklaşımdır (Pınar, 2006).

Görüleceği üzere stratejik düşünce; işletme yöneticilerinin zihninde oluşturdukları hedef ve amaçlara ulaşmak için tüm bilgi birikimlerini ve analizlerini tüm paydaşlar ile birlikte somut eylemlere dönüştürme becerisi şeklinde tanımlanabilir. Literatüre bakıldığında, stratejik düşünceyi oluşturma ve uygulama sürecinde çeşitli yazarlara ait farklı yaklaşımların bulunduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar çizelge 2.3'te oluşturulmuştur.

---

### **Çizelge 2. 3: Stratejik Düşünce Sistemine İlişkin Yaklaşımlar**

---

#### ***Mintzberg'in (1987) stratejik düşünce yaklaşımı:***

Sezgiye, yeniliğe, yaratıcı düşünceye ve tüm örgütü cesaretlendirmeye yönelik bir senteze dayanır.

---

#### ***Tracy'nin (1997) askeri stratejik düşünce yaklaşımı:***

Amaç; neyi, kime, nasıl yapıyoruz sorusuna yanıt aramaktır.

Taarruz; başarıda kritik başarı faktörleri nelerdir? Bir işi en iyi şekilde yapmaktır.

Yoğunlaşma; potansiyeline odaklanmadır.

Manevra; yeni bilgileri değerlendirerek hedefe yeniden odaklanmaktır.

Zekâ; gerçekleri kavrayabilmedir.

Kuvvet Ekonomisi; tüm kaynaklar işletmenin ve organizasyonun amacı için kullanılır.

Şaşırtma; girişimcilik, yenilik ve beklenmeyeni yapmadır.

Fırsatları kullanma; işletmeye rekabet üstünlüğü yaratacak ve gelir getirecek fırsatlardan optimum yararlanmadır.

Sinerji; işletmede ve örgüt içerisinde tüm paydaşlar ve ekip çalışanları arasında iş birliği oluşturma ve kazanma.

---

#### ***Liedtka'nın (1998) stratejik düşünce yaklaşımı:***

Sistem veya çok boyutlu bakış; sistem içinde değer yaratmaya odaklanmaktır.

Niyete odaklanma; örgütü hedefine odaklandırmadır.

Zaman düşüncesi; yalnızca yarını değil, dünü, bugünü ve yarını birlikte değerlendirmektir.

Hipotez yönlendirmeli olarak; Bilimsel metotlardan yararlanarak analitik düşünce ile hareket etmektir.

Zekice fırsatçı olmak; ortaya çıkan veya çıkacak olan fırsatları önceden fark etmektir.

---

#### ***O'Shannasy'nin (2003) stratejik düşünce yaklaşımı:***

Sistemin tamamında işletmenin ve yöneticinin kendi rolünü görmesidir.

Esnek girdilerin olması gerekmektedir.

Problem çözmeye odaklanır. Katılımı özendirir.

Çalışanlar çevresel değişimlerden etkilenmeden faaliyetlerine odaklanırlar.

Stratejik düşüncede, geçmiş, bugün ve gelecek bir arada değerlendirilir.

---

**Kaynak:** Pınar, A. H. (2006). İşletmelerde Strateji Kavramının Gelişimine Tarihsel Perspektifle Bir Bakış ve 21. Yüzyılın Strateji Yaklaşımı: Stratejik Düşünce. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 15, 2. 159-171. Makalesinden yazar tarafından derlenmiştir.

Çizelge 2.3'te görüleceği üzere stratejik düşünceyi Mintzberg; sezgi ve yenilik,

Tracy ise; zekâ, fırsat ve girişimcilik, Liedtka, sistem ve çok boyutlu bakış, O'Shannasy ise esneklik ve katılımcılık ile açıklamışlardır.

Stratejik düşünce ile yöneticiler, işletmeyi gelişim evresinden farklı bir yerde konumlandırarak rekabet üstünlüğünü sağlamayı amaçlar. Fırsatlar ve kaynaklar ile ilgili bilgi toplar ve bu bilgileri analiz eder. Yönetici bu analiz ve değerlendirmelerin sonuçlarını ise, sektör yapısına uygun stratejiler geliştirebilmede, stratejik planlamada, stratejik karar almada ve uygulamada kullanır (Naktiyok ve Çiçek, 2014).

Otel işletmeleri açısından stratejik düşünce; geliri arttırmak, hedef müşteri ve pazar seçimi, müşteri ve çalışan memnuniyetinin nasıl sağlanacağı, farklılaşma, marka bilinirliğini arttırmak, yatırımların en kısa sürede geri dönüşümünü sağlamak, tesis sayısını arttırmak çerçevesinde şekillenebilir.

Otelcilik sektöründe hızla değişen iç ve dış çevre koşulları göz önünde bulundurularak, teknolojiye bağlı olan tüm planlamaların sürekli güncellenerek günün koşullarına uyarlanması gerekmektedir. Başka bir deyişle, otelcilik sektörü açısından geçmişteki ve bugünkü gelişmelerden yola çıkarak gelecekteki ekonomik, teknolojik ve sosyolojik gelişmelerin nasıl bir seyir izleyeceğini ve işletmeye sağlayacağı fırsat ve tehditleri öngörmek son derece önemlidir. Otelcilik sektörünün yapısal özelliği nedeniyle geleceği, rekabet üstünlüğü yaratacak şekilde öngörmek zorlu ve zahmetli bir çaba gerektirir. Otel işletmeleri yöneticilerinin istenilen başarı düzeyine ulaşması, rekabet üstünlüğü elde etmesi ancak stratejik olarak düşünebilmesine bağlı olduğu söylenebilir (Erdem, 2010).

Otel işletmelerinde stratejik düşüncenin temelinde, yöneticilerin işletmeye bir amaç ve hedef belirleyerek bunu başarmak için tüm somut ve soyut varlıkları, temel yetenek ve kaynakları ile birlikte değerlendirip, sorumluluk alıp ve her düzeyde görev üstlenip rekabet üstünlüğünü elde etmeye çalışmasıdır. Bu çerçevede, stratejik düşünce aşamasında hedef pazardaki rekabet ve rekabetin şiddeti çok iyi bilinmeli ve analiz edilmelidir.

### 2.5.2. Stratejik planlama

İşletmelerde stratejinin uzun dönemli bir planlama süreci olduğu Ansoff tarafından öne sürülmüştür. Ansoff stratejiyi, üst yönetimin dikkatli bir planlama ve değerlendirmenin sonucu olarak görmektedir (Çubukçu, 2018).

Planlama, işletmenin hedeflerini saptamak ve bu belirlenen hedeflere erişebilmek için gerekli yol, yöntem ve araçların belirlenmesi, bilginin toplanması ve analizinin yapılması olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2007).

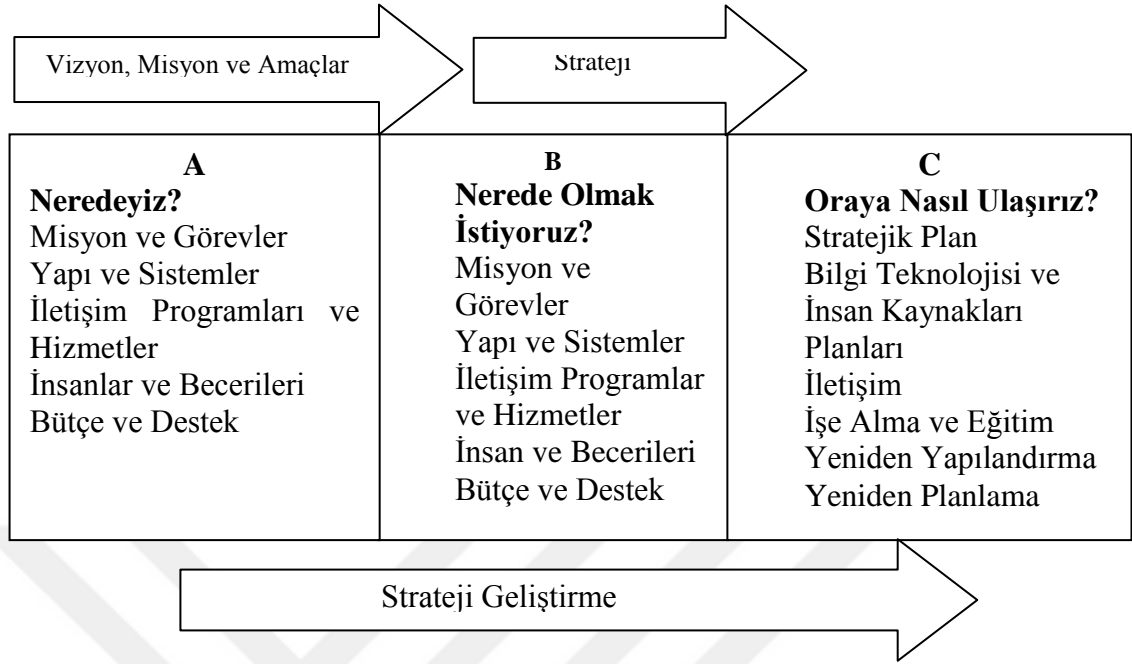
Stratejik planlamada, yapılacaklar listesi oluşturulur, programlanır, birbiri ile ilişkilendirilerek biçimlendirilir ve analitik bir süreç ve bilgi haline dönüştürülür. Stratejilerin oluşabilmesi için planlama sürecinde listelenen eylemler deneyim ile birlikte uygulanır (Alparslan ve Çarıkçı, 2014). Stratejik planlar, işletmelerin bilinirliğini, performansını ve finansal başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Şağbanşua, 2006).

Stratejik planlama, oluşturulan stratejilerin sistematik ve mantıksal bir silsile içerisinde uygulanması ve kontrol edilmesidir. Bir işletmede stratejik planın geliştirilmesi ve uygulanması geniş bir yelpazedeki hedef ve vizyona ait yönetim yaklaşımlarını kapsar (Haycock ve diğ., 2012).

1980'ler öncesine kadar işletmeler uzun dönem planlama, iç ve dış çevre analizi ve bütçeleme şeklindeki stratejileri uyguladılar. Ancak günümüzde özellikle 1990'lardan sonra işletme stratejilerinin süreç içinde şekillendiği, sürecin başında oluşturulan stratejilerin başarısız olabileceği görüşü, akademik çevrelerde tartışılmıştır. Bu nedenle günümüzde stratejik yönetim ile ilgili en önemli tartışma konularından biri "strateji oluşturma ve uygulama" konusudur (Alparslan ve Çarıkçı, 2014). Strateji oluşturulduktan sonra stratejik planlama çerçevesinde süreç yürütülmelidir. Bu süreçte gerektiğinde stratejik planlamada, stratejinin hedefine ulaşılabilmesi için gerekli değişikliklere gidilmelidir.

Stratejik planlama, Bryson'un tarafından stratejinin ABC'si olarak ifade edilmiştir. Stratejik planlama, "A" işletmenin nerede olduğunun tespiti, "B" gidilmek istenen hedefin ne olduğu, "C" hedefe nasıl ulaşılacağı, şeklinde formüle edilmiştir (Eryiğit, 2013).

Bryson tarafından oluşturulan stratejinin ABC'si şekil 2.1'de gösterilmiştir.



**Şekil 2. 1 :** Bryson'un Stratejik Planlamanın ABC'si Yaklaşımı

**Kaynak:** Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi. 4.9, s.161.

Şekil 2.1'de görüleceği üzere stratejik planlamada, işletme, nerede olduğunu, kaynak ve yeteneklerinin ne olduğunu belirlemiş; varmak istediği hedefi, hedefe ulaşmak için gerekli olan iletişim kanallarının, bilginin ve teknolojinin ne olduğunu açıklamıştır. İnsan kaynaklarının kullanımı hakkında bilgi vermiş ve stratejinin ne zaman değiştirilmesi gerektiği sorusu kapsamında değişim süreci hakkında bilgi vermiştir.

Otel işletmelerinde stratejik planlama, misyon ve vizyon dikkate alınarak yapılır. Otel işletmelerinde planlama yapılırken öncelikle işletmeye ait geçmiş veriler veya içgörüler ile geleceğe yönelik öngörülerden yararlanır. Bu süreç, toplanan bilgiler ışığında tüm yöneticilerin katılımı ile yürütülür. Otel işletmelerinde stratejik planlama şu başlıklar altında yapılmaktadır:

- Amaçların yeniden belirlenerek eylem planlarının oluşturulması
- Eylem planlarının süresi ve konusu ile ilgili görevli kişilerin belirlenmesi
- İç ve dış çevreden bilgilerin toplanması
- Bütçeleme ve yatırım alanlarının belirlenmesi
- Pazar tahmininde bulunma

- Rakip stratejilerini analiz etme
- İnsan kaynaklarına yönelik eğitim ve kariyer planlamasını yapma
- Pazarlama ve satış tahminlerinin yapılması
- Yeni yatırımların planlanması...

### **2.5.3. Stratejik kontrol**

Başarılı bir stratejik yönetim uygulamasının en önemli bileşeni, işletmenin tüm faaliyetlerinin sonuçlarının kontrol edilmesi ve ölçülmesidir. Kontrol ile işletmenin belirlenen amaçlara, hedeflere ve standartlara ne kadar ulaşıldığı kontrol edilir. Bu kontrol sürecinde özellikle yönetim bilgi sisteminden yararlanılır.

Yönetim bilgi sistemi, bir işletmenin kararlarını daha rasyonel ve sezgilerden uzak, yönetim, planlama, uygulama ve kontrol işlemlerini eş zamanlı ve maksimum düzeyde gerçekleştirmek için, gereksinim duyulan her türlü bilgiyi ve veriyi toplayan, işleyerek kullanılabilir bilgiye dönüştüren, depolayan ve ileten, insan-teknoloji uyumlu bütünleşik sistemler bütünüdür (Anameriç, 2005). Bu nedenle yönetim bilgi sistemi, otel işletmelerinde stratejik hedeflere ulaşmak için etkin olarak kullanılabilir.

Otel işletmelerinde otomasyon ve bilişim sistemlerinden elde edilen bilgiler, işletmelerin geriye ve ileriye yönelik eş zamanlı gelir ve gider projeksiyonlarına ışık tutmaktadır. Stratejik kontrol, işletmelerin başarısına ve hedeflerine ulaşma derecesini ölçtüğü için işletmelerin başarıya ulaşmasında vazgeçilmez bir rol üstlenmektedir (Kaya, 2010).

Otel işletmelerinde stratejik kontrol süreciyle, stratejik düşünce ve stratejik planlama aşamasında belirlenen hedeflere ulaşma derecesi ölçülmektedir. Bu ölçüm Kaplan ve Norton'un geliştirdiği performans karnesi bileşenleri ile yapılabilir. Stratejik kontrol; stratejik düşünce ve stratejik planlama oluşturma aşamasında müşteriye yönelik, işletme çalışanlarına ve yönetime yönelik, yenilik, öğrenme ve finansal beklentiler bileşenleri olarak gruplandırılabilir.



#### 2.5.4. Stratejik değişim

Stratejik değişim, işletmelerin çevresi ile birlikte değişmesi ve dönüşmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Araza ve Aslan, 2016). İşletmelerde neyin nasıl değişmesi ya da neyin nasıl korunması gerektiği çok net değildir ve işletmelerde değişim işlevselliği tam olarak gerçekleşmez. Değişim çoğu zaman vizyonu olmayan işletmelerde kişileri ve departmanları tehdit eder. Bu nedenle örgüte ait yeteneklerin geliştirilmesi, yenilenmesi ve yayılarak bütünleşmesi için çaba sarf edilmeli, değişim desteklenmeli, gerçekleştirilmeli ve uygulanmalıdır (Papatya, 2007).

Stratejik değişim çalışmalarına yön veren iki unsur vardır. Bunlardan biri SWOT analizdir. Diğeri ise, stratejik konuların belirlenmesidir. Böylece işletmenin önündeki fırsat ve tehdit ile işletmenin sahip olduğu kaynakların zayıf ve güçlü yanları göz önünde bulundurularak stratejik konular belirlenir. Bu belirlemeler ile işletmenin faaliyetleri, paydaş beklentileri konusunda derin bir kavrayış, büyük oranda bilgi, diyalog, işletme çalışanları ile iş birliği, süreç belirleme ve süreç oluşturma tartışmaları, beyin fırtınası, diğer stratejik yönetim araçlarını kullanılarak fikir geliştirme, uygulama ve değişiklikleri izleme çalışmalarını beraberinde getirmektedir (Eryiğit, 2013).

Stratejilerin değiştirilmesi sürecindeki en önemli basamak işletmede yeteneklerin ve kaynakların geliştirilmesi ve yenilenmesidir. İşletmenin uzun vadede başarılı olabilmesi için, stratejilerin değiştirilmesi ile birlikte yeteneklerin ve kaynakların yenilenmesi ve yeni fırsatlar yaratacak şekilde stratejik düşünceyi desteklemesi gerekir (Papatya, 2007).

Otel işletmelerinde stratejik kontrol sonucunda hedef, amaç ve vizyona ulaşma derecesi ortaya çıkar. Beraberinde stratejik planlama, stratejik düşünce değişimi ve yeniliğin boyutları ortaya çıkarılır. Böylece üst düzey yöneticiler stratejik kontrol sürecinde yeniden öğrenme ile stratejik düşüncede ve stratejik planlamada değişiklik yaparak stratejik değişimi gerçekleştirmiş olurlar.

Otel işletmeleri stratejik hedeflerine ulaşmada sektörün içinde ve dışında meydana gelen ani değişimlerden kolayca etkilenmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinin hedefine ulaşmasını zorlaştıracak bir durum söz konusu olduğunda; yöneticiler

stratejilerini gözden geçirerek ve gerekli değişlikleri yaparak gelişen koşullar içerisinde işletmeyi başarıya ulaştıracak yeni bir strateji oluşturmalıdır.

İç ve dış çevrede, otel işletmelerini olumlu şekilde etkileyecek çevre koşulları oluştuğunda ise, işletme yöneticileri bu fırsatları değerlendirip stratejilerini ve hedeflerini yeniden belirlemelidir.

## **2.6. Stratejik Yönlendirmeler**

Stratejik yönlendirme; işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmak için stratejik düşünce ile başlatılan süreç, uyguladığı veya yerine getirdiği çalışmalar ve düzenlemelerdir.

Stratejik yönlendirme ile tüm paydaşların ilgisi belli bir hedefe odaklanarak farkındalık oluşturulur. Stratejik yönlendirme; misyon, vizyon, değerler, amaçlar, hedefler, ilkeler, planlama ve politikadan oluşur.

### **2.6.1. Misyon**

Misyon, İngilizcede “görev” anlamında kullanılan “mission” kelimesinden gelmektedir. Misyon, işletmelerin varlık nedenini açıklar ve stratejilerin daha somut hale getirilmesine katkıda bulunur (Aktaş, 2015). Bu nedenle misyon, işletmenin kendisini tanıması ve varoluş nedenini ifade etmesi ile ilgili olduğu söylenebilir.

Misyon, işletmelerin ne yaptığını, niçin var olduğunu tanımlayan ve ortaya koyan bir ifadedir. Bu ifade; en temel düzeyde üretilen ürün ve hizmetlerin neler olduğunu, hangi müşterilere hitap ettiğini ve faaliyet gösterilen ana pazarın ne olduğunu, bu pazardaki konumunun ne olduğunu tanımlar. Ayrıca, çalışanların sorumluluklarını benimsemelerini sağlar (Yaşlıoğlu, 2016). Yazılı bir misyona sahip işletmeler; çalışanlara işletmenin var olma nedenini, değerlerini, diğer işletmeden ayıran özelliğini, hangi hizmeti kim için ve nasıl sunduklarını açıklar. Bu nedenle, misyonu belli olan işletmede çalışanlar, neden, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarının bilincinde olurlar (Dinçer, 2011).

Otel işletmelerinde misyon, yapılan işe değer verilmesidir. Yapılan işin, verilen hizmetin rakiplerden ve sektördeki diğer benzer işletmelerden daha farklı nasıl

yapıldığını gösterir. Hizmetin farklı yapılması ve değer yaratması misyon ile açıklanır. Bu değer ancak şu sorular sorarak ortaya çıkarılabilir.

- Nasıl bir hizmet veriyoruz?
- Bu hizmeti kime, ne zaman ve nasıl veriyoruz?
- Diğer işletmelerden farklı olarak sunduğumuz ürün ve hizmetlerin özelliği nedir?
- Bizi rakiplerden farklı kılan temel yeteneklerimiz nedir?
- Bizi rakiplerimizden ayıran örgüt kültürümüz nedir?

Yazılı olan bir misyon, işletme ile ilgili tüm paydaşlara motivasyon ve yapılan iş ile ilgili bilinç sağlayacaktır. Stratejide, işletmenin varlık nedeni ile ilgili önemli bir değişiklik yapıldığında misyonda da değişiklik yapılır. Otel işletmelerinin faaliyetleri homojen olduğu görülse de, her bir işletmenin kendine özgü farklı bir hedef müşterisi, kültürü ve kuruluş amacı vardır. Bu nedenle her otel işletmesinin yazılı bir misyonu olmalı ve bu misyon tüm paydaşları ve hedef müşterileri kapsamalıdır.

### **2.6.2. Vizyon**

Vizyon, İngilizcede “vision” olarak kullanılan kelime olup dilimize “ileriye görmek” anlamında “vizyon” olarak geçmiştir. Vizyon, özetle işletmelerin kendisini uzun dönemde bulunduğu sektörde nerede ve nasıl konumlandığına veya nasıl görmek istediğinin ifadesidir (Aktaş, 2015). Stratejide vizyon ise, işletmelerin geleceğini belirlemede ve sürdürmede, kültürünün gelişmesinde ve değişiminde, çevreye uyumda ihtiyaç duyulan güçlü, güvenilir ve etkili bir rehberdir (Dinçer, 2011). İşletmenin vizyonunu belirleyen üst düzey yöneticinin uzun vadeli düşünmesi gerekmektedir. Bu düşünce; gelecekte ürün ve hizmetleri rakiplere göre daha düşük maliyet ile elde etmek, doğru dağıtım ve satış kanallarını oluşturmak, hedef müşteriye ulaşabilmek, ürün ve hizmetlerde fark yaratmak ve işletmenin sürekliliğini sağlamak olabilir (Berber, 2013).

Vizyon kavramı, planlamanın bir parçası, işletme kurucusunun bir dileği veya temennisi, liderinin sezgisel bir öngörüsü olabildiği gibi, liderin gelecekte arzuladığı hedefe ulaşma isteği ve ifadesi de olabilir. Vizyon, işletme kültürüne ilham, iş birliği ve motivasyon verir. İşletmenin tüm enerjilerini vermesi gereken en önemli noktanın vizyonu olduğu söylenebilir (Bakoğlu, 2010).

Vizyon, günümüzde çok sık kullanılan kelimelerden birisi olmuştur. Bu nedenle, vizyon bir slogan olmaktan çıkarılıp paydaşlar tarafından özümşenen ve heyecan veren gerçekçi bir hedefi işaret etmelidir. Otel işletmelerinin hizmetleri homojen yapıda olması nedeniyle rakipler ile aynı veya benzer vizyonu belirlemiş olabilirler. Ancak otel işletmeleri kendi temel yetenek ve kaynaklarını göz önünde bulundurarak vizyonunu belirlemelidir. Böylece, hizmet kalitesini, işletmenin organizasyonunu, hedef pazarı ve işletme politikasını işletmenin bir düşü olarak belirlenen vizyona göre oluşturması gerekmektedir.

Sabit giderleri ve yatırım maliyetleri yüksek olan ve yoğun bir çalışma temposu bulunan otel işletmelerinde, üst düzey yöneticilerin stratejik vizyonu şunlardan oluştuğu söylenebilir:

- Tesis sayısını arttırmak
- Pazar analizi yaparak en iyi fiyatlar üzerinde hizmet satışını gerçekleştirmek
- Yatırımların en kısa sürede geri dönüşünü sağlamak
- Güçlü bir marka ve imaj ile sektörde fark edilir olmak
- Markaya bağlı müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamak
- Marka değerine uygun hizmet sunmak
- Çalışanların memnuniyetini en üst düzeyde tutmak
- Çalışanın iş devir hızını en düşük düzeye çekmek
- Sektöre ilişkin tehditleri önceden fark ederek önlem almak
- Gelişen ve büyüyen pazarlara açılmak
- İşletmenin zayıf yönlerini güçlendirmek
- Fırsatları önceden fark ederek rekabet üstünlüğünü elde etmek ve sürdürmek
- Tüm paydaşların beklentilerine ve ortak faydasına uygun kararlar almak ve uygulamak

### **2.6.3. Değerler**

Değerler, insanların yaşamları boyunca önem verdikleri ilkeler, kültürün ardında yatan inançlar ve moral ilkeleridir. Değerler kavramının doğru anlaşılması, uygulanması ve diğer disiplin ve kavramlar ile doğru bir şekilde ilişkilendirilmesi gerekmektedir (Kılıç, 2010).

Kılıç'a (2010) göre, yöneticiler işletme değerlerinin belirlenmesinde şu sorulara yanıt aranmalıdır:

- Doğru kabul ettiğimiz inançlarımız nedir?
- Ahlaki ve etik kurallarımız nedir?
- Davranışımızı ne belirlemektedir?
- Temel amaçlarımız nedir?
- Hayallerimiz nedir?
- Kararlarımızın doğruluğuna nasıl karar veririz?
- Davranışlarımızın doğruluğuna nasıl karar veririz?
- Kararlarımızda hangi değerleri temel alırız?

Otel işletmelerinde değerler; işletmenin varlığını sürdürmesi ve kendisini geliştirmesi için, çalışanların insan odaklı olmasını sağlayan, her türlü davranışın etik boyutunu belirlemektedir. Böylece değerlerin, tüm paydaşların davranış usulünü belirleyen, kabul edilebilir karar ve yöntemleri ortaya koyan kurallar dizisi olduğu söylenebilir (Göral, 2014).

Otel işletmelerinde hizmetin özelliği gereği değerler, misyon ve vizyon ifadesinde kendine yer edinmelidir. İşletmenin sahiplendiği değerler, müşteriler tarafından dikkate alınan bir olgudur. Bu açıdan değerler slogan içeren kelime ve cümlelerden ibaret olmamalı, çalışanlar tarafından uygulanabilir ve müşteri tarafından fark edilebilir olmalıdır. 21. yüzyılda rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen otel işletmelerinin sahiplenmesi gereken en önemli değerler şunlardır:

- Profesyonel etik
- İnsan odaklı
- Şeffaflık
- Liyakat
- Güçlü imaj
- Markalaşma
- Satış sonrası hizmetler
- Müşteri odaklılık
- Uzmanlaşma
- Çevre dostu

- Kadını ve çocuğu önceliklendiren
- Kalite ve standartlara öncelik

#### 2.6.4. Amaçlar

Amaçların belirlenmesi ve tanımlanması vizyonun tanımlanması ile başlar. İşletmenin vizyonu bir amaç ifadesi olarak değerlendirilebilir. Amaçlar üst düzey yönetici tarafından tanımlanmış olabildiği gibi, yalnızca üst düzey yönetici tarafından da bilinebilir. Ancak amaçlar, ekonomik olarak büyüme ve kârlılık ile ilgili olabildiği gibi kültürel ve toplumsal değerler ile de ilgili olabilir (Yaşlıoğlu, 2016).

Stratejik amaçlar gerçekteştiğinde nasıl olunacağını, paydaşların hayallerinde canlandırmaları gerekir. Stratejik amaçların kolay anlaşılabilir, tamamlanabilir, enerjik bir tanımı ve açıklaması olmalıdır. Stratejik amaçlara ulaşıldığında bireylerin zihninde özel bir anlamı olmalıdır (Kılıç, 2010).

Amaçlar işletmenin başarısı için bir zorunluluktur. Çünkü amaçlar başarı için kesin bir yön gösterir ve nihai değerlendirmede gösterge olarak kullanılır. Sinerji yaratır, öncelikleri ortaya koyar, koordinasyona odaklanır, etkin, gözlenebilir veya izlenebilir kontrol için temel oluşturur (Bakoğlu, 2010).

İşletmeler ve örgütler amaçlarına ulaşabilmesi için SMART analizinden yararlanabilirler. SMART analizi 1981 yılında Doran tarafından geliştirilen, işletmelerin ve örgütlerin ulaşmak istedikleri amaçların temel özelliklerini sorgulamaya ve uygulamaya yarayan bir yöntemdir. Dinçer'e (2011) göre, SMART analizine ait bileşenler şöyledir:

- S (Specific – Özgün): Amaçlar özgün ve özlü bir şekilde yazılmalı.
- M (Measurable – Ölçülebilir): Amaçlar ile ilgili tüm gelişmeler her aşamasında ölçülebileceği şeklinde belirlenmelidir.
- A (Achievable – Erişilebilir): Amaçlara ulaşmak zor olabilir ancak kesinlikle ulaşılabilir olmalıdır.
- R (Realistic and Relevant – Gerçekçi ve Bağlantılı): İşletmenin önceliklerine yoğunlaşmalıdır.
- T (Time Bound- Zaman sınırlı): Gerekli zaman sınırları belirlenmelidir.

Otel işletmelerinin amaçları, işletmenin vizyonunu tanımlar. Otel işletmelerinin amaçları şunlardır:

- Müşteri memnuniyetini sağlamak
- Pazar payını ve çeşitliliğini arttırmak
- İstenen satış hacmine ulaşmak
- Marka bilinirliğini arttırmak
- İşletmeye olumlu ve güvenilir imaj kazandırmak

### **2.6.5. Hedefler**

Hedefler, stratejik amaçları gerçekleştirebilmek için ortaya konulan ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler, kısa vadede yapılabilecekleri kapsamakla birlikte ölçülebilir alt amaçlar olarak miktar, ciro, kâr, maliyet, kalite, satış, üretim, yeni müşteri, şikâyetler, işgören devir hızı, eğitim faaliyetleri, şubeleşme ve müşteri memnuniyeti vb. ile ilgili olduğu söylenebilir (Dinçer, 2011).

Strateji, bir işletmenin misyon ve vizyonunda belirttiği hedefler ile başlar. Hedefler ise, işletmenin iç ve dış çevre koşullarından sürekli etkilenir. Bu çerçevede hedefler, işletmenin iç ve dış çevre koşulları dikkate alınarak, kaynak, yetenek ve kapasitelerine uygun olarak belirlenmelidir (Luecke, 2015).

Dinçer'e (2011) göre hedefler belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Hedefler kesin ve net olmalı, asla soyut olmamalı
- Hedef bir süreci işaret etmemeli
- Hedefte, elde edilecek sonuç değerlendirilmelidir
- Hedef kesinlikle sayısallaştırılmalıdır
- Ulaşılmak istenen hedef için bir zaman dilimi belirlenmelidir
- Hedef ulaşılabilir, gerçekçi ve tetikleyici olmalıdır

Kâr, işgören devir hızını azaltmak, odabaşına geliri üst düzeye çıkarmak, maliyetleri azaltmak, müşteri memnuniyetini ve sadık müşteri sayısını arttırmak, müşteri şikâyetlerini azaltmak ve yeni pazarlar bulmak otel işletmelerinin en önemli hedefleri olduğu söylenebilir.

## 2.6.6. İlkeler

İlkeler, işletmenin geçmişindeki, şimdiki ve gelecekteki kültürünü, paylaşılan ve sahip olunması istenilen tüm inanç, değer, felsefe ve ahlaki davranışları yansıtır (Dinçer, 2011).

Dinçer'e (2011) göre, iyi tanımlanmış ilkeler aşağıdaki ifadeleri ve anlamları içermelidir:

- İlkeler, işletmenin her düzeydeki karar alma süreçlerinin, iç ve dış çevre ile olan iletişim ve ilişkilerinin nasıl olacağına rehberlik eder
- İlkeler, işletmenin tüm hiyerarşik kademeleri tarafından benimsenebilecek ve uygulanabilecek ortak değerleri ifade eder
- İlkeler, kurumsal yönetim ve kurumsal kültürün en önemli ve güçlü araçlarıdır
- İlkeler, işletmenin en iyi performansı hangi koşullarda elde edeceklerine ilişkin motivasyon ve inançları ifade eder
- İlkeler, belirlenen vizyon ve misyon hedeflerine ulaşmak için gerekli olan tüm değerleri ifade eder.

İlkelerin bildirimi üç temel alana ilişkindir:

**Kişiler:** Tüm paydaşlar

**Süreçler:** İşletmenin yönetimi, operasyonel kararlar ve hizmetler süreci

**Performans:** Tüm ürün ve hizmetlerden beklenen kalite ve standart

İlkeler bildirimi için yanıtlanması gereken sorular ise şunlardır:

- İşletmenin çalışma prensipleri nedir?
- İşletmenin çalışmasına ve hizmet sunmasına temel teşkil eden değerler, standartlar ve vizyon ile misyona karşılık gelen idealler nelerdir?
- İşletmenin işgöreni tarafından en iyi şekilde özümşenen ve uygulanan değerler ve inançlar nelerdir?

Otel işletmelerinde her düzeydeki işgörenlerin aldığı her türlü kararların belirlenen ilkelere uygun olması, işletmeye bir kültür, kişilik ve standart kazandıracaktır. Böylece kazanılan kültür, kişilik ve standart işletmeyi gelecekte rakiplerinden farklı kılmaya neden olacağı düşünülmektedir.



### **2.6.7. Planlama**

Planlama kavramı, amaçlara ve hedeflere ulaşmak için neyin, niçin, nerede, kim tarafından, ne zaman, hangi kaynak ile hangi şekilde yapılacağını önceden belirlenmesi faaliyetidir (Dinçer, 2011).

Plan ve strateji birbirine yakın iki kavramdır. Stratejide, hedef ve amaçlar belirlenir. Bu hedef ve amaçların gerçekleşmesinde yüksek derecede bir risk ve belirsizlik vardır. Planda ise, stratejide olduğu gibi yüksek derecede bir risk ve belirsizlik derecesi olmayıp, sadece hedef ve amaçlara ulaşmak için yapılacaklar listelenir (Güçlü, 2003)

Otel işletmelerinde strateji; gelecek ile ilgili iyi yönetim, rekabet üstünlüğü, varlığını sürdürme, müşterilerine ve diğer paydaşlarına değer yaratma sürecidir. Planlamayı ise, stratejik hedeflere ulaşmak için otel işletmelerinde günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak yapılması gerekenler veya belli bir zaman dilimine yayılmış yapılacaklar, değiştirilecekler, kontrol edilecekler ve uygulamalar listesi olarak düşünebiliriz.

### **2.6.8. Politika**

Politika, belli bir ortamda önceden belirlenen sınırlar içinde alınan kararlar olmakla beraber, stratejik hedeflere ulaşmak ve stratejilerin uygulanması sürecinde tekrar eden ve sık sık değişmeyen yönetim uygulamaları, düşünce tarzı, yol gösterici rehber ve bir pusula olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2007).

Politika, işletmeler tarafından yönetici ve çalışanların karar almalarında, düşünce, faaliyet ve uygulamalarına yön gösteren yönergeler, standart hale getirilen talimatnameler ve uygulamalardır. Politika, tekrar eden rutin ve günlük iş ve işlemlerin yapılmasından stratejilerin belirlenmesine kadar her türlü faaliyet ve karar için sınırları ve uygulamaları tanımlar, misyonun uygulanmasında ve vizyona giden yolda karşılaşılan problemlerin çözümüne rehberlik eder (Yaşlıoğlu, 2016).

Stratejide belirsizlik vardır. Ancak politikada ise, önceden belirlenen koşullar altında işletmenin uymayı kabul ettiği kuralların, alınacak karar ve uygulamaların ne olduğu ile ilgili olduğundan risk ve belirsizlik yoktur.

Otel işletmelerinde; toplantı tutanakları ve kararları, yönergeler, talimatlar, kalite prosedürleri, hizmete ilişkin fiyat politikaları, işe alım ve kariyer yönergeleri, motivasyon ve ödül ile ilgili düzenlemeler politikaya örnek olarak verilebilir.

## **2.7. Stratejik Yönetim Araçları**

Yönetimin karmaşık olması ve işletmenin varlığı ile ilgili çok boyutlu işlevleri yerine getirmesi nedeniyle yöneticilerin çeşitli becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu beceriler; teknik beceri, insan ilişkileri becerisi, kavramsal beceri veya stratejik yönetim araçlarını etkin kullanma becerisi olarak sayılabilir (Karalar, 2017).

Yapılan araştırmalara göre stratejik yönetim araçları; işletmelerin iç ve dış çevresini analiz etmesine, işletmenin rekabet stratejisini belirlemesine yardımcı olmaktadır. Stratejik yönetim araçları; karar verme süreçlerine katkı sağlamakta, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için karar almayı desteklemekte ve finansal veya finansal olmayan tüm stratejik süreçlerin analiz edilmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılabilir (Anna, 2015).

Belli başlı stratejik yönetim araçları şunlardır: SWOT Analizi, McKinsey 7'S Kuramı, Değer Zinciri Analizi, Senaryo Analizi, PEST Analizi, Değişim Mühendisliği, Kıyaslama – Örnek Edinme (Benchmarking), Performans Karnesi (Balanced Scorecard).

### **2.7.1. SWOT analizi**

Selznick, 1957 yılında işletmelerin ve örgütlerin iç ve dış çevre faktörlerini uyumlaştırılması gerektiğini vurgulamıştır. Selznick, işletmelerin ve örgütlerin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri analiz etmeye yardımcı olan SWOT analizi olarak bilinen modeli geliştirmiştir (Çubukçu, 2018).

SWOT analizi; işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatları ve tehditleri değerlendirmek için kullanılan bir stratejik yönetim aracıdır. İşletmenin güçlü yönleri, rekabet üstünlüğü sağlayabilecek kaynakları ve yetenekleridir. İşletmenin zayıf yönleri ise bir işletmenin sahip olmadığı kaynaklar ve yetenekler olup, bu kaynak ve yeteneklerin yokluğunda veya eksikliğinde işletmeye rekabetçi olmayan bir güçsüzlük oluşturmasıdır. Fırsatlar, işletmeye rekabet üstünlüğü veren koşullardır. Tehditler ise, işletmenin rekabet edebilirliğini veya paydaşların

memnuniyetini engelleyebilecek koşullardır (Enz, 2010). Otel işletmelerinde, müşteriye ilk karşılamadaki nezaket ve güler yüz, otele giriş ve otelden çıkış işlemlerinin hızı, misafirin istediği enformasyon bilgilerine işgörenlerin yeterince hâkim olması, güvenlik, sağlıklı yiyecekler, engelli insanlar için binanın fiziki yapısı, rahat ve kullanışlı malzemeler otellerin güçlü veya zayıf yönlerini oluştururlar (Reich, 2000).

Kaya'ya (2010) göre, otel işletmesinin SWOT analizi şu konuları kapsayabilir;

Otel işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri şunlardır:

- İşletmenin oda sayısı, etkinlik yapılabilmek kapasitesi ve donanımı
- Yetenekli ve nitelikli personelin ve yöneticilerin eğitimi ve deneyimleri
- Personel tedarik ve yetiştirme olanakları
- Müşterilere sunulan tüm ürün ve hizmetlerin rakiplerine oranla çeşitliliği ve kalitesi
- İşletmenin kalite ile ilgili belgelendirilmesi ve bunların sürdürülebilirliği
- İşletmenin güvenlik, müşteri memnuniyeti ile ilgili denetimlerin nasıl sağlandığı
- Maliyet etkinliği
- Her yönüyle güvenlik ve güvenilirlik unsurlarının rakiplere göre durumu
- Beklenmeyen olaylara karşı hazırlık
- Sosyal, ekonomik, politik, çevresel ve diğer krizlere karşı hazırlık
- İletişim, marka bağlılığı, çalışanın sadakati vb.

İşletme Dışı Tehdit ve Fırsatlar:

- İşletmenin lokasyonu
- Ulaşım olanakları, alışveriş, ticaret vb. merkezlere yakınlığı
- Rakip işletmelerin rekabet stratejileri ve durumları
- Ülkenin ve destinasyon bölgesinin ekonomik, politik, sosyal ve kültürel durumu
- Teknoloji, iletişim ve ulaşım ile ilgili inovasyonlar ve gelişmeler
- Fuarlar, konserler, sosyal etkinlikler ve festivaller
- Ülkenin ve yerel kamu yönetimlerinin turizm politikaları
- Ülkenin ve otel işletmesinin bulunduğu bölgenin alt ve üst yapı yatırımları
- Turizm sektörünün dünyadaki, ülkedeki ve bölgedeki gelişmeleri
- İklim faktörleri
- Küresel ölçekli ekonomik, sosyal ve politik gelişmeler

SWOT analizi otel işletmeleri açısından bir yetkinlik analizidir. Bu yetkinlik iç ve dış çevre analizi ile birlikte yapılır. Böylece, müşteri özelliği, hedef müşteri yapısı, işletmenin finansal koşulları, yönetim yapısı ve işletme kültürü ile birlikte analiz sonucuna ulaşılmış olunur. SWOT analizi sonucunda, tehditlerin nasıl fırsata çevrileceğinin yanıtları aranmalı, güçlü yönlerin ve fırsatların net olarak ortaya konularak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile rakiplere üstünlük sağlanmalıdır.

### **2.7.2. McKinsey 7'S kuramı**

McKinsey'in 7'S kuramı, strateji geliştirmeye yönelik işletmenin üstünlükleri, paylaşılan değerler ve rekabetin düzeyini arttıran unsurlardan oluşmaktadır (Zengin ve Uyar, 2016).

İşletme başarısının McKinsey'in 7'S içinde bulunan yedi faktöre bağlıdır. Bu faktörlerden üç tanesi; strateji, yapı ve sistemler "sert unsurlar" terimi ile ifade edilmektedir. Diğer dört unsur ise paylaşılan değerler, yetenekler, yönetim stili ve çalışanlar olup "yumuşak unsurlar" olarak adlandırılmaktadır. Sert unsurlar; stratejik tanımlama ve yönlendirme, politika, taktik, amaç, yönetim şeması, el kitapçıkları, iletişim kanalları, prosedürler, iç genelgeler, talimatnameler, toplantı tutanakları, iş ve görev tanımları gibi öğeleri içermektedir. Yumuşak unsurlar ise, zor tanımlanan, zor ifade edilebilen, zor değerlendirilebilen, manevi, sosyal ortam ve kültürden etkilenen öğeleri içermektedir (Yaşlıoğlu, 2016),

Otel işletmelerinde, stratejinin ne olduğu, nasıl rekabet edileceği, yönetim yapısının özelliği, karar alma süreçleri ve iletişim düzeyi McKinsey 7'S kuramının sert unsurlarını oluşturmaktadır. Paylaşılan değerler, takım ruhu, uzmanlaşma ve işletmenin sahip olduğu taklit edilmesi zor yetenekleri ise McKinsey 7'S kuramının yumuşak unsurlarını oluşturmaktadır.

### **2.7.3. Değer zinciri analizi**

Barney (1991) tarafından geliştirilen değerli, nadirlik, taklit edilebilirlik, ikame edilmezlik (VIRO) analizi ile işletmelerin müşterilere değer yaratan yetenekleri ortaya çıkarılmaktadır.

Değer, işletmelerin tüketicilere sunduğu her türlü faydadır. Faydanın karşılığı olarak, tüketicilerin ödemeye istekli oldukları her türlü bedel değer olarak ifade edilebilir (Göral, 2014).

VIRO analizi ile işletme kaynaklarının ve yeteneklerinin değerini, az bulunurluğunu, taklit edilebilirliğini, maliyet liderliğini, rekabetçi yetenek ve uygulamalarını ve başarıyı sorgulamayı içerir. Dolayısıyla bu analiz temel yeteneklerin işletmeye değer yaratıp yaratmadığının değerlendirilmesinde oldukça önemli bir role sahiptir. VIRO analizi, SWOT analizi tarafından yaratılan “içsel boşluğu doldurma” konusunda önemli bir aşamayı oluşturmaktadır (Papatya, 2007).

İşletmelerde VIRO analizi sonucunda oluşacak rekabet üstünlüğü ve ekonomik performans çizelge 2.4’te yer almaktadır.

**Çizelge 2. 4: VIRO Çatısı**

Değer	Az bulunurluk	Taklit edilebilirliği maliyetli mi?	Örgütsel başarı	Rekabetçi uygulamalar	Ekonomik performans
Hayır	-	-	Hayır	Rekabetçi dezavantaj	Normalin altı
Evet	Hayır	-	↑ ↓	Rekabetçi parite	Normal
Evet	Evet	Hayır		Geçici rekabetçi üstünlük	Normalin üstü
Evet	Evet	Evet		Evet	Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük

**Kaynak:** Papatya, N. (2007). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı, Kaynak Tabanlı Görüş, Kavramsal ve Kurumsal Yaklaşım. 2. Baskı. Ankara, Asil Yayın Dağıtım. s. 90.

Çizelge 2.4’te görüleceği üzere işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve yeteneklerin müşteri için değerli olması, az bulunuyor olması, taklit edilememesi veya ikamesinin maliyetli olması işletmeye rekabet üstünlüğü ve sektör ortalamasının üzerinde gelir sağlayacaktır.

Günümüzde bilinir markalı otellerin en büyük özelliği, müşterilerine rakip işletmelerin sunmadığı değer ve güvenilirlikte hizmet sunmalarıdır. Bu hizmetlerin en önemli özelliği rakipler tarafından taklit edilmesinin maliyetli veya güvenilir olmamasıdır.

#### **2.7.4. Senaryo analizi**

Senaryolar veya senaryo analizi, gelecekte ne olabileceğine ilişkin öngörülerin işletmenin iç ve dış çevre koşulları göz önünde bulundurularak yazılı hale getirilip ifade edilmesidir. Senaryo analizi, Kahn tarafından geliştirilmiştir. Senaryo analizi ve senaryo yazımı, gelecekte neler olabileceğini tahmin etmeye yarayan stratejik yönetim aracı olarak kullanılan bir tekniktir (Aktan, 2008).

Senaryo analizi sayesinde işletmeler gelecekte ulaşmak istedikleri hedefte karşılaşılabilecekleri olası olumlu veya olumsuz olayları sayısal veya sayısal olmayan tahmin teknikleri ile kurgular ve buna göre stratejiler belirlerler. Senaryo geliştirmek veya senaryolarla çalışmak, yaratıcı ve çevrenin güncel analizinin değerlendirmesi faaliyetidir (Ülgen ve Mirze, 2007).

Geleneksel tahminin ötesinde bir fonksiyona sahip olan senaryo analizi, stratejik düşünce, iletişim ve eylem sürecini özendiren, stratejik planlama ve kontrol süreçlerini yeniden tasarlayan etkin bir araçtır (Pınar ve Turan, 2010).

Senaryolar, işletmenin içinde bulunduğu sektörün ve dışındaki her türlü olumlu veya olumsuz gelişmelerin gelecekte nasıl olacağına ve işletmeyi nasıl etkileyeceğine ilişkin yaklaşımlardır. Senaryo ve tahmin; işletmeye ait ürün veya hizmetin teknolojik gelişimini, bu gelişimin üretim ve tüketim alışkanlıklarına etkisini, maliyetini ve performansını farklı açılardan değerlendirir (Porter, 2015).

Otel işletmelerinde senaryo analizi; özellikle gelecekte müşteri tercihlerindeki ve demografik yapısındaki değişimler, ekonomik ve politik gelişmeler, iklim değişiklikleri, odaklanılan pazar, hizmet farklılaşması, teknolojik gelişmeler ve maliyetler göz önüne alınarak yapılabilir.

#### **2.7.5. Politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik analiz**

Politik, Ekonomik, Sosyolojik ve Teknolojik (PEST) analizi, üst düzey yöneticilerin işletme ile ilgili stratejik karar almada politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik faktörlerin bu kararlar üzerindeki etkilerini incelemek ve değerlendirmek üzere hazırlanmış bir stratejik planlama ve analiz aracıdır (Yaşlıoğlu, 2016).

Strateji yönetimin en önemli araçlarından biri olan PEST analizini Aguilar (1967) ortaya atmıştır.

Turizmin gelişimi ekonomik, sosyal ve politik çevre faktörleri ile doğrudan ilişkilidir. Turizm endüstrisinde hizmet veren işletmeler rekabet stratejilerini belirlerken politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik faktörleri dikkate almaları gerekmektedir (Carvalho ve Costa, 2011).

Çizelge 2.5'te PEST analiz tablosu ayrıntılı olarak yer almaktadır.

**Çizelge 2. 5:** PEST Analizi Tablosu

ANALİZ EDİLEN ÇEVRE UNSURLARI	GENEL ÇEVRE UNSURLARININ ÖZELLİKLERİ VE AÇIKLAMALAR
P-Politika	Kanunlar Mülk edinme hakları Patent koruma kuralları Politik istikrar, Enerji ve teşvikler
E-Ekonomik	Para ve maliye politikaları Enflasyon, Milli gelir Üretim faktörleri maliyeti
S-Sosyal –Kültürel	Kültür, Normlar Değerler, Örf ve adetler Din, Dil İnsan haklarına yaklaşımlar Nüfus yapısı Eğitim Doğum oranı, ölüm oranları Kadın ve erkeğin toplum içindeki rolü
T-Teknoloji	Üretim sistemleri Teknoloji değişim hızı Otomasyon İnovasyon Sanayileşme Robot teknolojileri, Teknolojiye ulaşabilme düzeyi
Uluslararası Çevre	Uluslararası politik gelişmeler Savaş Siyasi birleşmeler Salgın hastalıklar Ambargo Ticari anlaşmalar

**Kaynak:** Yaşlıoğlu, M. M. (2016). Rekabet Üstünlüğü ve Strateji. 1. Baskı. Beta Yayıncılık. s.53-58. Kitabından derlenmiştir.

Çizelge 2.5'te PEST analizi ve genel çevre özelliklerinin alt unsurları yer almaktadır. Yatırımcıların rekabet stratejilerini belirlerken, ülkeleri dışında ve kendi ülkelerinde yapacakları yatırım ile geleceğe yönelik karar aldıklarında PEST analizini göz önünde bulundurmaları önem arz etmektedir.

Otel işletmeleri, dünyada meydana gelen politik, ekonomik, sosyal, kültürel, toplumsal ve doğa olaylarından en çok ve en hızlı etkilenen sektördür. Otel işletmelerini olumsuz etkileyen olaylar; siyasi gerginlikler, güvenlik sorunu, savaş, deprem, salgın hastalıklar, terör ve ekonomik krizler vb. şeklinde sıralanabilir.

### **2.7.6. Değişim mühendisliği**

Değişim mühendisliği kavramını 1990'lı yıllarda ilk kullanan kişi Hammer'dır. Hammer ile Champy'in birlikte yazdıkları "Şirketlerde Değişim Mühendisliği" ve Hammer'in Stanton ile birlikte yazdıkları "Değişim Mühendisliği Devrimi" kitapları ile değişim mühendisliği çalışmalarında önemli ilerlemeler kaydedildiği söylenebilir (<http://www.canaktan.org>, Erişim tarihi: 26 Ocak 2019).

Değişim mühendisliği, işletmenin operasyon, hizmet veya tüm üretim süreçlerinin yeniden oluşturulmasıdır. Değiştirilmesi, yenilenmesi, iyileştirilmesi, yeniden konumlandırılması istenen süreçler tamamen yeniden yapılandırılır. Değişim mühendisliği, küçük iyileştirmeler yerine köklü ve güçlü değişikliği ifade eder (Yaşlıoğlu, 2016).

Değişim mühendisliği; süreç yenileme, kalite, maliyet, müşteri memnuniyeti, hizmet ve yenilik gibi 21.yüzyılın en önemli başarı ölçütlerinde gelişme, yenilenme, ilerleme ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla yapılır. İşletmenin yönetim yapısı ve kullanılan süreçler terk edilerek, faaliyetleri en başından itibaren gözden geçirme, yenileme veya radikal bir şekilde tasarlanma süreci olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2013).

Otel işletmelerinde değişim sık sık olmamakla beraber müşteri tercihleri dikkate alınarak değişim yapılmaktadır. Buna örnek olarak kahvaltı, öğle ve akşam yemeklerinin açık büfe sistemi ile servis edilmesi, kitle turizmi olan bölgelerde oda fiyatına her şey dâhil sistemi uygulamaları, ödeme sistemleri ve online rezervasyon sistemi değişim mühendisliğine örnek olarak verilebilir.



### **2.7.7. Kıyaslama – örnek edinme (Benchmarking)**

İşletmelerde kıyaslama tekniğini ABD'deki Rank Xerox firmasında görev yapan Camp'ın katkılarıyla bir yönetim tekniği olarak geliştirilmiştir (<http://www.canaktan.org>, Erişim tarihi: 26 Ocak 2019).

Kıyaslama ile başarılı işletmelerin nasıl rekabete hazırlandıkları, nasıl kararlar aldıkları ve sektörü nasıl analiz ettikleri incelenmektedir. Kıyaslama, dışa dönük, çevreyi gözlemleme ve sistematik bir şekilde veri toplama şeklinde ifade edilebilir (Eker ve Zengin, 2016).

Bir işin, sürecin veya uygulamanın başka sektörlerde başarılı bir şekilde nasıl uygulandığını ve gerçekleştiğini ve başarısız uygulamaların ne olduğunun bilinmesi işletmelere büyük üstünlük sağlamaktadır. Birçok başarılı işletmeler başka sektörlerdeki başarılı uygulamalardan ilham aldığı bilinen bir gerçektir (Kavrakoğlu, 2006). Kıyaslama, benzer veya farklı sektörlerdeki işletmelerin en iyi uygulamalarını değerlendirmek ve daha sonra kendi işletmesine uyarlamaya yönelik kullanılan bir araçtır. Ancak, kıyaslama işletme faaliyetlerinin iyileştirilmesine yardımcı olmakla beraber, bir işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasına tam olarak yardımcı olmayabilir (Enz, 2010).

Otel işletmelerinin kıyaslama çalışmalarına örnek olarak, 1990'lı yıllarda itibaren Starwood ve Conrad otel gruplarının faaliyetleri verilebilir. Bu otellerin faaliyet gösterdikleri bölge ve ülkelerde kıyaslama yaptıkları ve yoğun bir çaba içinde olduğu bilinmektedir (Artuger, 2010). Otel işletmeleri, dünyadaki birçok sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmelerden etkilenmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinin yöneticileri kendi sektörünün dışındaki her türlü değişikliği ve gelişmeleri izlemelidir. İşletme yöneticileri sektörde lider durumda olan rakiplerin en iyi uygulamalarını kıyaslama yönetimi ile kendi işletmelerine uygulayabilirler.

### **2.7.8. Performans karnesi (Balanced scorecard)**

Performans karnesi (balanced scorecard) Kaplan ve Norton tarafından geliştirilmiştir. İşletme performanslarının ölçülmesini sağlayan bu yöntem ile işletmenin finansal boyutu, müşteri boyutu, işletme içi işlevler boyutu, öğrenme ve büyüme boyutu belirlenir ve hedefler göz önüne alınarak ilerleme süreci ölçülebilir (Karakılıç, 2009).

Performans karnesi ile ilgili stratejik boyutlar çizelge 2.6’da gösterilmiştir.

**Çizelge 2. 6:** Performans Karnesi Boyutlarının Ölçülmesi ve Amaçları

BOYUT	STRATEJİK AMAÇLAR	AMAÇLAR, ÖLÇÜTLER, HEDEFLER VE GİRİŞİMLER
<b>FİNANSAL BOYUT</b>  Finansal başarı sağlamak için paydaşlarımıza nasıl görünmeliyiz?	Maliyetleri Düşürmek	Maliyetleri düşürmek.
	Güçlü finansal yapı	Yeni yatırımları öz kaynaklardan sağlama
	Kârlılığı Arttırmak	İşletme kârlılığını arttırmak, uygulanan fiyat
	Pazar payını Arttırmak	İşletmenin satışlarında ve müşteri portföyünde artış gerçekleştirmek
	Büyüme	İşletme kaynaklarının ve gelirin büyümesi
<b>MÜŞTERİ BOYUTU</b>  Vizyonumuzu gerçekleştirmek için nasıl görünmeliyiz?	Müşteri tatmini	Müşteri memnuniyeti ile müşteri sürekliliğinin sağlanması
	Müşteri sadakati	
	Müşteri kazanma oranları	Sadık müşterilerin arttırılması Yeni müşterilerin arttırılması
	Müşteri şikâyetleri	Müşteri şikâyetlerinin en aza indirilmesi
<b>ŞİRKET İÇİ İŞLEMLER BOYUTU</b>  Paydaş ve müşterilerimizi memnun etmek için hangi iş süreçlerinde üstün olmalıyız?	Satış Sonrası Hizmet	Müşteri memnuniyetinin arttırılması
	Zamanında Teslimat	Zamanında teslim edilen sipariş miktarının arttırılması
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	Ürün ve hizmet kalitesi hakkında gelen şikâyet sayısının azaltılması
<b>ÖĞRENME VE BÜYÜME BOYUTU</b>  Vizyonumuza ulaşmak için değişim ve iyileştirme yeteneklerimizi nasıl sürdürmeliyiz?	Çalışanların eğitimi	Çalışanların eğitim sürelerinin arttırılması
	Çalışanların tatmini	Çalışanların memnuniyetinin arttırılması
	Çalışanların sürekliliği	Yıllık işten ayrılan işgören sayısının azaltılması

**Kaynak:** Karakılıç, N. Y. (2009). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tarih Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 12.21, 2008-2009. derlenmiştir.

Çizelge 2.6’da performans karnesi; finansa, müşteriye, şirket içi işlemlere ve süreçlere, öğrenme ve büyüme boyutuna yönelik ölçütler olarak belirlenmiştir.

Otel işletmelerinde performans karnesi uygulaması müşterilere daha iyi bir hizmetin sunulması iç ve dış paydaşların memnuniyetine güçlü bir zemin oluşturacaktır. Performans karnesinin; yatırımcı, yönetici ve işgörenler için kısa ve uzun vadeli hedef ve amaçlara ulaşmada rehberlik görevi göreceğini söyleyebiliriz.

## **2.8. Stratejik Yönetim Yaklaşımları**

Stratejik yönetim kavramı, iş dünyasında ve işletmelerde hızla gelişmiş, zenginleşmiş ve birçok kuramlara temel oluşturmuştur. İşletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmesi için stratejinin ne olduğuna ve nasıl olması gerektiğine ilişkin önemli kuramlar ortaya atılmakla birlikte stratejik yönetim yaklaşımına yönelik birçok sınıflandırmalar yapılmıştır. Stratejik yönetim ile ilgili yapılan çalışmaların ve belli başlı tartışmaların ışığında şu sınıflandırmalar yapılmıştır: Whittington'nın; Klasik Yaklaşımı, Evrimsel Yaklaşımı, Süreçsel Yaklaşımı ve Sistemsel Yaklaşımı. Chaffee'nin; Doğrusal Stratejiler, Açıklayıcı ve Uyum Stratejileri. Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu; Tasarım Okulu, Planlama Okulu, Konumlandırma Okulu, Girişimcilik Okulu, Bilişsel Okul, Öğrenme Okulu, Güç Okulu, Kültür Okulu, Çevre Okulu ve Bütünleştirici (Konfigürasyon) Okulu.

## **2.9. Whittington'un Stratejik Yönetim Yaklaşımları**

Whittington Stratejik yönetim yaklaşımına ilişkin dört kuramsal yaklaşım sunmaktadır. Bu yaklaşımlar; klasik yaklaşım, evrimsel yaklaşım, süreçsel yaklaşım ve sistematik yaklaşımdır.

### **2.9.1. Klasik yaklaşım**

Chandler, Sloan, Ansoff ve Porter gibi bilginler, bu yaklaşımı önemsemiş, bu yaklaşımın planlanabilir ve uygulanabilir olduğuna dikkat çekmektedirler. Klasik yaklaşıma göre strateji, uzun dönemli amaçların ve hedeflerin belirlenmesi, planlamanın yapılması ve bu amaçlar için ihtiyaç duyulan kaynakların tahsis edilmesidir. İşletme, varlığını sürdürmesi ve büyüebilmesi için pazara yönelmeli veya pazarı yakından izlemelidir. İşletmeler ancak kârlarını en üst düzeyde tutarak varlıklarını sürdürebilecekleri yaklaşımı, bu yaklaşımın temelini oluşturur (Dil, 2014).

### **2.9.2. Evrimsel yaklaşım**

Whittington, Henderson, Alchian, Hannan ve Freedman gibi yazarların çalışmaları bu yaklaşım içinde değerlendirmiştir. Bu yaklaşımda, yöneticinin planlaması dikkate alınmamaktadır. Stratejiyi yönetici değil piyasa kendi işleyişi içerisinde belirlemektedir. İşletmenin varlığını sürdürmesi, rekabetçi ortamda var olabilmesi ve kâr sağlayabilmesi için işletme çeşitlenmeye gitmeli, uluslararasılaşmalı ve bu süreçleri yürütecek etkin bir yapı kurgulanmalıdır. Evrimsel yaklaşımın en önemli üstünlüğü, stratejinin rakiplerce taklit edilmesi zordur. Bu yaklaşımda işletmenin yapısı, yönetim tarzı, iletişim ve koordinasyon mekanizması stratejiyi izler (Dil, 2014).

### **2.9.3. Süreçsel yaklaşım**

Amerikan Carnegie Okulu'nun, Cyert, March ve Nobel ödüllü Simon'ın çalışmaları bu yaklaşım içinde değerlendirilmiştir. Bu yaklaşıma göre işletmeler ve piyasalar kendi kusurları ve noksanlıkları ile işler. Rekabet üstünlüğü için, karar alıcıların veya yöneticilerin bilgisi, deneyimi ve çevresel faktörlerin etkisi nedeniyle kusursuz bir planlama ile elde etmek zordur. İşletmelerin yönetimi ve stratejisi yalnızca kâr amacı etrafında şekillenmez, aynı zamanda çeşitli krizler, hükümet politikaları, politik uzlaş ve duruşlar veya ödünler stratejinin oluşmasında etkilidir. Bu yaklaşımda strateji yapıyı izler. Süreçsel yaklaşıma göre, işletmelerin kusursuz bir planlama yapması olası değildir. İşletmenin varlığını sürdürmesi için gerekli olan bu aksak yapının içinde pazarı ve işletme ile ilgili var olanı olduğu şekliyle kabul edip, pazardaki değişimi işletmenin geçmiş tecrübelerini veri olarak özümsemektir (Dil, 2014).

### **2.9.4. Sistematik yaklaşım**

Granovetter, Swedberg, Whitley ve Whittington'un çalışmaları bu yaklaşım içinde değerlendirilmiştir. Bu yaklaşıma göre strateji veya stratejiye rehberlik eden normlar, toplumun kültürel kurallarından türetildiği varsayılmaktadır. Bu nedenle her toplumun kendine özgü bir strateji bakışı ve algısı vardır. Bu stratejik algının bir kültürden başka bir kültüre transfer edilmesi oldukça zordur. Bu nedenle işletmeleri yalnızca ürün veya hizmet üreten, kâr sağlayan, istihdam sağlayan ve büyüyen ekonomik birimler olarak değerlendirmek yerine, içinde buldukları sosyal,

ekonomik, tarihsel ve kültürel bakımdan birer sosyal birimler olarak bakılmalıdır (Dil, 2014).

## **2.10. Chaffee'nin Stratejik Yönetim Yaklaşımları**

Chaffee tarafından temsil edilen stratejik yönetim yaklaşımları; doğrusal stratejiler, açıklayıcı stratejiler ve uyum stratejileridir. Bu üç yaklaşım aşağıda açıklanmıştır.

### **2.10.1. Doğrusal stratejiler**

Doğrusal strateji modeli, doğrusaldır ve planlamaya odaklanır. Doğrusal strateji planlamayla ilgili metodik, yönlendirilmiş ve ardışık eylemleri simgelemektedir. Doğrusal stratejiler yaklaşımına göre strateji, geçerli işletme hedefleri, başarılabacak kararlar, eylemler veya planlardan oluşur. Doğrusal stratejiler, stratejik planlama, strateji formülasyonu ve strateji uygulama şeklini kapsar. Doğrusal strateji üst yöneticilerin belirlediği hedef doğrultusunda formüle edilir, uygulanır ve değişime uğrar (Chaffee, 1984).

### **2.10.2. Açıklayıcı stratejiler**

Açıklayıcı strateji, işletmenin ve paydaşların stratejiyi anlamaları veya referans çerçeveleri üzerinden hareket etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu temelde, paydaşlar işletme için hedeflenen sonuçlara ulaşmak için inanmaya buna göre davranış sergilemeye ve harekete geçmeye motive edilirler. Açıklayıcı stratejiler, işletme liderlerinin, işgörenlerin ve paydaşların amaçlara yönelik tutumlarını şekillendirir (Chaffee, 1984).

### **2.10.3. Uyum stratejileri**

Uyum stratejileri, dış çevrede olan fırsatlar ve riskler ile işletmenin yetenekleri ve kaynakları arasındaki etkili bir ilişkinin geliştirilmesidir. İşletmelerin sürekli olarak dış ve iç çevre koşullarını değerlendirmesi beklenir. Bu değerlendirme sonucunda bir yandan çevredeki fırsat ve tehditlere ilişkin, diğer yandan işletmenin kapasite ve kaynaklarına ilişkin yeterli düzeyde düzenlemeler yapılır. Diğer bir deyişle, uyum stratejileri ile çevre öncelikli olarak ele alınır. Uyum stratejileri, rakipleri ve rakiplerin eğilimlerini önemsemekle birlikte işletmenin çevreyle birlikte değişmesi gerektiğini önemli görür (Chaffee, 1984).

## **2.11. Mintzberg'in Stratejik Yönetim Yaklaşımları**

Mintzberg, stratejik yönetim yaklaşımları tarihsel gelişiminden bağımsız olarak çoklu paradigmalara göre sınıflandırmıştır. Bunlar: Planlama Okulu Yaklaşımı, Çevre Okulu Yaklaşımı, Konumlandırma Okulu Yaklaşımı, Kültür Okulu Yaklaşımı, Öğrenme Okulu Yaklaşımı, Girişimcilik Okulu Yaklaşımı, Güç Okulu Yaklaşımı, Bilişsel Okul Yaklaşımı, Tasarım Okulu Yaklaşımı ve Biçimleşme – Bütünleştirici Okulu Yaklaşımı.

### **2.11.1. Planlama okulu yaklaşımı**

Planlama okulu yaklaşımının en önemli temsilcisi Ansoff'tur. Ansoff'a göre strateji kavramı işletme ile çevresi arasındaki ilişkiyi düzenler. Planlama okulu yaklaşımı stratejiyi resmi bir süreç, plan ve planlama olarak kabul etmektedir. Planlama okulu yaklaşımında işletmeler kendilerini endüstriye göre konumlandığından endüstri temelli yaklaşım ile aynı varsayımı ve rekabet stratejisini paylaşmaktadır (Bakoğlu ve Özcan, 2010). Planlama okulu yaklaşımı, strateji geliştirme ve uygulama sürecini bilinçli ve biçimsel bir çaba olarak sunmaktadır (Eryiğit, 2013). Planlama okulu yaklaşımı, stratejiyi resmi bir süreç ve oluşum olarak görmektedir (Gregory, 2007)

### **2.11.2. Çevre okulu yaklaşımı**

Çevre okulu yaklaşımının en önemli temsilcileri arasında Burns, Stalker, Lawrence, Lorsch, Hannan ve Freedman'dır. Çevre okulu yaklaşımına göre, stratejiyi belirleme süreci, iç çevreden çok dış çevreden gelen etkilenmelere göre şekillenir. Stratejinin belirleyicisi çevre olup strateji geliştirme; çevreye verilen yanıt, uyum ve tepkilerdir (Bakoğlu ve Özcan, 2010). Çevre okulu yaklaşımına göre, işletmenin başarılı strateji oluşturması ve geliştirmesi ancak, içinde yer aldığı çevrenin taleplerini, tepkilerini gözetleyip karşılanmasına bağlıdır. Çevre okulun yaklaşımı, dışarıdan elde edilen kaynaklar, tepkiler, istekler ve etkilenmeler üzerine şekillenir (Eryiğit, 2013). Çevre okulu yaklaşımı, dış çevrenin dayattığı gelişmelere ve süreçlere tepki olarak, strateji oluşumunu reaktif bir süreç olarak sunar. Diğer okullar çevreyi bir etken olarak görürken, çevre okulu stratejiyi bir aktör olarak görür. Çevrenin boyutları belirsiz olmakla beraber strateji oluşumunda çevreye merkezi bir rol verilmektedir (Gregory, 2007)

### **2.11.3. Konumlandırma okulu yaklaşımı**

Konumlandırma okulu yaklaşımı, M.Ö. 340 yılına kadar uzanır. Bu süreç askeri ve savaş stratejisi belirlemeye yönelik olmuştur. Konumlandırma okulu yaklaşımının en önemli temsilcisi Porter'dır. Porter'e göre bir endüstri dalında rekabeti belirleyen beş faktör vardır. Bunlar; rakipler ile rekabetin yoğunluğu, tedarikçilerin pazarlık gücü, endüstriye yeni gireceklerin tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü ve ikame mal ve hizmetlerin tehdididir. Endüstriyi "Rekabette Beş Güç Faktörü" modeli çerçevesinde inceleyen Porter, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için, pazarda meydana gelebilecek değişmelere rakiplerden önce tepki vermeleri gerektiği üzerinde durmuştur (Sarvan ve diğ., 2003). Konumlandırma okulu yaklaşımının temel mantığı, işletmeler içinde bulunduğu endüstriye göre rekabet pozisyonunu belirlemelidir. Bu yaklaşımda planlama yerine çevreyi inceleme ve analiz etme görüşü ağırlıklı olarak yer almaktadır (Eryiğit, 2013).

### **2.11.4. Kültür okulu yaklaşımı**

Kültür okulu yaklaşımının en önemli temsilcileri Rhenman, Edwards, Normann ve Barney'dir. Kültür okulu yaklaşımına göre, stratejik yönetimde işletmenin paydaşları arasında inanç ve anlayış birliği bulunmaktadır. İşletme vizyonunun gerçekleşmesi, ortak bir yaklaşım ve bakış açısı olan stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması ve bu stratejiye ulaşılması kültüre bağlıdır (Bakoğlu ve Özcan, 2010).

Kültür okulu yaklaşımı ile ilgili temel kavramlar; inançlar, değerler, normlar ve sembollerdir. Kültür okulu yaklaşımına göre inançlar; insanların herhangi bir konuda kabul ettikleri doğrulardır. Değerler; inançlar üzerine inşa edilen, üstün kabul edilen, önemsenen ve önem verilen, en iyi, en doğru vb. anlamları ifade etmektedir. Normlar; yazılı olmayan sosyal kurallardır. Fiziksel semboller; işletmenin mimari özellikleri, kullanılan araç gereç ve semboller, uniformalar vb. olarak sayılabilir. Fiziksel olmayan semboller ise, başarı dili, hikâyeler, efsaneler ve kahramanlar şeklinde sınıflandırılabilir (Sarvan ve diğ., 2003).

### **2.11.5. Öğrenme okulu yaklaşımı**

Öğrenme okulu yaklaşımının en önemli temsilcisi Mintzberg'dir. Öğrenme okulu yaklaşımının diğer önemli temsilcileri Lindblom, Bower, Burgelman ve Weick

sayılabilir. Öğrenme okulu yaklaşımına göre, başlangıçta uygulanan ve formüle edilen stratejiler geliştirilebilir ve değiştirilebilir. Ancak, değiştirilen veya vazgeçilen her strateji, yeni bir stratejinin oluşturulmasına ve geliştirilmesine neden olmaktadır. Bu süreç bir öğrenme faaliyeti olarak kabul edilmektedir (Eryiğit, 2013). Strateji belirleme, bir öğrenme süreci olarak kabul edilmektedir. Stratejiler ile sorunların üstesinden gelmeye başladıkça yeni öğrenmeler ortaya çıkar ve gelişir (Bakoğlu ve Özcan, 2010).

Öğrenme okulu yaklaşımı, psikolojide öğrenmeden, matematikte kaos kuramından yararlandığı söylenebilir. Öğrenme okulu yaklaşımı ile verilmek istenen temel mesaj “öğren”, gerçekleşen mesaj ise “izlemektense oyna”dır. Öğrenme okulunun felsefesini en iyi ifade eden deyim ise “birinde başarılı olamadıysan tekrar tekrar dene”dir (Sarvan ve diğ., 2003).

#### **2.11.6. Girişimcilik okulu yaklaşımı**

Girişimcilik okulu yaklaşımı, ekonomideki disiplin anlayışı esas alınarak geliştirilmiştir ve en önemli temsilcisi Schumpeter ve Cole gibi ekonomistlerdir. Girişimcilik okulu yaklaşımına göre strateji, liderin vizyonuna, zihnine bağlı olarak oluşturulur. Stratejinin vücut bulması liderin deneyimlerine, sezgilerine ve düşüncelerine bağlıdır (Bakoğlu ve Özcan, 2010). Girişimcilik okulu yaklaşımı stratejiyi; lidere bağlı bir yön, bir imaj, bir bakış açısı ve liderin vizyonu olarak tanımlanmaktadır (Eryiğit, 2013).

Girişimcilik okulu yaklaşımına göre stratejinin oluşması, işletmenin karizmatik kurucusunun veya liderinin zihninde gerçekleşen görsel bir süreç ve vizyondur. Girişimcilik okulu, lidere ait sezgi, yargılama, bilgelik, deneyim, içgörü vb. zihinsel durumların doğuştan geldiğini varsayar (Gregory, 2007). Girişimcilik, işletmelerin sürekliliğine ve başarısına katkıda bulunan stratejik bir süreç olarak görülmektedir (Sarvan ve diğ., 2003).

#### **2.11.7. Güç okulu yaklaşımı**

Güç okulu yaklaşımının en önemli temsilcileri Astley, Fombrun, Allison, Pfeffer ve Salancik gibi araştırmacılarıdır. Güç okulu yaklaşımına göre strateji; müzakere sonucunda, işletme içindeki çatışan gruplar arasında veya dış çevreyle karşı karşıya



geldiğinde gerçekleşebilir (Bakoğlu ve Özcan, 2010). Yapılan tartışmalarda, yetkinin tek güç kaynağı olduğu fikri, yerini farklı güç kaynaklarının olabildiği fikrine bırakmıştır. Yetki dışında, yetkiyi elinde bulunduranın kişisel özellikleri, becerileri, deneyimleri, fırsatları iyi değerlendirme becerisi, bilgisi ve tecrübesi vb. nitelikleri de birer güç kaynağı olarak kabul görmeye başlamıştır (Sarvan ve diğ., 2003).

Erkut (2010) güç okulunu mikro ve makro güç olarak sınıflandırmıştır. Mikro güç ile işletme içindeki çatışmalar, mücadeleler ve müzakereler ile stratejiler oluşturulur. Çevrede yer alan tüm paydaşlar, taraflar, rakipler ve çıkar grupları muhatap alınıp, makro güç kullanılarak maksimum fayda elde etmek için, işletme stratejileri müzakere edilir.

#### **2.11.8. Bilişsel okul yaklaşımı**

Bilişsel okul yaklaşımının en önemli temsilcileri March ve Simon'dır. Bilişsel okul temelde bilişsel psikolojiden yararlanarak insan bilişine odaklanmaktadır. Stratejist, stratejiyi zihinsel bir süreç olarak görür ve zihninde oluşturur. Stratejiyi bireyin amaç, beklenti, inanç, norm ve değerleri belirlemektedir (Bakoğlu ve Özcan, 2010). Sarvan ve diğerleri'ne göre (2003), Bilişsel okul yaklaşımı, stratejinin öncelikle zihinde oluşturulmasında, düşünceleri keşfe çıkaran bir okuldur. Bireylerin teorik ve pratik bilgiyi elde etme, biriktirme, aktarma ve kullanma becerisi bilişsel süreci oluşturur. Bilişsel model birbirine karşıt dört boyuttan oluşur. Bunlar:

- İçe dönüklük - dışa dönüklük
- Sezgi - hissetme
- Duygu - düşünce
- Algı - muhakeme

Bu boyutlar ile yöneticinin bilişsel haritasının çıkarılması ve devamında ortak haritaların oluşmasına olanak vermektedir. Yöneticiler bilişsel haritaları hem yaratma hem de kullanma yetkisine sahiptirler. Strateji belirlemede bilişin nasıl kullanılacağı psikoloji biliminin alanına girmektedir (Sarvan ve diğ., 2003).

#### **2.11.9. Tasarım okulu yaklaşımı**

Tasarım okulu yaklaşımının en önemli temsilcileri Selznick, Chandler ve Andrews'dır. Stratejik yönetim düşüncesinin en eski okulu kabul edilen tasarım okulu yaklaşımı, stratejinin ne olduğu ve ne yaptığı üzerinde durmak yerine nasıl

oluşturulduğu üzerinde durarak, stratejiyi planlanmış bir yaklaşım formunda basit, informal, düşünceye ve değerlendirmeye dayandırmaktadır (Bakoğlu ve Özcan, 2010). Tasarım okulu düşüncesinde işletmenin çevresi ile arasındaki uyumun sağlanmasında SWOT analizinden yararlanır. İç kaynaklardan yararlanıp, dış çevredeki fırsat ve tehditleri uyumlaştırarak strateji oluşturulur (Eryiğit, 2013).

Tasarım okulu yaklaşımında stratejinin yalnızca geliştirilmesi üzerinde durmaktadır. Bununla birlikte, tasarım okulu stratejik yönetimde dış fırsat/iç yetenek uyumu fikirlerini ortaya atmıştır. Bu nedenle, stratejik yönetim disiplinine önemli katkısı olmuştur (Sarvan ve diğ., 2003).

#### **2.11.10. Bütünleştirici okulu yaklaşımı**

Bütünleştirici okulu yaklaşımın en önemli temsilcileri Chandler, Miles, Snow, Mintzberg ve Miller'dır. Bütünleştirici okulu yaklaşımı, stratejiyi dönüşüm, gelişim ve biçim değiştirme süreci olarak görür. Bütünleştirici okulu, farklı koşullar altında, farklı durumlarda ortaya çıkararak veya önemli olan kuralları ve faktörleri bir araya getirmeyi amaçlar. Bu okul birleştirmeye ve bütünleşmeye yönelik bir çalışmayı temsil eder (Bakoğlu ve Özcan, 2010). Bütünleştirici okulu, diğer okulları ortak bir bakış açısıyla bir araya getirir. Stratejik düşünme, strateji uygulama süreci, stratejik koşullar gibi faktörleri farklı safhalarda bütünleştirmeye çalışır (Eryiğit, 2013). Bütünleştirici okulu yaklaşımı, strateji oluşumunu, işletmenin bir tür karar verme yapısını diğerine dönüştürme süreci olarak görür (Gregory, 2007).

#### **2.12. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Sınıflandırılması**

Strateji kavramının tanımıyla ilgili farklı bakış açıları beraberinde stratejinin oluşturulması ve uygulanması ile ilgili farklı yaklaşım ve uygulamaları ortaya çıkarmıştır.

Stratejik yönetim yaklaşımları özünde iki yaklaşıma vurgu yapmaktadır. Bunlar, kaynak temelli yaklaşım ve endüstri temelli yaklaşım olup, stratejinin uygulanmasında birisinin başlangıç noktası olarak ele alınması gerektiği kabul edilmektedir (Göral, 2014).

Stratejik yönetim yaklaşımlarının özellikleri, içerikleri ve stratejik düşünceye ilişkin bakış açısı ile üç temel sınıflandırma yapılmıştır. Bunalar çizelge 2.7’de gösterilmiştir.

**Çizelge 2. 7:** Strateji Oluşturmaya Yönelik Yaklaşımlar ve Sınıflandırılması

Endüstri Temelli Yaklaşım	Kaynak Temelli Yaklaşım	Bütünleştirici Yaklaşım
Mintzberg’in Stratejik Yönetim Yaklaşımı Sınıflandırması	Mintzberg’in Stratejik Yönetim Yaklaşımı Sınıflandırması	Mintzberg’in Stratejik Yönetim Yaklaşımı Sınıflandırması
Planlama Okulu Çevre Okulu Konumlandırma Okulu	Kültür Okulu Öğrenme Okulu Girişimcilik Okulu Güç Okulu Bilişsel Okul	Tasarım Okulu Bütünleştirici Okulu
Whittington Stratejik Yönetim Yaklaşımı Sınıflandırması	Whittington Stratejik Yönetim Yaklaşımı Sınıflandırması	Whittington Stratejik Yönetim Yaklaşımı Sınıflandırması
Klasik Yaklaşım Evrimsel Yaklaşım Süreçsel Yaklaşım	Sistematik Yaklaşım	
Chaffee’nin Stratejik Yönetim Yaklaşımı Sınıflandırması	Chaffee’nin Stratejik Yönetim Yaklaşımı Sınıflandırması	Chaffee’nin Stratejik Yönetim Yaklaşımı Sınıflandırması
Doğrusal Stratejiler	Açıklayıcı Stratejiler	Uyum Stratejileri

**Kaynak:** Göral, R. (2014). Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim. 1. Basım. Ankara: Detay Yayıncılık. s. 202. yararlanılarak yazar tarafından derlenmiştir.

Çizelge 2.7’de geleceğe yönelik strateji oluşturma yaklaşımlarının sınıflandırılması yer almaktadır. Mintzberg’in tasarım okulu ve Bütünleştirici Okulu ile Chaffee’nin uyum stratejileri hem endüstri temelli yaklaşımı hem de kaynak temelli yaklaşımı birleştirmeyi veya birlikte ele almayı öne sürmektedir.

Kaynak temelli yaklaşım, endüstri temelli yaklaşım, bütünleştirici yaklaşım arasında çeşitli farklılıklar ve benzerlikler bulunmaktadır. Bu üç yaklaşım, stratejilerin uygulanabilir, tutarlı ve rekabetçi bir üstünlük sağlaması için işletmenin iç çevresi ile dış çevresi arasında uyumlu olması gerektiğini kabul etmektedir (Göral, 2014).

İşletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek için iki temel stratejik yaklaşımdan birini başlangıç noktası olarak almaları gerekmektedir. Bunlar, işletmenin içinde bulunduğu endüstriyi dikkate alan endüstri temelli yaklaşımdır. Diğeri ise işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini rekabette başlangıç noktası olarak ele alan kaynak temelli yaklaşımdır.

Endüstri temelli yaklaşım işletmenin içinde bulunduğu endüstriyi analizin bir parçası olarak görürken, kaynak temelli yaklaşım firmanın kaynaklarını ve yeteneklerini analizin bir parçası olarak görmektedir (Pınar ve Turan, 2010). Bazı yazarlar işletme düzeyi strateji paradokslarını içerden dışarıya stratejik bakış veya dışarıdan içeriye stratejik bakış olarak ikiye ayırmaktadır. Bu paradoks dışardan içeriye endüstri temelli yaklaşım ve içerden dışarıya ise kaynak temelli yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Bakoğlu ve Özcan, 2010). Burada sözü edilen kaynak temelli yaklaşım ve endüstri temelli yaklaşım her iki bakış açısı ile rekabet üstünlüğü elde edilebilir. Ancak, her ikisinde de hedefe ulaşmak için uygulanacak yol ve yöntem farklılıkları vardır (Bakoğlu ve Özcan, 2010).

Stratejik yönetim yaklaşımları, müşteri tercihlerindeki değişimlerin neler olduğunu ve nelerin etkili olduğunu görebilmeyi, müşteriye rakiplerin sunamadığı yararları sunabilmeyi amaçlar. Hizmet işletmelerinde rekabet üstünlüğü ancak, hizmetlerin rakiplerden daha farklı yapılabilmesi durumunda elde edilebilir (Zengin ve Uyar, 2016).

### **2.13. Stratejik Yönetim Seviyeleri**

Literatüründe, işletmelerde strateji belirleme ve uygulama süreçleri ile ilgili olarak araştırmacılar tarafından birçok sınıflandırmalar yapılmıştır (Bakoğlu ve Özcan, 2010). Bu araştırmalara göre işletmelerde strateji üç düzeyde ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde stratejiler; işletme düzeyinde, fonksiyonel - operasyonel düzeyde ve kurumsal düzeyde oluşturulur.

İşletme düzeyinde strateji; belirli bir endüstride veya pazarda nasıl rekabet edileceği, rekabet üstünlüğünün nasıl sağlanacağı ve işletmenin amaçlarına ulaşmak için hangi faaliyetleri yapacağı ile ilgilidir. İşletme düzeyinde strateji her şeyden önce işletmenin kaynaklarının nasıl tahsis edeceğine ilişkin kararlar bütünüdür (Çetinöz ve diğ., 2010). İşletme düzeyinde strateji; işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde

etmesinde temel ve ana dayanağın ne olduğu sorusuna cevap bulmaya çalışır (Erol ve İnce, 2012). İşletmelerin rekabet üstünlüğünü nasıl sağlayacağı ve bu üstünlüğün nasıl sürdürülebilir olacağı stratejik yönetimin en önemli sorunudur (Turan, 2014).

İşletme düzeyinde stratejide lider veya üst düzey yönetici rekabet üstünlüğünün sağlanması ve kaynakların kullanımı gibi konulardaki sorumluluk ve risk üstlenim derecesi yüksektir. Çalışmamız otel işletmelerinde, işletme düzeyinde stratejik yönetim yaklaşımı ile ilgilidir.

Fonksiyonel düzeyde strateji; firmanın insan kaynakları, tanıtım, tutundurma, marka yönetimi, satış, finansman, bütçe, güvenlik, lojistik, üretim, pazarlama, tedarik zinciri, satın alma, satış sonrası hizmet gibi fonksiyonel alanları kapsamaktadır. Fonksiyonel stratejinin, işletmede ayırt edici yetenekler ile işbirliği geliştirmeyi en önemli hedef olarak edinmesi gerektiği söylenebilir (Bakoğlu, 2010).

Kurumsal düzeyde strateji; yatırımcının sektör içinde veya sektör dışında nasıl bir işbirliğine veya yatırıma karar vereceği ile ilgilidir.

#### **2.14. Stratejik Yönetim ve Durumsallık Yaklaşımı**

Stratejik yönetimde durumsallık yaklaşımına göre, her işletme veya organizasyon içinde bulunduğu iç ve dış çevre faktörlerinden aynı derecede etkilenmemektedir. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı, işletmelerin birbirinden farklı olduğunu varsayarak iyi bir yönetim için "sadece bir doğru çözüm" olduğu ilkesini reddeder (Ülgen ve Mirze, 2007). Bu çerçevede otel işletmeleri, her hizmetin müşteriye tatmin edici seviyede sunulabilmesi için iç ve dış çevre koşullarının etkilerini ve sürekli değiştiği fikrini benimsemeleri gerekir.

Stratejik yönetimde durumsallık yaklaşımının en önemli kuramcıları Ansoff, Mintzberg ve D'Aveni olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar kısaca aşağıda açıklanmıştır.

Ansoff yaklaşımı olarak adlandırılan çevre değişim düzeyi yaklaşımı, işletmelerin çevre koşullarına göre yönetim stratejisi belirlemesi gerektiğini savunur. Ansoff'un durumsallık yaklaşımına göre geliştirdiği stratejik davranış modeli çizelge 2.8'de gösterilmiştir.

**Çizelge 2. 8:** Ansoff'un Çevre Değişim Düzeyi İle İlgili Stratejik Davranış Modeli

DÜZEY	ÇEVRE	STRATEJİK DAVRANIŞ
1. Düzey	Tekrarlayan	Kuralcı
2. Düzey	Tekrarlamayan	Deneyimci
3. Düzey	Fark edilen değişim	Uzantıcı
4. Düzey	Devamlı değişim	İleri tahminci
5. Düzey	Karmaşık	Yaratıcı

**Kaynak:** Ülgen, H. ve S. K. Mirze. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 4. Basım. Arıkan Basım Yayın Dağıtım. s. 44.

Çizelge 2.8'de görüleceği üzere çevresel olaylar birbirini tekrarlıyor ise stratejik kararlar ve davranışlar tekrar edilebilir. Çevresel olaylar tekrar etmiyor ise stratejik karar yöneticinin deneyimine göre oluşturulur. Çevresel olaylar hızla değişmekte ise, stratejik kararlar ve davranışlar bilimsel olarak analiz edilir ve senaryo analizleri ile stratejik kararlar alınır. Çevresel olaylar sürekli ve fark edilmeyecek şekilde değişiyor ise ileri tahmin teknikleri ve yöneticinin vizyonu çerçevesinde stratejik kararlar alınır. Çevresel olaylar beklenmedik bir şekilde ortaya çıkıyor ise yöneticinin yaratıcı düşünce sistemi ile karar alması gerekmektedir.

Mintzberg yaklaşımı olarak adlandırılan algılanan çevredeki belirsizlik düzeyi ve stratejik modelle göre, işletmenin içinde bulunduğu çevrenin karmaşıklık derecesi ve çevrenin değişim hızına göre stratejik karar ve davranış oluşturması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007).

D'Aveni yaklaşımı olarak adlandırılan yüksek belirsizlik ve aşırı rekabet durumlarında stratejik manevralar modeline göre, yoğun rekabet ortamında belirsizlik derecesinin yüksek olduğundan işletmeler sürekli veya sürdürülebilir üstünlük elde etmeleri zordur. Bu nedenle işletmeler arka arkaya gelen geçici üstünlükler elde edecek şekilde kendilerini konumlamalıdır (Ülgen ve Mirze, 2007).

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde otel işletmeleri analiz edildiğinde şu sonuçlara ulaşabiliriz. Otel işletmeleri, kriz dönemleri ve turizm sektörünü etkileyen teknolojik ve inovasyon gelişmeleri dışında tekrarlayan çevre koşulları mevcuttur. Bu nedenle genel olarak kuralcı bir yönetim ile yönetildikleri söylenebilir. Turizm ve otel endüstrisindeki değişimi ve yeniliği keşfeden veya bu konuda çalışma yapan zincir

otel işletmeleri yöneticileri daha yaratıcı, senaryo analizi, müşteri istek ve beklentilerini analiz ederek karar aldıklarını söyleyebiliriz. Türkiye’de otel işletmeleri yöneticileri kriz dönemlerinde uygulamasını çok sık gördüğümüz fiyat indirimleri ile D’Aveni yaklaşımını uyguladıkları görülmektedir. Durumsallık yaklaşımını stratejik yönetim ve rekabet stratejisi açısından incelediğimizde dış çevre ile iç çevrenin etkilerini görmek mümkündür.



### **3. TURİZM ENDÜSTRİSİ DÂHİLİNDE ENDÜSTRİ TEMELLİ VE KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM**

İşletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek için iki temel stratejik yönetim yaklaşımından birini başlangıç noktası olarak ele almaları veya bir yaklaşıma öncelik vermeleri gerekmektedir (Erol ve İnce, 2012). Bir işletme, diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmek için endüstri temelli yaklaşımı veya kaynak temelli yaklaşımı esas almalıdır.

#### **3.1. Turizm Endüstrisinin Dış Ticaretteki Rolü ve Önemi**

Günümüzde hizmetler sektörünün dünya ekonomisindeki yeri, önemi ve payı giderek artmaktadır. Bir hizmet sektörü olan turizm, dünya ekonomisinde birçok ülke için önemli bir ekonomik ve kalkınma aracıdır. Türkiye’de turizm sektörünün döviz girdisinde kayda değer bir payı bulunmaktadır. Bu nedenle uluslararası ticarete turizmin katkısı büyüktür (Bahar ve Kozak, 2012).

Dünyada turizm hareketine katılanların oranı, ortalama olarak her yıl % 4,6 oranında büyümektedir. 2015 yılında dünyadaki toplam turizm faaliyetine katılan kişi sayısı 1.184 milyara, turistlerin yaptıkları ihracat harcaması 1.5 trilyon Amerika dolarına ulaşmıştır. 2030 yılına kadar turizm hareketine katılacak kişi sayısı yaklaşık olarak 1.8 milyara ulaşılacağı tahmin edilmektedir. (Dünya Turizm Örgütü, <http://cf.cdn.unwto.org/content/why-tourism>, Erişim tarihi: 24 Mart 2017).

Turizm; ulaşım, konaklama, yeme-içme, eğlence, sağlık, öğrenme, macera, merak ve dinlenme gibi ihtiyaçların karşılandığı hizmet sektörlerinden birisidir. Turizmin ülkeler açısından önemi ise, ulusal geliri ve istihdamı arttıran, ödemeler dengesine olumlu etki yapan, teknoloji, bilgi ve insan kaynakları transferine katkı sağlayan, yabancı sermaye girişlerini özendirilen ve kalkınmaya önayak olan bir hizmet sektörüdür (Bahar ve Kozak, 2012).

Turizm sektöründen elde edilen gelir ihracat sayılmaktadır. Turizmden elde edilen gelirin ihracat sayılması ile ilgili tanımlamalar ve açıklamalar şunlardır:



OECD ve Dünya Turizm Örgütüne göre eşya ve hizmet ihracatı; eşya ve hizmetin satışı, değişimi ve hediyeleşme yolu ile bir ülkedeki yerleşik oturanlardan ülke sakini olmayanlara satılmasıdır (<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=918>, Erişim tarihi: 24 Mart 2017).

Türkiye İhracat Meclisine göre hizmet ihracatı; mal ve eşya gibi maddi bir niteliği olmayan, alım satımı yapılan, üretim ile tüketim neredeyse aynı zamanda olan, belirli bir fiyat ve satın alma ile fayda ve yarar sağlayan soyut bir iktisadi faaliyettir. Bu hizmetlerin yabancı bir ülke vatandaşı tarafından satın alınması ile sağlanan döviz, hizmet ihracatı kapsamına girmektedir (Sektörel Başvuru Kılavuzu, <http://www.tim.org.tr>, Erişim tarihi: 26 Ekim 2017).

Ekonomi Bakanlığına göre hizmet ihracatı, fiziki mal ihracatının yanı sıra bazı hizmetler de ihracat kapsamında değerlendirilmektedir. Bu hizmetler yurtiçinde ve yurtdışında gerçekleştirilen veya elde edilen hizmet bedelleri, ihracat (gelir) olarak değerlendirilmektedir. Turizmde ise, yurtdışında yerleşik kişilerin yurtiçinde yaptıkları harcamalar (ihracat) gelir, yurtiçinde yerleşik kişilerin yurtdışında yaptıkları harcamalar (ithalat) gider olarak değerlendirilmektedir. Ekonomi Bakanlığınca; finansal hizmetler, inşaat hizmetleri, turizm, sigorta hizmetleri, diğer ticari hizmetler, resmi hizmetlerden elde edilen dövizler hizmet ihracatı olarak sınıflandırılmaktadır (<http://www.ekonomi.gov.tr>, Erişim tarihi: 22 Mart 2017).

Bununla birlikte, 24.03.2018 tarih ve 30370 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan İhracat 2018/3 sayılı Tebliğ ile Hizmet İhracatçıları Birliği kurulmuştur. Hizmet İhracatçıları Birliği, 10 alt sektörde ihracata yönelik faaliyet gösterecektir. Bu 10 alt sektöründen üç tanesi doğrudan turizmi ilgilendiren hizmet ihracatı olarak yer almaktadır. Bunlar;

- Turizm ve Seyahat ile İlgili Hizmetler,
- Sağlık Hizmetleri, Eğlence ve Kültür Hizmetleri,
- Diğer İş Hizmetleri (Perakende, Gastronomi, Danışmanlık vb.). (<https://www.immib.org.tr/tr/birlikler-hizmet-ihracatcilar-birligi.html>, Erişim tarihi: 01 Eylül 2018).

Görüleceği üzere, Turizm ve Seyahat, Eğlence, Kültür ve Gastronomi Hizmet İhracatçıları Birliği tarafından hizmet ihracatı kapsamına alınmıştır.

Egeli'ye (1997) göre, küreselleşme ile birlikte artan turizm hareketlerinin yarattığı döviz hareketleri, turist gönderen ülke açısından döviz talebini; turist kabul eden ülke açısından ise döviz arzını artırıcı bir rol oynamaktadır. Turizm endüstrisinin en önemli üç sektöründen birisi otelcilik sektörüdür. Otel işletmelerinin sağladığı dövizin ülke ekonomisi üzerinde birçok olumlu etkisi vardır. Bu nedenle, turizm yoluyla elde edilen döviz gelirleri bir tür hizmet ihracatıdır. Turizm hareketine katılan turistlerin seyahat, konaklama, eğlence, yiyecek-içecek, hediyelik veya hatıra eşya için yaptıkları harcamalar, hazır giyim, mücevher, dokuma, oyuncak veya sağlık ürünleri ve yaratıcı endüstrilerden yararlanma amacıyla yaptıkları her türlü satın alma faaliyetleri o ülkenin dış turizm gelirlerini oluşturur. Bu harcamalar doğrudan veya dolaylı olmakla beraber mal ihracatında olduğu gibi, ülkelerin döviz arzını artırdığından ülke ekonomileri açısından da ihracat olarak nitelendirilmektedir.

Türkiye'de turizm endüstrisi, en hızlı gelişen ve büyüyen, en büyük döviz girdisini sağlayan hizmet sektörüdür. Türk turizmi, bölgesinde yaşanan siyasi ve ekonomik olumsuzluklara rağmen büyük bir büyüme ve gelişme trendi yakalamıştır. Turizmin, Türkiye ekonomisinde dış ticaretteki açığın kapatılmasında, işsizliğin giderilmesinde ve döviz girdisinin sağlanmada önemli bir katkısı bulunmaktadır.

Dünyada toplam hizmet ihracatı 3.744 milyar USD'ye ulaşmıştır. Dünyada ve Türkiye'de hizmet ihracatı verileri çizelge 3.1'de oluşturulmuştur.

**Çizelge 3. 1:** Dünyada ve Türkiye'de Hizmet Ticareti İstatistikleri

TOPLAM İHRACAT (milyar \$)						TOPLAM İTHALAT (milyar \$)					
Sıra	Ülke	2010	2011	2012	2013	Sıra	Ülke	2010	2011	2012	2013
1	AB-27	684	789	841	880	1	AB-27	598	638	646	667
2	ABD	515	578	621	662	2	ABD	358	390	411	427
3	Çin	170	182	190	207	3	Çin	192	236	280	329
4	Japonya	138	142	142	144	4	Japonya	155	165	175	161
5	Singapur	112	125	112	116	5	Hindistan	117	130	127	127
6	Hindistan	110	148	141	152	6	Singapur	96	99	118	122
6	<b>Türkiye</b>	33	38	42	44	23	<b>Türkiye</b>	18	19,6	19	22
	DÜNYA	2.795	3.177	3.541	3.744		DÜNYA	2.705	3.026	3.515	3.675

**Kaynak:** <http://www.ekonomi.gov.tr>, Erişim tarihi:22 Mart 2017

Çizelge 3.1'de Avrupa Birliği (AB) ülkeleri tek ülke olarak gösterilmiştir. Çizelgede görüleceği üzere ABD, AB ülkelerinin toplam hizmet ihracatından sonra ikinci sırada

yer almaktadır. Aynı şekilde ABD, AB ülkelerinden sonra hizmet ithalatında ikinci sırada yer almaktadır. Türkiye 2013 yılı verilerine göre hizmet ihracatında 44 milyar USD ile 7. sırada yer almaktadır. 2013 yılındaki hizmet ithalatında Türkiye 22 milyar USD ile dünya ülkeleri sıralamasında 23. sırada yer almaktadır. Türkiye'nin 2013 yılındaki toplam ihracatı 151 milyar USD olarak gerçekleşmiştir. Çizelge 3.1'de görüleceği üzere hizmet ihracatı toplam ihracatın % 29'u oranında gerçekleşmiştir.

Çizelge 3.2'de TCMB ödemeler dengesi yıllık ayrıntılı raporunda tüm hizmet sektörünün ihracat rakamları yer almaktadır.

**Çizelge 3. 2: TCMB Ödemeler Dengesi Yıllık Ayrıntılı Tablo**

(Milyon ABD Dolar)	2012	2013	2014	2015
HİZMETLER DENGESİ	22 588	23 680	26 768	24 208
Gelir	43 225	47 674	51 657	46 480
Gider	-20 637	-23 994	-24 889	-22 272
1. Taşımacılık	3 699	3 995	5 448	6 152
Gelir	12 640	14 236	15 605	14 461
Gider	-8 941	-10 277	-10 157	-8 309
1.1. Navlun	-2 413	-3 162	-2 740	-1 316
Gelir	3 894	3 777	4 044	3 567
Gider	-6 307	-6 939	-6 784	-4 883
1.2. Diğer Taşımacılık	6 112	7 121	8 188	7 468
Gelir	8 746	10 459	11 561	10 894
Gider	-2 634	-3 338	-3 373	-3 426
2. Seyahat (Turizm)	21 2511	23 180	24 480	21 248
Gelir	25 345	27 997	29 552	26 616
Gider	-4 094	-4 817	-5 072	-5 368
3. İnşaat Hizmetleri	1 029	675	1 084	375
Gelir	1 029	675	1 084	375
Gider	0	0	0	0
4. Sigorta Hizmetleri	-426	-718	-521	-423
Gelir	836	1 000	1 167	1 059
Gider	-1 291	-1 718	-1 688	-1 059
5. Finansal Hizmetler	-642	-555	-1 079	-1 121
Gelir	534	779	824	658
Gider	-1 176	-1 334	-1 903	-1 779
6. Diğer Ticari Hizmetler	-1 724	-2 158	-2 017	-1 513
Gelir	260	396	344	249
Gider	-1 984	-2 554	-2 361	-1 762
7. Resmi Hizmetler	-805	-702	-1 208	-1 076
Gelir	752	798	826	826
Gider	-1 557	-1 500	-2 034	-1 932
8. Diğer Hizmetler	284	99	763	814
Gelir	1 652	1 610	2 085	2 084
Gider	-1 368	-1 511	-1 322	-1 270

**Kaynak:** TCMB Ödemeler Dengesi Yıllık Ayrıntılı sunum (1984-2016) <http://www.tcmb.gov.tr>  
Erişim tarihi: 24 Mart 2017

Çizelge 3.2’de görüleceği üzere TCMB’nin ödemeler dengesi yıllık ayrıntılı raporunda hizmetler dengesi olarak seyahat ve turizm gelirleri 2015 yılında 26,6 milyar USD olarak gerçekleşmiştir. Seyahat sektörünün toplam hizmet ihracatı içerisinde payı 2015 yılında % 57 olarak gerçekleşmiştir.

Türkiye’de turizm gelirlerinin dış ticaretteki açıkları kapatmadaki payı çizelge 3.3’te sunulmuştur.

**Çizelge 3. 3: Turizmin Dış Ticaret Açıklarını Kapatmadaki Payı**

<b>TURİZM GELİRLERİNİN DIŞ TİCARET AÇIKLARINI KAPATMA PAYI</b>			
YIL	Dış Ticaret Açığı USD)	Turizm Geliri (USD)	Turizm Gelirinin Dış Ticaret Açığı Kapama Payı %
2010	71 661 113	33 027 943	46,09
2011	105 934 807	36 151 328	34,13
2012	84 066 659	36 776 645	43,75
2013	99 858 613	32 308 991	32,35
2014	84 508 918	34 305 903	40,59
2015	63 268 398	31 464 777	49,73
2016	55 995 686	22 107 440	39,48
2017	76.736.291	26.283.656	34,25

**Kaynak:** <http://www.tursab.org.tr>, Erişim tarihi: 01 Eylül 2018.

Çizelge 3.3’te 2013-2015 yıllarında turizm gelirlerinin dış ticaret açıklarını kapatmadaki payının giderek arttığı görülmektedir. 2016 ve 2017 yılında görülen düşüşün sebebini ise Suriye krizi ile ilgili söyleyebiliriz.

Türkiye’de turizm gelirlerinin ihracat gelirleri ve turizm giderlerinin ithalat giderleri oranı çizelge 3.4’te sunulmuştur.

**Çizelge 3. 4: Turizm Gelirlerinin İhracat Gelirlerine ve Turizm Giderlerinin İthalat Giderlerine Oranı**

<b>TURİZM GELİRLERİNİN İHRACAT GELİRLERİ VE TURİZM GİDERLERİNİN İTHALAT GİDERLERİ ORANI</b>						
<b>(1969- 2016)</b>						
<b>(1 000 000 \$)</b>						
Yıllar	Turizm		Turizm Gelirlerinin İhracat Gelirlerine Oranı (%)	Turizm		Turizm Giderlerinin İthalat Giderlerine Oranı (%)
	İhracat	Gelirleri		İthalat	Giderleri	
2000	27 774,9	7 636,0	27,5	54 502,8	1 711,0	3,1
2001	31 334,2	10 450,7	33,4	41 399,1	1 738,0	4,2
2002	36 059,1	12 420,5	34,4	51 553,8	1 880,0	3,6
2003	47 252,8	13 854,9	29,3	69 339,7	2 424,8	3,5
2004	63 167,0	17 076,6	27,0	97 539,8	2 954,5	3,0

**Çizelge 3.4: Devamı**

2005	73 476,4	20 322,1	27,7	116 774,2	3 394,6	2,9
2006	85 534,7	18 594,0	21,7	139 576,2	3 270,9	2,3
2007	107 271,8	20 942,5	19,5	170 062,7	4 043,3	2,4
2008	132 027,2	25 415,1	19,2	201 963,6	4 266,2	2,1
2009	102 142,6	25 064,5	24,5	140 928,4	5 090,4	3,6
2010	113 883,2	24 931,0	21,9	185 544,3	5 874,5	3,2
2011	134 906,9	28 115,7	20,8	240 841,7	5 531,5	2,3
2012	152 478,5	29 351,4	19,2	236 545,1	4 593,4	1,9
2013	157 610,2	34 305,9	21,3	242 177,1	5 253,6	2,1
2014	151 802,6	32 309,0	21,8	251 661,3	5 470,4	2,2
2015	143 934,9	31 464,8	21,9	207 203,4	5 698,3	2,8
2016	142 606,2	22 107,4	15,5	198 601,9	5 049,8	2,5

Kaynak: <http://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler>, Erişim tarihi: 24.02.2017.

Çizelge 3.4'te Türkiye'deki turizm gelirlerinin toplam ihracat gelirlerine oranı ve ithalat giderlerine oranı gösterilmiştir.

### **3.2. Konaklama İşletmelerinin Ticaretteki Rolü**

Turizm endüstrisi üç önemli bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; ulaşım sektörü, seyahat acentaları ve konaklama işletmeleridir. Bu üç bileşenden en önemlisi ekonomiye ve ticarete yarattığı katma değer ile konaklama işletmeleridir.

Tutar ve diğerleri (2013), turizm ve konaklama endüstrisinin ekonomiler üzerindeki etkilerini ve rolünü şu başlıklar altında sınıflandırmıştır. Bunlar;

- Gelir etkisi
- Ek ihracat olarak etkisi
- İç fiyatlara etkisi
- Devlet gelir ve harcamalarına etkisi
- Turizmin devlet harcamalarına etkisi
- Döviz kuruna etkisi
- Yatırımlar üzerindeki etkisi
- Bölgeler arası dengeli kalkınmaya etkisi
- Gelir dağılımındaki eşitsizliklerin azaltılmasına katkıda bulunma
- Ödemeler dengesi etkisi
- İstihdama etkisi

Konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri başta olmak üzere birçok alt sektörü, işletmeyi ve etkinliği bünyesinde bulundurmaktadır.

Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği'nin 2014 yılında yapmış olduğu "Turizm Sektörünün Yapısı, Büyüklüğü ve Ekonomiye Katkısı Araştırması"nın bulgularına göre; Konaklama işletmeleri Türkiye'deki ticareti, istihdamı ve sosyal hayatı olumlu yönde etkileyen en önemli sektörlerden birisidir. 2014 yılında yapılan araştırmanın verilerine göre;

- Konaklama sektörünün ekonomiye yıllık net katkısı yaklaşık 11 milyar USD'dir.
- Turizm ve konaklama endüstrisi başta yiyecek ve içecek sektörü olmak üzere 54 sektörü beslemektedir. Konaklama işletmeleri bir yıl içinde yaklaşık 26 milyar USD'lik mal ve hizmet satın almaktadır
- Türkiye için uluslararası alanda etkin bir pazarlama ve tanıtım aracı işlevini görmektedir.
- Turizmde dolaysıyla konaklama işletmelerinde 1 birim talep artışı, ekonomiyi 2 birim canlandırmaktadır (<http://www.turizmyatirimdergisi.com.tr> Erişim tarihi:23 Nisan 2019).

Turizm endüstrisi, Türkiye'de 2010 yılında tüm ekonomi içerisinde 1.833.900 kişiye doğrudan ve dolaylı olarak istihdam sağladığı görülmektedir. 2010 yılında turizm sektörünün toplam istihdam içerisindeki payı yaklaşık % 8,1'dir. Araştırmanın sonucuna göre, turizmin 2021 yılında 2.216.000 kişiye doğrudan ve dolaylı istihdam sağlayacağı ve toplam istihdam içerisindeki payının yaklaşık % 8,3'e ulaşılacağı öngörülmektedir (Akın ve diğ., 2012).

Görüleceği üzere konaklama işletmelerinin, istihdam sağlayan, birçok sektörden mal ve hizmet satın alan, döviz girdisi sağlayan, bölgeler arası eşitsizliği gideren, şehirlerin alt ve üst yapı yatırımları da önemli bir rolü olduğu söylenebilir.

### **3.3. Uluslararası Ticarete Marka Yönetimi**

Literatürde marka veya markalaşma ile ilgili farklı ve birbirini tamamlayan birçok tanım bulunmaktadır. Marka, bir ürünün veya hizmetin kimliği, rakiplerden ayırt edici sembolü, ürün ve hizmete verilen sıfatları ve inançları ile tüketiciyi farklılaştıran ve tüketiciye sağladığı statü ile ürün veya hizmete değer katan tüm bileşenler olduğu söylenebilir (Görkemli, 2012). Böylece 21. yüzyılda marka, müşterinin zihninde hizmet veya ürünü çağrıştıran imaj yaratma ve sürdürme süreci niteliği kazanmıştır (Emirza, 2010).

Ulusal ve uluslararası ticarete markalaşmanın, bir işletme için stratejik bir konu niteliğinde ele alındığı görülmektedir. Özellikle, müşteriye değer yaratması sebebiyle rekabet üstünlüğü sağlamanın bir göstergesidir. Ayrıca markanın ulusal ve uluslararası ticarete; işletmelerin, ürünlerin ve hizmetlerin pazarlama stratejisinin merkezinde yer aldığı söylenebilir (Gemci ve diğ., 2009). Bu çerçevede değerlendirildiğinde, müşterilerin ve yatırımcıların zincir otellerin markasını tercih edilmesinin en büyük nedeni, başarılı bir şekilde gerçekleştirdikleri ve sürdürdükleri markalaşma sürecidir.

Markaları ile müşterinin zihninde yer edinen zincir otellerin müşterileri çoğu zaman daha fazla ödemeye razı olmaktadır. Bundan dolayı zincir otellerin sektör ortalamasının üzerinde gelir elde ettiği söylenebilir. Dünyanın çeşitli turistik ve ticaret merkezlerine yönelik seyahatlerde markaları ile müşteriye değer yaratan, zincir marka oteller tereddütsüz tercih edildiği görülmektedir. Bunun nedeni müşterinin marka sadakatine olan bağlılığı ve zincir marka otelin standart hale getirdiği ürün ve hizmetlere olan güvendir.

### **3.4. Otel Endüstrisi**

Dünyada otel endüstrisinin başlangıcı olarak Batı'da Eski Roma döneminde inşa edilen hanlar, doğuda ise kervansaraylardır. Ulaşım ve iletişim sektörünün gelişmesi ile birlikte daha lüks ve konforlu otel işletmeleri ortaya çıkmıştır. 1908 yılında otel zinciri kavramı ortaya atılmış ve 20. yüzyılda hızla yayılmıştır (Dinçer ve Dinçer, 2011).

Türkiye'de otel işletmelerinin tarihsel olarak Selçuklular ve Osmanlılar tarafından inşa edilen hanlar ve kervansaraylara kadar dayandığı görülmektedir. İstanbul'daki ilk otel 1892 yılında yapılan Pera Palas'tır. Daha sonra İstanbul'da 1914'de yapılan Tokatlıyan ve 1931'de hizmete giren Park Otel'dir. İlk uluslararası zincir otel ise İstanbul Hilton Oteli'dir (Dinçer ve Dinçer, 2011).

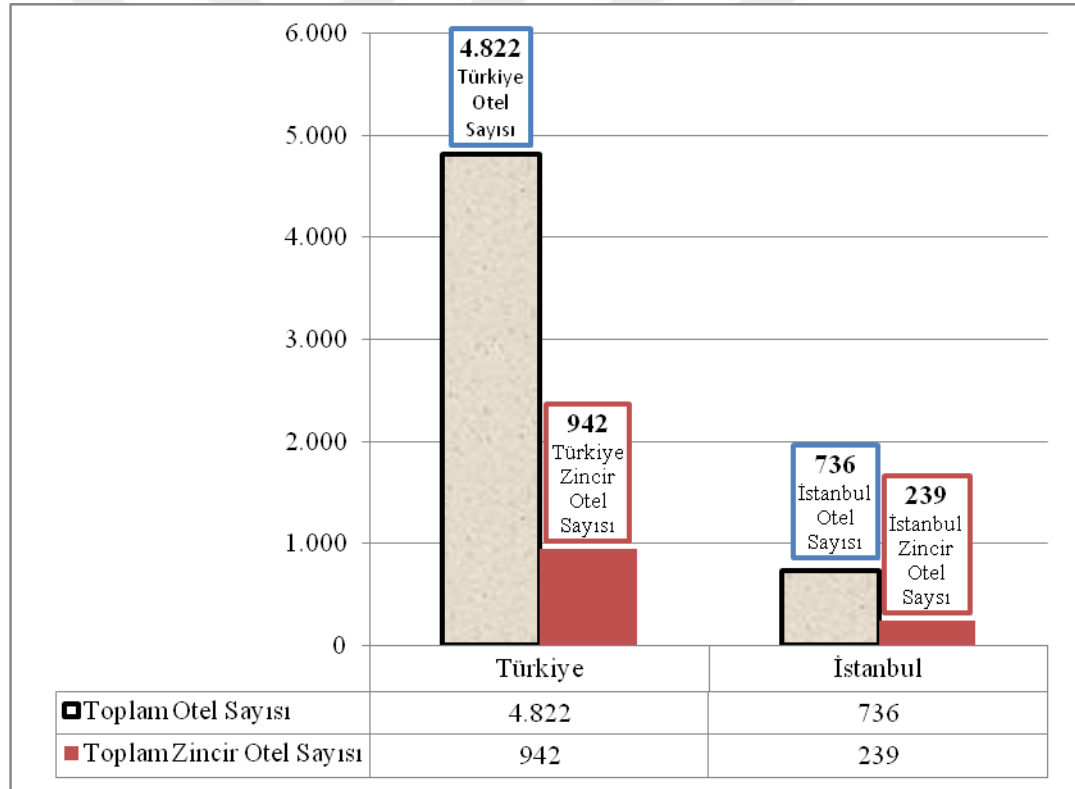
Türkiye'deki ve İstanbul'daki turizm yatırım ve turizm işletme belgeli otel sayıları ile yatak ve oda sayısı karşılaştırmalı olarak çizelge 3.5'te verilmiştir.

**Çizelge 3. 5:** Türkiye’de ve İstanbul’daki Turizm Yatırım ve Turizm İşletme Belgeli Tesis Sayıları

	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
İstanbul	736	72 476	147 426
Türkiye	4 822	568 456	1 198 319
İstanbul’un, Türkiye’deki Toplam Tesis, Oda ve Yatak Sayısı İçindeki Payı % Olarak	% 15,26	% 12,74	% 12,30

**Kaynak:** <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html>, Erişim tarihi: 28 Mart 2018.

Çizelge 3.5’te Türkiye’deki ve İstanbul’daki otel ve yatak sayısı karşılaştırılmıştır. Çizelgede görüleceği üzere İstanbul’daki otel sayısı yaklaşık olarak Türkiye’deki otel sayısının % 15,26’sını oluşturmaktadır.



**Şekil 3. 1:** Türkiye’deki ve İstanbul’daki Toplam Otel ve Zincir Otel Sayıları

Şekil 3.1’de görüleceği üzere Türkiye’deki toplam otel işletmeleri tesis sayısı 4.822 adettir. Bunun 942 adedi zincir otellere aittir. Türkiye’deki toplam tesis sayısının % 19,5’i zincir otellerdir. İstanbul’daki toplam otel işletmelerin sayısı 736 adettir. Bunun 239 adedi zincir otellere aittir. İstanbul’daki toplam tesis sayısının % 32,4’ü zincir otellerden oluşmaktadır.



Bir grubun veya markanın aynı ad altında birden çok otel işletmesini yönetmesi veya işletmesi durumunda bu işletmelere zincir otel işletmeleri denilmektedir (Türksoy ve diğ., 2013). Grup oteller ise, belli bir zincire ait farklı hizmet anlayışı veya müşteri bölümüne yönelik olan ve yıldız sayıları, özellikleri ve farklı markalara sahip olan otel işletmeleridir (Suvacı ve Tonus, 2015).

Zincir otellerin temel özellikleri, işletmelerin belli bir imajı ve tutarlılığı olan kaliteli ürün ve hizmet sunabilmeleri, kendilerine özgü geliştirdikleri kalite standartları ve güvenceleri olması, zincirin her coğrafi bölge ile birbirlerine bağlı merkezi rezervasyon sistemi ile ön plana çıkmalarıdır. Böylece zincir oteller, coğrafi yayılma ve büyüme ile çeşitli ülkelerde ve bölgelerde ölçek ekonomilerinden yararlanmakta, endüstride pazarı elde etmekte ve gelişen pazarlarda fırsatları yakalayıp riskleri dağıtmaktadırlar (Met, 2005). Zincir oteller, otelcilik sektöründe önemli bir role sahiptir. Çokuluslu şirketlerin özelliklerini paylaştıklarından dolayı, bu otellerin karmaşık bir örgüt yapısı ve hizmet sektörü olarak kendilerine has özellikleri vardır (Ivanova ve Ivanov, 2015).

Her zincir otel, diğer zincir otel işletmelerinden farklı olarak müşteriye önemli konaklama deneyimi sunmaya çalışır. Bu nedenle, müşteriler belirli bir markaya yönelerek bu markaların rakip markalara göre rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Zincir oteller hizmet çeşitliliği ve coğrafi yayılım yoluyla risklerini azaltabilmektedir (Susic, 2009).

Zincir otellerin faaliyette bulunma ve sahiplik yapısı aşağıdaki gibi olmaktadır.

**Tam Sahiplik:** Yatırımcıların, otelin tüm faaliyetleri konusunda tek söz sahibi olma isteği tam sahiplikte en önemli etkidir. Otel yatırımcıları, yeni bir işletme kurarak veya bir işletmeyi satın alarak işletmeye tam sahip olabilmektedir (Türksoy ve diğ., 2013).

**Franchise Sözleşmeleri:** Zincir otellerin en çok tercih ettikleri büyüme ve coğrafi bölgelere yayılma şekillerinden biri franchise anlaşmalarıdır. Franchise, marka adının kullanılması olup, otel işletmesinin kullandığı marka yatırımcısına, bir başlangıç ücreti ve sonrasında periyodik ödemeler karşılığında, sunduğu sınırlı haklardır (Türksoy ve diğ., 2013). Franchising sisteminde otel yatırımcısının otelin günlük operasyonları ve fiziksel varlıkları üzerinde söz hakkı ve kontrolü

bulunmaktadır. Franchise veren ise, otelin hizmet kalitesi, standartlar, marka, imaj ve merkezi rezervasyon sistemleri üzerinde kontrolü bulunmaktadır (Türksoy ve diğ., 2013). Franchise alan zincir otel yatırımcısı, markasının ve imajının tüketicilerin zihnindeki beklentilerine uygun hizmeti sunmak zorundadır (Met, 2005). Zincir marka otel yatırımcılarının en çok tercih ettikleri bir büyüme şekli franchise şeklindedir.

**Yönetim Sözleşmeleri:** Otelcilik emek-yoğun ve yönetim-yoğun bir sektördür. Rekabet gücü elde etmede ve başarıda yetmişmiş kalifiye, yetenekli ve deneyimli personelin ve yönetimin rolü çok büyüktür. Yönetim sözleşmelerinde oteller sahipleri veya yatırımcıları tarafından değil, bir markanın profesyonel ekipleri tarafından yönetilmekte olup otel sahibi tarafından belli bir ücret veya kâr payı ödenmektedir (Met, 2005). Yönetim sözleşmeleri, otelin bir zincir markası adı altında işletilmesi ve yönetilmesidir. Yönetim sözleşmesine taraf işletmeler genellikle ulusal veya uluslararası zincir otel işletmeleri olmaktadır (Türksoy ve diğ., 2013).

### **3.5. Endüstri Temelli Yaklaşım**

Endüstri temelli yaklaşım, bir işletmenin rekabet üstünlüğünü elde etmesi için işletmenin çevresini oluşturan pazarın analiz edilmesine önem veren ve stratejik kararların alınmasına yardımcı olmaya çalışan bir stratejik yönetim yaklaşımıdır (Ülgen ve Mirze, 2007). Endüstri temelli yaklaşım, firmaların içinde bulunduğu endüstriyi dikkate almasıdır. İşletmenin, endüstrinin içinde bulunduğu müşterilerine, tedarikçilerine, ihtiyaçlarına, bölgelerine veya diğer özelliklerine göre kendisini konumlandırmasıdır. Bu durumda, işletmenin hizmetleri belirli bir pazar bölümünde müşterinin özel ihtiyaçlarını karşılamak için sunulmasıdır (Okumuş ve diğ., 2010).

Endüstri temelli yaklaşım, stratejinin belirlenme sürecinde başlangıç noktası olarak; işletmenin içinde bulunduğu endüstrinin ve dış çevrenin dikkate alınması gerektiğini savunur. Böylece işletmeler pazardan veya içinde bulunduğu sektörden, müşterilerden, rakiplerden ve paydaşlardan elde ettikleri bilgi ve deneyimleri birleştirerek strateji belirlerler (Göral, 2014).

Endüstri temelli yaklaşımın en etkili savunucusu Porter'dır. Porter rekabet koşullarını belirleyen beş rekabetçi güç modelini açıklamıştır. Bunlar: Rakiplerin

gücü, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame hizmet ve ürünlerin gücü, sektöre giriş engelleridir. Bu beş rekabetçi güç modeline göre strateji belirlemek için üç adet jenerik stratejiden birisinin uygulanması gerekir. Bunlar: Maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanmadır.

### 3.5.1. Porter'in rekabeti etkileyen beş güç modeli

Stratejik yönetim alanındaki çalışmaları ile ünlenen en önemli bilim insanlarından biri olan Porter'dir. Porter, üst düzey yöneticilerin içinde buldukları endüstrideki rekabeti değerlendirmesine yardımcı olacak bir model oluşturmuştur. Bu model, müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık ve ekonomik güçlerinin, firmanın ekonomik performansını ve rekabet etme yeteneğini nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmıştır. Ayrıca sektördeki rakipler, sektöre giriş engelleri ve alternatif – ikame ürün ve hizmetlerin işletmenin rekabet gücünü nasıl etkilediğini açıklamıştır (Enz, 2010).

Porter'in sektördeki rekabeti belirleyen beş güç modeli çizelge 3.6'da görülmektedir.

**Çizelge 3. 6:** Porter'in Sektördeki Rekabeti Belirleyen Beş Güç Modeli

<b>Tedarikçiler</b>	<b>Potansiyel Rakiplerin Girişi</b>	<b>Müşteriler</b>	<b>İkame Ürün veya Hizmetler</b>	<b>Rakipler</b>
Tedarikçilerin pazarlık güçleri	Sektöre girecek firma tehdidi	Müşterilerin pazarlık gücü	İkame ürün veya hizmet tehdidi	Firmalar arasındaki rekabet

**Kaynak:** Porter, E. M. (2015). Rekabet Stratejisi. Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri. G. Ulubilgen (çev.), 3. Basım. İstanbul: Agora Kitaplığı. (orijinal baskı tarihi 1998). s.4.

Çizelge 3.6'da görüleceği üzere sektörde tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürünlerinin veya hizmetlerin tehdidi, sektördeki işletmeler arasındaki rekabet, sektöre yeni girecek işletmelerin tehdidi ve müşterilerin pazarlık gücü, işletmenin rekabeti analiz etmesine ve rekabet stratejisini belirlemesine ışık tutmaktadır. Porter, işletmelerin rekabet üstünlüğü için bu beş güç modelini oluşturmuştur. Bu beş güç modeline göre, pazara yeni girecek rakiplerin saldırılarından, müşterinin, satıcıların veya ikame mal ve hizmetlerin varlığından veya tehdidinden en az etkilenecek bir yapı yaratılmalıdır. Rekabet üstünlüğü için Porter'in beş güç modeli analiz edildikten sonra; hedef müşteri kitlesine odaklanarak, hizmet farklılaştırması yaparak veya bunları birleştirerek maliyet liderliğini ele geçirilmesi savunulmaktadır.

### 3.5.1.1. Tedarikçilerin pazarlık gücü

Porter'in rekabeti etkileyen beş güç modelinden birisi olan tedarikçilerin pazarlık gücü, işletmelerin rekabet stratejilerini ve davranışlarını etkileyen faktörlerden birisidir. İşletmenin operasyonel süreçlerinin yerine getirebilmesi için işletmeye ürün ve hizmet sağlayan tedarikçilerin yüksek pazarlık gücüne sahip olmaları işletme için tehdit oluşturmaktadır. Pazarlık gücü yüksek olan tedarikçiler, işletmenin alacağı kararları kolayca kabul etmeyip kendi kararlarında ısrar ettiklerinde, stratejik karar aşamasındaki zayıf işletmeler tam esnekliğe sahip olamayacaktır. Tedarikçilerin pazarlık gücü az ise, bu durumda işletmeler tedarikçilerle olan ilişkilerinde arzu ettiği kararları tedarikçilere kabul ettirmesi kolaylaşacak ve bunun sonucunda kendi stratejilerini kolayca ve özgürce yürürlüğe koyabilecektir (Ülgen ve Mirze, 2007).

Otel işletmelerinde tedarikçiler; oteldeki faaliyetlerin yürütülmesi için her türlü mal ve hizmetleri sağlayan kişi, işletme ve kuruluşlardır. Örneğin, yiyecek ve içecek, otelde kullanılan rezervasyon sistemi, iletişim teknolojisi, satın alınan veya üye olunan online rezervasyon kanalları, otelin güvenliği için güvenlik firmaları, teknik servis, kamu kurumları tarafından sağlanan hizmetler, taşımacılık firmaları, animatörler ve işgücü otelin tedarik ettiği hizmetler arasında yer almaktadır (Göral, 2014).

Tedarikçiler, otel işletmelerine sundukları mal ve hizmet için yüksek fiyatlar talep ettiklerinde, işletmelerin kârları ve hizmet kalitesi üzerinde etkileri olumsuz olmaktadır. Otel işletmeleri bağlamında, tedarikçilerin etkisi, tedarik edilen teknoloji, hammadde ve hizmet kalitesinde bir sorun olabileceği görülmektedir (Okumuş ve diğ., 2010).

Tedarikçilerin hizmet işletmelerinde gerekli olan en önemli tedarik hizmeti personel ve diğer lojistik hizmetleridir. Bu hizmetlerin zamanında sunulması önem arz etmektedir. Otel işletmelerinde tedarikçi kavramı iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi otel işletmelerinin ürün ve hizmetlerini sunması için gerekli olan teknoloji, ürün ve hizmet lojistiğidir. İkincisi ise nitelikli işgücüdür.

Otel işletmeleri, son yıllarda kat hizmetleri, yiyecek – içecek hizmetleri, güvenlik bölümü ile ilgili vb. hizmetleri tedarikçilerden satın almaktadır. Bu durum beraberinde dış kaynak kullanımında gerçek veya tüzel kişiye zaman içerisinde

bağılığa neden olmaktadır. Bunun sonucunda başka bir tedarikçiye geçişin maliyeti yüksek olabilmektedir.

Otel işletmelerinin faaliyetlerini yürütmede veya rekabet üstünlüğü sağlamada tedarikçilerin pazarlık gücü fazla olmamasına karşın, işletme ile koordineli çalışmamaları veya stratejik işbirliğini geliştirememeleri nedeniyle tedarikçiler otel işletmelerine arzu edilen düzeyde hizmet sunamamaktadır. Bunun sonucunda işletmelerde müşteri memnuniyetsizliği, müşteri kaybı, marka değerinde azalma vb. problemler görülmektedir. Tedarikçilerin işletmelere sundukları hizmetlerin kalitesindeki düşüklük, işletmeler için ağır bedellere ve ekonomik kayıplara neden olmaktadır.

### **3.5.1.2. Sektöre potansiyel rakiplerin giriş tehdidi**

Herhangi bir sektörün çekiciliği ulusal ve uluslararası firmaların bu alana yatırım yapmasını özendirir. Sektöre girişler yeni bir yatırım olabileceği gibi, halen faaliyette bulunan işletmelerin satın alınması veya birleşmesi ile de olabilir (Ülgen ve Mirze, 2007).

Sektöre girecek olan firmalar, sektördeki firmalar için bir rekabet tehdidi oluştururlar. Bu tehdit şunları kapsar; firmanın müşterilerine ve yetişmiş deneyimli personeline yönelebilir, fiyat indirimini bir rekabet aracı olarak kullanıp maliyetleri yükseltebilir ve böylece kârların azalmasına neden olabilir (Erol ve İnce, 2012).

İşletmelerin temel görevlerinden biri pazara girme potansiyeli olan firmaları fark etmek, sektöre yeni giren rakiplerin satış, pazarlama, insan kaynakları stratejilerini gözlemleyerek kendisini bu stratejilere göre yeniden konumlandırıp tehdit ve fırsatlardan yararlanmaktır (Bakoğlu, 2010).

Otel işletmelerinin içinde bulunduğu turizm endüstrisi her yıl yaklaşık % 4 büyümektedir. Bu büyüme yatırımcıları cezbetmektedir. Sektöre yeni giren yatırımcılar, sektörde faaliyet gösteren işletmeler için bir tehdit unsurudur. Sektöre her yeni giriş yapan işletme/firma işletmelere rakip olacak ve rekabetin şiddetini arttırmakla birlikte işletmenin müşterilerine talip olacaktır.

Otelcilik sektörüne giriş yapacak olan yatırımcılar hizmet farklılaştırması, marka bağlılığı, güçlü sermaye yapıları, sahip oldukları güçlü ve ortak pazarlama kanalları,

güçlü ve merkezi satın alma ve rezervasyon sistemi, çeşitli devlet destekleri ile sektöre giriş engellerini kolayca aşabilmektedir. Bu durum sektördeki işletmeler açısından rekabetin şiddetini arttırmaktadır. Bu nedenle faaliyetlerine devam eden işletmeler, her türlü iç ve dış çevrenin oluşturacağı rekabete hazırlıklı olmalıdır.

Ayrıca yeni işletmenin pazara girişi o pazarın büyüme ve gelişme hızına veya yaşam evresine bağlıdır. Turizm hareketi her yıl bir önceki yıla göre büyümektedir. Bu nedenle otel işletmeleri yatırımcıları turizmin geliştiği ve çekici olduğu tüm coğrafi bölgelere yatırım yapmaktadırlar.

Sektöre yeni girecek otel işletmeleri, oluşturdukları arz fazlalığı ile veya hizmet farklılaştırmasına gitmeleriyle işletmelerin pazar payını olumsuz etkileyip rekabeti şiddetlendirebilir.

### **3.5.1.3. Müşterilerin pazarlık gücü**

İşletmelerin, rekabet stratejileri ve gelirleri üzerinde etkisi olan en önemli baskı gruplarından birisi müşterilerdir. Müşteriler baskı grubu olmasına karşın, aynı zamanda işletmenin en önemli gelir kaynağı ve en değerleri varlıklarıdır (Ülgen ve Mirze, 2007). Müşteriler genel olarak işletmelerin kârlılığını aşağıya çekecek şekilde, düşük fiyat, daha iyi ve kaliteli hizmet için pazarlık ederek rakipler arasında pazarlık gücünü sınırlar (Porter, 2015).

Otel işletmelerinde müşteriler; tur operatörleri, seyahat acentaları ve bireysel müşterilerdir. Tur operatörü ve seyahat acentalarının pazardaki gücü otel işletmelerinin rekabet ve fiyat politikası gücünü etkilemektedir (Dursun, 2016). Ulusal ve uluslararası havayolları, kongre organizatörleri gibi bazı müşteri grupları, otel odalarını toplu satın alma yoluna giderek pazarlık güçlerini kullanabilmektedir (Göral, 2014). Ancak özellikle iş seyahatleri, fuarlar, eğitimler ve kongreleri için tercih edilen otellerde müşterilerin fiyat duyarlılığı oldukça azdır ve müşterilerin pazarlık gücü riski azalmaktadır.

Tur operatörleri ve seyahat acentaları otel işletmesi için getirdikleri müşteriler ile sözleşme yapmışlar ise; onlar adına otel işletmesi ile düşük fiyatla ve uzun vadeli ödeme seçenekleri ile anlaşarak otel işletmesinin gelirinde azalmalara neden olabilmektedir.

Şehir otellerinde, tur operatörlerinin ve seyahat acentalarının pazarlık güçleri, kitle turizmi veya kum, güneş ve deniz turizmi yapılan destinasyonlara göre daha azdır. Otel işletmeleri güçlü bir marka, imaj, pazarlama faaliyeti ve hizmet kalitesi ile müşterilerin pazarlık güçlerini zayıflatabilir.

#### **3.5.1.4. İkame hizmetlerin/ürünlerin tehdidi**

İkame ürün ve hizmet, benzer ihtiyacı karşılayan ürün ve hizmet anlamında kullanılmaktadır (Bakoğlu, 2010). İkame ürünler ve hizmetler, işletmenin ürün ve hizmetlerinin aynısı olmayan, ancak aynı ihtiyacı farklı bir biçimde veya belli bir ölçüde giderecek mal ve hizmetlerdir. İkame mal ve hizmetler her sektörde vardır. İkame mal ve hizmetlere geçiş maliyeti düşük ise ve fiyat-fayda değerlendirmesi sonucu müşterilerin ikame mal ve hizmetlere yönelmesi her sektörde olasıdır (Yaşlıoğlu, 2016).

Otel endüstrisi fiyata yüksek derecede duyarlıdır. Bu nedenle turizm hareketi içinde bulunan tüketiciler ve müşteriler daha ucuz ulaşım ve konaklamaya (motel, hostel, pansiyon, kiralık ev vb.) bağlı olarak destinasyon değiştirme tercihlerini kullanabilmektedirler (Göral, 2014).

Örneğin, kiralık ev hizmeti veren ve otel işletmelerine ikame olan Airbnb'nin internet sayfasındaki bilgilere göre, dünyada yaklaşık 190 ülkede, 34.000 şehirde, 2.000.000 konaklama hizmeti veren kayıtlı konaklama tesisinin olduğu görülmektedir (<https://www.airbnb.com.tr/about/about-us>, Erişim tarihi:11 Ocak 2017). Airbnb (www.airbnb.com) son yıllarda konaklama sektöründe düşük fiyat politikasını kendisine esas alıp, internet adresi üzerinden konut kiralama hizmetleri sunduğu için, ciddi bir rakip olarak ortaya çıkmıştır. Airbnb'in, ev ortamı sistemini esas alarak sunduğu konaklama hizmetlerinden, dünyadaki 190 ülkenin herhangi bir yerinden, ilgili firmanın internet adresinden rezervasyon yaparak yararlanmak olasıdır. Airbnb firmasının konaklama tesislerinden veya konutlarından, standart bir otelin vermiş olduğu hizmet düzeyinde, otellerden daha düşük bir ücretle konaklamak mümkündür.

Ayrıca, Demirer ve Hassan'nın (2016) "Değiş Tokuş ve Kiralama Uygulamalarının Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Olası Etkileri" konulu çalışmasında elde edilen sonuçlara göre; turizm sektöründe bir internet girişimciliği örneği olan, günlük ev

kiralamalarına yönelik talep gittikçe artmaktadır. Dünyada yaklaşık 190 ülkede hizmet veren değiş tokuş sistemindeki kiralık ev, villa, yat, köşk, yazlık evi, rezidans vb. sayısı göz önüne alındığında otelcilik endüstrisinin yaşadığı gelir kaybının ve diğer yandan kendi hizmetlerinin ikame edilebilirliğinin ne kadar kolay olduğu ortaya çıkmaktadır.

Otelcilik sektörüne alternatif konaklama hizmetlerinin sunulması, otellerin fiyatları üzerinde baskı oluşturmakta ve tüketicilerin ikame konaklama hizmetlerine geçiş yapma olasılığını iletişim teknolojileri sayesinde gittikçe kolaylaştırmakta ve arttırmaktadır.

Otel işletmeleri üzerindeki ikame mal ve hizmetlerin baskısı yüksek ise, işletmeler ikame mal ve hizmete maliyet liderliği ile birlikte farklılaştırılmış ve müşteriye değer yaratacak hizmetleri ön plana çıkarması gerekmektedir. Otelcilik sektöründe ikame hizmetler işletmelerin hem müşterileri hem de kâr potansiyelini sınırlayarak firmaların kazançlarını düşürdüğünü söyleyebiliriz.

#### **3.5.1.5. Rakiplerin tehdidi**

Rakipler arasındaki rekabet, ağırlıklı olarak fiyat, reklam, pazarlama faaliyetleri, promosyon, marka ve imaj yönetimi ile müşteri memnuniyetini sağlama şeklinde ortaya çıkmaktadır (Porter, 2015). Rekabetin şiddetli olduğu sektörlerde rekabet etmek oldukça maliyetli ve zor olmaktadır. İşletmeler arasındaki şiddetli rekabet, beraberinde düşük fiyat politikasını veya sürekli yenilik yapma zorunluluğunu getirecektir. Bu durumların sonucunda işletmelerin kârlarının düşmesi kaçınılmazdır (Yaşhoğlu, 2016). Ayrıca rakipler birleşme ve satın alma yoluyla rekabeti şiddetlendirebilir ve beklenmedik bir anda şöhret olabilirler (Porter, 2015).

Otel işletmeleri açısından bakıldığında çok sayıda işletme benzer hizmet sunduğu ve hiğbirinin pazarı denetleyemediğinden ve piyasanın karar ve davranış biçimini etkileyemediğinden dolayı yoğun rekabetin olduğunu söyleyebiliriz.

Otelcilik sektörü içinde faaliyet gösteren çok sayıda otel işletmesinin olması rekabeti arttıran bir durumdur. Otelcilik sektöründe sunulan hizmetler ve ürünler birbirine çok benzer özellik taşımaktadır. Üretim işletmelerinde söz konusu olan ürün farklılaştırması hizmet sektöründe çok kolay olmaması nedeniyle, rekabet etmede ilk



tercih fiyat düşürülmesidir. Düşük fiyat politikası ile rekabet stratejisi işletmeleri iflasa sürükleyecektir. Düşük fiyat rekabetinden korunmak için, işletmeler markalarını ve imajlarını güçlendirmelidirler. Ayrıca kriz dönemlerinde rekabet, genel olarak fiyatın düşürülmesi üzerinden oluştuğu görülmektedir.

### **3.5.2. Porter'in üç jenerik rekabet stratejisi**

İşletme düzeyindeki stratejilere, genel stratejiler denilmektedir. Bunlar maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileridir (Okumuş ve diğ., 2010). Bu üç jenerik strateji ile müşteriye değer yaratılması gerekmektedir.

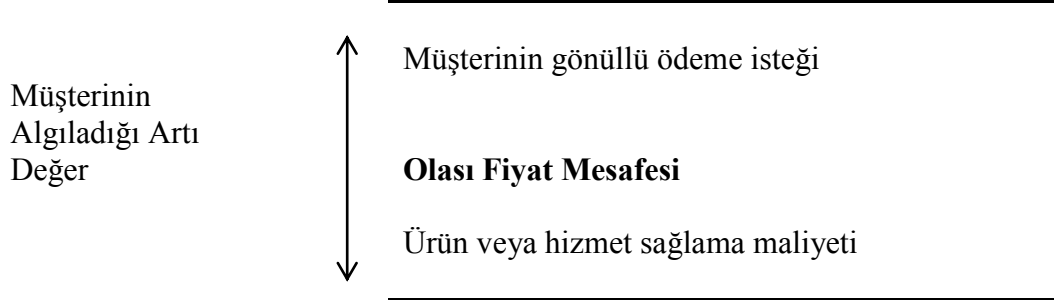
Rekabet üstünlüğü, beş güç tehdidi ile başa çıkmak, sektördeki rakipleri devre dışı bırakarak rekabet üstünlüğüne ulaşmak ancak maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri ile olasıdır (Porter, 2015). Porter'e göre işletmeler rekabet gücünü en üst düzeye çıkarmak için; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden birini seçerek müşteriye değer yaratmak zorundadır.

#### **5.3.2.1. Maliyet liderliği**

İşletmelerde yönetilmesi en zor ve en önemli üç stratejik unsur vardır. Bunlar, zaman, maliyet ve kompleksliktir (Araza ve Aslan, 2016). Maliyet liderliği stratejisi, işletmenin hizmet sunumunda tüm bileşenlerdeki maliyetleri azaltarak, diğer bir deyişle üretim ve hizmet ile ilgili girdilerini en düşük maliyet ile elde ederek, rakipleri karşısında ortalamanın üzerinde bir gelir kazanmayı amaçlar (Türkay ve Mirzayeva, 2016).

Maliyet liderliği edinmek emek ve kaynak gerektirir. Maliyet liderliği, yüksek üretim hacmi, öğrenme ve deneyim yoluyla maliyeti azaltma, maliyetlerin ve genel giderlerin sıkı denetimi, araştırma ve geliştirme sonucu kazanılan bilgi, teknik destek ve satış gücü alanlarında, maliyet düşürücü operasyon sistemi ve düşük maliyetli dağıtım sistemi ile olasıdır (Pulaj ve Kume, 2013). Bu çerçevede, dikkatle takip edilecek ve ele alınacak en önemli strateji, maliyetlerin düşürülmesi ve gerçek maliyetlerin ileri yönetim muhasebesi ile yönetilmesidir (Koroğlu, 2013).

Düşük maliyet liderliği stratejisinin işletmeye kazandırdığı katma değer, müşterinin beklediği faydayı ya da umduğu değeri işletmenin kârlı bir fiyatla sunmasıdır (Luecke, 2015).



Şekil 3. 2: Düşük Maliyet Liderliğinin Gerekçesi

**Kaynak:** Luecke, R. (2015). Strateji. T. Parlak (çev.), 3.Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Birinci Basım 2008). s.33

Şekil 3.2’de görüleceği üzere, müşterinin mal ve hizmet için ödemeye gönüllü olduğu düzey genelde sabittir. Bu nedenle işletmeler karlılık düzeylerini yükseltmek için maliyetlerini düşürmek zorundadırlar.

İş gücünden sonra otel giderlerinin en büyük bölümünü; online rezervasyon kanalları, enerji ve temizlik maliyetleri oluşturmaktadır. Çevreye duyarlı otel işletmeleri turist talebini artırdığı bilinmektedir. Buna göre çevreci çözümlerin üretilmesi hem maliyetleri azaltacak hem de çevreye duyarlı müşteriler tarafından tercih edilecektir (Azorin ve diğ., 2009). Otel işletmelerinde çevreye duyarlı çözümlerin geliştirilmesiyle yani enerji tasarrufu, atık yönetimi, yeşil otel uygulamaları ve personelin bu konulardaki eğitimi vb. uygulamalarla maliyetler sürdürülebilir bir şekilde düşürülebilir (Vij, 2016).

Küreselleşme sonucu otel işletmelerinin maliyet üstünlüğü elde edebileceği üç alan vardır. Birincisi satın almadan kaynaklanan verimlilik veya tasarruf, ikincisi konuk rezervasyonu ve bilgi sistemleri, üçüncüsü düşük giderli muhasebe ve diğer operasyon hizmetleri ile ilgilidir (Whitla ve diğ., 2007).

Yenilik ile maliyetler düşürülebilir. Örneğin, Club Med, müşterilerine sadelik sunarak maliyetlerini düşürmeye çalışmıştır. Otel odaları insanların odalarından çıkıp diğer misafirlerin arasına katılmaya zorlayacak şekilde operasyon hizmetini tasarlamıştır (Brandenburger ve diğ., 2015).

Bu çerçevede, otel işletmelerinin rekabet etmede en etkili araçlardan biri maliyet liderliğidir. İşletmenin, sunduğu hizmet ve ürün ile ilgili kalite ve standarttan ödün vermeden maliyetlerini azaltıcı yöntemleri bulup uygulamaları gerekir. Bu yöntemler

ile işletmeler, rakiplerinden farklı olarak maliyet liderliği ile ortalamanın üzerinde kâr ve rekabet koşullarında fiyat üstünlüğü ile pazardaki konumunu güçlendirip varlığını sürdürebilir.

Maliyet liderliğinde önemli olan, müşteriye sunulan ürün veya hizmetin rakiplere karşı düşük maliyet üstünlüğüne sahip olmasıdır. Buna ulaşmak için çok iyi bir bilgiye, deneyime, müşteri tercih ve beklentileri hakkında bilgiye, teknolojik donanım ve sermaye yatırımına ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, benzer hizmetlerin sunulduğu otel işletmelerinde düşük maliyet liderliği önemli bir rekabet stratejisidir. Otel işletmeleri rakiplerine göre ortalamanın üzerinde elde ettiği gelir ile tutundurma, imaj, marka, pazarlama, müşteri memnuniyeti, inovasyon, işgörenin eğitimi ve iç verimlilik gibi konulara daha fazla bütçe ayırma olanağına sahip olacaktır.

### **3.5.2.2. Farklılaştırma stratejisi**

Farklılaştırma, bir işletmenin müşteriye sunduğu ürün veya hizmetleri benzerlerinden farklılaştırmasıdır. Farklılaştırma, ürün veya hizmetin tasarımında, marka adında, imajında, kullanılan teknolojide, ürün veya hizmetin herhangi bir özelliğinde ve müşteri memnuniyetini sağlayan herhangi bir konuda yapılabilir (Porter, 2015). Farklılaştırma stratejisi; müşterilere veya sunulana, bir üstünlük, değer ve farklılık sağladığında veya müşterinin bir ihtiyacını giderdiğinde başarılıdır (Bordean ve diğ., 2010).

Farklılaştırmanın anlamı ve içeriği her sektörde kendine özgüdür. Farklılaştırma, işletmenin kendi sektöründe ilk olarak ve benzersiz kabul edilen bir ürünü sunması, hizmet çeşitliliği oluşturması demektir. Farklılaştırma, hizmet çeşitliliği, üretim yaklaşımı, süreç yönetimi, ürünün kendisi, ürünün kalitesi, teslimat sistemi, garanti ve iade koşulları, ödeme koşulları, pazarlama yaklaşımı ve diğer değer yaratan etkenler olabilir. Bu bağlamda farklılaştırma ile ortaya çıkan sadık müşteri ile rekabet üstünlüğü sağlanır. Farklılaştırma nedeniyle müşteri sadakati elde eden işletme, ikame ürünler ve rakipler karşısında kendisini daha iyi konumlandırmış olabilir (Papatya, 2007).

Otelcilik sektöründe rekabet, her yıl şiddetini giderek arttırmaktadır. Bunun sonucunda otel işletmeleri, çoğu zaman, birbirine rakip otellerce düşük fiyat

politikası ile satış ve pazarlama stratejileri uygulamaktadır. İşletmeler düşük fiyat politikasından kaçınmak için hizmetlerinde farklılaşmaya giderek daha etkin bir strateji izleyebilir. Farklılaşma stratejisi, rekabetçi baskıyı azaltmayı amaçlamakla birlikte, rakiplerine göre benzersizlik sunarak müşterilerin fiyat hassasiyetini düşüren bir stratejidir (Chan, 2014).

Otel işletmeleri kendilerini rakiplerinden hedef pazar ve hizmet kalitesi ile ayırt ederek farklılaşabilir (Yapraklı ve Sağlık, 2010). Ayrıca otel işletmesi; konumu, yönetim süreçleri, yapısı, personel ve misafir özellikleri, mimari yapısı veya dekorasyon kalitesi gibi diğer çeşitli unsurlarla da kendisini farklılaştırabilir (Cheng, 2013). Otel işletmelerinde mükerrer yapılan işlemlere son verilerek, işletmeleri müşterek hizmetler modeli altında merkezileştirerek farklılaştırma yaratılabilir (McGrath, 2013).

Örneğin; 1990'lı yıllarda kitle turizminin gelişmesi ile birlikte Türkiye'de Ege ve Akdeniz kıyılarında otel işletmeleri tarafından uygulanmaya konulan her şey dâhil sistem, turizm sektörüne yeni bir bakış açısı ve farklılaştırmayı kazandırmıştır (Çetintürk ve diğ., 2016).

Otel işletmelerinde farklılaştırma için müşteri ilişkileri yönetimi önemlidir. Çünkü otel işletmeleri az ya da çok benzer ürün veya hizmetleri sunmaktadırlar. Bu durumda, müşterilerde uzun vadeli memnuniyet oluşturmak müşteri ilişkileri yönetimi ile olasıdır (Cosma ve diğ., 2015).

Otel işletmelerinde farklılaşma; müşterilerin tercihleri, talepleri, istekleri, ihtiyaçları, zevkleri ve modaya olan eğilimleri analiz edilerek yaratılabilir. Otel işletmelerinde farklılaşma, otelin dizaynında, tasarım ve mimarisinde farklılığa gidilerek, teknolojik ürün ve hizmetler sunarak, müşteri hizmetlerine odaklanarak ve satış ağında teknoloji kullanarak geliştirilebilir. Otel işletmelerinde farklılaştırmada esas olan müşterilerin yeni ve var olan ihtiyaç ve taleplerinin nasıl karşılanacağı ve otellerin müşterilere sunduğu ürün veya hizmeti ortalamanın üzerinde bir fiyat ile satın alınabilir hale nasıl getirileceğidir. Farklılaştırmanın gerçekleşmesi için, müşterilerin otel işletmesinin markasına, işletmenin benzersiz ve güçlü pazarlama ve satış becerilerine, kaliteli hizmet ve imajına güvenmesi ve bağlı olması gerekmektedir.

### **3.5.2.3. Odaklanma stratejisi**

Odaklanma stratejisi, özgün bir alıcı grubuna, ürün veya hizmet yelpazesinin bir kesitine, herhangi bir coğrafi pazara veya özel bir müşteri grubuna hitap etmeyi gerektirmektedir (Türkay ve Mirzayeva, 2016). Odaklanma stratejisi, piyasanın tamamını değil, belirli bir müşteri grubunun, yaş, gelir, yaşam tarzı, cinsiyet, coğrafi bölge ve diğer demografik özelliklerini tanımlamaktadır. Müşterilerin özellikleri göz önünde bulundurularak seyahat ve turizm ürünlerinde uygun yatırımlar yapılır. Odaklanma stratejileri farklılaşmayı, en düşük maliyeti veya en iyi değeri temel alabilir (Bordean ve diğ., 2010).

Otel işletmeleri tarafından hedef müşteriye yönelik bir pazar seçilebilir. Bu hedef pazar şunlardan oluşabilir; çocuklu aile, genç, yaşlı, engelli, öğrenci, maceracı veya güneş, kum ve deniz, deniz, dağcılık, kış sporlarına yönelik olabilir (Cantürk ve Çiçek, 2016). Örneğin, bir otelin havaalanı yakınında bir konuma sahip olması durumunda, buna dayalı alternatif stratejiler geliştirilebilir. Bu durumda, pazarlama ve satış bölümü, iş dünyasındaki firmalara özel fiyat teklifleri sunabilir, iş toplantılarına ve havayolu mürettebatlarına odaklanabilir ve havaalanının elverişli konumunu vurgulayan promosyona ilişkin stratejiler geliştirebilir (Reich, 2000).

Otel işletmeleri dar bir pazara, coğrafyaya ve müşteri grubuna odaklanarak maliyet liderliğini ve farklılaşma yaratarak rekabet üstünlüğünü elde edebilir. Otel işletmelerinde odaklanma hakkında şunları söyleyebiliriz; Odaklanmada esas olan özgün bir müşteri grubuna, belli bir hizmet veya coğrafi bir pazar üzerine yoğunlaşmaktır. Otel işletmeleri odaklanma stratejilerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

### **3.5.2.4. Porter'in değer zinciri analizi**

Porter'in 1985 yılında yayınlanan "Rekabet Analizi: Üstünlüğü Oluşturmak ve Korumak" adlı eserinde işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için; işletmelerin içinde bulunduğu sektörü ve destek faaliyetlerini "Değer Zinciri Analizi" adını verdiği bir modelde göstermiştir.

Porter tarafından ileri sürülen değer zinciri, işletmenin faaliyetlerini yürütmesi için hizmet ve ürün ile ilgili hammaddelerin sağlanmasından en son tüketiciye

sunulmasına kadar geçen süreçlerde stratejik açıdan birbiriyle ilişkilendirilmiş faaliyetler bütünüdür (Kuyucak ve Şengür, 2009)

İşletmelerde değer, işletmenin hedef müşteri ve paydaşlarına sunduğu, rakiplerden farklı ve kendine özgü ürün, hizmet, fiyat, imaj, tutundurma ve fayda olarak belirlenen işletmenin müşteriye yönelik stratejisini tanımlar (Kaplan ve Norton, 2010).

Müşteri değeri, müşterilerin aldıkları ürünler ve hizmetler karşılığında işletmeye ödemeye razı oldukları tutar olarak da tanımlanabilir. Bu çerçevede müşteri değeri, müşterinin hizmet ve üründen elde ettikleri (kalite, fayda vb.) ve bu ürünü elde etmek için katlandıkları (fiyat, fedakârlık vb.) maliyeti içermektedir (Göral, 2014).

Rekabet avantajı elde etmenin en önemli yolu, işletmenin hizmetleri ve ürünü ile müşteriye bir değer yaratması ile mümkündür (Wit ve Meyer, 2010). Değer zinciri, mal ve hizmetlerin tasarlanması, üretilmesi ve müşteriye ulaştırılması aşamasında temel fonksiyona ve destek fonksiyonların bir bütün olarak organize edilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Dinçer, 2013).

Stratejik açıdan değer, müşterilerin işletmenin ürettiği mal ve hizmetler için ödemeyi kabul ettiği maddi bedel ve bu mal ve hizmetler için katlandığı her türlü maliyet olarak tanımlanabilir. Fayda ise ihtiyacın ürün tarafından karşılanmasıdır (Yaşlıoğlu, 2016).

<b>Destek Faaliyetler</b>	<b>İşletme ve Yönetim Altyapısı</b> ( planlama, finans, bilgi hizmetleri, resmi hizmetler)					<b>KÂR MARJİ</b>
	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b> (iş analizleri, işe alma, ücret, eğitim, terfi gibi fonksiyonları ele alır)					
	<b>Teknolojik Gelişme</b> (AR-GE, ürün tasarımı)					
	<b>Tedarik</b> (Dış çevreden tedarik edilen mal ve hizmetler)					
<b>Temel Faaliyetler</b>	<b>İşletme İçi Lojistik</b> (Satınalma, envanter vb.)	<b>Üretim</b> (imalat, montaj, servis vb.)	<b>İşletme Dışı Lojistik</b> (depolama ve dağıtım, siparişlerin yapılması, teslimat)	<b>Pazarlama ve Satış</b> (Saticı ve müşteri destekleyici )	<b>Hizmet</b> (Mal ve hizmetlerin satılmasından sonraki tüm süreçleri içerir)	

**Şekil 3. 3:** Porter'in Değer Zinciri Modeli

**Kaynak:** Papatya, N. (2007). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı, Kaynak Tabanlı Görüş, Kavramsal ve Kurumsal Yaklaşım. 2. Baskı. Ankara, Asil Yayın Dağıtım. s.27.

Şekil 3.3'te görüleceği üzere değer zinciri analizi ve modeli işletme faaliyetlerini iki ana kategoride incelemekte ve bu kategorilerin çıktısı olarak elde edilen kâr marjlarıdır. Değer zinciri modeli, herhangi bir değer yaratılması için gerekli olan tüm faaliyetleri içermektedir.

Değer zincirinin unsurları ve değer etkileri çizelge 3.7'de gösterilmiştir.

**Çizelge 3. 7:** Değer Zinciri Unsurları ve Değer Etkileri

Değer Zinciri Unsuru	Değer Etkeni
Tedarik – Satınalma	İlişki kalitesi Stok maliyetleri Malzeme kalitesi
Üretim – Hizmet	Birim üretim maliyetleri Verimlilik, kalite, üretim süresi, esneklik
Dağıtım – Lojistik	Zamanlama, tamamlanmış mamul stoku Birim dağıtım maliyetleri, iş ortaklıkları
Satış, Pazarlama ve Müşteri Hizmetleri	Dağıtım kanallarının karmaşıklığı Dağıtım kanalları üzerindeki kontrol yeteneği Ticari ilişkiler Pazar taleplerine cevap verebilme yeteneği Satış fiyatı ve hasılatı Yeni müşteri elde edebilme yeteneği Müşteri sadakati, iletişim etkinliği
Araştırma ve Geliştirme	Ar-Ge maliyetleri, sahip olunan marka ve patentler, yeni hizmet ve ürün geliştirebilme yeteneği
Finans	Sermaye karlılığı, sermaye maliyeti Borçların vadesi, yatırımcı profili ve ilişkileri Kar payı dağıtım politikası, nakit akımları İç kontrol, hissedar değeri
İnsan Kaynakları	Verimlilik, yönetim yapısı Yetki ve sorumluluk dağıtımı Katılım, ödüllendirme politikası, içsel iletişim
Hükümetle İlişkiler	Yasal değişikliğe açıklık, lobi imkânları
Bilgi Yönetimi	Bilgi teknolojileri maliyeti/getirisi İçsel ve dışsal iletişim ağları Değer zinciri entegrasyonu
İş Ortaklığı Yönetimi	Dış ortakların sayısı, değer zincirindeki konum, yaratılan değer türü, değer zinciri maliyetlerindeki pay

**Kaynak:** Göral, R. (2014). Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim. 1. Basım. Ankara: Detay Yayıncılık. s.256

Çizelge 3.7'de işletmeler müşteriye değer yaratmak için değer zinciri unsurları alt başlıkları ve değer etkenleri alt başlıklarını dikkate almaları işletmenin rekabetçi üstünlüğü elde etmesi ve sürdürmesi için temel oluşturacaktır.

Otel işletmelerinde değer; işletmenin misafirperverlik ile birlikte, benzersiz ve müşterinin ihtiyaçlarını rakiplerden farklı ve daha tatmin edici düzeyde karşılamakla mümkündür (Langviniene ve Daunoraviciute, 2015). Otel işletmeleri rakipleri karşısında birçok üstünlüğe sahip olabilir. En önemli üstünlük; sunulan hizmet, ürün ve diğer faydalarda müşterilerin beklediği, belirlediği ve yüklediği değer düzeyidir (Papatya, 2007). Otel işletmelerinde sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için müşteriye ve paydaşlara mutlaka değer yaratan bir hizmetin veya faydanın sunulması gerekmektedir.

### **3.5.3. Endüstri temelli yaklaşıma ilişkin değerlendirmeler**

Turizmden elde edilen gelirin, turist kabul eden ülkeler açısından ekonomide önemli bir fayda olarak görülmeye başlandığı 21. yüzyılda turist gönderen ülkeler tarafından jeopolitik, siyasi ve ekonomik araç olarak kullanıldığı görülmektedir. Temelde resmi hükümet politikaları, yasalar, yazılı ve görsel basın, sosyal medya, eğitim, kültür, tüketici yaklaşımları ve tercihleri rekabetin başarısını şekillendirmede önemli rol oynadığı görülmektedir. Buna örnek olarak; 2015 yılında Rus Hava Kuvvetlerine ait SU-24 tipi savaş uçağının Suriye sınırında Türkiye hava sahasını ihlal etmesi sonucunda angajman kuralları gereğince Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından düşürüldü. Bu nedenle, Rusya'dan Türkiye'ye turist gönderimi devlet politikasının bir sonucu olarak durdurulmuştur. Ayrıca 2016 – 2017 yıllarında Türkiye ile Almaya ve Hollanda arasındaki siyasi ilişkilerdeki gerginlik nedeniyle Almanya ve Hollanda basını ve bazı yetkililer Türkiye'ye turist olarak gidilmemesi konusunda etkili bir propaganda yapmıştır. Bu süreçte özellikle Almanya, Rusya ve Hollanda pazarına odaklanan otel işletmeleri büyük bir kriz ile karşı karşıya kalmıştır.

Otel işletmelerinde maliyet liderliğine ulaşmak oldukça zordur. Bu nedenle farklılaştırılmış ürün ve hizmet ile yüksek ölçekte hizmet hacmine ulaşarak maliyet liderliği elde edilmesinin zor bir süreç olduğu söylenebilir (Pulaj ve diğ., 2015). Maliyet liderliğini elde etmek için, işletmeler optimum ölçeğe yaklaşan operasyonlar yürütmelidir. Benzer şekilde maliyet liderliğine aynı zamanda tecrübe, müşteri bağlılığı, marka, teknoloji veya öğrenme etkili olmaktadır. Bu değişkenlerin etkisi endüstriden endüstriye değişmektedir (Murray, 1988). Otel işletmelerinde söz konusu maliyet liderliği için istenen hizmet ölçeğine ulaşmak çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bunun nedeni ise turizm hareketinin bazı bölgelerde yılın sadece



birkaç mevsimini kapsamaktadır. Bununla birlikte, otel işletmelerinde ilave her hizmetin bir maliyeti ve herhangi bir hizmetten vazgeçmek ise müşteri memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Otel işletmeleri maliyet liderliği için ölçek ekonomisine ulaşmamaktadır. Bu nedenle, otellerde endüstri temelli yaklaşım açısından maliyet liderliğinin uygulanabilirliği daha zordur. Ancak, İstanbul'daki bazı zincir otellerin satınalmalarını ortak bir platform üzerinden yaparak maliyetlerini yaklaşık % 10 düşürdüğü bilinmektedir.

Endüstri temelli yaklaşımda “endüstriye giriş engelleri” endüstrinin yapısını belirleyen beş güçten birdir. Ancak, endüstri temelli yaklaşımda endüstriye giriş engelleri üzerinde en çok belirleyiciliği ve etkisi olan hükümet destekleri ve politikalarına ilişkin bir değerlendirme sunulmamaktadır. Bununla birlikte, endüstri ile ilgili karar alıcı ve uygulayıcı kişilerin ve bazı ağların kurulmasında farklı bir takım yasal olmayan yollara başvurulduğu görülmüştür (Taş ve Cevrioğlu, 2015). Örneğin, yerel ve merkezi hükümet yetkilerinin bazı yatırımcılara otel arazisi tahsis etmesi, kredi vermesi, yatırımcı lehine kat mülkiyeti ve imarda değişiklikler yapması örnek olarak gösterilebilir.

Porter'in rekabet stratejileri yaklaşımlarının otelcilik sektöründe uygulanmasının zor olduğu söyleyebiliriz. Bunun nedeni ise, Porter'in beş güç modelini ve rekabet stratejilerini üretim işletmeleri için geliştirmiş olmasıdır. Ayrıca rekabet stratejileri, yoğun rekabet koşullarında ve hükümet politikalarının etkisinin en az olduğu atmosferde uygulanabilir olmasından dolayı, Türkiye'de endüstri temelli yaklaşımın otelcilik sektöründe uygulamasının zor olduğu söylenebilir.

### **3.6. Kaynak Temelli Yaklaşım**

Penrose'nin 1959 yılında yayınlanan “The Theory of the Growth of the Firm” adlı çalışması, literatürde kaynak temelli yaklaşım modeline ilk önemli katkı olarak görülmektedir. Öte yandan Wernerfelt'in, kaynakları; sabit varlıklar, tasarım yetenekleri ve kültürü biçiminde sınıflandırarak kaynak temelli yaklaşıma ilişkin modern yaklaşım dönemini başlattığı söylenebilir. 1990 yılında Hamel ve Prahalad “Şirketin Temel Yeteneği” (The Core Competence of Corporation) adlı makalesi ile işletmelerin rekabet stratejilerinin çıkış noktasının temel yeteneklere dayalı olduğunu vurgulamıştır. 1990 yılında Grant, işletmenin kaynak ve yeteneklerini rekabet

stratejisi olarak kullanabileceğini belirtmiştir. 1987-1990 yıllarında Hall, fiziki olmayan kaynakların stratejik önemi bakımından değerli olduğunu ileri sürmüştür. Barney (1991) ve Peteraf (1994) kaynak temelli yaklaşım modelinin ve fikrinin gelişmesinde katkıda bulunmuşlardır (Öcal, 2001).

Küreselleşme ile birlikte her gün yenilenen ulaşım ve iletişim teknolojileri, hızla değişen dış ve iç çevresel koşullar ve rekabet nedeniyle işletmeler buldukları sektörde birçok tehdit ile karşılaşmakta veya fırsatlar yakalamaktadırlar. Bu koşullarda işletmeler için en önemli problem, nasıl rekabet edecekleri veya rekabet üstünlüğünü nasıl elde edip sürdürecekleridir. Stratejik yönetim alanında işletmelerin rekabet üstünlüğünü nasıl elde edebileceklerine ilişkin yaklaşımlardan biride kaynak temelli yaklaşım olup, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri ile rekabet üstünlüğünü kazanacaklarına dayanır (Ağraş ve Kılınç, 2014). Literatürde, stratejik yönetim ile ilgili birçok akademik çalışmalar, yöneticilerin dikkatini ve enerjisini benzersiz kaynak ve yetenekler oluşturmaya yönelik olması gerektiğini ileri sürmektedir (Collis ve Montgomery, 2008).

Kaynak temelli yaklaşıma göre işletmeler birbirinden son derece farklıdır. İşletmeler fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklarını, yeteneklerini, kapasitelerini, ürünlerini, hizmetlerini ve müşterilerini bir bütün olarak görmeye çalışır. Birbirine benzer işletme yoktur. Çünkü her işletmenin farklı oluşum ve gelişim süreçleri vardır. İşletmelerin aynı deneyimlerden geçmesi, kaynaklarını aynı beceriler ile edinmesi ya da yönetmesi, aynı kültürü, motivasyonu ve vizyonu geliştirmesi olanaksızdır. Bu nedenle bir işletme faaliyet gösterdiği iş alanı ve seçtiği stratejisi ile kaynaklarını ve yeteneklerini en uygun şekilde birleştirmesi ile başarıyı elde edecektir (Papatya, 2007).

Kaynakların heterojen olması ve mobil olmaması ile rekabet üstünlüğü ilişkisi şekil 3.4'te gösterilmiştir.

<p><b>1. İşletme Kaynaklarının Heterojen Olması</b></p> <p><b>2. İşletme Kaynaklarının Mobil Olmaması</b></p>	<p><b>Değerli Olma</b></p> <p><b>Nadir Bulunma</b></p> <p><b>Tam Taklit Edilememe</b></p> <p><b>İkame Edilememe</b></p> <p><b>Süreklilik</b></p>	<p><b>Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü</b></p>
---	--	--

**Şekil 3. 4:** Temel Yeteneklerin Dört Önemli Kriteri

**Kaynak:** Göral, R. (2014). Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim. 1. Basım. Ankara: Detay Yayıncılık. s.93.

Şekil 3.4’te işletme kaynaklarının heterojen olması ve mobil olmaması işletme kaynaklarını değerli, nadir, taklit ve ikame edilememesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda işletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edebilmektedir.

1980’li yıllara kadar finansal güç, fiziki teknoloji, hammadde, pazara yakınlık, üretim faktörlerine sahip olma, rekabetin temelini oluşturmaktaydı. 1980’li yıllardan sonra özellikle 21. yüzyılda girişimcilik, liderlik, bilgi, inovasyon ve temel yetenekler rekabet üstünlüğünü sağlamada daha önemli hale gelmiştir (Öcal, 2001).

Kaynak temelli yaklaşım yeteneklerine; patent, lisans, teknoloji, teknik bilgi, entelektüel sermaye, insan kaynakları, deneyim ve marka örnek olarak gösterilebilir. İşletmelerin elde ettikleri yetenekleri ve kaynaklarını en verimli ve en etkili bir şekilde kullanarak hizmet veya üretim yaparak rekabet üstünlüğü yakalamaları mümkündür. Kaynak temelli yaklaşımın savunduğu temel düşünceye göre, rekabet üstünlüğünün nihai belirleyicisi, işletmelerin sahip olduğu temel kaynak ve yetenekleridir (Cantürk ve Çiçek, 2016).

Kaynak temelli yaklaşımın kronolojik gelişimi, katkı sunan yazarlar ve katkıları çizelge 3.8’de sunulmuştur.

**Çizelge 3. 8:** Kaynak Temelli Yaklaşım Katkı Sunan Yazarlar

Yazar	Tarih	Özet
Wernerfelt	1984	İşletmeleri, strateji geliştirmede, pazardaki konumundan çok kaynakların toplamı olarak görür.
Barney	1986 1991	Başarılı stratejilerin geliştirilebilmesi için rekabetçi doymamış pazarlar, pazar giriş engelleri ve diğer sınırlamalar, farklı firma kaynaklarını ve kaynakların hareketsizliğini gerektirir.
Rumelt	1987	Strateji geliştirmede, kaynakların önemini inceledi.
Dierickx ve Cool	1989	Stratejik varlıklar, dışarıdan sağlanamayacağı, bunlar işletmenin bünyesinde geliştirilmelidir. Bu varlıkları geliştirmek zaman alır.
Schoemaker	1990	Değerli varlıkları tanımlamak için önemli olan faktörleri belirledi. Bazı varlıklar kendine has özelliklerinden dolayı rahatlıkla ticareti yapılamaz. İtibar ve know-how gibi.
Prahalad ve Hamel	1990	Anahtar kaynaklar; beceriler ve teknolojileri temel yetenek olarak adlandırdı.
Peteraf	1990	Kaynakların, dört ayırt edici özelliğini ortaya koydu.
Grant	1991	Kaynakların, kabiliyetlerin ve rekabet avantajının tanımını belirledi.
Connor	1991	Uzun ömürlü, taklit edilemez kaynaklar konusunda çalıştı.
Amit ve Schoemaker	1993	Kaynakların geliştirilme sürecini ortaya koydu.
Kay	1994	Firmanın keşfedebileceği üç en önemli kaynağı; itibar, dışarıdaki ve içerideki ilişki ağını belirledi.
Teece, Pisano ve Shuen	1997	Kaynakların değişen doğasını keşfetti.
Makadok	2001	Bir sentez geliştirmek adına kaynak tabanlı görüşü ve dinamik becerileri inceledi

**Kaynak:** İnce, A. R. (2011) “Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Tercih Edilebilirliğinin Yönetici Bakış Açısından Değerlendirilmesi ve ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma” Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE, s.71

Otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü elde etmesi, işletmenin kaynaklarını nasıl geliştirdiğine ve kullandığına bağlıdır. İşletmenin dış çevresi ile olan iletişimi ve ilişkisi, öğrenen organizasyonları, insan kaynakları, kullanılan teknolojisi, inovasyonu ve işletmenin değerleri otel işletmesinde rekabet üstünlüğünü elde etmesinde etkili olduğu söylenebilir.

### **3.6.1. Temel kaynaklar**

İşletmenin üst düzey yöneticileri çoğu zaman işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini özgün olarak belirlemede, tarif etmede ve değerlendirmede güçlük çekerler (Papatya, 2007). Ancak işletmenin kaynakları, işletmeye bağlanan somut ve maddi olmayan varlıklar olarak tanımlanır. İşletmelerin, rekabet üstünlüğünü sağlamak için, kontrol ettiği kaynakları geliştirmeleri gerekir (Brahama ve Çakraborty, 2011).

Kaynaklar üretim sürecinin girdilerdir ve temel analiz birimleridir (Bakoğlu, 2010). Kaynaklar, stratejik düşünce, planlama, kontrol ve değişim gibi kararların alınmasında ve uygulanmasında işletmeyi rakipleri karşısında güçlü kılan tüm somut ve soyut kaynaklar, prosedürler ve süreçlerdir (Öcal, 2001).

Kaynaklar, işletmenin biriktirmiş olduğu fiziksel ve fiziksel olmayan özel yeteneklerin kaynaklarıdır. Bunlar faaliyet gösterdikleri sektörlerin ölçekleri, saha yatırımları, fiziksel veya fiziksel olmayan sistemleri, olanakları, markaları, üretim faktörleri, genel faaliyetlerin sonuçları ve devlet destekleridir (Papatya, 2007). İşletmenin fiziki ve fiziki olmayan tüm yetenek ve kaynakların, işletmelerin rekabet ortamında varlığını devam ettirmesinde, işletmenin zayıf ve güçlü yönü ile fırsat ve tehditleri fark edebilmesine bağlı olduğu söylenebilir.

### **2.6.2. Temel yetenekler**

Temel yetenek, işletmedeki tüm beceri kümelerindeki bilgilerin toplamından oluşur (Hamel ve Prahalad, 1996). Temel yetenek, bir işletmenin kendisini rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayan ve paydaşlarına özel bir değer olarak yansıyan taklit edilmesi zor becerileridir (Dinçer, 2013). Bir işletmenin temel ve çekirdek işi, temel yetenek ve temel yetkinlik olarak tanımlanır (Teece ve diğ., 1997).

Yetenek, bir işletmenin tüm paydaşları için değer yaratabilme becerisidir. Yetenekler olmaksızın kaynakları harekete geçirebilmek, paydaşların faydasına sunmak ve değer yaratmak zordur (Öcal, 2001). Temel yetenekler; bilginin, teknolojinin, kaynakların, çalışanların ve yönetim becerilerinin etkili bir şekilde bir arada organize edilmesidir (Enginoğlu ve Arıkan, 2016).

İşletmeler, faaliyetlerini yerine getirmek için kullandıkları her türlü kaynaklar işletmenin varlığını sürdürmesi için önemlidir. Firma başarısında etkili olan ve rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli unsur kaynakların temel yeteneklere dönüştürülmesidir. Temel yetenekler işletmenin müşteriye sunmuş olduğu faydayı ve işletmenin rakiplere karşı değerini ve tercih edilebilirliğini artırır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008).

Bir işletmenin temel yeteneğini nasıl belirleyeceği, nasıl geliştireceği ve nasıl koruyacağı birçok yazar tarafından tartışılmıştır. Bu çerçevede temel yeteneklerin geliştirme süreci ve hiyerarşi şekil 3.5'te gösterilmiştir.

		Artıyor	
		Değer	Zorluk
<b>Temel Yetenekler</b> <b>(Miyon -Vizyon Bildirgesi CEO)</b> Temel yetenekler; yeteneklerin bilgi, beceri ve deneyim hüviyeti kazanması, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan, gelir getiren, nadir bulunan, kolayca kopyalanamayan ve ikame edilemeyen değerlerdir.		↑	↑
<b>Yetenekler (İş-İşletme Stratejisi)</b> Kabiliyetlerin ve kaynakların çapraz entegrasyonu ve üst düzeyde iş birliğinin sağlanmasıdır.			
<b>Yetkinlikler (Operasyonel Strateji)</b> Kaynakların kullanma becerisidir. Fonksiyonel operasyonların farklılaştırılmasıdır.			
<b>Kaynaklar (Operasyonel Strateji)</b> İşletmenin değer yaratmak için kullandığı tüm üretim ve hizmet girdileri, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, yönetim takımı, eğitim, tecrübe ve soyut kaynaklardır.			

**Şekil 3. 5:** Javidan'ın Yetenekler Hiyerarşisi

**Kaynak:** Javidan, M. (1998). Core Competence: What Does it Mean in Practice? Long Range Planing. 30.1.1, s.62.

Şekil 3.5'te yetenekler hiyerarşisinde görüleceği üzere, ilk olarak kaynaklar bulunmaktadır. Bir işletmenin faaliyetlerini yerine getirmesi için gerekli olan ilk

girdiler kaynaklardır. Kaynakların etkin, verimli kullanılması ve operasyonel anlamda birbirlerine katkı sağlaması yetenekleri ortaya çıkaracaktır. Yeteneklerin kopyalanamaması, ikamesinin maliyetli olması bu yetenekleri rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenek haline getirecektir.

Her işletmenin faaliyete geçmesi için sahip olduğu önemli önemsiz, büyük küçük, yeterli yetersiz kaynakları vardır. Ancak her işletme kaynaklarını zamanında, iyi bir koordinasyon ile optimum düzeyde kullanamamaktadır. Kaynakları optimum kullanma becerisi işletmenin yeteneği olduğu söylenebilir (Turan, 2014).

Enginoğlu ve Arıkan'ın (2016) aktarımına göre, Mitchelmore ve Rowley işletme yeteneklerini 4 kategoride toplamışlar.

- Fikir yaratan yetenekler; fikirleri uygulamaya koyan, stratejileri formüle eden, risk alan, yaratıcı ve yenilikçi girişimci yeteneklerdir.
- Pazarlama yetenekleri; iş planları, yönetim becerileri olan işletme ve yönetim yetenekleridir.
- Liderlik yetenekleri; motivasyon yetenekleri, işletme kültürü yetenekleri, becerileri geliştirmek ve ödüllendirmek olan insan kaynakları yetenekleridir.
- İletişim yetenekleri; karar verme yetenekleri, analitik beceriler, iletişim ve ilişki yetenekleridir.

Görüleceği üzere, temel yetenekler, bilgi, öğrenme, deneyim ve teknolojinin harmanlanmasından oluşur. Otel işletmelerinde temel yetenekler tek bir kişide ya da ekipte toplanmaz. Aslında otel işletmeleri arasındaki rekabet üstünlüğü, somut ve soyut kaynakların en etkin bir şekilde kullanılması ile gerçekleşebilir.

Otel işletmelerinde temel yetenek, kendisini rakiplerden ayıran, kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye sunduğu ürün ve hizmetleri özel değer olarak yansıtan beceriler bütünüdür. Örneğin, her otel işletmesinin markası vardır. O halde marka bir temel yetenek değil, markanın yönetimi, markanın müşterinin zihninde oluşturduğu olumlu değer ve imaj temel yetenektir. Bu çerçevede, otel işletmelerinde temel yeteneklerin elde edilmesi ve geliştirilmesi, en gelişmiş teknolojinin etkin kullanımı, öğrenen organizasyonlar, müşteri memnuniyeti, nitelikli iş gücü, marka ve imajın müşteri zihninde oluşturduğu olumlu değerdir.

Temel yeteneklerin dört temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar, yeteneklerin değerli olması, nadir olması, taklit edilememesi ve süreklilik arz etmesidir.

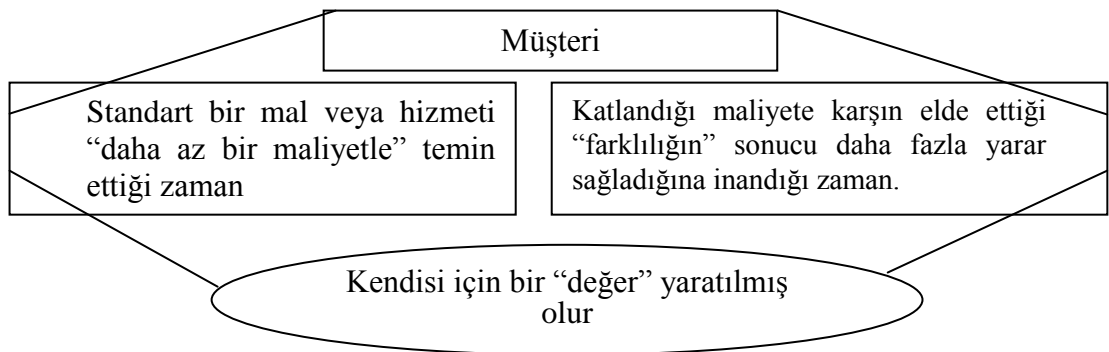
### 3.6.3. Temel yeteneklerin özellikleri

Temel yetenekler kolayca rakipler tarafından taklit edilmemeli, müşteriye bir değer yaratmalı ve sürdürülebilir olmalıdır. Temel yeteneklerin özellikleri aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir:

#### 3.6.3.1. Değerli olma

Müşteri için yaratılan değer, müşteri ile işletme arasında devamlılığı esas alan duygusal bir bağın kurulmasına olanak vermektedir. Müşteri açısından algılanan değer, yalnızca somut faydadan oluşmamaktadır. Bazı tüketiciler için, ürünün veya hizmetin yarattığı duygusal yarar, güven, imaj ve itibar soyut fayda olarak değerlendirilir. Bu nedenle işletmeler müşteriye değer yaratmak için, güvenilirlik ve iyi bir iletişim düzeyi üzerinde yoğunlaşmalıdır (Güler, 2009).

Değer yaratmanın gizli anahtarı yalnızca sahip olunan lisans, patent ve ileri teknoloji değildir. İşletmeler kendi kaynaklarını, yeteneklerini ve hizmetlerini farklılaştırarak, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine yanıt verebilmelidir. Böylece rekabet üstünlüğünü elde edecek ve sürdürecektir şekilde sürekli geliştirmelidir. Bu yolla elde edilen her yetenek, yaratıcılık ve inovasyon değer yaratımının temelini oluşturur. Yaratılan ve sürdürülebilir her değer, işletmenin rekabette bir basamak daha üstte olmasını sağladığını söyleyebiliriz (Papatya, 2007).



**Şekil 3. 6:** Müşteri İçin Değer Yaratılması

**Kaynak:** Ülgen, H. ve S. K. Mirze. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 4. Basım. Arıkan Basım Yayım Dağıtım. s.257.



Şekil 3.6’da görüleceği üzere müşterinin katlandığı maliyete karşılık elde ettiği maksimum fayda ile ürün ve hizmeti en az maliyet ile temin etmesi müşteriye bir değer yarattığını söyleyebiliriz.

Çizelge 3.9’da müşteriye değer yaratma süreci gösterilmiştir.

**Çizelge 3. 9:** Müşteriye Değer Yaratma Süreci

<b>UYGUN KALİTE</b>	<b>MÜŞTERİ TATMİNİ</b>	<b>MÜŞTERİ BAĞLILIĞI</b>	<b>MÜŞTERİ DEĞERİ</b>
Söz verileni sunma, standartları karşılama	Müşterilerin isteğini sunma, müşteri şikâyetlerini yanıtlama	Müşteri sürekliliğini sağlama, müşteri tavsiyelerine uyma	Hedef müşterinin ihtiyaçlarını karşılama, rakiplerin önüne geçme, yeni özgün yararlar oluşturma

**Kaynak:** Güler, E. G. (2009). Otel İşletmelerinde Değer Yaratma ve Müşteri Değeri Algılaması Üzerine Bir Araştırma: Edirne’deki Oteller Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 20.1, s.64.

Çizelge 3.9’da görüleceği üzere ürün ve hizmetlerin değerli olması veya müşteriye değer yaratması için öncelikle standartlara uygun ve kaliteli ürün ve hizmet sunulmalıdır. Değer yaratılması için müşterinin tatmini, müşterinin bağlılığı sağlanmalıdır. Yaratılan değer sürekli geliştirilerek rakiplerin önüne geçilmeli ve müşteriye özgün yararlar sağlamalıdır.

Otel işletmelerinde müşteriye değer yaratma, müşteriye sunulan hizmetin müşteride yarattığı tatmin ile değerlendirilebilir. Müşteri tatmininin en somut sonucu, müşterinin aynı otel işletmesini yeniden tercih etmesi ve çevresine bu memnuniyetinden bahsetmesidir (Erdem, 2010).

Otel işletmelerinin sundukları hizmetler birbirine benzemektedir. Bu nedenle otel işletmeleri rekabet üstünlüğü elde etmek için, hizmetlerinde farklılaşmaya giderek müşteriye rakiplerin sunmadığı faydayı sunması beklenmektedir. Bu fayda ve farklılaşma ile müşterinin elde ettiği değer algısı işletmenin bilinirliğini ve sadık müşteri sayısı arttırabilir.

Otel işletmelerinde değer yaratma; müşterinin umduğu veya hayalinde canlandırdığı hizmeti alma, müşterinin aldığı hizmetlerde yaşadığı eşsiz deneyim, güvenilirlik ve tatmin ile elde edilebilir.

### **3.6.3.2. Nadirlik**

Stratejistler veya üst düzey yöneticiler, işletmenin rekabet edebilecek kaynak, yetenek ve kabiliyetlerini ortaya çıkarabilmeleri için, öncelikle en kritik konu olan rakipler ve sahip oldukları kaynak ve yetenekler üzerinde yoğunlaşmalıdır. Stratejistlerin şu sorulara yanıt araması gerekmektedir. Hangi rakipler rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklara ve yeteneklere sahip olmak için mücadele ediyor, kaç rakip bunun bilincinde ve kaç rakip bunlara sahiptir (Papatya, 2007). Kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmenin sahip olduğu kaynakların ve yeteneklerin nadir olabilmesi için, bunların az sayıdaki işletmede bulunması gerekir.

Otel işletmelerinin mimari yapısı, iç dizaynı, ambiyansı ve bulunduğu fiziki konumu, sürdürülebilir hizmet kalitesi, rekabet üstünlüğünde ve pazarlamada önemli bir etkidir (Vil, 2016).

Otel işletmeleri kendi fiziksel kaynaklarını rakiplerinden farklı ve daha etkin bir şekilde eşgüdüm içinde ve müşteriye değer yaratacak şekilde kullanmalıdır. Bu durum hizmetlere nadirlik özelliği kazandırmaktadır. Otel işletmesinin fiziki konumu, geniş ve çok amaçlı toplantı salonları, ulaşım kolaylığı, teknik altyapısı, güvenilirliği, güvenlik ve otopark olanakları rakiplerine göre nadirlik özelliği gösterebilir. Rakipler fiziksel özelliklere sahip kaynakları taklit edebilirler veya satın alma yoluyla eksiklikleri giderebilirler. Ancak rakip işletmeler, işletmeye bağlı nitelikli personeli, markayı, işletme itibarını ve hizmet kalitesini taklit edilmesi kolay olmamaktadır.

### **3.6.3.3. Taklit edilememe**

Kaynaklar ve yetenekler taklit edilemediği sürece işletmelere rekabet üstünlüğü sağlar. Taklit edilemezlik kavramı, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için aranan temel koşuldur (Papatya, 2007).

Bir kaynak ve yeteneğin, taklit edilmesi ne kadar zor ise, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlama stratejisine o kadar güçlü bir temel oluşturacaktır. Fiziksel kaynakların taklidi kolay iken, fiziki olmayan kaynakların ve yeteneklerin taklidi kısa vadede daha zordur (Öcal, 2001). İşletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekler

kolayca taklit edilemiyor ise, işletme, bu kaynak ve yetenekleri taklit edilinceye kadar rekabet üstünlüğünü sürdürecektir (Dinçer, 2013).

Otel işletmeleri üst düzey yöneticileri rakip işletmelerin nasıl başarılı olduklarını anlamaya çalışmalıdırlar. Böylece rekabet üstünlüğüne sahip işletmenin kaynaklarını örnek edinebilir, benzer veya daha iyi stratejiler geliştirebilirler. Otel işletmelerinde taklit edilmesi en zor kaynağın, insan kaynağına bağlı yürütülen ve elde edilen değerler ve hizmet anlayışı olduğunu söyleyebiliriz.

#### **3.6.3.4. Süreklilik**

Süreklilik, bir kaynak ve yeteneğin rekabet üstünlüğü sağlamadaki etkisinin süresi ile ilgilidir. Kaynak ve yeteneklerin kısa vadede taklit edilebilir veya kopyalanabilir olması işletmenin rekabet üstünlüğünü tehlikeye düşürür. Özellikle teknolojik değişimin hızı arttıkça, teknolojik inovasyon ve yenilik yapılmadığı sürece teknolojik kaynakların rekabet gücü üzerindeki etkisi azalmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde süreklilik, kaynak ve yeteneklerin stratejik değerlerini belirlemede ve sürdürmede önemini arttırmaktadır (Öcal, 2001). İşletmelerin kaynak ve yeteneklerin sürekliliğini elde edebilmeleri, geliştirebilmeleri ve kullanabilmeleri genellikle işletmenin yerleşim yerinin uygunluğuna, tercih ettiği üretim ve hizmet çeşidine ve geçmişte devralınan miras, markalar, patentler, kaynaklar, tesisler, dağıtım altyapısı, teknoloji, insan kaynakları ve yasal korumacılığa bağlıdır (Papatya, 2007).

Otel işletmeleri, kopyalanması zor ancak transferi kolay olan nitelikli personelin, işbaşı eğitimler ile mesleki bilgisini güncel tutmalıdır. Böylece işgörenlere, kültürel değerler kazandırılarak hizmet kalitesi ve hizmet anlayışı ile rekabet üstünlüğünde süreklilik sağlanabilir. Ayrıca, işgörenlerin ödüllendirilmesi, adil bir kariyer yönetimi, işgörenlerin sosyal ve ekonomik hakların verilmesi hizmet kalitesinin sürekliliğine katkı sağlaması kaçınılmazdır.

#### **3.6.3.5. İkame edilmeme**

İşletmelerin sahip oldukları kaynakların ve yeteneklerin ikame edilememesi, ikame edilmesin zor olması veya maliyetli olması rekabetçi üstünlüğün en önemli kaynağıdır. Özellikle yeteneklerin ve kaynakların stratejik değerleri arttıkça ikame edilebilirlikleri de gittikçe güçleşmektedir. Yetenekler ne kadar çok görünmez

olurlarsa ikame edilmesi de o derece zor olacaktır. Yerine konulamaz kaynaklara ve yeteneklere ilişkin temel örnekler; yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki ve iletişim, işletmeye ait özel bilgi, öğrenen organizasyonlar, yönetim süreçleri ve güvene dayalı çalışma ilişkileri sayılabilir (Papatya, 2007).

Otel işletmelerinde ikamesi en zor olan temel yetenek veya kaynak; işletmenin sahip olduğu marka değeri, imajı, kültürü, işgörenin bilgisi, becerisi ve standartlara uygun hizmet kalitesinin güvenilirliğidir.

### 3.7. Otel İşletmelerinin Temel Yetenekleri

Müşterilerin otel seçimini etkileyen faktörler arasında; otelin lokasyonu, oda fiyatı, hizmet kalitesi, insan kaynakları, itibarı, imajı, güvenliği, markası, şehir merkezine uzaklığı, park yeri ve temizliği gibi pek çok özelliği bulunmaktadır (Becerra ve diğ., 2013). Bu özelliklerin bazılarını rekabet üstünlüğü sağlamada temel yetenek olarak değerlendirebiliriz. İşletmelerin temel yeteneklerini oluşturan kaynak temelli yaklaşımın ana unsurlarının soyut olması nedeniyle pratik çözümü test edilememektedir (Božič ve Cvelbar, 2016). Ancak, Acar ve Zehir (2008) “Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği, Geliştirilmesi ve Doğrulanması” adlı makalesinde işletmelerin temel yeteneklerini; global yetenekler, yönetim yetenekleri, üretim yetenekleri, pazarlama ve satış yetenekleri, bilgi sistemleri yetenekleri, öğrenme yetenekleri, lojistik yetenekler ve ortaklık kurma yetenekleri olarak sınıflandırmıştır.

Yapılan diğer araştırmalara göre, somut kaynaklar (SM), soyut kaynaklar (SO) ve yeteneklerin (Y) otel işletmeleri performansına etkileri ve ilişkisi çizelge 3.10’da gösterilmiştir.

**Çizelge 3. 10:** Kaynakların ve Yeteneklerin Otel İşletmeleri Performansına Etkilerini İnceleyen Akademik Çalışmalar

Yazar ve Yıl	Bağımsız Değişken	SM	SO	Y	Performans Ölçütü	Bulgular
Harrington and Akehurst (1996)	Kalite politikası		X		Finansal (satış hacminde artış, Pazar payında artış)	Kalite politikasının normalin üstünde bir performansa etkisi yoktur.
Hoque (1999)	İnsan kaynakları yönetimi		X		Finansal	İnsan kaynakları yönetimi, yüksek performansa etkisi vardır.

**Çizelge 3.10: Devamı**

Yazar ve Yıl	Bağımsız Değişken	SM	SO	Y	Performans Ölçütü	Bulgular
Kandampu Ily ve Suhartanto (2000)	İmaj, oda, yiyecek içecek, kat hizmetleri, resepsiyon bölümleri ve fiyat	X	X		Müşteri bağlılığı	İmaj, oda, yiyecek içecek, kat hizmetleri, resepsiyon bölümleri müşteri bağlılığını arttırmaktadır.
Chu ve Choi (2000)	Hizmet kalitesi, ücret/değer, oda ve önbüro yiyecek ve yenilik ile güvenlik	X	X		Seyahat edenler tarafından tercih edilme veya algılanan performans	Hizmet kalitesi ve lokasyonun performansa önemli bir etkisi vardır.
Grey, Matear ve Matheson (2000)	Pazara uyum		X		Pazarlama performansının % olarak yeni üründe etkisi	Pazara uyum sürecinde pazarlama performansının etkisi olumludur.
Prasad ve Dev (2000)	Marka değeri		X		Doluluk oranı, odabaşına gelir	Marka değerinin performansa olumlu etkisi vardır.
Kay ve Russette (2000)	Yönetim becerileri			X	Firma başarısı	Liderlik, kişilerarası, kavramsal-yaratıcı, idari ve teknik yeterlilikler işletmenin performansı üzerine olumlu etkileri vardır.
Chung Herrera, Enz ve Lankau (2003)	Liderin becerileri			X	Firma başarısı	Kendini yönetme, stratejik konumlandırma, uygulama eleştirel düşünme, iletişim kişilerarası yetenekler ve endüstri bilgisi işletme başarısını olumlu etkileyen en önemli faktörlerdir.
Brady ve Conlin (2004)	Sahiplik modeli		X		Odabaşına gelir, doluluk oranı ve fiyat artışları	Sahip yönetici modelinin diğer yönetici/yönetişim modelinden daha fazla bir performansı bulunmamaktadır.
Kim ve Kim (2005)	Marka değeri		X		Odabaşı gelir	Güçlü marka değeri odabaşına geliri önemli ölçüde arttırmaktadır.
Cho, Woods ve Jang (2006)	İnsan kaynakları yönetimi ve uygulamaları		X	X	İş devir hızı, iş verimliliği, öz kaynaklarda artış.	İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışan becerileri performans üzerine etkisi vardır.
Claver, Jose ve Pereira (2006)	Sertifikalı kalite sistemleri		X		Elde edilen performans: kalite, satış, rekabet pozisyonu	Kalite sistemleri performansa olumlu etkisi vardır. Finansal performansa ise etkisi azdır.
Rudež and Mihalič (2007)	Entelektüel sermaye		X		Gelir, satış artışı, gelir artışı, öz sermaye artışı, kar artışı	Entelektüel sermaye otelin performansına önemli ölçüde olumlu etkisi vardır.

**Çizelge 3.10: Devamı**

Yazar ve Yıl	Bağımsız Değişken	SM	SO	Y	Performans Ölçütü	Bulgular
Wilkins, Merrilees ve Herington (2007)	Hizmet kalitesi	X	X		Otelin performansını artırma	Fiziksel üretim, yiyecek ve içeceklerin servis kalitesi misafir tekrarına etkisi vardır.
Budhwar, Chand and Katou (2007)	İnsan kaynakları yönetimi, otel sınıfı		X		Satış artışı, verimlilik, hedeflere ulaşma başarısı	İnsan kaynakları yönetimi, otel sınıfının otel performansına etkisi vardır.
Claver-Cortes, Molina-Azorin ve Pereira-Molier (2007)	Otelin büyüklüğü, otelin yönetim modeli	X	X		Doluluk oranı vb.	Büyük oteller ve bir zincire ait oteller rekabet avantajlarını geliştirme ve sürdürmede başarı göstermektedir.
Claver-Cortes, Pereira-Moliner, Tari ve Molina-Azorin (2008)	Toplam kalite yönetimi		X		Doluluk oranı, kalite memnuniyeti	Toplam kalite yönetimi otel performansına etkisi vardır.
Barros ve Dieke (2008)	Grup üyeliği, Pazar bölüşümü, uluslararası strateji		X	X	Otel verimliliği	Bir gruba üyelik, pazar bölüşümü, uluslararası strateji otelin verimliliğini yükseltmektedir.
Molina-Azorin, Claver-Cortes, Pereira-Moliner ve Tari (2009)	Çevreci taahhüt			X	Doluluk oranı, satış payı, pazar payı	Çevreci taahhüt, otelin doluluk oranı, satış payı ve pazar payına etkisi yüksektir.
Chi ve Gursoy (2009)	Müşteri ve çalışan memnuniyeti		X	X	Finansal performans	Müşteri memnuniyeti otelin performansına olumlu etkisi vardır. Çalışan memnuniyeti ise müşteri memnuniyetine bağlıdır.
Hu, Horng ve Sun (2009)	Bilgi paylaşımı ve takım kültürü			X	Servis inovasyonu	Bilgi paylaşımı, takım kültürü ve inovasyonun performansa etkisi vardır.
Tari, Claver-Cortes, Pereira-Moliner ve Molina-Azorin (2010)	Kalite yönetimi ve çevre yönetimi			X	Oda doluluğu, pazar payı, ortalama satışta artış	Kalite yönetimi ve çevre yönetimi uygulamaları otelin performansına etkisi vardır.
Kang, Lee ve Huh (2010)	Kurumsal sosyal sorumluluk			X	Fiyat/kazanç oranı, öz sermaye artışı	Kurumsal sosyal sorumluluk otelin değerine etkisi olmakla beraber, finansal katkı ile ilgili olumlu veya olumsuz bir sonuç bulunmamıştır.

**Çizelge 3.10: Devamı**

Yazar ve Yıl	Bağımsız Değişken	SM	SO	Y	Performans Ölçütü	Bulgular
Assaf ve Knežević-Cvelbar (2010)	Özelleştirme, pazardaki rekabet, yönetim imtiyazı, uluslararası çekicilik			X	Otel verimliliği	Uluslararası çekicilik ve özelleştirmenin otel verimliliğine etkisi vardır. Uzun dönemli yönetim imtiyazları otel verimliliğine etkisi olumsuzdur. Pazardaki rekabetin etkisi ile ilgili bir ilişki görülmemiştir.
Assaf, Josiassen ve Knežević-Cveblar (2011)	Finansal raporlama, çevre raporu ve sosyal raporlar		X	X	Otel verimliliği	Finansal raporlama, çevre raporu ve sosyal raporlar otel performansına etkisi vardır.
Sirirak, Islam ve Khang (2011)	Bilgi ve iletişim teknolojisi		X		Otel verimliliği	Bilgi ve iletişim teknolojisi otel performansına etkisi vardır.
Assaf, Barros ve Dieke (2011)	Firma büyüklüğü, grup sahipliği, birleşme ve devralmalar	X		X	Tur operatörlerinin verimliliği	Firma büyüklüğü, rup sahipliği, birleşme ve devralmalar tur operatörlerinin verimliliğini artırmaktadır.
Molina-Azorin, Tari, Claver-Cortes ve Lopez-Gamera (2012)	Kalite yönetimi ve çevre yönetimi			X	Finansal performans, pazarda başarı, paydaş memnuniyeti	Kalite yönetimi ve çevre yönetimi çeşitli boyutlarıyla işletme performansına olumlu etkisi vardır.
Garay ve Font (2012)	Raporlama uygulamaları			X	Yönetici memnuniyeti	Raporlama uygulamalarının finansal performansa etkisi vardır.
Assaf ve Magnini (2012)	Müşteri memnuniyeti		X	X	Otel verimliliği	Müşteri memnuniyetinin otel verimliliğine önemli etkisi vardır.
Xiao, O'Neill ve Mattila (2012)	Lokasyon, sınıflandırma, marka zinciri, yönetimi	X		X	Odabaşına gelir, net gelir, otel yaşı, büyüklük, oda fiyatları	Lokasyon, sınıflandırma, marka zinciri, yönetimi otelin performansında hayati öneme sahiptir.
Assaf, Barros ve Josiassen (2012)	Büyüklik, sahiplik, sınıflandırma	X	X		Otel verimliliği	Zincir oteller bağımsız otellerden daha fazla performans göstermektedir. Büyük otel küçük otellere göre daha fazla performans göstermektedir. Kalite standardının performansa etkisi vardır.
Kim, Kim, Park ve Lee (2012)	Entelektüel sermaye		X		Odabaşına gelir, satışta artış, gelirden artış	Organizasyon ve müşteri sermayesi iş performansına olumlu etkisi vardır. İnsan sermayesinin ise dolaylı olarak etkisi vardır.
Wang, Chen ve Chen (2012)	Toplam kalite yönetimi		X	X	Finansal performansı	Toplam kalite yönetimi otel performansına olumlu etkisi vardır.

**Çizelge 3.10: Devamı**

Yazar ve Yıl	Bağımsız Değişken	SM	SO	Y	Performans Ölçütü	Bulgular
Taegoo, Gyehee, Soyon ve Seunggil (2013)	Sosyal sermaye		X		Otel operasyonu	Bilginin çalışanlar ile paylaşılması otel performansına etkisi vardır.
Lenidou, Lenidou, Fotiadis ve Zeriti (2013)	Fiziksel, finansal kaynaklar ile operasyonel bilgi	X	X		Finansal performans	Fiziksel, finansal kaynaklar ile operasyonel bilgi firmanın finansal performansına etkisi vardır.
Josiassen, Assaf ve Knežević-Cvelbar (2014)	Müşteri ilişkileri yönetimi	X		X	Otel verimliliği	Müşteri ilişkileri yönetimi ve kapasitesi firma performansına etkisi vardır.
Dai, Mao, Zhao ve Mattila (2015)	Sosyal sermaye		X		Finansal, rekabetçi pazarda pay almak, gelir elde etmek	Dâhili ve harici sosyal sermaye firma performansına olumlu etkisi vardır.
Molina-Azorin, Tari, Pereira-Moliner, Gamero ve Ortega (2015)	Kalite yönetimi ve çevre yönetimi			X	Rekabet üstünlüğü	Kalite yönetimi ve çevre yönetimi rekabet üstünlüğü sağlamada maliyet ve farklılaştırmada olumlu etkisi vardır.
Kim, Vogt ve Knutson (2015)	Müşteri memnuniyeti		X	X	Müşteri bağlılığı	Müşteri bağlılığının firma performansı üzerine olumlu etkisi vardır.

**Kaynak:** Božič, V., ve Knežević Cvelbar, Lj. (2016), Resources and capabilities driving performance in the hotel industry, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 22, No. 2, 225-246.

Çizelge 3.10’da görüleceği üzere somut kaynaklar, soyut kaynaklar ve yetenekler şunlardır: Otelin büyüklüğü, otelin sınıfı, lokasyon, müşteri memnuniyeti, yönetim modeli, kalite ve çevre yönetim sistemleri, sosyal sermaye, entelektüel sermaye, müşteri ilişkileri yönetimi, marka, imaj, bir zincir otele bağlı olma durumu, operasyon yönetimi, bilgi, yönetim modeli, yönetim bilgi sistemi ve teknoloji takım kültürü, insan kaynakları yönetimi, hizmet veya servis kalitesi, yönetici ve lider becerileri ve yönetim becerileridir.

Çalışmamızda otel işletmelerine yönelik incelenecek temel yetenekler şunlardır: Global yetenekler, liderlik ve yönetim yetenekleri, kalite, standarda uygunluk ve hizmet yetenekleri, pazarlama ve satış yetenekleri, yönetim bilgi sistemleri yetenekleri, öğrenme ve değişim yetenekleri, lojistik ve envanter yetenekleri, ortaklık kurma ve dış kaynak kullanma yeteneği, inovasyon, teknoloji ve AR-GE yetenekleri, insan kaynakları yetenekleri, işletme imajı ve marka yetenekleridir.



### **3.7.1. Global yetenekler**

Globalleşme; ekonomik, sosyal, teknolojik, eğitim, kültürel, politik entegrasyon ve dayanışma anlamına gelmektedir (Yaşlıoğlu, 2016). Globalleşme ile birlikte, bilgi ve iletişim teknolojileri yaşamın her alanında kendine yer bulmuştur. Globalleşme ile birlikte, mal ve hizmetlerin serbest dolaşımı dünyayı tek bir pazar haline getirmiştir. Bu nedenle tüm işletmeler global düzeyde rekabetle karşı karşıya kalmaktadır. Global bir ekonomide varlığını sürdürmek ve rekabet etmek isteyen işletmeler pazarlama, üretim ve hizmet stratejilerini ve yeteneklerini global koşullar çerçevesinde göz önüne almalarının zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır (Acar ve Zehir, 2008). Becerikli'ye (2000) göre, 21.yüzyılda sınırları olmayan ekonomide en küçük işletme bile rakipleri karşısında global düşünmek, global rekabet etmek ve global bilgilere sahip olmak zorundadır.

Müşterilerin otel tercihlerinde en çok aradıkları şey markanın global olmasıdır. Otel işletmeleri uluslararasılaşmayı, markanın sürdürülebilirliği açısından ve müşteriler tarafından tercih edilme bakımından önemli bir yetenek ve kaynak unsuru olarak görmektedir (Whitla ve diğ., 2007). Bu nedenle, otel işletmelerinin operasyonlarını global boyuta taşımaları, stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir (Chen ve diğ., 2011). Ayrıca, globalleşen zincir otel işletmelerinin önemli ölçüde maliyet liderliği elde ettiği düşünülmektedir (Whitla ve diğ., 2007).

Otel işletmeleri için globalleşme; yeni pazarlar, müşteriler, bilgi, deneyim ve yeni teknolojiye ulaşmak demektir. Globalleşmenin otel işletmelerine neden büyük üstünlükler sağladığını, zincir otel işletmelerinin gelişimi ile açıklayabiliriz. Dünyanın en önemli zincir otel işletmeleri rekabet üstünlüğünü sürdürmek için birden fazla ülkede faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu çerçevede, yabancı bir ülkede bir ticari faaliyette bulunmak ve kültür farklılıklarını yönetmek işletme açısından temel yetenek olarak değerlendirilebilir.

### **3.7.2. Liderlik ve yönetim yetenekleri**

Lider ve yönetici, bir işletmenin veya stratejik iş biriminin, düşünce oluşturma, uygulama, değiştirme ve değerlendirmesini kapsayan yönetim sürecinden sorumlu olan, hesap veren ve sorumluluk üstlenen ilk sıradaki kişilerdir (Dinçer, 2013). İşletmeler stratejik mimariye sahip olmalıdır. Stratejik mimari, üst yönetimin veya

liderin gelecekte ortaya çıkacak fırsatları ve müşterilere ne gibi yeni ve farklı yararlar sunabileceğini, bu yeni ve farklı yararları geliştirebilmek için hangi yeteneklere ihtiyaç duyacağı konusunda fikir geliştirebilmeleridir (Hamel ve Prahalad, 1996). Üst düzey yöneticiler ve liderler işletmede var olan somut ve soyut kaynaklara dayanarak nadir, taklit edilemeyen ve değer yaratan yetenekler geliştirmeli ve tüm süreçleri bütünleştirerek temel yeteneklere dönüştürmelidir. İşletmelerde rekabet üstünlüğü elde etmek, sürdürmek ve stratejik kararlar almak için; vizyon yaratma, motivasyon, öğrenme ve planlama gibi faaliyetleri koordine edecek lidere ve üst yönetim yeteneklerine ihtiyaç vardır. Bu nedenle liderlik ve yönetim yetenekleri, işletme liderlerine ait vizyonun önemini arttırmaktadır (Acar ve Zehir, 2008).

Otel işletmeleri günlük, rutin operasyonları yerine getiren, aynı zamanda, stratejik bakış açısına sahip, liderlik, vizyoner, deneyim ve öğrenme ile elde edilen bilgileri işletmeye sürekli yarar sağlayacak şekilde organize edebilen bir üst yönetime sahip olmalıdır (Göral, 2014).

Üst düzey yönetici ve liderde istenen özelliklerin tamamı aynı anda bir kişide bulunmamaktadır (Akbaba ve Erenler, 2008). Bu nedenle liderlik ve yöneticilik becerileri yalnızca bir kişide değil; yönetim ekibinde olmalıdır. Çizelge 3.11’de Herrera, Enz ve Lankau’nın (2003) yaptıkları çalışmada otel işletmelerindeki lider ve yöneticilerde bulunması gereken yetkinlikleri 99 adet olarak saptamışlardır. Bunları 8 faktörde ve 28 alt boyutta literatüre kazandırmışlardır.

**Çizelge 3. 11: Otel İşletmeleri İçin Liderlik Yetenekleri**

<b>LİDERLİK FAKTÖRLERİ</b>	<b>BOYUTLARI</b>
Öz Yönetim	Etik
	Zaman yönetimi
	Kendini geliştirme
	Esneklik ve uyum yeteneği
Stratejik Yüklenim	Müşteri ihtiyaçlarının farkına varma
	Kaliteye bağlılık
	Paydaşları yönetme
	Toplumla ilgilenme
Uygulamacı	Planlama
	Yönlendirme
	Değişim mühendisliği
Stratejik Düşünce	Stratejik yönelme
	Karar verici
	Analizci
	Risk alıcı ve yaratıcı

**Çizelge 3.11: Devamı**

<b>LİDERLİK FAKTÖRLERİ</b>	<b>BOYUTLARI</b>
İletişim	Etkileyici konuşma Aktif dinleyici Yazılı iletişim becerisi Konuşmayı kolaylaştırıcı
Kişilerarası İletişim	Ağ kurma Tartışmaları yönetme Farklılıkları yönetme
Liderlik	Takım çalışmasını kurmak Motivasyonu artırıcı Başkalarını geliştirme Cesur ve tahammül edici Değişimden yana Çok yönlü liderlik
Sektör Bilgisi	İş ve sektör bilgisi

**Kaynak:** Herrera, B. G. C., C. A. Enz ve M. J. Lankau. (2003). Grooming Future Hospitality Leaders: A Competence Model. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 17. June, 17-22. s.23.

Çizelge 3.11’de otel işletmelerinde lider yöneticilerin liderlik faktörleri oluşturulmuştur. Liderlik faktörleri; öz yönetim, stratejik yüklenim, uygulamacı, stratejik düşünce, iletişim, kişilerarası iletişim, liderlik ve sektör bilgisi olarak sıralanabilir.

Otel işletmelerinin en temel yeteneği ve kaynağı; liderleri, yöneticileri ve yöneticilerinin sahip olduğu düşünce sistemi ve vizyonudur. Yöneticilerin liderlik kabiliyetleri, şirketin misyon ve vizyonu doğrultusunda çalışanları motive etme becerileri, stratejik düşünme ve değişim yapabilme yetenekleri, yönetebilme kabiliyetleri, teknik bilgi ve becerileri, yeterlilik düzeyleri işletmelerin başarısında ve rekabet üstünlüğü elde etmede en önemli faktörler olduğu söylenebilir.

Bu çerçevede otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü yöneticiye ve yöneticinin stratejik liderliğine bağlı olduğu söylenebilir. Müşterilerin olumsuz sürprizler ile karşılaşmaması için, otel işletmelerinde hizmet ve ürün kalitesinin standarda bağlanması ve hizmetlerin kişiye bağımlı olmaması zorunludur. Bu nedenle, stratejik yönetim açısından otel işletmelerinin en önemli ve değerli kaynağı yöneticileridir. Otel işletmeleri yöneticileri, sahip oldukları hizmet bilincini çalışanları ile paylaşabilmeli ve bu bilinci müşteriye değer yaratacak şekilde hizmete dönüştürebilmelidir.

### 3.7.3. Kalite, standarda uygunluk ve hizmet yetenekleri

Hizmet kalitesi; satış sonrası hizmetleri, araştırma–geliştirme yetenekleri, ürün ve hizmet farklılaştırmayı, süreç yönetimini ve süreç geliştirmeyi kapsayan yeteneklerdir (Acar ve Zehir, 2008). Hizmet işletmeleri, ürünlerini ve hizmetlerini satmadan önce müşterilerine gösterme, kullandırma ve test edilmesi için vitrine koyma olanağına sahip değildir. Bu da müşterinin hizmeti satın almama riskini yaratır. İşletmeler, hizmetlerinin satın alınmama riskini azaltmak için marka bağlılığı yaratacak stratejiler geliştirmek zorundadır. Bu sorunu aşmak için özellikle bu hizmetleri satın almak isteyen müşterilerin elde edeceği yararlar vurgulanarak satış stratejileri ile rekabet üstünlüğü elde edilmeye çalışılmalıdır. Her yönüyle güvenilirliği yüksek olan mal ve hizmet sunan işletmelerin rekabet gücü rakipleri karşısında daima yüksek olacaktır (Zengin ve Uyar, 2016). Satış öncesi ve satış sonrası, işletmelerin müşterilere her konuda yanıt verebilmesi kurumsal bir işletme açısından stratejik bir faaliyet olduğu belirtilmektedir (Arza ve Aslan, 2016).

Otel işletmelerinde sunulan ürün ve hizmetler, maddi bir ürün olabildiği gibi, aynı zamanda sunumu açısından maddi olmayan üründe olabilir (Zengin ve Uyar, 2016).

Otel işletmelerinde ürün ve hizmet kalitesinin kontrol edilebilmesi ve sürekliliğin sağlanabilmesi göreceli, güç, karmaşık ve zor bir süreçtir (Göral, 2014). Bu nedenle hizmetin kalitesini ve amacına ulaşılabilirliğini ölçmek, ancak müşterinin tatmin düzeyi, müşterilerin beklentilerine verilen yanıt, rakiplerin vermiş olduğu hizmet kalitesi ile karşılaştırılarak ölçülebilir. Bununla birlikte satış sonrası veya hizmetin verilmesi sonrasında, müşterilerin soru ve şikâyetlerine zamanında, samimi ve ikna edici bir şekilde yanıt vermek işletmenin güvenilirliğini artıracaktır.

Otel işletmelerinin rakiplerine nazaran hizmet kalitesinin yüksek olması için gelişmiş ve güncel teknolojik yazılım ve donanım kullanarak, standartları oluşturarak, müşterilerin tercihlerini, beklentilerini ve memnuniyetini ölçmelidir. Böylece rekabet üstünlüğü elde edilebilir.

Otel işletmelerinde, müşteri açısından ürün veya hizmetin bedelinin önceden ödenerek satın alınıp, sonrasında tüketiminde bulunulması nedeniyle, faydası ancak müşteri memnuniyeti ile ölçülebildiği bilinen bir gerçektir.

Otel işletmelerinde ürün ve hizmetin iade özelliğinin olmaması, otel ve destinasyon seçiminde fiziksel kanıtları önemli kılmaktadır (Zengin ve Uyar, 2016). Otel işletmelerinde kaliteli ve standarda uygun hizmet ve ürüne ait istikrar ya da süreklilik; müşterinin almayı beklediği hizmeti, önceki deneyimlerden yola çıkarak hayalinde canlandığı şekilde alabilmesidir (Coşar, 2008). Bu tür olumsuz sürprizler ile karşılaşmamak için otel işletmelerinde hizmet ve ürün kalitesi standarda bağlanmalı ve hizmetin, sunan kişiye bağımlı olmaması zorunludur.

Otel işletmelerinde kaliteli ürün ve hizmet sunumu müşterinin beklentisi ve tatmini ile doğrudan bağlantılıdır. Bu nedenle turistik ürün ve hizmetin müşterinin istediği düzeyde karşılanması için ulusal ve uluslararası standartlara bağlı kalınmalıdır.

#### **3.7.4. Pazarlama ve satış yetenekleri**

Küreselleşme ile sınırların kalktığı bir ticaret ortamında işletmeler için pazarlar ve ilgili sektörler büyümekle birlikte, rekabet bunun paralelinde giderek şiddetlenmektedir. Böylesi bir ortamda pazarlama ve satış kritik bir öneme sahip olup işletmeler varlığını sürdürebilmeleri için, pazarlama, tutundurma, marka, imaj, pazar analizi, müşteri seçimi ve satış alanlarında güçlerini birleştirerek güçlü bir koordinasyon ile rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmalıdırlar (Acar ve Zehir, 2008). İşletmenin pazardaki konumu, pazarlama faaliyetleri, rakipler ve tüketiciler üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Dinçer, 2013).

Otel işletmelerinin pazarlanması, destinasyonlara talebin artırılması ve yeni turistik tüketim ihtiyaçlarının sunulması ile ilgili bir faaliyettir. Otel işletmeleri, enformasyon, halkla ilişkiler, sosyal sorumluluk, propaganda, satış yöntemi geliştirme, promosyon, lobicilik, etik, güvenilirlik, marka ve imaj gibi uygulamaları etkin bir şekilde kullanmalıdırlar. Ayrıca otel işletmeleri rekabet ortamında başarılı olmak için, pazarlama stratejilerini iletişim teknolojileri ile birlikte kullanabilecek yeteneğe sahip olmalıdır (Göral, 2014).

Otel işletmelerinin pazarlamasında, fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklar araç olarak kullanılmaktadır. Otel işletmelerinin pazarlama ve satış bölümünün pazar seçiminde sistematik analiz yapabilme yeteneği, satış ve pazarlama personelinin sahip olduğu yetenek, iletişim kanalları, deneyim, işletmelerin pazarda ve sektörde meydana gelen ani değişikliklere süratle yanıt verebilme yeteneği, satış öncesi ve

hizmet sunumu esnasında sağlanan müşteri memnuniyeti, işletmelerin başarısını artırdığı söylenebilir.

### **3.7.5. Yönetim bilgi sistemleri yetenekleri**

Dijitalleşmenin, işletmelerin stratejik hedeflerine büyük etkileri vardır (Doz ve Kosonen, 2017). İletişim ve enformasyon teknolojisi müşterilerin ihtiyaçlarına yanıt verecek bir şekilde işletme operasyonlarında kullanılmalıdır (Acar ve Zehir, 2008).

Bilgi İletişim Teknolojileri (BIT) Seyahat ve Turizm Rekabet Edebilirlik Endeksinde Rekabet Faktörleri arasında yer almaktadır. Rekabet edilebilir bir turizm ve seyahat endüstrisinde ve otel işletmelerinde, yol güzergâhlarının planlamasında, seyahat ve konaklamaya dönük işlemlerde, diğer hizmetlerde internet etkin bir biçimde kullanılmaktadır. Bu yüzden otellerde veya ülkenin genelinde BIT'in altyapısı ve kalitesi önemlidir (Aydemir ve diğ., 2014).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimine bağlı olarak otel işletmeleri yönetimi, internet temelli rezervasyon hizmetlerine ağırlık vermektedir. İnternet temelli rezervasyon uygulamaları değişken fiyatları, rakipleri ayrıntılı analiz etme ve izleme zorunluluğunu beraberinde getirmektedir (Kurgun ve diğ., 2007).

Kurgun ve diğerleri (2007), yaptıkları araştırmaya göre otelcilik sektöründe teknolojik yatırımların % 40'ı internet, % 22'si kartlı kapı sistemleri, % 20'si tasarruf araçları, % 18'i ise çoklu telefon hattı ve interaktif televizyonlar için ayrılmaktadır.

Gülbahar ve Yıldırım'ın (2015), İstanbul Anadolu yakasındaki yerli ve yabancı marka zincir otellerin sosyal medya araçları ve mobil uygulamaları rezervasyon, müşteri ilişkileri yönetimi, ödeme vb. kullanılmasına yönelik yapılan araştırmada; yabancı marka zincir otellerin, yerli marka zincir otellerinden daha fazla sosyal medya uygulamalarını kullandıkları ortaya çıkmıştır.

İnternet, insan yaşamının bir parçası haline geldiğinden beri, online internet kanalının, otel işletmelerinin kapsamında yer alan pazarlama, tanıtım, marka bağlılığı, rekabet üstünlüğü, yenilik ve maliyet tasarrufu gibi alanlarda kullanılmasının vazgeçilmez bir araç olduğu söylenebilir (Sun, 2011).

Bu çerçevede, bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımı ile otel işletmesi doluluk oranı, anlık fiyat hareketleri kolayca izlenebilmekte ve düzenlenebilmektedir. Ayrıca otel işletmelerinin ihtiyaçları olan bilgileri elde etmesi, bilgiyi stratejik açıdan kullanması, birçok coğrafyaya dağılmış müşterileri ile en az maliyet ile iletişim kurması ve tanıtım yapması, yönetim bilgi sisteminin etkin kullanımı ile olduğu söylenebilir

### **3.7.6. Öğrenme ve değişim yeteneği**

Otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü elde etmek ve rekabet güçlerini artırmak için “öğrenen organizasyon” kavramı kapsamında, iç ve dış çevrede meydana gelen tüm değişiklikleri izleyerek, kendisini buna adapte etmesidir (Nişancı, 2015). Öğrenme yeteneği, işletme yeteneklerinin kalıcı ve kurumsal bilgi haline getirilmesi, bilgi ve yeteneklerin deneyim ve tecrübe sonucunda değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen düzeye ulaştırılması ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde kalıcı prosedürler ve süreçler haline getirilmesidir (Acar ve Zehir, 2008).

Otel işletmeleri, müşterilerine yoğun bir biçimde bilgi aktarımı sağlar ve bunun sonucunda otel ile ilgili diğer hizmetleri verir. Müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin algıları veya çalışanların müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşılayacakları öğrenme ve değişim yeteneklerine bağlıdır. Otel endüstrisinde öğrenme genel olarak, konukseverlik çerçevesinde öğrenmenin ve değişimin pozitif yönde sürekli gelişimini etkileyen faktörler olarak dikkate alınması gerektiği söylenebilir (Hallin ve Marnburg, 2008). Otel işletmelerinde öğrenme, değişimin ve küreselleşmenin stratejisini temsil etmektedir (Maria ve diğ., 2008).

Otel işletmelerinde öğrenen organizasyonlar yaratabilmek ve sürekliliğini sağlayabilmek için; hizmet içi, işbaşı ve eğitici eğitime önem verilmelidir. Ayrıca öğrenme ve değişim yeteneğinin geliştirilmesinde, yeni işe başlayan işgörenlerin işyerine ve işe uyum eğitiminin verilmesi, çalışanların kişisel gelişimi için gerekli olanakların hazırlanması, ödüllendirme ile birlikte demokratik ve adil bir çalışma ortamının oluşturulması önemli rol oynamaktadır. Otel işletmeleri etkin öğrenme sonucunda, çevredeki yararlı fikirleri, deneyimleri ve iyi uygulamaları transfer ederek, bilgi ve tecrübelerden elde edilen verileri muhafaza ederek ve geleceğe taşıyarak kendi kurumlarına eşsiz bir bilgi birikimi sağlayabilirler. Bilgi birikiminin

işletme yararına geleceğe taşınması faaliyeti işletmelerin rekabet üstünlüğü başarısında olumlu etkisi olduğu söylenebilir.

### **3.7.7. Lojistik ve envanter yönetimi yetenekleri**

Hizmetler, belli bir zaman diliminde sunulduğundan dayanıksız ve soyuttur. Hizmet alan ile hizmet sunan aynı anda bir arada bulunmaktadır. Bu nedenle, eş zamanlı verilen hizmetler, tüketiciler tarafından farklı kalite algısına neden olabilmektedir (Karalar, 2017).

Lojistik ve envanter yönetimi yetenekleri, müşteriye sunulan ve müşterinin beklentilerini karşılayan malları, ürünleri, hizmetleri, ihtiyaçları ve bilgileri kapsar. Başlangıç noktasından, çıkış noktasına kadar hizmet sektöründeki tüm fiziksel akışın planlanması, organize edilmesi ve kontrol edilmesi faaliyetlerini kapsayan birbiri ile sıkı ilişkilerden oluşan süreçler ve sistemlerdir (Ağraş ve Kılınç, 2014). Lojistik sistemde, müşteriye sunulacak mal ve hizmetlerin zamanında, doğru ve standartlara uygun bir şekilde sunulması gerekmektedir. Müşteriye taahhüt edilen mal ve hizmetin standardından ödün vermeden en düşük maliyet ile temin edilmelidir (Suvacı ve Tonus, 2015).

Mevsimsellikten kaynaklanan arz istikrarsızlığı veya talebin istikrarsızlığı, otelde doluluk oranını dönemsel/mevsimsel özellik göstermesine neden olmaktadır. Bu nedenle, otel işletmelerinde genellikle arz ve talep arasında optimum bir denge kurulamamaktadır (Zengin ve Uyar, 2016). Otel işletmeleri açısından önemli bir sorun; mevsimlikten kaynaklanan düşük kapasite ile çalışılması veya turist arzının yetersiz olmasıdır (Coşar, 2008). Bu durumda işletmeler stok sorunu, nitelikli iş gücü bulundurma sorunu ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

İşletmelerin stok yönetimini başarılı bir şekilde yönetmeleri, maliyetlerin minimize edilmesine katkı sağlayacaktır. Bu durum maliyet liderliği ile birlikte işletmenin rekabet gücü elde etmesine yardımcı olacaktır (Zengin ve Uyar, 2016). Otel işletmelerinin minimum stokla çalışması, nakit akışı ve finansman fonksiyonu açısından bir rahatlama sağlayacaktır. Bu durumda otel işletmeleri, rakipleri karşısında maliyet üstünlüğü yakalayarak güçlü bir şekilde rekabet edebilme fırsatını yakalayabilirler (Coşar, 2008).



Otel işletmeleri, festivaller, kongreler, fuarlar, uzun dönemli milli ve dini bayramlar vesilesi ile doluluk oranı bakımından en üst düzeye çıkmaktadır. Otel işletmeleri böylesi durumlara tüm birimleri ile hazırlıklı olmalı. Böyle zamanlarda otel işletmeleri hizmetlerini standartlara uygun ve müşteri memnuniyetsizliğine izin vermeden yerine getirmek için, her koşulda operasyonel olarak hazır olmalıdır. İşletmeler, doluluk oranının yüksek olduğu dönemde etkin bir şekilde dış kaynak kullanımına başvurabilirler.

Otel işletmeleri iyi bir lokasyonla ve bu lokasyonun sağladığı üstünlük ile hizmet kalitesini yükselterek müşteri memnuniyetini ve marka bağlılığını sağlayıp rekabet üstünlüğü elde edebilirler.

Otel işletmelerinde ve rekabetin olduğu her alanda alıcıların ürün ve hizmet siparişlerinin vaat edilen sürede yerine getirilmesi, müşteri memnuniyeti, imaj ve marka güvenilirliği için vazgeçilmez unsurlardan birisidir. Otel işletmelerinde verilen hizmetin özelliği nedeniyle hizmet veya üretim ile tüketim aynı anda olmaktadır. Bu nedenle misafirin yiyecek siparişinin birkaç dakika geç yerine getirilmesi, misafirin konaklayacağı odanın misafir otele varış yaptığında hazır olmaması, otel odasındaki herhangi bir teknik arızanın kısa sürede giderilememesi, oda servisinin veya ilgili bölümlerin telefona geç yanıt vermesi, misafirlerin otele giriş ve çıkış işlemlerinin uzun sürmesi misafirden bir tatminsizlik yaratacaktır. Hizmetlerin zamanında yerine getirilmesi veya vaat edilen süreden daha kısa süre önce yerine getirilmesi işletmelerdeki bölüm ve birimlerin iyi bir koordinasyonu ile mümkün olduğundan kaynak temelli yaklaşım açısından bir lojistik yetenek olduğunu söyleyebiliriz.

### **3.7.8. Ortaklık kurma ve dış kaynak kullanma yeteneği**

Ortaklık kurma veya dış kaynaktan yararlanma; işletmelere, lojistik sağlayan tedarikçileriyle, müşterileriyle, satıcılarıyla, gerekirse rakipleri ile ortak çalışma önemli bir yetenek ve kültürü olarak kritik bir beceridir (Acar ve Zehir, 2008). Aynı zamanda işletmenin tecrübesi, diğer işletmelerle yaptığı bilgi paylaşımı ve geliştirdiği işbirliği önemli bir beceridir.

Lisans sözleşmeleri, mülk kiralama, franchise, yönetim sözleşmeleri vb. şeklindeki diğer sözleşmeler, işletmelerin en önemli kaynağı olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle sözleşmeler tarafların; haklarını anlayabileceği, haklarını koruyabileceği ve

uygulayabileceği şekilde oluşturulması önemli bir yetenek ve beceridir (Hall, 1992). Bir ortaklık kurma veya sözleşme örneği olarak franchising uygulamaları, otel işletmelerine hızlı globalleşme ve yayılma olanağı sağlar ve uluslararasılaşma ile birlikte kültürel, dilsel, teknik, yasal ve istihdam sorunlarının çoğunu aşma potansiyeline sahip olur (Göğüş ve diğ., 2013).

Otel işletmelerinin dış paydaşlarla olan veya geliştirilen her türlü ilişkileri bir yetenek ve kaynak olarak tanımlanabilir. İşletmeler değerli bilgileri; rakipler, müşteriler, tedarikçiler veya diğer paydaşlarla olan kuruluşlar arası ilişkilerden elde ederler. Otel işletmeleri birçok paydaş grubu ile sözleşme yaparak faaliyetlerini sürdürür. Sözleşmenin yapılması ve yürütülebilmesi işletmeler açısından bir kaynak ve yetenek olarak düşünülebilir (Enz, 2010). Otel işletmelerinde bir sözleşmeye dayalı ortaklık veya dış kaynak kullanımına; kat hizmetleri, güvenlik, teknik servis, SPA hizmetleri, yiyecek - içecek hizmetleri, satış ve pazarlama, insan kaynakları, bordrolama ve muhasebe vb. hizmetleri örnek olarak verilebilir.

Bu çerçevede otel işletmeleri, günümüzde başarılı olmak için rakiplerinin başarısızlıkları üzerinden değil, aksine rakipler ile pazar payını artırmaya yönelik, tedarikçiler ile birlikte çalışma, ortak hareket etmek noktasında beraber strateji ve ortak kültür oluşturabilirler.

Otel işletmelerinin; müşterileri ve tedarikçileri ile uzun süreli ilişkiler kurabilmeleri, faaliyetler esnasında ortaya çıkan fırsat ve riskleri tedarikçileri/ortakları ile karşılıklı paylaşabilme yeteneğe sahip olmaları, işbirliği yaptığı tedarikçi ve ortaklarla sinerji yaratacak bir kültür ve politika geliştirebilmeleri otel işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlayacağı söylenebilir.

### **3.7.9. İnovasyon ve AR-GE yetenekleri**

İnovasyon, olmayan bir şeyi yaratarak toplumun herhangi bir ihtiyacını, beklentisini veya hayalini karşılamaktır. Yeni bir icat ya da bilinen bir şeyi daha farklı bir amaç için farklı bir alanda kullanacak şekilde yapmak da inovasyondur. İnovasyon iki şekilde yapılabilir veya geliştirilebilir. Bunlardan biri dikey bilgidir. Dikey bilgi, AR-GE yöntemi ile belli bir konuda derinlemesine araştırma yaparak, yeni bir bilgi ortaya çıkarmaktır. İnovasyon için bir diğer yaklaşım ise; sektör dışı yatay bilgilerden kıyaslama yaparak faydalanmak yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine

katkıda bulunmaktır (Kavrakoğlu, 2006). İnovasyon, yeni bir cihaz, sistem, süreç, probleme yönelik çözümün benimsenerek uygulanması veya kullanılması olarak da tanımlanabilir (Araza ve Aslan, 2016). Değer yaratmada asıl belirleyici unsur inovasyondur. İnovasyon hemen hemen her alanda yapılabilir. Bunlar; yeni ürünlerde, teknolojinin her aşamasında, finansta, satış ve pazarlamada, imaj ve marka çalışmasında, tanıtımda, iş modellerinde, eğitimde, sağlıkta, toplum hizmetlerinde vb. olabilir (Kavrakoğlu, 2006).

Erdem'e (2010) göre, otel işletmelerinin yenilik geliştirmelerini gerektiren veya zorunlu kılan üç temel neden vardır:

- Birincisi; otelcilik sektörü çok sayıda otellerin birbirine benzer ürün ve hizmetlerin sunulduğu bir sektördür. Bu durum rekabeti veya rekabet üstünlüğünü zorlaştırmaktadır. Bu nedenle rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen oteller müşterilerine yeni, farklı ve değer yaratan bir ürün veya hizmet sunmak zorundalar.
- İkinci olarak; otel yöneticilerinin, enformasyon bilgi sistemlerinin yarattığı bir çevrede rekabetçi üstünlük sağlamak için; müşteri beklentileri, teknoloji ve kalite gibi konularda güncel kalmak zorundadırlar.
- Üçüncüsü ise; günümüzde seyahatlere katılanların beklentileri çok yüksek olmakla beraber sadık müşteri davranışı göstermemektedir. Bu nedenle, günümüzde turizm hareketine katılanlar, kendilerine en iyi hizmeti sunan otelleri tercih etmektedirler. Bu açıdan otel yöneticileri, hizmet sunumlarını müşteri beklenti ve tercihlerini dikkate alarak yapmak zorundadır.

Otel işletmelerinde teknolojik gelişmeler ve yenilikler, ürün ve hizmet sunumunun hızını, kalitesini artırdığı gibi, potansiyel müşterilere ulaşabilirlik açısından da önemli bir rol üstlenmektedir. Teknoloji, otel işletmeleri için rekabeti arttırmada, uzun dönemde maliyetlerin düşürülmesinde önemli bir stratejik boyut haline gelmiştir (Zengin ve Uyar, 2016).

Yetenekler ve yetkinlikler, kaynakların bir ürünüdür ve işletmelere eşsiz bir üstünlük yaratırlar. Yaratılan üstünlük işletmeyi rakiplerinden ayırt edici olur. Örneğin, Radisson otelleri, rezervasyon sistemleri ile ilgili benzersiz teknolojik yenilikler

geliştirebilmek için kaynaklarını ve yeteneklerini inovasyon ile temel yetenek haline getirmiştir. Aynı şekilde, Marriott'un rezervasyon sistemi, Marriott Otelleri Otomatik Rezervasyon Sistemi (MARSHA), küresel bir rezervasyon ağı geliştirerek rakiplerine karşı eşsiz bir üstünlük sağlamıştır (Okumuş ve diğ., 2010).

Otel endüstrisinde yöneticiler pek çok günlük iş, işlem ve operasyonlar ile meşguldür ve yalnızca çok azının sundukları hizmetleri ayırdedilebilir özelliktedir. Otel işletmelerine yönelik en büyük yenilikler AR-GE ve yazılım yatırımlarıdır.

Yenilik, AR-GE ve inovasyon sayesinde, ürünlerin ve hizmetin kalitesi artırılabilir, maliyetler düşürülebilir, değişen müşteri ihtiyaçları daha iyi karşılanabilir. Otelcilik hizmetlerinde en son teknolojinin kullanılması, müşterilere keyifli bir deneyim sunmaktadır (Langviniene ve Daunoraviciute, 2015).

Bu nedenle, günümüz otel işletmeleri rekabette üstünlük sağlamak için tüketicilerin tercihlerindeki değişikliği düşünerek geleceğin otellerini inşa etmelidirler.

Görüleceği üzere rekabetin şiddetli olduğu otelcilik sektöründe, inovasyon en önemli stratejik rekabet üstünlüğü sağlayan yönetsel bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, turizm dünyadaki en hızlı gelişen, en çok istihdam sağlayan ve her yıl yaklaşık % 4'ün üzerinde büyüyen umut verici endüstrilerden biridir. Bu açıdan, otel endüstrisinde inovasyonu daha iyi anlamak, inovasyona yatırım yapmak rekabet üstünlüğü için acil olarak düşünülmesi gereken konulardan birisidir. Otel işletmelerinin güncel bilişim teknolojilerini kullanması ve bilgi teknolojilerini kullanma uzmanlığına sahip olması işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

### **3.7.10. İnsan kaynakları yetenekleri**

Yatırımın ve ekonominin en önemli üretim faktörleri olan doğal kaynaklar ve sermaye 21. yüzyılda yerini entelektüel sermayeye bırakmıştır (Bahar ve Kozak, 2012). Küreselleşme ve teknolojik yeniliklerin hızlı gelişmesinin etkisiyle rekabet gittikçe artmaktadır. 21. yüzyıl işletmelerinin pazar ve müşteri paylarını koruyabilmelerinin, rakiplerine göre ortalamanın üzerinde bir kârla faaliyetlerini sürdürebilmelerinin, teknoloji ve küreselleşme çağını yakalayabilmelerinin ve geleceğe yönelik doğru kararlar alabilmelerinin anahtarı “nitelikli insan” ve “insan odaklı yönetim” anlayışıdır (Paksoy ve Öztürk, 2006). Nitelikli insan kaynaklarının

becerisi ve bilgisi işletmenin imajına, marka değerine ve müşteri memnuniyetine direkt etkisi olan unsurlardan en önemlileridir (Connolly ve McGing, 2007).

Nitelikli işgörenin rekabet üstünlüğünü sağlayan başlıca kaynak olduğu fikri literatürde yaygın olarak kabul edilmiştir. Bal'a (2010) göre, nitelikli iş gücü veya insan kaynaklarının öneminin temel nedenleri arasında; rekabet koşulları, küreselleşmenin etkileri, pazardaki sürekli değişim, yenilik ve teknoloji olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, Nieves ve diğerleri'ne göre (2014), çalışanın bilgisi, hizmet sektöründeki en önemli kaynaklardan biridir. Nitelikli işgücünün, müşterilerle etkileşim, işbirliği ve iletişim gerektiren faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde önemli bir rolü vardır. Özellikle hizmet endüstrisinde ve otel işletmelerinde, beşeri sermayenin geliştirilmesi bir öncelik haline gelmelidir.

Otel işletmelerinde hizmetler soyut bir yapıya sahiptir. Bu nedenle hizmetler; tutumlarda, kişilikte ve hizmet sunucusu davranışlarında somut hale getirilir. Çalışanlar ürünün bir parçası haline gelir, işletmeyi simgeler ve bir şirket imajı yaratmaya yardım eder. Dolayısıyla, çalışanlar müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, hizmet kalitesi ve performansı için en önemli belirleyici faktör olarak görülmektedir (Garcia ve diğ., 2014).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için nitelikli personelin rakip işletmelerce transfer edilmesinin zor olması gerekmektedir. Bunun için işletmeler çalışanlarının bağlılığını artırması için çok iyi bir kariyer planlaması yapmaları gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanların müşteri memnuniyetine katkısını arttırmak için eğitim ve mesleki gelişim programları ile desteklenmelidir.

Otel işletmelerinde nitelikli iş gücü, stratejik hedeflere ulaşmak için en önemli kaynaklardan birisidir. Deneyimli ve başarılı çalışanlar rakip firmalar tarafından kendilerine verilen daha iyi ücret, sosyal haklar ve kariyer hedefi nedeniyle işlerinden ayrılırlar. Bu durum stratejinin altının oyulması anlamına gelmektedir. Bu nedenle stratejinin uygulama sürecinde insan kaynaklarına gereken önem verilmelidir.

### 3.7.11. İşletme imajı ve marka yeteneği

Tüketiciye ürünü ve hizmeti tanıtır hatırlatacak ve satın alma davranışını etkileyecek en temel olgu marka ve imajdır. Bir değer ve yetenek olarak, işletme imajı ve marka yeteneği otel işletmeleri için yüksek fiyat politikası ve üstünlük demektir (Zengin ve Uyar, 2016). Markalaşma, ürünleri popüler kültüre entegre etme tekniğidir. Tekniğin amacı, yükselen yaşam tarzlarını, değerleri, inançları ve benzerlerini yöneten kültürel eğilimlerden yararlanarak ürünleri bu eğilimlerin bir parçası olacak şekilde sembolik anlamlarla donatmasıdır (Sarıgöl, 2019). Bu çerçevede marka, bir ürün veya hizmet yelpazesinde müşterilerin elde ettiği bilgi ve duyguları temsil eder. Bu nedenle marka, itibar ve imajın, rekabet üstünlüğü elde edilmesinde önemli bir faktör olduğu söylenebilir (Hall, 1992).

Özellikle bilişim ve iletişim teknolojileri sayesinde otel işletmeleri rakip otellerin fiyatları hakkında karşılaştırmalı bilgiye kolayca erişim sağlayabilmektedirler. Gerçek şu ki, stratejik olarak bilinir olan markalı oteller karşılaştırmalı fiyattan etkilenmemektedir (Verma ve diğ., 2012).

Otel işletmeleri, müşterilerini, paydaşlarını ve markalarının bilinirliğini işletmenin en önemli varlığı ve stratejik üstünlüğü olarak kabul eder. Markanın çok önemli bir değer olduğunun bilincinde olan çoğu otel işletmesi, birden fazla pazara ve müşteriye odaklanmak için birden fazla marka geliştirmiştir. Bir markanın değeri ve bilinirliği; müşterinin kalite algısına, müşterinin aynı hizmetlere daha fazla ödeme yaparak satın almasına ve müşteri memnuniyetine dayanmaktadır (O'Neill ve Mattila, 2004)

Rekabetin sert olduğu otelcilik sektöründe işletmeler varlığını devam ettirmelerinin ve geleceklerini garantiye almalarının en önemli yolu, başarılı bir marka oluşturmaktır. Otel işletmeleri tarafından fark edilen markanın önemi nedeniyle işletmeler pazarlama faaliyetlerinde marka değerine ve stratejilerine ayrıca önem vermektedirler. Üst düzey otel yöneticileri sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek, işletmeye tahsis edilen kaynakları kullanırken maksimum düzeyde fayda elde etmek ve fiyat rekabetlerinden etkilenmemek konusunda markanın ve imajın güçlü bir savunma ve saldırgan alanı yarattığının farkındadırlar (Kaya, 2014).

Otel markası müşteriler ile olan ilişkiyi temsil eder. Müşterinin oteli rastgele seçmiş olsa bile, bu ilişki inşa edilmeye başlanır. Bu ilişki ile birlikte müşteri otelin

tesislerini kullanır, deneyimleri değerlendirir ve otel ile iletişim kurar. Yoğun rekabet ortamında otel markaları, hizmetleri satmaktan çok misafirlere kişiselleştirilmiş hizmet sunmaya odaklanmıştır. Örneğin beş yıldızlı iki otel aynı hizmet kalitesi sunsalar bile marka bağlılığı açısından otel işletmeleri birbirinden farklı bir deneyim sunmaya gayret göstermektedirler (O'Neill ve Mattila, 2010).

Otel işletmesinin bilinir marka olması tüketici tercihlerinde ön plana çıkmaktadır. Bunun nedeni ise, tüketicilerin hizmet alımlarında elde edecekleri faydayı maksimize edeceklerine inanmalarıdır.

Markası ile üne kavuşmuş otel işletmesi şu üstünlüklere sahip olduğu söylenebilir; daha fazla pazarlama gücü, belirlenmiş standartlarda hizmet kalitesi sunma becerisi, müşteriye belirlenmiş hizmet standartlarında hizmet verme garantisi, müşterilerin rakip işletmenin benzer hizmetlerine göre daha fazla ödeme yapma isteği, müşteriye ve paydaşlara güven verme, tedarikçiler ve rakipler ile kolay işbirliği yapabilme.

### **3.7.12. Kaynak temelli yaklaşıma ilişkin değerlendirmeler**

Araştırmalara göre, fiziki kaynaklar rekabet üstünlüğü için stratejik özellikte değildir. Bunun nedeni ise, bu fiziki kaynaklar ele geçirilebilir, taklit edilebilir veya ikame edilebilir olmasıdır. Teknolojik gelişmeler fiziki kaynakların önemini her geçen gün azaltmaktadır. Ancak temel yetenek ve yetkinlikler sayılan lisans anlaşmaları, patentler, yetenekler, marka bilinirliği vb. nadirlik ve kolay taklit edilmeme özelliğinden dolayı önemini korumaktadır (Öcal, 2001). Bu nedenle otel işletmeleri açısından fiziki kaynaklar önemini temel yeteneklere bıraktığı söylenebilir.

İş görenler, işletmenin kendilerine belli bir yarar sağlayacağına inanmazlarsa, işletmenin ortaya koyduğu stratejik niyette, vizyona, amaçlara ve hedeflere ulaşılması için istenilen düzeyde çaba göstermeyebilirler (Hamel ve Prahalad, 1996). Otel işletmeleri, dünyanın farklı yerlerinde bulunan paydaşlarla çalışmayı gerektirmektedir. Paydaşlar; kültürü, eğitimi, dünyayı farklı şekilde yorumladıkları, olaylara farklı tepki verdikleri, farklı dünya görüşlerine sahip oldukları için, onlarla birlikte çalışmak zordur (Javidan ve Bowen, 2013).

Ayrıca temel yetenekler; hükümet politikalarınca ve yasalar tarafından engellenebilmektedir. Mesela, facebook ve diğer sosyal medya Çin Halk

Cumhuriyeti hükümeti tarafından engellenmekte veya bu tür sosyal medya sansürlenmektedir. Bu nedenle temel yetenekler her ülkede müşteri veya pazar bulamayabilir (Javidan ve Bowen, 2013).

Kaynak temelli yaklaşım, firmanın kendi etki alanına odaklanmasını, rekabet üstünlüğü elde etmek için kaynaklarını geliştirmesini, aynı sektördeki firmalarla birleşmesini tavsiye eder. Ancak dış çevre faktöründe meydana gelen ani gelişmeler ve değişimler nedeniyle, firmaların kaynakları ve yetenekleri olumsuz etkilenebilir (Mahoney ve Pandian, 1992). Kaynak temelli yaklaşıma göre, bireylerin ekonomik gücü, ürün ve hizmet seçiminde en büyük etkiye sahiptir. Kaynak temelli yaklaşıma yapılan diğer bir eleştiri ise işletmelerin sahip olduğu yetenekleri korumak için kullandıkları aşırı izolasyon mekanizmalarıdır. Bu mekanizmalar işletmelerin yetersizliklerini örten bariyerler olarak sayılmaktadır (Taş ve Cevrioğlu, 2015).

Kaynak temelli yaklaşıma yapılan en büyük eleştiri; Ürün ve hizmet üreten işletmeler temel yeteneklerini nasıl belirleyebilir ve bu yeteneklerini nasıl yönetebilirler? sorusuna bu yaklaşım tatmin edici bir yanıt verememiştir. Uygulamada temel yetenek kavramının belirsizlikler içermesi veya ne olduğunun tam olarak açıklanamaması, kaynak temelli yaklaşım düşüncesinin en önemli eksikliğini oluşturduğu söylenebilir.

Ayrıca, temel yeteneklerin kapalılık, komplekslik ve özgünlük gibi özellikleri ile kolay taklit edilmez olması işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olmakla beraber, temel yeteneklerin bu özellikleri yenilik yapmayı, öğrenmeyi, bilgi transferini de yavaşlattığı söylenebilir (Barca, 2009).

Otel işletmelerinde kaynak temelli yaklaşım ile rekabet üstünlüğü elde edilebilmesi için yatırımcının yatırımın geri dönüşü ile ilgili sabırlı olması gerekmektedir. Yatırımcı, yatırımın daha kısa sürede geri dönüşü üzerine odaklandığı zaman kaynak temelli yaklaşım ile rekabet üstünlüğünün elde edilemeyeceği söylenebilir.

### **3.8. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmada, İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamada ve sürdürmede üst düzey yöneticinin bakışını etkileyen; endüstri temelli yaklaşım ve kaynak temelli yaklaşım ile ilgili geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Bu nedenle araştırmada, endüstri temelli ve kaynak temelli yaklaşım



ile ilgili boyutların rekabet üstünlüğü anlayışı üzerindeki etkisini belirlemek için aşağıdaki alternatif hipotezler geliştirilmiştir.

### **Hipotezler**

H<sub>1</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları, endüstri temelli yaklaşım algılarına oranla daha yüksektir.

H<sub>2</sub>: Endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otellerde, üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları işletmedeki görev değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>5</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>6</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları üst düzey yöneticiliğe geçmeden önceki görev alınan bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>8</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları turizm sektöründeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>9</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları en son işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>10</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları mesleki turizm eğitimi alma değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>11</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları otel sınıfı değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>12</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları yerli veya yabancı marka zincir otel değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>13</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları yabancı marka zincir otel yönetim ve sahip özelliği değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>14</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları yerli marka zincir otel yönetim ve sahip özelliği değişkenine göre farklılık göstermektedir.

## **4. YERLİ VE YABANCI MARKA ZİNCİR OTELLERDE STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ ARAŞTIRILMASI**

### **4.1. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmamızda anket formundan elde edilen veriler ile sırasıyla, faktör analizleri, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, korelasyon analizi ve normallik analizi yapılmıştır. Faktör analizi ile çok sayıdaki değişkeni belirli sayıda alt gruplara ayırarak yeni değişkenlerin ortaya çıkıp çıkmadığına bakılmıştır. Güvenilirlik analizi ile kullanılan anket formundan elde edilen ölçeğin tutarlılığı ve ölçme derecesi elde edilmiştir. Korelasyon analizi ile bağımsız değişkenlerin birbirleri ile ilişkili olup olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Normallik analizi ile ise verilerin normal dağılıp dağılmadıkları test edilerek parametrik veya parametrik olmayan testlerden hangilerinin analiz için uygulanacağı ortaya çıkarılmıştır.

### **4.2. Araştırmanın Modeli**

Stratejik yönetim yaklaşımı ile ilgili alan yazının incelenmesi sonucunda, yerli ve yabancı marka zincir otellerin üst düzey yönetici bakış açısıyla stratejik yönetim yaklaşımlarına ilişkin karşılaştırmalı bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Böylece yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri üst düzey yöneticilerin stratejik yönetim yaklaşımlarından kaynak temelli yaklaşım ile endüstri temelli yaklaşımın karşılaştırılması amaçlanmıştır. Üretim ve hizmet işletmelerine yönelik yapılan anketlerden yararlanılmış ve bu anketler otelcilik sektörüne yönelik dönüştürülerek otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerine sorulup değerlendirilmiştir.

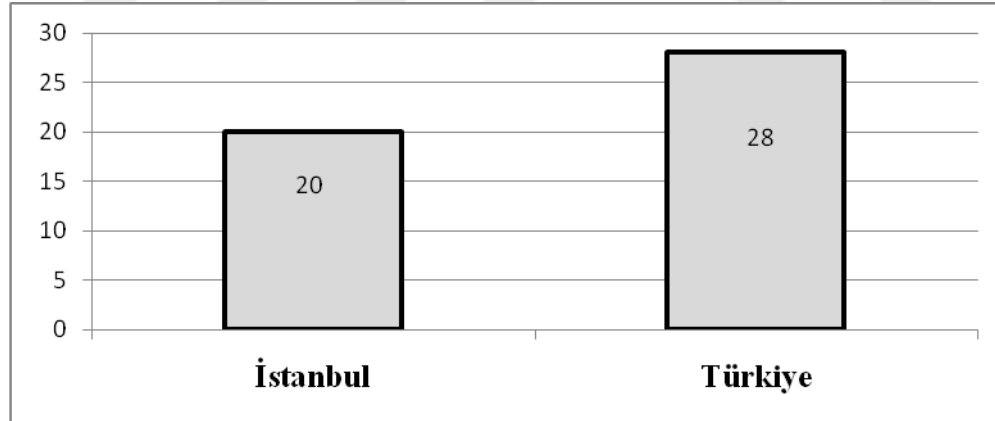
Modelde, yerli ve yabancı marka zincir otellerin üst düzey yöneticilerin görevlerine, cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, turizm sektöründe çalıştığı yıllara, üst düzey yönetici pozisyonuna geçmeden önceki görevine, çalıştığı tesisteki çalışma süresine, turizm eğitimi alıp almadıklarına, yöneticilerin çalıştıkları otellerin sınıfına, yöneticilerin çalıştıkları otellerin yerli veya yabancı marka olması durumuna, yabancı ve yerli marka otellerin franchise, yönetim anlaşması ve tam sahiplik

durumuna yönelik sorular sorulmuştur. İşletme yöneticilerinin anket sorularına verdikleri cevaplar, endüstri temelli ve kaynak temelli yaklaşım açısından karşılaştırılmalı olarak analiz edilmiştir.

### 4.3. Evren Çerçevesinin Oluşturulması ve Örneklem

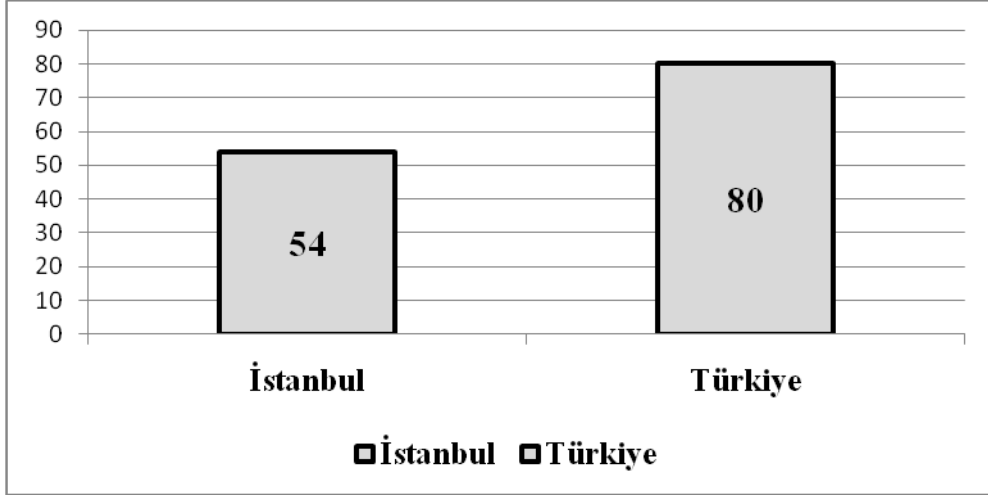
Araştırmanın evreni İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir oteller olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada örneklem yöntemlerinden olasılığa dayalı olmayan (tesadüfî olmayan) örneklem ile seçim tekniklerinden kasti (kararsal, güdümlü) örneklem yöntemi kullanılarak İstanbul'da en az bir tesisi bulunan yerli ve yabancı marka zincir oteller örneklem olarak belirlenmiştir.

Kasti örneklem; araştırmacının araştırdığı konu ile ilgili deneklere veya kişilere öncelikle ulaşmasıdır. Denekler kümesi araştırmacı ön yargısına bağlı olarak oluşturulur (Karagöz, 2016). Bu tanım çerçevesinde İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticileri kasti örneklem olarak değerlendirilmiştir. İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir oteller araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.



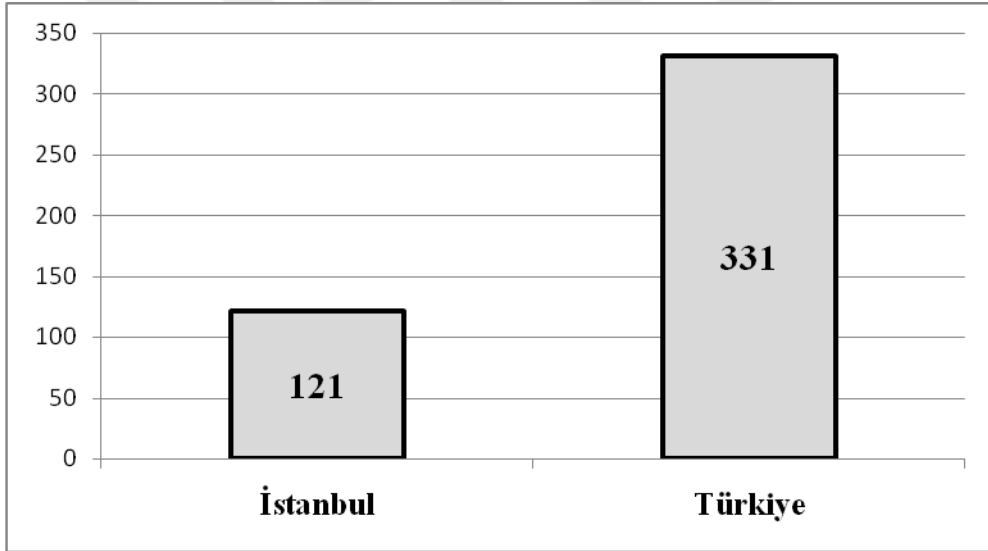
Şekil 4. 1: Yabancı Marka Zincir Otel Grup Sayıları

Şekil 4.1'de görüleceği üzere İstanbul'daki yabancı marka grup sayısı 20 adet, Türkiye'de ise 28 adettir. Yabancı marka zincir grup otellerin % 41,6'sı İstanbul'da yer almaktadır.



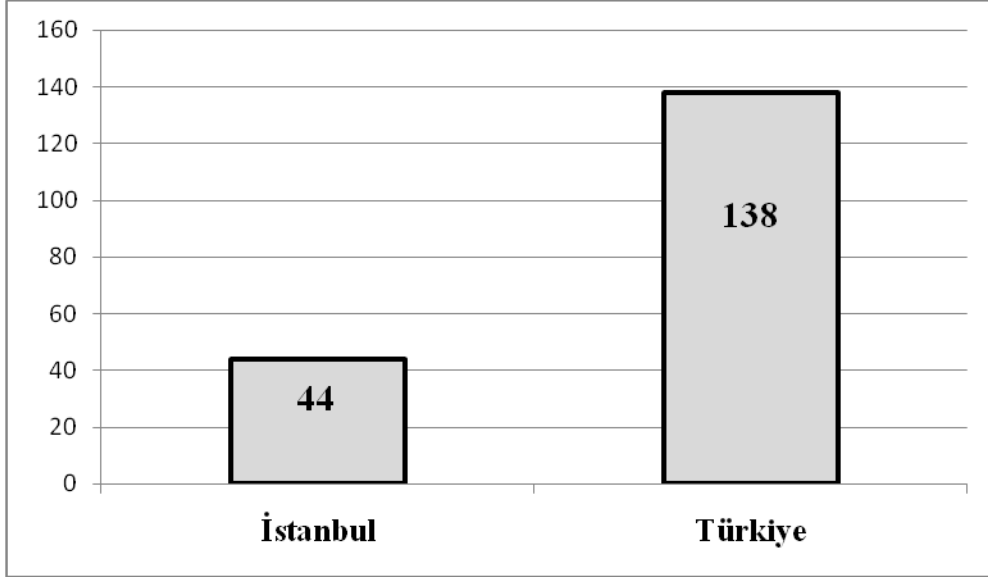
**Şekil 4. 2:** Yabancı Marka Zincir Otel Marka Sayıları

Şekil 4.2’de görüleceği üzere İstanbul’daki yabancı marka sayısı 54 adet, Türkiye’de ise 80 adettir. Yabancı markaların % 41,2’si İstanbul’da bulunmaktadır.



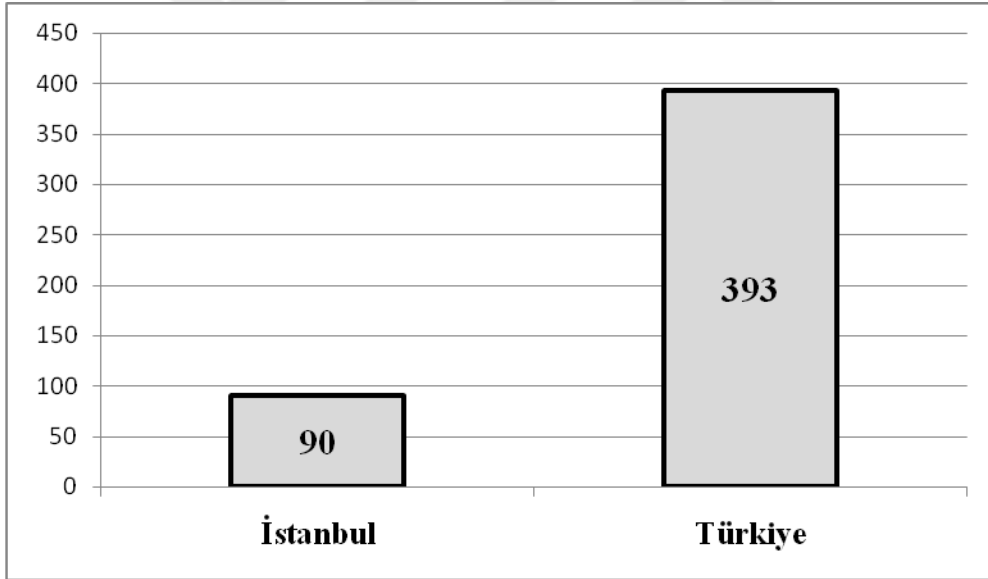
**Şekil 4. 3:** Yabancı Marka Zincir Otel Tesis Sayıları

Şekil 4.3’te görüleceği üzere İstanbul’daki yabancı marka otellerin tesis sayısı 121 adet, Türkiye’de ise 331 adettir. Yabancı marka zincir otel tesis sayısının % 26,7’si İstanbul’da bulunmaktadır.



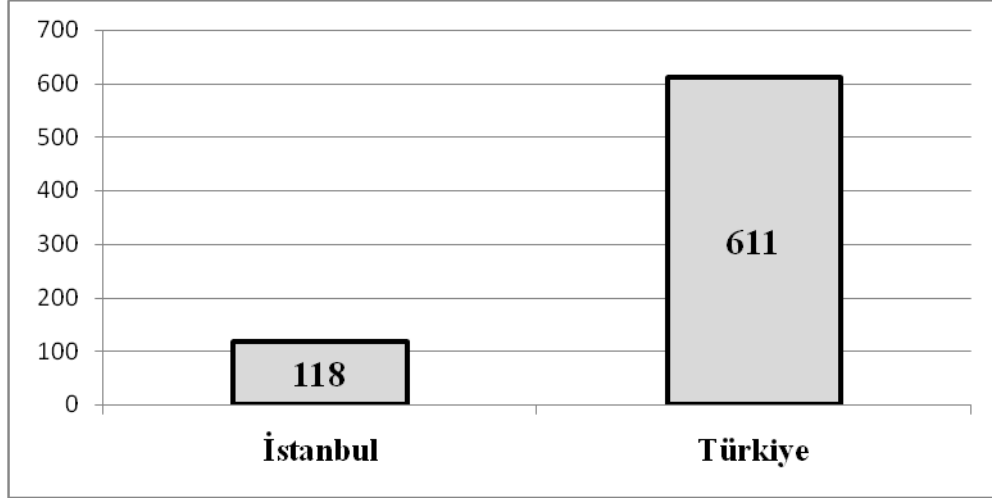
**Şekil 4. 4:** Yerli Marka Zincir Otel Grup Sayıları

Şekil 4.4'de görüleceği üzere İstanbul'daki yerli otel grup sayısı 44 adet, Türkiye'de ise 138 adettir. Yerli marka zincir grup otellerin % 24,1'i İstanbul'da yer almaktadır.



**Şekil 4. 5:** Yerli Marka Zincir Otel Marka Sayıları

Şekil 4.5'te görüleceği üzere İstanbul'daki yerli marka otellerin sayısı 90 adet, Türkiye'de ise 393 adettir. Yerli markaların % 18,6'sı İstanbul'da bulunmaktadır.



**Şekil 4. 6:** Yerli Marka Zincir Otel Tesis Sayıları

Şekil 4.6’da görüleceği üzere İstanbul’daki yerli marka zincir otel tesis sayısı 118 adet, Türkiye’de ise 611 adettir. Yerli marka zincir otel tesis sayısının % 16,1’i İstanbul’da bulunmaktadır.

Evrendeki örneklem sayısını belirlemek için Sekeran tarafından geliştirilen tablodan yararlanılmıştır (Karagöz, 2016). Bu çerçevede İstanbul’daki yerli ve yabancı marka zincir otel sayısı 239’dur. Örneklem sayısı ise, 148 adet otel üst düzey yöneticisine denk gelmektedir. Araştırmamızda elde edilen veri sayısı toplam 152 adettir. Bu sayı ile örneklem sayısına ulaşılmıştır.

İstanbul’daki yerli ve yabancı marka zincir otellerin, araştırmanın evreni olarak seçilmesinin nedenleri şunlardır:

İstanbul’daki tüm otel işletmeleri içindeki yerli ve yabancı marka zincir otel tesis sayısının oranı % 32,4’tür. Bu nedenle İstanbul’daki yerli ve yabancı zincir oteller araştırmanın evreni olarak seçilmiştir.

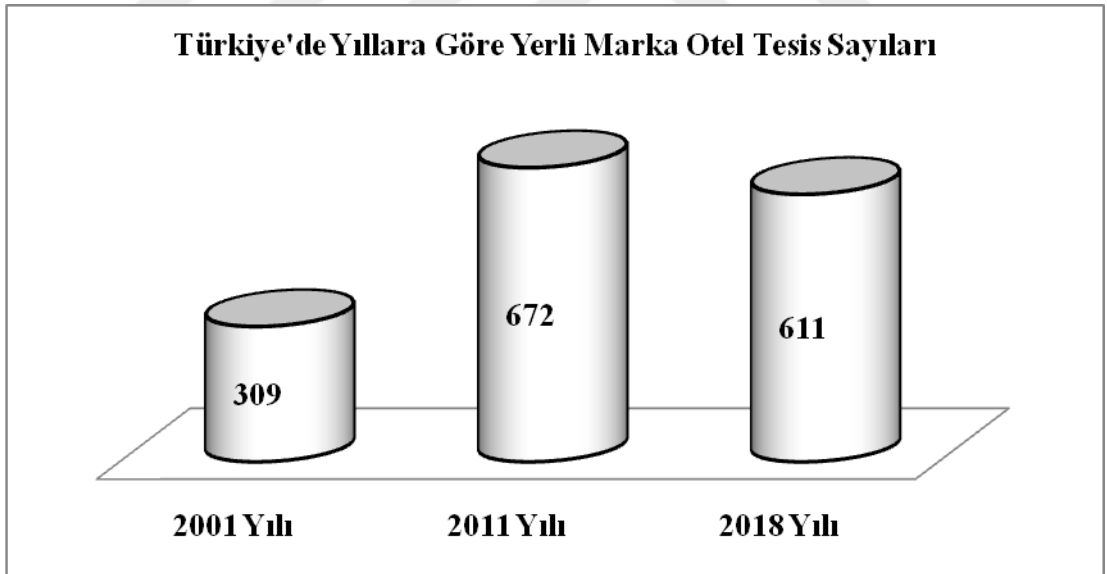
Önemli bir turizm merkezi olan İstanbul, yaklaşık 736 otel işletmesi ile şehir otelciliğinin en önemli merkezidir. Özellikle kıyı otelciliğinden farklı olarak 12 ay boyunca tesisleri açık olan oteller bulunmaktadır. İstanbul’daki oteller; turizm, ticaret, fuar amaçlı ve çeşitli şirketlerden gelen personellere, yemekli toplantılara, uluslararası görüşme ve toplantılara, sağlık turizmi, spor müsabakaları ve akademik kongre için gelen misafirlere vb. ev sahipliği yapmaktadır. Dolayısı ile İstanbul’daki oteller 2015 yılının sonuna kadar doluluk oranını tatmin edici boyutta sürdürmüştür.

2016 yılında siyasi krizler nedeniyle duraksama yaşayan turizm sektörü, 2017 ve 2018 yıllarında toparlanmaya başlamıştır.

Şehir otellerinde personel devir hızı oranı kıyı otelciliğine göre düşüktür. Şehir otellerinin gelirleri pazar çeşitliliği nedeniyle kıyı otelciliğine göre istikrarlı bir seyir izlemektedir. Şehir otelciliğinde deneyim, iyi yönetim, hizmet kalitesi ve profesyonellik gibi öğelerden dolayı, uluslararası işletmecilik deneyimine sahip yöneticiler yetişmektedir. Bu nedenle, İstanbul'daki oteller Türkiye'deki kıyı otelciliği için önemli bir insan, deneyim, yönetici ve bilgi kaynağıdır.

2016 yılından itibaren Türkiye'nin içinde bulunduğu iç ve dış coğrafyada meydana gelen olaylar Türk turizm sektörünü olumsuz etkilemiş, otel işletmelerinin rekabet stratejilerini ve stratejik yönetim yaklaşımlarını kurumsal, işlevsel ve fonksiyonel boyutta tekrar gözden geçirmesine neden olmuştur.

Araştırmamızda yerli ve yabancı marka zincir oteller dikkate alınmıştır. Türkiye'deki yerli marka zincir otellerin yıllara göre dağılımı şekil 4.7'de gösterilmiştir.



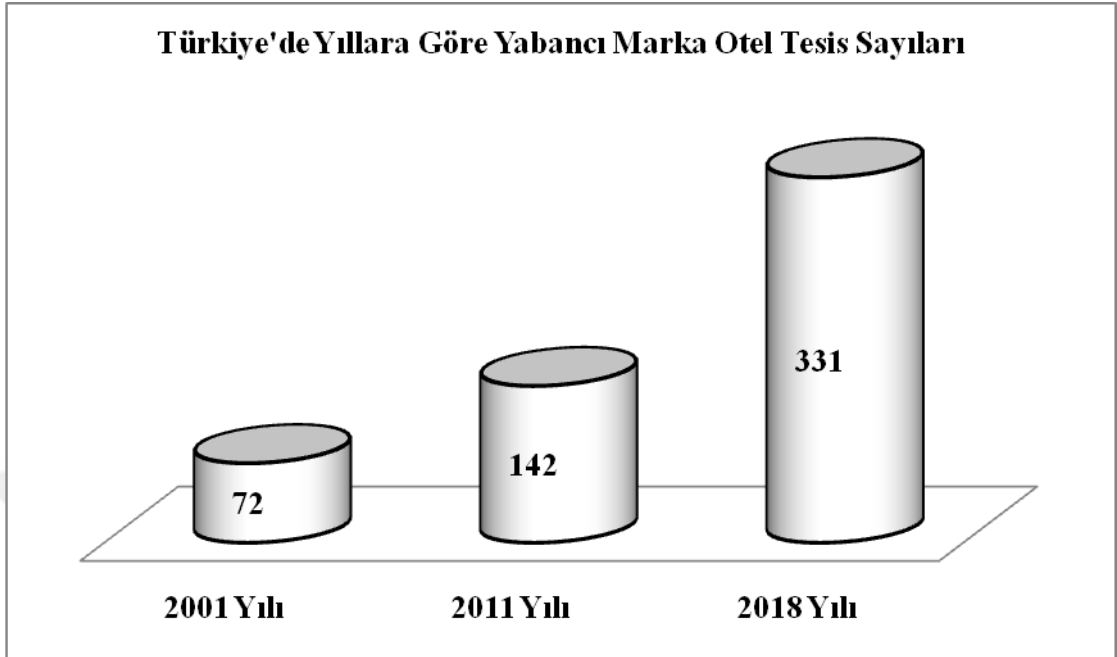
**Şekil 4. 7:** Türkiye'de Yıllara Göre Yerli Marka Otel Tesis Sayıları

**Kaynak:** Resort Dergisi (2012-2015), Aylık Turizm ve Seyahat Sektörü Dergisinin Zincir ve Grup Oteller Özel Eki dikkate alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 4.7'de görüleceği üzere, 2001 yılında 309 adet olan yerli marka zincir otel tesis sayısı 2011 yılında 672 adete ulaşmıştır. 2011 yılında 672 adet olan yerli marka zincir otel tesis sayısı 2018 yılında 611 adete düşmüştür.



Türkiye’deki yabancı marka zincir otellerin yıllara göre dağılımı şekil 4.8’de gösterilmiştir.



**Şekil 4. 8:** Türkiye’de Yıllara Göre Yabancı Marka Otel Tesis Sayıları

**Kaynak:** Resort Dergisi (2012-2015), Aylık Turizm ve Seyahat Sektörü Dergisinin Zincir ve Grup Oteller Özel Eki dikkate alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 4.8’de görüleceği üzere, 2001 yılında 72 adet olan yabancı marka zincir otel tesis sayısı 2011 yılında 142 adette ulaşmıştır. 2011 yılında 142 adet olan yabancı marka zincir otel tesis sayısı 2018 yılında 331 adette yükselmiştir.

#### **4.4. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada kullanılan veriler İstanbul’daki yerli ve yabancı marka zincir otellerinin üst düzey yöneticilerinden toplanmıştır. Üst düzey yöneticiler otelin rekabet üstünlüğü sağlaması ile ilgili en önemli karar alıcılarıdır. İstanbul’daki yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerine; Turizm Otel Yöneticileri Derneği (TUROYD) ve Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB) aracılığı ile ulaşılmıştır. Anket formu otellerin üst düzey yöneticilerine öncelikle otel adları ile uzantılı kurumsal e-posta adreslerine kendilerine hitaben yazılmış bir yazı ile birlikte gönderilerek çalışmaya destek olmaları istenmiştir. Bazı yöneticilere ise anket formu cep telefonunda kullanılan anlık iletişim uygulamaları üzerinden gönderilmiştir. Anket formu e-posta ile gönderilen yöneticilere telefon ile ulaşılarak anketin kendilerine ulaşmış ulaşmadığı konusunda teyit ve anketin takibi yapılmıştır.

#### **4.5. Anket Formunun Hazırlanması**

Anket formu ve sorular Türkiye’de üretim ve hizmet işletmelerine yönelik yapılan akademik çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Yararlanılan kaynaklar ve anket sorularının otel işletmeleri yöneticilerine yönelik dönüştürülmesi, her soru için hangi kaynaktan yararlandığı ve endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşıma ait anket soruları ekler bölümünde sunulmuştur (Ek-1).

Anket formunun birinci bölümünde ilk 1-8. sorular, anketi yanıtlayan kişilerin demografik bilgilerine yöneliktir. 9-12. sorular ise otellerin özelliklerine yönelik bilgi toplama amacıyla hazırlanmıştır. 13-32. sorular endüstri temelli yaklaşımı belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. 33-68. sorular ise kaynak temelli yaklaşımı ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. 13-68 arası sorular 5’li likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak hazırlanmış olup bu sorularla stratejik yönetim yaklaşımı belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmadaki anket formu ekler bölümünde sunulmuştur (Ek-2).

Anket formunun hazırlanması sürecinde anketlerin istatistik analiz kurallarına ve anket kurallarına uygunluğu konusunda akademisyenlerin yaklaşım, öneri ve yönlendirmelerinden yararlanılmıştır.

##### **4.5.1. Endüstri temelli yaklaşım ölçeği**

Endüstri temelli yaklaşım ölçümü için; Karacaoğlu’nun (2006) geliştirmiş olduğu “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı İle Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi” adlı doktora tezinden yararlanılmıştır.

Karacaoğlu (2006) çalışmasında, Kayseri’deki imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin performansını ve rekabet üstünlüğü anlayışını etkileyen faktörlerin neler olduğunu incelemiştir.

Karacaoğlu’nun (2006) çalışmasında yer alan araştırma soruları otel işletmeleri için uyarlanmıştır. Sorular ve boyutlar çizelge 4.1’de yer almaktadır. Ayrıca, yararlanılan kaynak ve karşılaştırmalı sorular Ek-1’de ayrıntılı şekilde gösterilmiştir.

**Çizelge 4. 1: Endüstri Temelli Yaklaşım Ölçeği İçin Oluşturulan Sorular**

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>ENDÜSTRİ TEMELLİ YAKLAŞIM ÖLÇEĞİ İÇİN OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK OLUŞTURULAN SORULAR</b>
<b>Sektöre Yeni Girecek Firmalar</b>	<p>13. Sektöre yeni girecek konaklama işletmeleri, işletmemizin pazar payını etkilemektedir.</p> <p>14. Sektöre yeni girecek konaklama işletmelerinin oluşturdukları arz fazlalığı işletmemizin pazar payını olumsuz etkilemektedir.</p> <p>15. Sektöre yeni girecek konaklama işletmelerinin hizmet farklılaştırmasına gitmeleri işletmemizin pazar payını etkilemektedir.</p>
<b>Sektörde Bulunan Mevcut Firmalar</b>	<p>16. Konaklama İşletmeleri arasında yaşanan yoğun rekabet, işletme gelirlerini olumsuz etkilemektedir.</p> <p>17. Sektörde birbirleriyle aynı özellikte çok sayıda konaklama işletmesinin bulunması işletmemizin performansını olumsuz etkilemektedir.</p> <p>18. Sektördeki konaklama işletmeleri arasında rekabetçi yapının fiyat rekabetini arttırması işletmemizin gelirini olumsuz etkilemektedir.</p>
<b>İkame Hizmetler</b>	<p>19. Sektörde alternatif konaklama hizmetlerinin sunulması fiyatların yükselmesi üzerinde baskı oluşturması nedeniyle işletmemizin gelirini olumsuz etkilemektedir.</p> <p>20. Tüketicilerin fiyat hareketlerinde ikame konaklama hizmetlerine geçiş yapma olasılığı işletmemizin performansını olumsuz etkilemektedir.</p>
<b>Alıcıların Pazarlık Gücü</b>	<p>21. Müşteriler satın aldıkları hizmetin miktarını arttırarak daha fazla pazarlık gücüne sahip olması işletmemizin gelirini olumsuz etkilemektedir.</p> <p>22. Sunulan hizmetlerin belli başlı birkaç acenta/müşteri grubu tarafından satın alınmasına yönelik oluşan bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.</p>
<b>Satıcıların Pazarlık Gücü</b>	<p>23. Ürün ve hizmet satın aldığımız tedarikçilere/satıcılara olan aşırı bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.</p> <p>24. Tedarikçiler tarafından sunulan mal ve hizmetlerin kalitesine olan bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.</p>
<b>Farklılaştırma Stratejisi</b>	<p>25. Yeni hizmet ve ürün geliştirilmesine yönelik rakiplerden daha etkili olmamız işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır</p> <p>26. Rakiplerden daha yenilikçi hizmet meydana getirme yeteneği işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır</p>

**Çizelge 4.1: Devamı**

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>ENDÜSTRİ TEMELLİ YAKLAŞIM ÖLÇEĞİ İÇİN OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK OLUŞTURULAN SORULAR</b>
<b>Maliyet Liderliği</b>	27. Hizmet sunumu için ihtiyaç duyulan hammadde ve hizmetleri rakiplere göre daha düşük maliyetle temin etme durumu işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır 28. Maliyet azaltıcı sistem ve uygulamalara daha fazla yatırım yapma işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır
<b>Odaklanma Stratejisi</b>	29. Rakiplere göre belirli bir coğrafi alana yönelik pazarlama faaliyetlerine yoğunlaşma işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır 30. Müşteri tercihlerine göre hizmetlerin sunumu işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır 31. Rakiplere nazaran daha etkin pazar bölümlendirme stratejisi yapmamız işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır 32. Rakipler tarafından keşfedilmemiş pazarlarda faaliyet göstermemiz işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır

Çizelge 4.1’de yer alan araştırma dikkate alınarak endüstri temelli yaklaşım için 8 adet faktör boyutu üzerinden araştırma yapılmıştır.

Bu çalışma İstanbul’da faaliyet gösteren yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri üst düzey yöneticilerin görüşlerinin yer aldığı 152 kişilik örneklem grubunda gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yerli ve yabancı marka zincir otellerde görev alan üst düzey yöneticilerin rekabet stratejilerini belirlerken hangi stratejik yönetim yaklaşımlarını temel aldıklarını ve bu amaçla hangi rekabet stratejilerini ne yönde şekillendirdikleri sorularına yanıt aranmıştır.

#### **4.5.2. Kaynak temelli yaklaşım ölçeği**

Kaynak temelli yaklaşım ölçümü için Karacaoğlu’nun (2006) geliştirmiş olduğu “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı İle Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi” adlı doktora tezinden, Acar ve Zehir’in (2008) “Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması” adlı makalesi ve Karakılıç’ın (2008) “Temel Yeteneklerin Stratejik İttifak Oluşumundaki Önemi ve Stratejik Performansa Etkileri” ile Özilhan’ın (2010) “Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim Ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Yabancı Sermayeli Şirketlerde Bir Uygulama” adlı çalışmalardan

yararlanılmıştır. Bu çalışmasında yer alan sorular otel işletmeleri için uyarlanmıştır. Sorular ve boyutlar çizelge 4.2’de yer almaktadır.

Karacaoğlu (2006) çalışmasında, Kayseri’deki imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin performansını ve rekabet üstünlüğü anlayışını etkileyen kaynak temelli faktörlerin neler olduğunu incelemiştir

Karakılıç (2008) çalışmasında temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumundaki önemini ve stratejik performansa etkilerini ortaya koyabilmek için TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET stratejik ittifakı değerlendirmiştir.

Özilhan (2010) çalışmasında ise kaynak temelli yaklaşıma göre üretim ve pazarlama stratejilerinin işletmelerin performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır.

**Çizelge 4. 2:** Kaynak Temelli Yaklaşım Ölçeği İçin Oluşturulan Sorular

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM ÖLÇEĞİ İÇİN OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK OLUŞTURULAN SORULAR</b>
<b>Yönetim Yetenekleri</b>	33. İşletmemizdeki yöneticilerin liderlik kabiliyetleri işletmemizin rekabet avantajını artırmaktadır. 34. Yöneticilerimizin şirketin misyon ve vizyonu doğrultusunda çalışanları motive etme yetenekleri işletmemizin başarısını artırmaktadır. 35. Üst düzey yönetimin stratejik düşünme ve değişim yapabilme kabiliyeti işletmemizin başarısını artırmaktadır. 36. Yöneticilerin faaliyetlerimize ilişkin teknik bilgi ve yeterlilik düzeyi işletmemizin başarısını artırmaktadır.
<b>Hizmet Yetenekleri</b>	37. Rakiplerimize nazaran hizmet kalitemizin yüksek olması işletmemizin başarısını artırmaktadır. 38. Hizmetlerimizdeki müşteri memnuniyeti ve hizmet başarısı işletmemizin performansını artırmaktadır. 39. Hizmet sürecinde kullandığımız teknolojik yazılım ve donanım unsurları işletmemizin performansını artırmaktadır.
<b>Pazarlama ve Satış Yönetimi Yetenekleri</b>	40. Pazar seçimi esnasında sistematik analiz yapabilme yeteneği işletmemizin performansını artırmaktadır. 41. Satış ve pazarlama personelimizin sahip olduğu yetenek işletmemizin performansını artırmaktadır. 42. Pazar ve sektör şartlarındaki ani değişikliklere süratle cevap verebilme yeteneği işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır 43. Satış öncesi ve hizmet sunumu esnasında sağlanan müşteri memnuniyeti işletmemizin başarısını artırmaktadır.

Çizelge 4.2: Devamı

FAKTÖRLER	KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM ÖLÇEĞİ İÇİN OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK OLUŞTURULAN SORULAR
Yönetim ve Bilgi Sistemleri Yetenekleri	44. İhtiyacımız olan bilgileri elde ederek bilgiyi stratejik açıdan kullanma durumu işletmemizin performansını artırmaktadır. 45. Yönetim Bilgi Sistemlerini kullanarak pazarlarla ilgili bilgi edinme yeteneğimiz işletmemizin performansını artırmaktadır. 46. Yönetim Bilgi Sistemlerini kullanarak faaliyetlere ve finansal sonuçlara yönelik raporlama yeteneğimiz işletmemizin performansını artırmaktadır.
Öğrenme Yeteneği	47. İşletmemizde etkin öğrenme sonucunda alternatifler arasından uygun seçimler yapabilme yeteneği işletmemizin performansını artırmaktadır. 48. Bir alandaki faydalı fikir, deneyim ve uygulamaları işletmemize transfer ederek entegre edebilme yeteneği işletmemizin performansını artırmaktadır. 49. Sunulan hizmette geçmiş deneyimlerden yararlanma yeteneğimiz işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır. 50. Bilgi ve tecrübelerden elde edilen verileri muhafaza etme ve kullanma yeteneği işletmemizin başarısını artırmaktadır.
Lojistik Yetenekleri	51. Hizmetlerimizin sunum hızının yeterliliği işletmemizin rekabet gücünü artırmaktadır. 52. Talebe göre hizmet süreçlerinde değişiklik yapabilme yeteneği işletmemizin performansını artırmaktadır. 53. Çalışanlarımızın, kaliteli hizmet sunmak için sorunları çözme becerisi işletmemizin rekabet gücünü artırmaktadır. 54. İşletmemizin bulunduğu lokasyon rekabet üstünlüğü sağlamamıza neden olmaktadır
Ortaklık Kurma Yeteneği	55. Müşteri ve tedarikçilerimizle uzun süreli ilişkiler kurabilme yeteneğimiz işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır 56. Faaliyetler esnasında ortaya çıkan fırsat ve riskleri tedarikçilerimizle/ortaklarımızla karşılıklı paylaşabilme yeteneğimiz işletmemizin performansını artırmaktadır. 57. İşbirliği yaptığımız tedarikçi ve ortaklarımızla kültür ve politikalarımızın birbirleriyle bağdaşması işletmemizin performansını artırmaktadır.

**Çizelge 4.2: Devamı**

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM ÖLÇEĞİ İÇİN OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK OLUŞTURULAN SORULAR</b>
<b>Teknoloji Yetenekleri</b>	<p>58. İşletmenin en yeni bilişim ve teknolojileri kullanması işletmemizin performansını artırmaktadır.</p> <p>59. İşletmenin bilgi teknolojilerini kullanma uzmanlığına sahip olması işletmemizin performansını artırmaktadır.</p>
<b>İnsan Kaynakları Yetenekleri</b>	<p>60. Çalışanlarımızın sahip oldukları deneyim ve yetenek müşteri memnuniyetini artırmaktadır.</p> <p>61. Çalışanlarımıza kişisel ve mesleki gelişimine yönelik verilen eğitimler müşteri memnuniyetini artırmaktadır.</p> <p>62. Rakiplerimizin çalışanlarımızı transfer etmeleri zor olduğu için işletmemizin yüksek rekabet avantajını sürdürmesi kolaylaşmaktadır.</p> <p>63. Çalışanlarımızın yeteneklerinin rakip işletmeler tarafından taklit edilmesi zor olduğu için işletmemizin rekabet avantajını sürdürmesi kolaylaşmaktadır.</p>
<b>Marka Yetenekleri</b>	<p>64. İşletmemizin müşteriler nezdinde ki marka bilinirliği yüksek olduğu için gelir elde etmesi kolaylaşmaktadır.</p> <p>65. Markamızın gücü, yeni müşterileri daha kolay çektiği için işletmemizin yüksek gelir elde etmesi kolaylaşmaktadır.</p> <p>66. Markamızın gücü, müşterilere kaliteli hizmet sunma konusunda güven verdiği için rekabet üstünlüğünü sürdürmesi kolaylaşmaktadır.</p> <p>67. Müşteriler, güçlü marka imajımız nedeniyle daha fazla ödeme yapmaya razı olduklarından, işletmemizin yüksek gelir elde etmesini sağlamaktadır.</p>
<b>Marka Yetenekleri</b>	<p>68. Markamız rakiplerimize karşı üstünlük sağladığı için işletmemizin yüksek rekabetçi avantajını sürdürmesi kolaylaşmaktadır.</p>

Çizelge 4.2’de yer alan soruların kaynağı karşılaştırmalı olarak Ek-1’de ayrıntılı şekilde gösterilmiştir.

#### 4.6. Ön Çalışmanın Yapılması

Araştırmanın pilot çalışması 7-9 Kasım 2017 tarihleri arasında İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otellerde görev yapan 20 adet üst düzey otel yöneticisine uygulanmıştır. Uygulama esnasında hedef kitlelerin soruları anlama ve algılama düzeyi ile araştırma sorularının araştırma amacına ne kadar hizmet ettiğine yönelik bilgiler elde edilmiş ve hedef kitlelerden gelen öneriler göz önünde bulundurularak anket formundan globalleşme ile ilgili olan 2 adet soru çıkarılmıştır. Ayrıca beş adet soru ile tüm anket sorularının anlaşılır olup olmadığı, soru sayısını fazla bulup bulmadıkları ve soruların otelcilik sektörünü kapsayıp kapsamadığı sorulmuştur. Pilot çalışmaya katılan 20 bireyden 17'si soruların anlaşılır olduğunu bildirmiştir. Bireylerden 12'si soruların sayısını çok, 8'i ise soru sayısını çok bulmamıştır. Bireylerden 19'u soruların otelcilik sektörünü kapsadığını belirtmiştir. Sorulmamış soru olduğunu düşünüyor musunuz? sorusuna bireylerden 16'sı "hayır" yanıtını vermiştir. Yöneticilere yönelik hazırlanan bu sorular hedef kitleye uygun mu? Sorusuna ise 17 katılımcı "evet" yanıtını vermiştir.

Ayrıca, pilot çalışmamızda globalleşme yetenekleri ile ilgili sorulara, ankete katılanlardan gelen öneri doğrultusunda anket formundan çıkarılmıştır. Ankete katılan yerli marka zincir otellerin üst düzey yöneticileri, Türkiye dışında otellerinin olmaması veya sadece birkaç markanın Türkiye dışında otellerinin olması nedeniyle araştırmanın anketinde bu konu ile ilgili sorulara yer verilmemiştir.

Sosyal bilimlerde güvenilirlik analizi yapılırken en çok dikkate alınan yöntem Cronbach Alpha katsayısı olup bu katsayının 0,7 ve üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Pilot çalışma sonucunda elde edilen veriler Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi (Statistical Packages for the Social Sciences) (SPSS) 22.0 for Windows istatistik paket programına girilerek ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmış yöneticilerin endüstri temelli bakış açılarını tespit etmeye yönelik geliştirilen ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,831, kaynak temelli bakış açılarını tespit etmeye yönelik geliştirilen ölçeğin Cronbach Alpha katsayısının ise 0,904 olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak tez çalışmasının amacına ulaşabilmesi için geliştirilen her iki ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir.



#### **4.7. Alan Araştırmasının Yapılması**

Ön alışma yapıldıktan sonra 1-9 Şubat 2018 tarihleri arasında yerli ve yabancı marka zincir otellerin internet sayfalarına girilerek otellerin grubu, marka ve tesis sayıları g¼ncellenerek ve kontrol edilerek listelenmiştir. Anket, ¼st d¼zey y¼neticilere e-posta ve cep telefonu ¼zerinden anlık iletişim uygulamaları ¼zerinden 09 Şubat 2018 – 09 Mart 2018 tarihleri arasında g¼nderilmiř ve yanıtları bu s¼re içinde bilişim ortamında alınmıştır.

İstanbul'da alan araştırmasının evrenini oluşturan toplam yerli ve yabancı marka zincir otel sayısı 239 adet olarak elde edilmiştir. Örnekleme için gerekli olan ¼st d¼zey y¼neticiden elde edilmesi gereken anket sayısı ise 148 adet olarak hesaplanmıştır.

#### **4.8. Verilerin Analizi**

Verilerin analizi aşamasında, istatistik analizlerin yapılması ile ilgili istatistiki akademisyenlerin yaklaşım, ¼neri ve yardımlarından yararlanılmıştır.

Toplam 68 adet sorudan oluşan anket formuna 152 adet ¼st d¼zey yerli ve yabancı marka zincir otel y¼neticisi yanıtlamıştır. Anketteki t¼m sorulara yanıt verilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları SPSS 22,0 versiyonunda ve grafikler MS Excel programında yapılmıştır.

## 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmamızın bu bölümünde katılımcılardan anket formu yardımı ile toplanan verilerin analizi yapılacak ve bu analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilecektir.

### 5.1. Örneklem Gurubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Çizelge 5. 1:** Katılımcıların İşletmedeki Görevleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

<b>İşletmedeki Göreviniz</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Genel Müdür	74	48,7
Genel Müdür Yrd.	12	7,9
Koordinatör	14	9,2
Satış ve Pazarlama Müdürü	52	34,2

Çizelge 5.1’de görüleceği üzere elde edilen verilere göre ankete yanıt veren üst düzey yöneticilerin % 48,7’si Genel Müdür; % 34,2’si Satış ve Pazarlama Müdürü, % 7,9’u Genel Müdür Yardımcısı ve % 9,2’si ise Koordinatör konumundadır. Genel Müdür Yardımcısı ve Koordinatör konumunun Genel Müdür unvanına göre daha az tahsis edildiği görülmektedir.

**Çizelge 5. 2:** Katılımcıların Cinsiyetleri, Yaşı ve Eğitim Durumu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

<b>Cinsiyet</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	45	29,6
Erkek	107	70,4
<b>Yaşınız</b>		
34 ve altı	44	28,9
35-44	57	37,5
45-54	48	31,6
55 ve üstü	3	2,0
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	15	9,9
Önlisans	17	11,2
Lisans	100	65,8
Lisansüstü	20	13,2

Çizelge 5.2’de görüleceği üzere elde edilen verilere göre ankete yanıt veren üst düzey yöneticilerin % 70,4’ü erkek, % 29,6’sı kadındır. 34 yaş ve altı bireylerin oranı % 28,9, yaşı 35 – 44 arası olanların sayısı % 37,5, yaşları 45 – 54 arası olanlar 31,6 ve 55 yaş üstü olanların oranı ise % 2’dir. Yine görüşülen yöneticilerin % 65,8’i lisans, % 13,2 lisansüstü, % 11,2’si önlisans ve % 9,9’u lise mezunudur.

**Çizelge 5. 3: Katılımcıların Üst Düzey Yöneticiliğe Geçmeden Önceki Görevleri, Çalışma Yılı ve Aldıkları Mesleki Eğitime İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri**

<b>Önceki Göreviniz</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Önbüro	52	34,2
Satış ve Pazarlama	73	48,0
Yiyecek ve İçecek	14	9,2
Diğer	13	8,6
<b>Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz?</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
5-10	20	13,2
11-15	38	25,0
16-20	33	21,7
21 ve üstü	61	40,1
<b>Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
1-3	89	58,6
4-6	26	17,1
7-10	18	11,8
11 ve üstü	19	12,5
<b>Mesleki turizm eğitimi aldınız mı?</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Hayır	33	21,7
Evet	119	78,3

Çizelge 5.3’te görüleceği üzere elde edilen verilere göre ankete yanıt veren üst düzey yöneticilerin, üst düzey yöneticiliğe geçmeden önce otelde görev aldıkları bölüm % 48 oranıyla satış ve pazarlama, % 34,2’si önbürodur. % 40’ı 21 ve daha fazla yıldır turizm sektöründe çalışırken % 58,6’sı 1-3 yıl arasında bulunduğu işletmede çalışmaktadır.

**Çizelge 5. 4:** Zincir Otel Özellikleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

<b>Otelinizin yerli veya yabancı marka durumu</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Yerli	67	44,1
Yabancı	85	55,9
<b>Otelinizin sınıfı?</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
3*	8	5,3
4*	42	27,6
5*	85	55,9
Özel Statü	17	11,2
<b>Oteliniz yabancı marka zincir ise; yönetim veya sahiplik özelliği</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Franchise	51	60,0
Sahip	4	4,7
Yönetim	30	35,3
<b>Oteliniz yerli marka zincir ise; yönetim veya sahiplik özelliği</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Franchise	3	4,5
Sahip	53	79,1
Yönetim	11	16,4

Çizelge 5.4'te otellerin özellikleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Ankete katılan yöneticilerin % 55,9'u yabancı marka otel, % 44,1 ise yerli marka otel olduğunu belirtmiştir. Otellerin % 55,9'u 5 yıldızlıdır. Yabancı marka otellerin % 60'ı franchise iken yerli marka otellerin % 79,1'i sahibi konumundadır.

## **5.2. Endüstri Temelli Yaklaşım İle İlgili Faktör Analizi**

Endüstri temelli yaklaşım ile ilgili yapılan faktör analiz sonucuna göre 4 alt boyut oluşmuştur. 4 alt boyut çizelge 5.5'te gösterilmiştir.

Çizelge 5.5'te İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otellerin rekabet üstünlüğü anlayışını etkileyen endüstri temelli yaklaşım ile ilgili ölçeğin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda, ölçekte yer alan 20 maddeden 6 madde çıkarılmıştır. Böylece 16 maddeden 4 adet faktör elde edilmiştir. Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için yapılan örneklem yeterlilik testi sonuçları çizelge 5.6'da gösterilmiştir.

**Çizelge 5. 5:** Endüstri Temelli Yaklaşımın Faktör Analiz Sonuçları

<b>Endüstri Temelli Yaklaşımın Faktör Analizi Sonrası Oluşan Alt Boyutlar</b>	<b>Rakipler</b>	<b>Farklılaşarak Odaklanma</b>	<b>Pazarlık Gücü</b>	<b>Maliyet Liderliği</b>
13. Sektöre yeni girecek konaklama işletmeleri, işletmemizin,862 pazar payını etkilemektedir.				
14. Sektöre yeni girecek konaklama işletmelerinin,860 oluşturdukları arz fazlalığı işletmemizin pazar payını olumsuz etkilemektedir.				
16. Konaklama işletmeleri arasında yaşanan yoğun rekabet,,759 işletme gelirlerini olumsuz etkilemektedir.				
17. Sektörde birbirleriyle aynı özellikte çok sayıda konaklama,677 işletmesinin bulunması işletmemizin performansını olumsuz etkilemektedir.				
26. Rakiplerden daha yenilikçi hizmet meydana getirme yeteneği işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır.		,766		
25. Yeni hizmet ve ürün geliştirilmesine yönelik rakiplerden daha etkili olmamız işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır.		,747		
30. Müşteri tercihlerine göre hizmetlerin sunumu işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır.		,701		
31. Rakiplere nazaran daha etkin pazar bölümlendirme stratejisi yapmamız işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.		,691		
32. Rakipler tarafından keşfedilmemiş pazarlarda faaliyet göstermemiz işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır.		,556		
23. Ürün ve hizmet satın aldığımız tedarikçilere/satıcılara olan aşırı bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.			,875	
22. Sunulan hizmetlerin belli başlı birkaç acenta/müşteri grubu tarafından satın alınmasına yönelik oluşan bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.			,790	
24. Tedarikçiler tarafından sunulan mal ve hizmetlerin kalitesine olan bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.			,758	
28. Maliyet azaltıcı sistem ve uygulamalara daha fazla yatırım yapma işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır				,907
27. Hizmet sunumu için ihtiyaç duyulan hammadde ve hizmetleri rakiplere göre daha düşük maliyetle temin etme durumu işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır.				,861
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.a				
a. Rotation converged in 4 iterations.				

**Çizelge 5. 6:** Endüstri Temelli Yaklaşım Ölçeği İçin Örneklem Yeterliliği Testi Sonucu

**KMO ve Bartlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,735
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	752,968
	df	91
	Sig.	,000

Çizelge 5.6'da örneklem yeterlilik testi sonuçlarına göre KMO, 0,735 ve verilerin anlamlı faktörler altında toplanabileceğini gösteren Bartlett test değeri ise 752,968  $p < ,000$  olarak hesaplanmıştır. Her iki değer ile ölçeğin faktör analiz için uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Bu araştırmada öncelikle ölçekler ile ilgili faktör analizi yapılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak endüstri temelli yaklaşıma yönelik olarak; sektöre girecek işletmeler, sektördeki işletmeler, ikame hizmetler, müşterilerin pazarlık gücü, satıcıların pazarlık gücü, farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği ve odaklanma stratejisi olmak üzere toplam sekiz alt boyuttan oluşan endüstri temelli yaklaşım ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda ölçeğin ulusal bağlamda sekiz boyuttan değil eigen değeri 1'den büyük olan ve toplam varyansın % 65'ini ifade eden 4 boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir.

Bu çerçevede, endüstri temelli yaklaşım ölçeğinden aşağıdaki altı madde çıkarılmıştır;

“15. Sektöre yeni girecek konaklama işletmelerinin hizmet farklılaştırmasına gitmeleri işletmemizin pazar payını etkilemektedir,

18. Sektördeki konaklama işletmeleri arasında rekabetçi yapının fiyat rekabetini arttırması işletmemizin gelirini olumsuz etkilemektedir,

19. Sektörde alternatif konaklama hizmetlerinin sunulması fiyatların yükselmesi üzerinde baskı oluşturması nedeniyle işletmemizin gelirini olumsuz etkilemektedir,

20. Tüketicilerin fiyat hareketlerinde ikame konaklama hizmetlerine geçiş yapma olasılığı işletmemizin performansını olumsuz etkilemektedir,

21. Müşteriler satın aldıkları hizmetin miktarını arttırarak daha fazla pazarlık gücüne sahip olması işletmemizin gelirini olumsuz etkilemektedir,

29. Rakiplere göre belirli bir coğrafi alana yönelik pazarlama faaliyetlerine yoğunlaşma işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır”

Faktör analizi sonucunda endüstri temelli yaklaşıma ait 4 boyut oluşmuştur. Bu kapsamdaki her bir boyuta verilen isim ve maddeler aşağıdadır.

### **5.2.1. Rakipler boyutu**

“13. Sektöre yeni girecek konaklama işletmeleri, işletmemizin pazar payını etkilemektedir,

14. Sektöre yeni girecek konaklama işletmelerinin oluşturdukları arz fazlalığı işletmemizin pazar payını olumsuz etkilemektedir,

16. Konaklama işletmeleri arasında yaşanan yoğun rekabet, işletme gelirlerini olumsuz etkilemektedir,

17. Sektörde birbirleriyle aynı özellikte çok sayıda konaklama işletmesinin bulunması işletmemizin performansını olumsuz etkilemektedir” soruları rakipler boyutu olarak isimlendirilmiştir.

### **5.2.2. Farklılaşarak odaklanma boyutu**

“26. Rakiplerden daha yenilikçi hizmet meydana getirme yeteneği işletmemize rekabet üstünlük sağlamaktadır,

25. Yeni hizmet ve ürün geliştirilmesine yönelik rakiplerden daha etkili olmamız işletmemize rekabet üstünlük sağlamaktadır,

30. Müşteri tercihlerine göre hizmetlerin sunumu işletmemize rekabet üstünlük sağlamaktadır,

31. Rakiplere nazaran daha etkin pazar bölümlendirme stratejisi yapmamız işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır,

32. Rakipler tarafından keşfedilmemiş pazarlarda faaliyet göstermemiz işletmemize rekabet üstünlük sağlamaktadır” soruları farklılaşarak odaklanma boyutu olarak isimlendirilmiştir.

### **5.2.3. Pazarlık gücü boyutu**

“23. Ürün ve hizmet satın aldığımız tedarikçilere/satıcılara olan aşırı bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir,

22. Sunulan hizmetlerin belli başlı birkaç acenta/müşteri grubu tarafından satın alınmasına yönelik oluşan bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir,

24. Tedarikçiler tarafından sunulan mal ve hizmetlerin kalitesine olan bağlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir” soruları pazarlık gücü boyutu olarak isimlendirilmiştir.

#### 5.2.4. Maliyet liderliği boyutu

“28. Maliyet azaltıcı sistem ve uygulamalara daha fazla yatırım yapma işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır,

27. Hizmet sunumu için ihtiyaç duyulan hammadde ve hizmetleri rakiplere göre daha düşük maliyetle temin etme durumu işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır” soruları ise maliyet liderliği olarak isimlendirilmiştir.

### 5.3. Kaynak Temelli Yaklaşım İle İlgili Faktör Analizi

Kaynak temelli yaklaşım ile ilgili yapılan faktör analiz sonucuna göre 5 alt boyut oluşmuştur. 5 alt boyut çizelge 5.7’de gösterilmiştir.

**Çizelge 5. 7: Kaynak Temelli Yaklaşımın Faktör Analiz Sonuçları**

<b>Kaynak Temelli Yaklaşımın Faktör Analizi Sonrası Oluşan Alt Boyutlar</b>	<b>Marka Yönetimi Yetenekleri</b>	<b>Yönetim ve Hizmet Yetenekleri</b>	<b>Pazarlama ve Satış Yönetimi Yetenekleri</b>	<b>Öğrenen Örgütler Yetenekleri</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Yetenekleri</b>
65. Markamızın gücü, yeni müşterileri daha kolay çektiği için işletmemizin yüksek gelir elde etmesi,850 kolaylaşmaktadır.					
68. Markamız rakiplerimize karşı üstünlük,828 sağladığı için işletmemizin rekabetçi avantajını sürdürmesi kolaylaşmaktadır.					
66. Markamızın gücü, müşterilere kaliteli hizmet,809 sunma konusunda güven verdiği için rekabet üstünlüğünü sürdürmesi kolaylaşmaktadır.					



**Çizelge 5.7: Devamı**

<b>Kaynak Temelli Yaklaşımın Faktör Analizi Sonrası Oluşan Alt Boyutlar</b>	<b>Marka Yönetimi Yetenekleri</b>	<b>Yönetim ve Hizmet Yetenekleri</b>	<b>Pazarlama ve Satış Yönetimi Yetenekleri</b>	<b>Öğrenen Örgütler Yetenekleri</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Yetenekleri</b>
64. İşletmemizin müşteriler nezdinde ki marka,761 bilinirliği yüksek olduğu için gelir elde etmesi kolaylaşmaktadır.					
67. Müşteriler, güçlü marka imajımız nedeniyle,732 daha fazla ödeme yapmaya razı olarak işletmemizin yüksek gelir elde etmesini sağlamaktadır.					
33. İşletmemizdeki yöneticilerin liderlik kabiliyetleri işletmemizin rekabet avantajını artırmaktadır.			,738		
37. Rakiplerimize nazaran hizmet kalitemizin yüksek olması işletmemizin başarısını artırmaktadır.			,735		
34. Yöneticilerimizin şirketin misyon ve vizyonu doğrultusunda çalışanları motive etme yetenekleri işletmemizin başarısını artırmaktadır.			,732		
38. Hizmetlerimizdeki müşteri memnuniyeti ve hizmet başarısı işletmemizin performansını artırmaktadır.			,729		
35. Üst düzey yönetimin stratejik düşünme ve değişim yapabilme kabiliyeti işletmemizin başarısını artırmaktadır.			,565		
36. Yöneticilerin faaliyetlerimize ilişkin teknik bilgi ve yeterlilik düzeyi işletmemizin başarısını artırmaktadır.			,539		
42. Pazar ve sektör şartlarındaki ani değişikliklere süratle cevap verebilme yeteneği işletmemizin rekabet gücünü artırmaktadır			,824		
41. Satış ve pazarlama personelimizin sahip olduğu yetenek işletmemizin performansını artırmaktadır.			,751		
43. Satış öncesi ve hizmet sunumu esnasında sağlanan müşteri memnuniyeti işletmemizin başarısını artırmaktadır.			,676		
40. Pazar seçimi esnasında sistematik analiz yapabilme yeteneği işletmemizin performansını artırmaktadır.			,617		

**Çizelge 5.7: Devamı**

<b>Kaynak Temelli Yaklaşımın Faktör Analizi Sonrası Oluşan Alt Boyutlar</b>	<b>Marka Yönetimi Yetenekleri</b>	<b>Yönetim ve Hizmet Yetenekleri</b>	<b>Pazarlama ve Satış Yönetimi Yetenekleri</b>	<b>Öğrenen Örgütler Yetenekleri</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Yetenekleri</b>
49. Sunulan hizmette geçmiş deneyimlerden yararlanma yeteneğimiz işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır				,842	
50. Bilgi ve tecrübelerden elde edilen verileri muhafaza etme ve kullanma yeteneği işletmemizin başarısını artırmaktadır.				,786	
48. Bir alandaki faydalı fikir, deneyim ve uygulamaları işletmemize transfer ederek entegre edebilme yeteneği işletmemizin performansını artırmaktadır.				,577	
47. İşletmemizde etkin öğrenme sonucunda alternatifler arasından uygun seçimler yapabilme yeteneği işletmemizin performansını artırmaktadır.				,506	
62. Rakiplerimizin çalışanlarımızı transfer etmeleri zor olduğu için işletmemizin yüksek rekabet avantajını sürdürmesi kolaylaşmaktadır.					,908
63. Çalışanlarımızın yeteneklerinin rakip işletmeler tarafından taklit edilmesi zor olduğu için işletmemizin rekabet avantajını sürdürmesi kolaylaşmaktadır.					,745
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.a a. Rotation converged in 7 iterations.					

Çizelge 5.7’de İstanbul’daki yerli ve yabancı marka zincir otellerin üst düzey yönetici bakış açısıyla rekabet üstünlüğü anlayışını etkileyen kaynak temelli yaklaşım ile ilgili ölçeğin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda, ölçekte yer alan 36 maddeden 15 madde çıkarılmıştır. Böylece 21 maddeden oluşan 5 adet faktör elde edilmiştir. Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için yapılan örneklem yeterlilik testi sonuçları aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

**Çizelge 5. 8:** Kaynak Temelli Yaklaşım Ölçeği İçin Örneklem Yeterliliği Testi Sonucu

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,863
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1946,143
	df	210
	Sig.	,000

Çizelge 5.8’de örneklem yeterlilik testi sonuçlarına göre KMO, 0,863 ve verilerin anlamlı faktörler altında toplanabileceğini gösteren Bartlett test değeri ise 1946,143  $p < ,000$  olarak hesaplanmıştır. Her iki değer de ölçeğin faktör analiz için uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmamızda kaynak temelli yaklaşıma yönelik olarak; liderlik ve yönetim yetenekleri, kalite, standart ve hizmet yetenekleri, pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri, ortaklık kurma ve dış kaynak kullanımı yeteneği, teknoloji ve inovasyon yeteneği, insan kaynakları yeteneği, yönetim bilgi sistemleri yetenekleri, öğrenme ve değişim yeteneği, lojistik ve envanter yönetimi yetenekleri, işletme imajı ve marka yetenekleri olmak üzere 10 adet boyut faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda ölçeğin ulusal bağlamda 10 boyuttan değil eigen değeri 1’den büyük olan ve toplam varyansın % 67,8’ini ifade eden 5 boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir.

Bu çerçevede, kaynak temelli yaklaşım ölçeğinden aşağıdaki onbeş madde çıkarılmıştır;

“39. Hizmet sürecinde kullandığımız teknolojik yazılım ve donanım unsurları işletmemizin performansını artırmaktadır,

44. İhtiyacımız olan bilgileri elde ederek bilgiyi stratejik açıdan kullanma durumu işletmemizin performansını artırmaktadır,

45. Yönetim Bilgi Sistemlerini kullanarak pazarlarla ilgili bilgi edinme yeteneğimiz işletmemizin performansını artırmaktadır,

46. Yönetim Bilgi Sistemlerini kullanarak faaliyetlere ve finansal sonuçlara yönelik raporlama yeteneğimiz işletmemizin performansını artırmaktadır,

51. Hizmetlerimizin sunum hızının yeterliliği işletmemizin rekabet gücünü artırmaktadır,

52. Talebe göre hizmet süreçlerinde değişiklik yapabilme yeteneği işletmemizin performansını arttırmaktadır,

53. Çalışanlarımızın, kaliteli hizmet sunmak için sorunları çözme becerisi işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır,

54. İşletmemizin bulunduğu lokasyon rekabet üstünlüğü sağlamamıza neden olmaktadır,

55. Müşteri ve tedarikçilerimizle uzun süreli ilişkiler kurabilme yeteneğimiz işletmemize rekabet üstünlük sağlamaktadır,

56. Faaliyetler esnasında ortaya çıkan fırsat ve riskleri tedarikçilerimizle/ortaklarımızla karşılıklı paylaşabilme yeteneğimiz işletmemizin performansını arttırmaktadır,

57. İşbirliği yaptığımız tedarikçi ve ortaklarımızla kültür ve politikalarımızın birbirleriyle bağdaşması işletmemizin performansını arttırmaktadır,

58. İşletmenin en yeni bilişim ve teknolojileri kullanması işletmemizin performansını arttırmaktadır,

59. İşletmenin bilgi teknolojilerini kullanma uzmanlığına sahip olması işletmemizin performansını arttırmaktadır,

60. Çalışanlarımızın sahip oldukları deneyim ve yetenek müşteri memnuniyetini arttırmaktadır,

61. Çalışanlarımıza kişisel ve mesleki gelişimine yönelik verilen eğitimler müşteri memnuniyetini arttırmaktadır” soruları faktör analizi neticesinde çıkarılmıştır.

Faktör analizi sonucunda kaynak temelli yaklaşıma ait 5 boyut oluşmuştur. Bu kapsamdaki her bir boyuta verilen isim ve maddeler aşağıdadır.

### **5.3.1. Marka yönetimi yetenekleri boyutu**

“65. Markamızın gücü, yeni müşterileri daha kolay çektiği için işletmemizin yüksek gelir elde etmesi kolaylaşmaktadır

68. Markamız rakiplerimize karşı üstünlük sağladığı için işletmemizin rekabetçi avantajını sürdürmesi kolaylaşmaktadır,

66. Markamızın gücü, müşterilere kaliteli hizmet sunma konusunda güven verdiği için rekabet üstünlüğünü sürdürmesi kolaylaşmaktadır.

64. İşletmemizin müşteriler nezdinde ki marka bilinirliği yüksek olduğu için gelir elde etmesi kolaylaşmaktadır,

67. Müşteriler, güçlü marka imajımız nedeniyle daha fazla ödeme yapmaya razı olarak işletmemizin yüksek gelir elde etmesini sağlamaktadır” soruları marka yönetimi yetenekleri boyutu olarak isimlendirilmiştir.

### **5.3.2. Yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu**

“33. İşletmemizdeki yöneticilerin liderlik kabiliyetleri işletmemizin rekabet avantajını artırmaktadır,

37. Rakiplerimize nazaran hizmet kalitemizin yüksek olması işletmemizin başarısını artırmaktadır,

34. Yöneticilerimizin şirketin misyon ve vizyonu doğrultusunda çalışanları motive etme yetenekleri işletmemizin başarısını artırmaktadır,

38. Hizmetlerimizdeki müşteri memnuniyeti ve hizmet başarısı işletmemizin performansını artırmaktadır,

35. Üst düzey yönetimin stratejik düşünme ve değişim yapabilme kabiliyeti işletmemizin başarısını artırmaktadır,

36. Yöneticilerin faaliyetlerimize ilişkin teknik bilgi ve yeterlilik düzeyi işletmemizin başarısını artırmaktadır” soruları yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu olarak isimlendirilmiştir.

### **5.3.3. Pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu**

“42. Pazar ve sektör şartlarındaki ani değişikliklere süratle cevap verebilme yeteneği işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır,

41. Satış ve pazarlama personelimizin sahip olduğu yetenek işletmemizin performansını artırmaktadır,

43. Satış öncesi ve hizmet sunumu esnasında sağlanan müşteri memnuniyeti işletmemizin başarısını artırmaktadır,

40. Pazar seçimi esnasında sistematik analiz yapabilme yeteneği işletmemizin performansını artırmaktadır” soruları pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu olarak isimlendirilmiştir.

#### **5.3.4. Öğrenen örgütler yetenek boyutu**

“49. Sunulan hizmette geçmiş deneyimlerden yararlanma yeteneğimiz işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır,

50. Bilgi ve tecrübelerden elde edilen verileri muhafaza etme ve kullanma yeteneği işletmemizin başarısını artırmaktadır,

48. Bir alandaki faydalı fikir, deneyim ve uygulamaları işletmemize transfer ederek entegre edebilme yeteneği işletmemizin performansını artırmaktadır,

47. İşletmemizde etkin öğrenme sonucunda alternatifler arasından uygun seçimler yapabilme yeteneği işletmemizin performansını artırmaktadır” soruları öğrenen örgütler yetenekleri boyutu olarak isimlendirilmiştir.

#### **5.3.5. İnsan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu**

“62. Rakiplerimizin çalışanlarımızı transfer etmeleri zor olduğu için işletmemizin yüksek rekabet avantajını sürdürmesi kolaylaşmaktadır,

63. Çalışanlarımızın yeteneklerinin rakip işletmeler tarafından taklit edilmesi zor olduğu için işletmemizin rekabet avantajını sürdürmesi kolaylaşmaktadır” soruları ise insan kaynakları yönetimi yeteneği boyutu olarak isimlendirilmiştir.

Faktör analizlerinden sonra ölçeklerin hem soru bazında hem de bütünsel olarak güvenilirlik testleri yapılmış, bütün ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin belirtilen limitler arasında olduğu gözlemlenmiştir. Daha sonra her bir ölçek ile ilgili ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve bu değerlerin normallik varsayımlarını karşıladığı tespit edilmiştir.

#### **5.4. Güvenilirlik Analizleri**

Anketi ölçmede kullanılan ifadelerin birbirleriyle tutarlı olup olmadıklarının ölçümü için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu çalışmada güvenilirlik katsayısı için Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) yöntemi dikkate alınmıştır. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer alır ve 1'e yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi artar (Ural ve Kılıç,

2013). Alfa değeri için;  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Karagöz, 2016, s.941).

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin faktör analizi neticesinde oluşan güvenilirlik değerleri aşağıdaki çizelge 5.9'da gösterilmektedir:

**Çizelge 5. 9: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Değerleri**

<b>Endüstri Temelli Yaklaşım Ölçeği</b>	0,794
Rakipler Boyutu	0,806
Farklılaşarak Odaklanma Boyutu	0,861
Pazarlık Gücü Boyutu	0,778
Maliyet Liderliği Boyutu	0,823
<b>Kaynak Temelli Yaklaşım Ölçeği:</b>	0,912
Marka Yönetimi Yetenekleri Boyutu	0,884
Yönetim ve Hizmet Yetenekleri Boyutu	0,874
Pazarlama ve Satış Yönetimi Yetenekleri Boyutu	0,843
Öğrenen Örgütler Yetenekleri Boyutu	0,798
İnsan Kaynakları Yönetimi Yetenekleri Boyutu	0,824

Çizelge 5.9'da görüleceği üzere, araştırma kapsamında endüstri temelli yaklaşım ve kaynak temelli yaklaşım ölçeği ile ilgili güvenilirlik değerlerine bakıldığında, ölçeğin bütünsel olarak oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Endüstri temelli yaklaşım ölçeğinin; rakipler, farklılaşarak odaklanma, pazarlık gücü ve maliyet liderliği boyutları ile ilgili güvenilirlik değerleri incelendiğinde tümünün yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Pazarlık gücü boyutu ile ilgili güvenilirlik değeri incelendiğinde oldukça güvenilir olduğu görülmüştür.

Kaynak temelli yaklaşım ölçeğinin; marka yönetimi yetenekleri boyutu, yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu, pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu ve insan kaynakları yönetimi yeteneği boyutu ile ilgili güvenilirlik değerleri incelendiğinde tümünün yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Öğrenen örgütler yetenekleri boyutu ile ilgili güvenilirlik değeri incelendiğinde oldukça güvenilir olduğu görülmüştür.

## 5.5. Normallik İstatistikleri

Normallik istatistikleri kapsamında endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım ölçeğine ait her soru bazında ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerler çizelge 5.10 ve çizelge 5.11’de gösterilmektedir.

**Çizelge 5. 10:** Endüstri Temelli Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Endüstri Temelli Yaklaşım Ölçeği	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1 Sektöre yeni girecek konaklama işletmeleri, işletmemizin pazar payını etkilemektedir.	4,20	,838	-1,276	1,466
2 Sektöre yeni girecek konaklama işletmelerinin oluşturdukları arz fazlalığı işletmemizin pazar payını olumsuz etkilemektedir.	4,04	,983	-1,056	,402
3 Konaklama işletmeleri arasında yaşanan yoğun rekabet, işletme gelirlerini olumsuz etkilemektedir.	4,24	,844	-1,278	1,452
4 Sektörde birbirleriyle aynı özellikte çok sayıda konaklama işletmesinin bulunması işletmemizin performansını olumsuz etkilemektedir.	3,57	1,089	-,359	-1,207
5 Rakiplerden daha yenilikçi hizmet meydana getirme yeteneği işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır	4,29	,706	-,935	1,208
6 Yeni hizmet ve ürün geliştirilmesine yönelik rakiplerden daha etkili olmamız işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır	4,17	,787	-1,387	1,302
7 Müşteri tercihlerine göre hizmetlerin sunumu işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır	4,03	,864	-1,186	1,768
8 Rakiplere nazaran daha etkin pazar bölümlendirme stratejisi yapmamız işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır	4,24	,755	-1,187	1,409
9 Rakipler tarafından keşfedilmemiş pazarlarda faaliyet göstermemiz işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır	4,06	,908	-,925	,254



**Çizelge 5.10: Devamı**

Endüstri Temelli Yaklaşım Ölçeği	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
10 Ürün ve hizmet satın aldığımız tedarikçilere/satıcılara olan aşırı bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.	2,76	1,108	,748	-,764
11 Sunulan hizmetlerin belli başlı birkaç acenta/müşteri grubu tarafından satın alınmasına yönelik oluşan bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.	3,16	1,134	,126	-1,429
12 Tedarikçiler tarafından sunulan mal ve hizmetlerin kalitesine olan bağlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir	2,66	1,074	1,045	-,226
13 Maliyet azaltıcı sistem ve uygulamalara daha fazla yatırım yapma işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır	3,93	,929	-1,313	1,410
14 Hizmet sunumu için ihtiyaç duyulan hammadde ve hizmetleri rakiplere göre daha düşük maliyetle temin etme durumu işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır	3,93	,961	-1,184	1,303

Verilerin normal dağılımının kontrolü için çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  limitleri arasında olması gerekmektedir (Ünal ve Gürsoy, 2014). Bu çerçevede, çizelge 5.10'de gösterilen endüstri temelli yaklaşım ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgulara bakıldığında, çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  limitleri içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre endüstri temelli yaklaşım ölçeğine ilişkin verilerimiz normal dağılım göstermiştir.

**Çizelge 5. 11: Kaynak Temelli Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular**

Kaynak Temelli Yaklaşım Ölçeği	Ort.	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
1 Markamızın gücü, yeni müşterileri daha kolay çektiği için işletmemizin yüksek gelir elde etmesi kolaylaşmaktadır.	4,11	,831	-1,322	0,869
2 Markamız rakiplerimize karşı üstünlük sağladığı için işletmemizin rekabetçi avantajını sürdürmesi kolaylaşmaktadır.	4,01	,857	-,971	,987
3 Markamızın gücü, müşterilere kaliteli hizmet sunma konusunda güven verdiği için rekabet üstünlüğünü sürdürmesi kolaylaşmaktadır.	4,32	,605	-1,199	1,396

**Çizelge 5.11: Devamı**

<b>Kaynak Temelli Yaklaşım Ölçeği</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sap.</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
4 İşletmemizin müşteriler nezdinde ki marka bilinirliği yüksek olduğu için gelir elde etmesi kolaylaşmaktadır.	4,24	,781	-1,219	1,210
5 Müşteriler, güçlü marka imajımız nedeniyle daha fazla ödeme yapmaya razı olarak işletmemizin yüksek gelir elde etmesini sağlamaktadır	3,76	1,053	-,718	-,300
6 İşletmemizdeki yöneticilerin liderlik kabiliyetleri işletmemizin rekabet avantajını artırmaktadır.	4,38	,650	-1,014	1,409
7 Rakiplerimize nazaran hizmet kalitemizin yüksek olması işletmemizin başarısını artırmaktadır.	4,56	,572	-,879	-,218
8 Yöneticilerimizin şirketin misyon ve vizyonu doğrultusunda çalışanları motive etme yetenekleri işletmemizin başarısını artırmaktadır.	4,51	,671	-1,848	1,672
9 Hizmetlerimizdeki müşteri memnuniyeti ve hizmet başarısı işletmemizin performansını artırmaktadır.	4,64	,534	-1,101	,182
10 Üst düzey yönetimin stratejik düşünme ve değişim yapabilme kabiliyeti işletmemizin başarısını artırmaktadır.	4,57	,522	-,577	-1,048
11 Yöneticilerin faaliyetlerimize ilişkin teknik bilgi ve yeterlilik düzeyi işletmemizin başarısını artırmaktadır.	4,57	,560	-1,066	1,469
12 Pazar ve sektör şartlarındaki ani değişikliklere süratle cevap verebilme yeteneği işletmemizin rekabet gücünü artırmaktadır	4,56	,572	-1,094	1,415
13 Satış ve pazarlama personelimizin sahip olduğu yetenek işletmemizin performansını artırmaktadır.	4,67	,485	-,911	-,731
14 Satış öncesi ve hizmet sunumu esnasında sağlanan müşteri memnuniyeti işletmemizin başarısını artırmaktadır.	4,60	,567	-1,281	1,903
15 Pazar seçimi esnasında sistematik analiz yapabilme yeteneği işletmemizin performansını artırmaktadır.	4,40	,612	-,846	1,503
16 Sunulan hizmette geçmiş deneyimlerden yararlanma yeteneğimiz işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır.	4,37	,572	-,437	,609
17 Bilgi ve tecrübelerden elde edilen verileri muhafaza etme ve kullanma yeteneği işletmemizin başarısını artırmaktadır.	4,40	,578	-,543	,594

**Çizelge 5.11: Devamı**

Kaynak Temelli Yaklaşım Ölçeği	Ort.	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
18 Bir alandaki faydalı fikir, deneyim ve uygulamaları işletmemize transfer ederek entegre edebilme yeteneği işletmemizin performansını artırmaktadır.	4,32	,571	-,133	-,632
19 İşletmemizde etkin öğrenme sonucunda alternatifler arasından uygun seçimler yapabilme yeteneği işletmemizin performansını artırmaktadır.	4,28	,603	-,214	-,574
20 Rakiplerimizin çalışanlarımızı transfer etmeleri zor olduğu için işletmemizin yüksek rekabet avantajını sürdürmesi kolaylaşmaktadır.	3,66	1,035	-,413	-,686
21 Çalışanlarımızın yeteneklerinin rakip işletmeler tarafından taklit edilmesi zor olduğu için işletmemizin rekabet avantajını sürdürmesi kolaylaşmaktadır.	3,53	1,061	-,155	-,936

Çizelge 5.11’de gösterilen kaynak temelli yaklaşım ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgulara bakıldığında, çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  limitleri içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre kaynak temelli yaklaşım ölçeğine ilişkin verilerimiz normal dağılım göstermiştir.

### **5.6. Endüstri Temelli Yaklaşım İle Kaynak Temelli Yaklaşım Ölçekleri ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular**

Endüstri temelli yaklaşım ölçeği ile rakipler, farklılaşarak odaklanma, pazarlık gücü ve maliyet liderliği alt boyutları için hesaplanmış ortalama ve standart sapma değerleri çizelge 5.12’de gösterilmektedir.

**Çizelge 5. 12: Endüstri Temelli Yaklaşım Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standart Sapma
<b>Endüstri Temelli Yaklaşım</b>	<b>3,80</b>	<b>0,48</b>
Rakipler	4,01	0,75
Farklılaşarak Odaklanma	4,15	0,57
Pazarlık Gücü	2,85	0,92
Maliyet Liderliği	3,93	0,87

Çizelge 5.12'deki bulgular değerlendirildiğinde, katılımcılardan alınan yanıtlara göre endüstri temelli yaklaşım boyutlarının tümünün ortalama değerinin 3,80 olduğu görülmektedir. Buna göre yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapan katılımcıların endüstri temelli yaklaşım ile ilgili algılarının kısmen olumlu olduğunu söyleyebiliriz. Endüstri temelli yaklaşımın alt boyutlarına bakıldığında; rakipler boyutunun ortalaması 4,01, farklılaşarak odaklanma boyutunun ortalaması 4,15, pazarlık gücü boyutunun ortalaması 2,85 ve son olarak maliyet liderliği boyutunun ortalaması ise 3,93 olduğu görülmektedir.

Kaynak temelli yaklaşım ölçeği ile marka yönetimi yetenekleri, yönetim ve hizmet yetenekleri, pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri, öğrenen örgütler yetenekleri insan kaynakları yönetimi yetenekleri alt boyutları için hesaplanmış ortalama ve standart sapma değerleri çizelge 5.13'te gösterilmiştir.

**Çizelge 5. 13:** Kaynak Temelli Yaklaşım Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Kaynak Temelli Yaklaşım</b>	<b>4,30</b>	<b>0,42</b>
Marka Yönetimi Yetenekleri	4,08	0,69
Yönetim ve Hizmet Yetenekleri	4,53	0,46
Pazarlama ve Satış Yönetimi Yetenekleri	4,55	0,46
Öğrenen Örgütler Yetenekleri	4,34	0,45
İnsan Kaynakları Yönetimi Yetenekleri	3,59	0,96

Çizelge 5.13'teki bulgular değerlendirildiğinde, katılımcılardan alınan yanıtlara göre kaynak temelli yaklaşım boyutlarının tümünün ortalama değerinin 4,30 olduğu görülmektedir. Buna göre yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapan katılımcıların kaynak temelli yaklaşım ile ilgili algılarının yüksek derecede olumlu olduğunu söyleyebiliriz. Kaynak temelli yaklaşımın alt boyutlarına bakıldığında; marka yönetimi yetenekleri boyutunun ortalaması 4,08 yönetim ve hizmet yetenekleri boyutunun ortalaması 4,53 pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutunun ortalaması 4,55 öğrenen örgütler boyutunun ortalaması 4,34 ve son olarak insan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutunun ortalaması ise 3,59 olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.12 ve çizelge 5.13'te yer alan endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım ölçeğine ilişkin hesaplanan ortalama değerleri kıyaslandığında, yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algılarının (4,30) endüstri temelli yaklaşım algılarına (3,80) oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticiler kaynak temelli yaklaşımı daha çok benimsemektedir. Yani yöneticiler rekabet stratejilerini belirlerken işletmenin temel kaynak ve yeteneklerine öncelik verdikleri görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre, araştırmamızın “**H<sub>1</sub>**: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları, endüstri temelli yaklaşım algılarına oranla daha yüksektir “ adlı hipotezi **desteklenmiştir**.

### **5.7. Endüstri Temelli Yaklaşım İle Kaynak Temelli Yaklaşım Arasındaki İlişkiler**

Korelasyon katsayısı “r” harfi ile ifade edilir ve -1 ile +1 arasında bir değer alır. Bu değerler; 0-0,29 arasında olması durumunda zayıf ve düşük, 0,30-0,64 arasında olması durumunda orta, 0,65-0,84 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek ve 0,85-1 arasında olması durumunda ise kuvvetli/çok yüksek şekilde yorumlanmaktadır (Kılıç, 2013). Verilerimiz normal dağılım sergilediğinden dolayı bu araştırmada Pearson Korelasyon yöntemi kullanılmıştır.

Endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon Analiz sonuçları çizelge 5.14'te gösterilmektedir.

**Çizelge 5. 14: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları**

	Rakipler	Farklılaşarak Odaklanma	Pazarlık Gücü	Maliyet Liderliği	Marka Yönetimi Yetenekleri	Yönetim ve Hizmet Yetenekleri	Pazarlama ve Satış Yönetimi Yetenekleri	Öğrenen Örgütler Yetenekleri	İnsan Kaynakları Yönetimi Yetenekleri	Genel - Endüstri Temelli Yaklaşım	Genel - Temelli Yaklaşım
Spearman's rho	Rakipler	1,000									
	Farklılaşarak Odaklanma	,212**	1,000								
	Pazarlık Gücü	,225**	,209**	1,000							
	Maliyet Liderliği	0,124	,378**	0,152	1,000						
	Marka Yönetimi Yetenekleri	0,128	,371**	0,049	,238**	1,000					
	Yönetim ve Hizmet Yetenekleri	0,140	,556**	0,010	,268**	,455**	1,000				
	Pazarlama ve Satış Yönetimi Yetenekleri	0,144	,491**	0,025	,262**	,454**	,724**	1,000			
	Öğrenen Örgütler Yetenekleri	0,154	,536**	0,125	,311**	,414**	,591**	,604**	1,000		
	İnsan Kaynakları Yönetimi Yetenekleri	0,051	,167*	0,122	,280**	,502**	,317**	,308**	,251**	1,000	
	Genel – Endüstri Temelli Yaklaşım	,632**	,670**	,630**	,503**	,268**	,351**	,337**	,406**	,230**	1,000
	Genel – Kaynak Temelli Yaklaşım	0,152	,551**	0,049	,363**	,790**	,805**	,790**	,700**	,615**	,397**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Çizelge 5.14'teki verilere göre değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıda açıklanmıştır.

Farklılaşarak odaklanma boyutu ile rakipler boyutu arasında pozitif yönlü ve düşük derecede bir ilişki vardır ( $r=0,212$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, farklılaşarak odaklanma boyutu ile rakipler boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

Pazarlık gücü boyutu ile rakipler boyutu arasında pozitif yönlü ve düşük derecede bir ilişki vardır ( $r=0,225$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, pazarlık gücü boyutu ile rakipler boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

Pazarlık gücü boyutu ile farklılaşarak odaklanma boyutu arasında pozitif yönlü ve düşük derecede bir ilişki vardır ( $r=0,209$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, pazarlık gücü boyutu ile farklılaşarak odaklanma boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

Maliyet liderliği boyutu ile rakipler boyutu arasında bir ilişki yoktur ( $r=0,124$   $p>0,05$ ).

Maliyet liderliği boyutu ile farklılaşarak odaklanma boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=0,378$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, maliyet liderliği ile odaklanarak farklılaştırma boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

Maliyet liderliği boyutu ile pazarlık gücü boyutu arasında bir ilişki yoktur ( $r=0,152$   $p>0,05$ ).

Marka yönetimi yetenekleri boyutu ile rakipler boyutu arasında bir ilişki yoktur ( $r=0,128$   $p>0,05$ ).

Marka yönetimi yetenekleri boyutu ile farklılaşarak odaklanma boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=0,371$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, marka yönetimi yetenekleri ile farklılaşarak odaklanma boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

Marka yönetimi yetenekleri boyutu ile pazarlık gücü boyutu arasında bir ilişki yoktur ( $r=0,049$   $p>0,05$ ).

Marka yönetimi yetenekleri boyutu ile maliyet liderliği boyutu arasında pozitif yönlü ve düşük derecede bir ilişki vardır ( $r=0,238$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, marka yönetimi yetenekleri ile maliyet liderliği boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

Yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu ile rakipler boyutu arasında bir ilişki yoktur ( $r=0,140$   $p>0,05$ ).

Yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu ile farklılaşarak odaklanma boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=0,556$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, yönetim ve hizmet yetenekleri ile farklılaşarak odaklanma boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

Yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu ile pazarlık gücü boyutu arasında bir ilişki yoktur ( $r=0,010$   $p>0,05$ ).

Yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu ile maliyet liderliği boyutu arasında pozitif yönlü ve düşük derecede bir ilişki vardır ( $r=0,268$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, maliyet liderliği ile yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

Yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu ile marka yönetimi yetenekleri boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=0,455$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, marka yönetimi yetenekleri ile yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

Pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri ile rakipler boyutu arasında bir ilişki yoktur ( $r=0,144$   $p>0,05$ ).

Pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu ile farklılaşarak odaklanma boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=0,491$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, farklılaşarak odaklanma boyutu ile pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

Pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri ile pazarlık gücü boyutu arasında bir ilişki yoktur ( $r=0,025$   $p>0,05$ ).

Pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu ile maliyet liderliği boyutu arasında pozitif yönlü ve düşük derecede bir ilişki vardır ( $r=0,262$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, maliyet liderliği boyutu ile pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.



Pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu ile marka yönetimi yetenekleri boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=0,454$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, marka yönetimi yetenekleri ile pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir

Pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu ile yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu arasında pozitif yönlü ve yüksek derecede bir ilişki vardır ( $r=0,724$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, yönetim ve hizmet yetenekleri ile pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir

Öğrenen örgütler yetenekleri boyutu ile rakipler boyutu arasında bir ilişki yoktur ( $r=0,154$   $p>0,05$ ).

Öğrenen örgütler yetenekleri boyutu ile farklılaşarak odaklanma boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=0,536$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, farklılaşarak odaklanma boyutu ile öğrenen örgütler yetenekleri boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

Öğrenen örgütler yetenekleri boyutu ile pazarlık gücü boyutu arasında bir ilişki yoktur ( $r=0,125$   $p>0,05$ ).

Öğrenen örgütler yetenekleri boyutu ile maliyet liderliği boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=0,311$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, maliyet liderliği boyutu ile öğrenen örgütler yetenekleri boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

Öğrenen örgütler yetenekleri boyutu ile marka yönetimi yetenekleri boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=0,414$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, marka yönetimi yetenekleri boyutu ile öğrenen örgütler yetenekleri boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

Öğrenen örgütler yetenekleri boyutu ile yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=0,591$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu ile öğrenen örgütler yetenekleri boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

Öğrenen örgütler yetenekleri boyutu ile pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=0,604$   $p<0,05$ ). Bu ilişki pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu ile öğrenen örgütler yetenekleri boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

İnsan kaynakları yetenekleri boyutu ile rakipler boyutu arasında bir ilişki yoktur ( $r=0,051$   $p>0,05$ ).

İnsan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu ile farklılaşarak odaklanma boyutu arasında pozitif yönlü ve düşük derecede bir ilişki vardır ( $r=0,167$   $p<0,05$ ). Bu ilişki farklılaşarak odaklanma boyutu ile insan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu ile pazarlık gücü boyutu arasında bir ilişki yoktur ( $r=0,122$   $p>0,05$ ).

İnsan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu ile maliyet liderliği boyutu arasında pozitif yönlü ve düşük derecede bir ilişki vardır ( $r=0,280$   $p<0,05$ ). Bu ilişki maliyet liderliği boyutu ile insan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu ile marka yönetimi yetenekleri boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=0,502$   $p<0,05$ ). Bu ilişki marka yönetimi yetenekleri boyutu ile insan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu ile yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=0,317$   $p<0,05$ ). Bu ilişki yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu ile insan kaynakları yetenekleri boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu ile pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=0,308$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu ile insan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu ile öğrenen örgütler boyutu arasında pozitif yönlü ve düşük derecede bir ilişki vardır ( $r=0,251$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, öğrenen örgütler boyutu ile insan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir

Endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=0,397$   $p<0,05$ ). Bu ilişki, endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım arasındaki değişimlerin aynı yönlü olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre, araştırmamızın ikinci hipotezi olan “**H<sub>2</sub>**: Endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” adlı hipotezimiz **desteklenmiştir**.

**Çizelge 5. 15:** Korelasyon Analizi Sonucunda Oluşturulan Özet Hipotez Tablosu

<b>KORELASYONLAR ANALİZİ İLE İLGİLİ HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇLAR</b>
<b>H<sub>2</sub></b> : Endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2a</sub> : Farklılaşarak odaklanma boyutu ile rakipler boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2b</sub> : Pazarlık gücü boyutu ile rakipler boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2c</sub> : Pazarlık gücü boyutu ile farklılaşarak odaklanma boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2d</sub> : Maliyet liderliği boyutu ile rakipler boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Red</b>
H <sub>2e</sub> : Maliyet liderliği boyutu ile farklılaşarak odaklanma arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2f</sub> : Maliyet liderliği boyutu ile pazarlık gücü boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Red</b>
H <sub>2g</sub> : Marka yönetimi yetenekleri ile rakipler boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Red</b>
H <sub>2h</sub> : Marka yönetimi yetenekleri boyutu ile farklılaşarak odaklanma boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2i</sub> : Marka yönetimi yetenekleri boyutu ile pazarlık gücü boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Red</b>
H <sub>2j</sub> : Marka yönetimi yetenekleri boyutu ile maliyet liderliği boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2j</sub> : Yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu ile rakipler boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Red</b>

**Çizelge 5.15: Devamı**

<b>KORELASYONLAR ANALİZİ İLE İLGİLİ HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇLAR</b>
H <sub>2k</sub> : Yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu ile farklılaşarak odaklanma boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2l</sub> : Yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu ile pazarlık gücü boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Red</b>
H <sub>2m</sub> : Yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu ile maliyet liderliği boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2n</sub> : Yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu ile marka yönetimi yetenekleri boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2o</sub> : Pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu ile rakipler boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Red</b>
H <sub>2ö</sub> : Pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu ile farklılaşarak odaklanma boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2p</sub> : Pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu ile pazarlık gücü boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Red</b>
H <sub>2r</sub> : Pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu ile maliyet liderliği boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2s</sub> : Pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu ile marka yönetimi yetenekleri boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2ş</sub> : Pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu ile yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2t</sub> : Öğrenen örgütler yetenekleri boyutu ile rakipler boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Red</b>
H <sub>2u</sub> : Öğrenen örgütler yetenekleri boyutu ile farklılaşarak odaklanma boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2v</sub> : Öğrenen örgütler yetenekleri boyutu ile pazarlık gücü boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Red</b>
H <sub>2y</sub> : Öğrenen örgütler yetenekleri boyutu ile maliyet liderliği boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2z</sub> : Öğrenen örgütler yetenekleri boyutu ile marka yönetimi yetenekleri boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2aa</sub> : Öğrenen örgütler yetenekleri boyutu ile yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2ab</sub> : Öğrenen örgütler yetenekleri boyutu ile pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2ac</sub> : İnsan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu ile rakipler boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Red</b>
H <sub>2ad</sub> : İnsan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu ile farklılaşarak odaklanma boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>

### Çizelge 5.15: Devamı

KORELASYONLAR ANALİZİ İLE İLGİLİ HİPOTEZLER	SONUÇLAR
H <sub>2ae</sub> : İnsan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu ile pazarlık gücü boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Red</b>
H <sub>2af</sub> : İnsan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu ile maliyet liderliği boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2ag</sub> : İnsan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu ile marka yönetimi yetenekleri boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2ah</sub> : İnsan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu ile yönetim ve hizmet yetenekleri boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2ai</sub> : İnsan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu ile pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>2aj</sub> : İnsan kaynakları yönetimi yetenekleri boyutu ile öğrenen örgütler yetenekleri boyutu arasında bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>

### 5.8. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Araştırmamızın bu bölümünde yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım algılarının demografik değişkenlere göre (işletmedeki görev, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, üst düzey yöneticiliğe geçmediği önce görev aldığı bölüm, turizm sektöründeki çalışma süresi, en son çalıştığı işletmedeki çalışma süresi, mesleki turizm eğitim durumu, otel sınıfı, otelin yerli veya yabancı marka olma durumu, otelin yabancı marka ise yönetim veya sahiplik özelliği, otelin yerli marka ise yönetim veya sahiplik özelliği) farklılık gösterip göstermediğine dair bulgulara yer verilmiştir.

### 5.9. Normallik Dağılımı

Stratejik yönetim yaklaşımlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılacak analizler için veri dağılımlarının yapısına, dolayısıyla elde edilen sonuçlara göre parametrik veya parametrik olmayan testler yapılacaktır. 152 adet verinin toplandığı bu çalışmada araştırma verilerinin yapısına, yani hangi istatistiksel analiz tekniklerinin kullanılacağına ilişkin değerlendirmeler için çarpıklık ve basıklık değerleri ile Q-Q değerlerinden faydalanılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  limitleri içerisinde olması

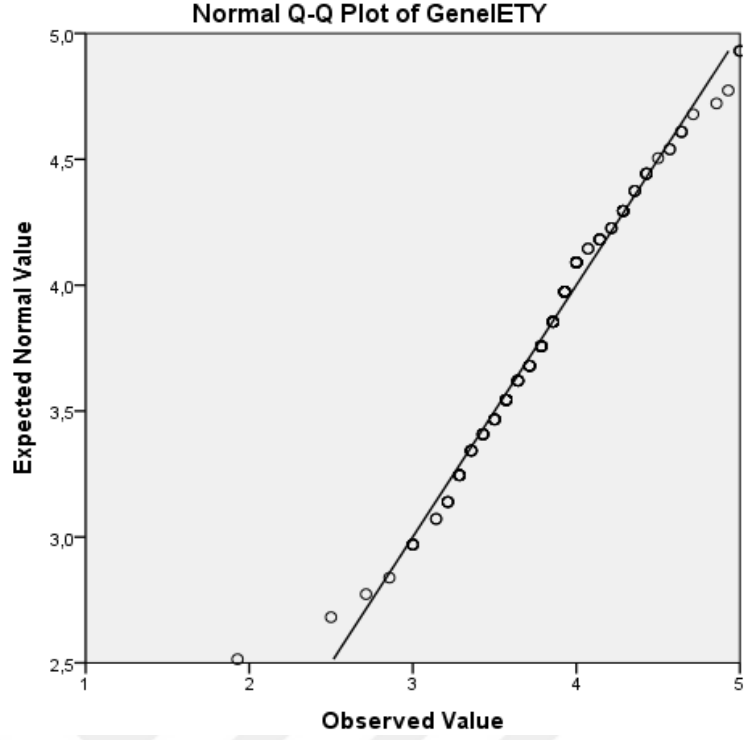
dağılımın normal olduğunu gösterir. Q-Q grafiğinde araştırma verilerinin bir doğru etrafında toplanması, dağılımın normal olduğunun bir göstergesidir (Ünal ve Gürsoy, 2014)

Buna göre verilerin normalliği konusunda bilgi veren istatistikler çizelge 5.16'da gösterilmektedir.

**Çizelge 5. 16: Veri Dağılımı İstatistikleri**

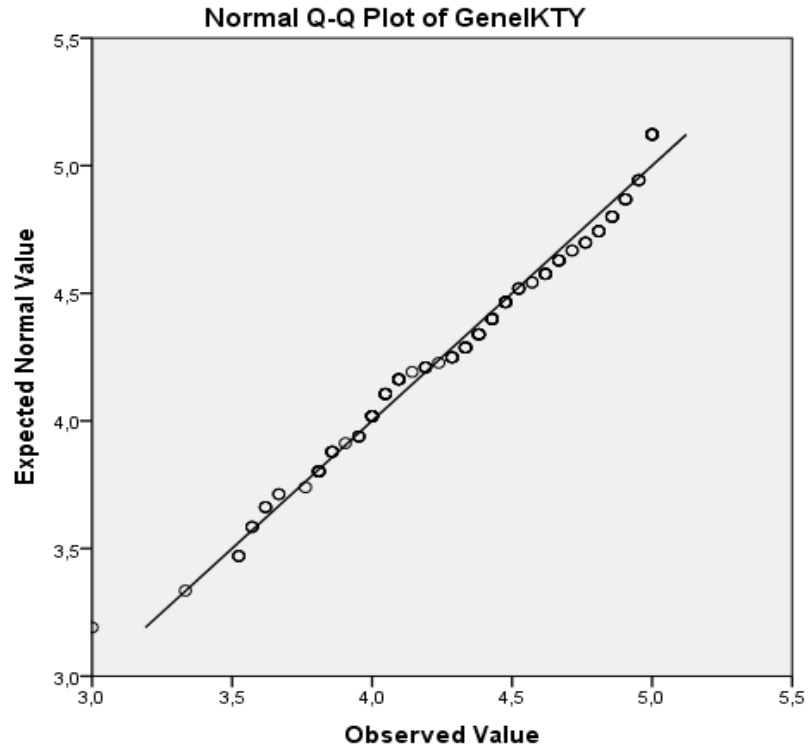
Değişken	Ortalamalar	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<b>Endüstri Temelli Yaklaşım</b>	<b>3,80</b>	<b>,48858</b>	<b>-,158</b>	<b>1,193</b>
Rakipler	4,01	,75046	-,810	,471
Farklılaşarak Odaklanma	4,15	,57743	-,834	1,964
Pazarlık Gücü	2,85	,92032	,669	-,456
Maliyet Liderliği	3,93	,87089	-1,271	2,015
<b>Kaynak Temelli Yaklaşım</b>	<b>4,30</b>	<b>,42284</b>	<b>-,236</b>	<b>-,474</b>
Marka Yönetimi Yetenekleri	4,08	,69234	-,885	2,339
Yönetim ve Hizmet Yetenekleri	4,53	,46054	-,785	-,117
Pazarlama ve Satış Yönetimi Yetenekleri	4,55	,46256	-,706	-,421
Öğrenen Örgütler Yetenekleri	4,34	,45838	-,111	-,215
İnsan Kaynakları Yönetimi Yetenekleri	3,59	,96639	-,284	-,663

Çizelge 5.16'daki bulgular değerlendirildiğinde araştırma verilerinden, çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  arasından olduğundan istatistiksel açıdan normal dağılım gösterdiğini söyleyebiliriz. Verilerin normalliği ile ilgili bize bilgi veren bir diğer yöntem olan Q-Q grafikleri aşağıda gösterilmiştir.



**Şekil 5. 1:** Endüstri Temelli Yaklaşım Q-Q Grafiği

Şekil 5.1’de görüldüğü üzere endüstri temelli yaklaşım ile ilgili Q-Q grafiğindeki veriler bir doğru etrafında toplanmıştır. Buna göre veri setimizin normal dağılım gösterdiğini söyleyebiliriz.



**Şekil 5. 2:** Kaynak Temelli Yaklaşım Q-Q Grafiği

Şekil 5.2’de görüldüğü üzere kaynak temelli yaklaşım ile ilgili Q-Q grafiğindeki veriler bir doğru etrafında toplanmıştır. Buna göre veri setimiz normal dağılım göstermiştir.

### 5.10. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının İşletmedeki Görev Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

H<sub>3</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otelde, üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları işletmedeki görev değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinde görevli üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım arasındaki görüşlerinin işletmedeki görev değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ölçek ortalamaları ile iki kategoride oluşturulan görev değişkeni ortalaması t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları çizelge 5.17’de gösterilmiştir.

**Çizelge 5. 17:** Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının İşletmedeki Görev Değişkenine Yönelik T-Testi

	<b>Görevi</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>P</b>
<b>Endüstri Temelli Yaklaşım</b>	Genel Müdür	88	3,8401	,43951	<b>,313</b>
	Satış ve Pazarlama Müdürü	64	3,7589	,54910	
	<b>Görevi</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>P</b>
<b>Kaynak Temelli Yaklaşım</b>	Genel Müdür	88	4,2852	,40686	<b>,423</b>
	Satış ve Pazarlama Müdürü	64	4,3400	,44516	

Çizelge 5.17’de görüldüğü üzere, hem endüstri temelli yaklaşım hem de kaynak temelli yaklaşım ortalamaları ile işletmedeki görev değişkeni ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinde görevli üst düzey yöneticilerin işletmedeki görevi, endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım konusundaki görüşlerini etkilememektedir.

Ancak endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım ortalamaları karşılaştırıldığında, kaynak temelli yaklaşım grubunun ortalamaları endüstri temelli



yaklaşım gruplarının ortalamasına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin işletmedeki görev değişkeni açısından kaynak temelli yaklaşıma öncelik verdikleri söylenebilir.

### 5.11. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının İşletmedeki Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

H<sub>4</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım arasındaki görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ölçek ortalamaları ile iki kategoriye sahip cinsiyet değişkeni ortalaması t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları çizelge 5.18’de gösterilmiştir.

**Çizelge 5. 18:** Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Cinsiyet Değişkenine Yönelik T-Testi

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	P
<b>Endüstri Temelli Yaklaşım</b>	Kadın	45	3,8032	,49397	<b>,964</b>
	Erkek	107	3,8071	,48863	
<b>Kaynak Temelli Yaklaşım</b>	Kadın	45	4,3397	,44365	<b>,554</b>
	Erkek	107	4,2951	,41521	

Çizelge 5.18’de görüldüğü üzere, hem endüstri temelli yaklaşım hem de kaynak temelli yaklaşım ortalamaları ile cinsiyet değişkeni ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin cinsiyetleri, endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım konusundaki görüşlerini etkilememektedir.

Ancak endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım ortalamaları karşılaştırıldığında, kaynak temelli yaklaşım grubunun ortalamaları endüstri temelli

yaklaşım gruplarının ortalamasına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin cinsiyet değişkeni açısından kaynak temelli yaklaşıma öncelik verdikleri söylenebilir.

### 5.12. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

H<sub>5</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinde görevli üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım arasındaki görüşlerinin yaş değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ölçek ortalamaları ile üç kategoride oluşturulan yaş değişkeni ortalaması ANOVA testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları çizelge 5.19’da gösterilmiştir.

**Çizelge 5. 19:** Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Yaş Değişkenine Yönelik ANOVA Testi

	Yaş	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort.	S.S.	F	P
<b>Endüstri Temelli Yaklaşım</b>	34 ve Altı	44			3,8052	,56608		
	35-44 Yaş	57	2,389	0,095	3,7080	,40592	<b>2,846</b>	<b>,087</b>
	45 Yaş ve Üstü	51			3,9160	,48733		
	Toplam	152			3,8059	,48858		

	Yaş	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort.	S.S.	F	P
<b>Kaynak Temelli Yaklaşım</b>	34 ve Altı	44			4,3994	,40565		
	35-44 Yaş	57	,283	0,754	4,2715	,40854	<b>1,145</b>	<b>,239</b>
	45 Yaş ve Üstü	51			4,2708	,44858		
	Toplam	152			4,3083	,42284		

Çizelge 5.19'da görüldüğü üzere, hem endüstri temelli yaklaşım hem de kaynak temelli yaklaşım ortalamaları ile yaş değişkeni ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin yaşı, endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım konusundaki görüşlerini etkilememektedir.

Ancak endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım ortalamaları karşılaştırıldığında, kaynak temelli yaklaşım grubunun ortalamaları endüstri temelli yaklaşım gruplarının ortalamasına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin yaş değişkeni açısından kaynak temelli yaklaşıma öncelik verdikleri söylenebilir.

### 5.13. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

H<sub>6</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım arasındaki görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ölçek ortalamaları ile iki kategoride oluşturulan eğitim durumu değişkeni ortalaması t-testi tabii tutulmuştur. Analiz sonuçları çizelge 5.20'de gösterilmiştir.

**Çizelge 5. 20:** Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik T-Testi

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>P</b>
<b>Endüstri Temelli Yaklaşım</b>	Lise ve Önlisans	32	3,9308	,47950	<b>,104</b>
	Lisans ve Yüksek Lisans	120	3,7726	,48754	
<b>Kaynak Temelli Yaklaşım</b>	Lise ve Önlisans	32	4,2991	,44362	<b>,891</b>
	Lisans ve Yüksek Lisans	120	4,3107	,41901	

Çizelge 5.20’de görüldüğü üzere, hem endüstri temelli yaklaşım hem de kaynak temelli yaklaşım ortalamaları ile eğitim durumu değişkeni ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin eğitim durumu, endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım konusundaki görüşlerini etkilememektedir.

Ancak endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım ortalamaları karşılaştırıldığında, kaynak temelli yaklaşım grubunun ortalamaları endüstri temelli yaklaşım gruplarının ortalamasına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin eğitim durumu değişkeni açısından kaynak temelli yaklaşıma öncelik verdikleri söylenebilir.

#### **5.14. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticiliğe Geçmeden Önceki Görev Aldığı Bölüm Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular**

H<sub>7</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları üst düzey yöneticiliğe geçmeden önceki görev alınan bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım arasındaki görüşlerinin üst düzey yöneticiliğe geçmeden önceki görev aldığı bölüm değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ölçek ortalamaları ile iki kategoride oluşturulan üst düzey yöneticiliğe geçmeden önceki görev aldığı bölüm değişkeni ortalaması t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları çizelge 5.21’de gösterilmiştir.

**Çizelge 5. 21:** Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticiliğe Geçmeden Önceki Görev Aldığı Bölüm Değişkenine Yönelik T-Testi

	<b>Önceki Görevi</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>P</b>
<b>Endüstri Temelli Yaklaşım</b>	Önbüro	65	3,8648	,47801	<b>,200</b>
	Satış ve Pazarlama	87	3,7619	,49447	
<b>Kaynak Temelli Yaklaşım</b>	Önbüro	65	4,3048	,39679	<b>,930</b>
	Satış ve Pazarlama	87	4,3109	,44356	

Çizelge 5.21’de görüldüğü üzere, hem endüstri temelli yaklaşım hem de kaynak temelli yaklaşım ortalamaları ile üst düzey yöneticiliğe geçmeden önceki görev aldığı bölüm değişkeni ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin eğitim durumu, endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım konusundaki görüşlerini etkilememektedir.

Ancak endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım ortalamaları karşılaştırıldığında, kaynak temelli yaklaşım gurubunun ortalamaları endüstri temelli yaklaşım gruplarının ortalamasına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin üst düzey yöneticiliğe geçmeden önceki görev aldığı bölüm değişkeni açısından kaynak temelli yaklaşıma öncelik verdikleri söylenebilir.

#### **5.15. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Turizm Sektöründe Çalışma Yılı Sayısı Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular**

H<sub>8</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları turizm sektöründeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım arasındaki görüşlerinin turizm sektöründe çalışma yıl sayısı değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ölçek ortalamaları ile üç kategoride oluşturulan turizm sektöründe çalışma yıl sayısı değişkenine göre ortalaması ANOVA testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları çizelge 5.22’de gösterilmiştir.

**Çizelge 5. 22:** Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Turizm Sektöründeki Çalışma Yılı Değişkenine Yönelik ANOVA Testi

	Çalışma Yılı	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort.	S.S.	F	P
<b>Endüstri Temelli Yaklaşım</b>	5-15 Yıl	58			3,8251	,52526		
	16-20 Yıl	33			3,5671	,44426		
	21Yıl ve Üzeri	61	1,240	,292	3,9169	,43491	5,922	<b>,003</b>
	Toplam	152			3,8059	,48858		

**Çizelge 5.22: Devamı**

	Çalışma Yılı	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort.	S.S.	F	P
<b>Kaynak Temelli Yaklaşım</b>	5-15 Yıl	58			4,3374	,42482		
	16-20 Yıl	33			4,2468	,41436		
	21 Yıl ve Üzeri	61	,019	,981	4,3138	,42896	,489	,614
	Toplam	152			4,3083	,42284		

Çizelge 5.22’de görüldüğü üzere, anova testi neticesinde elde edilen analiz sonuçlarına göre, endüstri temelli yaklaşım algılarının turizm sektöründeki çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ( $p < 0.05$ ). Levene istatistiğinde yer alan anlamlılık değeri (anlamlılık  $> 0,05$  ise varyanslar homojendir) varyansların homojenlik koşulunu sağladığını göstermektedir. Homojenlik koşulunun karşılanması ile birlikte bu değişimlerin hangi çalışma yıllarına göre farklılık gösterdiğine bakabilmek için Post-hoc istatistiklerinden Tukey testi yapılmıştır. Çalışma yılı arasındaki farklılıklar çizelge 5.23’te gösterilmiştir.

**Çizelge 5. 23:** Endüstri Temelli Yaklaşımın Çalışma Yılı Sayısı Değişkeni Bakımından Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Testi

Çalışma Yılı	Çalışma Yılı Grupları	Ortalama Farkları	Std. Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
Endüstri Temelli Yaklaşım					Alt Band	Üst Band
5-15	16-20	,25802*	,10322	<b>,036</b>	,0137	,5024
	21 ve üstü	-,09174	,08682	<b>,542</b>	-,2973	,1138
16-20	5-15	-,25802*	,10322	<b>,036</b>	-,5024	-,0137
	21 ve üstü	-,34976*	,10230	<b>,002</b>	-,5919	-,1076
21 ve üstü	5-10	,09174	,08682	<b>,542</b>	-,1138	,2973
	21 ve üstü	,34976*	,10230	<b>,002</b>	,1076	,5919

Çizelge 5.23’te Tukey testi sonuçlarına göre, endüstri temelli yaklaşım çalışma yılı 5-15, 16-20 ve 21 yıl üzeri grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Kaynak temelli yaklaşımda ise istatistiksel olarak bir farklılık gözlenmemiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre araştırmamızın sekizinci hipotezi olan “**H<sub>8a</sub>**: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli

yaklaşım algıları turizm sektöründeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir” adlı hipotezimiz **desteklenmiştir**.

Kaynak temelli yaklaşım ortalamaları ile turizm sektöründe çalışma yıl sayısı değişkeni ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin turizm sektöründe çalışma yıl sayısı, kaynak temelli yaklaşım konusundaki görüşlerini etkilememektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre, araştırmamızın sekizinci hipotezi olan “**H<sub>8b</sub>**: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları turizm sektöründeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir” adlı hipotezimiz **reddedilmiştir**.

Ancak endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım ortalamaları karşılaştırıldığında, kaynak temelli yaklaşım grubunun ortalamaları endüstri temelli yaklaşım gruplarının ortalamasına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin turizm sektöründe çalışma yıl sayısı değişkeni açısından kaynak temelli yaklaşıma öncelik verdikleri söylenebilir.

#### **5.16. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının En Son İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular**

H<sub>9</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları en son işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım arasındaki görüşlerinin en son işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ölçek ortalamaları ile iki kategoride oluşturulan en son işletmedeki çalışma süresi değişkeni ortalaması t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları çizelge 5.24’te gösterilmiştir.

**Çizelge 5. 24:** Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının En Son İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik T-Testi

Endüstri Temelli Yaklaşım	En Son İşletmedeki Çalışma Süresi				
	N	Ort.	S.S.	P	
1-6 Yıl	115	3,7994	,52077		,772
7 Yıl ve Üzeri	37	3,8263	,37667		

Kaynak Temelli Yaklaşım	En Son İşletmedeki Çalışma Süresi				
	N	Ort.	S.S.	P	
1-6 Yıl	115	4,3337	,39260		,191
7 Yıl ve Üzeri	37	4,2291	,50331		

Çizelge 5.24'te görüldüğü üzere, hem endüstri temelli yaklaşım hem de kaynak temelli yaklaşım ortalamaları ile en son işletmedeki çalışma süresi değişkeni ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin en son işletmedeki çalışma süresi, endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım konusundaki görüşlerini etkilememektedir.

Ancak endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım ortalamaları karşılaştırıldığında, kaynak temelli yaklaşım grubunun ortalamaları endüstri temelli yaklaşım gruplarının ortalamasına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin en son işletmedeki çalışma süresi değişkeni açısından kaynak temelli yaklaşıma öncelik verdikleri söylenebilir.

### **5.17. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Mesleki Turizm Eğitimi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular**

H<sub>10</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları mesleki turizm eğitimi alma değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinde görevli üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım arasındaki görüşlerinin mesleki



turizm eğitimi değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ölçek ortalamaları ile iki kategoriye sahip mesleki turizm eğitimi değişkeni ortalaması t testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları çizelge 5.25'te gösterilmiştir.

**Çizelge 5. 25:** Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Mesleki Turizm Eğitimi Değişkenine Yönelik T-Testi

Endüstri Temelli Yaklaşım	Mesleki Turizm Eğitimi	N	Ort.	S.S.	P
	Hayır		33	3,7900	,61883
Evet		119	3,8103	,44892	

Kaynak Temelli Yaklaşım	Mesleki Turizm Eğitimi	N	Ort.	S.S.	P
	Hayır		33	4,3276	,43444
Evet		119	4,3029	,42128	

Çizelge 5.25'te görüldüğü üzere, hem endüstri temelli yaklaşım hem de kaynak temelli yaklaşım ortalamaları ile mesleki turizm eğitimi değişkeni ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin mesleki turizm eğitimleri, endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım konusundaki görüşlerini etkilememektedir.

Ancak endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım ortalamaları karşılaştırıldığında, kaynak temelli yaklaşım grubunun ortalamaları endüstri temelli yaklaşım gruplarının ortalamasına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin mesleki turizm eğitimi değişkeni açısından kaynak temelli yaklaşıma öncelik verdikleri söylenebilir.

### **5.18. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Otel Sınıfı Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular**

H<sub>11</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları otel sınıfı değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım arasındaki görüşlerinin otel sınıfı değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ölçek ortalamaları ile iki kategoride oluşturulan otel sınıfı değişkeni ortalaması t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları çizelge 5.26'da gösterilmiştir.

**Çizelge 5. 26:** Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Otel Sınıfı Değişkenine Yönelik T-Testi

	Otel Sınıfı	N	Ort.	S.S.	P
<b>Endüstri Temelli Yaklaşım</b>	4 Yıldız ve Altı	67	3,7548	,47628	<b>,253</b>
	5 Yıldız	85	3,8462	,49714	
<b>Kaynak Temelli Yaklaşım</b>	4 Yıldız ve Altı	67	4,2701	,40222	<b>,324</b>
	5 Yıldız	85	4,3384	,43841	

Çizelge 5.26'da görüldüğü üzere, hem endüstri temelli yaklaşım hem de kaynak temelli yaklaşım ortalamaları ile otel sınıfı değişkeni ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin otel sınıfı, endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım konusundaki görüşlerini etkilememektedir.

Ancak endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım ortalamaları karşılaştırıldığında, kaynak temelli yaklaşım grubunun ortalamaları endüstri temelli yaklaşım gruplarının ortalamasına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin otel sınıfı değişkeni açısından kaynak temelli yaklaşıma öncelik verdikleri söylenebilir.

### **5.19. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Yerli veya Yabancı Marka Zincir Otel Olma Durumu Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular**

H<sub>12</sub>: Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları yerli veya yabancı marka zincir otel değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinde görevli üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım arasındaki görüşlerinin yerli veya yabancı marka zincir otel olma durumu değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ölçek ortalamaları ile iki kategoriye sahip yerli veya yabancı marka zincir otel olma durumu değişkeni ortalaması t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları çizelge 5.27’de gösterilmiştir.

**Çizelge 5. 27:** Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Yerli Veya Yabancı Marka Zincir Otel Olma Durumu Değişkenine Yönelik T-Testi

Endüstri Temelli Yaklaşım	Yerli veya Yabancı Marka Otel				
		N	Ort.	S.S.	P
Endüstri Temelli Yaklaşım	Yerli Marka	67	3,8422	,47957	<b>,418</b>
	Yabancı Marka	85	3,7773	,49652	
Kaynak Temelli Yaklaşım	Yerli veya Yabancı Marka Otel				
		N	Ort.	S.S.	P
Kaynak Temelli Yaklaşım	Yerli Marka	67	3,6716	,94769	<b>,410</b>
	Yabancı Marka	85	3,5412	,98262	

Çizelge 5.27’de görüldüğü üzere, hem endüstri temelli yaklaşım hem de kaynak temelli yaklaşım ortalamaları ile yerli veya yabancı marka zincir otel olma durumu değişkeni ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin yerli veya yabancı marka zincir otel olma durumu, endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım konusundaki görüşlerini etkilememektedir.

## 5.20. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Yabancı Marka Zincir Otelin Yönetim Anlaşması veya Franchise Özelliği Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

H<sub>13</sub>: Yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları yabancı marka zincir otelin yönetim anlaşması veya franchise özelliği değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım arasındaki görüşlerinin yabancı marka zincir otelin yönetim

özelliği değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ölçek ortalamaları ile iki kategoride oluşturulan yabancı marka zincir otelin yönetim anlaşması veya franchise özelliği değişkeni ortalaması t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları çizelge 5.28’de gösterilmiştir.

**Çizelge 5. 28:** Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Yabancı Marka Zincir Otel Sınıfı Değişkenine Yönelik T-Testi

Endüstri Temelli Yaklaşım	Yabancı Marka Yönetim Özelliği	N	Ort.	S.S.	P
		Franchise	51	3,8039	,45509
Yönetim Anlaşması		34	3,7374	,55766	

Kaynak Temelli Yaklaşım	Yabancı Marka Yönetim Özelliği	N	Ort.	S.S.	P
		Franchise	51	4,2698	,37078
Yönetim Anlaşması		34	4,3908	,41177	

Çizelge 5.28’de görüldüğü üzere, hem endüstri temelli yaklaşım hem de kaynak temelli yaklaşım ortalamaları ile yabancı marka zincir otelin yönetim anlaşması veya franchise özelliği değişkeni ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre, yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin yabancı marka zincir otelin yönetim anlaşması ve franchise özelliği, endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım konusundaki görüşlerini etkilememektedir.

Ancak endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım ortalamaları karşılaştırıldığında, kaynak temelli yaklaşım grubunun ortalamaları endüstri temelli yaklaşım gruplarının ortalamasına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin yabancı marka zincir otelin yönetim anlaşması ve franchise özelliği değişkeni açısından kaynak temelli yaklaşıma öncelik verdikleri söylenebilir.

## 5.21. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Yerli Marka Zincir Otelin Yönetim Anlaşması veya Sahiplik Özelliği Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

H<sub>14</sub>: Yerli marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları ve kaynak temelli yaklaşım algıları yerli marka zincir otelin yönetim anlaşması ve sahip özelliği değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Yerli marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım arasındaki görüşlerinin yerli marka zincir otelin yönetim özelliği değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Mann-Whitney U testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları çizelge 5.29'da gösterilmiştir.

**Çizelge 5. 29:** Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Yerli Marka Zincir Otelin Yönetim Özelliği Değişkenine Yönelik Mann-Whitney U Testi

Endüstri Temelli Yaklaşım	Yerli Marka Yönetim Özelliği	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	Z	P
	Sahip		53	34,89	1849,00	324,000	,727
Yönetim Anlaşması		14	30,64	429,00			

Kaynak Temelli Yaklaşım	Yerli Marka Yönetim Özelliği	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	Z	P
	Sahip		53	33,83	1793,00	362,000	-,139
Yönetim Anlaşması		14	34,64	485,00			

Çizelge 5.29'da görüldüğü üzere, hem endüstri temelli yaklaşım hem de kaynak temelli yaklaşım ortalamaları ile yerli marka zincir otelin yönetim anlaşması veya sahiplik özelliği değişkeni ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre, yerli marka zincir otel üst düzey yöneticilerin yerli marka zincir otelin yönetim anlaşması veya sahiplik özelliği, endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım konusundaki görüşlerini etkilememektedir.

**Çizelge 5. 30:** Endüstri Temelli Yaklaşımın Alt Boyutlara Göre T- Testi

<b>Rakipler</b>	<b>Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>P</b>
	Yerli	67	3,9739	,79551	<b>,585</b>
Yabancı	85	4,0412	,71636		

<b>Farklılaşarak Odaklanma</b>	<b>Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>P</b>
	Yerli	67	4,2179	,56217	<b>,267</b>
Yabancı	85	4,1129	,58834		

<b>Pazarlık Gücü</b>	<b>Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>P</b>
	Yerli	67	2,9154	,95583	<b>,509</b>
Yabancı	85	2,8157	,89458		

<b>Maliyet Liderliği</b>	<b>Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>P</b>
	Yerli	67	4,0299	,87421	<b>,215</b>
Yabancı	85	3,8529	,86542		

Çizelge 5.30'da görüldüğü üzere, rakipler, farklılaşarak odaklanma, pazarlık gücü, maliyet liderliği faktörlerinin yerli ve yabancı marka zincir otel değişkeni ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşımın alt boyutları konusundaki görüşlerini etkilememektedir.

**Çizelge 5. 31: Kaynak Temelli Yaklaşımın Alt Boyutlara Göre T- Testi**

<b>Marka Yönetimi Yetenekleri</b>	<b>Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu</b>		<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>P</b>
	Yerli	Yabancı				
	Yerli	Yabancı	67	4,0418	,78743	<b>,465</b>
	Yabancı		85	4,1247	,60943	

<b>Yönetim ve Hizmet Yetenekleri</b>	<b>Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu</b>		<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>P</b>
	Yerli	Yabancı				
	Yerli	Yabancı	67	4,5249	,45713	<b>,749</b>
	Yabancı		85	4,5490	,46563	

<b>Pazarlama ve Satış Yönetimi Yetenekleri</b>	<b>Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu</b>		<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>P</b>
	Yerli	Yabancı				
	Yerli	Yabancı	67	4,5112	,52302	<b>,274</b>
	Yabancı		85	4,5941	,40821	

<b>Öğrenen Örgütler Yetenekleri</b>	<b>Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu</b>		<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>P</b>
	Yerli	Yabancı				
	Yerli	Yabancı	67	4,3657	,50251	<b>,602</b>
	Yabancı		85	4,3265	,42262	

<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Yetenekleri</b>	<b>Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu</b>		<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>P</b>
	Yerli	Yabancı				
	Yerli	Yabancı	67	3,6716	,94769	<b>,410</b>
	Yabancı		85	3,5412	,98262	

Çizelge 5.31’de görüldüğü üzere, marka yönetimi yetenekleri, yönetim ve hizmet yetenekleri, pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri, öğrenen örgütler yetenekleri ve insan kaynakları yönetimi yetenekleri faktörlerinin yerli ve yabancı marka zincir otel değişkeni ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık

bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşımın alt boyutları konusundaki görüşlerini etkilememektedir.

**Çizelge 5. 32: Araştırmaya Ait Özet Hipotez Tablosu Sonuçları**

<b>ARAŞTIRMAYA AİT ÖZET HİPOTEZ TABLOSU</b>	<b>SONUÇLAR</b>
H <sub>1</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları, endüstri temelli yaklaşım algılarına oranla daha yüksektir.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>3a</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otelde, üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları işletmedeki görev değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>3b</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otelde, üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları işletmedeki görev değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>4a</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>4b</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>5a</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>5b</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>6a</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>6b</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>7a</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları üst düzey yöneticiliğe geçemden önceki görev alınan bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>7b</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları üst düzey yöneticiliğe geçemden önceki görev alınan bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>



**Çizelge: 5.32: Devamı**

---

H <sub>8a</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları turizm sektöründeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Desteklenmiştir</b>
H <sub>8b</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları turizm sektöründeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>9a</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları en son işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>9b</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları en son işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>10a</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları mesleki turizm eğitimi alma değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>10b</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları mesleki turizm eğitimi alma değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>11a</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları otel sınıfı değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>11b</sub> : Otel işletmelerindeki görevli yöne yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları otel sınıfı değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>12a</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları yerli veya yabancı marka zincir otel değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>12b</sub> : Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları yerli veya yabancı marka zincir otel değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>

---

**Çizelge 5.32: Devamı**

---

H <sub>13a</sub> : Yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları yabancı marka zincir otelin yönetim anlaşması ve franchise özelliği değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>13b</sub> : Yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları yabancı marka zincir otelin yönetim anlaşması ve franchise özelliği değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>14a</sub> : Yerli marka zincir otel üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algıları yerli marka zincir otelin yönetim anlaşması ve sahip özelliği değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
H <sub>14b</sub> : Yerli marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları yerli marka zincir otelin yönetim anlaşması ve sahip özelliği değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>

---

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde tüm sektörlerde olduğu gibi otelcilik sektöründe de rekabet ve buna paralel olarak müşteriye sunulan hizmet seçenekleri çeşitlenerek artmaktadır. Otel işletmelerinde, müşterilerin talep ve beklentileri her zamankinden daha fazladır. 21. yüzyılda yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri, küreselleşmenin etkileri ile çok karmaşık bir yönetim ve rekabet ile karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Otel işletmeleri üst düzey yöneticilerin, iç ve dış çevrede hızla değişen ve gelişen bu karmaşık koşullarda, stratejik bir yönetim düşüncesine ve rekabet üstünlüğü anlayışına her zamankinden çok daha fazla ihtiyaçları olduğu söylenebilir. Ancak gerekli olan strateji, geleneksel düşünce şekli olarak yalnızca bir yönetim anlayışı değildir. Stratejik yönetim anlayışı; üstün öngörü, derin bir içgörü, rakip analizi, müşteri ve pazar eğilimleri ile temel yönetim yeteneklerini önceliklendiren ve değişimin önceden farkına vararak hazırlıklı olmayı gerektirmektedir.

Bu çalışmanın çıkış noktasını, İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri üst düzey yöneticilerin, rekabet üstünlüğü anlayışında stratejik yönetim yaklaşımlarından kaynak temelli ve endüstri temelli yaklaşımdan hangisine öncelik verdiklerini araştırmaktır. Küresel bir dünyada faaliyet gösteren işletmeler için rekabet oldukça önemlidir ve stratejik yönetim yaklaşımları bu rekabette kullanılacak önemli bir araç olabilmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen veriler ışığında; İstanbul'da bulunan yerli ve yabancı marka zincir otellerin tesis sayısı 239 adettir. Ankete yanıt verenlerin sayısı ise 152 adettir.

Yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticiliğe en fazla geçiş yapanlar, satış ve pazarlama ve önbüro bölümünde çalışanlardır. Satış ve pazarlama departmanı ile önbüro departmanı otelin dışa dönük bölümleri arasında yer almaktadır. Dış çevre ile en çok iletişim halinde olan satış ve pazarlama ile önbüro departmanı yöneticilerinin zamanla genel müdürlüğe terfi ettikleri görülmektedir.

Teknik beceri, uygulama ve mesleki deneyimin ön planda olduğu otel yöneticiliğinde, 16 yıl ve üzeri deneyime sahip yöneticilerin egemen olduğunu söyleyebiliriz.

Yöneticilerin en son çalıştıkları işletmedeki çalışma süresi % 58,6 ile 1-3 yıl olarak tespit edilmiştir. Bu sürenin kısa olması, üst düzey yöneticilerin iş devir hızının çok yüksek olduğunu göstermektedir. Otel yöneticileri ile yapılan mülakatlarda elde edilen bilgilere göre, en son çalıştıkları işletmedeki çalışma süresinin 1-3 yıl arasında olmasının nedenini şu şekilde sıralayabiliriz:

- İş devir hızının en büyük nedeni otel işletmelerinin kurumsallaşmaması olarak görülmektedir.
- İşverenin yatırımı en kısa sürede geri dönüşümü sağlamak için aceleci davranmasıdır.
- Kriz dönemlerinde üst düzey yöneticilerin iş sözleşmesini feshetmek, tasarruf edilecek bir maliyet olarak görülmektedir.
- İşverenin genel müdür veya üst düzey yöneticiden öncelikli beklentisi otelin doluluk oranını arttırmasıdır. Ancak son yıllarda online seyahat acentaları oda satışında önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle satış ve pazarlama görevinin yanında, genel müdür görevini yürütebilecek kişiler genel müdür olarak atanmaktadırlar.
- Yeni tesislerin açılmasının önemli bir etken olduğunu söyleyebiliriz.
- Meslek yasasının olmayışı ve işveren ile yöneticinin kendi aralarında bir iş akdi sözleşmesi yapmaması nedeniyle zaman içinde görev tanımının amacından uzaklaşması önemli bir neden olarak sayılabilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık % 80'i turizm eğitimi almıştır. Yerli ve yabancı marka zincir otellerin üst düzey yöneticilerinin yaklaşık % 80'inin mesleki eğitim aldıkları görülmektedir.

Otel sınıfı açısından bakıldığında, yerli ve yabancı marka zincir otellerin, beş yıldızlı otel sınıfında yoğunlaştıkları görülmektedir. Otel yöneticileri ile yapılan mülakatlarda elde edilen bilgilere göre, Türkiye'deki yatırımcıların beş yıldızlı

otellerde yoğunlaşmasının en büyük nedeni; yıldız sayısının yatırımcıya sağladığı saygınlık ve itibar olduğu söylenebilir.

Yabancı marka zincir otellerin, franchise ve yönetim anlaşması sayısı yerli marka zincir otellerin franchise ve yönetim anlaşmaları sayısından fazladır. Otel üst düzey yöneticiler ile yapılan mülakatta; yabancı marka zincir otellerin franchise ve yönetim anlaşmalarının yerli marka zincir otel, franchise ve yönetim anlaşmalarından fazla olmasının nedeni ise şunlardır:

- Yabancı markaya olan güven
- Yabancı markanın imajı
- Satış ve pazarlama kanallarına kolay ulaşım
- Kendi satış ve pazarlama kanallarının olması
- Markaya bağlı olan sadık müşteriden yararlanma
- Standartlar, sistemler ve prosedürlere olan güven
- Yatırımcının yabancı markanın işletme ve yönetim deneyiminden yararlanma isteği olarak sıralanabilir

Yerli marka zincir otellerin franchise sayısının yalnızca 3 adet olması; yerli marka zincir otellerin henüz güçlü bir marka imajı yaratamadığı, ulusal ve uluslararası satış ve pazarlama kanallarını ortakları ile etkin kullanamadıkları, soyut varlıkların değerini ve önemini henüz ortaya koyarak güçlü bir marka imajı ve yönetim anlayışı oluşturamadıkları şeklinde düşünülebilir.

Yönetim anlaşmasına sahip yabancı marka zincir otellerin 30 adet, yerli marka zincir otellerin 11 adet olduğu görülmektedir. Yerli marka zincir otellerin, yabancı marka zincir otellere göre sahiplik (satın alma veya kiralama ile tam sahip) durumları ise şöyledir: Yabancı markanın 4 adet, yerli markanın ise 53 adet olduğu görülmektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde; Türkiye'deki yerli marka zincir otel yatırımcıların, öncelikle otelin kiralınması ve otelin mülkiyetine sahip olmayı tercih etmektedirler. Bağımsız otel yatırımcıların ise, sırasıyla yabancı marka franchise ve yabancı marka yönetim anlaşmalarını tercih ettikleri görülmektedir. Bunun nedeni; Türkiye'deki yerli marka zincir otel yatırımcılarının, bağımsız otel yatırımcılarını kendi franchise ve yönetim anlaşmalarına dahil edecek kadar güçlü ve güvenilir marka değeri ve marka imajı yaratamadıkları şeklinde ifade edilebilir. Türkiye'deki

yerli marka zincir otel yatırımcıların bina, arsa, fiziki varlıkları vb. daha çok önemsedikleri görülmektedir. Bağımsız otel yatırımcılarının yabancı marka franchise ve yönetim anlaşmalarını tercih etmesinin diğer bir nedeni ise; bilgi, yaratıcılık, marka, imaj, sistem, teknoloji, patent, lisans, küreselleşme, standart vb. değerlere verilen önemden çok, müşteri, pazar ve fiyat rekabeti ile mücadelede riski dağıtmak için olduğu otel yöneticileri ile yapılan mülakatlarda ortaya çıkmıştır.

Yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin kaynak temelli yaklaşım algıları, endüstri temelli yaklaşım algılarına oranla daha yüksektir. Bu çerçevede, yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinin kaynak temelli yaklaşımı daha fazla önemsedikleri görülmektedir. Yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü elde etme stratejisinde; marka yönetimi yeteneği, yönetim ve hizmet yeteneği, pazarlama ve satış yönetimi yeteneği, öğrenen örgütler yeteneği ve insan kaynakları yönetimi yeteneğinin önemli bir araç olarak kullanıldığı düşünülmektedir.

Endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Otel işletmeleri, rekabet üstünlüğünü elde etmek ve sürdürmek için kaynak temelli yaklaşım ile endüstri temelli yaklaşımı bir arada önceliklendirdikleri ortaya çıkmıştır. Çalışmamızda, İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinde stratejik yönetimin bir rekabet üstünlüğü aracı olarak kullanılabilmesi için, kaynak temelli ve endüstri temelli yaklaşımın bir arada düşünülmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Endüstri temelli yaklaşımın alt boyutu olan rakipler; fiyat politikalarını online satış kanalları veya online seyahat acentaları aracılığı ile anlık görüntüleyip özellikle oda fiyatlarını aşağı çekerek gelirlerde azalmalara neden olabilmektedir.

Müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık gücünün, otel işletmelerinin gelirinde önemli bir etkisi vardır. Şöyle ki; otel işletmeleri online satış kanalları, online seyahat acentaları veya online rezervasyon adreslerinden gelen rezervasyonlara yaklaşık % 20 ile % 40'lara varan komisyonlar ödedikleri bilinmektedir. Bu da maliyetleri etkileyen rekabette ve fiyat belirlemede dikkat edilecek önemli bir konu olarak görülmektedir.

Endüstri temelli yaklaşımın alt boyutu olan “farklılaşarak odaklanma” ile kaynak temelli yaklaşımın alt boyutu olan “marka yönetimi yetenekleri” arasında ilişki vardır. Bu ilişkide markanın yeni pazarlara odaklanmada ve farklılaşmada etkin olarak kullandıkları söylenebilir. Endüstri temelli yaklaşımın alt boyutu olan “farklılaşarak odaklanma” ile kaynak temelli yaklaşımın alt boyutu olan “yönetim ve hizmet yetenekleri” arasında ilişki vardır. Otel işletmelerinde farklılaşarak odaklanma için yönetim yeteneği becerisi, bilgisi ve deneyimi gerekmektedir. Endüstri temelli yaklaşımın alt boyutu olan “farklılaşarak odaklanma” ile kaynak temelli yaklaşımın alt boyutu olan “pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri” arasında ilişki vardır. Otel işletmelerinde farklılaşarak odaklanma için pazarlama ve satış bölümündeki yöneticilerin pazarı analiz etme ve buna göre pazarlama kanallarına odaklanma pazarlama ve satış yönetimi yeteneği becerisi, bilgisi ve deneyimi ile mümkün olabilmektedir.

Karacaoğlu (2006) imalat sektöründe yaptığı çalışmada elde edilen sonuca göre; sektöre yeni girecek firmalar ile rekabet yoğunluğu ve ikame ürünlerin işletmelerin performansları ve rekabet anlayışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Endüstri temelli yaklaşımda müşterilerin pazarlık güçleri ile tedarikçilerin pazarlık güçlerinin, işletmelerin performansları ve rekabet üstünlüğü anlayışında her hangi bir etkisi görülmemiştir. İmalat işletmeleri, tarafından rekabet stratejisi olarak; maliyet odaklılığının, ürün veya hizmet farklılaştırmasının, odaklanma stratejisinin ve uluslararasılaşma stratejilerinin, performanslarına ve rekabet üstünlüğü sağlamada istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. İşletmelerin performanslarında işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetlerin etkili olduğu görülmüştür. Bu kaynak ve kabiliyetler şunlardır: Marka, insan kaynakları ve kurumsal itibardır.

Araştırmamızda, yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinde; ikame hizmetler, faktör analizinde alt boyut olarak oluşmamıştır. Yerli ve yabancı marka zincir otellerin ikame hizmetlerden etkilenmediği görülmüştür. Rakipler ise alt boyut olarak oluşmuştur. Rakiplerin, sundukları hizmet kalitesi ve çeşitliliği ile fiyat düzeyindeki rekabet nedeniyle önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde tedarikçiler ve müşterilerin pazarlık gücü alt boyut olarak oluşmuştur. Bunun nedeni ise, tur operatörlerinin ve müşterilerin internet üzerinden online satış kanalları veya

pazarlık ile fiyat kıyaslamasını kolaylıkla yapabilmesi önemli bir etkidir. Müşterilerin, birden fazla otelden fiyat alarak otellerin fiyatlarını karşılaştırması önemli bir etken olduğunu söyleyebiliriz. İmalat işletmelerinde maliyet odaklığı, farklılaştırma ve odaklanmanın rekabet üstünlüğünde bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Otel işletmelerinde maliyet kalemlerinden en önemlileri; personel, online satış kanallarına ödenen komisyon ve enerji maliyetleridir. Personel ve enerji müşteriye sunulacak hizmetin kalitesini etkilemektedir. Bu nedenle alt boyut olarak önemli bir değişkendir. Özellikle otellerin kriz dönemlerinde imalat sektöründen farklı olarak yeni pazarlar için hizmetlerini farklılaştırdığı ve yeni pazarlara odaklandıkları görülmektedir.

Karakılıç'ın (2008) yaptığı çalışmada temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumunda, stratejik ittifak kararının verilmesinde, temel yeteneklerin önemli bir role sahip olduğu görülmüştür. Bu temel yetenekler şunlardır: Yönetim becerisi, yeni mal ve hizmet geliştirme becerisi, yönetici ve işgören kalitesi, dağıtım kanalları, kurumsal itibar, finansal yapı, lojistik, pazarlama ve müşteri hizmetleri yönetimidir.

Özilhan'ın (2010) çalışmasında ise kaynak temelli yaklaşıma göre üretim ve pazarlama stratejilerinin işletmelerin performansı üzerindeki etkisinin olduğunu vurgulamıştır. Yapılan araştırmada, işletme performansları arasındaki farklılıkların en önemli nedeninin, işletmelerin sahip oldukları temel yetenek ve kaynaklar olduğu görülmüştür. Bu temel kaynak ve yetenekler şunlardır: Pazarlama, marka, iyi bir nakit yönetimi, coğrafi konum, maliyet, üretim, dağıtım, üretim yeteneği, lojistik ve süreç yeniliğidir.

Yerli ve yabancı marka zincir otellerin rekabet üstünlüğü anlayışında endüstri temelli yaklaşım ve kaynak temelli yaklaşımın bir arada önceliklendirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni ise; otelcilik sektörünün kendine özgü rekabet koşulları, müşterilerinin kolayca destinasyon veya oteli değiştirme imkânına sahip olması, ulusal ve uluslararası gelişmeler, ekonomik krizler, işgücü arzı vb. sebepler sayılabilir.

Çalışmada son olarak ölçekteki demografik değişkenler ile ilgili farklılık analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşımın demografik değişkenlere göre (işletmedeki görev, cinsiyet, yaş, eğitim



durumu, üst düzey yöneticiliğe geçmeden önce görev aldığı bölüm, turizm sektöründeki çalışma süresi, en son çalıştığı işletmedeki çalışma süresi, mesleki turizm eğitim durumu, otel sınıfı, otelin yerli veya yabancı marka olma durumu, otel yabancı marka ise yönetim veya sahiplik özelliği, otel yerli marka ise yönetim veya sahiplik özelliği) farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Stratejik yönetim yaklaşımlarından sadece endüstri temelli yaklaşımda çalışma yıl değişkeni açısından farklılıklar görülmüştür. Diğer değişkenler arasında farklılık tespit edilmemiştir.

Stratejik yönetim yaklaşımlarından kaynak temelli ve endüstri temelli yaklaşımın birbirinden tamamen bağımsız mekanik bir süreç olmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmada ortalama skorlarına göre ortaya çıkan gerçek şu ki, yerli ve yabancı marka zincir otellerin önceliklendirdiği yaklaşım kaynak temelli yaklaşımdır. Kaynak temelli yaklaşımda, temel yeteneklerin en önemli kaynağı pazarlama ve satış yönetimi, marka yönetimi, insan kaynakları yönetimi, yönetim ve hizmet ve öğrenen örgütler yetenekleridir. İnsan kaynaklarının enerjisini ve dikkatini işine verebilmesi, marka değerini korumada ve yaratmada liderlik ve iyi yönetimin rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir faktör olarak yer aldığı görülmektedir. 21. yüzyılda otel işletmeleri rekabet gücünün en önemli faktörleri; insan kaynakları yönetimi yetenekleri, öğrenen örgütler, pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri, yönetim ve hizmet yetenekleri ve marka yönetimi yetenekleridir.

Sonuç olarak yapılan araştırmada, yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerden elde edilen verilere göre kaynak temelli yaklaşıma öncelik verildiği, içten dışa doğru bir yaklaşım ile rekabeti sürdürdüklerini söyleyebiliriz. Diğer bir deyişle, içten dışa doğru yaklaşım ile rekabet üstünlüğü anlayışında öncelik temel kaynak ve yeteneklere ve devamında endüstri temelli yaklaşım ile bir bütünlük sağlandığı görülmektedir. Bu çerçevede, zincir otel işletmelerinin küresel rakipleri ile rekabet etmek için; insan kaynakları yönetimi yetenekleri, öğrenen örgütler, pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri, yönetim ve hizmet yetenekleri ve marka yönetimi yetenekleri ile rakipler, farklılaşarak odaklanma, pazarlık gücü ve maliyet liderliğine odaklanmaları gerektiği söylenebilir.

Söz konusu çalışma, otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü elde etmek için üst düzey yöneticiler veya stratejistler ile ilgili olarak stratejik yönetim yaklaşımı konularına

ışık tutmanın ötesinde, gelecekte yapılacak araştırmalara daha ayrıntılı incelenebilecek yararlı bakış, veri ve bilgiler sağladığı söylenebilir.

21. yüzyılda yerli ve yabancı marka zincir otellerin üst düzey yöneticileri, rakipleri izlemeli, ürün ve hizmetlerini farklılaştırarak belli bir pazara odaklanmalı, müşterilerin pazarlık gücünü marka değeri ile zayıflatmalı, maliyet liderliği için ise gerekli tedbirleri almalıdır. Bununla birlikte temel yeteneklere odaklanmaları gerekmektedir. Ayrıca yerli ve yabancı marka zincir otel yöneticileri rekabet üstünlüğü sağlamak ve müşterinin değişen sınırsız beklentilerini karşılayabilmek için gerçekleştirdikleri faaliyetlerde başarılı olmak için çağdaş yönetim olan stratejik yönetime yönelmeleri gerektiği ortaya çıkmıştır.



## Araştırmacılar için öneriler

- Güvenilirliği ve geçerliliği test edilen bu çalışmanın en önemli çıktısı endüstri temelli ile kaynak temelli yaklaşımı karşılaştıran ölçektir. Söz konusu ölçek hizmet sektörünün birçok alanlarında uygulanabilir.
- Yerli marka zincir otel tesis sayısı 2011 yılında 672 adet iken, 2018 yılında 611 adete düşmüştür. Yabancı marka zincir otel tesis sayısı ise, 2011 yılında 142 adetten 331 adete yükselmiştir. Türkiye’deki yatırımcıların yabancı marka zincir otellere yönelmelerinin nedeni araştırılmalıdır.
- Stratejinin nasıl oluşturulduğuna ilişkin ve stratejinin diğer bilim dalları ile olan ilişkisi ayrıntılı olarak ele alınmalıdır.
- Otel işletmeleri yatırımcılarının sektör tercihlerine yönelik stratejik kararları nasıl aldıkları araştırılmalıdır.
- Türkiye’deki otel yatırımcılarının yabancı markayı tercih etmesinin nedeni ayrıntılı bir şekilde incelenmelidir.
- Türkiye’de yerli marka zincir otellerin kendi markalarına ait tesis sayılarını arttıramama nedenleri incelenmelidir.
- Yerli marka zincir otellerin franchise ve yönetim anlaşmaları ile marka sayılarını arttıramama nedeni araştırılmalıdır.
- Yerli ve yabancı marka zincir otellerin, yerli yatırımcıya franchise veya yönetim anlaşması ile sunduğu fırsatlar ve faydalar karşılaştırılmalıdır.
- Yerli marka zincir otellerin marka adı seçiminde hangi değerleri ön plana çıkardıkları incelenmelidir.
- Bağımsız otel işletmelerinin yerli veya yabancı marka zincir otel işletmeleri bünyesine geçtiklerinde elde ettikleri faydalar, fırsatlar ve üstünlükler incelenmelidir.
- Yabancı marka zincir otellerin ait oldukları menşei ülke tarafından nasıl bir destek aldıkları incelenebilir.
- Bağımsız otel işletmelerine, bu araştırmada oluşan ölçek uygulanarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

- Kıyı veya kitle turizmine hizmet veren yerli ve yabancı marka zincir otellere yönelik bu araştırmanın önemli bir çıktısı olan ölçek uygulanarak sonuçlar karşılaştırılabilir.
- Otel yatırımcıları ile mülakat yapılarak üst düzey yöneticilerden beklentileri, vekâlet kurumunun nasıl çalışması gerektiği ve üst düzey yöneticilerin bir işletmede 1-3 yıldan fazla çalışamamalarının nedenleri araştırılabilir.



## Otel işletmelerinde çalışan yöneticiler için öneriler

- Rakipler, sundukları hizmet kalitesini arttırarak veya fiyatları sektör ortalamasının altına çekerek gelirlerde azalmaya neden olmaktadır. Bu nedenle, rakiplerin fiyat ile rekabet stratejisine karşı güçlü bir hizmet kalitesi, farklılaşma veya marka imajı oluşturulmalıdır.
- Müşterilerin pazarlık gücünü zayıflatmak için, müşteriye değer yaratan bir hizmet sunulmalıdır.
- Farklılaşarak odaklanma, işletmenin temel yeteneğinin gelişmesi ile mümkündür. Bu nedenle odaklanılan pazar veya müşteri ile uzun vadede stratejik işbirliği oluşturulmalıdır.
- Maliyet liderliği elde etmek için rakipleri de sisteme dâhil edecek şekilde ortak satınalma platformları oluşturulabilir.
- Marka yönetimi yeteneklerini geliştirmek müşterilerin fiyatlardan etkilenme oranını düşürecektir. Çünkü marka, müşteriye güven ve ödediği bedelin karşılığını alacağı garantisini vermektedir.
- Yönetim ve hizmet yetenekleri, müşteriye sunulacak hizmetin kalitesi ve garantisinde önemli bir rol olarak yer almaktadır. Bu nedenle yönetim; ortak misyon, vizyon, amaç ve hedefler ile somut bir yapıya kavuşturulmalıdır.
- Pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri ile pazar analizleri yapılmalı. Tur operatörleri ve seyahat acentaları ile stratejik işbirlikler kurulmalıdır. Dünyada turizm sektörünü etkileyecek, ekonomik, sosyal, siyasi, doğa olayları vb. takip edilmelidir.
- İnsan kaynakları yönetim yetenekleri ile misyon ve vizyonumuzu gerçekleştireceğimizden dolayı insan kaynaklarının mesleki sevgi ve bilgisini arttırmak için gerekli çaba gösterilmelidir.
- Öğrenen örgütlerin otelcilik sektörü için, yönetim tarafından alınan kararların ve politikaların uygulanmasında önemli rolü vardır.
- Üst düzey yönetici, oteldeki yazılı ve yazısız tüm süreçleri periyodik olarak ve konusunda uzman dış kaynaktan yararlanarak (rekabet stratejileri, temel yetenek, yetkinlikler, şirket stratejileri, karar alma süreçleri, müşteri eğilimleri ve

beklentileri, satış ve pazarlama tekniklerinde güncel konular, marka ve imaj, gelir yönetimi, sosyal medya, internet çözümleri, dijital pazarlama, insan kaynakları ve eğitim, ödül politikaları, finans, bütçe kontrolü ve muhasebe denetimi, gıda hijyeni ve kalite yönetimi, müşteri şikâyetleri ve müşteri ilişkileri yönetimi vb.) gözden geçirmelidir.

- Yöneticiler tüm süreçleri yazılı olarak oluşturmalıdır. İşgörenlerin üstleneceği rol ve inisiyatif açıkça belirtilmelidir.
- Bölümler arası çatışmaları ortadan kaldırmak için süreçler devamlı gözden geçirilerek güncellenmelidir.
- Satış ve pazarlama bölümlerinden genel müdürlüğe geçen yöneticiler otelde operasyon süreçlerini ihmal etmemeli veya yardımcılarını operasyon bölümü yöneticilerinden seçmelidir.
- Satış ve gelir artırıcı faaliyetlere önem verilmelidir. Bu konuda yiyecek – içecek önemli bir gelir faktörü olarak düşünülebilir.
- Farklılaştırma ve odaklanmanın önemli bir rekabet avantajı olduğunu söyleyebiliriz.
- İnsan kaynaklarının iyi bir kariyer planlaması ile rekabet üstünlüğünde önemli bir konuma sahip olacağı düşünülmektedir.
- Rakipler ve dış kaynak sağlayıcıları ile stratejik iş ortaklıklarının ve iş birliklerinin kurulması rekabet üstünlüğü açısından fayda sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- Acar, A. Z. ve C. Zehir.** (2008). Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması. *İşletme Fakültesi Dergisi.* 8.1, 103-131.
- Ağraş, S. ve İ. Kılınç.** (2014). Örgütsel Yeteneklerin Türkiye'deki Otel İşletmeleri Bağlamında Analizi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi.* 3,4. 1-35.
- Akbaba, A. ve E. Erenler.** (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi.* 19.1, 21-36.
- Akdemir, B.** (2010). Stratejik Yol Haritası Uygulamasının Stratejik Yönetim Bilincine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *E-Journal of New World Sciences Academy.* 5.4, 320-341.
- Akın, A., M.Y. Şimşek., A. Akın** (2012). Turizm Sektörünün Ekonomideki Yeri ve Önemi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi.* 4.7, 63-82
- Aktan, C. C.** (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi.* 22,4. 4-21
- Aktaş, K.** (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.* 3.1, 1-19. <http://docplayer.biz.tr/6560174-Uluslararası-isletmelerde-stratejik-yonetim-kadir-aktas-inonu-universitesi-sbe-isletme-bolumu-aktas0072-gmail-com.html> Erişim Tarihi: 13.01.2017.
- Alparslan, A. M. ve İ. H. Çarıkçı.** (2014). İşletmede Strateji Oluşturma Yaklaşımlarını Değerlendirmeye Yönelik Bir Vaka Çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi.* 76. 18-50.
- Anameriç, H.** (2005). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi.* 45.2, 25-43.
- Anna, A.** (2015). Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness.* 7.3, 19-36.
- Araza A. ve A. Gonca.** (2016). Yönetimde Yeni Paradigmalar. 1.Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Aydemir, B., U. Saylan ve F. Aydoğmuş.** (2014). Turizmde Rekabet: Seyahat ve Turizm (T&T) Rekabet Edebilirlik Raporunda Türkiye'nin ve Avrupa'nın Değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi.* 18.1, 1-15.

- Azarin, J. F. M., E. Cortes., J. P. Moliner ve J. J. Tari.** (2009). Enviromental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production.* 17. 516-524.
- Bahar, O. ve M. Kozak.** (2005). Türkiye Turizminin Akdeniz Ülkeleri ile Rekabet Gücü Açısından Karşılaştırılması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi.* 16.2, 139-152.
- Bahar, O. ve M. Kozak.** (2012). *Turizm ve Rekabet.* 1. Basım. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bakırtaş, İ. ve H. Bakırtaş.** (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 19, 75-99
- Bakoğlu, R.** (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim.* 1. Baskı. İstanbul, Beta Yayınları.
- Bakoğlu, R. ve E. D. Özcan.** (2010). İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi. *Öneri Dergisi.* 9.34, 57-69.
- Bal, Y.** (2010). Rekabet Üstünlüğü Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü. *Selçuk Üniversitesi. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.* 20, 267-278.
- Barca M.** (2005). *Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplin Oluşum Hikâyesi.* *Yönetim Araştırmaları Dergisi.* 5.1, 7-38.
- Barca, M.** (2009). *Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi.* Ankara Sanayi Odası. Nisan/Mayıs/Haziran.34-52.  
<http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyanisanmayishaziran20091.pdf>  
f Erişim Tarihi: 28.02.2017
- Barca, M. ve M. Hızıroğlu.** (2009). 2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi.* 4.1, 113-148.
- Barutçugil, İ.** (2013). *Stratejik Yönetim 101.* 1. Basım. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Becerikli, S. Y.** (2000). *Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım.* *Amme İdaresi Dergisi.* 33.3, 97-109.
- Becerra, M., J. Santalo ve R. Silva.** (2013). Being better v.s. being different: Differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry. *Tourism Management.* 34. 71-79.
- Berber, A.** (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi.* 1. Baskı. İstanbul, Alfa Yayınları.
- Bilgiç, A.** (2013). *Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi.* *Denetim Dergisi.* 2013/11. 69-75



- Bordean, O. N. ve A. Borza.** (2014). Strategic Management Practices Within The Romanian Hotel Industry. *Amfiteatru Economic Journal*. 16.8, 1238-1252.
- Bordean, O., A. Borza, M. Plescan ve C. Mitra.** (2010). The impact of generic strategies on hotel's performance. In *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business*. May, 1548-1560.
- Božič, V., ve Knežević Cvelbar, Lj.** (2016), Resources and capabilities driving performance in the hotel industry, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 22, No. 2, 225-246.
- Brahama, S. S. ve H. Chakraborty.** (2011). From Industry to Firm Resources: Resource-Based View of Competitive Advantage. *The IUP Journal of Business Strategy*. 8.2, 7-21.
- Bridoux, F.** (1997). A Resource-Based Approach to Performance and Competition: An Overview of the Connections between Resources and Competition. *Organizaion ond Competitive Interactions of Strategic Management Journal*. 1-21.[http://otds.sipr.ucl.ac.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP\\_110\\_Bridoux.pdf](http://otds.sipr.ucl.ac.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_110_Bridoux.pdf).
- Cantürk, N. ve H. Çiçek.** (2016). İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 7.13, 95-121.
- Carvalho, L. ve T. Costa.** (2011). Tourism Innovation – A Literature Review Complemented By Case Study Research. *International Conference On Tourism & Management Studies*. 1. 23-33.
- Chaffee, E. E.** (1984). Three Model of Strategy. *Academy of Management Review*. 10.1, 89-98.
- Chan, P.** (2014). A Framework Linking Positioning Strategy and Resource-Based View: Women - Friendly Hotels. *Web Journal Of Chinese Management Review*. 17.2. 1-22.
- Chen, Y.C., W.C. Wang ve C. Y. Chu.** (2011). A Case Study on the Business Performance Management of Hilton Hotels Corp. *International Business Research*. 4.2, 213-218.
- Cheng, D. S. Y.** (2013). Analyz the Hotel Industry in Porter Five Competitive Forces. *The Journal of Global Business Management*. 9.3, 52-57.
- Collis, D. J.ve Montgomery, C. A.** (2008). Competing on Resources. *Harvard Business Review*. July - August 1-13. [www.hbr.org](http://www.hbr.org) <https://hbr.org/2008/07/competing-on-resources>. Erişim Tarihi: 17.01.2017
- Connolly, P. ve G. McGing.** (2007). High performance work practices and competitive advantage in the Irish hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 19.3, 201-210.

- Cosma, S, C. Fleşeriu ve M. Bota.** ( 2015). Customers Relationship Considerations in Hotels Belonging to an International Chain. *International Journal of Economic Practices and Teories.* 5.5, 551-559.
- Coşar, Y.** (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi.* 19.1, 45-56.
- Coşkun, S., M. Mesci ve İ. Kılınc.** (2013) Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 13.2, 101-132.
- Çavuş, F. M.** (2005). Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 14.2, 152-166.
- Çeşmeci, N.** (2012). Stratejik Planlamanın Dayanağı Olarak Stratejik Öngörü Gereksinimi ve Geliştirme Yöntemleri. *Güvenlik Stratejileri Dergisi.* 8.15, 139-161.
- Çetin, Ç. K. ve D. Ö. Çaylan.** (2015). Stratejik Yönetim Yazınının Entelektüel Yapısında Değişim: 2001-2013 Yılları Arasında Bibliyometrik Bir Değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.* 29.1, 101-120.
- Çetintürk, İ., O. Adıgüzel ve C. Demir.** (2016). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Yenilik Yeteneği: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi.* 27.1, 25-42.
- Çolakoğlu, Ü. ve O. E. Çolakoğlu (Ed.)** (2010). *Stratejik Yönetim ve Turizmde Uygulamaları.* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çubukçu, M.** (2018). Stratejik Yönetimin Gelişim Süreci ve Stratejik Yönetime Dair Literatürdeki Güncel Araştırma Konularının Sınıflandırılması. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi.* 1.2, 61-84
- Demirer, D. ve Hassan, A.** (2016). Değiş Tokuş ve Kiralama Uygulamalarının Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Olası Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi,* 27.1, 43-61.
- Dil, E.** (2014). Stratejik Başarı Göstergesi Olarak Örgütsel Uzun Ömürlülük: Kavramsal ve Kuramsal Bir Tartışma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi.* 9.2, 15-24.
- Dinçer, M. ve F. İ. Dinçer.** ( 2011). Türkiye'de Konaklama Sektörünün Gelişimi ve Başlıca Sorunları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası,* 47.1-4, 45-57.
- Dinçer, Ö.** (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.* 9. Baskı. İstanbul. Alfa Yayınları.

- Dinçer, Ö. ve E. Tatoğlu.** (2002) Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreç ve Uygulamaları. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Akdeniz Üniversitesi, [http://www.omerdincer.com/document/strateji\\_gelistirme.pdf](http://www.omerdincer.com/document/strateji_gelistirme.pdf). Erişim Tarihi:23.07.2017
- Dinçer, S. E.** (2011). Stratejik Planlama ve Veri Zarflama Analizinde Etkinlik Ölçümü. 1. Baskı. Der Yayınları.
- Doz, Y. ve M. Kosonen.** (2017). Hızlı Strateji. Ü. Şensoy (çev.), 1. Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Dursun, M.** (2016). Butik Otel Sektörü ve Rekabet Analizi: Daphnis Otel Örneği. Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi. 6.2, 162-182.
- Egeli, H. A.** (1997). Türk Turizminin Dış Ticaret ve Sektörlerarası Bağlantıları Açısından Değerlendirilmesi. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 52.1, 235-246.
- Eker, M. ve B. Zengin.** (2016). Konaklama İşletmelerinde Temel Yetenek Farkındalığı. 15. Geleneksel Turizm Sempozyumu 2016 Bildiriler Kitabı. 1-15. <http://btioyo.balikesir.edu.tr/sempozyum/TURIZM-SEMPOZYUM-BASKI.pdf>. Erişim Tarihi: 14.01.2017.
- Emirza, E.** (2010). Endüstriyel İşletmelerde Markalaşma Düzeyinin Ölçülmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. 2., 128-143
- Enginoğlu, D. ve C. L. Arıkan.** (2016). A literature review on core competence. International Journal of Management (IJM). 7.3, 120-127.
- Enz, C. A.** (2010). Hospitality Strategic Management. 2. Edition. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Erdem, B.** (2010). Otel Endüstrisinde Yeni Bir Trend: Dizayn Oteller. Balıkesir Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi. 1, 115-132.
- Erkut, H.** (2010). Yönetim’in Kanatları, Stratejik Yönetimin Temelleri. 1.Baskı. İstanbul. Yalın Yayıncılık.
- Erol, Y ve A. R. İnce.** (2012). Rekabette Pozisyon Okulu Düşüncesi ve Kaynak Tabanlı Görüşün Karşılaştırılması. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 13.1, 97-114
- Eryılmaz, M. E.** (2016). Bir Araştırmacının Naçizane Gözlemleri: İlgili Dergilerin Editör ve Hakemleri Stratejik Yönetim Alanı Yazarlarından Ne Beklerler? Turkish Journal of Management. 1.1, 9-22.
- Eryiğit, B. H.** (2013). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi. 4.9, 152-172.

- Freedman, L.** (2014). *Strateji*. B. Ç. Dişbudak, T. Belge (çev.), 2. Baskı. İstanbul: Alfa Basım. (orijinal basım tarihi 2013).
- Garcia, M. Ü., E. C. Cortes, B. M. Lajara ve P.Z. Saez.** (2014). Strategy, training and performance fit. *International Journal of Hospitality Management*. 42,100-116.
- Gemci, R., G. Gülşen ve F. M. Kabasakal.** (2009). Markalar Ve Markalaşma Şartları. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 14. 1, 105-114
- Göğüş, G., İ. S. Karakadılar ve S. Apak.** (2013). Innovation and Sustainable growth measurement in hotel industry: A hierarchical decision making model. 9th International Strategic Management Conference, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 99, 752-761.
- Göral, R.** (2014). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. 1. Basım. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Görkemli, H. N.** (2012). Kent İmajı ve Markalaşan Kentler. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 17., 141-155
- Grant, R. M. ve J. Jordan.** (2014). *Stratejinin Temelleri* G. Sart (çev.), 1. Basım, İstanbul: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Gregory, A. J.** (2007). A Systems Approach To Strategic Management. *Indian Society of Soil Science. Proceedings of the 51st Annual Meeting of the ISSS - 2007, Tokyo, Japan, Papers: 51st Annual Meeting.* <http://journals.iss.org/index.php/proceedings51st/article/viewFile/840/207+rel=ISSN:1999-6918> Erişim Tarihi: 22.01.2017.1-9
- Güçlü, N.** (2003). *Stratejik Yönetim*. Gazi Üniversitesi. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 23.2, 61-85.
- Gülbahar, M. O. ve F. Yıldırım.** (2015). Marketing Efforts Related to Social Media Channels and Mobile Application Usage in Tourism: Case Study in Istanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 195, 453 – 462.
- Güler, E. G.** (2009). Otel İşletmelerinde Değer Yaratma ve Müşteri Değeri Algılaması Üzerine Bir Araştırma: Edirne'deki Oteller Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 20.1, 61-76.
- Hall, R.** (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resorces. *Strategic Management Journal*. 13, 135-144.
- Hallin, C. A. ve E. Marnburg.** ( 2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*. 29. 366-381.
- Hamel, G. ve C. K. Prahalad.** (1996). *Geleceği Kazanmak*. Z. Dicleli (çev.), İstanbul: İnkılap Yayınları. (orijinal baskı tarihi 1994).

- Hamel, G. ve C.K. Prahalad.** (1989). Strategic Intent. Harvard Business Review. May-June, 63-77.
- Haycock, K., A. Cheadler ve K. S. Bluestone.** (2012). Strategic Thinking. Lessons for Leadership from the Literature. Library Leadership & Management. 26.3/4, 1-23.
- Herrera, B. G. C., C. A. Enz ve M. J. Lankau.** (2003). Grooming Future Hospitality Leaders: A Competence Model. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 17. June, 17-22.
- Ivanova, M. ve S. Ivanov.** (2015). Affiliation to hotel chains: Hotel's perspective. Tourism Management Perspectives. 16. 148-162.
- İnce, A. R.** (2011). Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Tercih Edilebilirliğinin Yönetici Bakış Açısından Değerlendirilmesi ve ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE, 2011), s.71
- Javidan, M.** (1998). Core Competence: What Does it Mean in Practice? Long Range Planing 31.1, s.60-71.
- Javidan, M. ve D. Bowen.** (2013). The "Global Mindset" of manager: What it is, Why it matters, and how to develop it. Organizational Dynamics. 42, 145-155.
- Kaplan, R. S. ve D. P. Norton.** (2010). Strateji Haritaları. Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek. Ş. Öztürk (çev.), 3. Baskı. İstanbul: Alfa Basım. (orijinal basım tarihi 2004).
- Karacaoğlu, K.** (2006). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi (doktora tezi). Adres: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Karagöz, Y.** (2016). İstatiksel Analizler. 1. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Karakılıç, N. Y.** (2008). Temel Yeteneklerin Stratejik İttifak Oluşumundaki Önemi Ve Stratejik Performansa Etkileri (doktora tezi). Adres: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Karakılıç, N. Y.** (2009). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 12.21, 200-214.
- Karakılıç, N. Y. ve H. Öcal** (2008). Stratejik İttifak Modelinin Temel Yetenekler Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi. Yönetim Bilimleri Dergisi. 6.2, 85-96.
- Karalar, R.** (2004). Yönetim Ekonomisi. 2. Basım. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.

- Karalar, R.** (2017). Genel İşletme. Yenilenmiş Basım. İzmir: Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri.
- Kavrakoğlu, İ.** (2006). Yönetimde Devrim Rehberi İnovasyon. 2. Baskı. Alteo Yayıncılık.
- Kaya, İ.** (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 12.18, 27-35.
- Kaya, İ.** (2014). Zincir/ Grup Otel İşletmelerinde Müşterilerin Marka Değerine Yönelik Tutumsal Farklılıklarının İncelenmesi: İstanbul İli Örneği. Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi. 14.4, 597-610.
- Kılıç, M.** (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyona Kavramları Arasındaki İlişki. Sosyo Ekonomi Dergisi. 2.2, 81-98.
- Köroğlu, Ç.** (2013). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Elde Etmek İçin Bir İleri Yönetim Muhasebesi Yönetimi Olarak Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönteminin Analizi. Muhasebe ve Finansman Dergisi. Ocak. 39-56. <http://journal.mufad.org.tr/attachments/article/691/3.pdf> Erişim Tarihi: 04.01.2017)
- Köseoğlu, M. A., Ross, G. ve Okumuş, F.** (2015). Competitive intelligence practices in hotel. International Journal of Hospitality Management. 53. 161-172.
- Kurgun, A., H. Kurgun ve E. Güripek.** (2007). Turizm Pazarlamasında Küresel Dağıtım Sisteminin (Global Distribution System-GDS) Stratejik Rolü ve Önemi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 9.1, 262-274.
- Kuyucak, F. ve Y. Şengör.** (2009). Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve. KMU İİBF Dergisi. 11.16, 132-146
- Langviniene, N. ve I. Daunoraviciute.** (2015). Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry. Procedia Social and Behavioral Sciences. 213. 902-910.
- Luecke, R.** (2015). Strateji. T. Parlak (çev.), 3.Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Birinci Basım 2008).
- Mahoney, J.T., J. R. Pandian.** (1992). The Resource – Based View Within The Conversation of Strategic Management. Strategic Management Journal. 13, 363-380.
- Maria, I., T. Madalina., B. Catalina ve I. Diana.** (2008) The Factors of Competitiveness in the Hospitality Industry and the Competitive Strategy of Firms. <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v2-economy-and-business-administration/036.pdf>. Erişim Tarihi: 15.04.2017. 213- 218.

- McCauley, D. H.** (2016). Rediscovering the Art of Strategic Thinking. *Joint force Quarterly*.81.2, 26-33.
- McGrath, R. G.** (2013). *Rekabet Üstünlüğünün Sonu*, İ. Gülfıdan (çev.), İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım.
- Met, Ö.** (2005). Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme Ve Uluslararasılaşma Stratejileri. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 5.10, 111-138.
- Murray, A. I.** (1988). A Contingency View of Porter's "Generic Strategies" *Academy of Management Reviw*. 13.3, 390-400.
- Naktiyok, A ve M. Çiçek.** ( 2014). Stratejik Düşünmenin Bir Öncülü Olarak Eleştirel Düşünme. Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 28,2. 157-178.
- Nalebuff, B. J., ve Brandenburger A. M.** (2015). *Ortaklaşa Rekabet*. L. Cinemre (çev.), İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Nieves, j. A.Quintanave J. Osorio.** (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 38. 65-73.
- Nişancı, Z. N.** (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 13.25, 257-294.
- Nuntamanop, P. I. Kauranen. ve B. Igel.** (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*. 6.3, 242-264.
- O'Neill, J. W. ve A. S. Mattila.** ( 2010). Hotel Brand Strategy. *Cornell Hospitality Quarterly*. 51.1, 27-34.
- O'Neill, J. W. ve A. S. Mattila.** (2004). Hotel Branding Strategy: It's Relationship to Guest Satisfaction and Room Revenue. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 20.10, 1-10.
- Okumuş, F., K. K. F. Wong ve A. Altınay.** (2009). Are We Teaching Strategic Management Right? *Journal of Teaching in Travel & Tourism*. 8.4,329-350.
- Okumuş, F., L. Altınay ve P. K. Chathoth.** (2010). *Strategic Management for Hospitality and Tourism*. 1. Basım. Oxford: Elsevier Ltd.
- Öcal, H.** (2001). Kaynaklara Dayalı Rekabet Modeli ve Stratejik Değerler Olarak Kaynak ve Yeteneklerin Analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. 3.1,45-62.
- Özer, M. A.** (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 7.14, 69-84.

- Özilhan, D.** (2010). Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Yabancı Sermayeli Şirketlerde Bir Uygulama (doktora tezi). Adres: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Paksoy, M. ve C. Öztürk.** (2006). Otel İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Oluşumu: GAP Örneği, Yönetim Bilimleri Dergisi. 4.2, 133-159.
- Papatya, N.** (2007). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı, Kaynak Tabanlı Görüş, Kavramsal ve Kurumsal Yaklaşım. 2. Baskı. Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Pearce, John A. II. ve Richard B. Robinson Jr.** (2015), Stratejik Yönetim. Mehmet Barca (Çev. Ed.) Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Pınar, A. H.** (2006). İşletmelerde Strateji Kavramının Gelişimine Tarihsel Perspektifle Bir Bakış ve 21. Yüzyılın Strateji Yaklaşımı: Stratejik Düşünce. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 15, 2. 159-171.
- Pınar, A. H. ve M. Turan.** (2010). Sinerjik Yönetimsel Uygulamaların Strateji Bileşenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 19.2, 427-449.
- Porter, E. M.** (2015). Rekabet Stratejisi. Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri. G. Ulubilgen (çev.), 3. Basım. İstanbul: Agora Kitaplığı. (orijinal baskı tarihi 1998).
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G.** (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. May-June. 1-15. [www.hbr.org](http://www.hbr.org) <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation> Erişim Tarihi: 17.01.2017
- Pulaj, E. V. Kume ve A. Cipi.** (2015). The impact of generic competitive strategies on organizational performance. The evidence from Albanian context. European Scientific Journal. 11.28, 273-284.
- Pulaj, E.ve V. Kume.** (2013). The competitive analysis-the appropriate instrument towards a successful development. 1. Annual International Interdisciplinary Conference. 22-24 April 2013, 65-70.
- Ramazanoğlu, F. ve B. Bahçeci.** (2006). Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı. Doğu Anadolu Araştırmaları. 5.1, 52-56.
- Reich, A. Z.** (2000). Improving the Strategy Selection Process. Journal of Hospitality & Leisure Marketing. 7.1, 75-102.
- Resort Dergisi,** (2012), Aylık Turizm ve Seyahat Sektörü Dergisi. Zincir ve Grup Oteller Özel Eki. Eylül, Sayı 117, 12-13
- Resort Dergisi,** (2015), Aylık Turizm ve Seyahat Sektörü Dergisi. Zincir ve Grup Oteller Özel Eki. Kasım, Sayı 115, 180-182



- Sarıgöl, A. F.**, (2019), ‘Popüler Kültür; Nedir Ne Değildir?’, Altınbaş Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Sarvan, F., E. D. Arıcı, J. Özen, B. Özdemir ve E. T. İçigen.** (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 3.6, 73-122.
- Sun, L.** (2011). The Core Competences and Strategic Management of Raffles – A Case Study of Singapore Hotel Industry. International Journal of Innovation, Management Technology. 2.4, 270-273.
- Susic, V.** (2009). The Development and Territorial Allocation of Hotel Chains in the World. Economics and Organization. 6.3, 313-323.
- Susskind, A. M.** (2010). Commentary: Cultures and the Implementation of Strategy. Cornell University School of Hotel Administration. <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/373/> Erişim Tarihi: 15.04.2017.
- Suvacı, B. ve H. Z. Tonus.** ( 2015). Zincir ve Grup Otel İşletmelerinde Yerine Getirilen Lojistik Faaliyetler ve Gerekli Lojistik Kaynakların Belirlenmesi. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi. 12.3, 87-101.
- Şağbansua, L.** (2006). Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi ISSN:1694 – 528X. 9, 1-14.
- Taş, A.ve E. Cevrioğlu.** (2015). Stratejik Yönetimin Temel Sorularına Kurumsalcı Perspektiften Bakış: Kurumsal Temelli Görüşün Argümanları Stratejik Yönetim Disiplini İçin Ne Anlam İfade Ediyor? Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi. 13.3, 397-415.
- Teece, D. J., G. Pisano ve A. Shuen.** (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 18.7, 509-533.
- Turan, A.** (2014). Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 5.7, 147-170.
- Tutar, F., C. Alparslan, E. Tutar ve C. Erkan.** (2013). Turizm Sektörünün İstihdam Üzerine Etkileri. Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi. Kış-2013. 2.4, 14-27
- Türkay, O. ve G. Mirzayeva.** (2016). Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü’deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi. 1.1, 74 - 83.
- Türksoy, S. S., S. Kaygalak ve N. Koçak.** (2013). Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği. İşletme Fakültesi Dergisi, 14.2, 89-108.

- Ural, A. ve İ. Kılıç.** (2013). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi. 4.Basım. Ankara: Detay Yayıncılık
- Ülgen, H. ve S. K. Mirze.** (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 4. Basım. Arıkan Basım Yayım Dağıtım
- Ünal, O.ve Y. E.Gürsoy.** (2014). Banka Reklamlarının Müşteri Tercihlerine Etkisi. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi. 7,1.301-314
- Verma, R., R. Gupta ve J. Denison.** (2012). Connecting Customer Value to Social Media Strategies: Focus on India. Cornell Hospitality Roundtable Proceedings. 4.4, 6-16.
- Vij, M.** (2016). The cost competitiveness, competitiveness and sustainability of the hospitality industry in India. Worldwide hospitalityand Tourism Themes. 8.4, 432-443.
- Whitla, P., P. G. P. Walters. ve H. Davies.** (2007). Global strategies in the international hotel industry. Hospitality Management. 26. 777-792.
- Wit. B. D. ve R. Meyer.** (2010). Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes To Create Competitive Advantage. Cengage Learning.
- Yapraklı, Ş. ve E. Sağlık.** (2010). Hizmet İşletmelerinde Rekabet Aracı Olarak Hizmet Kalitesi ve İlişki Kalitesi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Öneri Dergisi. 9.34, 71-85.
- Yaşlıoğlu, M. M.** (2016). Rekabet Üstünlüğü ve Strateji. 1. Baskı. Beta Yayıncılık.
- Zengin, B. ve H. Uyar.** (2016). Türk Turizm ve Otelcilik Sektöründe Rekabet ve Rekabeti Etkileyen Faktörlerin Otel İşletmelerine Yönelik Olarak Değerlendirilmesi. Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 5.1, 1-22

## İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/degisim-muhendis.htm>, Erişim tarihi: 26 Ocak 2019

<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/benchmarking.htm>, Erişim tarihi: 26 Ocak 2019).

<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418725>, Erişim tarihi: 17 Ekim 2017

<https://www.airbnb.com.tr/about/about-us>, Erişim tarihi: 11 Ocak 2017

<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=918>, Erişim tarihi: 24 Mart 2017

<http://www.ekonomi.gov.tr>, Erişim tarihi: 22 Mart 2017

[http://www.tim.org.tr/files/downloads/Hizmet500/5\\_Turizm\\_ve\\_Seyahat\\_ile\\_ilgili\\_hizmetler\\_kilavuzu.pdf](http://www.tim.org.tr/files/downloads/Hizmet500/5_Turizm_ve_Seyahat_ile_ilgili_hizmetler_kilavuzu.pdf), Erişim tarihi: 26 Ekim 2017).

<http://www.turizmyatirimdergisi.com.tr/images/dergi/20-S-20.pdf> (Erişim tarihi: 23 Nisan 2019)

<http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/30cdfd52-aa34-40ce-8b57-4ef53e322ce4/odemelerdengesi.pdf?MOD=AJPERES>, Erişim tarihi: 24 Mart 2017

[http://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turizmin-ekonomideki-yeri/dis-ticaret-aciklarini-kapatmada-payi\\_916.html](http://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turizmin-ekonomideki-yeri/dis-ticaret-aciklarini-kapatmada-payi_916.html), Erişim tarihi: 01 Eylül 2018.

## EKLER

### Ek 1: Anket Soruları İçin Yararlanılan Kaynaklar

ANKET İÇİN DÜZENLENEN / UYARLANAN HALİ	İLGİLİ MAKALE VE DOKTORA TEZİNDEKİ HALİ
	<b>T.C. Ankara Üniversitesi</b> <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı</b> <b>Konusu:</b> <b>REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA ENDÜSTRİ</b> <b>TEMELLİ VE KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇISI</b> <b>Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir</b> <b>Model Önerisi</b> <b>Doktora Tezi:</b> <b>Korhan Karacaoğlu</b> <b>Tez Danışmanı:</b> <b>Doç. Dr. Özlem ÖZKANLI</b>
13. Sektöre yeni girecek konaklama işletmeleri, işletmemizin pazar payını etkilemektedir.	A2. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin pazar payını tehdit etmeleri
14. Sektöre yeni girecek konaklama işletmelerinin oluşturdukları arz fazlalığı işletmemizin pazar payını olumsuz etkilemektedir.	A3. Sektöre yeni girecek firmaların yaratacakları arz fazlası nedeniyle fiyat düşüşlerine neden olmaları
15. Sektöre yeni girecek konaklama işletmelerinin hizmet farklılaştırmasına gitmeleri işletmemizin pazar payını etkilemektedir.	A4. Sektöre yeni girecek firmaların ürün farklılaştırmaya gitmeleri
16. Konaklama işletmeleri arasında yaşanan yoğun rekabet, işletme gelirlerini olumsuz etkilemektedir.	A6. Firmalar arasında yaşanan yoğun rekabetin işletmemizin gelirlerini azaltması

17. Sektörde birbirleriyle aynı özellikte çok sayıda konaklama işletmesinin bulunması işletmemizin performansını olumsuz etkilemektedir.	A7. Yoğun rekabetin sektörde çok sayıda ve görece eşit güce sahip firmaların bulunma olasılığını artırması
18. Sektördeki konaklama işletmeleri arasında rekabetçi yapının fiyat rekabetini arttırması işletmemizin gelirini olumsuz etkilemektedir.	A9. Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması
19.Sektörde alternatif konaklama hizmetlerinin sunulması fiyatların yükselmesi üzerinde baskı oluşturması nedeniyle işletmemizin gelirini olumsuz etkilemektedir.	A10. İkame ürünlerin bulunmasının fiyatların yükselmesi üzerinde baskı oluşturması
20. Tüketicilerin fiyat hareketlerinde ikame konaklama hizmetlerine geçiş yapma olasılığı işletmemizin performansını olumsuz etkilemektedir.	A11. Tüketicilerin en küçük fiyat hareketlerinde ikame ürünlere geçiş yapma olasılığı
21. Müşteriler satın aldıkları hizmetin miktarını arttırarak daha fazla pazarlık gücüne sahip olması işletmemizin gelirini olumsuz etkilemektedir.	A14. Müşterilerin satın aldıkları malların miktarını azaltarak fiyatları aşağıya çekmesi
22. Sunulan hizmetlerin belli başlı birkaç acenta/müşteri grubu tarafından satın alınmasına yönelik oluşan bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.	A16. Üretilen ürünlerin belli başlı birkaç alıcı tarafından satın alınması (alıcılara bağımlılık)
23. Ürün ve hizmet satın aldığımız tedarikçilere/satıcılara olan aşırı bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.	A19. Tedarikçilerin ürünlerinin fiyatlarını yükseltip düşürerek işletmemizi kendilerine bağımlı kılabilmeleri
24. Tedarikçiler tarafından sunulan mal ve hizmetlerin kalitesine olan bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.	A21. Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin işletmemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması
25. Yeni hizmet ve ürün geliştirilmesine yönelik rakiplerden daha etkili olmamız işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	B2. Yeni ürün tasarımı ve geliştirilmesine yönelik rakiplerden daha etkili araştırmalar yapma
26. Rakiplerden daha yenilikçi hizmet meydana getirme yeteneği işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	B4. Rakiplerden daha hızlı yeni ürün meydana getirme
27. Hizmet sunumu için ihtiyaç duyulan hammadde ve hizmetleri rakiplere göre daha düşük maliyetle temin etme durumu işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır.	B7. Hammaddeleri rakiplere oranla daha düşük maliyetle temin etme ve kullanma
28. Maliyet azaltıcı sistem ve uygulamalara daha fazla yatırım yapma işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır	B9. Maliyet azaltıcı üretim araç gereçlerine rakiplere göre daha fazla yatırım yapma

29. Rakiplere göre belirli bir coğrafi alana yönelik pazarlama faaliyetlerine yoğunlaşma işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır.	B11. Rakiplere göre belirli bir coğrafi alana yönelik pazarlama faaliyetlerine yoğunlaşma
30. Müşteri tercihlerine göre hizmetlerin sunumu işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	B12. Bireysel müşterilerin tercihlerine göre uyarlanmış üretim yapma (seri uyarlama)
31. Rakiplere nazaran daha etkin pazar bölümlendirme stratejisi yapmamız işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	B13. Rakiplere göre belirli bir müşteri grubunu hedefleme
32. Rakipler tarafından keşfedilmemiş pazarlarda faaliyet göstermemiz işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	B14. Rakipler tarafından keşfedilmemiş belirli pazar boşluklarında rekabet etme
	<b>Makale Adı:</b> <b>Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması</b> <b>Yazarlar:</b> <b>A. Zafer ACAR - Cemal ZEHİR</b> <b>Yayımlanan Dergi:</b> <b>İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 2008, 103-131</b>
33. İşletmemizdeki yöneticilerin liderlik kabiliyetleri işletmemizin rekabet üstünlüğünü arttırmaktadır.	5. İşletmemizdeki yöneticilerin liderlik kabiliyetleri
34. Yöneticilerimizin şirketin misyon ve vizyonu doğrultusunda çalışanları motive etme yetenekleri işletmemizin başarısını arttırmaktadır.	6. Yöneticilerimizin vizyon yaratarak çalışanları bu vizyon doğrultusunda yönlendirme yeteneği
35. Üst düzey yönetimin stratejik düşünme ve değişim yapabilme kabiliyeti işletmemizin başarısını arttırmaktadır.	7. Tepe yönetimimizin stratejik planlama yapma kabiliyeti
36. Yöneticilerin faaliyetlerimize ilişkin teknik bilgi ve yeterlilik düzeyi işletmemizin başarısını arttırmaktadır.	18. Yöneticilerimizin faaliyetlerimizin teknik yönüyle ilgili bilgi düzeyi
37. Rakiplerimize nazaran hizmet kalitemizin yüksek olması işletmemizin başarısını arttırmaktadır.	11. Ürünlerimizin kalitesi
38. Hizmetlerimizdeki müşteri memnuniyeti ve hizmet başarısı işletmemizin performansını arttırmaktadır.	12. Sektörümüze göre ürünlerimizdeki garanti sistemimiz başarısı
39. Hizmet sürecinde kullandığımız teknolojik yazılım ve donanım unsurları işletmemizin performansını arttırmaktadır.	17. Üretim sürecinde kullandığımız makine ve teçhizatın modernlik ve gelişmişlik düzeyi

40. Pazar seçimi esnasında sistematik analiz yapabilme yeteneği işletmemizin performansını arttırmaktadır.	20. Pazar seçimi esnasında sistematik analiz yapabilme yeteneğimiz
41. Satış ve pazarlama personelimizin sahip olduğu yetenek işletmemizin performansını arttırmaktadır.	21. Pazarlama ve satış personelimizin, pazarlama ve satış yetenekleri
42. Pazar ve sektör koşullarındaki ani değişikliklere süratle yanıt verebilme yeteneği işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır.	22. Pazar koşullarındaki değişimlere süratle yanıt verebilme yeteneğimiz
43. Satış öncesi ve hizmet sunumu esnasında sağlanan müşteri memnuniyeti işletmemizin başarısını arttırmaktadır.	23. Satış sonrası hizmetlerimiz ile garanti sistemimizin satışlarımıza etkisi
44. İhtiyacımız olan bilgileri elde ederek bilgiyi stratejik açıdan kullanma durumu işletmemizin performansını arttırmaktadır.	24. İhtiyacımız olan bilgileri elde etme, analiz etme ve kullanma için bilgi sistemlerinden yararlanma yeteneğimiz
45. Yönetim Bilgi Sistemlerini kullanarak pazarlarla ilgili bilgi edinme yeteneğimiz işletmemizin performansını arttırmaktadır.	26. Bilgi sistemlerini kullanarak dış ve iç pazarlarla ilgili bilgi edinme ve irtibat kurma yeteneğimiz
46. Yönetim Bilgi Sistemlerini kullanarak faaliyetlere ve finansal sonuçlara yönelik raporlama yeteneğimiz işletmemizin performansını arttırmaktadır.	27. Bilgi sistemlerini kullanarak faaliyetlere ve finansal sonuçlara yönelik raporlama yeteneğimiz
47. İşletmemizde etkin öğrenme sonucunda alternatifler arasında uygun seçimler yapabilme yeteneği işletmemizin performansını arttırmaktadır.	30. Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için mevcut alternatifler arasında uygun seçimler yapabilme yeteneğimiz.
48. Bir alandaki faydalı fikir, deneyim ve uygulamaları işletmemize transfer ederek entegre edebilme yeteneği işletmemizin performansını arttırmaktadır.	32. Bir alandaki faydalı fikir, deneyim, bilgi ve uygulamaları işletme içinde ilgili diğer alanlara transfer edebilme yeteneğimiz.
49. Sunulan hizmette geçmiş deneyimlerden yararlanma yeteneğimiz işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	33. Bitmiş işler ve geçmiş deneyimlerin bilgilerinden geri dönüt alarak faydalanma yeteneğimiz.
50. Bilgi ve tecrübelerden elde edilen verileri muhafaza etme ve kullanma yeteneği işletmemizin başarısını arttırmaktadır.	36. Bilgi ve tecrübelerden tanımladığımız, elde ettiğimiz, geliştirdiğimiz bilgileri tasnif ederek muhafaza etme yeteneğimiz.
51. Hizmetlerimizin sunum hızının yeterliliği işletmemizin rekabet	37. Dağıtım erişim zamanımızın hızı ve güvenilirliği

gücünü arttırmaktadır.	
52. Talebe göre hizmet süreçlerinde değişiklik yapabilme yeteneği işletmemizin performansını arttırmaktadır.	39. Talebe göre lojistik süreçlerde ve ürün karışımında değişiklik yapabilme yeteneğimiz
53. Çalışanlarımızın, kaliteli hizmet sunmak için sorunları çözme becerisi işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır.	42. Çalışanlarımızın lojistik ve depolama konularındaki sorunları çözme becerisi
	<p><b>T.C. Ankara Üniversitesi</b>  <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı</b>  <b>Konusu:</b>  <b>REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA ENDÜSTRİ</b>  <b>TEMELLİ VE KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇISI</b>  <b>Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir</b>  <b>Model Önerisi</b>  <b>Doktora Tezi:</b>  <b>Korhan Karacaoğlu</b>  <b>Tez Danışmanı:</b>  <b>Doç. Dr. Özlem ÖZKANLI</b></p>
54. İşletmemizin bulunduğu lokasyon rekabet üstünlüğü sağlamamıza neden olmaktadır.	C4. Sahip olduğumuz coğrafi konumun rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olması.
	<p>Makale Adı:  Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması  Yazarlar:  A. Zafer ACAR - Cemal ZEHİR  Yayımlanan Dergi:  İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 2008, 103-131</p>
55. Müşteri ve tedarikçilerimizle uzun süreli ilişkiler kurabilme yeteneğimiz işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	44. Müşteri ve tedarikçilerimizle uzun süreli ilişkiler kurabilme yeteneğimiz
56. Faaliyetler esnasında ortaya çıkan fırsat ve riskleri	46. Faaliyet esnasında ortaya çıkan fayda ve riskleri ortağımızla



tedarikçilerimizle/ortaklarımızla karşılıklı paylaşabilme yeteneğimiz işletmemizin performansını arttırmaktadır.	karşılıklı paylaşabilme yeteneğimiz
57. İşbirliği yaptığımız tedarikçi ve ortaklarımızla kültür ve politikalarımızın birbirleriyle bağdaşması işletmemizin performansını arttırmaktadır.	47. Ortağımızla kültür ve politikalarımızın birbiriyle bağdaşma düzeyi
<b>Düzenlenen / Uyarlanan Hali</b>	<b>T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi</b> <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü</b> <b>Konusu:</b> <b>Temel Yeteneklerin Stratejik İttifak Oluşumundaki Önemi Ve Stratejik Performansa Etkileri</b> <b>Doktora Tezi:</b> <b>Nilüfer Yörük Karakılıç</b> <b>Tez Danışmanı:</b> <b>Yrd. Doç. Dr. Hülya Öcal</b>
58. İşletmenin en yeni bilişim ve teknolojileri kullanması işletmemizin performansını arttırmaktadır.	3-a. İşletmenin en yeni teknolojileri takip edebilmesi
59. İşletmenin bilgi teknolojilerini kullanma uzmanlığına sahip olması işletmemizin performansını arttırmaktadır.	3-b. İşletmenin bilgi teknolojilerini kullanma uzmanlığına sahip olması
	<b>T.C. Selçuk Üniversitesi</b> <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı</b> <b>Konusu:</b> <b>Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim Ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Yabancı Sermayeli Şirketlerde Bir Uygulama</b> <b>Doktora Tezi:</b> <b>Derya ÖZİLHAN</b> <b>Tez Danışmanı:</b> <b>Danışman: Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ</b>
60. Çalışanlarımızın sahip oldukları deneyim ve yetenek müşteri memnuniyetini arttırmaktadır.	A1. Çalışanlarımızın sahip oldukları yetenek ve uzmanlıklar sektör ortalamasının üzerindedir.
61. Çalışanlarımıza kişisel ve mesleki gelişimine yönelik verilen	A2. Çalışanlarımızı, sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeye

eğitimler müşteri memnuniyetini arttırmaktadır.	yönelik sürekli eğitime tabi tutarız.
62. Rakiplerimizin çalışanlarımızı transfer etmeleri zor olduğu için işletmemizin yüksek rekabet üstünlüğü sürdürmesi kolaylaşmaktadır.	A5. Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparması zordur.
63. Çalışanlarımızın yeteneklerinin rakip işletmeler tarafından taklit edilmesi zor olduğu için işletmemizin rekabet üstünlüğü sürdürmesi kolaylaşmaktadır.	A6. Çalışanlarımızın yeteneklerinin, rakip işletmelerin çalışanları tarafından taklit edilmesi zordur.
64. İşletmemizin müşteriler tarafından ki marka bilinirliği yüksek olduğu için gelir elde etmesi kolaylaşmaktadır.	A25. İşletmemizin ürünlerinin tüketiciler tarafından ki marka bilinirliği yüksektir.
65. Markamızın gücü, yeni müşterileri daha kolay çektiği için işletmemizin yüksek gelir elde etmesi kolaylaşmaktadır.	A28. Markamızın gücü, yeni müşterileri daha kolay çekmemizi sağlamaktadır.
66. Markamızın gücü, müşterilere kaliteli hizmet sunma konusunda güven verdiği için rekabet üstünlüğünü sürdürmesi kolaylaşmaktadır.	A29. Markamızın gücü, müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermektedir.
67. Müşteriler, güçlü marka imajımız nedeniyle daha fazla ödeme yapmaya razı olduklarından, işletmemizin yüksek gelir elde etmesini sağlamaktadır.	A30. Müşteriler, güçlü marka imajımız yüzünden rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaktadırlar.
68. Markamız rakiplerimize karşı üstünlük sağladığı için işletmemizin yüksek rekabetçi üstünlüğü sürdürmesi kolaylaşmaktadır.	A33. Markamızın rakiplerimize karşı üstünlük sağlamamıza önemli katkılarda bulunmaktadır.

## **Ek 2: Anket Formu**

Değerli Yönetici,

Bu anket formu, İstanbul Gedik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı tarafından yürütülen “İstanbul’daki Yerli ve Yabancı Marka Zincir Otel İşletmelerinin Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması” konulu doktora tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Bilimsel çalışmaya verdiğiniz katkı, ayırdığınız zaman ve işbirliğiniz için teşekkür ederiz.

Araştırmacı:

Binali KILIÇ

İstanbul Gedik Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı

Tel: 0 555 383 22 66

E-Posta: [kilicbinali@gmail.com](mailto:kilicbinali@gmail.com)

Danışman:

Doç. Dr. Tuna USLU

İstanbul Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tel: 0 216 452 45 85

E-Posta: [Tuna.Uslu@gedik.edu.tr](mailto:Tuna.Uslu@gedik.edu.tr)

## 1. BÖLÜM

### İşletmedeki Göreviniz?

- Koordinatör
- Genel Müdür
- Genel Müdür Yardımcısı
- Satış ve Pazarlama Müdürü

### Cinsiyetiniz?

- Erkek
- Kadın

### Yaşınız?

- 25 yaş ve altı
- 26 -34 yaş
- 35- 44 yaş
- 45-54 yaş
- 55 yaş ve üzeri

### Eğitim Durumunuz?

- Lise
- Önlisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

### Üst düzey yöneticiliğe geçmeden önceki görev aldığınız bölüm.

- Satış ve Pazarlama Departmanı
- Önbüro Departmanı
- Yiyecek & İçecek Departmanı
- Yiyecek Üretim Departmanı
- Kat Hizmetler Departmanı
- Diğer Departmanlar

**Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz?**

- 5-10 Yıl  
 11-15 Yıl  
 16-20 Yıl  
 21 Yıl ve Üzeri

**Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

- 1- 3 yıl  
 4- 6 yıl  
 7- 10 yıl  
 11 yıl ve üzeri

**Mesleki turizm eğitimi aldınız mı?**

- Evet  
 Hayır

## 2. BÖLÜM

**Otelinizin Sınıfı?**

- 5 Yıldız  
 4 Yıldız  
 3 Yıldız  
 Özel Statü

**Lütfen Otelinizin Toplam Oda Sayısını Belirtiniz? .....**

**Otelinizin yerli veya yabancı marka durumu**

- Yabancı Marka Zincir Otel  
 Yerli Marka Zincir Otel

**1. Oteliniz yabancı marka zincir ise; yönetim veya sahiplik özelliği**

- Franchise  
 Yönetim anlaşması  
 Sahip (satın alma veya kiralama yoluyla tam sahip)

**2. Yerli marka zincir otel ise; yönetim veya sahiplik özelliği**

- Franchise  
 Yönetim anlaşması  
 Sahip (satın alma veya kiralama yoluyla tam sahip)

### 3. BÖLÜM

Aşağıdaki sorular “Otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin stratejik yönetim yaklaşımlarından endüstri temelli bakış açısını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen, her soruyu okuduktan sonra sağ tarafta yer alan beş yanıt seçeneğinden yalnızca birini işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum

#### SORULAR

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13. Sektöre yeni girecek konaklama işletmeleri, işletmemizin pazar payını etkilemektedir.	1	2	3	4	5
14. Sektöre yeni girecek konaklama işletmelerinin oluşturdukları arz fazlalığı işletmemizin pazar payını olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5
15. Sektöre yeni girecek konaklama işletmelerinin hizmet farklılaştırmasına gitmeleri işletmemizin pazar payını etkilemektedir.	1	2	3	4	5
16. Konaklama işletmeleri arasında yaşanan yoğun rekabet, işletme gelirlerini olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5

17. Sektörde birbirleriyle aynı özellikte çok sayıda konaklama işletmesinin bulunması işletmemizin performansını olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5
18. Sektördeki konaklama işletmeleri arasında rekabetçi yapının fiyat rekabetini arttırması işletmemizin gelirini olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5
19. Sektörde alternatif konaklama hizmetlerinin sunulması fiyatların yükselmesi üzerinde baskı oluşturması nedeniyle işletmemizin gelirini olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5
20. Tüketicilerin fiyat hareketlerinde ikame konaklama hizmetlerine geçiş yapma olasılığı işletmemizin performansını olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5
21. Müşteriler satın aldıkları hizmetin miktarını arttırarak daha fazla pazarlık gücüne sahip olması işletmemizin gelirini olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5
22. Sunulan hizmetlerin belli başlı birkaç acenta/müşteri grubu tarafından satın alınmasına yönelik oluşan bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5
23. Ürün ve hizmet satın aldığımız tedarikçilere/satıcılara olan aşırı bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5
24. Tedarikçiler tarafından sunulan mal ve hizmetlerin kalitesine olan bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5
25. Yeni hizmet ve ürün geliştirilmesine yönelik rakiplerden daha etkili olmamız işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
26. Rakiplerden daha yenilikçi hizmet meydana getirme yeteneği işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	1	2	3	4	5

27. Hizmet sunumu için ihtiyaç duyulan hammadde ve hizmetleri rakiplere göre daha düşük maliyetle temin etme durumu işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
28. Maliyet azaltıcı sistem ve uygulamalara daha fazla yatırım yapma işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
29. Rakiplere göre belirli bir coğrafi alana yönelik pazarlama faaliyetlerine yoğunlaşma işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
30. Müşteri tercihlerine göre hizmetlerin sunumu işletmemize rekabet üstünlük sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
31. Rakiplere nazaran daha etkin pazar bölümlendirme stratejisi yapmamız işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
32. Rakipler tarafından keşfedilmemiş pazarlarda faaliyet göstermemiz işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	1	2	3	4	5



## 4. BÖLÜM

Aşağıdaki sorular ‘Otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin stratejik yönetim yaklaşımlarından kaynak temelli bakış açısını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen, her soruyu okuduktan sonra sağ tarafta yer alan beş yanıt seçeneğinden yalnızca birini işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum

### SORULAR

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
33. İşletmemizdeki yöneticilerin liderlik kabiliyetleri işletmemizin rekabet üstünlüğü arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
34. Yöneticilerimizin şirketin misyon ve vizyonu doğrultusunda çalışanları motive etme yetenekleri işletmemizin başarısını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
35. Üst düzey yönetimin stratejik düşünme ve değişim yapabilme kabiliyeti işletmemizin başarısını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
36. Yöneticilerin faaliyetlerimize ilişkin teknik bilgi ve yeterlilik düzeyi işletmemizin başarısını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5

37. Rakiplerimize nazaran hizmet kalitemizin yüksek olması işletmemizin başarısını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
38. Hizmetlerimizdeki müşteri memnuniyeti ve hizmet başarısı işletmemizin performansını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
39. Hizmet sürecinde kullandığımız teknolojik yazılım ve donanım unsurları işletmemizin performansını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
40. Pazar seçimi esnasında sistematik analiz yapabilme yeteneği işletmemizin performansını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
41. Satış ve Pazarlama personelimizin sahip olduğu yetenek işletmemizin performansını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
42. Pazar ve sektör koşullarındaki ani değişikliklere süratle yanıt verebilme yeteneği işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
43. Satış öncesi ve hizmet sunumu esnasında sağlanan müşteri memnuniyeti işletmemizin başarısını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
44. İhtiyacımız olan bilgileri elde ederek bilgiyi stratejik açıdan kullanma durumu işletmemizin performansını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
45. Yönetim Bilgi Sistemlerini kullanarak pazarlarla ilgili bilgi edinme yeteneğimiz işletmemizin performansını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
46. Yönetim Bilgi Sistemlerini kullanarak faaliyetlere ve finansal sonuçlara yönelik raporlama yeteneğimiz işletmemizin performansını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5

47. İşletmemizde etkin öğrenme sonucunda alternatifler arasından uygun seçimler yapabilme yeteneği işletmemizin performansını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
48. Bir alandaki faydalı fikir, deneyim ve uygulamaları işletmemize transfer ederek entegre edebilme yeteneği işletmemizin performansını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
49. Sunulan hizmette geçmiş deneyimlerden yararlanma yeteneğimiz işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
50. Bilgi ve tecrübelerden elde edilen verileri muhafaza etme ve kullanma yeteneği işletmemizin başarısını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
51. Hizmetlerimizin sunum hızının yeterliliği işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
52. Talebe göre hizmet süreçlerinde değişiklik yapabilme yeteneği işletmemizin performansını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
53. Çalışanlarımızın, kaliteli hizmet sunmak için sorunları çözme becerisi işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
54. İşletmemizin bulunduğu lokasyon rekabet üstünlüğü sağlamamıza neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
55. Müşteri ve tedarikçilerimizle uzun süreli ilişkiler kurabilme yeteneğimiz işletmemize rekabet üstünlük sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
56. Faaliyetler esnasında ortaya çıkan fırsat ve riskleri tedarikçilerimizle/ortaklarımızla karşılıklı paylaşabilme yeteneğimiz işletmemizin performansını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5

57. İşbirliği yaptığımız tedarikçi ve ortaklarımızla kültür ve politikalarımızın birbirleriyle bağdaşması işletmemizin performansını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
58. İşletmenin en yeni bilişim ve teknolojileri kullanması işletmemizin performansını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
59. İşletmenin bilgi teknolojilerini kullanma uzmanlığına sahip olması işletmemizin performansını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
60. Çalışanlarımızın sahip oldukları deneyim ve yetenek müşteri memnuniyetini arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
61. Çalışanlarımıza kişisel ve mesleki gelişimine yönelik verilen eğitimler müşteri memnuniyetini arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
62. Rakiplerimizin çalışanlarımızı transfer etmeleri zor olduğu için işletmemizin yüksek rekabet üstünlüğünü sürdürmesi kolaylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
63. Çalışanlarımızın yeteneklerinin rakip işletmeler tarafından taklit edilmesi zor olduğu için işletmemizin rekabet üstünlüğünü sürdürmesi kolaylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
64. İşletmemizin müşteriler tarafındaki marka bilinirliği yüksek olduğu için gelir elde etmesi kolaylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
65. Markamızın gücü, yeni müşterileri daha kolay çektiği için işletmemizin yüksek gelir elde etmesi kolaylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
66. Markamızın gücü, müşterilere kaliteli hizmet sunma konusunda güven verdiği için rekabet üstünlüğünü sürdürmesi kolaylaşmaktadır.	1	2	3	4	5

67. Müşteriler, güçlü marka imajımız nedeniyle daha fazla ödeme yapmaya razı olduklarından, işletmemizin yüksek gelir elde etmesini sağlamaktadır.

1 2 3 4 5

68. Markamız rakiplerimize karşı üstünlük sağladığı için işletmemizin rekabetçi üstünlüğü sürdürmesi kolaylaşmaktadır.

1 2 3 4 5



## **ÖZGEÇMİŞ**

Ad-Soyadı : Binali KILIÇ  
Doğum Tarihi ve Yeri : Ardahan 1973  
E-posta : kilicbinali@gmail.com

### **ÖĞRENİM DURUMU:**

Yüksek Lisans :2010, Beykent Üniversitesi, İşletme  
Lisans :2000, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe  
Finansman

### **MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:**

2002-2019: Hazine ve Maliye Bakanlığı (Memur)

1999-2002: Türkiye Halk Bankası A.Ş.(Memur)

1993-1999: Kültür ve Turizm Bakanlığı (Eğitici)

TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

DİĞER YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR/SUNUMLAR: