

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

AĞIRLAMA ENDÜSTRİSİNDE STRATEJİK YÖNETİM:
ULUSLARARASI OTEL ZİNCİRİNDE BİR ARAŞTIRMA

Khemayes ZAIEM

Danışman
Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN

İZMİR – 2020



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Ağırlama Endüstrisinde Stratejik Yönetim: Uluslararası Otel Zincirinde Bir Araştırma”adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Khemayes ZAIEM

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

AĞIRLAMA ENDÜSTRİSİNDE STRATEJİK YÖNETİM: ULUSLARARASI OTEL ZİNCİRİNDE BİR ARAŞTIRMA

Khemayes ZAIEM

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Programı

Bu araştırmanın temel amacı, konaklama sektöründe yer alan organizasyonları etkileyen faktörleri ve bu tip organizasyonların özelliklerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, küresel bir otel zincirinin İzmir şubesinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, bir oteldeki operasyonları birinci derecede etkileyen temel konuların incelenmesi ve stratejik yönetimde kullanılan temel araçlar yoluyla stratejik bir analizde bulunabilmek için bu konuların ele alındığı bir vaka incelemesi gerçekleştirilmiştir. Tezin teorik kısmı ise, stratejik yönetimin temellerinin tanıtılması, konaklama ve otelcilik sektörünün incelenmesinden oluşmaktadır. Araştırma kısmında ise otel ile ilgili bilgilere ve otel müdürü ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakat tekniğine yer verilmiştir. Araştırmanın nihai sonuçları, genellikle otelin iyi tanımlanmış bir stratejiyi sürdürdüğünü göstermektedir. Ancak odalar ile ilgili olarak dikkate alınması gereken hususlar bulunmaktadır. Odaların şartlarının, müşteriler tarafından şikâyet edilen ve otelin performansını etkileyen temel faktörlerden biri olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim, Stratejik analiz, Ağırlama endüstrisi, Konaklama sektörü, Otel

ABSTRACT
Master's Thesis
STRATEGIC MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: A RESEARCH
IN AN INTERNATIONAL HOTEL CHAIN
Khemayes ZAIEM

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
International Business Management Program

The main purpose of this research is to observe factors and features that affect a hospitality industry organization. In accordance with this purpose, a global Hotel chain and one of its branches that is located in Izmir, Turkey is chosen. To realize the purpose of this research, an examination and a study of the main issues that affect operations in a hotel on a first level is conducted, and therefore the implementation of those examinations on a case study in order to conduct a strategic analysis through basic tools is used in strategic management. The theoretical part of the thesis consists of introducing the fundamentals of strategic management and studying the hospitality industry and the lodging sector. As a part of the research, different observations and the semi-structured interview made with the manager of the hotel where the study are conducted. The final results of the research show that, generally, the hotel is maintaining a well defined strategy, although some minor things must be taken into consideration mostly regarding the room division. The conditions of the rooms are what most of the clients have complained about and it is found to be one of the key factors that influence the performance of the hotel.

Keywords: Strategic management, Strategic analysis, Hospitality industry, Lodging sector, Hotel

AĞIRLAMA ENDÜSTRİSİNDE STRATEJİK YÖNETİM: ULUSLARARASI OTEL ZİNCİRİNDE BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
EK LİSTESİ	XI

GİRİŞ	1
-------	---

BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM

1.1. STRATEJİ TANIMI	3
1.1.1. Stratejik Yönetimin Kökeni	3
1.1.2. Vizyon, Misyon, Amaçlar ve Hedefler	4
1.1.3. Rekabet Avantajı	5
1.2. STRATEJİK ANALİZ SÜRECİ	6
1.2.1. Stratejik Planlama	6
1.2.2. Strateji Geliştirme	7
1.2.3. Strateji Uygulama	9
1.3. STRATEJİK ANALİZ	9
1.3.1. Dış Analiz	10
1.3.2. İç Analiz	15
1.4. SWOT ANALİZİ	19
1.5. KÜRESEL REKABET EDEBİLİRLİK: ELMAS MODELİ	20
1.5.1. Faktör Koşulları	21
1.5.2. Yerel Talep Koşulları	21
1.5.3. İlgili ve Destekleyen Sektörlerin Rekabet Gücü	21
1.5.4. Rekabet Yoğunluğu	22

İKİNCİ BÖLÜM

AĞIRLAMA ENDÜSTRİSİ VE KONAKLAMA SEKTÖRÜ

2.1.	AĞIRLAMA ENDÜSTRİSİ	23
2.1.1.	Ağırlama Endüstrisinin Bölümleri	24
2.1.2.	Ağırlama Endüstrisinde Stratejik Yönetim	25
2.2.	GENEL ÇEVRE DEĞERLENDİRMESİ	26
2.2.1.	Hizmet Ürününün Özellikleri	26
2.2.2.	Konaklama ve Turizmde Eğilimler	27
2.2.3.	Ağırlama Endüstrisinde Küresel Rekabet	30
2.3.	KONAKLAMA SEKTÖRÜ OLARAK OTELLER	31
2.3.1.	Otellerin Önemi	31
2.3.2.	Otel Bileşenleri	32
2.3.3.	Otellerde Karşılaşılan Zorluklar	34
2.3.4.	Otel Misafirleri	35
2.3.5.	Otel Hizmetleri	35
2.3.6.	Otel Fonksiyonları ve Bölümleri	36
2.3.7.	Otel Yönetim Yapısı	39
2.3.8.	Otellerde Performans Değerlendirme ve Dengeli Puan Kartı Yöntemi (Balanced Scorecard)	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AĞIRLAMA ENDÜSTRİSİNDE STRATEJİK YÖNETİME DAİR BİR İNCELEME

3.1.	ARAŞTIRMA AMACI VE ÖNEMİ	45
3.2.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ	45
3.3.	ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	46
3.4.	ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	49
3.4.1.	İbis Otel Alsancak İzmir	49
3.4.2.	İbis Otellerinin Pazarlama Karması	50
3.4.3.	Dış Analiz	53
3.4.4.	İç Analiz	59

SONUÇ VE ÖNERİLER	64
KAYNAKÇA	67

EK	
----	--



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Otel Sınıflandırması	s. 33
Tablo 2: Müşteri Perspektifi	s. 62
Tablo 3: Finansal Perspektif	s. 62
Tablo 4: İç Süreçler Perspektifi	s. 63
Tablo 5: Öğrenme ve İnovasyon Perspektifi	s. 63



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Rekabet Avantajının Kaynakları	s. 06
Şekil 2: Stratejik Planlama Süreci	s. 07
Şekil 3: Porter'ın Beş Kuvveti	s. 13
Şekil 4: SWOT Analizinin Yapısı	s. 19
Şekil 5: Ulusal Rekabet Avantajının Belirleyicileri	s. 20
Şekil 6: Otelin İşlevsel Bölümleri	s. 37
Şekil 7: ACCOR Hotels Markaları	s. 47



EK LİSTESİ

EK 1: Soru Listesi

ek s. 1



GİRİŞ

Her işletmenin kuruluş amacı farklıdır ve bu amaç işletme faaliyetinin misyonunu belirlemektedir. İşletmeler belirlediği hedefe ulaşmak için iç ve dış kaynaklarını birlikte kullanma yoluna gitmektedir.

Herhangi bir işletme için en hayati faaliyet, işletmede doğru yönetim şeklinin uygulanmasıdır. Yönetim; işletme yöneticileri tarafından işletmenin amacına en uygun ve verimli bir planlamanın yapılması, organize edilmesi, yöneltmesi ve kontrol edilmesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Doğru şekilde yönetilen bir işletme diğer işletmelere göre daha başarılıdır. Bu nedenle, yönetim faaliyetleri (planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol etme) yöneticilerin en dikkat etmesi gereken hususlardan biridir.

Stratejik yönetim her zaman işletmeler için büyük önem arz etmiş ve bu nedenle zaman zaman farklı araştırmalara çalışma konusu olmuştur. Strateji, kuruluşun büyüklüğünden bağımsız olarak her zaman önemli olmuştur. Çevresel değişimler karşısında rekabet gücünü kaybetmemek ve sürdürülebilir başarıya sahip olmak amacıyla işletme yöneticileri önceden planlar hazırlamalıdır. Bir strateji belirlendiğinde, iki önemli soruya cevap verilebilmelidir; “hedefimiz nedir?” ve “nasıl başarılır? “. Strateji planlamasında ortaya çıkan diğer önemli hususlardan biri de iç ve dış faktörlerdir. Bu faktörleri göz önünde bulundurarak, “hangi faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir?” sorusuna da yanıt bulunmalıdır. Stratejik yönetimi önemli kılan diğer bir neden ise müşterilere sunulan geniş hizmet yelpazesi ve rekabet edebilirliktir. Küresel ekonomik krizine karşı, birçok işletme mevcut durumlara uyum sağlamak için düşünme ve planlama yöntemlerini değiştirmek zorunda kalmıştır.

Ağırlama endüstrisi, hizmet endüstrisinde geniş bir alan kategorisidir. Ayrıca farklı bölümlere ayrılmıştır ve çeşitli alt sektörlerle bağlıdır. Ağırlama endüstrisi, dünyanın en hızlı büyüyen endüstrilerinden biridir. Rekabetçi ve sürekli değişen yerel ve küresel bir ortamda hızla büyümektedir. Bu nedenle, günümüzde ağırlama endüstrisi sadece toplumlar için değil, ekonomiler, müşteriler ve çalışanlar için de önemlidir.

Bu karmaşık ve dinamik sektörde sürdürülebilir bir performans elde etmek için çevresel bir tarama, rekabetçi yöntemler geliştirme ve planlar yürütmek gerekmektedir. Bu nedenle konaklama endüstrisinin güçlü bir şekilde ayakta kalabilmesi, güçlü bir stratejik düşünceye bağlıdır.

Bu çalışmanın amacı, konaklama sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluşun stratejisini etkileyen faktörler ile stratejilerin organizasyon üzerindeki etkilerini incelemek ve yönetimlerine stratejik yönetim anlayışını ne derece yerleştirdiklerini ortaya koymaktır.

Bu kapsamda çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; strateji, vizyon, misyon, amaçlar, hedefler ve rekabet avantajı kavramları incelenmiştir. Ayrıca stratejik analiz süreci ve stratejik yönetim analizleri olarak dış analiz, iç analiz, swot analizi ve elmas modeli ele alınmıştır. İkinci bölümde; ağırlama endüstrisinin tanımı, özellikleri ve ağırlama endüstrisinde stratejik yönetim konuları ele alınmıştır. Ayrıca bu bölümde konaklama sektörünün bir alt sektörü olan otelcilik sektörü ile ilgili konulara da değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise uluslararası bir otel zincirinin İzmir'deki şubesinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Vaka incelemesi yönteminin kullanıldığı araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğı uygulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

Çalışmanın bu bölümünde strateji kavramı ve stratejik yönetim analizleri ele alınmıştır.

1.1. STRATEJİ TANIMI

Strateji, istenen bir geleceğe ulaşmak için bir araya getirilip seçilen bir yöntemdir, esas olarak bir hedefe ulaşmak veya bir soruna çözüm bulmaktır. Strateji, bir organizasyonda, bir grupta veya bazen bir bireyde herhangi bir eylemin veya alınan kararın arkasında yatan takip edilecek yoldur. Planlama için düz çizgiler veya doğrudan talimatlar vermez, ancak kuruluşun hedeflerine nasıl ulaşacağını, nasıl hayatta kalacağını ve nasıl başarılı olabileceğini bilmesini kolaylaştırır (Rasche, 2007:31).

Strateji terimi tarihte ilk kez askeriye ve orduda kullanılmıştır. Strateji sözcüğü köken olarak Yunanca “komutan” anlamına gelen “strategos” kelimesinden gelir. Kelimenin tam anlamıyla, “ordunun lideri” anlamını taşımaktadır. Bu anlamda komutanlar rakipleriyle yüzleşmek için stratejiler kullanmışlardır. Bu perspektiften strateji, bir rakip tarafından daha güçlü bir rakibi yenmek için bir plan yapmak ve onu uygulamak için bir araya getirilen araç ve taktikler kümesi anlamına gelen “savaş sanatı” olarak tanımlanmıştır (Evans, 2015: 13). Askeri arena ve iş alanları, rakiplerini yenmeyi amaçladıkları için benzerdir. İş dünyasında pazarlama, finans ve insan kaynakları yönetimi gibi çeşitli disiplinlere dayanan stratejilerde geliştirilmektedir (Okumuş ve diğerleri, 2010: 5).

1.1.1. Stratejik Yönetimin Kökeni

Birçok sektörde rekabet sürekli artmakta ve bazı işletmelerin rekabet etmesi gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Gelişmiş iletişim araçlarının eşlik ettiği hem modern hem ucuz ulaşım araçları gibi eğilimler küresel ticaretin ve konuyla ilgili farkındalığın artmasına neden olmuştur. Teknolojik gelişmeler, yerel ve küresel ekonomideki değişimlerin hızlanmasına yol açmıştır. Aslında son yirmi yılda stratejik yönetime olan ilginin artmasının sebeplerinden biri de teknolojinin hızla gelişmesidir (Enz, 2015: 5).

Bu konu ile ilgili yazarlar, stratejik yönetim konusunda farklı bakış açıları ortaya koymuştur. En sık tartışılan bakış açıları, geleneksel ve kaynak temelli bakış açılarıdır.

Geleneksel temelli bakış açısı, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarına, fırsatlarına ve tehditlerine ulaşmak için işletmenin iç ve dış ortamlarını analiz etmeyi ifade etmektedir. Hedefler, stratejiler ve görevler daha sonra bu durum analizinin sonuçlarına dayanarak geliştirilir. Genel olarak, güçlü yönlerden ve çevresel fırsatlardan yararlanmak, kurumsal zayıflıkları ve çevresel tehditleri etkisizleştirmek veya bunların üstesinden gelmek için bir strateji seçilmelidir. Stratejik bir formül üretilerek, uygulamaya yönelik planlama oluşturulur ve oluşturulan planlama doğrultusunda eylemler gerçekleştirilir (Enz, 2015: 7).

Kaynak temelli bakış açısına, en eski stratejik yönetim teorisyenlerinin çalışmalarında rastlanmaktadır. Söz konusu bakış açısı “Neden bazı işletmeler sürekli diğerlerinden daha iyi performans sergiliyor?” sorusundan ortaya çıkmıştır. Bu sorunun cevabı, bazı işletmelerin teoriye dayandığı alanlarda kendilerine özgü yeterlilikler geliştirebilmeleridir (Ritson, 2011: 24). Bu görüşe göre, stratejik planlama, işletmenin geleceğe ilişkin yönünün tanımlandığı süreçtir. Odak noktası, işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynaklarını etkin bir şekilde tahsis etmesini sağlamaktır. Bu aşamada, strateji oluşturulup uygulanmadan önce değerlendirmenin bir parçası olarak iç ve dış çevre analizi yapılmaktadır (Enz, 2015: 9).

1.1.2. Vizyon, Misyon, Amaçlar ve Hedefler

Bir işletmenin, varlığının amacını, stratejilerinin nelerden oluştuğunu ve neden çalıştığını bilmesi hayati öneme sahiptir. Bu nedenle bir işletmenin misyonunu, amaçlarını ve hedeflerini tanımlaması çok önemlidir.

Misyon, örgütün var olma amacının kısa bir açıklamasıdır. Misyon sözcüğü, açık bir amaç içerir ve örgütün neden var olduğunu gösterir. Vizyon ise örgütün şu an bulunduğu yerden nereye gitmek istediğini açıklar. Vizyonlar doğrudan bir ana hedefi işaret etmeli, hatırlanması kolay, net ve tartışmaya ya da belirsizliğe neden olmadan anlaşılabilir olmalıdır. Vizyonlar aynı zamanda ilham verici ve motive edici bir yaklaşım sağlar (Alkhafaji, 2003: 41).

Amaçlar, kuruluşun belirli bir süre içinde neyi başarmayı planladığı konusunda daha belirgindir. Böylece işletmeler, misyonunu ve vizyonunu daha rahat gerçekleştirebilecektir. Bu kapsamda amaçlar kısa veya uzun vadeli olabilir. Kısa

vadeli amaçlar, bir yılı aşmayan bir süre için belirlenirken, uzun vadeli amaçlar ise işletmenin özelliklerine bağlı olarak üç ile beş yıldıdan fazla bir süre için belirlenir. Amaçların hedefler ile ilişkilendirilmesi gerekir. Hedeflerin kesin ve ölçülebilir olmasından dolayı; strateji, plan ve taktikler açısından hedeflerin nasıl başarılacağını belirleyecektir (Moutinho, 2000: 245).

Hilton Hotels Corporation vizyonunu; “Vizyonumuz dünyanın gezginlerinin ilk tercihi olmak” şeklinde tanımlamaktadır. Vizyonlarına ulaşmak için işletmeler kendi bünyesinde hedefler belirlemektedir. Hilton’un hedeflerinden biri, daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşmak ve aynı itibarı korumaktır. Bu nedenle, lüks marka imajı ve yüksek fiyatları ile tanınan Hilton, Double Tree by Hilton gibi uygun fiyat aralığında başka markalar da geliştirmiştir. Bu ikinci markalar, farklı ihtiyaçlarına göre müşterilere hizmet sunmaktadır. Böylelikle, Hilton grubu, lüks marka imajını koruyarak daha fazla sayıda müşteriye ulaşmaktadır (www.hilton.com, 29.11.2019)

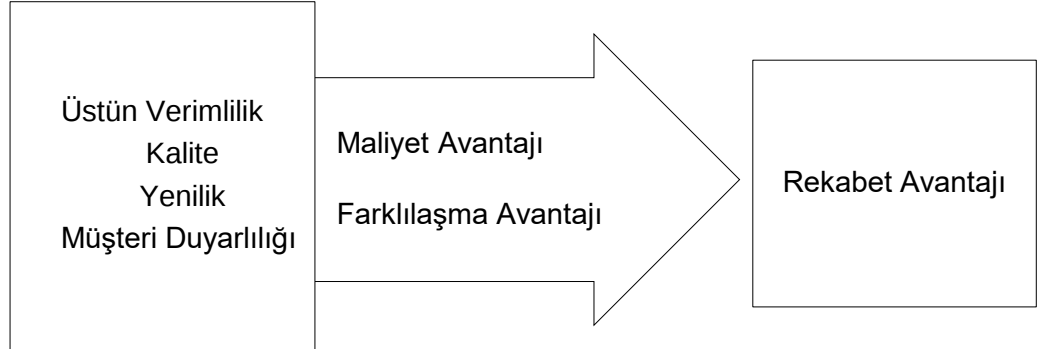
1.1.3. Rekabet Avantajı

Daha önce belirtildiği gibi, stratejik yönetim; işletmelerin misyonlarını, vizyonlarını, amaçlarını ve hedeflerini tanımladıkları, ayrıca işletmenin hiyerarşisinin çeşitli seviyelerinde stratejiler belirleyip uyguladıkları bir çalışma alanıdır. Bu alışma, rekabetçi bir avantaj yaratmaya ve sürdürmeye odaklanmaktadır.

Rekabet avantajı, belirli bir işletmenin aynı sektördeki rakiplere veya endüstri ortalamasına göre üstün performansı olarak tanımlanabilir. Bu doğrultuda rekabet avantajı, belirli bir işletmenin aynı sektördeki rakiplerine göre daha iyi bir şekilde yapabileceği herhangi bir şey olarak da tanımlanabilir (Okumuş ve diğerleri, 2010: 10).

Rekabet avantajı, yüksek krlılığın arkasındaki sebeptir. Bir işletmenin karlılığı  faktöre bağlıdır. Bunlar; müşterilerin işletmenin ürünlerine verdiği değer, işletmenin ürünleri için talep ettiği fiyat ve bu ürünlerin üretim maliyetleridir. Rekabet avantajı; müşterilerin bir üründen elde ettiği memnuniyet ve ürünün özelliklerinin bir fonksiyonudur. Birçok fiziksel ürünün özellikleri; performansı, dayanıklılığı, güvenilirliği, tarzı ve tasarımı içermektedir. Bir ürünün özellikleri; rakipleri tarafından satılan ürünlerin özelliklerinden daha fazla fayda sağladığında, üstün bir kaliteye sahip olduğu söylenir (Hill ve diğerleri, 2015: 85). Rekabet avantajının kaynakları şekil 1’de özetlenmektedir.

Şekil 1: Rekabet Avantajının Kaynakları



Şekil 1’de gösterildiği gibi, bir işletmenin rekabet avantajı yaratmasına ve sürdürmesine yardımcı olabilecek dört faktör vardır. Bunlar; üstün verimlilik, kalite, yenilik ve müşteri duyarlılığıdır. Bu faktörlerin her biri bir işletmenin kendine özgü yeterliliklerinin ürünüdür. Bu yeterlilikler bir işletmenin müşterilerine daha fazla değer katan ürünü farklılaştırmasına ve maliyetini en aza düşürmesine izin verir. Maliyet avantajında veya farklılaşma avantajında üstünlük sağlayabilen bir işletme, tüketicilere daha düşük fiyatlar ve daha yüksek farklılaşma derecesinde ürünler sunarak diğer işletmeler ile rekabet edebilmektedir (Hill ve Jones, 2009: 139).

1.2. STRATEJİK ANALİZ SÜRECİ

1.2.1. Stratejik Planlama

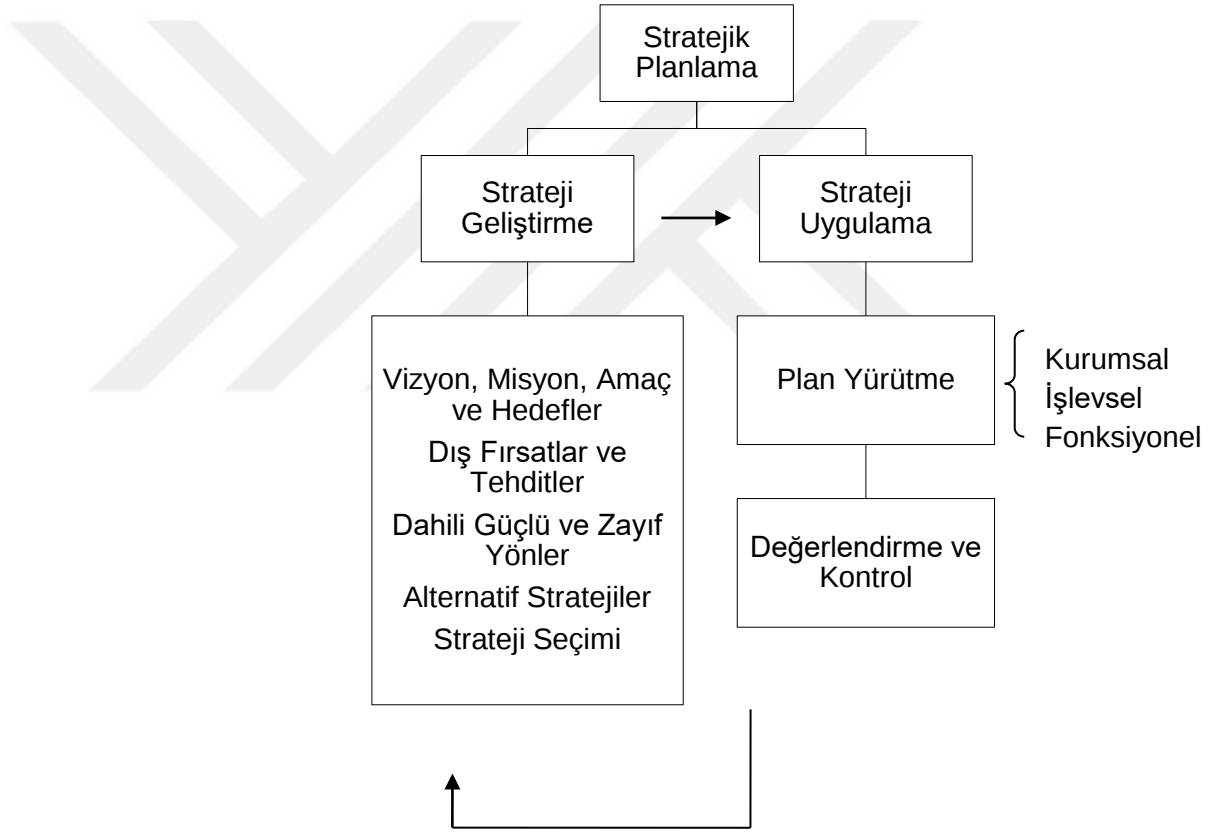
İşletmeleri etkileyen dış ve iç ortamlardaki faktörler, sürekli değişerek, işletmelerin rekabet avantajı yaratmasını ve sürdürmesini daha karmaşık hale getirmektedir. İşletmeler rakiplerinin önüne geçmek için sürekli olarak çevre taraması yapmalı ve stratejiler üretip uygulayabilmek için değişiklikleri saptamalıdır. Bu süreç stratejik planlama süreci olarak bilinir.

Stratejik analiz, organizasyon durumuna ilişkin iç ve dış analizi içererek net bir görüntü sağlamaktadır. İç analizler güçlü ve zayıf yönlerin, dış analiz ise fırsatlar ve tehditlerin analizleriyle ilgilidir. Bu analiz daha sonra bir işletmenin stratejik karar alma sürecine girmesini sağlar. Bu kararlar kurumların uzun vadeli yönelimini ve yönünü etkileyebilir. Bu sürecin sonucunda, organizasyonun seçtiği stratejiyi

uygulamak için gerekli organizasyon yapısı, kültürü ve kontrol sistemleri tasarlanır (Okumuş ve diğerleri, 2010: 13).

Stratejik planlama süreç döngüsü, kuruluşun misyonunu, vizyonunu, amaç ve hedeflerini belirlemesi ile başlamaktadır. Bazı kuruluşlar her yıl yeni bir stratejik planlama süreci döngüsünden geçer. Ancak bu, her yıl yeni bir strateji seçilmesi gerektiği anlamına gelmez. Çoğu durumda, yürürlükte olan bir stratejiyi güncellemek, değiştirmek veya yeniden onaylamak yeterlidir (Hill ve Jones, 2008: 11). Stratejik planlama süreci, Şekil 2’de özetlendiği gibidir.

Şekil 2: Stratejik Planlama Süreci



1.2.2. Strateji Geliştirme

Kuruluşlarda, uygun stratejileri seçme görevleri strateji geliştirme sürecini oluşturur. Bu süreç dört adımdan oluşmakta olup, aşağıda açıklandığı gibidir (Hill ve Diğerleri, 2015: 12):

1. Birinci adım; stratejilerin formüle edildiği çerçeveyi veya bağlamı sağlamak için kurumsal misyon ve kurumsal ana hedeflerin seçilmesidir. Misyon; işletmenin

var olma nedeninin bir ifadesidir. Vizyon; bir işletmenin ulaşmak istediği, arzu edilen gelecekteki durumların bir ifadesidir.

Hedefler ise bir işletmenin misyonuna veya vizyonuna ulaşmak için ne yapılması gerektiğini belirtir. Odağı korumak için sınırlı sayıda ana hedef seçilmesi tercih edilir. Seçilen hedefler belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve belirli bir süre içinde bitirilebilir olmalıdır.

2. İkinci adım; kuruluşun dış rekabet ortamının, stratejik fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi için analiz edilmesidir. Bir kuruluşun misyonunu gerçekleştirme şeklini etkileyebilecek birbiriyle ilişkili üç ortam vardır. Bunlar; iç işletme ortamı, kurumun faaliyet gösterdiği sektördeki mikro çevre ve daha geniş düzeyde ulusal veya küresel çevrenin bulunduğu makro çevredir.

Mikro çevre olan endüstri ortamını analiz etmek, işletme rekabetçi pozisyonu ve rakipleri de dâhil olmak üzere, endüstrinin rekabetçi yapısının, doğası, aşaması, dinamikleri ve tarihinin değerlendirilmesini gerektirir. Birçok pazar şu anda küresel pazar olduğundan, endüstri ortamını analiz etmek, küreselleşmenin bir endüstri içindeki rekabet üzerindeki etkisini de değerlendirmek anlamına gelmektedir.

Makro ortamın analiz edilmesi, işletmeyi ve endüstriyi etkileyebilecek makroekonomik, sosyal, resmi, yasal, uluslararası ve teknolojik faktörlerin incelenmesinden oluşur.

3. Üçüncü adım, kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için kuruluşun iç işletme ortamının analiz edilmesidir. Bu adım işletmenin kaynaklarını, yeteneklerini ve yetkinliklerini inceleme odaklıdır. Amaç, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmektir.

4. Dördüncü adım; dış fırsatlardan yararlanmak ve dış tehditlere karşı koymak için kuruluşun güçlü yanlarını vurgulayan; zayıf yönlerini ise düzelteren stratejilerin seçilmesidir. Bu stratejiler; kuruluşun misyonu ve ana hedefleriyle tutarlı olmalıdır.

Bu düzeyde, yapılan bir SWOT analizi, dış fırsatlardan yararlanmak, tehditlere karşı koymak, işletme güçlerini oluşturmak, korumak ve zayıflıkları ortadan kaldırmak için hangi stratejilerin geliştirileceğini belirleyen pratik bir araçtır. SWOT analizinin amacı, bir işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini, faaliyet gösterdiği ortamın taleplerine en iyi şekilde uyacak ya da eşleştirecek şekilde belirli bir iş modelini oluşturmak veya onaylamaktır. SWOT analizi yöneticilerin alternatif stratejileri birbiriyle karşılaştırarak rekabet avantajı yaratacak ve sürdürecektir stratejileri belirlemelerine yardımcı olur.

1.2.3. Strateji Uygulama

Stratejik planlama sürecinin ikinci aşaması, geliştirilen stratejilerin uygulanmasıdır. Söz konusu uygulama, stratejik bir plan yürütmek için işletmenin seçtiği stratejilerle ilgili kurumsal, işlevsel ve fonksiyonel seviyelerde faaliyetlerde bulunmak anlamına gelir. Strateji uygulama, kalite geliştirme programlarını yerleştirmek, bir ürünün tasarımını değiştirmek, ürünü pazarda farklı şekilde konumlandırmak, pazarlamayı bölümlere ayırmak ve ürünün farklı sürümlerini farklı tüketici gruplarına sunmak olarak örneklendirilebilir. Strateji uygulama fiyat artışlarını veya düşüşlerini, birleşme ve devralmalar yoluyla işletmenin genişlemesini veya bazı bölümlerinin kapatılmasını ya da satılması yoluyla işletmenin küçültülmesini, ayrıca en iyi organizasyon yapısı, kültürü ve kontrol sistemlerini tasarlamayı içermektedir (Verweire ve Berghe, 2004: 104).

Kurumsal düzeyde, kurumsal stratejilerin oluşturulmasından yönetim kurulu sorumludur. Kurul, kurumun hangi sektörde rekabet edeceğini belirler. Bu nedenle, iş birimleri arasında kaynak kullanımı ve birimlerin yapacağı işlerin belirlenmesi, işletme stratejisinin temel bileşenleridir. Bu durumda, yönetim, işletmenin portföyünü satın alma, birleşme veya ittifak yoluyla güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Kurumsal düzeyde stratejiler “Ne iş yapıyoruz / hangi işin içinde olmalıyız?” sorularına, “iş seviyesi stratejileri ise bir kurumun belirli bir ürün sekmeninde rekabet etmek için seçtiği yöntem üzerine odaklanmaktadır. Bu durumda, rekabet avantajı en önemli bileşendir. İşlevsel stratejiler, istenen rekabetçi iş düzeyi stratejisini destekleyen ve birbirini tamamlayan, bir işletmenin işlevsel faaliyetleri (satış, pazarlama vb.) ile ilgilidir (Ritson, 2013: 13).

Sürecin ayrıntıları incelendiğinde, stratejik planlamanın neden sürekli devam ettiği; neden belirli bir seviyede hiç bitmediği veya durmadığı anlaşılır. Bir strateji uygulandıktan sonra, stratejik amaç ve hedeflere gerçekten ulaşıldığından emin olmak ve aşamalı olarak rekabet avantajının ne derece yaratıldığını ve sürdürüleceğini görmek için takip etmek gerekir. Geribildirim bu bilginin bir sonraki strateji oluşturma ve uygulama döngüsünde kullanılacağı için önemlidir. Dolayısıyla, “mevcut iş modeli ile mevcut strateji ve hedefler teyit edilmeli mi, yoksa yapılacak değişiklikler var mı?” sorusuna yanıt vermek önemlidir (Hill ve diğerleri, 2015: 19).

1.3. STRATEJİK ANALİZ

Kurumlar hem dış hem de iç çevre ile ilgilenir. Dış çevre, yerel veya uluslararası düzeyde, organizasyonun geleneksel sınırları dışında kalan grupları,

bireyleri ve güçleri içerir. Dış çevre, organizasyon üzerinde önemli ve büyük bir etkiye sahip olup, bu gruba rakipler, müşteriler, tedarikçiler, finansal araçlar, yerel topluluklar, sendikalar, aktivist gruplar, yerel ve ulusal devlet kurumları ve idarecileri dâhildir. Geniş çevre, işletmenin ve işletme ortamının var olduğu bağlamı oluşturur ve hem yurt içinde hem de yurt dışında sosyo-kültürel, ekonomik, teknolojik, politik ve yasal etkileri içerir. Bağımsız davranan bir kuruluşun geniş çevredeki kuvvetler üzerinde çok az etkisi olabilirken, bu ortamdaki güçlerin organizasyon üzerinde büyük bir etkisi olabilir (Enz, 2015: 16).

1.3.1. Dış Analiz

Dış analiz süreci, bir işletmenin rekabet ettiği sektörü tanımlayarak başlar. Bu doğrultuda, dış analiz kapsamında ele alınması gereken ve işletmeyi etkileyen unsurlara aşağıda yer verilmektedir (Jefferey ve diğerleri, 2009: 177).

1.3.1.1. Makro Çevre

Dış analiz, işletmenin içinde bulunduğu geniş makro çevrenin bir değerlendirmesini içerir. Geniş makro çevre, işletmelerin ve endüstrilerin yer aldığı daha geniş ekonomik, küresel, teknolojik, demografik, sosyal ve politik çevreyi içerir. Makro çevredeki değişikliklerin bir kuruluşun performansı üzerinde doğrudan etkisi olabilir. Bu tür değişiklikler bir endüstrinin çekiciliğini etkileyebilir. Bugünün ulusal pazarları, uluslararası ticaret ve yatırımların önündeki daha düşük engeller aracılığıyla küresel olarak birbirine bağlanmaktadır. Bu durum mal ve hizmetler için büyük küresel pazarlar ve yoğun bir rekabet yaratmaktadır (Hill ve diğerleri, 2015: 69).

1.3.1.1.1. Siyasi / Yasal Çevre

Yasal ve düzenleyici faktörler, kurumların hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda manevra yapma, başarılı olma ve genişlemelerine yardımcı olmaktadır. Kurumlarda, insan kaynakları yönetimi, ekoloji, teknoloji, telif hakkı, patent ve müşterilerle ilgili konular ele alındığından, bu konularla ilgili düzenlemelerden etkilenmek kaçınılmazdır. Siyasi çevrenin dikkate alınması da aynı derecede önemlidir, çünkü diğer tüm çevresel kategorileri etkileyen politika, çoğu kararı etkilemektedir. Güvenlik, ekoloji ve diğerleri de dâhil olmak üzere pek çok ilgili konudaki politikalar, politik olarak yönlendirilmektedir. Dolayısıyla bu durum,

işletmelerin tabi oldukları yasaları ve düzenleyici ortamını da etkilemektedir (Okumuş ve diğerleri, 2015: 48).

Bu nedenle, makro çevresel analizin bir parçası olarak, kurumu etkileyen iş ortamındaki kurallar, düzenlemeler ve yasalardaki değişiklikler mutlaka izlenmelidir.

1.3.1.1.2. Ekonomik Çevre

Ekonomik faktörler, bir kurumun nasıl iş yaptığı ve ne kadar karlı olduğu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ekonomik ortam; GSYH büyüme oranı, faiz oranları, ipotek oranları, borsa performansı, doğrudan yabancı yatırım, tüketici güveni ve enflasyon oranları gibi değişkenleri içeren ekonomi kaynaklı unsurlarla ilgilidir (Gupta, 2016: 83).

1.3.1.1.3. Sosyokültürel Çevre

Sosyokültürel çevre, piyasaların coğrafi, demografik ve psikografik tanımlarını ve bunlarda ortaya çıkan eğilimlerini kapsar. Belirli şartlardaki pazarların coğrafi konumları, işletme üzerinde etkilidir. Bununla beraber, bir ülkedeki işletmeleri etkileyen sosyo-kültürel faktörler diğer ülkelerden oldukça farklı olacaktır. Aynı ülkede, farklı bölgelerde yaşayan nesiller arasında bile önemli farklılıklar olabilir. İş bağlamında sosyokültürel çevre ile ilgili faktörlerin sebep-sonuç ilişkisini kavramak için bu faktörlerin incelenmesi şarttır. İşletmeler, bir değişimin ne kadar olduğunu anlamak için yaş, cinsiyet, gelir, meslek, ırk, inançlar, tutumlar, zevkler ve diğer demografik faktörleri analiz etmelidir. Bu faktörler ürün pazarını kolayca değiştirebilir. Bu nedenle, işletmeler yeni bir alanda faaliyet göstermeden önce, bu faktörleri ve faktörlerin kurumun stratejik yönelimi üzerindeki etkilerini dikkate almalıdır (Sekhar, 2009: 89).

1.3.1.1.4. Teknolojik Çevre

Ekonomik ve sosyo-kültürel çevrenin kurum üzerinde önemli bir etkisi olmakla beraber, son yirmi yılda işletmeler üzerinde büyük etkisi olan teknolojik çevrenin etkisinin değerlendirilmesi de aynı derecede önemlidir. Teknoloji, ürün ve hizmetlerin tüketilme, üretim, pazarlama ve dağıtılma biçimlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde tüketiciler, ürünlere çevrimiçi olarak erişebilmektedir. Ancak bu erişim, beraberinde bazı sorunları da getirmektedir. Güvenlik ve güvenlik sorunları teknoloji üzerinden ele alınmaya başlamış ve tüketiciler teknoloji ara

yüzünü kullanarak ürün ve hizmet deneyimlerini birlikte oluşturmaya gittikçe daha fazla katılmaya başlamışlardır (Gupta, 2016: 85).

1.3.1.1.5. Ekolojik Çevre

Ekolojik çevre, son yıllarda işletmeler üzerinde büyük bir etkiye sahip olmuştur ve gittikçe artan sayıda kurum çevre ile ilgili artan tehditlerle nasıl başa çıkacakları konusunda farkındalık kazanmaktadır. Bu tehditler, çevrenin bozulması ve küresel ısınma dâhil doğal kaynakların tükenmesi nedeniyle ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda “yeşil” ürünlere olan talep ve arz, küresel ısınma ve sera gazı emisyonları, atıkların bertarafı, kâğıdın geri dönüşümü ve katı atık depolanması, ormansızlaşma, iklim değişiklikleri ve doğal çevrenin korunması gibi konular ele alınmaktadır.

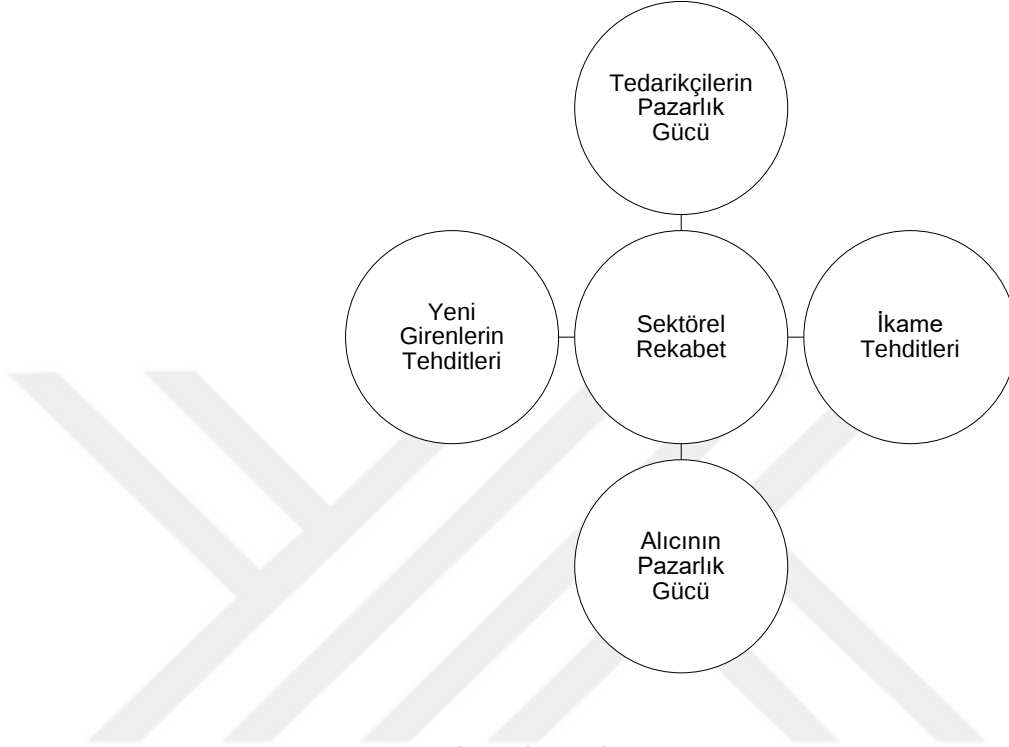
Buna karşılık tüketiciler, yaşam tarzlarında daha çevre dostu hale gelmişler ve çevre dostu ürünlere yönelmişlerdir. Eko-sertifikalar, çeşitli endüstrilerdeki en iyi uygulamaları belirleme normuna dönüşmüştür (Okumuş ve diğerleri, 2015: 53).

1.3.1.2. Mikro Çevre: Porter'ın Beş Kuvvet Modeli

Kurumu etkileyen en yakın çevre, mikro ortamdır. Rekabetçi ortam analiz edildiğinde, bir endüstri içinde en etkili ve yaygın olarak kullanılan mikro çevre analizlerinden biri Michael E. Porter'ın Beş Kuvvet Modeli'dir.

Beş Kuvvet Modeli, bir işletmenin rekabet ortamının stratejik dış analizi için bir araçtır. Karar vericilerin stratejik düşüncelerini sağlar. Model, bir endüstride rekabeti şekillendiren beş kuvvetten oluşmaktadır. Bunlar; potansiyel rakipler, sektördeki rekabet gücü, alıcının etkisi, tedarikçinin etkisi ve ikame ürünleri içermektedir (Hill ve diğerleri, 2015: 47).

Şekil 3: Porter'ın Beş Kuvvet Modeli



Kaynak: Schermrhan, 2010: 146.

Şekil 3'te yer verilen güçler ne kadar güçlü olursa, sektördeki rekabetin o kadar şiddetli olacağı değerlendirilir. Bu durumda kurumların fiyatları yükseltmesi ve daha fazla kar elde etmesi zorlaşır. Bir rekabetçi gücün genellikle diğerlerini etkilediğinin farkında olunması ve endüstri analizi yapılırken tüm kuvvetlerin dikkate alınması gerekmektedir.

1.3.1.2.1. Müşterilerin Pazarlık Gücü

Müşterilerin rekabetçi bir ortamdaki etkisi, pazarlık yapma yeteneklerine bağlıdır. İşletmeleri, fiyatları düşürmeye, yüksek kalite veya ek hizmet talep etmeye zorlayabilirler. Böylelikle tüketiciler, ürünün maliyetlerini etkilediğinden dolayı pazarın karlılığını da doğrudan etkilemektedirler. Müşterilerin sayıları az ise veya yüksek miktarlarda satın alıyorsa veya piyasada bulunan ürünler standartlaştırılmış ve rakip ürünlerden çok az farklıysa, bir tedarikçiden diğerine geçmenin maliyeti

düşükse, tedarikçinin faaliyetlerini doğrudan kendi üretim zincirlerine entegre edebileceklerse müşterilerin daha fazla pazarlık gücü vardır (Michaux, 2015: 8).

1.3.1.2.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Müşterilere benzer şekilde, tedarikçiler de maliyet veya kalite gibi kendi şartlarını dayatarak işletmenin kârlılığını etkileyebilirler. Tedarikçilerin gücü, özellikle tekel durumunda yoğunlaştığında, müşterileri çok sayıda ve farklı endüstrilerden geldiğinde, transfer maliyeti yüksek olduğunda ve farklılaştırılmış ürünler sunmaları durumunda etkilidir (Recklies, 2001: 2).

1.3.1.2.3. İkame Ürünlerin Tehdidi

İkame ürünler, bir sektörde mevcut olan ürünlere alternatifler sunar, benzer ihtiyaçlara farklı veya yenilikçi bir şekilde cevap verir. Örneğin, ulaşım araçlarından örnek vermek gerekirse, bir şehirden diğerine geçmek isteyen bir yolcu, tren ve uçak arasında seçim yapabilir. İkame ürünler tüm endüstrilerde mevcuttur. Daha iyi kalite ve düşük fiyat sundukları zaman gerçek tehdit haline gelirler. Ayrıca ikame ürünler, pazar payı kazanarak ve fiyatlar üzerinde baskı uygulayarak da önemli bir tehdit oluşturlar (Ogutu ve Mathooko, 2015: 5).

1.3.1.2.4. Yeni Girenlerin Tehdidi

Piyasaya yeni giriş yapan kurumlar, boş bir alan yakalayarak piyasayı rahatsız edebilir ve yeni tüketicilere daha fazla değer katabilir. Yeni pazar payları kazanma istekleri, fiyat ve politikalar üzerindeki maliyeti ve yatırım oranını artırmaktadır. Yeni girenlerin tehdidi, teknolojiyi koruyan ve bunlara erişimi zorlaştıran hiçbir patent bulunmadığında daha fazladır. Yeni girenlerin tehdidi, teknolojileri koruyan patentler olmadığında, giriş ve sermaye gereksinimlerinin önündeki engeller çok düşük olduğunda, ölçek ekonomileri düşük olduğunda, az sayıda kültürel engel olduğunda, müşteri için değiştirme maliyetleri düşük olduğunda, aynı sektörde faaliyet gösteren şirketler tarafından elden çıkarılan marka imajları zayıf olduğunda, müşteriler bunları tedarik eden şirketlere sadık kalmadıklarında ve hükümet yeni giriş yapanlara sübvansiyon sağladığında daha yüksektir (Johnson, 2014: 2).

1.3.1.2.5. Sektördeki Görevliler Arasındaki Rekabet Gücü

Modelin merkezinde yer alan sektörel rekabet, modelin diğer güçlerinden etkilenebilir. Rakip kurumlar, sürekli olarak sektördeki konumlarını geliştirmek veya korumak için endüstri içerisinde mücadele etmektedir. İç rekabet; fiyat indirimleri, yeni ürünlerin tanıtımı, reklam kampanyaları ve ürün hizmet hatlarının iyileştirilmesi gibi eylemler olabilir. Rekabetin yoğunluğu, sektörde aktif olan işletmelerin sayısına, büyüklüklerine ve pazar paylarının büyüklüğüne bağlıdır. Endüstrinin büyüme oranı düşükse, giriş engelleri düşükse veya çıkış engelleri yüksekse ya da ürünlerin farklılaşma derecesi düşükse ve sabit maliyetler yüksekse rekabet yoğunluğu artabilir (Michaux, 2015: 12).

Sonuç olarak, bu beş gücün yapılandırması bu güçlerin yoğunluğuna, hiyerarşisine ve dinamiğine bağlı olarak, bütün sektörler için farklıdır. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için başarılı stratejik unsurları ifade eden kilit faktörleri belirlemek mümkündür.

1.3.2. İç Analiz

İç analiz, kuruluşun tüm sistemleri ve süreçleri de dâhil olmak üzere bir organizasyonu etkileyen tüm iç faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bu faktörler, işletmenin faaliyetlerini ve kaynaklarını doğrudan etkilemektedir (www.Cliffnotes.com, 28.11.2019).

İç analizler, işletmenin stratejik potansiyelini görmeyi, stratejik yönelimlerini tanımlamak için güvenebileceği güçlü yönlerini ve varlıklarını tanımlamayı amaçlar. Böylelikle iç analiz, işletmenin bilgi birikimini, işini ve becerilerini araştırmayı mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla iç analizin amacı, işletmenin rekabet avantajı geliştirme ve çevresel tehditler ile fırsatlara uyum sağlama yeteneğini değerlendirmektir (Aaker ve Mccloughlin, 2010: 21).

1.3.2.1. Temel Yetkinlikler ve Belirleyici Yetkinlikler

Bazı işletmeler diğerlerinden daha başarılıdır. Bu üstün performans, rakiplerin erişemedikleri ve rakiplerden daha iyi bir performans sergilenmesine izin veren özel bir yetkinliğe sahip olmak ile ilgilidir. Daha önce de belirtildiği gibi, rekabet avantajı kaynakları; üstün yetenek uygulamalarının birleştirilmesi, üstün kaynakların kullanılması ve tüketiciler için değer yaratılmasıdır (Evans, 2015: 77).

Yetkinlikler olmadan bir işletme bir sektöre giremez veya hayatta kalamaz. Yetkinlikler kaynaklardan gelişir ve becerileri, teknolojiyi veya teknik bilgiyi içerir. Başarılı olan her işletmenin yetkinlik alanlarına sahip olması gerekir. Yetkinlik, bir sanayi sektöründeki tüm kuruluşların tamamı veya çoğunun sahip olduğu bir özellik veya nitelik koleksiyonudur. Yetkinlikler, bir sektördeki rakipler arasında ortak olan beceriler, bilgi, teknoloji ve ilişkiler gibi niteliklerdir. Kaynaklardan daha az somutturlar ve değerlendirilmeleri daha zordur. Temel yetkinlikler, endüstri ortalamasının üzerinde bir performans gösterilmesini sağlayan, belirli bir kuruma özgü nitelik veya niteliklerin toplamıdır. Temel yetkinlikler, bir kuruluşun sahip olduğu en kritik ve en belirgin varlıklardır ve kopyalanması veya taklit edilmesi en zor olanlardır. Temel yetkinliklerin en yaygın örneği, kullanıcının deneyimini yeni bir seviyeye taşıyan yüksek teknoloji ürünlerinin geliştirilmesi ve üretilmesidir. Yetkinlikler bir işletmenin ürünleri için güçlü talep yaratmasını veya maliyetlerini düşürmesini sağlıyorsa özellikle değerli olmaktadır (Okumuş ve diğerleri, 2015: 72).

1.3.2.2. Kaynaklar

Kaynaklar bir işletmenin varlıklarına atıfta bulunur. Kaynak, iş faaliyetlerinde kullanılan bir girdidir ve dört kategoriye ayrılır. Bunlar; insan kaynağı, finansal kaynaklar, maddi ve maddi olmayan kaynaklardır. Maddi kaynaklar arsa, binalar, üretim tesisleri, ekipman, envanter ve para gibi fiziksel varlıklardır. Maddi olmayan kaynaklar ise yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından oluşturulan fiziksel olmayan kaynaklar olup, marka adları, işletmenin itibarı, çalışanların deneyim yoluyla edindikleri bilgiler ve işletmenin fikri mülkiyeti gibi kuruluşlara gerçek bir fayda sağlayan patentler, telif hakları ve ticari markalarından oluşmaktadır (Hill ve diğerleri, 2015: 83).

Bir kuruluşun işgücünün bilgisi, deneyimi ve kabiliyeti belirleyici bir başarı faktörüdür. Bu nedenle kuruluşlar, personel alımına ve kurumun kabiliyetini geliştirmek için eğitimlerine ve çalışmalara katılmaya özellikle dikkat eder. Kurumun rakipleri arasında durmasının nedenlerinden biri, yüksek vasıflı yazılım ve ürün geliştirme ekibi gibi çeşitli temel kaynaklara sahip olmasıdır. Yaratıcı çalışanlar ekibi sayesinde, başarılı büyük işletmeler kendilerini teknolojiye veya ilgili herhangi bir sektördeki rakiplerinden ayırmayı başarırlar (<http://www.leoisaac.com>, 28.11.2019).

Örnek olarak, finansal güç, kendi başına kuruluşun iç çevresini etkileyen bir faktördür. Bununla birlikte, diğer iç faktörleri iyi olmasına rağmen, stratejik plan dâhilinde stratejileri uygulamak için nakit yetersizliği olan bir kuruluş için durum çok

zor olmaktadır. Kaynaklar, bir işletmenin ürünleri için güçlü bir talep yaratmasını veya maliyetlerini düşürmesini sağlayarak önemli olmaktadır. Değerli kaynakların nadir olması durumunda sürdürülebilir bir rekabet avantajına yol açma olasılığı daha yüksektir (Hill ve diğerleri, 2015: 83).

1.3.2.3. Organizasyon Yapısı ve Kültürü

Organizasyon yapısı; iş akışı, iletişimin koordinasyonu ve bir organizasyondaki yetki ilişkilerinin yönetimi olarak tanımlanabilir (Okumuş ve diğerleri, 2015: 74).

Organizasyonel yapı, ilk olarak farklı idari bölüm görevlileri arasındaki otorite ve iletişim hatlarını, ikinci olarak da bu iletişim ve otorite hatlarından geçen bilgi ve verileri içermektedir. Bu tür hatlar ve veriler, temel amaç ve politikaların gerçekleştirilmesi ile farklı görevlerin yerine getirilmesinde gerekli olan etkin koordinasyonu, değerlendirme ve planlamayı sağlamak için öncelikli olarak ele alınmalıdır (Sekhan, 2009: 72).

Organizasyonel yapı, karar verme gücünün nerede olduğu, kararları kimin verdiği ve kararların nasıl verildiği ile ilgili olup, görevlerin, faaliyetlerin, koordinasyonun, iletişimin ve kaynak tahsisi prosedürlerinin düzenlenme şeklini etkiler. Dolayısıyla kararların kolay ve etkili bir şekilde alınması gerekir. Bu nedenle, tüm problem belirtilerinden, bürokrasiden, engellerden ve gereksiz zaman tüketiminden kaçınılması gerekmektedir (Okumuş ve diğerleri, 2015: 74).

Uygun bir organizasyonel yapı geliştirmek, strateji geliştirme ve uygulama sürecini kolaylaştırır. Karar vermedeki engeller ve kontrol odaklı yaklaşımlar; örgüt üyelerinin motivasyonunu düşürür ve proaktif örgütsel davranışı yavaşlatır, özellikle yeni ve yenilikçi fikirleri, takım çalışmasının önemsenmesini, müşterileri ve rekabet hakkındaki “örgütsel öğrenmeyi” olumsuz etkiler (Hill ve diğerleri, 2015: 415). Bu nedenle, rakiplerin karşısında hızlı hareket ederek pazardaki fırsatlardan yararlanabilmek için kurumların açık ve şeffaf bir iletişim ile merkezi olmayan bir yapı benimsemeleri gerekmektedir.

Merkezi olmayan bir organizasyon, çoğu kararın merkezi olarak veya işletme yöneticisi tarafından alınması yerine orta veya alt seviye yöneticileri tarafından alındığı bir organizasyondur. Tüm kararların en üstte alındığı merkezi bir organizasyonun tam tersidir. Merkezi olmayan bir organizasyon yapısı, iletişim ve üst yönetim ile çalışanları arasında güvenin gelişmesini kolaylaştıracaktır. Böyle bir yönetim yapısı karar vermeyi kolaylaştıracaktır, çünkü çalışanlar direkt olarak

fikirlerini ifade edebileceklerdir. Bu, karar vermede uygulanabilir fikirlerin daha hızlı benimsenmesini sağlayacaktır. Merkezi olmayan bir yapı ile farklı seviyelerdeki örgüt üyeleri farklı pazarlar hakkında daha fazla bilgi ve farkındalığa sahip olacak ve sürecin benimsenmesi daha az zaman alacağından, strateji geliştirme ve uygulama daha kolay olacaktır (www.Study.com, 28.11.2020).

Örgüt kültürü ise bir örgütün stratejik yönünü ve çalışanların davranışlarını şekillendiren önemli bir faktördür. Örgüt kültürü dört önemli işlevi yerine getirir. Birincisi, örgütsel üyeler için bir kimlik duygusu taşır. İkincisi, kendisinden daha büyük bir şeye bağlılığın oluşturulmasını kolaylaştırır. Üçüncüsü, sosyal sistem istikrarını artırır. İnsanların düşüncelerini, değerlerini, inançlarını şekillendiren ve yönlendiren, ayrıca davranışlarını kontrol eden sosyal bir mekanizmadır. Dördüncüsü ise kültür, davranışı yönlendirebilecek ve şekillendirebilecek bir ifade aracı olarak hizmet eder.

Örgüt kültürü; bileşenleri, unsurları ve boyutları sayesinde, kabul edilen örgütsel yapıları belirler. Bir işletmenin kültürü; kıyafet kurallarına, çalışma saatlerine, ofis kurulumuna, çalışanlara sağlanan imkânlarla, ciroya, işe alım kararlarına ve müşterilerin işleyişine, müşteri memnuniyetine ve operasyonların her yönüne yansımaktır. Başka bir deyişle, örgüt kültürü, bireylere çevreyi nasıl yorumlayabileceklerini ve tepki verebileceklerini gösteren ana rehberdir. Özellikle, bir kişinin ya da kuruluşun bilgi alma ve sonra onu analiz etme ve yorumlamadaki etkinliğini belirler (Okumuş ve diğerleri, 2015: 76-81).

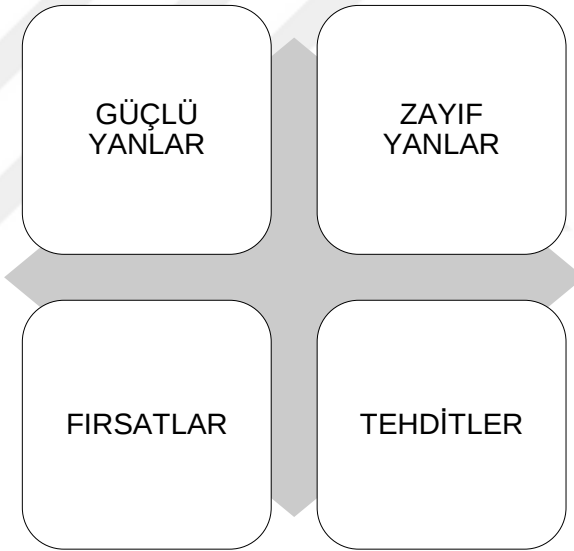
Örgüt kültürü o kadar etkilidir ki, bir işletmenin başarısı veya başarısızlığı ile sonuçlanabilir. Güçlü bir örgüt kültürü, bir işletmenin sahip olabileceği en sürdürülebilir rekabet avantajlarından biridir, çünkü kopyalanması zordur. Kültür, bir işyerinde veya genellikle bir işletmenin iş yapma şekli olarak adlandırılan ortak normlar veya değerler topluluğudur. Bunlardan bazıları üretimde ve performansta olumlu etkiye sahipken, bazıları ise organizasyonel sorunlara katkıda bulunabilir. Örneğin; Google, Apple ve Netflix gibi 21. yüzyılın önde gelen işletmelerinde yaratıcılık, sorun çözme ve daha fazla çalışan özgürlüğü gibi değerler örgüt performansına olumlu katkıda bulunurken, aşırı rekabetçi bir örgüt kültürü ise çalışanlar arasında çatışmalara sebebiyet verebilir (Withaar, www.smallbusiness.chron.com, 03.03.2020).

1.4. SWOT ANALİZİ

Şimdiye kadar anlatılmış olan, dış ve iç çevre analizlerinin amacı, işletmeye, stratejik yönetimin tüm farklı görevlerinde yardımcı olmaktır. Özellikle, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerine dayanarak ve çevresinde bulunan fırsatlar ve tehditler bağlamında stratejik yönlendirme ve karar vermeyi formüle etmektedir.

Bu bağlamda SWOT analizi; iç ve dış ortamları birleştiren ve stratejisiler tarafından güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri değerlendirmek için kullanılan bir araçtır. Analizin arkasındaki temel fikir basittir ve oluşturulması kolay görünmektedir (Hill ve Diğerleri, 2015: 17). SWOT analizinin yapısı Şekil 4'te görüldüğü gibidir.

Şekil 4:SWOT Analizinin Yapısı



Kaynak: Schermrhan, 2010: 145.

Güçlü yanlar, işletme kaynakları ve rekabet avantajına yol açabilecek yeteneklerdir. Bu faktörler personeli, itibarı, örgütsel iklim ve örgütsel yapıyı içerir. Güçlü yanlar, bir işletmeyi bir konuda iyi yapan özelliklerden, işletmenin rakiplerine göre sahip olduğu avantajlardan ve başarısından oluşmaktadır. SWOT analizinin amacı; işletmenin güçlü yanlarını bulmak ve bu varlıkların avantajlarından yararlanmaya çalışmak ve onları daha da güçlendirmektir. Zayıf yönler ise bir

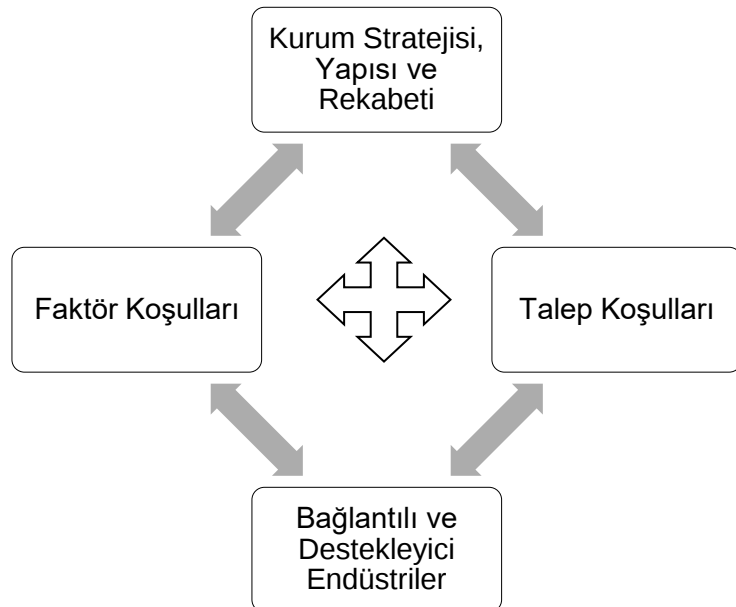
işletmenin sahip olmadığı kaynak ve yeteneklerdir; onların yokluğu, işletmeyi rekabetçi bir dezavantaja sokar. Analizde bulunan zayıflıklardan kaçınılmalı veya bunlar giderilmelidir. Tüm zayıflıklardan kaçınılmayabilir, ancak olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik bir planlama yapılabilir (Pakkanen, 2012: 23).

İşletmeler, fırsatları değerlendirmek ve tehditleri keşfetmek için bulunduğu ortamdaki koşulları sürekli izlemek ve odaklanmak zorundadır. Fırsatlar, bir örgütün güçlü yönlerinden faydalanmasına, örgütsel zayıflıkların üstesinden gelmesine veya çevresel tehditleri etkisizleştirmesine izin veren geniş çalışma ortamlarındaki koşullardır. Tehditler ise organizasyonel rekabetçiliği veya paydaş memnuniyetine ulaşılmasını engelleyebilecek geniş çalışma ortamlarındaki koşullardır (Enz, 2015: 16).

1.5. KÜRESEL REKABET EDEBİLİRLİK: ELMAS MODELİ

Michael Porter tarafından geliştirilen ve rekabet avantajı üzerine yapılan diğer bir çalışma olan Elmas Modeli, belirli bir ulus içinde bulunan işletmelerin küresel rekabet edebilirliği üzerinde büyük etkisi olan ulusal bir çevrenin dört özelliğini tanımlamıştır. Bu dört özellik; faktör donanımları, yerel talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, kurum stratejisi, yapısı ve rekabetidir. Michael Porter'a göre, bu dört özellik “elması” oluşturmaktadır. Bu model ulusal işletmelerin dört niteliğin uygun olduğu sektörlerde veya stratejik gruplarda başarılı olduğunu vurgulamaktadır (Porter, 1990: 78).

Şekil 5: Ulusal Rekabet Avantajının Belirleyicileri



Kaynak: Peng, 2009: 99.

1.5.1. Faktör Koşulları

Üretim faktörleri maliyet ve kaliteye bağlıdır. Üretim faktörleri; arazi, emek, sermaye ve hammadde gibi temel faktörleri ve teknolojik bilgi birikimi, yönetsel karmaşıklık ve fiziksel altyapı içeren (yollar, demiryolları ve limanlar) gelişmiş faktörleri içermektedir. Ülkeler, üretim faktörlerinin maliyet ve kalitesindeki farklılıklar da dâhil olmak üzere, çeşitli boyutlar arasında farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar, bazı konumların belirli mal ve hizmetlerin üretilmesi için diğerlerinden daha uygun olduğu anlamına gelir. Bazı ülkeler doğal kaynaklar açısından çok zengindir. Örneğin, Suudi Arabistan'ın büyük petrol zenginliğine sahip olması, dünyanın petrol ihracatının büyük bir kısmını karşılamasını açıklamaktadır (Hill ve Diğerleri, 2015: 256).

1.5.2. Yerel Talep Koşulları

İç talep, rekabet üstünlüğünün artışının ivme kazanmasında önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler, en yakın müşterilerin ihtiyaçlarına daha duyarlıdır. Bu nedenle, iç talebin özellikleri, yerel olarak üretilen ürünlerin niteliklerinin şekillendirilmesinde, inovasyon ve kalite için baskı yaratmaktadır. Bir ülkenin işletmeleri, yerli müşterileri karmaşık ve talep kar olursa rekabet avantajı kazanır ve yerel işletmeleri yüksek ürün kalitesi standartlarını karşılamaya ve yenilikçi ürünler üretmeye zorlar. Japonya'nın bilgili teknolojik ürün alıcıları, bu endüstriyi büyük ölçüde inovasyona itmiş ve büyümelerine neden olmuştur (Cho ve Moon, 2013: 71).

1.5.3. İlgili ve Destekleyen Sektörlerin Rekabet Gücü

Bu unsur, uluslararası rekabetçi tedarikçiler veya ilgili endüstrilerin varlığını ifade eder. Yatırımların ilgili ve destekleyici endüstrilerdeki faydaları, uluslararası alanda güçlü ve rekabetçi bir pozisyon elde edilmesine yardımcı olmaktadır. Örneğin, Silikon Vadisi, fikirleri paylaşmak ve inovasyonu teşvik etmek için her türlü teknoloji devi ve yeni girişimlerin kümelendiği bölgedir (Lahti, 2010: 27).

1.5.4. Rekabet Yoğunluğu

Rekabet yoğunluğunu Porter, iki önemli başlıkta incelemiştir. İlk olarak, farklı uluslar kendilerine yardımcı olacak ya da ulusal rekabet avantajı oluşturmalarına yardımcı olmayan farklı yönetim ideolojileri ile karakterize edilmektedir. Porter'ın değindiği ikinci nokta, güçlü yerel rekabetçilik ile bir sektörde rekabet avantajı yaratma ve sürdürme arasında güçlü bir ilişki olmasıdır. Rekabet, işletmeleri verimliliği arttırmanın yollarını aramaya zorlar ve bu durum onları daha iyi uluslararası rakipler yapmaktadır. Ulusal rekabet; yenilikçilik yapmak, kaliteyi artırmak, maliyetleri düşürmek ve gelişmiş faktörleri iyileştirmek için yatırım yapmak için baskı yaratmaktadır (Frynos ve Mellahi, 2011: 67). Buna iyi bir örnek, Nissan, Honda, Toyota, Suzuki, Mitsubishi ve Subaru gibi kurumlar arasındaki yoğun rekabetin yaşandığı Japon otomobil endüstrisidir. Söz konusu kurumlar, yüksek rekabetleri nedeniyle, dış pazarlarda da daha kolay rekabet edebilmektedir.

Model ile çizilen çerçeve, en önemli küresel rakiplerin nereden çıkabileceğini tespit etmeye yardımcı olurken, bazı üretken faaliyetlerin nerede bulunabileceğine karar vermek için de kullanılabilir. Model aynı zamanda, bir işletmenin belirli ulusal pazarlara girmenin ne kadar zor olduğunu değerlendirmesine de yardımcı olabilir. Bir ülkenin belirli sektörlerde rekabet avantajı varsa, yabancıların bu sektörlere girmesi zordur. Küresel genişleme, işletmelerin karlılıklarını artırmalarını ve hızla büyümelerini sağlayabilir. Temel olarak küresel genişleme, bir işletmenin rekabet ettiği pazarın büyüklüğünü artırarak kar artışını da yükseltmektedir. Küresel genişleme, işletmenin maliyet yapısını azaltmak veya farklılaşma yoluyla değer katmak için fırsatlar sunarak potansiyel olarak karlılığını artırmaktadır. Bu doğrultuda, birçok çokuluslu işletmenin başarısının sadece yabancı ülkelerde sattıkları mal veya hizmetler değil, aynı zamanda bu mal veya hizmetlerin üretimi ve pazarlanmasının altında yatan kendine özgü yeterliliklere ve benzersiz becerilere dayandığı da belirtilmektedir (Hill ve Jones, 2012: 252).

İKİNCİ BÖLÜM

AĞIRLAMA ENDÜSTRİSİ VE KONAKLAMA SEKTÖRÜ

Çalışmanın bu bölümünde ağırlama endüstrisi ve konaklama sektörü olarak otelcilik sektörü ele alınmıştır.

2.1. AĞIRLAMA ENDÜSTRİSİ

Hizmetler giderek küresel ekonominin önemli bir parçası haline gelmektedir. Hizmetlerin, küresel GSYH'nin ortalama yüzde 70'ini oluşturduğu tahmin edilmektedir. Ağırlama ve turizm endüstrisi son 20 yılda olumlu bir büyüme yaşamıştır. İhracat kategorisi olarak turizm endüstrisi; yakıtlar, kimyasallar ve otomotiv ürünlerinin ardından dördüncü sıradadır. Bazı engellerin ve zorlukların (terörizm, doğal afetler, sağlık sorunları, döviz kurlarındaki dalgalanmalar ile ekonomik ve politik arenadaki belirsizlikler vb.) olmasına rağmen, bu endüstrinin dünya çapında hızla büyümeye devam edeceği öngörülmektedir (Okumuş ve diğerleri, 2015: 21).

Ekonomik ve sosyo-kültürel eğilimler ve gelişmelerin ardından bu sektördeki talepler önemli ölçüde artmaktadır. Bu artan talebi karşılamak için bu sektörle ilgili birçok yeni işletme ve hizmet piyasaya sunulmaktadır.

Günümüzde ağırlama endüstrisi, geçmişe göre daha karmaşık hale gelmiştir. Ağırlama endüstrisi dünyadaki en rekabetçi işler arasında yer alarak, yiyecek ve içecek sağlayan işletmelerden veya bu faaliyetlerin bir kombinasyonundan oluşan özellikleri nedeniyle maddi ürünlerden farklı hizmetler sunmaktadır (Enz, 2015: 28).

Oxford İngilizce sözlüğüne göre ağırlama, “misafirlerin ya da ziyaretçilerin serbest ve iyi niyetle kabul edilmesi ve ağırlanması” anlamına gelmektedir. Ağırlama sadece otelleri ve restoranları kapsamamakta, aynı zamanda evlerinden uzakta bulunan insanlara barınak, yemek veya her iki eylemin de sunulması anlamına gelmektedir (Lashley ve diğerleri, 2007: 52).

Ağırlamanın genel kavramı, geçici olarak evlerinin dışında olan insanların ihtiyaçlarına cevap veren ve karşılayan bir ev sahibi fikrini içermektedir. Bu bağlamda ağırlama endüstrisinin temel faaliyetleri konaklama, yiyecek, içecek ve eğlence temini olan işlerden oluşmaktadır (Wager ve Goonetilleke, 2012: 9). Bu kapsamda konaklama hizmetlerinin sunulması, tesislerin temizlenmesi ve bakımı, çalışanların denetlenmesi ve konukları memnun edecek şekilde yiyeceklerin

hazırlanması ve servis yapılmasını sağlamayı içermektedir (Barrows ve diğerleri, 2012: 4).

Ağırlama hizmetleri ilk mesleklerden biri olarak bilinmektedir. Söz konusu sektör, dünya çapında çok fazla istihdam sağlamaktadır. Günümüzde ise sonsuz fırsatlar sunan oldukça rekabetçi ve büyük bir endüstridir. Son iki kuşak boyunca ağırlama endüstrisi hızlı büyüyerek tüketici talebini kökten değiştirmiş ve oldukça farklı bir sosyal ve ekonomik ortamı barındıracak şekilde gelişmiştir. Ağırlama endüstrisinde faaliyet gösteren organizasyonlar birincil faaliyetlerine, büyüklüklerine, karlarına, turizm amaçlarına ve coğrafi kapsamalarına bağlı olarak farklı kategorilerde gruplandırılabilir fakat çoğu özellik temelde aynı işlevi yerine getirir, ancak bunları gerçekleştirme biçimleri tesis büyüklüğüne göre değişmektedir. Asıl amacın hepsinde de müşteri memnuniyeti olduğu belirtilmektedir (Okumuş ve diğerleri, 2015: 22).

2.1.1. Ağırlama Endüstrisinin Bölümleri

Ağırlama endüstrisi; yiyecek ve içecek, seyahat ve turizm, konaklama ve rekreasyon olmak üzere dört ana bölüme ayrılabilir.

Yiyecek ve içecek sektörü; profesyonel ağırlama endüstrisinin en büyük bölümü olarak bilinir. Yiyecek, içecek ve benzeri alanların hazırlanmasında, servis edilmesinde ve temizlenmesinde hayati rol oynayan bir sektördür. Sökteerde yer alan işletmeler; restoranlar, kafeler, fast foodlar, barlar ve dış katmanları içermektedir (Smith ve diğerleri, 2004: 67).

Seyahat ve turizm sektörü, insanları bir yerden başka bir yere taşıyan hizmetler grubudur. Otobüsler, uçaklar, gemiler, trenler ve benzeri seyahat araçları bu sektörün birer parçasıdır. Bu nedenle kişinin tatil için seyahat ederken konaklama, yemek içme ya da eğlence için para harcadığı sektördür. Bazı insanlar iş seyahatindeyken rekreasyon harcamaları da yaparlar. Turizmin temel işlevi insanları seyahat etmeye teşvik etmektir. İnsanlar hem iş hem de eğlence amaçlı seyahat ağırlama hizmetlerinden faydalanmaktadırlar (Novak, 2017).

Konaklama sektörü, kısa veya uzun süreli ikamet etme anlamına gelmektedir. İnsanların gece boyunca uyuyabileceği bir yer sağlayan tesislerdir. Örneğin; lojmanlar, moteller, konuk evleri, pansiyonlar, villalar, lüks oteller, butik oteller, orta ölçekli oteller, ekonomik oteller ve yıldızlı oteller konaklama sektörüne dâhil edilmiştir (Wilson-Mah, www.opentextbc.ca, 04.07.2019).

Rekreasyon ise insanların dinlenmek, rahatlamak ve eğlenmek için yaptıkları aktivitelerdir. Rekreasyonun amacı, bir insanın bedenini ve zihnini yenilemektir. Dinlenme, rahatlama ve eğlenme aktiviteleri yapmayı sağlayan işletmeler rekreasyon sektörünün bir parçasıdır. Sinema veya tiyatro gibi gösteriler sunan eğlence işletmeleri, hayvanat bahçesi ve müzeler gibi ziyaretlerin özel ilgi çekici yerleri olan cazibe merkezleri, seyir amaçlı ve katılımcı sporlar, rekreasyon işinin parçalarıdır (Novak, 2017).

2.1.2. Ağırlama Endüstrisinde Stratejik Yönetim

Ağırlama kurumları ve aynı eylemi barındıran kurumlar arasında farklılıklar olsa da sundukları hizmetler aynıdır. Bir bakış açısına göre oteller ve restoranlar, bir üretim işletmesi gibi büyük işletmelerdir. Ayrıca, tüm ağırlama kurumları, tıpkı diğer kurumlarda olduğu gibi, nakit akışı açısından da incelenebilir. Hepsi de sermaye, insan kaynakları, müşteriler ve tedarik pazarlarına güvenmektedirler. Ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, politik etki ve eğilimlere maruz kalmaları mümkündür. Aslında ağırlama kurumları ile diğer türdeki kurumlar arasında, farklardan daha fazla benzerlik vardır. Sonuç olarak, genel stratejik yönetim süreci, konaklama kurumlarına uygulanacak değişiklikler gerektirmez (Enz, 2015: 32).

Konaklama sektöründeki organizasyonların başarılı olmaları yeni eğilimlere ve gelişmelere ayak uydurmaları ve stratejik yönetim uygulamalarını sürekli olarak yeniden tanımlamalarıyla mümkün olmaktadır. Yöneticiler müşterilerinin ekonomik, sosyal ve demografik eğilimlerine, yasal uygunluğa, stratejilerin nasıl geliştirileceğine ve uygulanacağına, stratejilerin sürekli olarak değerlendirilmesine, ayarlanmasına, müşteri memnuniyetinin artmasına, daha iyi geri dönüşler almaya, daha iyi tanıtım ve yüksek kar marjı sürdürmeye odaklanmaktadır (Wagen ve Goonetilleke, 2012: 371).

Stratejik yönetim kuruluşları tüm organizasyona bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşarak yardımcı olmaktadır. Stratejik olarak neyin daha önemli olduğuna odaklanmak için dış ve iç çevre arasında bağlantı kurarak, karmaşık ve hızla değişen ortamı analiz etmek gerekir. Bir kuruluşun stratejik kaynaklarına açık bir stratejik vizyon ve yön duygusu vererek örgütsel amaçları tanımlamak, ölçülebilir hedef ve amaçları geliştirmek, temel kaynakları belirlemek ve temel yetkinliklere yatırım yapmak gerekmektedir. Kararları formüle etmek ve gerçekleştirilmesini sağlamak, değişimi yönetmek, örgütsel faaliyetleri koordine etmek ve kaynakları tahsis etmek, karar verme karmaşıklığını gidermek gerekir. Bir örgütün

yapılandırılması, örgütsel yapı ve kültürün strateji sürecindeki rolünün ve öneminin anlaşılması, örgüt içi belirsizliğin azaltılması ve yönetilmesi gerekir. Strateji sürecinin amaçlanan ve istenmeyen sonuçlarının ölçülmesi, strateji oluşturma süreci, kuruluşların verimliliği ve karlılığı, stratejik yönetim ilkeleri ve teorilerinin uygulanması, sadece karar alma ve kaynak tahsislerindeki başarısızlıkların giderilmesinde değil, aynı zamanda organizasyonu tersine çevirmede ve başarılı kılmakta önemlidir. Böylece işletmenin hayatta kalması sağlandığı gibi sürdürülebilir rekabet avantajları da geliştirilmiş olur (Enz, 2015: 33).

2.2. GENEL ÇEVRE DEĞERLENDİRMESİ

2.2.1. Hizmet Ürününün Özellikleri

Konaklama faaliyetleri hizmet sektöründe geniş bir alanı kapsamaktadır. Hizmetleri, fiziksel mallardan farklı kılan çok sayıda faktör vardır. Söz konusu ayırt edici faktörlere aşağıda yer verilmiştir.

Soyutluk: Hizmetin soyut olması, hizmetin görülemez, duyulamaz, elle tutulamaz, bir ölçü birimiyle ifade edilemez, paketlenemez, sergilenemez ve taşınamaz olması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla herhangi bir şekilde envanteri tutulamaz, saklanamaz, standartlaştırılmaz ve üreticiden tüketiciye direkt geçemez. Bu nedenle bir hizmet dayanıksız olarak nitelendirilir. Hizmetler önceden çok sayıda üretilip ve saklanamazlar. Bir tiyatro bileti ya da bir trende boş kalan koltukların saklanıp da ertesi günü satılması mümkün değildir (Evans, 2015: 42).

Hizmetten sağlanan yarar deneyime dayalıdır. Müşteri hizmetin niteliğini ve değerini sadece satın aldıktan sonra ya da hizmetin tüketilmesi değerlendirebilir. Tüketici bir hizmeti satın alırken daha çok geçmişteki deneyimlerinden yararlanmaktadır (Okumuş ve diğerleri, 2015: 27).

Ayrılmazlık: Malların üretiminde, üretim ve tüketim sürecinin birbirinden ayrılır. Bu nedenle işletme ile müşteri ancak malın satın alınması esnasında karşı karşıya gelirler. Üretim genelde müşteri tarafından görülmez. Hizmetler ise üretildiği anda tüketilirler, hizmetin üretimi ile satışı aynı zamanda oluşmaktadır. İşletme ile müşteri üretim ve sunum süreci boyunca etkileşim halindedir ve müşteri üretim sürecine katılmaktadır (Bowie ve Buttle, 2013: 28).

Bozulabilirlik: Hizmetler belirli bir süre dayanır ve daha sonra kullanılmak üzere bir ürün gibi saklanamaz. Talep dalgalanmaları nedeniyle teslim edilmezse, gelirleri ve değerlerini kaybeder. Bu durumda yöneticilere, arz ve talep arasında her zaman eşleşme konusunda bir baskı uygulamaktadır (Mok ve diğerleri, 2013: 20).

Heterojenite: Hizmetlerin içeriği, mallardan farklı olarak, sunan kişiye, müşteriye veya zamana göre değişebilir. Çünkü tüketicilerin deneyimleri, hizmeti algılamalarını doğrudan etkilemektedir. Tüketici bir hizmet aldığı anda, aldığı hizmeti daha önce aldığı benzer hizmetlerle karşılaştırarak karar verecektir. Sonuçta, hizmetin başarısı, hizmet sağlayıcılar ile alıcı arasındaki etkileşimin türüne ve gücüne bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Hizmetlerin üretim biçimi, insan davranışlarıyla gerçekleşir. Bu nedenle aynı kişinin ürettiği ve sunduğu hizmetler bile birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılık zamana, alıcıya, tüketiciye, üretici ile tüketici arasındaki ilişkiye ve içinde bulunulan durumlara göre ortaya çıkabilir. Hizmetin kalitesi, onu üreten kişinin beceri ve kapasitesine bağlıdır (Okumuş ve diğerleri, 2015: 26).

Sahiplik: Müşteriler bir hizmete sahip olamaz ve onu bir ürün gibi saklayamazlar. Çünkü hizmetler bir süre kullanılır, kullanma süresi genelde çok kısıtlıdır ve çabuk tüketilir (Evans, 2015: 49).

Bir işletmenin özgün özelliklerini değerlendirmek; işletmelerin etkilerini anlamak ve görevleri daha kolay ve daha etkin hale getirmek için önemlidir. Hizmet sektöründeki kuruluşlar arasında büyüklük, hizmet türü, kar amacı ve müşteri segmenti açısından farklılıklar göz önüne alındığında, bu benzersiz özelliklerin düzeyi ve öneminde farklı olabileceğini belirtmek gerekmektedir.

2.2.2. Konaklama ve Turizmde Eğilimler

Tüm dünyada, ağırlama endüstrisi ve turizm sektöründe ciddi bir artış görülmektedir. Ağırlama endüstrisi üzerinde etkisi olan ve olmaya devam edecek çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler konaklama işletmelerinin tarzını ve işleyişini etkileyen iç ve dış faktörler olarak sınıflandırılmaktadır.

İç faktörler; fiyatlandırma, personel ve pazarlama gibi, işletmenin kontrolünde olan faktörlerdir. Genel olarak varlıklar ve sermaye yönetimi ile ilgili konuları içermektedir. Bunların hepsi kuruluşlar tarafından kontrol edilebilir. Dış faktörler ise işletmenin kontrolü dışındaki faktörler olup, kısaca aşağıda açıklandığı gibidir (Walker, 2016: 40-86; Wagen ve Goonetilleke, 2015: 18):

Küreselleşme: Dünya, birkaç yıl önce tarif edildiği haliyle küresel bir köy haline gelmiştir. İnsanlar artık diğer ülkelerde çalışma, tatil yapma ve dünyanın her yerinde özgürce seyahat etme fırsatına sahiptirler.

Güvenlik: Kaçırılma, terör saldırısı gibi son birkaç yılda meydana gelen olaylardan sonra, insanlar kişisel güvenlik konusunda daha bilinçli hale gelmişlerdir.

Bu konuyla ilgili olarak havaalanlarında, AVM'lerde ve diğer binalarda güvenlik açısından daha fazla kontroller sağlanmaktadır. Diğer konular arasında; azalan finansal kaynaklar, altyapı sorunları, sağlık sorunları ve hükümetlerin istikrarı yer almaktadır. Her türlü ağırlama ve turizm operasyonunun güvenliği önemlidir ve her tehdit için afet planları yapılmalıdır. Konukların kişisel güvenliği birinci önceliği taşımaktadır.

Çeşitlilik: Ağırlama endüstrisinin, diğer endüstrilerden farklı birçok özelliği vardır. Sadece farklı bir çalışan nüfusuna değil, aynı zamanda farklı bir misafir grubuna da sahiptir. Farklı kültürlerle sahip fazla sayıda insan ağırlaması, iş gücünün çeşitliliğini de artırmaktadır.

Hizmet: Hizmetin kalitesi konukların beklentilerinin üzerindedir, ancak çok az sayıda işletme olağanüstü hizmet sunmaktadır. Konukların bekledikleri hizmeti sunmada eğitim önemlidir.

Teknoloji: Teknoloji, daha fazla verimlilik ve daha iyi misafir hizmetleri için entegrasyonu fırsatlarla sunan, değişimin itici gücüdür. Bununla birlikte endüstri, çalışanları yeni teknolojiyi kullanmaya, yazılım ve donanım tasarımını standartlaştırmaya zorlarken değişime direnç ya da adaptasyon gibi zorluklarla da karşı karşıya kalmaktadır.

Yasal konular: Davalar sadece daha sık görülmekle kalmaz, aynı zamanda kaybedilebilir ve savunmak için daha çok para harcanabilir. Bir işletme sadece bir davayı savunmak için birkaç milyon dolar harcamaktadır. Devlet düzenlemeleri ve çalışan ilişkilerinin karmaşıklığı ağırlama işletmecileri için artan zorluklar yaratmaktadır.

Endüstri düzenlemeleri: Ağırlama endüstrisinde mevzuatla uygulanan birçok kontrol sistemi vardır. Yöneticilerin ve personelin, mevzuatta belirtilen ilgili kuralların ve içindeki çalışmaların farkında olmaları gerekmektedir.

Değişen demografik özellikler: Dünya nüfusu giderek artmaktadır ve birçok ülkede "baby boomer" nesili emekli olmaktadır. Dolayısıyla birçok emeklinin ağırlama hizmetlerini kullanmak ve seyahat etmek için zamanı ve parası vardır.

Fiyat-değer oranı: Fiyat - değer oranı, misafirler için öncekinden daha önemli hale gelmektedir.

Sosyal medya: Bu alan hızla büyümekte, insanların sosyal ve iş iletişimi için bağlantı kurmasına izin vermektedir.

Sanitasyon: Sanitasyon, herhangi bir restoran ve yiyecek servisi operasyonunun başarısı için kritik öneme sahiptir. Konuklar, sağlıklı bir ortamda hazırlanmış sağlıklı yiyecekleri yemeyi beklemektedirler.

Endüstri genişlemesi veya geri çekilmesi: Bireyler, bir bütçe yaptığında, paralarını nereye ve nasıl harcadıkları konusunda daha temkinli davranırlar. Öte yandan, ekonomik durumun iyi olduğu yerlerde, insanlar restoran yemekleri ya da evden uzaklaşma gibi belirli lükslere daha fazla para harcama eğilimindedirler. Bu durum, ağırlama endüstrisinde sunulan hizmetleri ve tesisleri de etkiler.

Mevsimsel koşullar: Mevsimsel koşullar, yalnızca yılın belirli bir mevsimini değil aynı zamanda okul tatilleri, resmi tatiller ve geleneksel kutlamalar gibi diğer tatil ve etkinlikleri de ifade eder.

Çevresel sorunlar ve etkileri: Turizm ve ağırlama endüstrisi çevreye hem fayda hem de maliyet getirmektedir. Bir bölgeye gelen ziyaretçi sayısının artması, doğal ortamlarda tahribatın yanı sıra artan kirlilik seviyelerine neden olabilir. Bina çalışmaları doğal manzarayı ele geçirip görsel kirlilik yaratabilir. Bu nedenlerden dolayı çevre bilinci, geri dönüşüm, enerji tasarrufu ve atıkların azaltılması ele alınması gereken konuların başında gelmektedir.

Gelişmekte olan pazarlar: Gelişmekte olan pazarlar, ağırlama endüstrisinin çehresini değiştirmekte, yeni oteller, yeni yerler ve yeni konuklar potansiyel kaynak olarak değerlendirilmektedir.

Pazar ihtiyaçları ve beklentileri: Müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları değişir. Bunlar da tesislerin sağladıkları hizmetleri etkiler. Değişen müşteri ihtiyaçlarını önceden tahmin etmek, müşteri tabanı ile iletişimde olmayı, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini araştırmayı ve sürekli geri bildirim istemeyi gerektirir.

Ekonomik iklim: Döviz değeri turizm endüstrisi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Durgunluk dönemlerinin boş zaman harcamaları üzerinde en büyük etkiye sahip olması muhtemeldir ve harcanabilir gelirin seviyesi ağırlama endüstrisinin birçok bölümünün yaşaya bilirliliği için çok önemlidir.

Politik iklim: Bir ülkedeki politik ve kişisel verilerin güvenlik seviyesi tüketicinin karar vermesinde önemli faktördür. Turistler için birçok cazibe merkezine sahip olmasına rağmen, bazı ülkeler ziyaret edilemeyecek kadar tehlikelidir. Turizm tehdidi, potansiyel turistler tarafından dikkate alınan politik iklimin bir yönüdür.

Hükümet inisiyatifleri: Vergi tarifelerini, sigara içme politikalarını ve oyun kontrollerini içerir. Konaklama işletmelerini doğrudan etkiler.

İşçilik sorunları: Ağırlama endüstrisindeki istihdamların ücretleri ve koşulları bir dizi yasal rehber kapsamındadır. Sektörde bir kariyer planlarken göz önünde bulundurulması gereken en önemli hususlardan biri çalışma saatleridir. Endüstri çoğunlukla 24 saat faaliyette olduğundan personelin vardiyalı çalışması, hatta bazen hafta sonları ve resmi tatillerde de çalışması gerekebilir.

Büyüklüğü ve artan önemine rağmen, ağırlama endüstrisi dünya çapında büyük zorluklar ve sorunlarla karşı karşıyadır. Bu sektördeki işletmeler dinamik ve karmaşık bir ortamda faaliyet göstermektedir. Mevzuatlardaki değişiklikler, bölgesel ve küresel ekonomik ve politik krizler, sosyo-kültürel eğilimler, müşterilerin gelişmişliği, sert rekabet, terörizm, güvenlik, küresel ısınma, çok kültürlülük, küreselleşme, birleşme ve satın almalar, işgücü kıtlığı ve ileri teknolojik gelişmeler gibi makro eğilimler, önemli otel işletmelerinin yönetim stratejilerinde karşılaştığı zorluklardır. Bunlar genellikle, endüstrinin oldukça savunmasız olduğu, beklenmeyen ve öngörülemeyen olaylardır. İç olaylar, yöneticiler tarafından değerlendirilebilir ve kontrol edilebilir, dış olaylar ise kendi kontrollerinin dışındadır ve bu nedenle daha fazla risk ve belirsizlik içerir. Ayrıca, işlevsel alana bağlı olarak, büyüklük, kâr ve kâr amacı gütmeyen sebepler ve coğrafi kapsam, örgüt kültürü, yapı, maliyet yapısı, rekabet stratejileri, kaynak seviyeleri ve giriş ve çıkış engelleri her işletme için farklı olabilir (Okumuş, 2010: 30).

Söz konusu bu farklılıklar, işletme yöneticilerinin bu kuruluşların benzersiz özelliklerini daha iyi anlamasını gerektirir. Çünkü bu farklılıklar, stratejik yönetim teorilerinin ve pratikteki modellerin uygulanmasında önemli etkilere sahip olabilirler (Okumuş, 2010: 24).

2.2.3. Ağırlama Endüstrisinde Küresel Rekabet

Çoğu iç pazar doymuş hale gelirken, dış piyasalar çoğu zaman yurt içinde bulunmayan büyüme ve karlılık için fırsatlar sunar. Birçok güç uluslararası kurumların büyümesine liderlik etmektedir. Küresel eğilimler, yabancı işçilerin katılımı için daha elverişli bir ortam yaratmaktadır. Ticari bloklar ve anlaşmalar nedeniyle ticari engeller çıkmaktadır. Güney Kore, Tayvan ve Brezilya gibi yeni sanayileşmiş ülkeler küresel rekabetin artmasına ve yeni pazarlama fırsatlarına öncülük etmektedir. Çin ve Vietnam'da olduğu gibi pazar ekonomilerine doğru dünya çapında bir kayma vardır. Finansal sermaye ise günümüzde kolaylıkla küresel pazarlarda takas edilmektedir. Ayrıca, uydular, internet ve cep telefonları nedeniyle iletişim daha kolaydır ve İngilizce, evrensel olarak konuşulan bir iş dili haline

gelmektedir. Son olarak, dünya genelinde sanayileşmiş ülkelerde teknik standartlar tekdüze olmaya başlamıştır. Artan küreselleşmenin stratejik yönetim sonuçları derindir. Yöneticiler dış pazarlardaki fırsatları görmezden gelemeyizler. Ancak, iş yöntemleri ve gelenekleri ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar paydaş analizi ve yönetimini daha da önemli kılmaktadır. Sosyal, toplumsal, teknolojik ve politik etkiler gibi geniş çevresel güçlerin analizi, bir kuruluşun yaptığı işi her bir alanda genişletmektedir (Enz, 2015: 20).

2.3. KONAKLAMA SEKTÖRÜ OLARAK OTELLER

Konaklama sektörü, iş ortamındaki çarpıcı değişikliklere rağmen sürekli büyüyen, geniş ve karmaşık bir sektördür. Bu sektörün dinamik ortamı, liderler ve politika yapanlar için hem yönetsel fırsatlar hem de ikilemler yaratmaktadır. Oteller; bir günden fazla bir süre boyunca seyahat eden ve evden uzak kalan insanların uyku, dinlenme, yiyecek, güvenlik, soğuk hava veya yağmurdan korunma, valiz depolama ve ortak ev işlevlerine erişim için barınma ihtiyacını karşılamaktadır. Tarihsel olarak oteller, ticaret borsası, sosyalleşme merkezleri, kamusal toplantı ve müzakere yerleri, dekoratif vitrinler, siyasi merkezler, tatil yerleri ve daimi konutlar gibi birçok işlevi üstlenmiştir (www.encyclopedia.com, 07.01.2020).

2.3.1. Otellerin Önemi

Oteller; ticaret işlemleri, toplantılar, konferanslar, rekreasyon ve eğlence için olanaklar sağlayarak sosyo-ekonomik açıdan önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla oteller, ekonomiler ve toplumlar için çok önemlidir. Oteller, kendilerine zaman harcayan ve evde kalanlara göre daha yüksek oranda harcama eğiliminde olan ziyaretçiler için önemli cazibe merkezleridir. Bunlar genellikle önemli döviz kapılarıdır ve ülkelerinin ödemeler dengesine önemli ölçüde katkıda bulunurlar. Özellikle sınırlı ihracat imkânı olan ülkelerde, otel birkaç döviz kaynağından biri olabilir. Oteller önemli işverenler olup, ayrıca diğer endüstrilerin ürünleri için de önemli yerlerdir. Ekipmanlar otellere geniş bir üretici tarafından tedarik edilmektedir. Ayrıca yiyecek, içecek ve diğer tüketim malzemeleri çiftçilerden, balıkçılardan, tedarikçilerden, gaz, elektrik ve su işletmelerinden günlük olarak temin edilmektedir. Otel hizmetleri de diğer hizmetlerde olduğu gibi alıcılarına doğrudan sunulmaktadır; satış noktasında müşterinin talebine göre üretilir ve akabinde tüketilir. Bu nedenle, otel hizmetleri, talebin mevcut olduğu pazarın, otel üzerinde baskın etkisi olduğu yerlerde sağlanmalıdır (Ingram ve Medlik, 2000: 4).

2.3.2. Otel Bileşenleri

Otel ürünleri çeşitli bileşenlere veya bölümlere ayrılabilir. Söz konusu bileşenler, otellerin gerçek ve potansiyel kullanıcılarını çeşitli kriterlere göre tanımlamayı sağlar. Yatırım kapasitesi; ciro, oda veya yatak sayısı, kullanılan teknoloji veya diğer kriterler ile ölçüldüğünde, otel ürünlerinin pazarlanması, farklı kullanıcıların gereksinimlerine yakından dikkat edilmesi ve otel tarafından seçilen pazarlarda performansın sergilenmesi önemli hale gelmektedir. Oteller lüks, resort, ticari, konut, transit ve daha birçok yönden ele alınmaktadır. Bu terimlerin her biri, belirli bir otelin pazarının çoğunu oluşturan standart, konum veya belirli bir konuk türüne işaret etmektedir. Ancak temel özelliklerini yeterince tanımlamamaktadır (Ingram ve Medlik, 2000: 39).

Bir otel bir işletmeye ait olabilir, bir başkası tarafından franchise edilmiş veya bu durumların herhangi bir kombinasyonu ile işletilebilir. Yatak, banyo, televizyon ve telefon sağlanması otelin temel özellikleridir, ancak ek olanaklar ve hizmetler ortaktır. Bölümleme, işletmeleri fiyat, hizmet, işlev, tarz, teklifler ve sunulan misafir türüne göre ayıran bir stratejidir. Otel zincirleri büyümeyi sağlamak, müşteri tabanını genişletmek, kurumsal kaynaklardan ve uzmanlıktan yararlanmak için bölümlemeyi kullanmaktadır (Enz, 2015: 30).

Ana otel türlerini, bunları sınıflandırmak için belirli kriterleri benimseyerek ayırt etmek faydalı olacaktır. Oteller; şehirlerde, büyük ya da küçük kasabalarda, adalarda, kıyı ve dağ tatil yerlerinde ya da otelin bulunduğu yerdeki asıl konumuna göre şehir veya kasaba merkezinde ya da banliyölerde veya bir sahil beldesinde olabilir. Belirli bir ulaşım aracı ile olan ilişki açısından, moteller, demiryolu otelleri ve havaalanı otelleri de bulunmaktadır. Ziyaretin amacına ve misafirlerin konaklamalarının şekillerine göre oteller; iş otelleri, tatil otelleri, kongre otelleri ve turist otelleri olarak da bilinmektedir. Otellerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda evrensel bir anlaşma yoktur, ancak otel standartlarında yeterince ayırım yapabilmek için genellikle en az dört ya da beş sınıflandırma yapıldığı görülmüştür (Ingram ve Medlik, 2000: 10). Tablo 1’de, otelleri sınıflandırmanın en yaygın ve standart yolu gösterilmektedir.

Tablo 1: Otel Sınıflandırması

	Bir yıldız	İki yıldız	Üç yıldız	Dört yıldız	Beş yıldız
Genel	Basit Sınırlı peyzaj	Orta Peyzajlı	Çok İyi Çekici peyzaj	Mükemmel Profesyonel peyzaj	Kusursuz Çeşitli yeşillik ve çarpıcı mimarisi ile profesyonel peyzaj
Lobi	Kayıt, ön büro, sınırlı oturma ve büyüklük.	Orta büyüklükte kayıt, ön büro, sınırlı oturma alanı, kaplı zeminler.	Ön büro, halılar, konuşma gruplarında düzenlenmiş oturma alanı, iyi kalitede çerçeveler, canlı bitkiler, bagaj arabaları.	Geniş ve tarihsel özelliklerle tutarlı; masif ahşap veya mermer ile ortalamanın üzerinde kayıt ve ön büro; fayans, halı, halı veya ahşap zeminler dâhil olmak üzere konuşma gruplarına ve lüks randevulara sahip örnek oturma alanı; etkileyici aydınlatma; lüks çerçeveli sanat ve sanat objeleri; bol canlı bitkiler; arka plan müziği; ayrı check-in / out; yer hizmetleri.	Konforlu bir şekilde geniş ve tarihi özelliklerle tutarlı; Kayıt ve ön büro ortalamanın üzerinde; konuşma grupları ve lüks randevular ile geniş oturma; etkileyici aydınlatma; güzel sanatların çeşitliliği; bol bitki ve taze çiçek aranjmanları; arka plan müziği; ayrı check-in / out; konsiyerj alanının bir parçası olabilecek yer hizmetleri.
Misafir odaları	Mevcut endüstri standartlarını yansıtmayabilir.	Genel olarak mevcut endüstri standartlarını yansıtır.	Mevcut endüstri standartlarını yansıtır.	Mevcut endüstri standartlarını yansıtır - lüks bir görünüm sağlar.	Mevcut endüstri standartların üstünde - lüks görünüm sağlar.
Hizmetler	Temel düzeyde özenli Hizmetler.	Daha özenli hizmet.	Yükseltilmiş hizmet seviyeleri.	Yüksek hizmet seviyeleri ve ağırlama.	Konuklar, profesyonel personel tarafından kusursuz bir hizmetle şımartılır.

Kaynak: Walker ve Walker, 2014: 89.

2.3.3. Otellerde Karşılaşılan Zorluklar

Konaklama hizmetleri, turizm sektörünün en hızlı büyüyen alt sektörüdür. Bu tür tesislerin yöneticileri, düzenli olarak meydana gelen çeşitli karmaşık sorunlar ve zorluklarla sürekli olarak ilgilenmektedirler. Zorluklardan biri, bir otelin inşaatı, dönüşümü veya modernizasyonu ile ilgili olarak ortaya çıkan yüksek oranlı finansal harcamalardır. Bir otelin başarısı; görünümü, boyutu, odaların çekiciliği, resepsiyonun görünümü gibi fiziksel özelliklerine de bağlıdır. Dolayısıyla yenilikleri talep etmek ve dönüşümlere uyum sağlamak için önemli harcamalar yapmak gerekmektedir. Başka bir zorluk; tüketici talep ve beklentilerinin sürekli değişmesi ve gelişmesidir. Tüketiciler ödedikleri paranın karşılığında bir deneyim beklemektedirler. Müşteri memnuniyeti anlayışı, müşteri sadakatini başarmanın ve kazanmanın anahtarıdır. İşletmenin bu konuda daha duyarlı ve özenli davranması gerekir (Nain, 2018: 561).

İşletmeleri zorlayan başka bir alan teknolojidir. Teknoloji müşterilerle etkileşime girme, müşterilerin düşüncelerini, geri bildirimlerini veya deneyimlerini paylaşma ve en önemlisi tavsiyelerde bulunma biçiminde işletmelere yardımcı olur. Bununla birlikte, müşteriler internette herkese açık alanlarda olumsuz yorumlar da yapabilmektedirler. Bir otel kötü bir eleştiri aldıktan sonra, saygın duruşunu yeniden kazanmak son derece zordur. Bu nedenle, işletmelerin müşteri memnuniyeti konusunda daha dikkatli davranmaları gerekmektedir (<https://linchpinseo.com/common-challenges-facing-the-hospitality-industry/>, 04.03.2020).

Oteller için son zamanlardaki en büyük tehditlerden biri Airbnb, booking.com vb. konaklama uygulamalarından kaynaklanan rekabettir. Bu alternatifler otelcilik sektörünü büyük ölçüde etkilemiştir. Çünkü belirtilen kaynaklar, müşterilere yeni oteller veya daha ucuz olanaklarla aynı oranda hizmetler sağlamaktadır (<https://www.soegjobs.com/hotel-industry-challenges/>, 04.03.2020).

Bir diğer zorluk enerji yönetimidir. Otellerin artık çevre dostu ve yenilenebilir enerji kaynaklarına yatırım yapmaya başlaması gerekmektedir, çünkü müşteriler çevre dostu, yeşil ve sürdürülebilir oteller aramaktadırlar. Çünkü insanlar iklim kontrolü girişimlerine olumlu katkıda bulunmak istemektedirler (Nain, 2018: 566).

Gözlemlenen bir başka sorun da, otelcilik sektöründe uzmanlığa sahip eğitilmiş personel yetersizliğidir. İşçilik giderleri, yöneticiler için en büyük ve tek gider

kalemi olmaya devam etmektedir. İşgücü giderlerini yönetmek önemli olmakla birlikte, konaklama yöneticileri çalışanların barınma deneyiminin ayrılmaz bir parçası olduğunu da bilmektedir. Misafirleriyle çalışanlar arasındaki etkileşimin, müşteri deneyimi ve işletme operasyonunun başarısı üzerinde çarpıcı bir etkisi vardır. Bu nedenle, maliyet kontrolleri ve misafir memnuniyeti arasında iyi bir denge kurulmalıdır (Wang ve Wang: 2009, 53).

2.3.4. Otel Misafirleri

Otel misafirlerinin farklı ihtiyaç ve gereksinimlerini belirlemek müşteri gruplarını tanımlamada önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, gecelik konaklama alıcısı olan otel kullanıcıları; belirli bir yere ziyaretlerinin asıl amacına göre tatil, iş ve diğer kullanıcılar olarak üç ana kategoriye ayrılabilir. Tatil kullanıcıları, belirli bir yerde kısa süreli konaklamayı ya da başka bir yere gitmeyi kapsar. Müşterilerin konaklama talepleri tatil köyü odaklı, mevsimsel ve fiyatlara duyarlı olma eğilimindedir. Çünkü genellikle kendi ceplerinden öderler. İş kullanıcıları, çalışanlar ve çalışmaları sırasında seyahat eden, sergileri ziyaret eden, fuarlar düzenleyen, toplantı, konferanslar, profesyonel ve ticari kuruluşların üyeleri olarak bir araya gelen topluluklardır. Otel konaklamalarına olan talepleri, ayrı bir kategori olarak değerlendirilebilecek konferans ve sergiler gibi bazı etkinlik mekanları dışında, şehir ve şehir odaklı, mevsimlik olmayan ve fiyat açısından daha az hassas olma eğilimindedirler. Diğer otel kullanıcıları ise, tatil veya iş dışında çeşitli nedenlerden dolayı belirli bir bölgeye gelen ziyaretçilerden oluşmaktadır. Düğün gibi aile etkinliklerine katılanlar, eğitim kurumlarını ziyaret eden ebeveynler, özel etkinliklere gelen ziyaretçiler ile iş ve mesleki nedenler dışında toplanan ortak ilgi gruplarını, aileleri ve bir bölgede kalıcı bir yer arayan ve geçici olarak bir otelde konaklayan bireylerin yerleştirilmesini amaçlamaktadır. Bu tür bir talebin özellikleri, birinci ve ikinci grubun özelliklerinden daha fazla çeşitlilik gösterir ve bu nedenle, pratik amaçlar için onu daha da alt bölümlere ayırmak gerekebilir (Baker ve diğerleri, 2001: 37).

2.3.5. Otel Hizmetleri

Otel, bireysel olarak veya çeşitli kombinasyonlarda satılık imkân ve hizmetleri sunan bir ticari ağırlama kurumudur. Otel hizmetleri; temel hizmetler ve ek hizmetler olmak üzere iki ana kategoriye ayrılır. Temel otel hizmetleri arasında yemek servisi, oda servisi, self-catering sistemleri ve mutfak bulunmaktadır. Tamamlayıcı ek

hizmetler; fakültatif ve eşlik eden alanlardır. Bu hizmetler temel hizmetler ile ayrılmaz bir şekilde ilgilidir. Örneğin; değerli eşya depozitosu, gastronomik tesislerde giyinme odası, emanet odası, uyandırma servisi, tuvalet servisi ve misafirlere posta teslimi, turistik bilgiler ve telekomünikasyon hizmetleri bu hizmetlere dâhildir. Fakültatif hizmetler, konunun kullanmak zorunda olmadığı hizmetlerdir. Bu hizmetler, misafirlerin rahatlama ve rekreasyon ile ilgili olarak, konaklamanın çeşitliliğinin artırılmasına ilişkin hizmetleri kapsamaktadır. Hediyeelik eşya dükkânları gibi ticari karakter hizmetleri ve otel misafirleri dışındaki diğer müşteriler tarafından kullanılabilecek kuaför ya da güzellik uzmanı gibi kişisel karakterlere eşlik eden hizmetlerdir (Zeglen, 2017: 8).

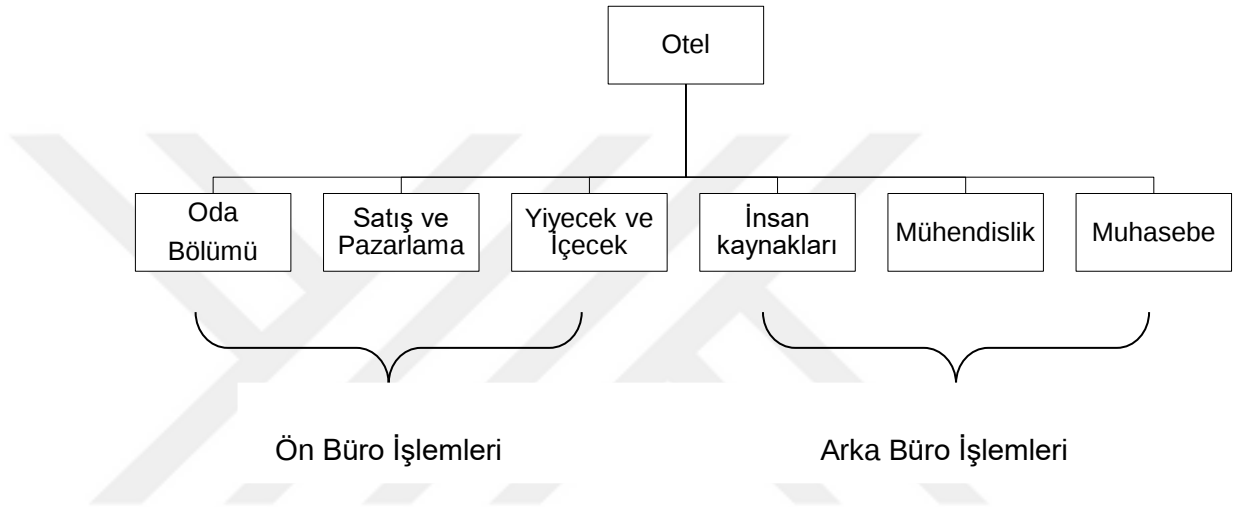
2.3.6. Otel Fonksiyonları ve Bölümleri

Bir otelin ana işlevi, evden uzakta olanları ağırlamaktır. Ayrıca gece konaklaması otel işlevlerin başında gelmektedir. Birincil hizmetler otel gelirinin en büyük kaynağı olup, diğer tüm servislerden daha fazlasını sunmaktadır.

Konaklama işlevleri olarak da bilinen birincil otel işlevleri; otel resepsiyonu, üniformalı hizmetler ve oda temizliği olmak üzere üç ana faaliyete ayrılmaktadır. Ayrı bölümlerde örgütlenmelerine rağmen, organizasyonlar ve personel genellikle türlere göre otellerde farklılaşır. Küçük otellerde her birine yalnızca çok az kişi girebilir ve çok çeşitli görevleri yerine getirebilmektedir. Otel büyüklüğü arttıkça, her faaliyet kendi içinde çalışanların daha özel işler yaptıkları ayrı bölümlere ayrılabilir. Konaklama fonksiyonunun ikinci işlevi, misafirlere çeşitli kişisel hizmetler sağlamaktır. Gelen misafirlerin buluşması ve karşılanması, bagajları ve araçlarının park edilmesi, otelin girişinden başlayan ve otel yatak odalarına kadar uzanan bir sorumluluk sürecidir. Ayrılma esnasında konukların bagajları ve ulaşimleri yine bir sorumluluk sürecidir. Otelin özen göstermesi gereken bir diğer faaliyet ise temizlik ve konuk odalarına yapılan servistir. Normalde otel misafirleri, konaklama sürelerinin en az üçte birini kendi odalarında geçirmektedirler. Otel yatak odasının tasarımı, düzeni, dekorasyonu ve mobilyaları, ihtiyaçlarını karşılamak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için önemli bir unsurdur. Bu unsurun etkinliği temizlik sürecinin verimliliğinden oldukça etkilenebilmektedir. Temizlik ve iyi düzen, çarşafklar, diğer oda gereçleri ve odanın düzgün işleyişi ilgili bölümün odak noktasıdır. Buna sabah sunulan erken çayları, konuk çamaşırhanesi, bebek bakıcılığı ve diğer kişisel hizmetler gibi diğer misafir hizmetleri de dâhil olabilmektedir (Ingram ve Medlik, 2000: 83).

Otellerde, genellikle bir işletmedeki tüm faaliyetlerin bel kemiğini oluşturan altı özel fonksiyonel bölüm bulunmaktadır. Bunlar Şekil 6'daki gibi gösterilebilir.

Şekil 6: Otelin İşlevsel Bölümleri



İşlevsel bölümler, Şekil 6'da gösterildiği gibi operasyonların ön ve arka kısımları olmak üzere ikiye ayrılabilir. Ön büroda, misafirle yüksek düzeyde temas ve etkileşim içeren bazı operasyonel fonksiyonlar vardır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (İsmail, 2002: 97-104):

Oda Bölümü: Çoğu otelin operasyonları için omurga niteliğindedir. Her şey odalar bölümü ile başlar, çünkü konukların otel ziyareti gerçekleştirmesinin esas amacı konaklamadır.

Satış ve Pazarlama: Bu bölüm, otelin sürekli olarak odaları doldurmasını ve mevcut gelir kaynağından en iyi şekilde yararlanmasına olanak tanıyarak, otelin gelir etkisini en üst seviyeye çıkarmasını sağlayacak şekilde kurulur.

Yiyecek ve İçecek: Yiyecek-içecek bölümünün sorumlu olduğu konular, otel işletmesinde mutfak, restoran, lounge / bar ve oda servisidir.

Arka büroda ise en az misafir etkileşimi olan operasyonel bölümler bulunmaktadır. Söz konusu bölümler aşağıdaki gibi özetlenebilir (İsmail, 2002: 102-103):

İnsan Kaynakları: Oteldeki her bölümün doğru yer ve doğru personel ile oluşmasını sağlar. Bu bölüm, aynı zamanda işe alım, kariyer ilerlemesi süreçleri, ücret ve teşviklerin oluşturulmasını da yönetmektedir.

Mühendislik: Bu bölüm, otel iç ve dış yapı ve ekipmanların tüm onarım ve çalışmaları ile ayrıca otelin çeşitli sorunlarını önleyici planlar gerçekleştirmek için sürekli izleme ve inceleme içerisindedir. Bu işlev aynı zamanda taşeronlar tarafından yürütülen işlerin denetlenmesinden sorumludur. Büyük yenileme çalışmaları sırasında, faaliyetlerin otel konukları üzerindeki etkisinin en aza indirilmesinden de mühendislik bölümü sorumludur.

Muhasebe: Harcamalara karşı geliri yöneterek ve izleyerek otelin finansal sorumluluklarını yerine getirir. Bu bölümün gerçekleştirdiği eylemler, ekipman alırken her departmanı ve otelle birlikte kredi hesabı olan konukları da etkileyebilmektedir. Muhasebe bölümü, nakit gelirleri işlemekte ve farklı döviz alımlarını kontrol etmektedir.

Odalar bölümü; tüm misafir bilgilerini yönetmede, diğer bölümlere aktarmada ve misafirlerin günlük giriş/çıkış akışını yönetmede kritik bir rol oynamaktadır. Bu aynı zamanda oteller için en kârlı işlevdir ve yatırımın büyük çoğunluğunun gerekli olduğu yerlerdir. Çünkü check-in, konsiyerj, bagaj taşıma ve oda bakım gibi konaklama ve profesyonel misafir hizmetleri sunmanın yanı sıra, odalardan sorumlu personelin de bir bakım vermesi gerekir. Konukların evinde hissetmesinin sağlanması bu bölümde oldukça önem taşımaktadır. Bu nedenle benzersiz bir şekilde dekore edilmiş sorunsuz konutlar sunmak, konuk memnuniyetini daha da artırır ve otel kalitesini yükseltir (Casado, 2000: 13).

Herhangi bir bölümün diğerlerinden bağımsız, tamamen kendi başına çalışması mümkün değildir. Bir bölüm bile işlevlerini yerine getirmediyse, bir misafirin memnuniyeti etkilenebilir. Tüm bölümlerin sorunsuz ve koordineli olmasını sağlamak için tüm bölümler birlikte çalışmalıdır (Smith ve diğerleri, 2004: 69).

Odalar bölümü kâr, satış ve pazarlama bölümünün performansı ile bağlantılıdır. Çünkü onların eylemleri grup satışlarında ve geçici satışlarda kilitlenmenin anahtarıdır (rezervasyon). Bu nedenle, satış ekibinin bir grup rezervasyonu yapabilmelerini sağlamak ve aynı zamanda erken check-in ve/veya garantili ek talepleri karşılayabilmelerini sağlamak için ön büro ve oda bölümünün sürekli etkileşim içinde olması, hayati önem taşımaktadır. Gecikmiş ödemelerin engellenmesi, her iki bölüm arasındaki etkileşimin sağlanması ve odaların istenen

zamanlarda hazır olması bölümün verimliliğinin göstergelerindendir (Casado, 2000: 23).

Yiyecek ve içecek oda servisi, oda bölümü, ön büro ve kat hizmetleriyle de işbirliği içerisinde olmalıdır. Çünkü konuklar ön masada istediklerini alırlar ve bir yemek servisi verildikten sonra odalar özenle temizlenir. Kat hizmetleri çamaşırhanesi, aynı zamanda yiyecek ve içecek bölümlerine kirli üniforma ve çamaşır temizleme hizmetleri de sunmaktadır (Jones, 2002: 39; Casado, 2000: 22).

Odalar bölümü bir çalışana ihtiyaç duyduğunda, bunu insan kaynaklarından talep eder. Talep üzerine insan kaynakları pozisyon için ilan verir, adaylar arasından ön elemeler yapar, ilk görüşmeyi gerçekleştirir ve referansları kontrol eder. En son aşamada ise tüm süreçleri geçen adaylar, oda bölümündeki bölüm yöneticisi ile mülakat gerçekleştirirler (Casado, 2000: 21).

Oda bölümü personeli, sahada olmaları nedeniyle, aynı zamanda herhangi bir bakım sorununa ilk şahit olanlardan biri oldukları anlamına gelir. Bir misafire en iyi ilk izlenim ve memnuniyeti vermek için bir odaya ev sahipliği yapmadan önce, her şeyin çalışır durumda olması şarttır. Bu nedenle oda bölümü, bakım sorunlarının en kısa sürede çözülmesini sağlamak için mümkün olan en kısa sürede mühendislere rapor vermekle sorumludur. Böylece oda yeniden kazanılmış hale gelir ve tekrar hizmete açılır. Odalar bölümü ile muhasebe fonksiyonu arasındaki ana etkileşim, bölüme ekipman ve malzeme siparişi verirken gerçekleşmektedir. Ayrıca odalar bölümü içerisinde yer alan her bölüm, fazla mesai, hastalık izni, ikramiye ayarlamaları dâhil, ücretler ve maaşlarla ilgili tüm bilgileri muhasebeye bildirmekten sorumludur (Jones, 2002: 38; Casado, 2000: 18).

2.3.7. Otel Yönetim Yapısı

Bir otelin görevini ve hedeflerini yerine getirmek için organizasyonel bir modele ihtiyacı vardır. Tüm otel organizasyonlarının kendine has özellikleri olduğundan, bu model işletmenin türüne, boyutuna ve işlevine bağlı olarak farklılık gösterme eğilimindedir. Büyük otel organizasyonları, birçok farklı yönetim seviyesi içeren yüksek organizasyonel modele sahip olma eğilimindedir. Konaklama sektöründe, yönetim seviyeleri genellikle; üst, orta ve denetleyici olmak üzere üçe ayrılır. Üst düzey yöneticiler en büyük sorumluluğa sahiptir ve kuruluşun yönünü belirler. Ayrıca stratejik planlar oluşturmaktan da sorumludurlar. Orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticilerden biraz daha az sorumluluk sahibidir ve daha fazla kişiden oluşurlar. Orta düzey yöneticilerin iyi iletişim becerilerine sahip olmaları

beklenir ve kuruluş planlarının koordinasyonu ve uygulanmasından sorumludurlar. Denetleyici yöneticiler ise yönetim basamağının altındadırlar. Başlıca rolleri, işi planlamak ve yönetmektir. Genelde, faaliyetleri ön büro amirleri tarafından desteklenen, koordine edilen ve kolaylaştırılan ön büro personeli ile yakın temas halindedirler (Chibili, 2017: 79).

Genel müdür, otelin genel faaliyetlerinden sorumlu olan kişidir. Başarılı bir genel müdür, karmaşık bir işletme girişimini yönetebilecek düzeyde eğitilidir. Çok yönlü, uzman, işadamı ve yönetici, muhasebeci ve denetleyici, satıcı ve diplomat, bir gastronom ve yetkin bir insan olmalıdır. Görevleri arasında, planlama ve bütçe kontrolü ile otelin karlı bir şekilde işletilmesi ve misafirlere mümkün olan en iyi hizmet ve konforun sağlanması sorumluluğu yer almaktadır. Buna göre, her bölümün nasıl çalıştığını ve her çalışanın görevlerini iyi anlamalıdır. Malzeme alımı, satın alma ve malzeme alımını denetleme işlerinde de yer almaktadır. Tanıtım yapmak, hizmette iyileştirmeler yapmak, oranları ve kredi politikalarını belirlemek genel müdürün izlemesi gereken diğer süreçlerdendir. Yönetici olarak zor şartlar altında, hızlı ve doğru karar verebilmesi gerekmektedir (Negi, 2014: 102).

Bir organizasyonun yapısı tasarlanırken, yöneticilerin yetki dağılımında göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Basit olarak otorite, karar verme konusunda örgütsel olarak onaylanmış bir haktır. Kurum, bir kuruluşa dağıtılabılır veya birkaç seçilmiş çalışanın elinde tutulabilir. Merkezi olmayan yönetim, otoritenin bir kuruluşa dağıtılması sürecidir. Merkezi olmayan bir organizasyonda, organizasyon üyesinin bir üst düzey yöneticiden onay almadan bir karar alma hakkı vardır. Bunun aksine merkezileşme, karar alma yetkisinin üst düzey bir yönetici tarafından elde tutulmasıdır. Otel ve lojman yönetimi, geleneksel bir merkezileşmiş yönetim anlayışını benimsemektedir. Son yıllarda, otel ve konaklama sektörünün genişlemesi sebebiyle, merkeziyetçilik daha sık bir operasyon tarzı haline gelmektedir. Oysa yerel yönetimin birçok avantajı vardır. Yöneticilerin, kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olunur, karar verme becerilerini geliştirmeye teşvik edilir. Bu çalışma tarzının sağladığı özerklik aynı zamanda iş tatmini ve motivasyonu da artırmaktadır. Çalışanları daha iyi performans göstermeye teşvik etmek, bir kuruluşun karlılığının artırılmasında önemli bir rol oynar (Wiley, 2005: 38).

Otel yönetimindeki önemli konulardan biri de kontrol alanıdır. Kontrol alanı, bir yönetici veya amirine rapor veren kişi sayısını ifade etmektedir. Geniş bir kontrol alanı düz bir organizasyona yol açar, bu da bir amirine rapor veren çok sayıda çalışan anlamına gelmektedir. Dar bir kontrol alanı ise az sayıda çalışanın bir

yöneticiye rapor edildiği yüksek bir organizasyonel yapı ile sonuçlanır ve daha fazla sayıda gözetmen gerektirir. En uygun kontrol alanı, görev benzerliği, eğitim ve profesyonellik, görev kesinliği, etkileşimin sıklığı, görev entegrasyonu ve fiziksel dağılım gibi çeşitli kriterlere göre belirlenir. Çok sayıda çalışan benzer işleri yaptığında, kontrol süresi artmaktadır. Bu eğilimlerin arkasındaki amaç, çalışanların birkaç yönetim kademesine girmeden karar verebilecekleri daha düz ve daha duyarlı bir organizasyon yapısı geliştirmektir (Wiley, 2005: 41).

Otel yönetiminde önemli olan bir diğer konu iletişimidir. Karar verenler ile görevleri yerine getirmek zorunda olanlar arasındaki iletişim önemli bir faktördür. Bu noktada, iki yönlü bir fikir trafiği olmalıdır. Personelin yönetim sürecine dâhil edilmesi ve yeni fikirlerin ya da yeniliklerin getirilmesi organizasyonun iyiliği ve işletilmesi için esastır. Bu sebeplerden dolayı genel müdür ve her bölümden üst düzey yöneticilerden oluşan bir otel yönetici komitesi, bölümler arasındaki koordinasyon seviyesini artırmak üzere tasarlanmıştır. Bu komiteye standart bir üyelik yoktur, ancak genellikle doğrudan genel müdüre rapor veren yöneticileri içerir. Genel olarak yönetimle ilgili konuları tartışmak ve genel müdürlerin birbirleriyle görüşmelerini istemek, yaklaşmakta olan faaliyetleri gözden geçirmek ve önceki faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirmek için gerekli görüldüğü takdirde bir toplantı yapılmaktadır (Wiley, 2005: 45).

2.3.8. Otellerde Performans Değerlendirme ve Dengeli Puan Kartı Yöntemi (Balanced Scorecard)

Performans değerlendirme, kuruluşların başarısını veya başarısızlığını değerlendirmek için bir amaçtır, çünkü temel yetkinliğin oluşumuyla doğrudan ilişkilidir ve kuruluşun büyümesi ve gelecekteki gereksinimleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel performansın ölçülmesi ve gelecekteki başarıya yönelik etkili stratejilerin uygulanması, bir organizasyonun karmaşık yapısı ve sürekli değişen birçok faktör nedeniyle kuruluşlar için sürekli bir mücadele alanıdır. Performansın ölçülmesi planlamada ve karar vermede önemli bir rol oynamaktadır (Bogri ve Kala, 2013: 2).

Otel performansı farklı alanlardaki başarıları yansıtmaktadır. Herhangi bir otelin, giderek daha rekabetçi bir ortamda hayatta kalması ve gelişmesi için başarılı bir performans gereklidir. Başarı, otelin borçlarını ödemek için gereken geliri kazanmasını, çalışanlarını ödüllendirmesini ve sahiplerine veya yatırımcılarına uygun bir getiri oranı sağlamak için kar etmesini sağlamaktadır. Misafirlerin

sağlanan hizmetlerden memnun olmalarını ve otele geri dönmelerini sağlamak için daha iyi performans gösterme konusunda daha büyük baskılar vardır. Maddi mallar misafir tarafından tüketilecek yiyecek ve içecekleri içermektedir, bir otel tarafından üretilen hizmetler ise daha az elle tutulur ve genellikle müşteri tarafından değerlendirilmektedir. Sonuç olarak maddi olmayan duran varlıkların nesnel olarak ölçülmesi ve otel hizmetlerinin her zaman müşteriye tatmin etmesini sağlamak daha zordur. Kâr, yatırım getirisi ve varlık gibi kesin performans ölçütlerini kullanmak çok daha kolaydır (Ingram ve Medlik, 2000: 171).

Kaplan ve Norton, bir kurumun stratejisini performans hedeflerine, önlemlere, amaçlara ve girişimlere, kısacası dört dengeli perspektifte dönüştüren kapsamlı ve dengeli bir performans ölçüm sistemi olan Balanced Scorecard modelini geliştirmişlerdir. Bu model; planlama, izleme ve değerlendirme performans fonksiyonlarının daha sağlam bir şekilde iyileştirilmesi ihtiyacından doğmuştur. Ayrıca, finansal performansı ihmal etmeyecek şekilde tutarlı ürün standartlarının korunmasına ilişkin insan kaynaklarına, maddi olmayan duran varlıklara ve zorluklara odaklanma aracı olarak oteller içinde geniş kabul görmüştür. Otellerde Balanced Scorecard uygulaması ile yöneticilerin işletmeyi, finansal bakış açıları, işletme içi bakış açıları, inovasyon, öğrenme perspektifi ve müşteri perspektifi gibi çeşitli bakış açılarından izleyebilmeleri gerekmektedir (Bagrı ve Kala, 2013: 77).

2.3.8.1. Finansal Perspektif

Başarılı olmak için otellerin kârlılık, büyüme ve hissedar değeri açısından ölçülebilen çıktılar üretmesi gerekmektedir. Finansal bilgiler gerçek rakamlar veya oranlar olarak gösterilebilir. Kârlılık, satış ve maliyetler kar zarar tablosunda gösterilebilirken, işletmenin net değeri bilançoda gösterilmektedir. Otellerin sabit maliyetleri genellikle yüksek olduğundan, satışların ve gelirlerin artırılması ve maliyetlerin en aza indirilmesi önemlidir. Masrafları karşılayan ve uygun bir kâr içeren bir fiyat almak ve otelin istenen kalite seviyesini koruyarak baş edebileceği bir ticaret hacmini çekmek zor olabilir. Otel hizmetlerine olan talep genellikle değişken, mevsimsel veya aralıklı olduğundan, yönetim, personelin meşgul ve üretken kalmasını sağlamalıdır. Emek üretkenliği ölçütleri çıktıyı emek girdisi ile ilişkilendirir. Bu konuda kullanılan üç ana ölçüt türü; fiziksel, finansal ve birleşik fiziksel / finansal ölçütlerdir. Fiziksel ölçütler, fiziksel çıktı birimlerini kullanılan sayılarla veya çalışılan saatlerle ilişkilendirir. Finansal ölçütler, finansal olarak ölçülen çıktıları bordro ile ilişkilendirir. Fiziksel / finansal ölçütler ise finansal olarak ölçülen çıktıları kullanılan

sayılarla veya çalışılan saatlerle ilişkilendirmektedir. Bu önlemler tek bir otel için üretkenlik seviyelerinin ve eğilimlerinin geniş bir göstergesidir, ancak sağlanan tesis ve hizmetlerin çeşitliliği ve türü açısından farklılık gösterebilecek oteller arasındaki karşılaştırmalarda dikkatle yorumlanması gerekmektedir (Ingram ve Medlik, 2000: 173).

2.3.8.2. İç İş Perspektifi

Balanced Scorecard'ın ikinci perspektifi iç iş perspektifidir. Bir otelin başarılı olabilmesi için başarılı olması gereken ve aşağıda açıklanan etkinlikleri ve işlemleri içerir (Ingram ve Medlik, 2000: 176):

Yönetim: Organizasyon, insanlar ve gelecek için planlamadır. Otel yönetimi önemli bir faaliyettir ve otelin başarısının belirleyicisidir.

Operasyonlar: Otellerin işletilme şeklindeki merkezi işin günlük çalışmasıdır. Operasyonel gün genellikle giriş saatinden ertesi sabah çıkış saatine kadar uzanmaktadır. Bunlar genellikle oteller için yoğun zamanlardır ve verimli bir şekilde çalışması gerekmektedir.

Sistemler: Örneğin bilgilerin doğru bölüme gönderilmesini sağlayan dâhili süreçlerdir.

Bilgi: Tüm otellerin müşteri kayıtlarını tutması gerekmektedir. Müşteri kayıtlarını tutmak, otelin normal müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermesine yardımcı olabilir.

İletişim: Yöneticilerin ve personelin müşterileri memnun etmek için birlikte çalışması gerekmektedir. Bu nedenle etkili bir şekilde iletişim kurmak için sürekli bir ihtiyaç vardır. Bazı otellerde, departmanlar arasındaki ilişkileri olumsuz yönde etkileyebilecek çatışmalar olabilir.

2.3.8.3. Yenilik ve Öğrenme Perspektifi

Günümüzün oldukça dinamik piyasa ortamında, otellerin gelecekte nasıl faaliyet göstermeleri gerektiğini düşünmeleri için artan bir ihtiyaç söz konusudur. Bu ihtiyaçlar ürün geliştirme, pazarlama ve teknolojiyi dikkate almaktadır. İleride pazarın ihtiyaçlarını karşılayacaklarından emin olmak için otelin tesislerini ve hizmetlerini sürekli olarak yeniden değerlendirmek yönetimin rolüdür. Bu rol fiziksel tesislerin gözden geçirilmesini içerebilir; yatak odaları, ortak kullanım alanları ve yiyecek ve içecek tekliflerinin yanı sıra menüler, içecekler ve sunulan hizmet tarzının gözden geçirilmesi gibi uygulamaları içerir. Geçtiğimiz birkaç on yılda, otelcilik sektörü daha

fazla değişim ve daha az gelenekselcilik ile karakterize edilmiştir. Dolayısıyla daha fazla yaratıcılık ve yenilik gerektiren yöneticilere ve personele ihtiyaç duyulmaktadır. Bu dönemin en büyük zorluklarından biri oteller için iş gücünü etkin bir şekilde yönetmektir, çünkü birçok otel, çalışanlarının en büyük varlığı olduğunu fark etmiştir. Etkili bir iş gücü ile oteller, gerekli hizmet kalitesini sunabilir ve gerekli kar seviyesini sağlayabilir, ancak asıl zorluk personeli geliştirmek ve elde tutmaktır (Ingram ve Medlik, 2000: 177).

2.3.8.4. Müşteri Perspektifi

Performansa ilişkin son bakış açısı müşteriye aittir. Oteller her zaman misafirleriyle doğrudan ve yakın bir ilişki içinde olmuştur. Ancak iyi ilişkiler her zaman otellerin müşterileri tarafından nasıl görüldüğünü bilmelerini sağlamaz. Bu nedenle birçok otel, misafir memnuniyeti anketleri yapmak ve ürün ve hizmetlerinin kalitesini objektif olarak test etmek için çok zaman ve çaba harcar. Dünya genelindeki otelcilik sektörü son derece rekabetçi bir hale geldiğinden, müşteriye daha fazla odaklanmaya ve onların ihtiyaçlarına sürekli uyum sağlamaya daha fazla ihtiyaç vardır. Bu durum, otellerin hizmetlerini ve olanaklarını rakipler tarafından sunulanlara karşı gözden geçirmeleri gerektiğı ve böylece ürünün belirli aralıklarla geliştirilebileceğı anlamına gelmektedir. Bu gelişmeler fiziksel ortamda ya da otel hizmetinin niteliğinde bir gelişme şeklinde olabilir. Bu nedenle, otellerin müşteri geri bildirimlerini düzenli olarak ölçmesi gerekmektedir. Böylece düzenli servis veya tesis şikâyetleri giderilebilmektedir. En popüler ölçüm aracı, otel kullanıcılarından algılarını öğrenme veya yorum kartlarını doldurmalarını istemektir (Ingram ve Medlik, 2000: 178).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AĞIRLAMA ENDÜSTRİSİNDE STRATEJİK YÖNETİME DAİR BİR İNCELEME

Çalışmanın bu bölümünde; uluslararası bir otel zincirinin İzmir ilindeki şubesinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Vaka incelemesi yönteminin kullanıldığı araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, konaklama sektöründe yer alan organizasyonları etkileyen faktörleri ve bu tip organizasyonların özelliklerini incelemektir. Bu doğrultuda, bir oteldeki operasyonları birinci derecede etkileyen temel konuların incelenmesi ve stratejik yönetimde kullanılan temel araçlar yoluyla stratejik bir analizde bulunabilmek için bu konuların ele alındığı bir vaka incelemesi gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında yapılan incelemeler esnasında konuyla ilgili sınırlı çalışmaya rastlandığından, araştırmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ

Bir çalışmada nitel ve nicel olmak üzere iki farklı yaklaşımla araştırma yapılabilir. Nitel bir araştırma çok yöntemli bir odaklanmaya sahiptir ve cevapların sayısına değil toplanan bilgilerin kalitesine daha fazla önem verilmektedir. Araştırmacı; olayların özelliklerine daha fazla önem verir ve olayların insanlar içine anlama geldiğini yorumlar (Thomas, 2003: 2). Ayrıca bu yaklaşım, örneklem grubu olarak az sayıda kişiyi kullanır ve toplanan veriler genellikle herhangi bir sayısal biçimde sunulmaz. Veri toplama genel gözlem, katılımcı gözlem ve derinlemesine görüşme ile birlikte gerçekleşir (Veal: 2006, 40). Nicel araştırma ise araştırmaya dahi olan bireylerin davranışlarını gözlem, deney ve test yoluyla objektif bir şekilde ölçmek, istatistiksel analiz ve sayısal verilerle açıklamaktır.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden özel durumun derinlemesine incelenmesi anlamına gelen vaka analizi kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında ise doküman analizi ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Otel müdürü ile gerçekleştirilen görüşme soruları Ek 1’de sunulmuştur.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın örneklemini, uluslararası bir otel zinciri olan İbis otellerinin İzmir Alsancak'ta yer alan şubesi oluşturmaktadır. İbis, Accor grubunun sahibi olduğu bir otel zinciridir. Accor grubu, Fransa merkezli olup 1967 yılında kurulmuş zincir oteller grubu olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Günümüzde, dünyanın önde gelen ve Avrupa'nın lideri olarak, 100 ülkede faaliyet göstermektedir. Accor grubu, müşterilerine kaliteli hizmet sunmaktadır. Accor otel zincirinin farklı gelir grupları ve farklı kültürlere ait müşterileri için geliştirdiği markalar, otel işletmeciliği alanında yapılan pazarlama yeniliklerine örnek olarak gösterilebilir. Ekonomik sınıftan lüks sınıfa birçok markası bulunan Accor grubu, pazarın tüm segmentlerinde aktif olabilen bir işletmecilik örneği sunmaktadır. Bu yapıda planlanan Accor ürün piramidinde en üst kalitede Sofitel; orta üst kalitede Novotel, Mercure ve Adagio; ekonomik sınıfta All Seasons ve İbis; düşük gelir grubu için ise Motel 6 ve Formule 1 markaları yer almaktadır (Karman ve Diğerleri, 2016 :283).

Şekil 7: ACCOR Hotels Markaları



Kaynak: www.cbinsights.com, 29.11.2019.

İlk İbis oteli 1974 yılında Fransa'nın Bordeaux kentinde açılmıştır ve kısa sürede zincir, ülkenin çeşitli bölgelerine genişletilmiştir. Daha sonra faaliyetlerini Orta Doğu, Afrika, Karayipler, Latin Amerika, Asya-Pasifik ve Avrupa gibi bölgelere yaymıştır. Markanın 67 ülkede 1209 oteli bulunmaktadır (group.accor.com, 29.11.2019).

Fransız otel grubu, ekonomi marka portföyünü İbis markası etrafında değiştirmeyi seçmiştir. İşletme, önceki hatların yerine geçen ekonomik, bütçe dostu otel hatları olarak bilinen İbis, İbis Styles ve İbis Budget'ten oluşan bir portföy tanıtmıştır. Accor grup, İbis, All Seasons ve Etap otellerini tek bir İbis markasıyla yeniden markalaştırmak için 150 milyon Euro'dan fazla yatırım yapmıştır. Bu yeni

segmentasyonun uygulanmasıyla birlikte, üç ekonomi markasının; Accor'un netliğini, tutarlılığını ve gücünü artıracak ve Accor'un çeşitli pazarlarda önemli bir kitle elde etmesini sağlayacağına inanılmıştır. İbis'in CEO'su yapılan bir konferansta; "İş modellerimizden bazılarını meydan okumaya karar verdim; değişim bir seçenek değil, bir zorunluluktur. Projemizin ilk kısmı ekonomi segmentiyle ilgili olacak." ifadelerinde bulunmuştur. Konuşmasına "Sonuç olarak İbis, Etap Hotel ve All Seasons; üç güçlü, yenilikçi ve modern markadan İbis, İbis Styles ve İbis Budget'e dönüşmüştür. 'İbis' şimdi Accor'un ekonomi portföyünün temel taşı olmuştur. Sürekli gelişen yaşam tarzları ve tüketim davranışlarının, Accor'un ekonomi markalarına yansımalarının başlangıç noktası olmuştur. Tüketici beklentileri önemli ölçüde gelişmiştir. Ekonominin lüks markalara dikey bölümlenmesi geçmişte kalmıştır. Artık tüm markaların müşterilerine kendini geliştiren bir görüntü yansıtabilmesi, modern, çağdaş ve şık hizmetler sunabilmesi gerekiyor" diye devam etmiştir. Konuşmasının sonunda ise bu bağlamda Accor'un, grubun ekonomi oteli ürün ve hizmetlerinin yeniden icat edilmesi gerektiği, böylece pazar segmentlerini aşabilecekleri ve tüketici beklentilerindeki değişiklikleri karşılayabileceklerini belirtmiştir.

İşletme, 2012 yılında yeniden yapılanan bu inisiyatif girişimine eşlik etmek üzere bir iletişim kampanyası planlamıştır. Amacı, paylaşılan kimliği üç yapılanma kavramıyla vurgulayarak İbis büyük markasının imajından yararlanmaktır. Her üç ekonomi markasının içerikleri ve marka arasındaki farklar aşağıda açıklandığı gibidir (www.mbaskool.com, 10.08.2019):

İbis: Wi-fi ile bağlantılı, ses yalıtımlı modern bir oda sunar. Odalarda ofis alanı bulunmaktadır ve konukların çoğu otelde iş amaçlı kaldığı için karartma perdelerine sahiptir. Yataklar konforlu, banyo geniş ve misafirlere mümkün olduğu kadar konforlu hizmetler sunmak için çaba harcanmaktadır. Çevreye duyarlı olduğundan yalnızca çevre dostu malzemeler kullanılır. İbis otel odasının sıcaklığı kontrollü bir şekilde ayarlanmaktadır. Sabah 4'ten başlayarak gün ortasına kadar her konunun ihtiyacına göre kahvaltı sunulmaktadır. Ayrıca gün boyunca barda atıştırmalıklar mevcuttur. En önemlisinde müşterilerin karşılaştığı sorunların 15 dakikada çözüleceği konusunda garanti verilmektedir.

İbis Styles Otelleri: Yaratıcılığı ve tasarımı seven müşterilere yöneliktir. Her katın kendine has bir görünümü vardır. Kahvaltı ve diğer her küçük şey konaklama için tamamlayıcı niteliktedir. Daha büyük yataklar, yumuşak yorganlar ve sevimli yastıklar sunulmaktadır. Daha çok aile gezginlerine yöneliktir. Lobide ayrı bir çocuk

alanı ve çocuklar için özel kahvaltı vardır. Hatta yeni doğmuş bebeği olan ailelere şişe ısıtıcıları bile sağlanmaktadır.

İbis Styles Budget: Fiyat bilincine sahip yolculara yöneliktir. Daha düşük fiyatlarla gelir ve konforlu yataklar ve ücretsiz Wi-Fi içeren odalara sahip olunabilir. Sabahları daha ucuz fiyatlarla sınırsız açık büfe imkânı vardır. Kısacası, düşük fiyatlarla pek çok avantaja sahip olunabilmektedir.

Accor markasının yürüttüğü projenin temel hedefleri; ekonomik markalarının itibarını güçlendirmek, müşteri memnuniyetini artırmak, araçların paylaşılması yoluyla dağıtım ve sadakat sistemlerinin verimliliğini artırmak ve bu markaların dünya genelinde yaygınlaşmasını sağlamaktır. Bu şekilde yeniden konumlandırılmış, güçlendirilmiş bir kimlik sistemiyle Accor markası; ortaklar, çalışanlar ve müşteriler için otelcilik sektöründe en rekabetçi ve çekici marka haline gelmiştir (www.hotelnewsnow.com, 06.01.2020).

İbis Otel, tatil veya iş gezileri yapan müşterilere uygun fiyata, modern konaklama ve farklı hizmetler sunmaktadır. Kendisini müşterilerine kaliteli hizmetler sunmaya inanan, popüler bir otel zinciri olarak konumlandırmıştır. İbis otel zinciri küresel çapta hizmet veren ekonomi otellerinden oluşmaktadır. Yerel pazarda mümkün olan en iyi değeri sunar. Genellikle tren istasyonları, havaalanları ve şehir merkezleri gibi yerlere yakın konumlanır. Oteller; çeşitli ürünleri ve verimli hizmetleri ile müşteri gereksinimlerini karşılayacak şekilde donatılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu kısımda otel müdürü ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile yapılan görüşmeler ve otele ait incelenen dokümanlar doğrultusunda edinilen bilgiler paylaşılmaktadır. Yönetici ile yapılan görüşmede yöneltilen sorulara tek tek yer vermek yerine, elde edilen yanıtlar araştırmanın amacına uygun olarak stratejik analiz çerçevesinde toplu değerlendirmelerde bulunularak yer verilmiştir.

3.4.1. İbis Otel Alsancak İzmir

Konak bölgesinde yer alan 3 yıldızlı İbis İzmir Alsancak Otel, 2013 yılından bu yana kompakt odalarına ev sahipliği yapmaktadır. İzmir Uluslararası Fuarı'na 20 dakikalık yürüme mesafesinde olup, İzmir şehir merkezine 3 km uzaklıktadır. Otel, müzeler, sinagog ve tiyatronun yanındadır. Otelin 9 katında 140 konuk odası vardır. Odalar kişisel iklim kontrolü, merkezi ısıtma, kablosuz internet, çok kanallı televizyon, DVD oynatıcı ile donatılmış üstün ve standart odalardır. Her odada

küvet, saç kurutma makinesi ve havlu içeren modern bir banyo bulunmaktadır (www.hotels-tr.net, 10.08.2019).

Konuklar her sabah barda kahvaltı yapabilir, restoranda Türk yemeklerinin tadını çıkarabilirler. Otele yaklaşık 350 metre mesafede barlar ve çeşitli restoranlar bulunmaktadır. İbis İzmir Alsancak Otel, kolay erişilebilir bir mesafededir. Adnan Menderes Havaalanı'na arabayla 25 dakika uzaklıktadır.

3.4.2. İbis Otellerinin Pazarlama Karması

İbis otelleri, müşterilerine benzer hizmetler sunan yıldızlı otellere göre düşük fiyatlar sunan ekonomi otelleridir. Ekonomik fiyatlarla uluslararası hizmet seçeneği sunar. İbis otellerinde misafirlerin ödediği ücrete göre en iyi değerin sunulduğuna inanmaktadır. Marka, ürün fiyatlarını ekonomik ve cep dostu tutmasına yardımcı olan makul bir fiyatlandırma politikası benimsemiştir. Otel işletmesi çok mevsimlidir ve İbis esnek bir fiyatlandırma politikası benimsemiştir. Ayrıca, müşterilere, onları sadakatlerini korumak için çeşitli indirimler sunulur.

İbis, 2004 yılında ISO 14001 yönetim sistemi standardını alan ilk otel zinciridir. İbis'in genel iş stratejisi, müşterilerin uluslararası standartlarda bir otelde ekonomik fiyatlarla konaklamayı sevmelerini sağlamaktır. Bu durum, müşterilerin İbis'te paralarının tam karşılığını alabileceği anlamına gelmektedir. İbis'in otel odalarının tümü bu stratejiye göre dizayn edilmiştir. Odalardaki hizmet ve ürünler, müşterilerin gereksinimlerine uygundur ve ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılamaktadır.

Gelişen stratejisi ve kurumsal sözleşmeleri sayesinde, İbis otel sayısı yılda yaklaşık 50'den fazla artmaktadır. Bugün, dünya çapında iyi hizmeti ve uygun fiyatları ile iyi bir ün kazanmıştır. İbis otel için ana küresel strateji, toplam işletme ruhunun talimatı altında yerelleştirmeyi gerçekleştirmektir. Bu strateji, farklı ülkelerdeki operasyonların farklı olabileceği ve yerel tüketici taleplerine uyum sağlanması gerektiği anlamına gelir. Ancak, tüketicilerin paraların tam karşılığını alma stratejisi değiştirilemez durumdadır.

Bir kurum pazarlama stratejisini, pazarlama karması temelinde yaratır. Pazarlama karması; bir kurumun hedef müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap vermek için kontrol ettiği ve kullandığı bir dizi unsur veya değişkendir. Bu öğeler temel olarak dört unsur içerir. Bu unsurlar; ürün, fiyat, yer ve tanıtım olup, müşteriye mükemmel değer katmak için kusursuz bir şekilde dengelenmelidir. Pazarlama karmasına daha

sonra süreç, insan ve fiziksel olanaklar olmak üzere üç yeni kavram daha eklemiştir (J.P. Mahajan ve A. Mahajan, 2015: 17).

3.4.2.1. Ürün

Konaklama sektörü bir hizmet sektörüdür. İbis'in otel odalarının tümü, genel iş stratejisine göre tasarlanmıştır. Odalar, müşterilerin gereksinimlerine uygundur ve ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılar. İbis otelleri ayrıca, catering hizmetleri, ticari hizmetler ve dinlenme tesisleri gibi çeşitli hizmetler de sunmaktadır. Bu sektör görünür ve görünmez ürünler içerir. Görünür ürünler arasında otel odaları, yemekhaneler, dekorasyonlar ve oteldeki diğer bazı tesisler yer almaktadır. Görünür ürünlerin üretim süreci, sabit standartlara sahiptir. Görünmeyen ürünler ise otel personeli tarafından sunulan hizmetleri ifade eder. Hizmetlerle ilgili sabit bir standart yoktur. Aksine, müşterilere yönelik kişisel hizmetler müşteriler tarafından daha çok karşılanmaktadır. Görünür ve görünmez ürünlerin kombinasyonu, tüketicilere tam bir tüketim deneyimi sağlayabilir.

3.4.2.2. Fiyat

Otel fiyatları, mevsime bağlı olarak esnektir. Bu nedenle İbis, fiyat stratejisinde, küreselleşmiş bir fiyat kullanmak yerine, faaliyet gösterdiği yerel pazarın koşullarına dikkat eder. Fiyatlar, yoğun sezonlarda daha yüksek, diğer sezonlarda ise daha düşük olabilir. Uygun olduğunda bazı indirimler yapılabilir.

3.4.2.3. Yer (Dağıtım Kanalları)

Dağıtım kanalları, ürünlerin işletmelerden tüketicilere ulaştırıldığı kanallardır (Kotler, 2008). Başlangıç noktası işletme, bitiş noktası ise tüketicilerdir. Bu ikisi arasında, birçok aracı yer almaktadır. İbis için esas olarak üç aracı dağıtım kanalı vardır. Bunlar; internet ya da telefonla doğrudan satış, seyahat acenteleri ve ara kuruluşlardır.

İbis, dünya genelinde 67 ülkede 2000'den fazla otele sahiptir. Avrupa, Latin Amerika, Karayipler, Asya-Pasifik, Orta Doğu ve Afrika'daki bölgelere hizmet vermektedir. Dünyadaki tüm büyük şehirlerde, dünya çapında müşterilere hizmet veren küresel bir marka olan İbis otelleri bulunmaktadır (group.accor.com, 28.11.2019).

3.4.2.4. Tanıtım (Promosyon)

Pek çok tanıtım yöntemi vardır. Örneğin; üyeler için indirim kartları, gazete ve dergilerde reklam, ücretsiz seyahat aktiviteleri ve İbis'in ana web sitesinde yer alan bilgilendirici duyurular vb. İbis'in temel stratejisi müşterilerin paralarının tam karşılığını verilebilmesi olduğundan, İbis'in pazarlama iletişimlerinin stratejisi bu bilgiyi temsil etmektedir. Tüm farklı tanıtım, rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olur ve müşteriler için değer yaratarak yeni müşteriler çeker.

3.4.2.5. İnsan kaynağı

Özellikle personel kadrosu ağırlama endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin yüksek standartlarda hizmet sunabilmesi için çok önemlidir. İbis otelleri en iyi personeli işe almayı ve onları eğitip geliştirmeyi ilke edinir. İbis'te çalışan kişiler deneyimli, yetenekli ve müşterinin beklentilerini karşılayacak düzeyde hizmet sunabilmek için gereken donanıma sahiptir. Grup, bugün 2800'den fazla iş ve staj olanağı sunmakta ve konuklarına en iyi hizmeti sağlama tutkusunu paylaşan yaklaşık 250.000 personel istihdam etmektedir (www.mbaskool.com,10.08.2019).

3.4.2.6. Süreç

İbis, müşterilerini mümkün olan en kısa sürede tatmin eden verimli hizmetler sunmayı garanti eder. Bu oteller arasında en yaygın kurallardan biri, çalışanların, müşteriyle ilgili herhangi bir sorunu 15 dakika içinde çözmeye çalışacaklarının garantisidir. Siparişler ve şikâyetler profesyonelce işlenir. İbis otellerinin, müşterilerinin sadakatini kazanmak ve konaklamalarını tekrar ettirmek için yapamayacakları hiçbir şey yoktur.

3.4.2.7. Fiziksel Olanaklar

İbis otelleri, sade ama yaratıcı dekorları, işlevsel ve modern mimari tasarımları ile ünlüdür. Odalar son derece hijyeniktir. Oteller genellikle, şehir merkezinde, farklı toplu taşıma araçlarına, otoyollara ve havaalanlarına kolay erişime sahip en güvenli bölgelerde bulunur.

Sürekli gelişen yaşam tarzlarını ve tüketim eğilimlerini gözlemlemek, Accor'un ekonomi markalarına yansımalarının başlangıç noktası olmuştur. Tüketici beklentileri önemli ölçüde gelişmiştir. Ekonominin lüks markalara dikey bölümlenmesi geçmişte kalmıştır. Şimdi ise tüm markaların, müşterilerine kendini

geliştirmiş bir görüntü yansıtabilmesi, modern, çağdaş ve şık hizmetler sunabilmesi gerekir. Bu nedenle, Accor grubun ekonomi oteli, ürün ve hizmetlerinin yeniden pazarlanması gerektiğini, böylece pazar segmentlerinin ötesine geçebileceklerini ve tüketici beklentilerindeki değişiklikleri karşılayabileceklerini anlamıştır.

3.4.3. Dış Analizi

3.4.3.1. Endüstri Analizi

3.4.3.1.1. Politik Durum

Otel sektörü, politik durumla çok yakından bağlantılıdır, eğer politik durumlar kötüyse, insanlar tatile daha az para ayırırlar, bunun bedelini ise oteller öder. Jeopolitik, sağlık ve afet koşulları, dünyadaki otelcilik sektörü için genellikle elverişli koşullar yaratır. Bu koşullar ne yazık ki oteller için kaçınılmaz birer tehdittir. Terörizm ise sektörün karşılaştığı en büyük tehditlerden biri olmaya devam etmektedir.

3.4.3.1.2. Ekonomi

Otelcilik sektörü ekonomik durumla da çok yakından bağlantılıdır, eğer ekonomi kötüyse, konuklar tatile daha az para ayırır ve sonuçlarına oteller katlanır. Nitekim 2016 yılında yaşanan bazı olaylar turizmde düşüşe neden olmuştur.

Para biriminin değer kaybetmesi de otelcilik sektörünü etkileyen bir faktördür. Türk Lirası, zaman zaman Euro ve ABD doları karşısında değer kaybettiğinde, Türkiye turistler için ekonomik açıdan daha cazip bir yer haline gelmektedir. Sonuç olarak, sebebi ne olursa olsun, ne kadar çok insan paraya sahipse, turizm endüstrisi ve dolayısıyla otelcilik sektörünün daha fazla yarar sağladığı açıktır.

3.4.3.1.3. Sosyal ve Toplumsal Çevre

Sosyal çevrenin, otelcilik sektörünün gelişiminde önemli bir rolü vardır. Serbest mesleğin gelişmesi ve ücretli emeğin azalması da önemli bir etkiye sahiptir.

Tüketici tercihlerinde bir değişim ile birlikte gelen, turizm ve seyahat için daha fazla harcama yapan tüketicilerde sektörde önemli bir paya sahiptir. Müşteriler daha yüksek kaliteye duyarlıdır ve doğru hizmetleri doğru fiyata aramaktadırlar.

3.4.3.1.4. Teknoloji

Teknoloji, hem müşterinin hem de işletmenin yararlarını etkileyen temel bir makro çevresel faktördür. Müşteri memnuniyeti, her zamankinden daha fazla gözden geçirilip dikkat edilmesi gereken bir konudur. Çevrimiçi olarak farklı web siteleri ve platformlar, müşterilerin yalnızca fiyatları zahmetsizce karşılaştırmasını değil, aynı zamanda müşterilerin çok hassas oldukları incelemeleri ve kişilerin önceki deneyimlerini gözden geçirmelerini de sağlar. Ayrıca internet, tüketim kalıplarını da büyük ölçüde değiştirerek otelcilik sektörünün olumlu evriminde önemli bir rol oynamıştır.

3.4.3.1.5. Çevre

Çevrenin bizzat kendisi de otelcilik sektörü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve ne yazık ki geri dönüşü yoktur. Bazı ekolojik standartların otelcilik dünyasında ve turizmde önemli rolleri vardır. Çevre standardının bir parçası olarak İbis; su, hammadde ve enerji kaynakları tüketimini kontrol etme becerileri geliştirmektedir.

3.4.3.1.6. Yasal

Otelciler, yılda en az iki kez tıbbi bir muayeneden geçirme zorunluluğu da dâhil olmak üzere sağlık ve güvenlik kural ve yükümlülüklerini yerine getirmelidir. Yasal kısıtlamalara, hijyen ve güvenlik standartları da eklenmiştir. Tüm tesislerde acil durum çıkışları, alarmları ve hijyen kuralları kontrol edilmek zorundadır. Ayrıca engelleri hesaba katmak ve böylece müşteriye göre uyarlanmış tesisleri (asansörler, erişim rampası vb.) düzenlemek de gerekli olacaktır.

3.4.3.2. Sektör Analizi: Porter'ın 5 Kuvveti

3.4.3.2.1. Giriş Engelleri

Konaklama sektöründe ölçek ekonomilerini elde etmek oldukça zordur. Bu durum, büyük kapasite üretenlerin maliyet avantajına sahip olmalarını kolaylaştırır. Ürün farklılaşması, sektördeki kurumların standartlaştırılmış bir ürün değil, farklılaştırılmış ürün sattığı sektörde güçlüdür. Müşteriler ayrıca farklılaştırılmış ürünler aramaktadırlar. Reklam ve müşteri hizmetleri üzerinde de güçlü bir vurgu vardır.

Sektördeki sermaye gereksinimleri yüksektir, bu nedenle yeni katılımcıların yüksek harcamalar yapması gerektiğinden yeni işletmelerin kurulması zorlaşmaktadır. Sermaye harcamaları, Araştırma ve Geliştirme maliyetlerinden yüksektir.

Dağıtım ağlarına erişim, dağıtım kanallarını kolayca ayarlayabilen ve işletmeye giren yeni katılımcılar için kolaydır. Ürün türünü satan yalnızca birkaç perakende satış noktası sayesinde, yeni giren herhangi bir kişinin ürününü raflara taşıması kolaydır.

Sektördeki devlet politikaları, bir işletmenin satmaya başlayabilmesi için yerine getirilmesi için sıkı lisanslama ve yasal gereklilikler gerektirir. Bu durum, yeni girenlerin sektöre katılmasını zorlaştırmaktadır. Ancak, Türkiye’de, yasal düzenlemeler genel olarak turizm yatırımlarını teşvik etmektedir ve İzmir yatırım yapılacak en iyi bölgelerden biridir.

Yüksek maliyetler gerektirdiğinden, böyle bir yatırım yapmak deneyimsizler için imkânsız görünmektedir. Bu yüzden Accor grubu bir bayilik olmayı teklif etmektedir.

3.4.3.2.2. İkame Ürünler

İbis otellerinin faaliyet gösterdiği sektörde üretilen ürünler için birçok alternatif vardır. İbis otelleri tarafından sağlananlarla aynı kategoride benzer hizmetleri sunan daha rekabetçi fiyatlarla çok sayıda otel vardır. Ancak, kalitenin seviyesi, İbis otellerini veya herhangi bir oteli diğerlerinden ayıran önemli etkidir.

Kullanıcılarına düşük fiyatlarla benzer konaklama hizmetleri sunan “AirBnb” gibi internet uygulamalarına büyük bir katılım vardır. Bu tür platformlarda müşteriler, genellikle otellerden daha rekabetçi ve çok çeşitli fiyatlarla muazzam mülk ve oda tedarikine erişebilirler. Ayrıca, müşterilerin yerel insanlarla etkileşimde bulunma ve yerel deneyimlere sahip olma şansını yakaladıkları daha özgün bir deneyim sunulmaktadır.

3.4.3.2.3. Tedarikçilerin Gücü

Sektörde çok fazla tedarikçi vardır. Bunlar arasında ticaret devleri, multimedya erişim sağlayıcıları ve başlıca uluslararası otel gruplarıyla münhasırlık anlaşmaları bulunan bakım ekipmanları bulunmaktadır. İbis otelin faaliyet gösterdiği sektördeki tedarikçi sayısı alıcılara göre oldukça fazladır. Bu sonuç, tedarikçilerin

fiyatlar üzerinde daha az kontrole sahip olduğu anlamına gelir ve bu durum, tedarikçilerin pazarlık gücünü zayıflatmaktadır.

Tedarikçilerin sağladığı ürün, oldukça standartlaştırılmış, daha az farklılaşmış ve düşük anahtarlama maliyetlerine sahiptir. Bu durum otellerin tedarikçileri değiştirmesini kolaylaştırır. Bu durum ise tedarikçilerin pazarlık gücünü zayıflatmaktadır.

Tedarikçiler bu sektördeki diğer ürünlerle rekabet etmez. Bunun anlamı, tedarikçinin sağladığı ürünler dışında, ürün için başka bir alternatif olmadığıdır. Bu durum tedarikçilerin pazarlık gücünü sektörde daha güçlü bir hale getirmektedir.

Tedarikçiler, İbis otelin faaliyet gösterdiği sektöre ileri entegrasyon için güvenilir bir tehdit oluşturmazlar. Bu durum, tedarikçilerin pazarlık gücünü sektörde daha zayıf bir güç haline getirir.

İbis otelin faaliyet gösterdiği sektör, tedarikçileri için önemli bir müşteridir. Bu durum, sektörün kârının tedarikçilere yakından bağlı olduğu anlamına gelir. Bu nedenle, tedarikçiler makul bir fiyatlandırma sağlamak zorundadır. Bu durum ise tedarikçilerin pazarlık gücünü sektörde daha zayıf bir güç haline getirir.

3.4.3.2.4. Alıcıların Gücü

Konaklama sektöründe, hem kurumlar hem de alıcılar birbirlerine belirli miktarda güç uygularlar. Söz konusu sektör oldukça rekabetçi bir pazar yaratmaktadır. Bu hemen hemen aynı fiyata, farklılaştırılmış hizmetler sunan pek çok işletme olması anlamına gelir, dolayısıyla alıcılar da bir kurum seçerken çok fazla alternatife sahip olurlar. Sektördeki alıcıların geliri düşükse, daha düşük fiyatlardan alım yapmayı tercih ederler. Alıcıların geriye dönük entegrasyonu için önemli bir tehdit yoktur. Bu pazarlık, alıcı tehdidini sektörde daha zayıf bir güç haline getirmektedir. Düşük anahtarlama maliyetleri nedeniyle, işletmeler pazardan daha büyük bir pay kazanmak ve mümkün olduğunca çok müşteri çekmek isterlerse hizmetlerinin kalitesini ve miktarını sürekli olarak güncellemelidir. Müşterilerin, bir otelin kalitesini değerlendirdiği farklı ihtiyaçları ve bakış açıları vardır. Fiyat, yer, güvenlik, hijyen ve personel, bir oteli iyi bir otel yapan unsurlardır. Bu standartlara göre, oteldeki konaklamalarını değerlendirir, deneyimden memnun olup olmadıklarına, otelden hoşlanıp hoşlanmadıklarına, tekrar geri gelmeye istekli olup olmadıklarına ve kişisel ve çevrimiçi diğer bağlantılar kanalıyla oteli başkalarına tavsiye edip etmeyeceklerine karar verirler. Bu bağlamda, müşteriler genel olarak oteller üzerinde güç sahibi olabilir, ancak marka imajı sayesinde pazardaki güçlü

varlığı ve İbis stratejisi ile İbis otelleri de müşterileri üzerinde bir miktar güç kazanmayı başarmıştır.

3.4.3.2.5. Rekabet Yoğunluğu

Otelcilik sektöründeki rakipler arasındaki rekabet çok şiddetlidir. Potansiyel müşteriler bir otel hakkında çevrimiçi bilgi edinebildiğinde, internet rakipler arasındaki farkları azaltmış olur. İnternet, geniş coğrafi bölgeleri kapsamaktadır. Böylece pazar sayısı rakip sayısını artırarak genişletilmektedir. İnsanlar en iyi deneyim için en iyi fiyatı aramaya meyillidir ve bu konu ile ilgili eğilim, rekabetçi olmak için fiyatı düşürmektir.

İzmir'de yer alan İbis otel, sektörde büyük isimlerle, geniş pazar hacmine sahip uluslararası otel zincirleriyle rekabet etmektedir. İbis otel 3 yıldızlı bir otel olmasına rağmen çoğunlukla 4 yıldızlı otellerin en büyük rakibi olarak görünmektedir. İzmir İbis otelin müdürü, bu otellerin doğrudan rakip olarak görülmesinin, hizmetlerini iyileştirme, daha yüksek hedefler belirleme ve motivasyonlarını sürdürme yönünde onları ileriye götüreceğini belirtmiştir.

3.4.3.3. Ulusal Rekabet Avantajı: Elmas Modeli

Bu bölümde, İzmir ilinin uluslararası alanda turizm sektöründe rekabet edebilirliği, Porter tarafından geliştirilen ve önceki bölümde açıklanan elmas modeliyle ölçülmüştür. İbis otelin faaliyet gösterdiği ortam bir kısım olarak ele alınmıştır.

3.4.3.3.1. Faktör Koşulları

Faktör koşulları; kaynak temelli faktörler ve kullanım temelli faktörlerdir. Kaynak temelli faktörlerin köklerinde tarihi, kültürel, mineral, tarımsal ve orman kaynakları bulunmaktadır. Faktör koşulları, turisti o bölgeye veya varış noktasına iten fiziksel, tarihi, kültürel ve eğlence kaynaklarıdır. Bu kaynaklar, bölgenin veya hedefin rekabet edebilirliğini doğrudan etkileyen unsurlardır. Kullanıma dayalı faktörler ise daha sonra manuel olarak yapılan faktörlerdir. Bu faktörler; ülkedeki turizm sektöründe istihdam edilen nitelikli insan sayısını, çalışma saatlerini ve iş ahlakını, altyapı ve konaklama tesislerini, ulaşım ağını ve özellikle turistlerin yararına olması amaçlanan ve aynı zamanda vasıflı emek odaklı ürünlerin kullanımını içermektedir (Gümüşve Hızıroğlu, 2015: 203).

İzmir, çok çeşitli doğal ve kültürel çeşitlilik açısından avantajlı faktör koşullarına sahiptir. Turizm sektörü, şehrin son on yıllardaki ekonomik kalkınmasının arkasındaki en önemli itici güçlerden biri olmuştur. Turistler İzmir'i özellikle güneşin ve Ege sahillerinin tadını çıkarmak için bir destinasyon olarak tercih etmektedirler.

Bununla birlikte, ekonomik krizler ve Türkiye'nin kontrolü dışındaki terörizm gibi unsurlar nedeniyle, Türkiye'nin turizm sektörü ekonomik iniş ve çıkışlar açısından tehdit altındadır. Aynı zamanda, tamamen yararlanılmamış olan potansiyelin büyük bir kısmı ve şehirdeki bazı sektörlerle yetersiz yatırımlar söz konusudur. Diğer bir konu, aynı zamanda yabancı dilde iyi eğitilmiş ve akıcı nitelikli bir işgücünün olmaması ve aynı zamanda turistlerin profesyonel bir şekilde karşılanmamasıdır (Özdemir, 2019: 29).

3.4.3.3.2. Talep Koşulları

İzmir, dünyanın farklı bölgelerinden turistleri çekmek için büyük bir potansiyele sahiptir. Aynı zamanda yıl boyunca bir hedef olma potansiyeline sahiptir. İş gezileri, kongre ve fuarların yanı sıra sağlık ve endüstriyel gelişme sayesinde şehre olan talep yerel ve küresel olarak artmaktadır. Bununla birlikte, turizm endüstrisinin belirli enstrüman faaliyetleri ile şekillendirilmesi nedeniyle, İzmir'deki turizm talebi karmaşık değildir ve temel olarak düşük ve orta sınıf gezginlere bağlıdır. Ancak, yaz turizmi olan kentte tek bir turizme odaklanılmaktadır. Turizm ajanslarının ve otellerin çoğunun odaklandığı ve pazarlamaya çalıştığı faaliyet budur.

3.4.3.3.3. Kurum Stratejisi ve Rekabet

Türkiye'deki tur operatörleri uluslararası bağlantıların kurulmasında önemli bir çaba sarf etmektedir. Bunun bir sonucu olarak, Türk otelleri ve destinasyonları uluslararası kataloglarda giderek daha fazla yer almaktadır. İzmir'de uluslararası büyük otel zincirlerinin varlığı rekabeti canlandırmakta ve diğer küçük kurumları birlikte hareket etmeye itmektedir. Bu gelişme yeni yönetim teknik ve stratejilerini uyarlamak anlamına gelmektedir. Günümüzde işletmeler hizmet çeşitlendirmesine ve müşteri bölümlendirmesine daha fazla önem vermektedir. Bununla birlikte, bu sektördeki kurumların çoğunluğunun, yüksek gelirli turistleri çekmek için net bir stratejisi yoktur (Esen ve Uyar, 2012: 625).

3.4.3.3.4. İlgili ve Destekleyici Sektörler

Turizm sektörü yaklaşık 49 farklı sektörle bağlantılıdır. İlgili ve destekleyici sektörlerde ne kadar gelişme olursa, turizm sektöründe o kadar rekabetçi olacaktır. Türkiye genel olarak, teknolojik gelişmeler ve turizm sektörünün ilerlemesine yardımcı olan ürün ve hizmetlerin kalitesi bakımından, sektörlerin çoğunda kayda değer bir ilerleme kaydetmektedir. Eğitim kurumları da turizm sektörünü yeterince desteklemektedir. Turizmle ilgili çok sayıda eğitim kurumu vardır. Bununla birlikte, sektörün potansiyelinden tam olarak yararlanılmasını önleyen bazı engeller de vardır. İlgili sektörler arasında yaşanan koordinasyon eksikliği, havayolu, demiryolu ve karayolu gibi farklı alternatif ulaşım türleri arasındaki zayıf entegrasyon ve dil engelleri nedeniyle kamu ve özel taşıma işletmelerinin erişilememesi, bu engellerden bazıları olarak düşünülebilir (Gümüş ve Hızıroğlu, 2015: 203).

3.4.4. İç Analiz

3.4.4.1. İşletmenin Misyonu

Accor grubunun misyonu; orta ve üst düzey otel sektöründe dünya lideri olmak, aynı zamanda lüks oteller piyasasında yer edinmektir. Accor grup, sunduğu hizmet ile performansın yanı sıra, bireylere belirli bir refah ve motivasyon sağlamak ve daha iyi performans göstermek için bünyesindeki beşeri ve sosyal performansını iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

Bu hedeflere ulaşmak için Accor grubu, konaklama sektöründe sürekli olarak yenilikçi ve kaliteli ürünler sunmaktadır.

3.4.4.2. İşletmenin Stratejik Hedefi

İbis markası, otel pazarında, özellikle de fiyatlandırma konusunda lider olmayı hedeflemektedir. Müşteri parasının karşılığını alacağı bir hizmet bulmak istediği için bunu başarmak adına, grubun bu maliyetleri mükemmel bir şekilde kontrol etmesi gerekmektedir.

İbis otel aynı zamanda farklılaşma stratejisine de öncülük etmektedir. Müşterileri tarafından farklı algılanan, güçlü bir marka oluşturulması ve özgün bir ürünün tasarımı ile sonuçlanan faaliyetlerde bulunur.

3.4.4.3. SWOT Analizi

3.4.4.3.1. Güçlü Yönleri

Herhangi bir kuruluşun iç kaynakları, avantaj sağlayan önemli bir gücüdür. İbis'in en değerli gücü itibar, kurum kültürü ve üstün müşteri hizmetleridir.

İbis'in güçlü bir markası vardır. Marka imajında çağdaş ve modern bir ferahlığa ve rahatlığa vurgu yapılmaktadır. Müşteriler, bu otellerin hizmetlerinde yüksek kaliteye sahip olduğunun farkındadırlar. Müşterilere istenen performans düzeyine göre herkesin erişebileceği standart ekonomik hizmetler sunulmaktadır. İbis otel, internette çok aktiftir ve müşterilerin farklı yöntemler üzerinden rezervasyon yapmalarını sağlar.

Markanın kazandığı yetkinlikler, verim yönetiminin doğru uygulanmasına olarak tanıyan, pazarın ve müşterilerin beklentilerinin açık ve kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlayan büyük bir varlıktır, markaların en güçlü yönlerinden biridir.

Otelin başka bir güçlü yönü sadakat programlarıdır. Sadakat programları, dünya çapında son derece sadık bir müşteri tabanı kurulmasına yardımcı olmuştur.

Müşteri istihbaratını geliştirmek için Accor markasının son derece gelişmiş veri sistemleri; İbis'e stratejik kararlar vermesi için verilerle yardımcı olmaktadır. Personel kariyer gelişimi ve eğitim yoluyla güçlendirme, insanların personele sağlanan önemli hizmetlerdir (group.accor.com, 28.11.2019).

3.4.4.3.2. Zayıf Yönleri

Örgüt lider konumunda olmadığında, pazar fiyatının kontrol edilememesi, rakiplerinden daha iyi hizmet sunarken düşük fiyatta kalma karmaşıklığı anlamına gelir. Franchising işleminin doğası gereği, franchise alandaki otelden kimin sorumlu olduğu konusunda bir iletişimsizlik olabilmektedir.

Otel işletmelerindeki sabit maliyetler, oteldeki talep düştüğünde sorun yaratabilecek diğer işletmelerdeki maliyetlerden daha yüksek olabilecektir.

İzmir'deki İbis otellerindeki konuklar, otopark eksikliğini ve otelin özel otoparkı için büyük ücret ödemek zorunda kaldıkları için bu durumun otelin en büyük sorunu olduğunu belirtmişlerdir. Bazı konuklar, şehrin en iyi bölgelerinden birinde olmasına rağmen iyi bir manzaraya sahip olmadığı için oteli tercih etmeyeceklerini belirtmişlerdir. Bazı konuklar ise oteli çevreleyen caddelerin yeterince güvenli olmadığından şikayet etmiş ve ayrıca sokağın özellikle gece saatlerinde gürültülü olduğunu ifade etmişlerdir.

3.4.4.3.3. Fırsatlar

İbis otel, otel işletmeleri arasında bir referans olmuştur. Pazar lideri olan büyük kurumlarla ortaklıklar geliştirmektedir. İbis, markasının pazarlama stratejilerinin bir parçası olarak, yerel pazarda düzgün bir şekilde rekabet etmek ve neden rekabet avantajı elde edemediğine yönelik sponsorluk eylemleri geliştirmiştir. Reklam vermek ve web sitesi aracılığıyla satışlarını artırmak ve iletişim hedeflerini yenilemek için yeni teknolojiler kullanmaktadır.

Otel, şehrin göbeğinde, metro hatlarına, otoyollara ve havaalanına kolay erişime sahip, çok stratejik bir konumdadır.

İbis, hedef kitle olarak aileler ve iş amaçlı seyahat edenlere odaklanmaya devam edebilir, çünkü otelin verdiği atmosfer ve konum bu müşteri profiliyle mükemmel bir şekilde eşleşmektedir. Yüksek kalitede hizmet sunmak, markanın gideceği müşteri odaklı imajını güvence altına alabilmektedir.

Müşteri ihtiyaçları ve talepleri sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Bu nedenle, müşterilere sunulacak yenilikçi hizmetlere yönelik olarak yapılacak sürekli araştırmalar, otelin rekabetin zirvesinde kalabilmesi için büyük bir fırsattır.

Konaklama sektörü, genellikle yatırımcılar tarafından tercih edilen, sürekli büyüyen ve kârlı bir sektör haline gelmiştir. Bu sektör İzmir'de de gelişmektedir ve bu şehir için talep arzdan fazladır. Bu durum, otele yeni hissedarlarla birlikte büyüme fırsatı sunmaktadır.

3.4.4.3.4. Tehditler

İbis otel ve hizmet operasyonları tüm dünya ülkelerine yayıldığından döviz kurlarındaki dalgalanmaların riskleriyle karşı karşıya kalmıştır. Geçmişte, döviz kurlarının olumsuz dalgalanmalarından dolayı şirketin gelirleri ciddi şekilde etkilenmiştir. Bu risk, genel finansal performansı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Turizm ve ağırlama endüstrisinde diğer tehditler de; Jeopolitik belirsizlikler ve terörist saldırılar, salgın hastalıkların yayılması, olumsuz politik koşullar vb.'dir. Küresel ve bölgesel ekonomik gerilemelerin iş üzerinde olumsuz etkileri olmaktadır. Ülkedeki düzenlemeler ve vergiler ile siyasi koşullarda otelin iyi işleyişini tehdit edebilir. Geleneksel olmayan konaklama seçeneklerinde yoğun bir rekabet ve uzun vadeli riskler vardır. Bu işletmeler, şirketin marjlarını etkileyecek fiyat baskısıyla birlikte, olumsuz piyasa ve ekonomik koşulların üstesinden gelmek için uğraşmaktadırlar.

Müşteri beklentilerinin gün geçtikçe artması; bu beklentilerin karşılandığı veya aşıldığı bir noktada pazarlama yapmayı oldukça zor hale getirmiştir. Ayrıca, hizmet kalitesinin müşteriler tarafından algılanma şekli de faktörlere göre değişiklik göstermektedir.

Son olarak; otel endüstrisi mevsimlik olduğundan ve daha az turizm faaliyetleri içerdiğinde şiddetli döngüsel strese maruz kalmaktadır.

3.4.4.4. Balanced Scorecard Analizi

Balanced Scorecard, bir kurumun stratejisini dört dengeli perspektifte performans hedeflerine, önlemlere, amaçlara ve girişimlere dönüştüren bir performans ölçüm sistemidir.

Bu bölüm için sadece her bir perspektif için hedefler ve göstergeler dört farklı tabloda karşılaştırılmaktadır. Hedefler işletmenin amacına ulaşmak için gidilen yolları ifade etmektedir. Göstergeler ise ulaşılabilecek hedefe doğru ilerlemeyi ölçmek için kullanılan gözlenebilir parametreleri ifade etmektedir. Bunlar otelin özel değerleridir. Farklı bakış açıları aşağıda yer verilen tablolarda sunulduğu gibidir (Bouquety, 2008: 30):

Tablo 2: Müşteri Perspektifi

Hedefleri	Göstergeler
Müşteri istek ve gereksinimlerini karşılamak Kaliteli bir servis garantisi Müşteri güvenliğini sağlamak Pazar payı Marka imajı Tüketici memnuniyeti Müşteri ilişkileri Yeni ürünler Tepki hızı	ISO 9001 sertifikası Zaman Kalite Hizmet Maliyet Yeni ürün satışlarının% 'si Müşterilere zamanında teslimatın ölçülmesi Müşterilerin sıralaması Memnuniyet endeksleri

Tablo 3: Finansal Perspektifi

Hedefleri	Göstergeler
Gelirdeki artış Faaliyet marjlarında artış Ekonomik katma değer Nakit akışı Artan verimlilik Satışlarda artış	Karlılık Satış artışı Nakit akışı Odabaşına gelir

Tablo 4: İç Süreçler Perspektifi

Hedefler	Göstergeler
Yüksek verimlilik Yeni ürünlerin tanıtım süreci Çalışanların motivasyonu	Maliyet, verimlilik, kalite Çalışan başına katma değer Sermayenin yoğunluğu Zaman yönetimi Örgütsel iklim ve tutum çalışmaları

Tablo 5: Öğrenme ve İnovasyon Perspektifi

Hedefler	Göstergeler
Teknolojik liderlik Ürün yeniliği	Satış yüzdesi Müşteri memnuniyeti seviyesi Tekrarlama faaliyetinin seviyesi Yeni ürün ve tasarımlar zamanı Satış rakamındaki yeni ürünlerin% 'si

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmet sektörünün önemi giderek artmaktadır. Günümüzde hizmet sektörünün ekonominin gelişiminde sahip olduğu payın bir hayli fazla olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca bu noktada “hizmet ekonomisi” kavramından söz etmek, hizmet sektörünün önem boyutunu açıklamada kullanılması yerinde bir ifade olacaktır. Dolayısıyla bu sektör gittikçe karmaşık, dinamik ve çok yoğun rekabetin yaşandığı bir ortam haline gelmektedir. Bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler hayatta kalmak ve başarılı olmak için sürekli olarak değişmek ve gelişmek zorundadır.

Strateji kelimesi yunanca “Strategos” sözcüğünden gelip, lider olma sanatını veya bilimini ifade etmektedir. Strateji, belirli bir durum içerisinde tüm değişkenlerin sonuçlarının öngörülmesini içeren bir plandır, bir düşünce tarzıdır, rakiplere ya da tehditlere karşı bir alternatif bulmak için bir manevradır ve hedeflere ulaşmak için yapması gereken bir eylem sıralamasıdır. Stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğü sağlamasını amaçlayan bir yönetim anlayışını belirtir. İşletmenin çevresi ile ilişkinin ötesinde, geleceğin tasarlanabilmesi amacıyla tüm faaliyet ve unsurların uzun dönemle uyumlaştırılması hedeflenmektedir.

Ağırlama endüstrisi kavramı, ev sahibi tarafından ağırlanan misafiri, alıcı ve sağlayıcı arasındaki karşılıklı etkileşimi, somut ve soyut unsurların karışımını ifade etmektedir. Konaklama sektörü, ağırlama endüstrisinin bir parçası olarak, turizm disiplini içerisinde, konaklama, otel yönetimi, hizmet kalitesi, marka değeri vb. gibi konuları içermektedir.

Bu çalışmada, otelcilik alanında faaliyet gösteren uluslararası bir otel zincirinin İzmir’deki şubesinde strateji incelemesi yapılmıştır. Bu amaçla, toplanan veriler ve doküman analiziyle elde edilen bilgilerle birlikte, temel stratejik analizleri yapılmıştır. Araştırmanın esas amacı resmi bir analiz oluşturmak değildir, sadece neye dikkat edilmesi gerektiği konusunda bir çerçeve oluşturmaktır. Araştırmanın sonucu ise bir durum analizi niteliğindedir. Araştırmanın sonuçlarının, otel yönetimine sorunlarını tanımlamak ve olası çözümleri bulmak için bir fırsat ve aynı zamanda otelin kendi resmi analizi için iyi bir çerçeve ve temel sunduğu düşünülmektedir.

İbis otelleri, günümüzde, ekonomi otellerinde Avrupa lideridir. Önümüzdeki yıllarda da liderlik konumunu korumasının İbis otelin yaşayacağı zorluklarının

başında geleceği aşikârdır. Bu zorlukların aşılması, müşterileri tanımadan, stratejik bir pazarlama departmanı oluşturulmadan ve hedeflenen her ülkenin özelliklerine ve gereksinimlerine göre uygun bir bölümlendirme olmadan gerçekleştirilmesi pek mümkün değildir.

Yüksek kalite anlayışı ve hizmette ilave seçenekleri, uluslararası müşterilere hitap etmektedir. Ancak söz konusu otel zinciri, misafire yakın kalmak, çalışanların sadakatini kazanmak için ileriye dönük ve stratejik olarak çalışan pazarlama faaliyetleri ve prosedürleri ile pazarların kontrolünü elinde tutma misyonuna sahiptir. Bu hedefe misafirlerin ihtiyaçlarına cevap vererek ve beklentilerini aşarak ulaşmaktadır. İbis pazarlama hedefleri ve planları kendilerini bir gerçeklik haline getirmiştir. Accor grubunun bir parçası olması, İbis'e uzmanlık, uzun vadeli stratejik planlama ve pazarın neyin eksik olduğuna dair araştırmalar gerçekleştiren bir anlayış benimsemesinde etkili bir aracı olmuştur.

Yaşam standardının sürekli iyileştirildiği bir pazarda, İbis, çalışan hizmeti açısından kendisini birinci olarak göstermektedir. Bu konumlandırmanın, özellikle ortaklıklar ve bu alandaki yenilikçiliğe yönelik büyük bir yatırım çabasıyla yeni beceriler edinmeden gerçekleştirilmesi mümkün değildir.

Yıllar boyunca, İbis, hizmet sektörünün yanı sıra, yeni sanayileşmiş ülkelerdeki konumu açısından da önemli rol oynamaktadır. Avrupa pazarında edindiği 40 yıllık deneyimden faydalanmıştır. Ancak katma değerini korumak için araştırma ve inovasyon konusunda da önemli bir çaba göstermesi gerekmektedir.

Buna göre, sonuçlar, otelin tesislerini geliştirmeye odaklandıklarını ve onları rakiplerinden ayıran yeni yenilikçi ürünler eklediklerini göstermektedir. Yeni müşterilerin ilgisini çekmek ve düzenli müşterilerini geri kazanmaya devam etmek birincil odak noktasıdır. Ayrıca sadakat programları gibi yeni yöntemler geliştirilmiştir. Otel iyi bir imaj ve hizmet sunmakta, bu durum örgüt kültürüne ve liderlik tarzına da yansımaktadır. Yöneticiler, çalışan motivasyonunu artırmanın ve kurumdaki farklı seviyeler arasında daha fazla etkileşim yaratmanın yollarını bulmuşlardır.

İbis otel İzmir'deki şubesinde, bazı mücadelelere rağmen çok büyük bir potansiyele sahiptir. Akılcıca kullanılan güçlü temelleri vardır.

Misafir deneyimlerinin kişiye göre değişebileceği göz önüne alındığında, aynı hizmet ve aynı otel odası bazı insanlar tarafından çok beğenilirken, diğerleri için kötü misafirperverlik olarak görülebilmektedir. Ancak tüm incelemeler dikkate alınmalıdır, çünkü bu bir hizmeti değerlendirmenin tek yoludur. Olumlu yorumlar, işlerin doğru

yolda gittiğinin ve böyle devam etmesi gerektiğinin iyi bir işaretidir. Olumsuz eleştiriler ise iyileştirmeler için bir fırsat olarak görülmelidir. Konuklar, övgüde bulunmak veya eleştirmek için diğer potansiyel konuklarına kendi deneyimlerini aktarmak, kendi bakış açılarından yorumlarını paylaşarak bilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, herhangi bir satın alma sürecinde tüketicilerin birbirleriyle nasıl bağlantılı olduklarını anlamak da önemlidir. Tüketiciler, herhangi bir satın alma kararını almadan önce internete girer ve çevrimiçi platformlar ya da web siteleri aracılığıyla ürün veya hizmet hakkında neler söylenmiş olduğunu görürler. Müşteriler arasındaki bu bağlantının etkisi, herhangi bir markanın uygulayabileceği herhangi bir pazarlama stratejisinden daha güçlüdür.

Accor ve Tripadvisor platformlarındaki incelemelere göre, müşteriler çoğunlukla İzmir İbis otelde konakladıktan sonra memnun kalmışlardır. Misafirlerin birçoğu, otelin konumu, verilen hizmetlerin kalitesi ve marka imajı nedeniyle rakipleri arasında en çekici görünen, İbis otel İzmir'de kalmayı seçmişlerdir. Bununla birlikte, bazı müşteriler piyasaya sunulan 3 yıldız, ekonomik ve bütçe dostu bir otel için fiyatları biraz pahalı bulmuşlardır. Öte yandan çok fazla misafir, odalar, havalandırma sistemi ve yatakları hakkında şikâyetle bulunmuştur. Bu nedenle, İbis otel İzmir ekibinin otelin odalarını birinci seviyede iyileştirmeye yatırım yapması ve ikinci olarak da fiyatlandırma politikalarını yeniden gözden geçirmesi tavsiye edilmektedir. Yönetim tarzı açısından değerlendirildiğinde ise, kurum içi uygulamalar ve hizmetlerin geri kalanının İzmir'deki İbis otelinde sunulma şekli, markanın standartlarına ve gereksinimlerine uygundur. Son olarak çalışanlar, otelin başarısını garanti eden ve oteli rekabetin zirvesinde tutan en güçlü ve en değerli varlıklarından biri olarak kabul edilmektedir.

KAYNAKÇA

Aaker, D. Ve Mcloughlin, D. (2010). *Strategic Market Management: Global Perspectives*. Birleşik krallık: Wiley.

Accor Group. <https://group.accor.com/> .Erişim Tarihi: (29.11.2019).

Alkhafaji, F. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. New York: The Haworth Press.

Altınay, L. ve Paraskevas, A. (2008). *Planning Research in Hospitality and Tourism*. Macaristan: Elsevier.

Bagri, S. ve Kala, D. (2013). Applicability of Balance Scorecard in Hotels. *Journal of Tourism* 14 (2): 77-87.

Baker, S., Bradley, P. ve Huyton, J. (2001). *Principles of Hotel Front Office Operations*. Singapur: Cengage Learning.

Baker, T. (2019). Ibis to Reinvent Itself with Music, Arts and Hip Design <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/294664/Ibis-to-reinvent-itself-with-music-arts-and-hip-design>Erişim Tarihi: (06.01.2020).

Barrows, C., Powers, T. ve Reynolds, D. (2012). *Introduction to the Hospitality Industry*. ABD: John Wiley and Sons, Inc.

Bouquety, A. (2008). Analyse stratégique du groupe Accor. https://www.academia.edu/9941488/Analyse_strat%C3%A9gique_du_groupe_Accor .Erişim Tarihi: (24.04.2019).

Bowie, D. ve Buttle, F. (2013). *Hospitality Marketing*. Espanya: Elsevier.

Casado,M. (2000). *Housekeeping Management*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Cbinsights. Reinventing The Hotel: How One Of The World's Largest Hotel Chains Is Meeting The Airbnb Challenge Head-On.

<https://www.cbinsights.com/research/report/accorhotels-teardown-expert-intelligence/> .Erişim Tarihi: (29.11.2019).

Cengage. (2019). Hotels and Hotel Industry. [encyclopedia.com/history/dictionaries-thesauruses-pictures-and-press-releases/hotels-and-hotel-industry](https://www.encyclopedia.com/history/dictionaries-thesauruses-pictures-and-press-releases/hotels-and-hotel-industry) Erişim Tarihi: (07.01.2020).

Chibili, M. (2017). *Modern Hotel Operations Management*. Hollanda: Noordhoff Uitgevers.

Cho, T ve Moon, H. (2013). *From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of Competitiveness Theory*. Londra: World Scientific.

Cliffnotes. The Internal Environment. <https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/managerial-environments/the-internal-environment>. Erişim Tarihi: (28.11.2019).

Enz, C. (2015). *Hospitality Strategic Management: CONCEPTS and CASES*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Esen, S. ve Uyar, H. (2012). Examining the Competitive Structure of Turkish Tourism Industry in Comparison with Diamond Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62: 620-627.

Evans, N. (2015). *Strategic Management For Tourism, Hospitality and Events*. New York: Routledge.

Eye for Travel. (2011). Ibis becomes a mega brand with three brands. <https://www.eyefortravel.com/social-media-and-marketing/ibis-becomes-mega-brand-three-brands>. Erişim Tarihi: (10.08.2019).

Frynos, J. ve Mellahi, K. (2011). *Global Strategic Management*. Italya: Oxford University Press.

Gupta, C .(2016). *Strategic Management: Text and Cases*. New Delhi: S.Chand and Company .

Gümüş, A. ve Hızıroğlu, M. (2015). Measuring And Explaining Turkey's Competitiveness in Services Using Balassa Index and Diamond Model. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (2): 195-213.

Harrison, J ve John, C. (2009). *Foundations in Strategic Management*. Boston: Cengage Learning.

Hill, C ve Jones, G. (2009). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Kanada: Cengage Learning .

Hill, C., Jones, G. ve Schilling, M. (2015). *Strategic Management Theory*. Kanada: Cengage Learning .

Hilton, <https://www.hilton.com/en/corporate/>. Erişim Tarihi: (29.11.2019).

hotels-tr.net. IBIS IZMIR ALSANCAK HOTEL. <http://ibis-izmir-alsancak.izmir.hotels-tr.net/en/> .Erişim Tarihi:(10.08.2019).

Ingram,H. ve Medlik, S. (2000). *The Business of Hotels*. İngiltere: Butterworth-Heinemann.

İsmail, A. (2002). *Front Office Operations and Management*. New York : Delmar Thomson Learning.

Johnson, M. (2014). *The 5 Competitive Forces Framework in a Technology Mediated Environment. Do These Forces Still Hold in the Industry of the 21st Century?*. https://essay.utwente.nl/66196/1/Johnson_BA_MB.pdf . Erişim Tarihi: (28.11.2019).

Jones, P. (2002). *Introduction to Hospitality Operations*. Londra: YHT Ltd.

Karaman, A. (2016). *Otel İşletmeciliği*. Eğilim Yayın-Evi: Konya.

Kotler, P. (2008). *Principles of Marketing*. İngiltere: Pearson Education.

Lahti, A. (2013). *Globalization and The Nordic Success Model: Part II*. Kopenhag: Neil Ritson & Ventus Publishing ApS.

Lashley, C., Paul, P. ve Morrison, A. (2007). *Hospitality: A Social Lens*. Hollanda: Elsevier.

linchpinseo, (26.12.2019). Challenges Facing The Hospitality Industry & Opportunities In 2020. <https://linchpinseo.com/common-challenges-facing-the-hospitality-industry/> Erişim Tarihi: (04.03.2020).

Mahajan, J. ve Mahajan A. (2015). *Marketing Management*. Hindistan: Vikas.

Mathooko, F ve Ogutu, M. (2015) Porter's Five Competitive Forces Framework and Other Factors That Influence The Choice of Response Strategies Adopted By Public Universities in Kenya. *International Journal of Educational Management*, 29 (3): 334-354.

Mbaskool. Ibis Marketing Mix (4Ps) Strategy. <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/services/17538-ibis.html> Erişim Tarihi: (10.08.2019).

Michaux, S. (2015). *Les 5 Forces de Porter: Comprendre les Sources des Avantages Concurrentiels*. Paris: 50 Minutes.

Mok, C., Sparks, B. ve Kadampully, J. (2013). *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure*. New York: Routledge.

Moutinho, L. (2000). *Strategic Management in Tourism*. CABI: Londra.

Nain, A. (2018). A Study on Major Challenges Faced By Hotel Industry Globally. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6 (1) : 561- 571.

Negi, J. (2014) *Professional Hotel Management*. New Delhi: S.Chand and Company.

Novak, P. (2017) What Are The 4 Segments Of The Hospitality Industry. <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4082318.html> Erişim Tarihi: (28/11/2019).

Okumus, F., Altinay, L ve Chathoth, P. (2010). *Strategic Management in the International Hospitality and Tourism Industry*. Oxford: Elsevier.

Online Learning for Sports Management. Environmental Factors in Strategic Planning. <http://www.leoisaac.com/planning/strat016.htm> (28.11.2019).

Özdemir, A. (2019). Ulusların Rekabetçi Avantajı: Elmas Model Çerçevesi ve Türk Turizm Sektörünün Rekabet Gücü. *TESAM Akademi Dergisi* 6 (1): 11-41.

Peng, M. (2009). *Global Strategy*. ABD: South Western Cengage Learning.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 90 (2): 73-91.

Rasche, A. (2007). *The Paradoxical Foundation of Strategic Management*. Physica-Verlag: Almanya.

Recklies, D. (2001). Porters 5 Forces. <http://www.mbatools.co.uk/Articles/p5f.pdf> (28.11.2019).

Ritson, N. (2011). *Strategic Management*. Kopenhag: Neil Ritson & Ventus Publishing ApS.

Ritson, N. (2013). *Strategic Management*. Kopenhag: Neil Ritson & Ventus Publishing ApS.

Schermerhan, J. (2010). *Exploring Management*. ABD: Wiley & Sons, inc.

Sekhar, G.(2009). *Business Policy and Strategic Management*. New Delhi: I.K International Publishing House Pvt. Ltd.

Smith, C., Ankerholz – Potts, S. Ve Buttel, G.(2004). *Excel Senior High School Hospitality*. Singapur: Pascal Press.

SOEG JOBS. 6 Major Hotel Industry Challenges in 2019 and Beyond. <https://www.soegjobs.com/hotel-industry-challenges/> Erişim Tarihi: (04.03.2020).

Study. Decentralized Organization: Definition & Chart. <https://study.com/academy/lesson/decentralized-organization-definition-chart-quiz.html> (28.11.2019).

Thomas, R. (2003) *Blending Qualitative and Quantitative Research Methods in Theses and Dissertations*. ABD: Corwin Press.

Veal, A. (2006) *Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide*. England: Pearson Education Limited.

Verweire, K. Ve V. D. Berghe, L. (2004). *Integrated Performance Management*. Sage: Londra.

Wager, L. ve Goonetilleke, A. (2012). *Hospitality Management, Strategy and Operations*. Malezya: Pearson.

Walker, J. (2016). *Introduction to Hospitality*. Malezya: Pearson.

Walker, J. ve Walker, J. (2014). *Introduction to Hospitality Management*. ABD: Pearson.

Wang, J. ve Wang, J. (2009). Issues, Challenges, and Trends, that Facing Hospitality Industry. *Management Science and Engineering*, 3 (4): 53-58.

Wilson-Mah, R. Accommodation. <https://opentextbc.ca/introtourism/chapter/chapter-3-accommodation/> Erişim Tarihi: (04.07.2019).

Withaar, L. (2019). Why Is Culture Important in Understanding Strategic Management?. <https://smallbusiness.chron.com/culture-important-understanding-strategic-management-17931.html> Erişim Tarihi: (28.11.2019).



EK 1: SORU LİSTESİ

1. Otelinizi nasıl tarif edersiniz? Otelinizi diğer otellerden farklı kılan yönler ne/nelerdir?
2. Otelinizde stratejik bir analiz yapıyor musunuz? Buna dayanarak yapılan en son gözlem ve kararlar nelerdir?
3. Otelinizin misyon ve vizyonunu nasıl tanımlarsınız?
4. Uzun ve kısa vadeli hedeflerinizden bazılarını söyleyebilir misiniz? 1 yıl ve 5 sonra bu oteli nerede görüyorsunuz?
5. Bu hedeflere ulaşmak için ne gibi adımlar atıyorsunuz? Bu doğrultuda ne gibi planlar yapıldı?
6. Otelinizdeki farklı işlevsel bölümler nelerdir?
7. Tüm faaliyet türü ve faaliyet alanı açısından değerlendirildiğinde güçlü ve zayıf yönleriniz nelerdir?
8. Otelinizde düzenleyici değişikliklerde, işletmenin yeniden düzenlenmesinde, yeni ekipman alımında ve kısa ve orta vadeli yatırımlarda herhangi bir değişiklik var mı?
9. Doğrudan ve dolaylı rakipleriniz kimlerdir? Rakibinizin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
10. Rekabete nasıl tepki veriyorsunuz?
11. Ne tür mücadele ve zorluklarla karşılaşıyorsunuz? Bunun yanı sıra karşılaştığınız kolaylık ve fırsatlar var mı? Varsa bunlar nelerdir?
12. En önemli ya da değerli kaynaklarınız nelerdir?
13. Otelin ana kazancı nereden gelmektedir?
14. Ortaklarınız kimlerdir? Kiminle/kimlerle çalışıyorsunuz?
15. Otelinizde genellikle hangi müşteri grupları bulunur?
16. En fazla kar getiren müşteriler kimlerdir?
17. Otelinizin pazarın ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşıladığını düşünüyor musunuz?
18. Tedarikçilerinizin pazarlık gücünü değerlendirebilir misiniz?
19. Müşterilerinizin pazarlık gücünü değerlendirebilir misiniz?
20. Otel sektörünü bu bölgede nasıl tanımlarsınız?
21. Konaklama pazarına sizce girmek kolay mı? Bu konuda nasıl bir yol izlemek gerekir? Avantaj ve dezavantajlar nelerdir?
22. İzmir'de konaklama piyasası nasıl bir büyüme eğilimi göstermekte? Örneğin; talep arzdan daha mı yüksektir?