

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Bilal Wael Mohammed AL-DURRAH

STRATEJİK KARAR ALMADA HİBRİT YAKLAŞIMIN
BÜYÜME VE REKABETÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2016

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Bilal Wael Mohammed AL-DURRAH

STRATEJİK KARAR ALMADA HİBRİT YAKLAŞIMIN
BÜYÜME VE REKABETÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Danışman

Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2016

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bilal Wael Mohammed AL-DURRAH'ın bu çalışması jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Mahir NAKİP (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ (İmza)

Üye : Doç. Dr. Berrin GÜZEL (İmza)

Üye : Doç. Dr. Ebru İÇİGEN (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. İbrahim Taylan DÖRTYOL (İmza)

Tez Başlığı : Stratejik Karar Almada Hibrit Yaklaşımın Büyüme ve Rekabetçilik Üzerindeki Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 05/08/2016

Mezuniyet Tarihi : 08/09/2016

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Stratejik Karar Almada Hibrit Yaklaşımın Büyüme ve Rekabetçilik Üzerindeki Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

...../...../ 2016

Bilal Wael Mohammed AL-DURRAH

İmza

X

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLOLAR LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
ÖNSÖZ	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK KARAR ALMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1 Karar Almanın Kavramsal Boyutları	3
1.1.1 Karar Alma Kavramı ve Önemi.....	3
1.1.2 Kararların Sınıflandırılması ve Özellikleri	6
1.1.3 Stratejik Karar Almayı Etkileyen Faktörler.....	9
1.1.4 Stratejik Karar Alma Sürecinin Aşamaları	12
1.2 Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarında Kavramsal Çerçeve.....	16
1.2.1 Stratejik Karar Alma Yaklaşımları	16
1.2.2 Stratejik Karar Almada Normatif Yaklaşımları.....	20
1.2.2.1 Rasyonel – Analitik Yaklaşımı	21
1.2.2.2 Sezgisel – Duygusal Yaklaşım.....	22
1.2.2.3 Planlama Yaklaşımı	23
1.2.2.4 Girişimcilik Yaklaşımı	23
1.2.2.5 Mantıklı Adımlarla İlerleme Yaklaşımı	25
1.2.3 Stratejik Karar Almada Betimleyici Yaklaşımlar.....	26
1.2.3.1 Sınırlı Rasyonellik “Yönetmel” Yaklaşım.....	26
1.2.3.2 Politik – Davranışsal Yaklaşım.....	28
1.2.3.3 Carnegie Yaklaşımı	28
1.2.3.4 Çöp Kutusu Yaklaşımı	29
1.2.3.5 Adaptasyon Yaklaşım	31
1.2.4 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımı	31

İKİNCİ BÖLÜM

BÜYÜME STRATEJİLERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1	Stratejinin Kavramsal Kökleri.....	38
2.1.1	Genel Strateji Vizyonu	38
2.1.2	Stratejinin Düzeyleri.....	44
2.1.2.1	Kurumsal Strateji (KS).....	47
2.1.2.2	İşletme Düzeyi Strateji (İDS).....	48
2.1.2.3	Fonksiyonel Düzey Stratejisi (FDS)	49
2.1.2.4	Operasyonel Düzey Stratejisi (ODS)	50
2.1.3	Stratejik Alternatiflerin Sınıflandırılması.....	50
2.1.3.1	Durağan Stratejiler “DS”	51
2.1.3.2	Küçülme Stratejisi ‘KçS’	52
2.1.3.3	Büyüme Stratejisi ‘BS’ veya Genişleme Stratejisi.....	54
2.1.3.4	Karma Strateji ‘KS’	54
2.2	Büyüme Stratejilerinin Kavramsal Çerçevesi	55
2.2.1	Büyüme Stratejileri Kavramı ve Önemi	55
2.2.2	Büyüme Stratejilerinin Çeşitleri	58
2.2.2.1	Konsantrasyon Büyüme Stratejisi	59
2.2.2.1.1	Dikey Konsantrasyon.....	59
2.2.2.1.2	Yatay Konsantrasyon	62
2.2.2.2	Çeşitlendirerek Büyüme Stratejisi.....	64
2.2.2.2.1	İlişkili Strateji	65
2.2.2.2.2	İlişkisiz Strateji	67
2.3	Büyüme Stratejilerini Geliştirme Teknikleri.....	71
2.3.1	Portföy Matrisi Teknikleri	72
2.3.1.1	Boston Danışmanlık Grubu (BCG) Matrisi	72
2.3.1.2	Ürün/Pazar Değerlendirme Matrisi	73
2.3.1.3	General Electric (GE) Matrisi	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET AVANTAJININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

3.1	Rekabet Avantajının Kavramsal Boyutları.....	74
3.1.1	Rekabet Avantajı: Genel Bir Değerlendirme.....	74
3.1.2	Rekabet Avantajı Yaratmanın Aşamaları	80

3.1.3	Rekabet Avantajı Stratejileri.....	83
3.1.3.1	Odaklanma Stratejisi	84
3.1.3.2	Farklılaştırma Stratejisi	85
3.1.3.3	Maliyet Liderliği Stratejisi	87
3.2	Rekabet Avantajı Yaratma Üstünlüklerin Kavramsal Çerçevesi	91
3.2.1	Rekabetçi Üstünlüğü Kavramı ve Önemi	91
3.2.2	Rekabetçi Üstünlüklerin Sınıflandırılması	94
3.2.2.1	Hizmet Maliyet Üstünlüğü	95
3.2.2.2	Hizmet Kalite Üstünlüğü.....	97
3.2.2.3	Hizmet Sunum Üstünlüğü	99
3.2.2.4	Hizmet Esneklik Üstünlüğü	100
3.2.2.5	Hizmet Yeniliği (İnovasyon) Üstünlüğü	101
3.2.3	Rekabet Avantajının Elde Etmede Rekabetçi Üstünlüklerin Rölü	103

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK KARAR ALMA YAKLAŞIMLARININ OTEL İŞLETMELERİNİN BÜYÜME VE REKABETÇİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1	Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarına İlişkin Bazı Çalışmalar (Literatür Taraması)	106
4.2	Konaklama Sektöründe Büyüme Stratejisi İlişkin Bazı Çalışmalar (Literatür Taraması).....	108
4.3	Rekabet Avantajına İlişkin Bazı Çalışmalar (Literatür Taraması).....	110
4.4	Araştırmanın Problemi	113
4.5	Araştırmanın Amaçları	114
4.6	Araştırmanın Önemi	115
4.7	Araştırmanın Modeli	115
4.8	Araştırmanın Hipotezleri	116
4.9	Araştırmanın Değişkenleri	118
4.9.1	Bağımsız Değişken “Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımı”	118
4.9.2	Bağımlı Değişkenler	118
4.9.2.1	Büyüme Stratejisi	118
4.9.2.2	Rekabet Avantajı Üstünlükleri	119
4.10	Araştırmanın Yöntemi	119
4.10.1	Veri Toplama Yöntemleri.....	119

4.10.2 Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği	121
4.10.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	121
4.11 Araştırmanın Bulguların ve Bulgulara İlişkin Yorumları	122
4.11.1 Araştırmanın Bulguları	122
4.11.2 Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yorumlar	126
4.11.3 Araştırmanın Hipotezleri Testlerinin Sonuçları	137
4.11.3.1 Hipotezlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	138
4.11.3.2 Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	151
SONUÇ	166
KAYNAKÇA.....	172
EK 1- Anket Formu	200
EK 2- Otellerin Adları.....	203
EK 3- Mülakat ile İlgili Özet Bilgiler.....	206
ÖZGEÇMİŞ	208

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Geleneksel Karar Alma Kavramı	5
Şekil 1.2 Otel İşletmelerinde Kararların Sınıflandırılması ve Özellikleri	8
Şekil 1.3 Üst Yönetimin Otel İşletmesindeki Rolü	12
Şekil 1.4 Stratejik Karar Alma Aşamaları	15
Şekil 1.5 Stratejik Karar Alma Yaklaşımları	20
Şekil 1.6 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımın Açıklanması	33
Şekil 2.1 İşletme Çevresinin Öğeleri	40
Şekil 2.2 Stratejik Niyet Hiyerarşisinin Açıklanması	42
Şekil 2.3 Strateji Oluşturma Hiyerarşisi	46
Şekil 2.4 Çeşitlendirmeye Giden Şirketin Genel Kurumsal Stratejisinin Açıklanması	47
Şekil 2.5 Endüstri İçi Rekabeti Etkileyen Porter'ın Beş Güç Modeli	49
Şekil 2.6 Otel Sektöründe Dikey Konsantrasyon	62
Şekil 2.7 Otel Sektöründe Yatay Konsantrasyon	63
Şekil 2.8 Çeşitlendirerek Büyüme Stratejisi Modeli	65
Şekil 2.9 İlişkili İşler İçin Değer Zinciri	67
Şekil 2.10 İlişkisiz İşler için Değer Zinciri	69
Şekil 2.11 Uluslararası Pazarlara Giriş Düzeyi	71
Şekil 2.12 BCG Matrisi	73
Şekil 3.1 Rekabet Avantajının Öğeleri	77
Şekil 3.2 Rekabet Avantajının Genel Kavramının Açıklanması	79
Şekil 3.3 Rekabet Avantajı Oluşturmanın Aşamaları	81
Şekil 3.4 Rekabet Avantajında Jenerik Stratejilerin Açıklanması	84
Şekil 3.5 Rekabetçi Üstünlüklerin Sınıflandırılması	95
Şekil 3.6 Maliyetlerin Hizmet ve Üretim Örgütlerinde Dağılımı	96
Şekil 4.1 Araştırma Modeli	116
Şekil 4.2 İlk Temel Hipotezi Bulguları	139
Şekil 4.3 H _{1.1.a} Hipotezi Bulguları	142
Şekil 4.4 H _{1.2} . Hipotezi Bulguları	145
Şekil 4.5 İkinci Temel Hipotezi Bulguları	150
Şekil 4.6 Üçüncü Temel Hipotezi Bulguları	152
Şekil 4.7 H _{3.1.a} Hipotezinin Bulguları	155
Şekil 4.8 H _{3.2.a} Hipotezi Bulguları	158
Şekil 4.9 Dördüncü Temel Hipotezi Bulguları	163

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Çeşitli Yazarlara Göre Karar Alma Kavramı	4
Tablo 1.2 Stratejik Karar Alma Sürecinin Aşamaları.....	13
Tablo 1.3 Stratejik Karar Alma Hibrid Yaklaşımlarının Avantaj ve Dezavantajlarının “Eleştirilerin” Açıklanması.....	37
Tablo 3.1 Rekabet Avantajının Tanımları	75
Tablo 3.2 Rekabetçi Üstünlüğün Tanımları	92
Tablo 4.1 Konaklama İşletmelerinin Mülkiyetine İlişkin Dağılım	122
Tablo 4.2 Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	122
Tablo 4.3 Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı.....	123
Tablo 4.4 Yöneticilerin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı	123
Tablo 4.5 Yöneticilerin Konaklama Sektöründe Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımı	124
Tablo 4.6 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Oteldeki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımı	125
Tablo 4.7 Yöneticilerin Aldıkları Eğitim Programlarına İlişkin Dağılımı	125
Tablo 4.8 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımına İlişkin İfadeler	126
Tablo 4.9 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımında Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin İfadeler.....	127
Tablo 4.10 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımında Çevre Türüne İlişkin İfadeler	127
Tablo 4.11 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımında Performansın Etkisine İlişkin İfadeler	128
Tablo 4.12 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımında Kaynakların Etkisine İlişkin İfadeler	129
Tablo 4.13 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımında Amaçların Belirsizliğine İlişkin İfadeler.....	129
Tablo 4.14 Konaklama İşletmelerinin Büyüme Stratejilerine İlişkin Dağılım.....	130
Tablo 4.15 Tek Merkezli (İlişkili) Çeşitlendirmeye İlişkin Yöneticilerin Görüşleri	130
Tablo 4.16 Çok Merkezli (İlişkisiz) Çeşitlendirmeye İlişkin Yöneticilerin Görüşleri.....	131
Tablo 4.17 Otel Yöneticilerinin Dikey Konsantrasyona İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	132
Tablo 4.18 Otel Yöneticilerinin Yatay Konsantrasyona İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	133
Tablo 4.19 Otel Yöneticilerinin Hizmet Maliyeti Üstünlüğüne İlişkin İfadelerin Dağılım ...	134
Tablo 4.20 Otel Yöneticilerinin Hizmet Esnekliği Üstünlüğüne İlişkin İfadelerin Dağılımı	135
Tablo 4.21 Otel Yöneticilerinin Hizmet Sunumu Üstünlüğüne İlişkin İfadelerin Dağılımı ..	136
Tablo 4.22 Otel Yöneticilerinin Hizmet Yeniliği Üstünlüğüne İlişkin İfadelerin Dağılımı ..	136

Tablo 4.23 Otel Yöneticilerinin Hizmet Kalitesi Üstünlüğüne İlişkin İfadelerin Dağılımı ...	137
Tablo 4.24 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Büyüme Stratejisi Arasındaki İlişki	138
Tablo 4.25 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Konsantrasyon Büyüme Stratejisi Arasındaki İlişki	139
Tablo 4.26 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Çeşitlendirerek Büyüme Stratejisi Arasındaki İlişki	142
Tablo 4.27 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Rekabet Avantajı Üstünlükleri Arasındaki İlişki	146
Tablo 4.28 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Büyüme Stratejisi Arasındaki Nedensellik İlişkisi	151
Tablo 4.29 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Konsantrasyon Büyüme Stratejisi Arasındaki Nedensellik İlişkisi.....	153
Tablo 4.30 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Çeşitlendirilmiş Büyüme Stratejisi Arasındaki Nedensellik İlişkili	156
Tablo 4.31 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Rekabet Avantajının Üstünlükleri Arasındaki Nedensilik İlişkisi	159
Tablo 4.32 Hipotezlerin Sonucu	164

KISALTMALAR LİSTESİ

AR&GE	Araştırma ve Geliştirme
BDG	Boston Danışmanlık Grubu
BT	Bilgi Teknolojisi
DS	Durağan Strateji
FDS	Fonksiyonel Düzey Strateji
GE	General Electric
İDS	İşletme Düzeyi Strateji
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	Küçük, Orta, Büyük İşletmeleri
ODS	Operasyonel Düzey Strateji
SİB	Stratejik İşletme Birimi
SWOT	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler

ÖZET

Karar alma, yönetici tarafından, mevcut birkaç alternatif içerisinde en uygun olanının seçildiği önemli bir süreçtir. Stratejik karar alma süreci de yöneticiler için çok önemli bir düşünce şekli ve en uygun alternatifin seçimini ortaya koyan bir süreçtir. Bu tezin amacı stratejik karar almaya yeni ve yenilikçi bir yaklaşım olan hibrid yaklaşımını dâhil etmek ve bu yaklaşımın otel işletmelerinde büyüme ve rekabet üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu çalışmanın önemi stratejik karar alma yaklaşımlarının, işletmelerin başarılı olmalarında gerekli olan gelecek vizyonunu oluşturulmasını sağlayan büyüme stratejisi ve rekabet avantajı yaratan üstünlükler üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Çalışmanın verileri örneklem kapsamında anket uygulaması ve mülakat ile elde edilmiş ve verilerin analizinde sosyal bilimler için istatistiksel paket programından faydalanılmıştır. Bu tez çalışmasında Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel yöneticileri ana kitlemizi oluşturmakta olup, verilerin hızlı ve kolay toplanması amacıyla kolayda örnekleme yolu tercih edilerek veriler toplanmıştır. Analiz sonucunda stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile büyüme stratejisi arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Ancak analiz sonucunda elde edilen bulgular, stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile yatay konsantrasyon stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile rekabet avantajı yaratan üstünlükler arasında anlamlı ilişki elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Karar Alma, Hibrid Yaklaşım, Büyüme Stratejisi, Rekabet Avantajı Yaratan Üstünlükler.

SUMMARY

THE AFFECT OF HYBRID APPROACH IN STRATEGIC DECISION MAKING ON GROWTH AND COMPETITIVENESS: AN APPLICATION IN HOTEL INDUSTRY

The strategic decision-making process described before as an essential style of thinking. It aims at choosing the best suitable alternatives. Thus decision-making is a significant process to choose the crucial alternative from several available alternatives in front of the managers. The aim of this study is to propose a new and innovative approach called as hybrid approach to strategic decision-making and to discover its impact on growth and competitiveness for hotel organizations. The important of study is consider as one of the specialized studies that are interested in studying the impact of strategic decision-making approaches on growth strategy and competitive advantage priorities, as they can employ it in building and developing their future vision to lead these organizations towards achieving successful. The researcher depends on design questionnaire and interviews to collection the main data from society and in analysis this data they use the statistical package for social sciences program. Our analysis revealed a significant correlation and effect between the hybrid approach of strategic decision-making and the growth strategy. However, the analysis did not reveal a significant effect and correlation between the hybrid approach of strategic decision-making and the horizontal concentration strategy, in addition, we found significant correlation between the hybrid approach of strategic decision-making and the competitive advantage priorities.

Keywords: Strategic Decision-Making, Hybrid Approach, Growth Strategy, Competitive Advantage Priorities.

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince bilimsel destek, teşvik ve yardımlarını esirgemeyen, sonsuz bir özveri ile değerli yönlendirmeler yapan, birlikte çalışmaktan onur duyduğum tez danışmanım Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ’e teşekkürlerimi sunarım. Tez konumun seçiminde ve çalışmamın ilerlemesindeki her türlü yardım ve katkılarıyla destek olan, yol gösteren tez izleme komitesi üyelerinden başta Doç. Dr. Ebru İÇİGEN’e, Yrd. Doç. Dr. İ.Taylan DÖRTYOL’a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Fakültesi Dekan Vekili Prof. Dr. Beykan ÇİZEL’e, Uygulamalı Bil. Fak. Dek. Yardımcısı Doç. Dr. Olgun KİTAPCI’ya, Doç. Dr. Cem Oktay GÜZELLER’e, Yrd. Doç. Dr. Yeşim HELHEL’e, emekli Prof. Dr. Tuncay NEYİŞÇİ’ye, Arş. Gör. Nilgün GÜNEŞ’e, Enstitü Sekreterimiz Atiye KOYUNCU’ya ve Sezen MEVSİM’e de teşekkür ederim. Ayrıca Dr. Sabah ALNAJAR’a, Yrd. Doç. Dr. Maha KAMEL’e ve yol arkadaşımı Muthanna İBRAHİM’e de teşekkür ederim.

Bu tez çalışmamın alt yapısını oluşturan ve doktora öğrenimim süresince derslerinden, görüş ve önerilerinden faydalandığım Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Doktora Programının çok değerli Öğretim elemanlarına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmalarımın çeşitli aşamalarında bana her konuda yardımcı olan, desteklerini esirgemeyen ve yaşamları boyunca her türlü fedakarlığı göstererek beni yetiştiren, eğitim almamı sağlayan, koşulsuz ve karşılık beklemeden destekleyen Aileme, Topluma ve Ülkeme faydalı bir birey olmam için çaba sarf eden çok değerli Annem Rasheeda HÜSSEN’i ve Babam Hacı Wael ALDURRAH’ı rahmetle anıyorum ve Abim Alhakam ALDURRAH, kız kardeşim Hanadi ALDURRAH ve Canım Eşim Nabea ALANEE’ye tezimin her döneminde eşsiz desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım...

Bilal Wael Mohammed AL-DURRAH

Antalya, 2016

GİRİŞ

Stratejik karar alma süreci, yöneticiler için zorunlu bir düşünce biçimidir. Bu süreç, istikrarlı veya istikrarsız iş çevrelerinde yakın ve uzak gelecekte hedeflerine ulaşmak isteyen otel işletmeleri için hedeflerinin mahiyeti ne olursa olsun en iyi ve uygun alternatiflerin seçilmesini amaçlamaktadır. Karar alma süreci, üst düzey yöneticilerin önündeki birçok alternatif arasından en önemli alternatifin seçildiği önemli bir süreçtir.

Bundan dolayı karar alma süreci, en hayati veya etkili işlerden biri olarak görülür ve tüm işletmelerde üst düzey yönetim pozisyonlarıyla yakından ilişkilidir. Bu sebeple bu süreç, tüm işletmelerin üst düzey yöneticilerinin idari çalışmalarıyla yakından ilgilidir. Sonuç olarak yöneticilerin planlama, kontrol ve yaratıcılığın teşvik edilmesini içeren idari süreçlere katıldığı durumlarda söz konusu süreçler karar alma süreçleri olarak düşünülür (Luthans, 1995: 440; Rosenfeld ve Wilson, 1999: 182).

Green ve Weatherhead (2014: 64)'belirttiği gibi “karar alıcı, en iyi sonucu sağlayan yumuşak ve sert çözüm opsiyonlarını seçmelidir”, bundan dolayı üst düzey yöneticiler, kritik herhangi bir karar almadan önce bu kararların sonuçlarını ve otel işletmelerinin elde edeceği faydaların neler olacağını değerlendirmelidir. Bu yüzden üst yönetimin başarılı ve etkili kararlar alma yönünden üstün bir kabiliyetinin olması, yönetimin hem kısa hem de uzun vadede sürekli başarıya yönelik hedefine ulaşmasını sağlar. İş ortamında aniden ortaya çıkabilecek değişiklikler, üst yönetimi sürekli olarak olası acil durumlarda kullanılabilecek en iyi çözümleri araştırmaya iter, buna ilaveten bu çözümler, üst yönetimin aynı piyasada faaliyet gösteren diğer rakip işletmelerle başa çıkmak üzere performans kapasitesini artırmasını sağlar (Dinçer vd., 2011: 909).

Bilindiği üzere otel işletmesi, piyasalarda faaliyet gösteren diğer işletmelerden farksızdır. Buna ek olarak bir otel işletmesi, başarı ve amaçlarına ulaşmak için stratejik kararlar almak zorundandır. Buna göre turizm sektöründe yer alan otel işletmeleri; hareketlerini etkileyen rekabet, iklim değişikliği, mevsimsel çalışma ve terörist faaliyetleri gibi turizme yönelik talebi de etkileyen farklı çevre koşulları altında otel işletmelerinin izleyeceği adımları kararlaştırmak amacıyla uyumlu bir strateji belirlemelidir.

Günümüzde otel işletmeleri, müşterilere hizmet sunan diğer tüm hizmet sunan işletmeler gibi değişim göstermiştir. Artık konaklama işletmeleri turistlerin hizmetlerden beklentilerine göre hizmet sunmaktadır. Bu durum da geçmişte geçerli olan ama günümüzde geçerliliğini yitirmiş olan satış odaklı hizmetlerden tamamıyla farklıdır. Bunun yanı sıra

modern konaklama işletmelerinin temel amacı, turistlerin beklentilerini karşılamak değil; aynı zamanda beklentilerinin de ötesine geçmek için bir takım stratejik karar alma yaklaşımları sergilemek zorundadırlar. Ayrıca büyüme stratejisi ve rekabet avantajı için de stratejik karar alma oldukça önemli bir konudur.

Şunu da belirtmek gerekir ki bir otel işletmesi için uygun çözüm olarak düşünülebilecek şeyler, diğer otellere uymayabilir çünkü otellerin her birinin konum, kapasite, rekabetçilik boyutu ve çevresel özellikler gibi kendine özgü koşulları vardır.

Bu tez çalışması dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, stratejik karar almanın kavramsal çerçevesi ele alınmıştır, ek olarak karar almanın kavramsal boyutları, karar alma kavramı ve önemi, kararların sınıflandırılması ve özellikleri, stratejik karar almayı etkileyen faktörler ve sürecinin aşamaları, stratejik karar alma Betimleyici ve normatif yaklaşımlarının kavramsal çerçevesi, ve stratejik karar almada hibrid yaklaşıma bahsedilmiştir.

İkinci bölümde büyüme stratejileri kavramsal ve teorik olarak açıklanmaya çalışılmıştır, ek olarak strateji vizyonu ve düzeyleri, stratejik alternatiflerin sınıflandırılması, büyüme stratejilerin çeşitleri, ve büyüme stratejilerin geliştirme teknikleri bahsedilmiştir.

Üçüncü bölüm de ise rekabet avantajının kavramsal çerçevesi yazılmıştır, ve bu bölümde rekabet avantajının kavramsal boyutları, rekabet avantajının aşamaları ve stratejileri, ek olarak rekabet avantajı üstünlüklerin kavramsal çerçevesi, ve sonunda rekabet avantajı elde etmede rekabetçi üstünlüklerin rolü bahsedilmiştir. Dördüncü ve son bölümde de tezin uygulama kısmı ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir

Elde edilen verilerle araştırmanın bulgu ve sonuçlarına göre Antalya turizm piyasasında faaliyet gösteren otel yöneticilerine, turizm sektöründeki olası büyük çevresel değişikliklerle başka çıkmalarında ve otel yöneticilerinin sağlıklı karar almalarında yardımcı olacak bir takım tavsiye ve öneriler bu tezde sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK KARAR ALMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Herhangi bir eylemin ilk adımı kararın verilmesidir ve bu konu sosyal, ekonomik ve hatta politik konularda çalışan araştırmacıların odak noktası haline gelmiştir. Turizm ve otel endüstrisinde işletmelerin sundukları hizmetler; doğası gereği maddi olmayan, depolanamayan, kestirilemeyen iklim koşullarından etkilenen ve aynı zamanda iç ve dış çevre değişkenlerine yönelik hassasiyeti olan bir yapıda olduğu için, stratejik karar alma süreci önemli ve hayati kabul edilmektedir.

Ayrıca stratejik karar alma otel işletmelerindeki üst düzey yöneticiler için yönetim sanatının önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bu tür önemli kararlarla ilgilenilmesi üst yönetime bırakılmıştır. Üst yönetim de işletmenin performansındaki dengesizlikleri ve zayıflıkları tespit etmek ve bu olumsuzlukların kısa zamanda daha düşük maliyetle üstesinden gelmek için tüm çabayı ve dikkati sarf etmelidir.

Buna ek olarak, günümüz otel işletmeleri diğer işletmeler gibi büyük ekonomik dalgalanmalara ve bu dalgalanmaların, özellikle turizm faaliyetlerini ve otel işletmelerini etkileyen en önemli faktörlerden biri olan ekonomik gerileme ve terör saldırıları işletmeleri etkilemektedir.

1.1 Karar Almanın Kavramsal Boyutları

1.1.1 Karar Alma Kavramı ve Önemi

Karar alma oteller de dâhil olmak üzere tüm işletmeler için öneme sahiptir ve bu nedenle yöneticiler otel endüstrisinin hassasiyetini dikkate almalıdır. Endüstrinin bu hassasiyeti otel işletmelerinin genel performansına ve aynı zamanda paydaşların, ziyaretçilerin, turistlerin, çalışanların ve toplumun refahına da yansıyan endüstri içerisindeki istikrarsızlıktan kaynaklanmaktadır. Hodgetts ve Luthans (2003: 338); Guntnik vd., (2006: 722); Wang ve Ruhe (2007: 1); Wang (2008: 215); Lunenburg (2010: 2) karar almayı, bir grup seçenek arasından işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak üzere üst yönetim tarafından bir veya iki alternatifin seçilme süreci olarak tanımlamışlardır. Bu tanımda iki özelliğin bulunduğu açıkça görülmektedir. Bu özelliklerden ilki karar almanın bir grup opsiyon arasından seçim yapmayı içermesidir. İkinci özellik, karar almanın sadece bir eylem planı seçimini değil, bu sürecin ötesine giderek karar alma sürecinin planlama, organizasyon ve değerlendirme alternatiflerini de içermesidir. Tanımda vurgulanan son özellik ise yukarıda yer verilen hedeflerin, karar alıcının nihai eylem planına ulaşmak için sergilediği yenilik eylemlerin sonucu olan amaç veya hedeflerle ilgili olmasıdır.

Harvey (2007: 4), karar almanın, pek çok işletme için rekabet avantajının ve değer yaratmanın temel taşlarından biri haline geldiğini belirtmektedir. karar alma sürecinde yapılacak iyileştirmeler dünya çapında işletme performansı sergilenmesine yardımcı olabilecektir. Anderson (2002: 5) karar almanın diğer tüm kararlarda yer alan iki özelliğini açıklamış, karar almanın iki ayrı aşamada meydana geldiğini ifade etmiştir. Bu aşamalar:

I. Aşama: Problemin yapılandırılması. Bu aşama eylem planlarının ve tüm alternatifler için değerlerin belirlenmesi ve bazı alternatiflerle ilgili değerleri etkileyebilecek belirsizlik durumlarının detaylı olarak incelenmesiyle ilgilidir.

II. Aşama: Değerlendirme. Bu aşamada alternatifler, arzu edilen farklı sonuçların arzu edilme derecesine ve tercih edilen alternatifin seçilmesi durumunda meydana gelebilecek olası sonuçlara göre ağırlıklandırılmaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda, aşağıda karar alma kavramıyla ilgili bazı görüşlere yer verilmiştir.

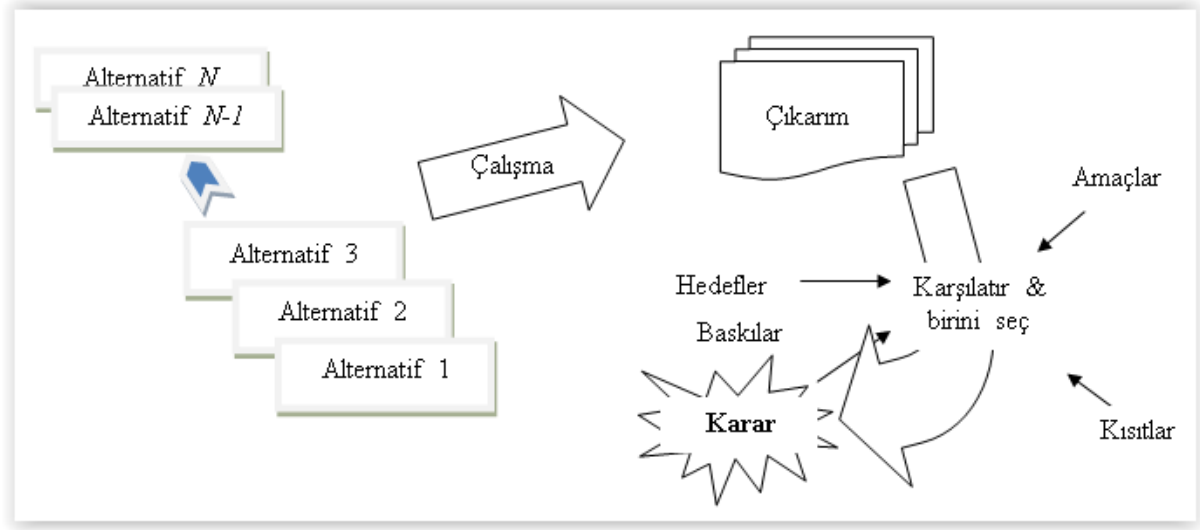
Tablo 1.1 Çeşitli Yazarlara Göre Karar Alma Kavramı

No.	Yazar(lar)	Tanım
1.	Patel vd.,(2002: 53)	Karar alma, belirli bir amaca ulaşmak için belirli alternatifler arasından seçim yapma sürecidir.
2.	Wang ve Ruhe (2007: 73)	Karar alma, belirli kriterler veya stratejilere bağlı olarak bir grup alternatif arasından tercih edilen seçeneği veya eylem planını seçme sürecidir.
3.	Wang (2008: 215)	Karar alma, çeşitli belirleyici özellikleri olan bir grup alternatif arasından bir fikrin veya eylemin seçildiği bilişsel bir süreçtir.
4.	Amgoud ve Prade (2009: 413)	Karar alma, genellikle eyleme yönelik mantık yürütme olarak görülür.
5.	Yuenyong (2012: 5047)	Karar alma, değer yargısı ve bilgiyi uygulayabilecek üst düzey düşünme becerileri olan kişilerin varlığını gerektirir.
6.	İbrahim (2012: 649)	Karar alma, mantık yürütme ve karar alma arasındaki karşılıklı bağımlılık nedeniyle oldukça karmaşık bir süreçtir.
7.	Organ (2013: 490)	Karar alma, stratejik konulara çözüm bulmak ve iletişim kurarak çözüm(ler)i uygulayacak temel yaratmak amacıyla stratejik planlama için platform yaratmak için karmaşık durumları güç dengeleri açısından değerlendirerek inceleyen süreçtir.
8.	Wolf vd., (2013: 290)	Karar alma, mevcut alternatiflerin öznel değerlerine bağlı olarak alternatifler arasında seçim yapma aracıdır.
9.	Swami (2013: 204)	Karar alma, mevcut alternatifler arasından, zihinsel veya bilişsel, rasyonel seçim yapma sürecini ifade eder.
10	Gade ve Osuri (2014: 20)	Karar alma, karar alıcının değerlerine ve tercihlerine bağlı olarak alternatifleri belirleme ve seçim yapma sürecidir.

Kaynak: Yazar tarafından literatürden derlenerek hazırlanmıştır.

Yukarıda yer verilen yazarların görüşleri ve karar alma kavramını tanımlamak için kullandıkları terminoloji arasındaki farklılığa rağmen, otel endüstrisindeki karar almaya yönelik vizyon esasında önemli ölçüde değişmemiştir ve şu şekilde özetlenebilir: Karar alma, otel yöneticilerinin başarılı kararlar (otel işletmesinin uzun vadeli ve kısa vadeli amaçlarına ulaşması için) alabilmek için, otel işletmesinin çevresel belirsizliği altında yöneticilerin

uygulama deneyimlerine ve bilimsel etkinliğe bağlı olarak gerçekleştirdikleri bazı dinamik, hassas adımları içermektedir. Aşağıdaki şekil işletmelerde karar almayı açıklamaktadır.



Şekil 1.1 Geleneksel Karar Alma Kavramı

Kaynak: Bennet ve Bennet, 2008: 27

Bennet ve Bennet (2008: 1) tüm kararların geleceği etkileme meselesi olduğunu eklemiş ve karmaşıklığın giderek arttığını ifade etmişlerdir. Bu nedenle karar alıcılar içgüdülerine ve yargılarına güvenmelidir. Yazarlar, karar alma sürecindeki zorlukların nedeninin, yöneticilerin bilgiyi/veriyi işleme konusundaki sınırlı kapasitelerinden ve sınırlı, belirsiz, tutarsız veya eksik bilgi/veri, zaman ve insan kaynağı dolayısıyla olasılıkları değerlendirme konusundaki sınırlı yeteneklerinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir (Sadaghiyani, 2011: 531).

Gample ve Gibson (1999: 19) “kurumların hayatta kalabilmesi için etkili karar almanın gerçekleştirilebileceği bir çevre yaratılmasının önemli olduğunu” belirtmiştir. Smith (2001: 2) ise, AR&GE operasyonlarının karar alma süreci üzerindeki etkisini iki önemli öge ile açıklamıştır. Bunlar “kullanım” ve “etki”dir. Kullanım, AR&GE’nin, karar almanın sorun çözme gibi amaçlarına hizmet ettiği veya politik ve bürokratik pazarlıklarda bir araç olarak kullanıldığı durumları ya da kavramsal anlayışı geliştirmek için benimsenmesini ifade eder. Etki, AR&GE operasyonlarının daha önce alınan kararlarda önemli rol oynamasıyla ilgilidir ancak AR&GE her işletme için, bu işletmenin karar almada açıkça rolü olmasa bile, önemlidir.

Sonuç olarak, otel işletmelerindeki karar alıcıların, işletmenin ayakta kalmasına yardımcı olacak ve turizm pazarında işletmenin ilerlemesini engelleyebilecek rekabet ile iç/dış çevre faktörleri altında etkinliğini ve verimliliğini artırmasını sağlayacak etki karar alma

için yeterli imkânları olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca başarılı yönetici ile AR&GE operasyonlarının etkili performansı arasındaki güçlü korelasyonun etki karar alma sürecindeki desteği unutulmamalıdır.

1.1.2 Kararların Sınıflandırılması ve Özellikleri

Karar alma işletmelerin gelecekteki politikalarını, genişleme planlarını ve büyümelerini şekillendirmedeki aktif rolü nedeniyle otel işletmeleri için kritik öneme sahip bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle üst yönetimin kararlara katılımı oldukça önemlidir. Durbin (2005: 78), sağlıklı karar alma yetkinliğinin, bireyin kariyeri ve iş tatmini için çok önemli olduğunu ileri sürmüştür. Bu doğrultuda ilgi alanına giren işin belirlenmesi, bireyin daha fazla iş tatmini elde etmesine olanak tanıyacak şekilde olmalıdır. Greenberg (2002: 261; 2011: 371) kararları iki başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlardan ilki, bireysel karar olarak da bilinen yukarıdan aşağıya kararlardır. Burada karar alma gücü üst yönetimin elindedir ve bu durum daha alt kademelerde çalışan kişilere sınırlı karar alma alanı bırakmakta veya buna hiç olanak tanımamaktadır. İkinci başlık ise, aynı zamanda grup kararı olarak da bilinen yetkilendirilmiş karar almadır. Yetkilendirilmiş kararlar, üstlerine danışmayan veya sınırlı bir şekilde danışan personelin karar almada aktif rol oynamasına imkân vermektedir. Bu tür karar alma, personelin karar almada yeterli güce sahip olmasını ve sahip olunan bu güç de bu kişilerin işlerini daha verimli bir şekilde yapmalarını yol açar.

Farklı yazarlar (Jones, 2001: 359; Johansson, 2006: 314; Simmon, 2008: 2; İsmail, 2011: 180; UçakTürk ve Villard, 2013: 1041) örgütsel kararları iki gruba ayırmıştır. Bu gruplardan ilki Programlı Kararlardır. Bu grupta yer alan kararlar önceden belirlenmiş eylem planlarını kullanmakta ve tekrarlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu kararların doğası düzenli veya rutin olarak tanımlanabilir ve alt kademe çalışanlar tarafından önceden belirlenen alternatiflere göre alınmaktadır. Bu gruplandırmada yer alan ikinci başlık ise, Programlanmamış Kararlardır. Bu kararlar uzun vadeli etkileri ile nitelenmektedir ve işletmedeki üst düzey yöneticilerin ortaklığı ile verilir.

Durbin (2005: 80) ise kararları üç gruba ayırmıştır. Bu gruplardan ilkinde, karar alıcının çevresel değişkenler hakkında kesin bilgiye sahip olduğu, verilerin anlaşıldığı ve bilindiği, kararların sonuçlarının doğru tahmini edilebilir varsayıldığı ve son olarak problem çözme sürecinin kesin ve kolay olduğu varsayılan Kesinlik Kararları yer almaktadır. İkinci grupta yer alan Risk Kararları kategorisinde risk koşulları, farklı eylem planlarının sonuçlarıyla ilgili olarak kusurlu (eksik) kesinliğe sahiptir. Ancak tüm alternatiflerin olasılığıyla ilgili bazı algılar ve öngörüler mevcuttur. Üçüncü gruptaki Belirsizlik

Kararlarında ise mevcut sorunla ilgili kararlar sınırlı bilgiye dayanarak alınmaktadır. Karar alıcı, geliştirilen alternatifler için olasılıklar önerememektedir. Bu nedenle karar alıcı işinde karşılaşılabileceği sorunların çözümü için içgüdülerine güvenmek zorundadır.

İsmail (2011: 180), kararların gruplandırılmasına Taktik Kararları eklemiştir. Yazar, taktik kararların rutin olmaları ile karakterize edildiğini ve aynı zamanda rutin kararlar olarak bilindiğini ifade etmiştir. İşletme için önemli olan bu kararlar, üzerinde fazla düşünmeyi gerektirmemektedir ve az sayıda alternatifi bulunmaktadır. Taktik kararlar orta ve üst kademe yöneticiler tarafından alınmaktadır. Bu kararlar fazla risk veya belirsizlik içermemektedir ancak politikalara ve örgüt stratejilerine oldukça fazla destek sağlayarak ve onları tamamlarlar.

Wainfan (2010: 3) stratejik kararları, herhangi bir örgütte üst yönetim tarafından alınan tekrarlanabilir olmayan, örgütün ayakta kalmasını ve sürdürülebilir başarıyı elde edilmesini önemli şekilde etkileyen kararlar şeklinde açıklamıştır. Programlanabilir olmayan, politikaların ve uzun vadeli amaçların belirlenmesini içeren, kritik kararlarla karşı karşıya kalınan bu kararlarda önemli bilgiler yetersizdir. Örgüt performansı üzerindeki kritik önemi dolayısıyla bu durumda üst yönetici çalışma ve yenilikle düşünmeye odaklanmaktadır (Al-Shobeky, 2010: 16; İsmail, 2011: 180).

Buna ek olarak, stratejik karar alma örgüte büyük destek sağlamak ve kârlılığını artırmada önemli rol oynamaktadır. Diğer taraftan, stratejik karar alma rekabetçi fırsatların tespit edilmesine yardımcı olur; işletmenin ve ürünlerinin ve nihayetinde de personelinin hayatta kalmasının temel yapı haline gelir (Mohsen, 2008: 27- 28).

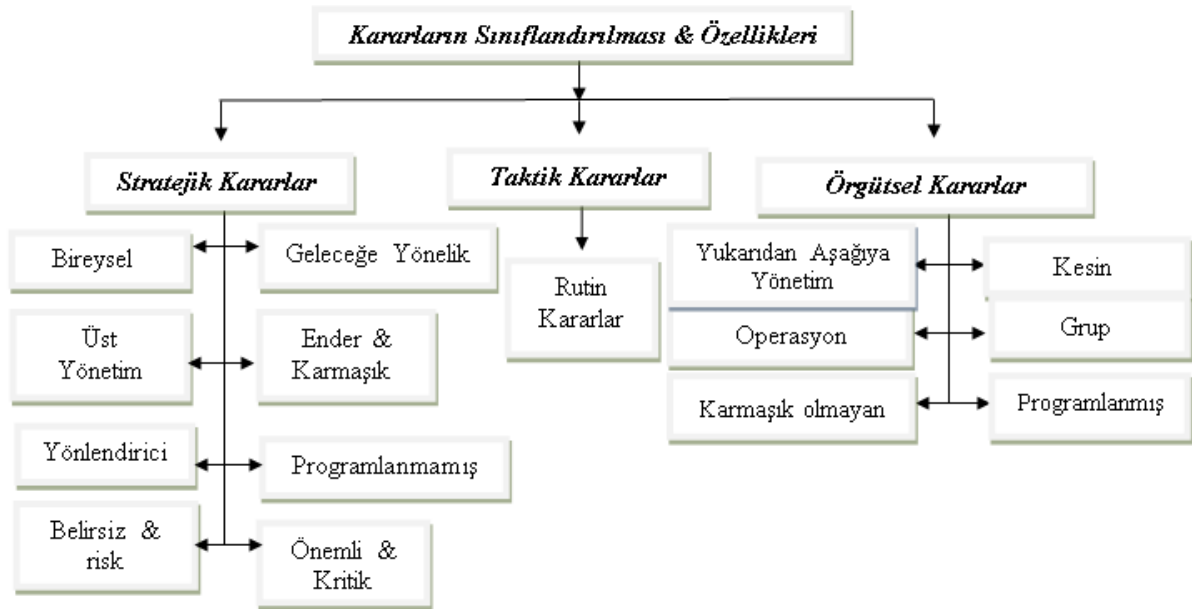
Daft (2003: 273); Al-Alak (1998: 70 - 71); Al-Duri (2004: 42) stratejik kararları örgüt tarafından yürütülen fonksiyonlar veya eylemler bazında aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır:

1. Operasyon ve üretimle ilişkili stratejik kararlar: Üretim hatlarında kullanılan araçlardan daha iyi faydalanarak üretim hacmini mevcut seviyeye çıkarmak veya üretim hacmini artırmak için yeni üretim hatları açmak. Tüm örgütlerdeki üretim yönetimi iyi bir ürünü, yüksek kalitede, doğru zamanda, düşük maliyetle üretmenin yollarını bulmaya çalışırken; operasyon yönetiminin amaçları müşteri hizmetleri ve kaynak kullanımı olarak kategorize edilebilir (Kumar ve Suresh, 2009: 7-11).
2. Satışlarla ilgili stratejik kararlar: Burada firma fiyatlardaki riski azaltmaya çalışmaktadır. Bu nedenle, mevcut ürünler veya hizmetlerle yeni iç ve dış pazarlara açılmaya çalışır. Tsai vd.,(2008:3) göre işletmenin rekabet yeteneği ağırlıklı olarak, hizmet ettiği yerel ve dış pazarlara bağlıdır. Yazarlar, genelde işletmenin rekabetçilik

düzeyinin firmanın büyüme, uluslararası pazar payı ve kârlılık yaratma yeteneğini ifade ettiğini eklemiştir.

3. Finansal konularla ilgili stratejik kararlar: Bu tür kararlar; kârı artırmak amacıyla yeni finansal kaynaklar edinmek, pazar payı yüksek olan örgütlerle birleşmeye gitmek veya örgütün tasfiye kararını vermek için gereken araçlar gibi finansal kaynaklara odaklanmaktadır.
4. İnsan kaynaklarına ilişkin stratejik kararlar: Yüksek becerileri olan ve kısa vadede örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamada başarı sergileyecek olan etkin çalışanlar tarafından edinilen kaynakları içermektedir. Personel hareketliliği ve iyi tanımlanmış misyon ifadesi, otel işletmesinin uzun vadedeki rekabetçiliğinin maksimize edilmesine etkin bir şekilde katkıda bulunabilir (Tavitiyaman vd., 2011: 650)

Otel endüstrisinde sahip olunan uzmanlık doğrultusunda, bu çalışmada otel işletmesinin yapısını ve gelecekteki hedeflerini doğrudan etkileyen hibrid karar almanın, stratejik karar alma yöntemleri içerisinde daha uygun olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, otel endüstrisinin gizliliği, otel hizmetlerinin gizliliği ve bu örgütlerin doğası iç ve dış çevre faktörlerinden oldukça fazla etkilenmektedir. Aşağıda yer alan şekilde, yukarıda bahsedilen farklı görüşlere dayalı olarak kararların sınıflandırılması ve özellikleri yer almaktadır.



Şekil 1.2 Otel İşletmelerinde Kararların Sınıflandırılması ve Özellikleri

Kaynak: Yazar Tarafından Literatürden ve Aşağıdaki Kaynaklardan Derlenerek Hazırlanmıştır

(İsmail, 2011; Durbin, 2005; Jones, 2001; Johnsson, 2006; Simmon, 2008; ÜçakTürk, 2013; Wainfan,2010).

1.1.3 Stratejik Karar Almayı Etkileyen Faktörler

Otel işletmelerinde stratejik karar alıcıların önemli rolü ve karmaşıklığı, stratejik karar almada en önemli ve etkili faktörlerin belirlenmesi için detaylı bir şekilde düşünülmesini gerektirmektedir. Birbirleriyle örtüşmelerinden dolayı stratejik karar almayı etkileyen faktörler tam olarak belirlenemeyebilir. Gordon (1999: 125) stratejik karar almayı etkileyen iki temel faktör olduğunu ileri sürmüştür. Bunlardan ilki Bilişsel Önyargılardır (cognitive bias). Bu durumda karar alıcılar, mevcut veya potansiyel olaylar karşısında vizyonlarını ve yargılarını yönlendirmek için basitleştirilmiş stratejileri kullanırlar. Ancak yöneticiler sıklıkla hata yapmaktadır. Gordon üç alt-önyargının varlığını belirlemiştir. Bu önyargılar şunlardır:

- a. Ulaşılabilirlik önyargısı: Önyargının varlığını tahmin etmek için kullanılan sistematik önyargıları tanımlamak için kullanılır. İşletmelerdeki üst ve orta kademe yöneticiler rakip örgütlerle olan önceki deneyimleri incelemeyi muhtemelen göz ardı eder ve bu deneyimleri, bu önyargının örgütün itibarı ve performansı üzerindeki, özellikle mevcut pazarlara yeni ürün/hizmet sunumu veya yerel, bölgesel ya da küresel bir yeni pazara girerken oluşan etkisini azaltmak için kullanmazlar.
- b. Temsil önyargısı: Bu durumda yöneticiler herhangi bir olguyu sıklığını algılamalarına göre değerlendirebilirler. Olasılık gibi bazı temel oranları varsayarak gerçekleşme sıklığını göz ardı edebilirler.
- c. Ayarlama önyargısı: Yöneticiler başlangıçta bazı değerlendirmeler yaparlar veya başlangıçta bir değere bağlı kalırlar. Daha sonra ise, nihai eylemi gerçekleştirmeden önce bu değeri sistematik olarak ayarlarlar. Bu önyargıda, etkili yönetici liderlikte öncü olan önemli faktörleri ve faktörlerin temel kararların verilmesindeki doğrudan etkisini dikkate alır.

Stratejik karar almayı etkileyen ikinci faktör ise Örgütsel Bariyerlerdir. Örgütün yapısal özellikleri ve etkililiği karar alma sürecini etkileyebilir. Örneğin yapısal faktörler nihai kararı almada kimin yetkili olduğunu belirleyebilir. Örgütün hiyerarşisi ve komuta zinciri, belirlenmiş yöneticilere meşruiyet kazandırabilir. Örneğin finansal kurumlardaki yöneticiler ve çalışanlar rutin olmayan bazı kararlar için onay almak veya istisna yapmak için üstlerine başvururlar. Stratejik karar almayı etkileyen bir başka faktörse Şirket Ödül Sistemidir. Bazı şirketler karar almanın niteliğine veya niceliğine göre ödüller verebilir. Bu şirketler algılarını, beklentilerini, yaratıcılıklarını ve çabalarını geliştirmeleri için eğitim programları vasıtasıyla çalışanlarını sağlıklı karar almanın etkili bir şekilde sağlanması için teşvik edebilirler. Stratejik karar alma sürecini etkileyen bir diğer faktör ise kaliteli karar alma için gerekli olan

bilginin elde edilmesi için yöneticilerde bulunan araçlarla temsil edilmektedir. karar alıcılara sunulan özel bilgisayar sistemleri bu tür araçlara örnek olarak gösterilebilir.

Daft (2004: 361) stratejik karar almayı etkileyen iki faktör eklemiştir. Bunlardan ilki Örgüt kültürüdür ve bu faktör iki alt düzeyde incelenmektedir:

- a. Görülebilir yapılar: Kültür, moda, davranış, stil, mimikler, hikayeler ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan seremoniler gibi gözle görülebilir değişkenleri ifade etmektedir. Bu öğeler personelin anılarında yer alan değerleri derinden yansıtabilir. Bu nedenle örgütler bu değerleri yücelterek örgütler, çalışanlar ve müşteriler arasında sadakat yaratmaya çalışmaktadır.
- b. Gözlenemez Davranışlar: Bu başlık örgüt çalışanlarının değerleri, varsayımları, inançları ve düşünme süreçlerini içermektedir. Kurum Kültürü bir işletmenin çalışanları tarafından edinilen ve paylaşılan inançlar, beklentiler ve değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır ve bir çalışandan diğerine aktarılır. Bu nedenle başarılı yöneticiler çalışanlar arasındaki derin bağlılığa dayanarak, tüm çalışanların aynı inançlara ve geleneklere sahip olmadığını dikkate alarak ana hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Etkili bir yöneticinin rolü çalışanlar arasındaki bu temel farklılıkları azaltmaktır (ZhenJia, 2005: 69).

Daft (2004: 362) örgüt vizyonunun oluşturulmasında kültürün rolünden bahsetmiş ve kültür aracılığıyla örgütsel kimliğin oluştuğunu ve çalışanların kendi inanç ve değerlerinden daha çok örgütün inanç ve değerlerine bağlılık geliştirdiğini ifade etmiştir. Daft'a göre kültürün, içsel/dışsal örgüt konsantrasyonsında iki önemli işlevi bulunmaktadır. Ayrıca örgüt kültürünün; yazılı planlar, politikalar ve stratejilerin bulunmadığı durumlarda çalışan karar alma davranışını yönlendirdiğini eklemiştir.

Yazara göre stratejik karar alıcıyı etkileyen ikinci faktör Etik değerlerdir. Etik, bireyin veya grubun davranışlarını doğru/yanlış ya da etkili/etkisiz olarak yönlendiren ahlâki değer ve algı ilkeleridir. Robbins ve Judge (2009: 139) bireyler arasında farklılaşan bir başka faktör eklemiştir. Bu faktör kişilikten ve cinsiyetten kaynaklanmaktadır. Karar alma süreci açısından cinsiyet sorunları aşırı düşünme anlamına gelebilir. Örneğin kadınlar genelde derin düşünmeye erkeklerden daha fazla eğilimlidir. Bu özellik kadınlara, özellikle otel endüstrisi gibi hizmet sunan işletmelerde kilit rol kazandırmaktadır. Bu nedenle bu tür örgütler kadın çalışanlara ağırlık vermekte ve hizmetleri tasarlarlarken veya koordine ederken onların deneyimlerinden faydalanmaktadır.

Nooraie (2012: 407) stratejik karar almanın karara özgü özelliklerden de etkilenebileceğini eklemiştir. Bu özellikler kararın aşinalığı, kararın etkisinin büyüklüğü,

tehdit/fırsat, kararın risk derecesi, kararın karmaşıklığı ve kararın türüdür. Bu tür durumlarda örgüt yönetimi, işletme çevresindeki olası fırsatları veya tehditleri tespit etmek için iç/dış çevreyi analiz ederek sınırlı ve detaylı bir karar almaya çalışır.

Bardis (2012: 16) örgüt performansını etkileyen önemli bir faktörün altını çizmiştir. Bu faktör iki başlık altında incelenen çevre boyutudur.

Çevre boyutunun ele alındığı ilk faktör Dış çevredir. Bardis, dış çevrenin işletmenin performansını ve hayatta kalmasını etkileyen pek çok örgüt dışı faktörü içerdiği için dış çevre analizinin iç çevre analizinden daha zor olduğunu ifade etmiştir. Dış çevre analizi makro ve mikro çevrenin analiz edilmesini gerektirir. Makro çevre analizi örgütün dış çevresiyle ilgilidir ve ‘PESTÇ’ olarak da adlandırılan politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve çevresel olmak üzere beş alt kategoriye içerir. Ancak turizm ve otel endüstrisinde bu alt kategoriler ‘SKEPTICAL’ analiz olarak adlandırılır ve sosyal, kültürel, ekonomik, fiziki, teknik, uluslararası, iletişimle ilgili, altyapıyla ilgili, yönetsel, kurumsal, yasal ve politik alt kategorilerinden oluşur. Bu endüstride başarı güvenliğinin varlığına ve yalnızca doğal çevrede değil aynı zamanda yerel halkın kültür, değerler, gelenekler ve yaşam tarzındaki kirliliğin azaltılmasına bağlı olduğu için otel endüstrisi diğer sektörlerden farklıdır.

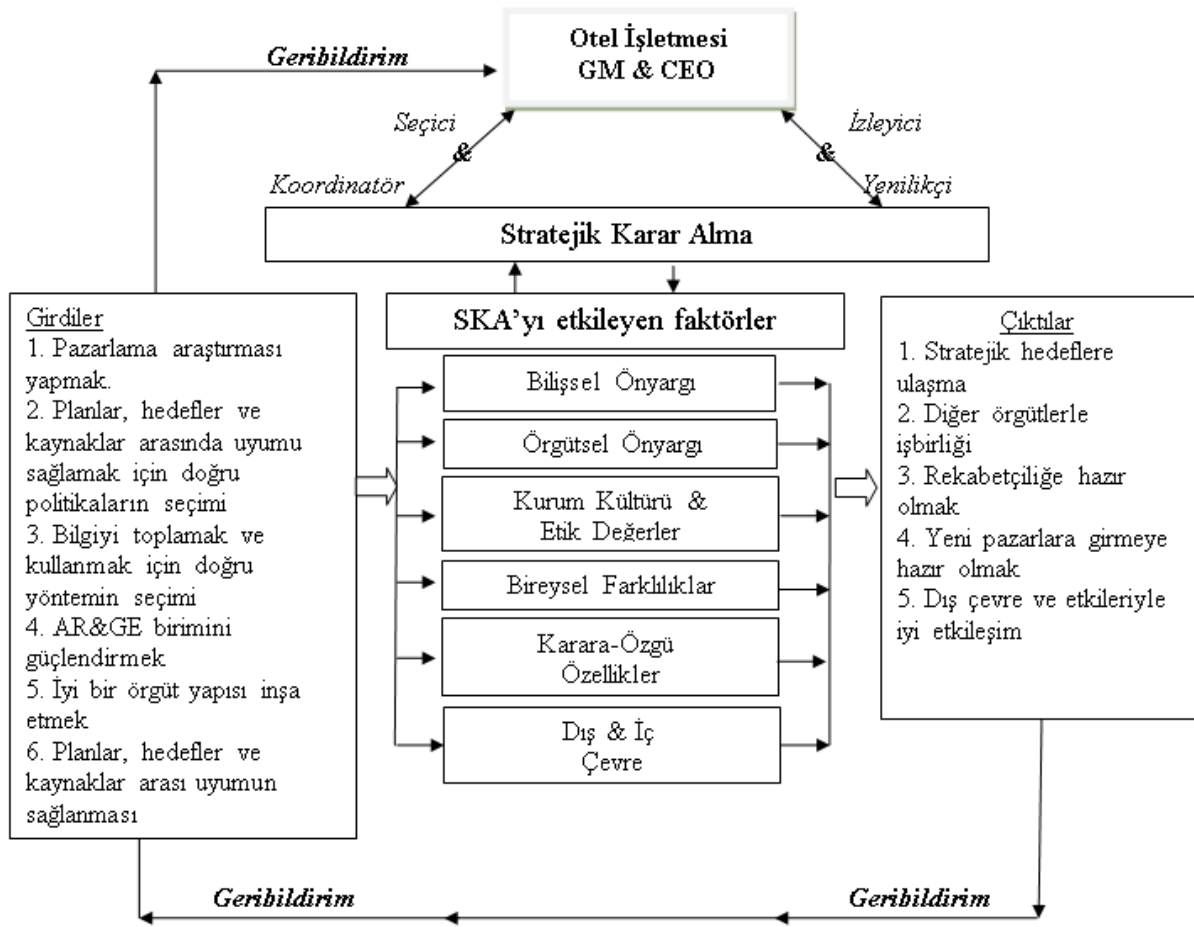
Mikro çevre analizi ise performansı, müşterileri, tedarikçileri ve diğer rakip örgütleri etkileyen işletme içi faktörleri inceler. Çevre boyutunun ele alındığı ikinci faktör ise iç çevre analizidir. Yöneticilerin işlerini daha iyi anlamalarına, geçmişteki planları, stratejileri, hedefleri değerlendirmelerine ve gelecekteki politikaları için yeni bilgiler edinmelerine yardımcı olan iç çevre analizinin uygulanması için Bardis (2012) yöneticileri teşvik edecek çeşitli nedenler ortaya koymuştur. Bu nedenler şunlardır:

- a. Herhangi bir örgütte finansal performansı değerlendirmek
- b. Ürün/hizmet değerlendirmesi yapmak
- c. Firmanın zayıf olduğu alanları tespit etmek ve gelecekteki planlarda ve politikalarda bu zayıflıklardan kaçınmak
- d. Firma içerisinde düzenlenen faaliyetleri değerlendirmek
- e. Yeni kaynaklar araştırmak
- f. Firmanın ihtiyaç duyduğu yeterlilikleri geliştirmek

Sonuç olarak stratejik karar almayı etkileyen faktörler genel olarak işletmelerin ve özelde de otel işletmelerinin doğasındaki farklılık dolayısıyla değişmektedir.

Bu nedenle otel işletmelerindeki üst yönetim kısa ve uzun vadeli hedeflerin elde edilmesini sağlamak için daha aktif olmalıdır. Üst yönetim Koordinatör, Seçici, İzleyici ve Yenilikçi gibi çeşitli rolleri üstlenerek otel işletmesinin kaynakları ve stratejik amaçları

arasındaki uyumu sağlayarak başarılı stratejik kararlar tasarlamalı ve bu kararları almalıdır. Buna ek olarak üst yönetim, otel işletmeleri için tehdit olarak kabul edilen bir durum olan çalışmalarda gecikmenin yaşanmaması için bu kararları kontrol etmeli ve değerlendirmelidir. Bu doğrultuda üst yönetim, etkili stratejik kararlar vererek genişleme ve büyüme için tehditleri fırsatlara çeviren inovatif bir öge haline gelmektedir. Aşağıdaki şekilde, stratejik karar almayı etkileyen faktörlerle karşılaşan otel işletmesi üst yönetiminin rolünü gösterilmektedir.



Şekil 1.3 Üst Yönetimin Otel İşletmesindeki Rolü

Kaynak: Yazar Tarafından Literatürden ve Aşağıdaki Kaynaklardan Derlenerek Hazırlanmıştır

(Daft; 2010, Bardis, 2012; Nooria, 2012).

1.1.4 Stratejik Karar Alma Sürecinin Aşamaları

Stratejik karar almayı etkileyen faktörlerin açıklanmasının yanı sıra otel işletmelerinde stratejik karar alma sürecindeki kritik aşamaların giderek artan öneminin altının çizilmesi gerektiği düşünülmektedir. Montibler ve Franco'ya (2010: 25) göre stratejik karar süreci yüksek seviyede belirsizlik, farklı alternatifler arası sinerji, uzun vadeli sonuçlar ve paydaşların kritik psikolojik ve sosyal işlemlerde yer almasının gerekliliğini içermektedir.

İzlenebilecek en iyi yol yöneticilerin elinde bulunan bilgiyi mevcut alternatifler arasında beklenen en iyi parasal değeri, müşteri tatminini ve krallığını, çalışan refahını sağlayacak alternatifi seçmek için kullanmalarıdır (McShane ve Glinaw, 2010: 198; Engle, 2011: 11). Bu alanda çalışan araştırmacılar stratejik karar almayı sınıflandırmak için farklı yöntemler sunmaktadır. Tablo 1.2’de önceliklere bağlı olarak oluşturulan stratejik karar alma aşamaları ve bu aşamalar kapsamındaki birbirini izleyen adımlar yer almaktadır.

Tablo 1.2 Stratejik Karar Alma Sürecinin Aşamaları

Mintzberg vd.,1976: 252	Shrivastava,1983: 178	Sabherwal ve Gorver,1989: 55
- Problemin tanımlanması - Bilgi toplama - Alternatiflerin oluşturulması - Alternatiflerin değerlendirilmesi - Seçim	- Problemin tanımlanması - Alternatif eylem planlarının üretilmesi ve değerlendirilmesi - Uygun çözümün seçilmesi	- Problemin tanımlanması - Alternatiflerin üretilmesi - Mümkün en iyi yöntemin seçilmesi
Eisenhardt ve Zbaracki,1992: 21	Jones vd.,2000: 204	Hunger ve Wheelen,2004: 5
- Tanımlama -Geliştirme -Seçim	- Karar alma ihtiyacının farkına varılması - Alternatiflerin üretilmesi - Alternatiflerin değerlendirilmesi - Alternatifler arasından seçim yapılması - Seçilen alternatifin uygulanması - Geribildirimlerden öğrenme	-Mevcut performans sonuçlarını değerlendirme -Kurumsal yönetimi değerlendirme -Dış çevre analizi -Stratejik faktörlerin analizi (SWOT). -En iyi alternatif stratejinin üretilmesi, değerlendirilmesi ve seçilmesi -Seçilen stratejilerin uygulanması -Uygulanan stratejilerin değerlendirilmesi
O’Neill vd.,2004: 2	Daft,2003: 281; 2010: 222)	Nooraie,2014: 643
- Problemin tanımlanması - Alternatiflerin üretilmesi - Değerlendirme - Seçim	- Karar alma gerekliliğinin farkına varılması - Nedenlerin tespiti ve analizi - Alternatiflerin geliştirilmesi - Karar alternatiflerinin seçimi - Seçilen alternatiflerin uygulanması - Değerlendirme ve geribildirim	- Durum tespiti - Alternatiflerin üretilmesi - Alternatiflerin değerlendirilmesi - Seçim - Entegrasyon

Kaynak: Yazar tarafından literatürden derlenerek hazırlanmıştır.

Bu çalışmada, stratejik karar almanın aşamaları turizm perspektifinden ele alındığı ve bu nedenle çalışmanın amaçlarıyla örtüştüğü için O’Neill vd., (2004: 2) görüşleri desteklenmektedir ve stratejik karar alma sürecinin aşamaları aşağıdaki şekilde benimsenmiştir:

Problemin Tanımlanması: Bir problemin veya fırsatın tanımlanması, üst yönetimin dikkatini çekecek sorunların belirlenmesi amacıyla iç/dış çevrenin incelenmesini gerektirmektedir. Üst

yönetim ayrıca, işletmenin amaçları doğrultusunda tatmin edici bir şekilde hareket edip etmediğini belirlemek için dış çevreyi analiz etmektedir (O'Neill vd., 2004: 2). Costa (1994: 293) ve Formica ve Kothari (2008: 356) çevresel analizin üst yönetime olumlu veya olumsuz etkileri tahmin edebilme ve işletmeyi bulunduğu dış çevreye adapte edebilmek için uygun stratejilerin geliştirilmesi konusunda yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle otel işletmelerinin etkili yönetimi, zayıflıkları ve eksiklikleri tespit edebilmek için mikro ve makro çevreyi sürekli olarak incelemelidir.

İlgili Alternatiflerin Tanımlanması: (O'Neill vd., 2004: 2)'e göre üst yönetim, mevcut veya gelecekteki durumların gereklerini karşılayacak ve programlanmamış kararların altında yatan nedenlere yanıt verebilecek alternatif eylem planları veya çözümler geliştirmelidir. Hitt ve Shimizu (2004: 44) işletme ile çevresi arasındaki stratejik boşluğu doldurmak için alternatiflerin tanımlanmasında işletmenin karşılaştığı sorunlara çözüm olabilecek alternatiflerin veya eylem planlarının belirlenmeye çalışılması ve işletme çevresine meydana gelebilecek olaylar karşısında beceri ve kaynaklardan faydalanılan alternatiflerin uygun çözüm olarak tanımlanması gerektiğini ifade etmişlerdir.

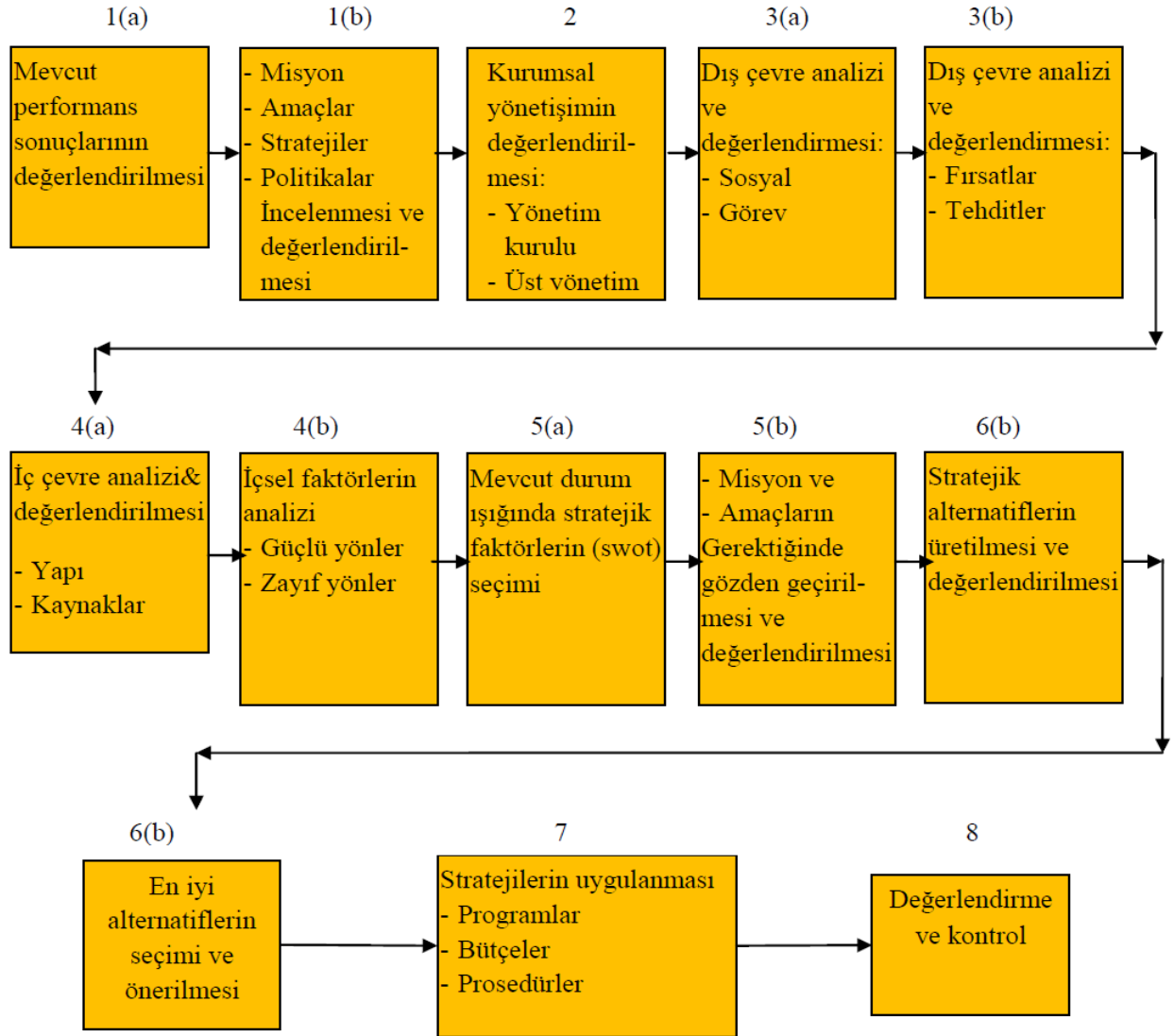
Değerlendirme ve Geribildirim: Bu aşamada karar alıcılar, alınan kararların değerlendirilmesini ve uygulanmasını sağlayacak bilgi arayışındadır. Kararların değerlendirilmesinde yöneticiler, seçilecek eylem planının olumlu ve olumsuz sonuçlarını değerlendirmelidir. Benimsenen çözümlerin yetersiz kalması durumunda eylemler incelenmeli ve stratejik karar almanın aşamaları yeni çözümler geliştirmek amacıyla gözden geçirilmeli veya değiştirilmelidir (John, 2001: 64).

Samuel'e (2000: 152) göre karar alıcılar alternatiflerin uygulanması için harcanan çabanın yeterli olup olmadığını tespit edebilmek için geribildirim almalıdır. Sorunun devam etmesi durumunda yöneticiler sorunu çözebilecek başka alternatifler üretmeli veya uygulamalıdır.

Seçim: Bu aşamada yönetici pek çok alternatif arasından en uygun eylemi veya alternatifi seçer. Robert (2001: 252) sorun çözme uzmanlarının herhangi bir sorunla karşılaşılması durumunda tercih edilebileceği üç hareket biçimi bulunduğunu konusunda hemfikir olduğunu ileri sürmektedir. Bunlardan ilki Problemi Gidermektir. Bu yaklaşımda karar alıcılar mevcut sorunun çözümü için en iyi çözümü değil doğru çözümü bulmaya çalışmaktadır. İkinci yaklaşım Problemi Çözmedir. En uygun eylem biçimi seçildiğinde sorunun çözüleceği ifade edilmektedir. Bu durumda yöneticiler bilimsel gözlem ve nicel araçlardan faydalanarak alternatifleri geliştirerek ve genel faydayı maksimize eden alternatifi seçerek optimal çözümü bulmaya çalışırlar. Üçüncü hareket biçimi ise Problemi Ortadan Kaldırmaktır. Problemin

meydana geldiği koşulların değişmesi durumunda problemin ortadan kalkacağı ifade edilmiştir. Bu durumda yöneticiler, sorunun kaynaklandığı sistemin özelliklerini değiştirebildikleri için idealleştirilmiştir.

Aşağıdaki şekilde stratejik karar almanın genel aşamaları açıklanmıştır. Böylece genelde işletmeler ve özelde otel işletmeleri stratejik kararlar alabilmek için O'Neill vd'nin (2004) görüşleriyle desteklenen bu adımlardan faydalanabilecektir.



*Strateji adımlarının oluşturulması (1-6) / Strateji adımlarının uygulanması (7) / Adımların değerlendirilmesi & kontrolü (8)

Şekil 1.4 Stratejik Karar Alma Aşamaları

Kaynak: Wheelen ve Hunger, 2008: 22

1.2 Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarında Kavramsal Çerçeve

1.2.1 Stratejik Karar Alma Yaklaşımları

Stratejik karar alma yaklaşımları üzerinde önemli tartışmalar yapılmış ve bu tartışmalar otel işletmelerindeki üst yönetimin işletmenin hayatta kalmasını ilgilendiren kritik kararları verebilme yetenekleri ile ilgili olmuştur. Başka ifadeyle, yöneticilerin bilgileri ve bilişsel vizyonları arasındaki farklılığın yanı sıra otel işletmesinin performansına yansıtacak olan başarılı stratejik karar alma için uygun yaklaşımı seçme yeteneklerine de yansımaktadır. Sonuç olarak karar alma operasyonları, uygun kararlara ulaşmak için kullanılan prosedürleri ve teknikleri ifade etmektedir. Örneğin etkili yöneticiler analizler, pazara nüfuz etme ve pazarı bölümlere yollarını kullanarak mevcut/potansiyel pazarları etkileri altına almak ve ayrıca rakip işletmelerdeki zayıflıkları tespit ederek işletmelerdeki bu durumları kendi performansları için bir rekabet avantajına dönüştürmek istemektedirler (Rahman ve DeFeis, 2009: 43).

Wheelen ve Hunger (2008: 20) bazı stratejik kararların zeki ve sezgileri kuvvetli bir kişi tarafından kısa zamanda alındığını ve diğer kişileri de kendi fikirlerini benimsemeleri yönünde etkileyip ikna edebildiğini; diğer stratejik kararların ise, işletmeyi zaman içerisinde diğerlerinin aksi bir şekilde hareket etmeye yönlendiren küçük bir değişen alternatifler kümesinden seçilen kararlar olarak geliştiğini belirtmiştir. Gray vd., (2012: 1229) başarılı yöneticilerin, özellikle acil durumlar ve yeni durumlarda, örneğin pazarlamada yeni ürünler/hizmetler veya yeni finansal kaynaklar gibi iyi opsiyonlar bulmak için geçmiş tecrübeleri ve becerileri sayesinde edindikleri yaratıcı yeteneklerine bağlı olarak etkili stratejik alternatifler seçmeye odaklandıklarını eklemiştir. Yöneticiler, değişen iş çevresine uyum sağlamak için bilgilerini sürekli olarak geliştirmenin yollarını aramaktadır.

Jauch ve Glueck (1988: 20-22) stratejik karar alma ile ilgili üç yaklaşıma odaklanmıştır. Bunlardan ilki Rasyonel – Analitik Yaklaşımdır. Bu durumda karar alıcı, stratejik karar alma operasyonlarındaki vizyonu ve fikirleri geniş bir anlayış ve rasyonellikle karakterize edilen tek aktördür. Ayrıca seçilen eylem planı, tüm farkındalığını kullanarak karar veren ve uygun alternatifler arasından birini işletmenin ve çalışanların refahını maksimize etmek amacıyla seçen bu aktörün rasyonel seçimidir. Buna ek olarak, Dessler (2001: 101-102), rasyonel yöneticinin karşılaştığı konularla ilgili olarak yeterli ve kesin bilgiye sahip olduğunu varsaymıştır. Bu tür bir yönetici sorunları mükemmel bir şekilde tespit eder, kısıtlamalar veya engellerden etkilenmez, konuyla ilgili kriterleri değerlendirebilir ve algılarıyla bu kriterleri açıkça değerlendirir, tüm uygun çözümleri bilir ve her birini diğerleriyle kıyaslayabilir ve son olarak en yüksek kârı sağlayacak hareket biçimini seçebilir.

Stratejik karar almada kullanılan ikinci yaklaşım Sezgisel-Duygusal Yaklaşımdır. Burada karar alıcılar kendi deneyimlerine veya inançlarına bağlı olarak hareket edebilir, yansıtıcı düşünme, kabiliyet, içgüdülerinin yanı sıra sezgilerini de kullanırlar ve stratejik karar alma operasyonlarında bilinçaltındaki zihinsel süreçlere dayanarak hareket ederler. Sezgisel karar alıcı birkaç alternatifi ve opsiyonu hemen dikkate alır ve alternatifleri birinden diğerine geçerek inceler veya araştırır. Daft (2003: 279) sezgisel karar almanın nedensiz veya rasyonel olmayan bir eylem olmadığını, bunun aksine yöneticilerin kısa zamanda uygun hareket planını belirlemelerine yardımcı olan ve uzun yıllara dayanan tecrübelerine ve pratiklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür.

Son yaklaşım ise Politik – Davranışsal Yaklaşımdır. Betimleyici teoriye dayanan bu yaklaşım pek çok kişinin dâhil olduğu süreçte, nihai sonuca ulaştıklarını düşünerek karar almaları durumunda gerçekleşmektedir. Daft’a (2010: 221) göre bu yaklaşım belirsizlik durumunda programlanmamış kararlar alınırken veya bilginin sınırlı veya kıt olduğu durumlarda kullanışlı olmaktadır. Ayrıca hedeflerle veya izlenecek politika ve stratejilerle ilgili yöneticiler arasında anlaşmazlığın olduğu durumlarda da bu yaklaşımın kullanışlı olduğu kanıtlanmıştır. Bu yaklaşımın dayandığı varsayımlar şunlardır:

- a. İşletmelerde farklı ilgileri, hedefleri, inançları ve gelenekleri olan gruplar bulunmaktadır. Bu nedenle üst yönetim, örgütün amaçlarına ulaşması için bu önemli farklılıkları ortadan kaldıracak yöntemler bulmalıdır.
- b. Yöneticiler, doğru strateji ve politikaları oluşturarak dışsal ve içsel etkileri azaltma konusunda uzlaşmaya varmak için karmaşık tartışmalara girebilir, uygun alternatifi seçmek için mevcut alternatifleri değerlendirebilir ve gelecek planları yapabilir.
- c. Kararlar, koalisyon üyeleri arasındaki pazarlık sürecinin sonucudur. Bu nedenle herhangi bir işletmedeki üst yönetim, uygun kararları düşük maliyetle alacak etkili insan kaynağını seçmeye çalışır.

Richardson (1994: 32) bir başka yaklaşım önermiştir. Çöp Kutusu (Garbage Can) olarak adlandırılan bu yaklaşımda stratejik karar alma her biri birbirinden bağımsız olarak ortaya çıkan sorunlar, çözümler, katılımcılar ve seçenekler arasındaki etkileşimin sonucudur. Sorunların varlığına rağmen çözümler de vardır. Örneğin insanlar tercihlerini belirtmek için uygun zamanı beklerler, bilgisayarlar yanıtlayabilecekleri soruları beklerler ve karar alma sürecindeki katılımcılar stratejik karar alma sürecine girer veya bu süreci terk ederler. Sonuçta herhangi bir karar alınması gerektiğinde seçim fırsatları her an ortaya çıkabilir.

Daft (1995: 373) Carnegie Yaklaşımı olarak adlandırılan yeni bir görüş ortaya koymuştur. Bu yaklaşım, üst düzey örgütsel kademelere özgü yönetsel koalisyona dayalı

anlaşmaların yapılmasına dayanmaktadır. Tartışma ve pazarlık zaman alıcı, araştırma süreçleri daha basit ve seçilen alternatifler optimal çözümler değildir.

Swain (1990: 12) ise bu modeli farklı bir biçimde tanımlamıştır. Yazar, bu yaklaşımda kullanılan araçların, yasal topluluklarda kullanılan araçlara benzediğini, tercih edilen hareket biçiminin sorunun çözümünü temsil etmediğini ve aksine konuyu farklı açılardan değerlendiren devlet kurumları arasındaki anlaşma, koalisyon, rekabet ve karmaşanın sonucu olduğunu ve bu rekabet ve koalisyon sürecinden çıkan sonuçların pazarlık olarak tanımlanabileceğini ifade etmiştir.

John vd., (2000: 199) sınırlı rasyonellik içeren “yönetsel” yaklaşımı eklemiştir. Bu yaklaşım, modelin kurulmasında etkili olan iki kavramı öne sürmektedir. Bu kavramlardan ilki, stratejik kararlarla ilgilenen yöneticilerin rasyonellik seviyeleriyle ilgili olarak kısıtlılıkları, sınırları ve engelleri olduğunu ifade eden sınırlı rasyonelliktir. İşletme, karmaşık olarak tanımlanır. Yöneticilerin, önemli kararlarla ilgili mevcut tüm bilgiyi işlemek için yeterli kaynakları ve bilişsel yetenekleri olmadığı için kararların alınmasında kullanılabilecek bilgi sınırlıdır.

Modelde etkili olan ikinci kavram ise tatmindir. Karar alıcı, ekonomik faydaları optimize eden tek bir sonucu seçmek için tüm alternatifleri değerlendirmek yerine asgari karar kriterini tatmin eden ilk alternatifi seçer.

Wheelen ve Hunger (2008: 20-21) stratejik karar almaya aşağıdaki yaklaşımları önermişlerdir. Bunlardan ilki Girişimcilik Modudur. Fırsatlardan yararlanmaya odaklanan bu modda sorunlar ikincil plandadır. Kurumsal strateji, kurucunun kendi vizyonu doğrultusunda şekillenmektedir ve cesur kararlarla ortaya çıkmaktadır. Baskın hedef işletmenin yayılmasıdır. Örneğin Jeff Bezos tarafından kurulan Amazon.com, Bezos’un kitapları pazarlamak için interneti kullanma vizyonunu yansıtmaktadır.

Yazarlar tarafından önerilen ikinci yaklaşım, “üstesinden gelmek (muddling through)” olarak da tanımlanan Adaptasyon modudur. Pazar payını artırmak için yeni büyüme ve gelişme fırsatlarını aramaktan ziyade mevcut olaylara tepkisel çözümleri içeren bu yaklaşımın üniversitelerde ve hastanelerde kullanışlı olduğu ileri sürülmektedir.

Üçüncü stratejik karar alma yaklaşımı ise planlama modudur. Herhangi bir durumun analizinde ilişkili bilgilerin sistematik olarak gruplandırılmasını içerir. Mevcut sorunların belirlenmesi ve uygun stratejilerin geliştirilmesinde proaktif ve reaktif yaklaşım birlikte kullanılmaktadır. Örneğin, CEO Lousi Gerstner liderliğindeki IBM bu yaklaşımı benimsemiştir.

Yazarlar tarafından önerilen dördüncü yaklaşım ise Mantıklı Adımlarla İlerlemedir. Planlama, adaptasyon ve biraz da girişimcilik modunun karışımı olan bu yaklaşıma göre üst yönetimin örgütün misyonu ve planlarıyla ilgili açık ve mantıklı bir görüşü bulunmaktadır. Ancak stratejilerin ve planların geliştirilmesinde işletme, kapsamlı politikaların küresel formülasyonları yerine geleceğin düşünüldüğü, deneyimlendiği ve bir dizi kısmi bağlılıktan öğrenilen interaktif bir operasyon izler.

Bu çalışma kapsamında (yazarın otel endüstrisindeki deneyimine dayanarak) yukarıda yer alan stratejik karar alma yaklaşımlarının aşağıdaki koşulların sağlanması durumunda kullanılması önerilmektedir:

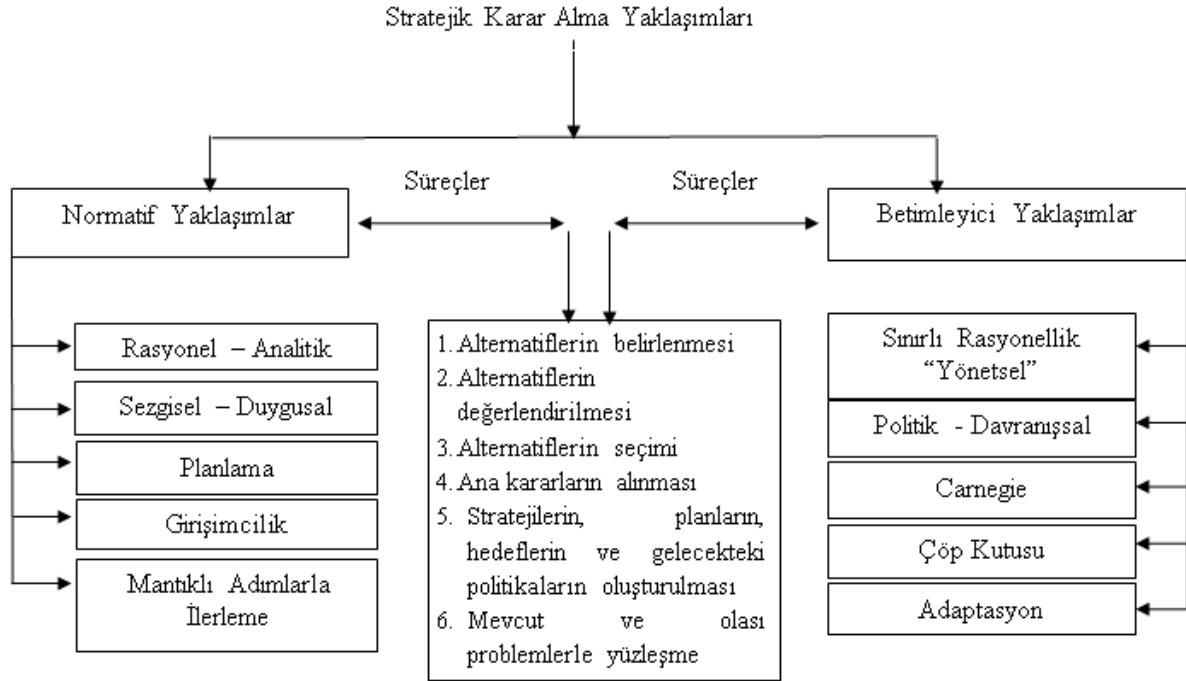
- a. AR&GE biriminin çabalarına bağlı olarak otel işletmesinin iç/dış çevresinin analizi,
- b. Otel endüstrisinde başarılı olmak ve hayatta kalmak için gerekli kaynakların sağlanabilmesi,
- c. Bu örgütlerde yöneticinin stratejik vizyonunu artırmak için deneyimlerinin ve becerilerinin geliştirilmesi. Yukarıda sayılan koşulların tüm işletmelerde, özellikle de otel endüstrisindeki işletmelerde performans için kritik öneme sahip kısıtlar olduğu düşünülmektedir.

Ancak bu çalışmada stratejik karar alma ile ilgili yukarıda bahsedilen yaklaşımlara odaklanılırken, diğer bazı stratejik karar alma yaklaşımlarına yer verilmemiştir. Bu yaklaşımlar şunlardır:

Yönetim Bilimi Yaklaşımı: Bu yaklaşım “bireysel yöneticilerin rasyonel yaklaşımlarına benzer” bir yaklaşımdır. Rasyonel yaklaşım, turizm sektörü gibi krize müsait ve dalgalanan sektörde geçerli olmadığı için (Daft, 2004: 455) bu çalışmada benimsenen hibrid yaklaşım kapsamına alınmamıştır.

Pratik Yaklaşım: Bu stratejik karar alma türü, rasyonel ve davranışçı yaklaşım arasında bir karmadır ve yukarıdaki maddede belirtilen nedenden dolayı bu çalışmada kullanılan hibrid yaklaşıma dâhil edilmemiştir (Moorhead ve Griffin, 2010: 202).

Kişisel Yaklaşım: Sosyal psikolojiye dayanan bu yaklaşıma göre, stratejik karar alma sırasında stratejik karar alıcıların işlerinde yeterli tecrübeye sahip olmamaları durumunda yapacakları bazı hatalara maruz kalabilir (Moorhead ve Griffin, 2010: 202).



Şekil 1.5 Stratejik Karar Alma Yaklaşımları

Kaynak: Yazar tarafından literatürden ve aşağıdaki kaynaklardan derlenerek hazırlanmıştır.

(Jauck ve Glueck, 1988; Dessler, 2001; Daft, 2010; Richardson, 1994; Daft, 1995; Jhon vd., 2000; Wheelen ve Hunger, 2008).

1.2.2 Stratejik Karar Almada Normatif Yaklaşımları

Farklı işletme çevrelerinde faaliyet gösteren otel işletmeleri istikrarsız ve belirsiz olabilir, sınırlı bilgiye sahip olabilir, şiddetli bir rekabetle karşı karşıya olabilir veya bu bahsedilenlerin tam tersi durumlarda faaliyet gösterebilirler. Bu nedenlerden dolayı otel işletmelerindeki üst yönetim şu koşulları dikkate almalıdır:

1. İşletme çevresinde meydana gelen değişimin hızıyla baş edebilmek,
2. stratejik karar alma süreciyi hızlandırmak için yöneticilerin deneyimlerine ve becerilerine dayanarak stratejik kararlar almak ve stratejik hedefleri belirleyerek seçmek.

Vlaev ve Charter (2006: 131) bu yaklaşımların, zeki bir yöneticinin örgüt performansı ve çıktıları üzerinde etkili stratejik kararları nasıl aldığının belirlenmesini sağladığına inanmaktadır. Diğer taraftan, Bottom ve Kong (2010: 418) kişisel yargı ve seçimde kullanılan normatif modellerin karar alma sürecinin temel taşı olduğunu ancak belirsiz ve çalkantılı çevrelerde sınırlı bir öngörü sağladığını ifade etmişlerdir. Riabacke (2006: 1) ise aksine, tehlikeli durumlarda karar alan yöneticilerin normatif kuralları dikkate almadıklarını ve sıklıkla sezgilerine dayanarak aldıkları kararların doğru olduğunu ileri sürmüştür. Bu

doğrultuda, bu kapsamdaki stratejik karar alma yaklaşımları aşağıdaki beş farklı başlıkta incelenebilir.

1.2.2.1 Rasyonel – Analitik Yaklaşımı

Rasyonellik, farklı alternatiflerle ilgili olarak en önemli bilgiyi/veriyi toplama ve nihai kararı almak için bu bilgiyi kullanma girişimi olarak tanımlanmaktadır (Musso ve Francioni, 2012: 280). Bu model aynı zamanda yöneticilerin sistematik, adım adım ilerleyen bir süreci benimsediklerini varsaymaktadır. Ayrıca işletmelerin ekonomik kurallarla yönlendirildiğini, tamamen objektif ve gerekli tüm bilgiye sahip karar alıcılar tarafından yönetildiğini varsayar. Bu yaklaşım şu adımları içermektedir: (Moorhead ve Griffin, 2010:197) (a) Hedefin belirlenmesi, (b) Problemin Tanımlanması, (c) Karar türünün belirlenmesi, (d) Alternatiflerin Üretilmesi, (e) Alternatiflerin Değerlendirilmesi, (f) Alternatifin Seçimi, (g) Planın uygulanması ve (h) Kontrol.

Robbins ve Judge (2009: 182) ile Currie ve Wesley (2010: 385)'nin görüşleri de aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır:

- a. Karar alıcı tüm bilgiye sahiptir,
- b. Karar alıcı tarafsız olarak ilgili alternatifleri belirleyebilir ve sınıflandırabilir,
- c. Karar alıcı en faydalı olan alternatifi seçer.

Ancak gerçekte kararların çoğunda rasyonel model kullanılmaz. Örneğin herhangi bir soruna yönelik kabul edilebilir veya mantıklı bir çözüm bulan yöneticiler genellikle mutlu olur ve optimal çözümü aramazlar. Sorunun belirtilerine en yakın çözümden memnun olurlar.

Jones (2001: 360) bu yaklaşımın, karar alıcının tipik:

(a) Bulanıklığını (b) Belirsizliğini ve (c) Kaosu dikkate almadığı için eleştirildiğini ifade etmiştir. Harrington ve Ottenbacher (2009, 29) ise şu varsayımlarından dolayı yaklaşımın eleştirildiğini belirtmiştir: (a) Bilgi herhangi bir maliyet olmadan elde edilebilir, (b) karar alıcı tüm bilgiye sahiptir ve (c) karar alıcı tamamen mantıklıdır.

Hitt ve Taylor (1991: 329) bu modele yönelik iki eleştiri daha eklemiştir. Bu eleştiriler şunlardır:

- a. Model deterministiktir ancak bazı kararlar gerçek dünyada olabilir.
- b. Model stratejik alternatifleri, en iyi alternatife veya uygun birkaç alternatife doğru azaltmak üzere tasarlanmıştır.

Ahmed vd., (2014: 90) ise, bu yaklaşımın stratejik karar alıcının politik özelliklerini yansıtmadığını, karar alıcının sezgi ve içgüdülerini dikkate almadığını ifade etmiştir.

1.2.2.2 Sezgisel – Duygusal Yaklaşım

Bu yaklaşım yöneticilerin az bir bilgiye dayanarak hızlı bir şekilde karar alabileceklerini varsaymaktadır. Burada sezginin bazen hatalı veya yanıltıcı olduğunu hatırlamak gerekmektedir. Kültür ve geçmiş deneyimler bu yaklaşım kullanılarak alınan kararlarda oldukça etkili olmaktadır. Ancak çalışanların homojen olduğu ve benzer deneyimlere sahip olduğu durumlarda bu yaklaşım karar alma için etkili bir metot olabilir (Stroh vd., 2002: 97; Paprika, 2006: 5; Kolbe vd., 2013: 2).

Liu ve Song (2009: 31) sezgilerden faydalanmanın kullanışlı olduğu pek çok yönetsel senaryo olduğunu belirtmiştir. Bu tür senaryolar;

- a. Belirsizliğin yüksek ve çevrenin rekabetçi olduğu.
- b. Kritik kararları almak için mevcut sürenin sınırlı olduğu.
- c. Her bir opsiyon için birkaç olası alternatifin bulunduğu.
- d. Referansın az olduğu veya olmadığı.
- e. Verilerin sınırlı olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Bunun aksine duygular çok olumludan, örneğin mutluluk, heyecan, heves, güven gibi, çok olumsuzu uzanan, örneğin öfke, korku, üzüntü gibi, geniş bir skalada yer almaktadır. Stratejik karar alma amaçları doğrultusunda duygular yüksek derecede olumlu veya olumsuz etkili olarak tanımlanmaktadır. “Olumlu ve olumsuz duygular, bireysel karar alıcı üzerinde duygusal olarak nötr durumlardan daha etkili olan, harekete geçirilmiş ve birbirine bağlı duygusal öğelerle temsil edilirler” (Kim, 2012: 106).

Seram (2014: 1), mantıklı kararların alınmasında yöneticinin sezgisel yargılarının ve öznel duygularının etkili olduğunu ifade etmiştir. Sezgisel yaklaşımın dezavantajları şunlardır:

- a. Doğru fikir, ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıkarılamadığı için gerektiğinde akla gelmez,
- b. Çıktılar ağırlıklı olarak karar alıcının becerilerine ve deneyimine bağlıdır.
- c. Varılan sonuç yöneticinin eğitiminden ve geçmiş deneyiminden etkilenebilir.

Marini ve Shi (2014: 3)’nin görüşlerine göre olumlu veya olumsuz da olsalar duyguların kararlar üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Duygusal durum, yöneticinin dış dünyayı değerlendirme biçimini etkilemektedir. Yöneticiler çalkantılı dönemlerde karar alırken, bu kararlarını yönlendirmeleri için mevcut duygularına başvururlar. Buna ek olarak Pira (2011: 4), sezgiyi oluşturan etkenlerin neler olduğu konusunda farklı yorumlamalar bulunduğu ve pek çok faktör yöneticinin sezgilerinden faydalanma yeteneğini etkilediği için sezgisel yaklaşımın bazı sorunlara neden olduğunu ifade etmiştir. Bu faktörler çevre, beyin,

örgütün kendisi, deneyim, eğitim ve ihtiyaç duyulduğunda doğru bilgiyi değerlendirme olarak sıralanabilir. Bu nedenle Rusou vd., (2013: 1) “sezgi ve/veya duyguların, yanlış kararların kaynağı olabileceğine” inanmaktadır.

1.2.2.3 Planlama Yaklaşımı

Bu yaklaşım Anderson (2001: 104) ile Papulova ve Papulova (2006: 4)’nın görüşlerinin uzlaşmasıyla ortaya çıkmıştır. Örgütün amaçlarının ifadesini, örgütün ve çevresinin metodolojik analizini, bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak planı içeren stratejik bir yaklaşımdır. Yöneticiler bu yaklaşımı işletme olgunluk evresine ve sağlam bir firma haline geldiğinde, kaynaklar fırsat analizi için yeterli olduğunda, örgütün amaçlarıyla ilgili olarak üst yönetim arasında uzlaşma olduğunda ve çevresel risk ve belirsizliğin düşük seviyede olduğu durumlarda kullanılmalıdır. Ancak planlama modelinde vurgulanan olgu kapsama olduğunda stratejik karar alma konusunda, bu modelin stratejiyi oluşturmak için sinoptik, sistematik ve entegre bir yaklaşım olduğuna inanan Shrivastava (1983: 179)’nın görüşleri takip edilmelidir. Stratejik planlar, işletmenin benimseyebileceği hareket biçimlerinin kapsamlı ve yoğun analizini kullanan profesyonel yöneticiler tarafından hazırlanmaktadır. Genellikle bu tür bir strateji oluşturma örgüt içinde geliştirilmiş stratejik planlama sistemi ile yapılmaktadır. Buna ek olarak Shrivastava (1983: 185) bu modelin yöneticileri devrimsel nitelikte, farklı veya yaratıcı çözümler bulmaya teşvik etmediğini, aksine bu yaklaşımın, örgütün karşılaştığı durumlara uygun olarak yapılan küçük değişikliklerle planları takip ettiğini açıklamıştır. Swenk (1999: 3), stratejik yöneticilere göre örgütün kaderini çevrenin belirlemediğini ifade etmiştir. Bu nedenle AR&GE birimlerine ve ayrıca mevcut veya olası bir krizde işletmenin ayakta kalmasını sağlamak için yeni ve temel kararlar almak amacıyla mikro/makro çevreyi incelemek üzere pazarlama araştırmasına odaklanmaktadırlar.

1.2.2.4 Girişimcilik Yaklaşımı

Shrivastava (1983: 178) bu yaklaşımın, işletmenin iyi fırsatlar, görevler arayışında olduğu, belirsiz durumlara atıldığı ve hızlı büyüme stratejilerini benimsediği bir durumu ifade ettiğini belirtmiştir. Paulova ve Papulova (2006: 4)’nın belirttiği gibi bu yaklaşım işletmenin yeni kurulmuş ve küçük olduğu, tek ve güçlü bir liderin iş ve çevresiyle ilgili geniş bilgiye sahip olduğu veya krizlerin olduğu durumlarda etkili olarak kabul edilmektedir.

Uru vd., (2011: 110) girişimciyi altı özelliğine göre sınıflandırmaya odaklanmıştır:

Risk Alma Eğilimi: Kişinin, değişen düzeylerde risk alma veya riskten kaçınma yönündeki psikolojik eğilim durumunu tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre risk alma eğiliminde olan kişiler hızlı ve inovatif kararlar alırlar.

Başarma İhtiyacı: Başarma ihtiyacı yüksek olan kişilerin çalıştıkları ortamı etkileme ve kontrol altına alma güduları yüksektir. Agresif, çalışkan, rekabetçi kişilerdir ve sosyal statülerini geliştirme eğilimindedirler.

Kontrol Odağı: bu kavram bireyin kendi kaderini kontrol edebilmesi/edememesi ile ilgilidir ve bu bağlamda bireyler yüksek içsellikten yüksek dışsallığa kadar uzanan geniş bir yelpazede sınıflandırılırlar. Olayların kontrolünün kendilerinde olduğunu düşünen bireyler içsel kontrol odağına sahipken; kontrolün dış etkenlerde olduğunu düşünen bireyler dışsal kontrol odağına sahip olarak sınıflandırılırlar.

Optimizm: Bu durumda birey en iyi çıktıların olması yönünde beklentiye sahiptir. Optimist düşünce, tepkiler ve duygular psikolojide sıklıkla çalışılmaktadır. Girişimci bireyleri tanımlamak için girişimcilik çalışmalarında sıklıkla belirtilen bir özelliktir. Girişimcilerin genellikle kendi optimistik düşüncelerini destekleyen bir bilişsel süreçleri vardır.

Rekabetçilik: Girişimcinin davranışları inovatif ve proaktiftir. Bu nedenle rekabetçi olma eğiliminde ve başkalarının refahını dikkate almadan kazanan olma isteğindedirler.

Yenilikçilik: Girişimci pazarda değişikliği başlatan inovatif bireydir. Örneğin inovasyon eylemi olarak girişimci, mevcut kaynaklara zenginlik yaratacak yeni bir buluş ya da ürün ekleyebilir.

Gibcus vd., (2006: 7) bu yaklaşımı benimseyen yöneticilerin şu özelliklere sahip olduğunu söyleyerek eleştirmiştir:

- Girişimciler eylem planı geliştirmezler, sadece fırsatları göre hareket etmektedir.
- Genellikle önyargılara ve bazı temel kurallara göre karar almaktadırlar.
- Dinamik ve karmaşık çevrelerde stratejik karar sürecinin kapsamlılığının en düşük seviyelerde bilişsel konuların ise oldukça tatminkâr düzeyde olması beklenmektedir.

Bir işletmede uygulanacak girişimcilik stratejisi büyük oranda şunlardan etkilenmektedir (Li ve Li, 2009: 265):

- Üst yönetim takımı: Üst yönetimin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin, bireysel yöneticilerin eylemlerinden daha fazla olduğu kanıtlanmıştır.
- Üst yönetimin yapısı ve dinamikleri, örgütsel strateji ve performansın kritik faktörlerini oluşturmaktadır.

Shane vd., (2003: 260), bireylerin, güdüsöl olmayan bireysel farklılıklar dolayısıyla girişimcilik sürecine dâhil olma konusundaki ilgi ve yetenekleri açısından farklı olduklarını ifade etmiştir. Bireylerin girişimcilik fırsatlarından faydalanma arayışları fırsat maliyeti,

finansal sermayeleri, yatırımcılarla olan sosyal ilişkileri, önceki kariyer deneyimleri, becerileri veya bilgileri gibi pek çok faktöre dayanmaktadır.

Shane ve Venkataraman (2000: 217-220) şu eleştirileri getirmiştir:

- a. Girişimcilik yalnızca bireyin özelliklerine dayanır.
- b. Girişimcilik yeni örgütlerin yaratılmasını veya mevcut örgüt içinden çıkarılmasını içermektedir.
- c. Girişimcilik kararları, bir grup eylem planının değerlendirildiği hesaplamaların yapıldığı optimizasyon sürecinden geçmez.

1.2.2.5 Mantıklı Adımlarla İlerleme Yaklaşımı

Genellikle “üstesinden gelme” (muddling through) olarak adlandırılan bu yaklaşım üst yönetimin nadiren daha önce verdiklerinden ciddi şekilde farklılaşan önemli ve öncü kararlar verdiğini ima etmektedir. Üst düzey yöneticiler, sonucunda tamamen yeni bir eylem planına yol açacak bir dizi adımsal değişiklikle hataları ayarlamaya veya by-pass etmeye çalışırlar. “Üstesinden gelme” sürecinde oluşturulan örgütsel hedefler ve alınan kararlar değişebilir ancak değişim yavaş bir şekilde gerçekleşir. Bu nedenle düzeltici eylemler, olaylar istenilen şekilde gitmediğinde gerçekleştirilmeye başlanır. Bu yaklaşımda yöneticilerin sınırlı bilgiye sahip olduğu, öngörüye sahip olmadığı ve yapabilecekleri hataları sınırlandırmak için adım adım, dikkatli bir şekilde ilerledikleri varsayılır (Jones, 2001: 364).

Bu nedenle Jones’un ile O’Neill vd., (2004: 2)’nin görüşlerinin benzer olduğu düşünülmektedir. Adımsal yaklaşım stratejik karar almayı, karar alıcıya güçlü ve zayıf yönleri çevresel fırsatlar ve taleplerle koordine etme imkânı veren analitik tekniklere odaklanan, kapsamlı olmayan bir süreç olarak görür. Ancak pek çok karar genellikle çevresel faktörlere tepki olarak alınır. Stratejik vizyon işletmede farklı seviyelerdeki bağımsız girişimlerin sonucu olabilir.

Rosenfeld ve Wilson (1999: 187) sorunlarla karşılaşıldığında yöneticilerin her seferinde bir eylem gerçekleştirerek problemin üstesinden gelmeye çalıştıklarını ve yönlendirme ve ilham almak için geçmiş hikayelere güvendiklerini eklemiştir. Bu nedenle adımsal ilerleme yaklaşımı, karar alıcılara yardımcı olan baskın ve mantıklı bir süreçtir. Buna ek olarak pek çok işletme bu yaklaşımın adımsal ilerleme sonucu gerçekleşecek değişimler için kullanışlı olacağını ileri sürmüştür.

Giesen ve Radford (1983:54) bu yaklaşımla ilgili olarak şu iki eleştiride bulunmuştur:

- a. Belirsiz veya istikrarsız çevresel koşullarda adımsal yaklaşımın başarılı olmayacağı beklenmektedir.

- b. Adımsal ilerleme yaklaşımı işletmedeki mevcut sorunları öngörme ve değerlendirme arzusunu ve yeteneğini hafife almaktadır. Ancak alınan ve uygulanan pek çok kararın doğası muhtemelen adımsal ve iyileştirici olacaktır.

McElhinney ve Proctor (2005: 192) bu yaklaşım üç eleştiri daha eklemiştir:

- a. Bu model yeni politikaların ve olası planların önemli sonuçlarını dikkate almayabilir.
- b. Model, alınan kararlarla ilgili olumsuz sonuçların değerini dikkate almayabilir.
- c. Model aniden ortaya çıkan sorunları ve temelde yatan paradigmalarda meydana gelen önemli kaymaları ele almaz.

Mantıklı Adımlarla İlerleme yaklaşımı şunları varsaymaktadır:

- a. Üst yönetim örgütün tüm faaliyetlerini ve tüm çevresel güçleri algılamaz, bu nedenle kararlar örgütün alt-sistemleri için uygulanabilir ya da uygun olmayabilir .
- b. Bu yaklaşım üst yönetimin geniş bir gelecek vizyonu ve örgütün uzun vadeli hedefleri olduğunu varsayar. Buna ek olarak, stratejik karar alma üzerindeki sınırlamalar nedeniyle bu hedeflerin algılanmasında sınırlı kapasiteye sahiplerdir (Panagiotu, 2008: 558).

1.2.3 Stratejik Karar Almada Betimleyici Yaklaşımlar

Otel işletmelerinde stratejik karar genellikle zaman baskısı, kaynakların bol/kıt olması, yüksek performans, rekabetin şiddeti ve kesinlik/belirsizlik gibi kritik koşullar altında alınmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerindeki üst yönetim endüstride hayatta kalmak için stratejik karar alırken betimleyici yaklaşımları kullanırlar.

Merrick ve Leclere (2014: 1) betimleyici yaklaşımların, bireylerin nasıl davranması gerektiğinden ziyade davranışlarıyla ilgilendiğini ileri sürmüşlerdir. Bu yaklaşım, en yaygın olarak kabul edilen teori olan beklenti teorisini kullanarak karar alıcının gerçek davranışını tahmin etmeye çalışır. Diğer taraftan Nusrat (2013: 15) bu yaklaşımların yöneticilerin temel kararları alırken nasıl davrandıklarını anlamaya ve tahmin etmeye çalıştığını eklemiştir. Bu modeller:

- a. Üst yönetimin karar alma ile farklı tutumlarda ne elde ettiğini tanımlar.
- b. Ampirik bir disiplini temsil eder.
- c. Deneyisel psikolojiden destek alır.

1.2.3.1 Sınırlı Rasyonellik “Yönetsel” Yaklaşım

Bu yaklaşımın doğası betimleyicidir ve mantıksal ve rasyonel yaklaşımdan dört önemli açıdan ayrılır: (a) karar alma davranışında gerçek birey ile karakterize edilir, (b) Sınırlı

bir perspektife dayalıdır, (c) Alternatifleri değerlendirmek için kullanılan kriter “tatmin etmesi”dir ve (d) Yargısal sezgileri kullanır. Bu yaklaşımda tüm opsiyonlar dikkate alınmamıştır ve karar alıcı arzu edilen tüm hedeflere ulaşamaz. Bunun yerine, seçim odağı yönetilebilir bir hedefler, opsiyonlar ve sonuçlar alt kümesiyle sınırlıdır. Ayrıca, karar alıcı çok sayıda ve birbiriyle çelişen hedeflere aynı anda ulaşmaya çalışabilir (Stroh vd., 2002: 94).

Bu model, yöneticilerin, programlanmamış kararlar, belirsizlik ve muğlaklıkla karakterize edilen zor koşullarla karşılaştıklarında rasyonel bir karar alma sürecine ulaşma derecesini etkileyen insan ve çevre faktörlerini dikkate almaktadır. Böyle durumlarda yöneticiler isteseler de ekonomik olarak rasyonel kararlar alamazlar. Bu yaklaşım şu varsayımlara dayanmaktadır: (a) Kararlar ve hedefler genellikle muğlaktır, anlaşmazlıklar bulunur ve yöneticiler arasında fikir birliği yoktur, (b) İlişki prosedürleri her zaman kullanılmaz, (c) İnsan kaynakları, bilgi ve kaynak kısıtları yöneticilerin alternatif arayışı çabalarını sınırlandırır ve (d) Pek çok yönetici, kısıtlı bilgiye sahip oldukları veya bir sonucu en iyi sonuç haline neyin getirdiğiyle ilgili muğlak kriterlere sahip oldukları için en iyi sonuçtan ziyade tatmin edici sonucu bulmaya çalışırlar (Daft, 2010: 218-219).

Greenberg (2011: 379) bu konuda Daft ile aynı görüştedir ve karar alıcının, karşılaştığı sorunlarla ilgili olarak hatalı bir vizyonu ve sınırlı bilgisi olabileceğini kabul etmektedir. Dikkate alınan veya uygulanan çözümlerin sayısı karar alıcının doğuştan gelen yetkinlikleri ve örgütün kaynaklarıyla sınırlıdır. Örneğin büyük bir karar almadan önce karar alıcının sınırlı zamanı vardır ve mevcut tüm bilgileri dikkate alamaz.

Luthans (1995: 447) şunları önermiştir: (a) Rasyonelliği en yüksek seviyeye çıkaracak yetenekleri olmadığını düşündükleri için karar alıcılar tatmin edici sonuçları bulmaya çalışırlar, (b) Hedeflerin durağan olduklarını varsaydığı için en iyileştirme davranışı eleştirilmektedir ancak hedefler dinamiktir, (c) Bilgi sınırlıdır ve (d) Zaman ve maliyet kısıtları mevcuttur.

Kreitner ve Kinicki (2008: 339) bu yaklaşımda karar alıcıların kritik kararlar verirken farklı engellerle sınırlandırıldığını eklemiştir. Yazarlar kişilik özelliklerinin, çevresel faktörlerin, geçmiş deneyimlerin ve becerilerin rasyonel karar almayı azalttığını belirtmişlerdir. Örneğin insan beyninin sınırlı kapasitesi, problemin karmaşıklığı veya belirsizliği, eldeki bilginin miktarı/güncelliği, kararların kritiklik düzeyi ve zaman talepleri karar alıcıların potansiyel alternatifleri değerlendirememesine ve yalnızca tatmin edici olan sonuçlara yönelmelerine neden olmaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda Robbins (1993: 153) üç eleştiride bulunmuştur. Bu eleştiriler şunlardır: (a) karar alıcıların yaptıkları değerlendirme

kapsamlı değildir, (b) Alternatifler dikkatli bir şekilde değerlendirilmez ve (c) Tatmin edici tip yöneticiler, optimum çözümleri aramak yerine “yeterince iyi” olan ilk çözüme yönelirler.

1.2.3.2 Politik – Davranışsal Yaklaşım

Stratejik karar almadaki bir diğer modeldir. Jauch ve Glueck (1988: 21-22) ve Kownatzki (2002: 20) karar alıcıların, yöneticiler tarafından alınan kararlardan etkilenen kişiler tarafından uygulanacak farklı baskıları dikkate almaları gerektiği konusunda hemfikirler. İşletmeler, pek çok paydaşla bir dizi interaktif ilişkisel değişimde bulunabilir. Örneğin;

- a. Sendikalar çalışanların adil ücret ve iş güvenliği elde etmesini sağlamaya çalışır.
- b. Müşteriler, işletmelerden ürün veya hizmet edinmek için para değişiminde bulunur.
- c. Yatırımcılar, yatırımları karşılığında getiri elde etmek için sermaye değişimi yapar.
- d. Tedarikçiler para ve işletmeyle sürekli ilişkiler sağlamak için girdi değişimi yapar.
- e. Devlet, vergi karşılığında güvenlik ve ekonomik istikrar sağlar.
- f. Rakipler, ticari birlikler veya diğer anlaşmalar vasıtasıyla birbirleriyle bilgi paylaşımında bulunurlar.

Cabantous ve Gond (2011: 574) politik yaklaşımda örgütsel kararların oluşumunda yeterli bilgi arayışı, alternatiflerin listelenmesi gibi mantıklı karar alma süreçlerinin etkili olmadığını, bunun yerine alternatifleri belirlemede en güçlü aktörlerin pazarlığının ve isteklerini gerçekleştirmelerinin etkili olduğunu eklemiştir.

Bunun aksine Mintzberg ve Theoret (1976: 262) ile Currie ve Wesley (2010: 386) politik eylemlerin, aldıkları kararlarla çalışanlarını ve örgütsel ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışan kişilerin etkisini yansıttığı sonucuna varmışlardır. Bu kişiler örgüt içinden veya dışından olabilir. Bu kişilerin davranışları örgütteki güç ilişkisinin netleşmesini sağlar ve bu kişiler aynı zamanda, uzlaşma sağlanmasına ve büyük kararların uygulanması ve değerlendirilmesi için gerekli olan gücün harekete geçirilmesine yardımcı olurlar.

1.2.3.3 Carnegie Yaklaşımı

Bu yaklaşım, yeni klasik iktisat teorisi tarafından öne sürülen rasyonel modelin tam tersidir. Bilişsel sınırlılıkları nedeniyle sınırlı rasyonelliğe sahip yöneticiler, çalkantılı bir çevrenin etkisini azaltmak için stratejik vizyonlarını kullanarak tatmin edici sonuçlar bulmaya çalışırlar. Ayrıca bu karar alma modeli karar alıcının bilişsel yeteneğine bağlıdır ve kişisel planlardan ve mevcut alternatiflere yönelik değerlendirme kriterlerinden etkilenmektedir (Aharoni vd., 2011: 136). Diğer yandan Daft (2004: 258), örgütsel politikalar ve karar almada problem öncelikleri konusunda farklı yöneticiler arasında koalisyon oluşturulması gerektiğini

eklemiştir. Yazar, karar alma operasyonlarında yönetim koalisyonlarının önemli olmasını şu iki nedene bağlamıştır:

- a. Örgütsel hedefler her zaman açık değil ve hatta belirsizdir ve departmanların operasyonel hedefleri genellikle tutarsızdır. Bu nedenlerden dolayı üst yönetim öncelikli sorunlar konusunda uzlaşmazlık yaşarlar ve sorunlar hakkında pazarlık edip öncelikli olarak hangi problemi çözecekleri konusunda koalisyona varmaları gerekir.
- b. Bireysel olarak yöneticiler rasyonel olmaya çalışmaktadır ancak tüm özellikleri belirlerken ve mevcut kararlar ilgili tüm bilgiyi işlerken zaman, finansal kaynaklar ve zihinsel kapasite gibi önemli engellerin yanı sıra sınırlı bir insan bilişiyle hareket etmektedirler. Bu tür sınırlılıklar koalisyon kurma davranışını geliştirir.

Jones (2001: 361) Carnegie yaklaşımının bazı dezavantajlarını belirtmiştir. Bunlar:

Tatmin Etme: Carnegie yaklaşımı üst yönetimin tatmin etme davranışında olduğunu, sorunları ve bu sorunlara yönelik alternatif çözümleri belirlerken olası tüm çözümleri araştırmak yerine sınırlı bilgi arayışında bulunduklarını varsaymaktadır.

Sınırlı Rasyonellik: Model, yöneticilerin sınırlı rasyonellikle kısıtlandığını, bilgiyi işlemek için sınırlı kapasiteye sahip olduklarını ileri sürmektedir. Bunun yanı sıra bu yaklaşım karar alma süreçlerinin büyük çoğunluğunun öznel olduğunu ve yöneticilerin deneyimlerine, becerilerine ve sezgilerine dayandığını varsaymaktadır.

Örgütsel Koalisyonlar: Bu model, yöneticilerin gelecek vizyonları doğrultusunda farklılaşan tercihlerini, ahlâki değerlerini ve alışkanlıklarını dikkate almaktadır. Bu nedenle yöneticiler ve farklı paydaşlar arasında bu konularda çatışma olması beklenen bir durumdur.

1.2.3.4 Çöp Kutusu Yaklaşımı

Bu spesifik yaklaşımda karar alma sürecinin iki özelliğine odaklanılmaktadır: (a) Yöneticilerin, tutarlı ve paylaşılan ana politikalar ve planlar olmaksızın seçeneklerle ilgili olarak izledikleri yol, (b) Örgütün yöneticilerinin hareket geçmesi. Bu nedenle hedeflerin belirsizliği ve ilgi örüntüleri işletmenin şu özelliklere sahip olduğu varsayılarak incelenmiştir: (1) soruna neden olmaya çalışan problemler, (2) karar durumlarından ortaya çıkmayı bekleyen konular ve duygular, (3) herhangi bir konu için yanıt olmayı bekleyen çözümler ve (4) sürekli olarak işinde başarılı olmaya çalışan karar alıcılar bütünü (Lau, 2006: 10; Kownatzki, 2002: 20).

Daft'a (1995: 187) göre bu model, örgütlenmenin çok yoğun olduğu işletmeleri tanımlamak için kullanılan "örgütlü anarşi" olarak adlandırılan ve oldukça yüksek belirsizlik

durumuyla karşılaşan işletmelerde karar almayı açıklamak için geliştirilmiştir. Örgütlü anarşiler normal dikey hiyerarşiye ve bürokratik karar alma kurallarına dayanmamakta ve şu üç özelliğin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır:

- a. Problemler, tercihler, hedefler, sorunlar, alternatifler ve çözümler zayıf bir şekilde tanımlanmaktadır, karar sürecinin tüm aşamaları belirsizlikle tanımlanmaktadır,
- b. Belirsiz, yeterince anlaşılabilen teknoloji, örgüt içerisinde neden-sonuç ilişkilerinin belirlenmesinin güçlüğü,
- c. Devir oranı çalışanların işgücü devir oranının yüksek olması, çalışanların çok yoğun olması ve herhangi bir problemi tespit etmek için kısıtlı zamana sahip olmaları, herhangi bir kararda yer alan katılımcının değişken ve sınırlı olması.

Kreitner ve Kinicki (2008: 340) Çöp Kutusu modelinin dört pratik çıkarımını şu şekilde açıklamıştır:

1. Kararların bazıları dikkatsizlikle veya sessiz fırsatlarla verilmektedir. Örneğin çorba üreticisi olan Campbell firmasının, süpermarketlerin raflarında ürünlerine daha fazla yer verilmesini teşvik etmek için bir yöntem bulması gerekiyordu. Bu nedenle yeni bir raf sistemi geliştirdiler ve böylece müşteri herhangi bir kutuyu raftan aldığı anda yeni bir kutu otomatik olarak ön tarafa geliyordu.
2. Katılımcıların kararlarını genellikle politik motivasyonlar etkilemektedir. Bu doğrultuda tüm kararların ve özellikle stratejik kararların politik etkilerini dikkate almak gereklidir.
3. Karar alma süreci sayıya duyarlıdır. Problem sayısı arttıkça problemlerin çözülme oranı azalmaktadır.
4. Önemli sorunların çözülme olasılığı, daha az önemli olan sorunlarla kıyaslandığında daha fazladır.

Das ve Teng (1999: 258-259) karar alma sürecini, kararların ağırlıklı olarak şansa ve zamanlamaya bağlı olduğu örgütlü anarşi olarak betimlemiştir. Bu tür bir süreçte karar alıcılar hedeflerini tam olarak bilmemektedir ancak yine de karar alma arayışındadırlar.

Fardal ve Sornes (2008: 555) bu yaklaşımla ilgili bazı eleştirilerde bulunmuşlardır:

- a. Sistematiğin olmayan bir süreci içermektedir,
- b. Karmaşık ilişkiler içerir,
- c. Hedeflere ulaşmada çatışma içerir ve bu durum da belirsiz çıktıları neden olabilir,
- d. Örgütlerde, özellikle üretime yeni bir ürün hattı eklendiğinde ortaya çıkan belirsizliğe odaklanılır.

Heitsch vd., (2000: 6) çöp kutusu modeli için daha fazla eleştiri getirmiş ve modelin karar alma süreci'deki süreçleri betimlemek için örgüt yapısına, işlevsellğine ve örgüt içindeki ve dışındaki etkileşim örüntülerine yönelik olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca model karar alma süreci'de bazı riskler içermektedir. Bu riskler arasında işletme içerisindeki kilit oyuncular arasındaki ilişkilerin yapısını ve araştırılmış ya da araştırılmamış kararlar arasındaki olası bağlantıları dikkate almamak bulunmaktadır.

1.2.3.5 Adaptasyon Yaklaşım

Bu yaklaşımda karar alma süreci, birbiriyle çatışan hedefleri olan çok sayıda karar alıcının adımsal ve dağınık kararlara ulaşmak için aralarında pazarlık yapmaları olarak görülmektedir (Mintzberg, 1978: 934). Papulova ve Papulova (2006: 4) adaptasyon modunun örgütün amaçları, amaçlarına ulaşmak için kullandığı araçlar ve bu araçları sürekli olarak ayarlamasıyla karakterize edildiği stratejik bir yaklaşım olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüt, birbirinden bağımsız bir dizi adımı izleyerek ilerlemektedir. Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda bu strateji biçiminin etkili olduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle yönetimin dikkati kısa vadeli çözümler üzerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım örgüt içindeki güçlerin, örgütün gideceği yönle ilgili uzlaşmaya varmasını imkânsız hale getirmek için mücadele ettikleri durumlarda da kullanışlıdır.

Das ve Teng'e (1999: 759) göre bu yaklaşım ağırlıklı olarak mantıklı adımlarla ilerleme yaklaşımına dayanmaktadır. Bu doğrultuda modelin, mantıklı adımlarla ilerleme yaklaşımıyla ortak bazı eleştirilere konu olabileceği söylenebilir ve bu eleştiriler söz konusu yaklaşımın açıklandığı başlık altında detaylandırılmıştır. Diğer taraftan adaptasyon yaklaşımı bir noktada mantıklı adımlarla ilerleme yaklaşımının tam tersinde yer almaktadır. Bu farklılık adaptasyon yaklaşımının rekabetçi, istikrarsız, karmaşık ve belirsiz çevrelerde kullanışlı olmasından kaynaklanmaktadır. Collins vd., (1989: 512) bu yaklaşıma ait şu iki dezavantaja yer vermişlerdir:

1. Yeni bir planlama çevresinde, planlamayı yapan kişi bir sonraki adıma karar verirken çok sayıda hedefi dikkate alamaz,
2. Yaklaşım pek çok potansiyel alternatifi ve karar almada faydalı olabilecek pek çok faktörü dikkate almamaktadır.

1.2.4 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımı

Otel işletmelerinde stratejik karar almadaki başarı stratejik karar alıcı tarafından kullanılan yaklaşımların kalitesine bağlıdır. Bu yaklaşımlardan bazıları çoğunlukla otel

endüstrisinde kullanılabilirken diğerleri, özellikleri bu işletme çevresine uygun olmadığı için, kesinlikle kullanılamaz.

Otel işletmesinin çevresinin ve ürünün özelliğinden dolayı stratejik karar almada hibrid bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiği düşünülmektedir çünkü bu örgütlerin yapısı, yönetim bilimi ve üst yönetimin sahip olduğu ve karar alıcının kişisel eğilimlerle arzularını dikkate almayarak etkin ve etkili karar alma deneyiminin karışımıdır.

Bu bağlamda, önemli ve temel bir faktörün varlığı gözlenmiştir. Bu faktör, stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile otel işletmesinin çevresi arasındaki uyumun görüldüğü özelliklerin varlığıdır. Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir:

- a. Hedeflerin belirsizliği.
- b. İstikrarsız, karmaşık, rekabetçi ve belirsiz çevre koşulları.
- c. Kararların programlanmamış olması, tatmin etme odaklı olması ve ardışık olmaması, Kararların programlanmamış olması, oluşturulmasında katılımcı bir yöntem belirlenirken eylem planının seçilmesinde bireysel davranılması, tatmin etme odaklı olması ve ardışık olmaması.
- d. Yüksek performansın büyüklüğü.
- e. Zaman ve bilgi kaynaklarının kısıtlılığı.

Daha önce belirtilen çalışmalardaki yazarların çalışmalarına değerlendirerek stratejik karar alma yaklaşımlarına yönelik eleştirilerin değişkenlik gösterdiğini söylemek mümkündür. Bazı eleştiriler daha hafifken; bazıları her bir yaklaşımın özelliklerinin yukarıda bahsedilen işletme çevresinde stratejik karar almada hibrid yaklaşımın özellikleri ile uyum gösterme derecesine bağlı olarak daha yüksek düzeydedir.

Rasyonel yaklaşım, mantıklı adımlarla ilerleme yaklaşımı ve planlama yaklaşımının özellikleri hibrid yaklaşıma ve otel çevresine uygun olmadığı için otel endüstrisinde stratejik karar alma aracı olarak kullanılamayacağı daha önce belirtilmiştir. Buna ek olarak bu yaklaşımlar

- a. Hedeflerin belirsizliğini dikkate almamakta,
- b. Stratejik karar alma için fazla zaman ve bilgi gerektirmekte,
- c. İstikrarlı ve karmaşık olmayan çevrelerde daha başarılı sonuç vermekte,
- d. Rasyonel yaklaşım, stratejik karar almada programlanmış nihai kararlar dâhil ardışık adımlara bağlı olduğu için karar alıcıların bilişsel ve duyuşsal özelliklerini dikkate almamaktadır.

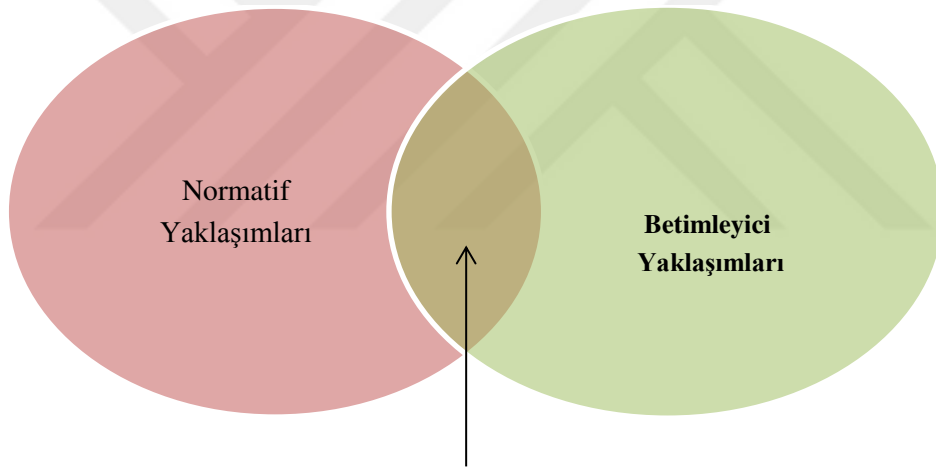
Yukarıda yer verilen yaklaşımlar hibrid yaklaşımın daha önce bahsedilen özellikleri ile uyuşmamaktadır çünkü stratejik kararlar otel yönetiminin zaman ve bilgi kısıtına rağmen bu koşullarla baş etme deneyimine ve becerisine bağlı olarak hızlı bir şekilde alınmalıdır. Bu yaklaşımlar aynı zamanda otel işletmesinin daha önce açıklanan çevresel özellikleri ile de

çelişmektedir. Diğer yaklaşımlar, başka bir ifadeyle Sezgisel–Duygusal, Politik–Davranışsal, Çöp Kutusu, Sınırlı Rasyonellik–Yönetmel, Girişimcilik, Adaptasyon ve Carnegie Yaklaşımlarının avantajları, otel işletmelerinde stratejik karar almada hibrid yaklaşımın geliştirilmesinde dikkate alınmıştır.

Bir başka ifadeyle, bu yaklaşımların olumlu özellikleri hibrid yaklaşımın ve otel çevresinin özellikleri ile örtüşmektedir ancak zaman ve bilgi sınırlılığı dâhil olmak üzere bazı eleştiriler bu konuda istisnadır.

Ayrıca psikolojik baskının stratejik karar alıcı ve otel işletmesi tarafından alınan kararın kalitesi üzerindeki etkisi giderek artmaktadır ve bu baskının etkisi karar alma konusundaki deneyimin artışıyla hafifletilebilir. Bu doğrultuda, uygulama otel işletmesinde üst yönetimin operasyonlarının özü ve kalbi olduğu için stratejik karar almada üst yönetim tarafından hibrid yaklaşımın benimsenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Aşağıdaki şekilde hibrid yaklaşımın diğer stratejik karar alma yaklaşımları arasındaki konumu açıklanmıştır.



Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımın

Şekil 1.6 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımın Açıklanması

Kaynak: Yazar Tarafından Literatürden ve Aşağıdaki Kaynaklardan Derlenerek Hazırlanmıştır.

(Vlaev ve Charter, 2006; Bottom, 2010; Riabache, 2006; Merrick ve Leclere, 2014; Nusrat, 2013).

Stratejik karar alma bir taraftan yönetsel süreçler etrafında dönerken ve evrilirken; diğer taraftan otel işletmesinin temelleri büyüme ve kârlılık üzerine kurulmuştur. Bu durum işletmenin otel piyasasında hayatta kalması ve sürdürülebilirliği için gerekli tutumlar ve zorluklarla mücadele ettiğini göstermektedir. Bunun tersine otel işletmesi zayıflama ve başarısızlıkla karşılaşabilir. Diğer işletmeler gibi otel işletmesinin de amacı kârlılıktır ancak diğer işletmelerden farklı olarak çalışma koşulları oldukça zordur ve aşağıdakiler içerir:

Çevresel Değişkenler: Otel işletmesinin benzersiz özellikleri stratejik karar alıcı için kararlarının sonuçları ile yakın ve uzak gelecek üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemeyi zorunlu hale getirmektedir. İşletmenin ürünleri ağırlıklı olarak doğal çevreye bağlı olduğu için, özellikle de çevreyi dikkate almayan otel inşaatı veya genişletilmesinde bu değişken önem kazanmaktadır.

Bunun yanı sıra, deniz veya nehir kıyısına inşa edilen otellerin mavi bayrak uygulaması ile işletmenin sunduğu ve soyut, depolanamayan ve işletmenin dış/iç çevresinden kaynaklanan faktörlerden etkilenen ürünlerin kalitesine bağlı olan izin verilebilir kirlilik oranına göre hareket edilmesi gerekmektedir.

Ekonomik Değişkenler: Üst yönetim tarafından deflasyon ve ekonomik durgunluk gibi gelen turist oranlarını etkileyen durumların dikkate alınması gerekmektedir. Özellikle birinci sınıf otellerde otel hizmetlerinin oluşturulması ve fiyatlandırılmasında dikkate alınmalı ve turistlerin katılımını ve hizmetleri tüketmelerini sağlamak için mümkün olduğunca uygun hale getirilmelidir. Diğer taraftan otel endüstrisinde faaliyet gösteren diğer işletmelere yönelik rekabet faktörü olarak değerlendirilmelidir.

Sosyal ve Kültürel Özellikler: Bu kapsamda otel işletmesi şu konularda çalışmalıdır:

- a. Sunulan (veya sunulacak) hizmetlerin kalitesi, turistlerin bu hizmetleri nasıl kabul ettiği, bu hizmetlerin turistlerin kültürlerine ve değerlerine ne derece uygun olduğu. Bu durum özellikle tartışmaya kapalı gelenek ve görenekleri olan kültürlerde faaliyet gösteren oteller için geçerlidir.
- b. Otel işletmesinin çalışanlarının kültürleri arasındaki farklılıklar. Bu işletmeler günümüzde çok-uluslu bir hale geldikleri için bu farklılık üst yönetimi, stratejik kararlarını alırken bu geniş deneyim, yaratıcı beceri ve bilişsel endüstriyi harekete geçirecek ve karar alıcının güdülerini ve eğilimlerini dikkate almayacak kapsayıcı bir yaklaşım sergilemeye itmektedir.

Teknolojik Değişimler: Otel işletmeleri, tamamen modern teknoloji öğelerini benimsemişlerdir. Özellikle farklı departmanlar arasında ve geniş kapsamda da işletmeler arasında bilgi ve veri alış-verişi gerçekleştirmek; sorunları tespit etmek ve incelemek; karşılaştıkları zaman ve bilgi kısıtlarının üstesinden gelmek ve turistler için rezervasyon imkânı sağlamak için interneti ve intraneti kullanmaktadırlar.

Yasal ve Finansal Değişkenler: Bu koşul kapsamında, otel endüstrisindeki uzmanlığımızdan yola çıkarak otel işletmesi yönetiminin stratejik karar alma için uzmanlaşmış bir hücre veya çalışma grubu yarattığını ve bu grubu geniş yetkilerle donattığını ve bu yetkilerin yalnızca

istisnai durumlarda gerekli bilgiye veya veriye erişmek için ya da işletme dışındaki uzmanlara danışmak için zaman kazanılması amacıyla kullanıldığını söylemek mümkündür.

Yukarıdakilere ek olarak üst yönetimin devamlı surette başarılı stratejik kararlar belirlemesi, geliştirmesi, bunları değerlendirmesi ve bu kararlar arasından seçim yapması gerektiği düşünülmektedir. Stratejik karar alma süreci'nin başarısı problemin tanımlanması ve alternatiflerin seçimi ile sınırlı değildir veya bunların yapılmasıyla sona ermez ve bunun ötesinde:

- a. Yukarıda yer verilen tüm değişkenlerin dikkate alınmasını.
- b. Stratejik karar alıcıların sorunları tespit etmelerine ve doğru stratejik kararları zamanında, titiz bir şekilde verebilmelerine yardımcı olmak için tüm bilginin ve doğru verinin sağlanmasını içerir.

Bu nedenle, yönetim ilkeleri ışığında, stratejik karar almada hibrid yaklaşımın benimsenmesinin ve hedeflere ulaşmada belirsizliğin otel işletmesi tarafından ortadan kaldırılmasının modern otel işletmeciliğinde etkili olduğu düşünülmektedir. Üst yönetim, belirli bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin önceden açıklığa kavuşturulmasına odaklanmaktadır. Böylece hedef bazlı yönetim ilkesi, yakın ve uzak gelecekteki stratejik hedeflerin belirlenmesi ve oluşturulmasında başkan ile bir grup “elit” ast arasındaki ortaklık ilkesine dayanmaktadır. Buna ek olarak büyüme, yeni turizm pazarlarına girme, yeni hizmetler benimseme hedeflerine ulaşmasını ve ayrıca otel işletmesinin performansının ve stratejik kararların değerlendirilmesini sağlayacak uygun yöntemlerin açıklığa kavuşturulmasını ve tespit edilmesini sağlayacak uygulama metotlarının seçilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca stratejik kararlara katılım astların moralini yükseltmekte ve üst yönetim tarafından fikirlerine değer verildiğini hissetmelerini sağlamaktadır.

Diğer taraftan, kritik kararların alınması sürecinde otel işletmesindeki üst yönetimin yalnızca kriz zamanlarında değil her zaman demokratik bir davranış içinde olması gerektiği düşünülmektedir. Bu davranış biçimi de oyuncuların otel işletmesinde stratejik karar almaya dâhil olmalarına izin vermekle gerçekleştirilebilir ve aynı zamanda, mevcut veya potansiyel riskler karşısında bu kritik sürecin uygulanması için gerekli beceriye veya deneyime sahip paydaşların ve onların ortaklıklarının yanılsamalarından etkilenir.

Stratejik karar alma süreci, otel işletmesinin yönetim sürecinin ruhunu yansıtmaktadır. Bu nedenle mevcut kaynaklardan, hem insan hem de malzeme (zaman ve bilgi) kaynaklarından, başarılı bir şekilde faydalanılmasının ve optimizasyonunun elde edilmesine odaklanılmaktadır. Bu durum da otel işletmesinin ön planda ve hayatta kalmasını sağlamaktadır. Ayrıca karar alıcılar, hem iç hem de dış çevrelerindeki güçlü ve zayıf yönleri

tespit ederek örgüt içinde ve dışında olanlar konusunda dikkatli ve tetikte olmalı; güçlü yönlerden faydalanarak zayıflıklarının üstesinden gelmelidir.

Kişisel özellikler açısından hibrid yaklaşım kritik kararların alınmasında yılların getirdiği deneyim ve bilgiye dayanmaktadır çünkü stratejik kararların doğası programlanmamış, rutin dışıdır ve inovatif, yeni, etkili, proaktif ve reaktif, kritik durumlardaki ihtiyaçları karşılamak için üretilmiştir ve bu nedenle otel işletmesinin günlük performansındaki normal koşullarda kullanılmaz.

Buna ek olarak otel işletmesinde üst yönetimin, betimleyici veya normatif pek çok stratejik karar alma yaklaşımında bulunan modern yönetim düşüncesini programlanmamış karar almada yapılan hatalarda departmanların performansının geliştirilmesi için yeni bir felsefenin benimsenmesi vasıtasıyla kullanması gerektiği ve bu tür hassas kararların eski metodolojilere dayandırılmaması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca etkili ve önemli kararlarda önemli role sahip olabilecek ve otel işletmesinin mevcut durumdaki veya gelecekteki performansı üzerinde etkili olan belirli bir yaklaşım veya yaklaşımlar benimsenmekte veya bunlara odaklanılmakta ve diğerleri göz ardı edilmektedir.

Hibrid yaklaşımın stratejik karar almadaki özellikleri yukarıda açıklanmıştır. Aşağıdaki tabloda ise tüm stratejik karar alma metotlarına (betimleyici veya normatif) yönelik avantajlar ve eleştiriler yer almaktadır (Tablo 1.3).

Tablo 1.3 Stratejik Karar Alma Hibrid Yaklaşımlarının Avantaj ve Dezavantajlarının “Eleştirilerin” Açıklanması

Kaynak: Yazar tarafından literatürden derlenerek hazırlanmıştır

NO	Özellik Stratejik Karar Alma Yaklaşımları	Hedeflerin Belirsizliği	Çevre Türü				Beceri ve deneyimin KAC üzerinde etkisi	Karar Türü				Yüksek Performans	Kullanılabilir Kaynaklar				
			Karmaşık	Yüksek Rekabet	Belirsiz	İstikrarsız		Programlanmamış	Bireysel	Tatmin etme	Ardışık olmayan		Bilginin sınırlılığı	İnsan kaynağının miktarı	Zaman kısıtlılığı	Malzeme miktarı	Finansal kaynakların miktarı
1.	Rasyonel-Analitik	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	✓	-	✓	-	✓	✓
2.	Sezgisel-Duygusal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.	Politik-Davranışsal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.	Çöp Kutusu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.	Sınırlı rasyonellik “Yönetsel”	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.	Girişimcilik	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7.	Adaptasyon	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.	Planlama	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	✓	-	✓	-	✓	✓
9.	Mantıklı Adımlarla İlerleme	-	-	✓	✓	-	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.	Carnegie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Hibrid Yaklaşım	70	70	80	80	70	70	100	100	70	60	100	80	100	80	100	100
Toplam (100%)																	

İKİNCİ BÖLÜM

BÜYÜME STRATEJİLERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Pek çok lider otel işletmesi, özellikle de beş yıldızlı zincir oteller, pazar paylarını ve kârlarını artırmak için sürekli olarak işlerini büyütme ve genişletme fırsatları arayışındadırlar. Bu nedenle bu tür işletmeler, turistlerin tercihlerine hitap eden yeni hizmetler geliştirerek yeni ve umut vaat eden turizm pazarlarına girme fikrini benimsemişlerdir. İşletmenin gelecekteki amaçlarına ulaşmasını sağlamak için pratik bilgi ve araştırmaya dayalı olarak stratejinin oluşturulması, otel işletmesinin performansının değerlendirilmesinde önemli ve kritik bir konu haline gelmiştir. Başarılı olmak isteyen otel işletmeleri iç ve dış çevrelerini analiz etmeyi devamlı olarak sürdürmekte; otel işletmesinin gelecekteki gerekliliklerinde meydana gelebilecek değişimlere ek olarak turistlerin yeni hizmet talepleri doğrultusunda gelecekte meydana gelebilecek değişikliklerle baş edebilecek şekilde politika ve stratejilerini geliştirmekte ve yeni hizmetler sunmaktadırlar. Otel işletmeleri büyüme stratejisini, otel işletmelerinin bulunduğu gibi istikrarsız çevre koşullarında etkili bir stratejik tercih olarak seçmektedir.

2.1 Stratejinin Kavramsal Kökleri

2.1.1 Genel Strateji Vizyonu

Kelimenin kaynağı açısından ele alındığında strateji kavramı iki farklı temele dayanmaktadır. Bunlardan ilki Latince yol veya çizgi anlamına gelen stratum'dur. İkinci temel ise Yunanca sanat anlamına gelen strategos'dur. Strateji terimi ilk olarak savaş taktiklerinin giderek daha önemli hale gelmeye başladığı 18. yüzyılın sonlarında kullanılmaya başlanmıştır. Daha sonra ise politika, ekonomi gibi farklı alanlarda ana hedeflerin yerine getirilmesi için kullanılmıştır (Çakmak ve Tas, 2012: 2012; Yaacob ve Ju, 2013: 39).

Kalkan ve Bozkurt (2013: 1016) stratejiyi, otel işletmelerinin bir dizi faaliyet içerisinde kendilerine benzersiz bir konum oluşturmaları olarak tanımlamışlardır. Şentürk (2012: 12) ise stratejinin, uzun vadede hedeflere ulaşmak için oluşturulmuş hayati kararlar topluluğu olduğunu ifade etmiştir. Aslan vd., (2011: 628) ile Çınar ve Karcıoğlu (2013: 836) stratejinin “amaçların gerçekleştirilmesi için örgüt tarafından seçilen uzun vadeli yön” şeklinde tanımlanmasında hemfikir olmuşlardır.

Yukarıda yer verilen tanımlamalar doğrultusunda Şentürk tarafından geliştirilen tanımlamanın tüm stratejik kavramları içermesi ve gelecekteki hedeflere odaklanması dolayısıyla stratejiyi daha iyi ifade ettiği düşünülmektedir.

Diğer taraftan Mintzberg (1978: 935) stratejinin, otel işletmesinin planlarına ulaşmak için eylemlerini organize eden kurallar olduğunu belirtmiştir.

Strateji ayrıca, otel işletmesinin pazarda rekabet edeceği işletme modelinin seçimini ifade etmektedir (Masanell ve Ricart, 2009: 2).

Misankova ve Kocisova (2014: 865) stratejinin, otel işletmesinin aşağıdaki yeteneklerini yansıttığını ifade etmiştir.

- a. Vizyonunu gelecekteki değişimlere uygun olarak geliştirmek,
- b. Mevcut ve gelecekteki hedeflerine ulaşmak için eldeki kaynaklardan faydalanmak,
- c. Otel işletmesinin çevresindeki olası tehditlere karşı fırsatlardan faydalanmaktır.

Ramli vd., (2014: 267) genel çevre kavramının, otel işletmesini çevreleyen içsel ve dışsal tüm faktörleri kapsadığını belirtmiştir. Abdullah ve Hamdan (2012: 200) ile Koutroumanis (2012: 73) içsel çevrenin firma içi faktörlerin incelenmesine odaklandığı ve müşterilere çeşitli seçenekler sunmanın yanı sıra yönetsel ve finansal konulardaki engellerin üstesinden gelmek için bu faktörleri geliştirdikleri konusunda hem fikirlerdir.

İşletmenin yapısının, kaynaklarının ve kültürünün oluşturulmasındaki temel öğelerden biri olduğu için iç çevre, firmanın rekabetçi konumunun oluşturulmasına oldukça önemli bir yere sahiptir (Zain ve Kassim, 2012: 27).

Teixeira vd.,(2012: 70) işletmenin yapısını “örgüt içinde bulunan mevcut ilişkiler ve rollerin ağı” olarak tanımlamıştır. Bu tanımlardan yola çıkarak işletme yapısının fonksiyonu iletişim örüntüsünün düzenlenmesi ve organizasyonunun yanı sıra otel işletmesi içerisindeki bireyler arasında yer alan formel iletişim şeklinde tanımlanabilir.

İşletme yapısı üç başlık altında sınıflandırılmıştır (Elsaid vd., 2013: 1):

Fonksiyonel Yapı: Bu yapı işleri fonksiyonel departmanlardaki çalışanlar arasında paylaştırır ve bu durum fonksiyonel birimler arasında iletişim kopukluğuna ve buna bağlı olarak da performansın etkilenmesine neden olabilir.

Bölümsel Yapı veya Ürün Yapısı: Bu yapı coğrafi olarak veya ürüne bağlı olarak belirlenir. Ürünlerin gereklilikleri ile ilgili olarak çalışanların oldukça fazla deneyimi bulunmaktadır ve yeni ürünler geliştirip bunların pazarlanmasında uzman haline gelmişlerdir.

Matris Yapı: Bu yapı görevlerin tamamlanmasında takım çalışmasından faydalanmaya odaklandığı için merkezileşme oranı yüksektir.

Bunun aksine Kim (2005: 38) örgütsel yapıyı (a) organik ve mekanik, (b) endüstriyel ve endüstriyelleşme sonrası olarak sınıflandırmıştır.

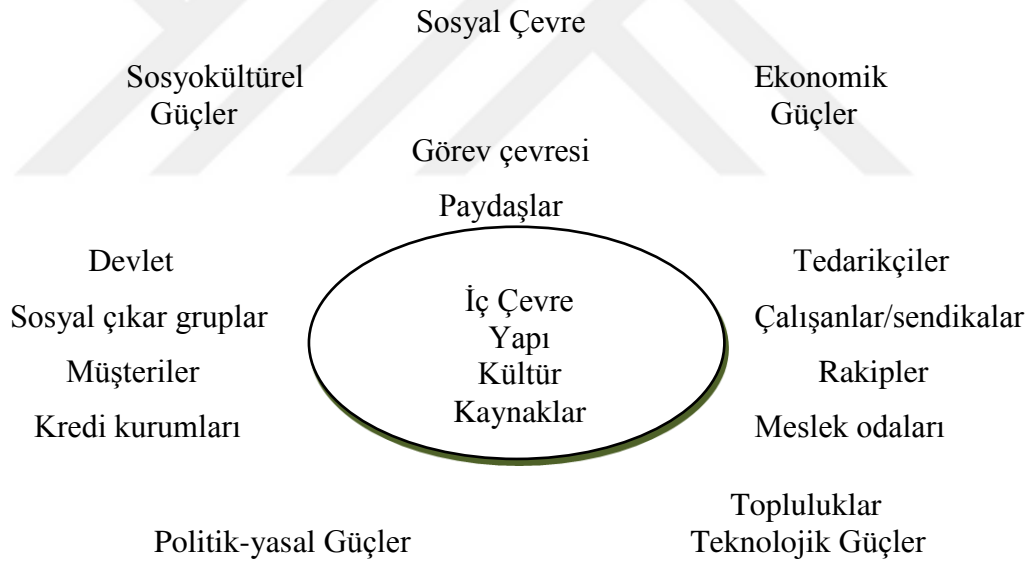
Örgütsel kaynaklar otel işletmesinin verimliliğini ve etkinliğini artırmak için uygulayacağı tüm planları ve stratejileri gerçekleştirmesini sağlayan varlıkları, yetkinlikleri ve bilgiyi içermektedir (Barney, 1991: 102). Kraatz ve Zajac (2001: 634) finansal kaynaklar, sosyal kaynaklar, sermaye kaynağı ve insan kaynağının, otel işletmesinin dış çevre tehditlerine rağmen performansını sürdürmesinde hayati önem taşıdığını eklemiştir.

Aktaş vd., (2011: 1561) verimli otel işletmelerinin örgüt kültürünü stratejik bir varlık olarak kullandıklarını ve işletme faaliyetleriyle ilgili kısıtlamalarda kritik bir öge olarak faydalandıklarını ifade etmişlerdir. Bu nedenle örgüt kültürünü şu alt kültür başlıklarında sınıflandırmışlardır: Klan kültürü, adhokrazi kültürü, piyasa kültürü ve hiyerarşi kültürü.

Khachian vd., (2013: 308), başarılı otel işletmelerinin, dış çevrede meydana gelen hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için sürekli olarak iç çevre faktörlerini iyileştirmeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Şekil 2.1’de otel işletmelerinin iç ve dış çevrelerinde yer alan faktörler gösterilmiştir.

Mutaliyeva vd., (2014: 948) otel işletmelerinin dış çevrelerinde bulunan öğeleri üç başlıkta sınıflandırmıştır:

- Şubeler ve operasyonel çevre.
- Ekonomik, sosyal, politik, teknolojik ve çevre faktörlerinden oluşan çevresel faktörler.
- Otel endüstrisine giriş engelleri, müşterilerin satın alma gücü, otel gücü ve rakiplerin gücünden oluşan sektörel çevre.



Şekil 2.1 İşletme Çevresinin Öğeleri

Kaynak: Wheelen ve Hunger, 2008: 12

Diğer taraftan Awing vd., (2008: 63) otel işletmelerinin çevrelerinin diğer işletmelerin çevrelerinden çok farklı olmadığını eklemiş ve özelliklerini şu şekilde belirtmiştir:

- Çevresel değişkenlik: ilişkili çevrelerde meydana gelen dalgalanmaların sıklığından, her bir değişimin miktarından ve toplam değişim örüntüsündeki değişkenlik oranından oluşmaktadır.
- Çevresel karmaşıklık: örgütün performansı üzerindeki önemli etkiye sahip temel faktörleri açıklamaktadır.

c. Çevresel bağınazlık: otel endüstrisi dışındaki kaynaklardan gelen rakiplerin tehdidini ifade etmektedir.

Etkili stratejilerin oluşturulmasında sosyal, teknolojik, ekonomik, ekolojik ve politik çevre faktörlerinin analizinin yanı sıra otel işletmelerinin kurumsal planlamasında SWOT analizinden de faydalanılabilir (Tabriz ve Mehdi, 2012: 323; Lacap, 2014: 118).

Gasparotti (2009: 97) ana hedeflerin ve politikaların gerçekleştirilmesi için örgüt stratejilerinin oluşturulmasında çevresel faktörlerin anlaşılmasının ve bu faktörlerin farkına varılmasının temelde yer aldığını eklemiştir.

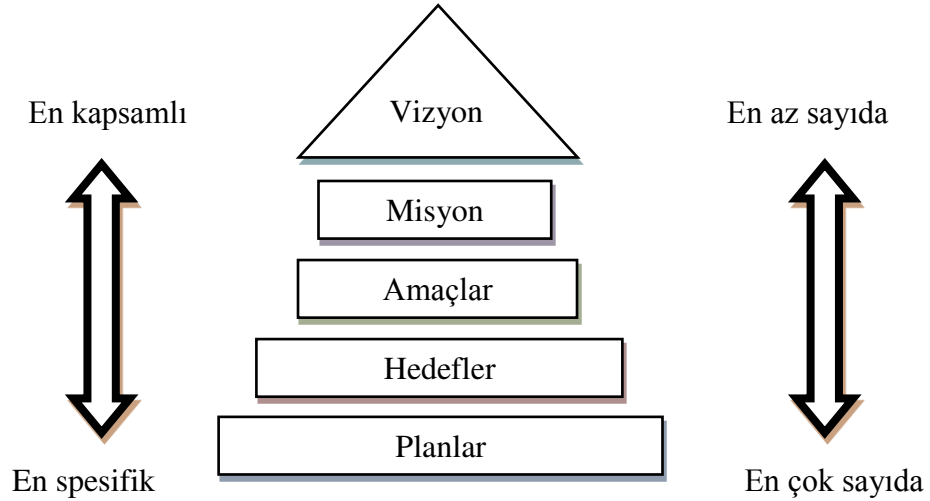
Strateji oluşturma öğeleri açısından değerlendirildiğinde Wheelen ve Hunger (2008: 12) strateji oluşturma öğeleri açısından değerlendirildiğinde Wheelen ve Hunger (2008: 12) strateji oluşturma öğeleri içerdiğini belirtmiştir:

Misyon: Bu kavram otel işletmesinin varlık sebebini açıklamaktadır ve bu nedenle dar veya geniş kapsamlı olabilir. Misyon, otel işletmesinin rakiplerle yüzleşme arzusunu açıklar ve müşterilere hizmet etmeyi amaçlar. Bu nedenle etkili yöneticiler, otel işletmelerinin vizyonuna ulaşmasını sağlamak için stratejinin oluşturulması sürecine çok sayıda çalışanı dâhil ederler (İrland vd., 2011: 18).

Amaçlar: Thompson ve Strickland (2004: 9) otel işletmelerinin amaç belirleyerek misyon ve vizyon ifadelerini maddi performans öğelerine dönüştürmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Bu doğruluda örgüt hedefleri pazar payının artırılması, kârlılığın ve finansal kaynakların artırılması ile stratejik karar alma sürecinin harekete geçirilmesi için AR&GE'nin geliştirilmesi şeklinde özetlenebilir (Gupta, 2013: 84).

Strateji: Bu öğe otel işletmesinin misyonunu ve hedeflerini kısa – uzun vadede nasıl gerçekleştireceğini belirleyen yol haritası olarak kabul edilmektedir (Wheelen ve Hunger, 2008: 14). Mintzberg ve Water (1985:258) stratejinin kesin olabilmesi için üç koşulun yerine gelmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunlardan ilki otel işletmesinin herhangi bir kritik kararı almadan önce arzu ettikleri sonuçları belirlemesidir. İkinci koşul otel işletmesini kolektif bir hareket olarak kabul eder ve bu nedenle stratejinin oluşturulmasında çok sayıda verimli çalışanın sürece dâhil olmasını gerektirir. Üçüncü koşul ise dış çevre koşullarının çalışanların işlerini yapma süreçleri üzerinde çok fazla etkisinin olmamasıdır.

Politikalar: Karar alma için geniş bir rehber niteliğinde olan politikalar stratejinin oluşturulması ile uygulanmasını birbirine bağlar. Otel işletmeleri bu öğeyi kullanarak örgütte yer alan çalışanların etkin kararlar almalarını sağlamaya çalışır. Ayrıca otel işletmesinin misyonunu, amaçlarını ve stratejilerini destekleyen faaliyetler gerçekleştirirler (Wheelen ve Hunger, 2008: 15). Aşağıdaki şekilde stratejik niyet hiyerarşisi yer almaktadır.



Şekil 2.2 Stratejik Niyet Hiyerarşisinin Açıklanması

Kaynak: Miller, 1998: 41

Yukarıda yer alan şekilden yola çıkarak Miller (1998: 41- 48) stratejik niyet için üç öge eklemiştir. Bunlar:

- Vizyon: Yöneticinin, otel işletmesinin geleceğine yönelik isteklerinin eylem planı olmaksızın açıklanmasıdır.
- Amaçlar: Misyon ifadesini daha birleştirici ve gerçekçi hale getirerek kısa – uzun vadede otel işletmesinin performansını iyileştirmeye çalışır.
- Planlar: Spesifik taktikleri açıklar, sorumlulukları kişilere paylaştırır, kaynakların nasıl kullanılacağını belirler, faaliyetleri ve çabaları planlar.

Yukarıda yer verilen bilgilerden yola çıkarak strateji oluşturmanın karmaşık bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle etkili yöneticilerin, otel işletmesinin planlarını, stratejilerini ve amaçlarını gerçekleştirmesinde katkı sağlamak için geleceğe yönelik genel görüşlerini geliştirmeye odaklanmaları gerekmektedir.

Strickland ve Thomson (2004: 18-19), uygulanacak stratejinin seçimi hedeflenen amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulacak örgütsel yetkinliklerin değerlendirilmesini gerektirdiği için strateji oluşturmanın, üst yönetimin yerine getirdiği en zor görevlerden biri olduğunu belirtmiştir.

Bu nedenle otel işletmesi önerilen stratejiyi uygulayacağı zaman bu stratejinin uygulanmasında bazı etkili faktörlere maruz kalmaktadır. Bu faktörler: (a) strateji oluşturma, (a) farklı birim ve strateji düzeyleri arasındaki ilişkiler, (c) yöneticiler, (d) farklı yönetim seviyeleri, (e) iletişim, (f) uygulama taktikleri, (g) uzlaşma, (h) bağlılık, (i) örgütsel yapı ve (k) yönetim sistemidir (Li vd., 2008: 10).

Olson vd., (2005: 49) ise uygulamanın iki boyuttan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. İlk boyut örgüt yapısıdır ve aşağıdaki alt boyutları içerir:

Biçimselleşme: Otel işletmeleri içerisinde işletmenin doğasını yönlendiren formel kurallar ve genel politikalar.

Merkezileşme: Üst yönetimle yakın ilişkili karar alma otoritesidir veya yetki diğer yönetim düzeylerine devredilmiştir.

Uzmanlaşma: İşletme içerisindeki görevlerin ve faaliyetlerin kesin biçimde sınıflandırılmasıdır. Bu yaklaşım otel işletmesine çevrede meydana gelen değişimlere hızlı yanıt verme yeteneği kazandırır.

Strateji uygulamanın ikinci boyutu ise stratejik davranıştır ve şu alt başlıklardan oluşmaktadır:

Müşteri Odaklılık: Rekabet avantajı önceliklerinde müşteri değeri yaratmaya ve bunu sürdürmeye odaklanmaktır.

Rakip Odaklılık: Rakiplere karşı avantaj elde edebilmek için uygun fırsatı belirlemek amacıyla hedef rakiplere odaklanarak onların amaçlarının, stratejilerinin, sundukları ürün/hizmetlerin, kaynaklarının ve yetkinliklerinin incelenmesini içermektedir.

İnovasyon Odaklılık: Otel işletmesinin, çalışanlarını yeni ürün / hizmet, teknoloji, vs. yaratmaları konusunda teşvik etmesidir.

Maliyet Odaklılık: Yönetimin lojistik, operasyon, satış ve pazarlama gibi birincil faaliyetlerde maliyetleri düşürmek için gerçekleştirdiği temel süreci ifade etmektedir. Bu doğrultuda, stratejinin uygulanmasının, hızla değişen iş çevresinde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki yöneticiler için temel bir zorluk olduğu düşünülmektedir.

Saloner vd., (2001: 385) stratejinin uygunluğunun sağlanması için başarılı bir değerlendirme sürecinin tüm örgüt içi stratejik varlıkların, yönetimin bu varlıkları yönetme ve organize etme biçiminin değerlendirilmesini gerektirdiğini ileri sürmektedir.

Bu nedenle strateji değerlendirmede üst yönetim, işletmenin gerçek performans oranlarını inceleyerek planlanan ile otel işletmesinin gerçekte elde ettiğini karşılaştırır (Wheelen ve Hunger, 2008: 262).

Shrivastava (1994: 162-164) otel işletmelerinde stratejinin değerlendirilmesi için iki kriter ileri sürmüştür. Bunlardan ilki içsel doğrulamadır ve ana paydaşlar birim müdürlerini ve etkili şefleri içerir. İkinci kriter olan dışsal doğrulamada ise ana paydaşlar bankalar, önemli müşteriler, seyahat acenteleridir. Ayrıca otel işletmesi, işletme dışındaki uzmanların ve danışmanların deneyimlerinden faydalanır.

Thompson (2001: 575-583), Thompson ve Martin (2005: 525-532) tüm strateji düzeyleri için üç kriter eklemiştir: Rekabetçilik, fonksiyonellik ve genellik. Bu kriterler ise şu özellikleri içermektedir:

Uygunluk: Bu boyut mevcut stratejinin (a) otelin misyonu ve hedefleriyle, (b) iç/dış çevre faktörleriyle, (c) otelin kaynaklarıyla, (d) otelin mevcut stratejik konumuyla uyumlu olup olmadığını kontrol eder.

Elverişlilik: Otel işletmesindeki üst yönetimin mevcut stratejiyi uygulayabilme derecesini ifade etmektedir. Bu nedenle de (a) değişim talepleri, (b) hayati başarı faktörleri olan kalite, fiyat ve hizmet düzeyi öğelerini karşılama yeteneği, (c) rekabet avantajı ve (d) zamanlama konusundaki soruları arar.

Arzu Edilebilirlik: Bu kriter stratejinin paydaşlar tarafından arzu edilme düzeyini içermektedir. Bu doğrultuda bu kriter stratejiyi daha istenir hale getiren şu noktalara bağlıdır: (a) stratejik ihtiyaçlar, (b) beklenen getiri düzeyi, (c) sinerji, (d) risk ve (e) paydaşların ihtiyaçlar ve tercihleri.

Temelde stratejinin, herhangi bir işletmedeki stratejik planlamanın son adımları olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle her otel işletmesinin temel bir stratejisi olmalıdır ve amaçlarına ulaşmak, kârlılık elde etmek ve rakiplere karşı meydan okumak için bu stratejiye bağlı hareket etmelidir. Sonuç olarak lüks oteller, orta büyüklükteki veya küçük otellere göre daha kesin içerikli strateji oluşturmaktadır.

2.1.2 Stratejinin Düzeyleri

Stratejik alternatiflerle ilgili değerlendirme yaparken ilk olarak stratejik seçimlerin yapılacağı strateji düzeyinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde bulunan üst yönetim, çeşitli stratejiler uygulayarak örgütün performansını artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Xiao vd., 2012: 123).

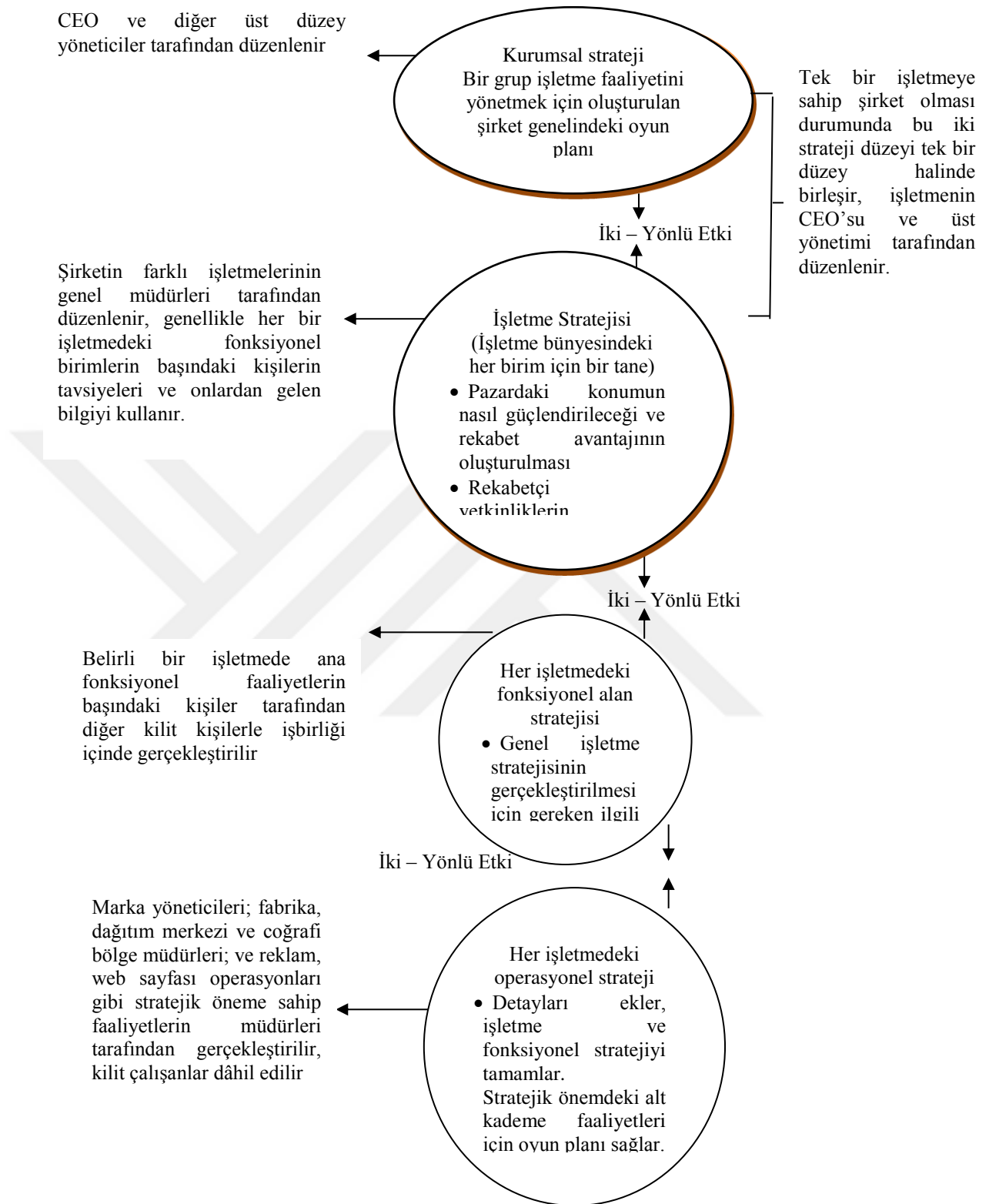
Farklı yazarlar strateji düzeylerini değişik şekillerde sınıflandırmıştır. Bazıları stratejiyi işletme düzeyi ve kurumsal düzey olmak üzere iki gruba ayırmıştır (Griffin, 2011: 235-242; Bardis, 2012:13).

Bazı yazarlar ise stratejiyi kurumsal, işletme ve fonksiyonel strateji olarak üç gruba ayırmıştır (Stoner ve Wankel, 1986: 119; Daft, 1991: 154; Jones, 2001: 204; Wheelen ve Hunger, 2008: 15; Daft, 2010: 190; Musibau vd., 2011: 391; Huvd., 2013: 74). Thompson ve Strickland, 2004: 49; Thompson vd., 2005: 34; David, 2011: 138 ise stratejiyi işletme, operasyonel, fonksiyonel ve kurumsal olmak üzere dört düzeyde incelemiştir. Hizmet üreten otel işletmeleri konusundaki uzmanlığımız doğrultusunda stratejinin dört düzeyde

incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Böylece bu sınıflandırma otel işletmelerindeki üst yönetimi etkili stratejiler oluşturmaya ve önemli amaçları belirlemeye teşvik edecektir.

Şekil 2.3'te diğer işletmelerden farklı olmayan otel işletmelerindeki strateji düzeyleri yer almaktadır. Bu kapsamda stratejiyi dört düzeyi içeren bir şemsiye ve ayrıca yöneticilerin ve çalışanların attıkları adımlar, gerçekleştirdikleri eylemler ve uygulamalar bütünü olarak görmek mümkündür. Mevcut çalışma genel strateji düzeyine odaklandığı için strateji düzeyleri açıklandıktan sonra konuya daha detaylı olarak yer verilecektir.



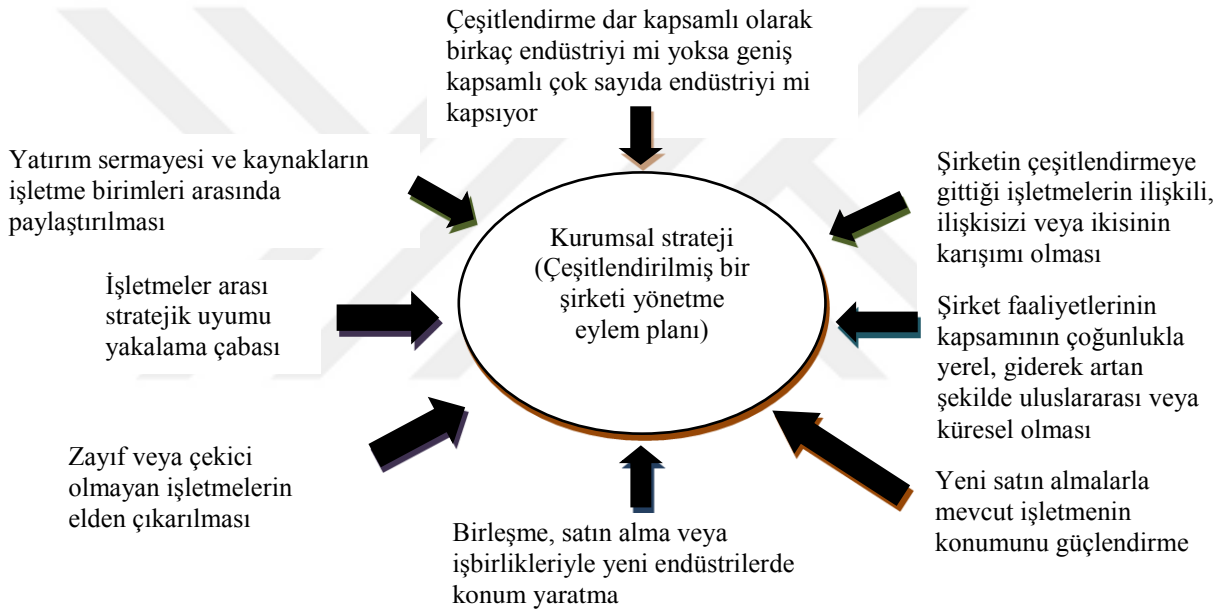


Şekil 2.3 Strateji Oluşturma Hiyerarşisi

Kaynak: Thompson vd., 2005: 35

2.1.2.1 Kurumsal Strateji (KS)

Johnson vd., (2009: 7) ile Teles ve Sousa (2014: 157)'ya göre kurumsal stratejisahiplerin veya ana paydaşların beklentileri ile otel işletmesinin faaliyet alanı arasında uyum yakalamaya çalışır. Xiao vd., (2012: 124) otel işletmesinin kârlılığını etkileyebilecek kurumsal düzeyde bir dizi faktörden bahsetmişti. Bu faktörler (a) otel işletmesinin faaliyetinin kapsamı, (b) temel yetkinlikler, (c) örgütün yapısı, (d) örgütün iklimi, (e) planlama ve kontrol sistemleri ve (f) kurumsal stratejidir. Sheikh vd., (2013:135) bu aşamada belirlenen stratejinin, dış çevre faktörlerinin işletme performansı üzerindeki baskısını azaltmaya çalışan planlı veya reaktif bir eylem olduğunu eklemiştir. Aşağıdaki şekilde çeşitlendirmeye giden bir şirketin genel kurumsal stratejisini belirleyen önemli öğeler yer almaktadır.



Şekil 2.4 Çeşitlendirmeye Giden Şirketin Genel Kurumsal Stratejisinin Açıklanması

Kaynak: Thompson vd., 2004: 53.

- Thompson vd., (2004: 50-53) otel işletmelerinde etkili KS için şu adımları önermiştir:
- Otel işletmesinin eylemleri ve adımlarını, farklı faaliyet alanlarında çeşitlendirmeye gitmesine imkân verecek şekilde oluşturulması,
 - KS; bağlı kuruluşları desteklemek ve işletmenin uzun dönemli rekabetçi konumunu ve kârlılığını güçlendirmek için otel işletmesinin faydalanabileceği eksik becerilerin ve finansal özelliklerin sağlanması gibi yöntemlere odaklanmaktadır,
 - Otel işletmesinin faaliyetlerini çeşitlendirmesi için üst yönetim işletmeler arası stratejik uyumu yakalamaya ve bu uyumu rekabet avantajına dönüştürmeye çalışmaktadır,

- d. Yatırım önceliği elde etmek için kaynaklar en cazip işletme birimine yönlendirilmektedir.

2.1.2.2 İşletme Düzeyi Strateji (İDS)

Rekabet stratejisi olarak da adlandırılan bu düzeyde otel işletmesi şu altı stratejiyi uygulayabilir: Farklılaşma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi, odaklanma stratejisi, yenilikçi strateji, savunmacı strateji ve analizci strateji (Griffin, 2011: 236-237).

Ireland vd., (2011: 87) İDS'nin uygulanabileceği başka stratejiler eklemiştir. Bunlar odaklanmış maliyet liderliği, odaklanmış farklılaştırma ve bütünleşik maliyet liderliğidir.

Hill ve Jones (2013: 87), odaklanmış işletmelerin strateji seçiminde şu faktörleri göz önüne aldıklarını belirtmişlerdir:

- Müşterilerin ihtiyaçları: bu durumda başarılı otel işletmesi müşterilerinin ihtiyaçlarını tatmin etmek için ürünün fiyatına ve ürünün, rakiplerin ürününden farklılaştırılmasına odaklanmaktadır.
- Müşteri grupları: işletme, müşterileri bölümlmeden önce tercihleri ve satın alma güçleri arasındaki farklılığı inceler.
- Ayırt edici yeterlilikler: bu noktada etkili yöneticiler, müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin edecek sürdürülebilir rekabet avantajı için hangi yeterliliklerin seçileceğine karar verirler.

Daft (2010: 196-197), Tavitiyaman vd., (2011: 649) İDS'lerin işletme çevresindeki rekabetçi güçlerin sonucu olduğu konusunda hem fikirlerdir. Bu nedenle de stratejinin sınıflandırılmasında Porter'ın görüşünü kullanmaktadırlar:

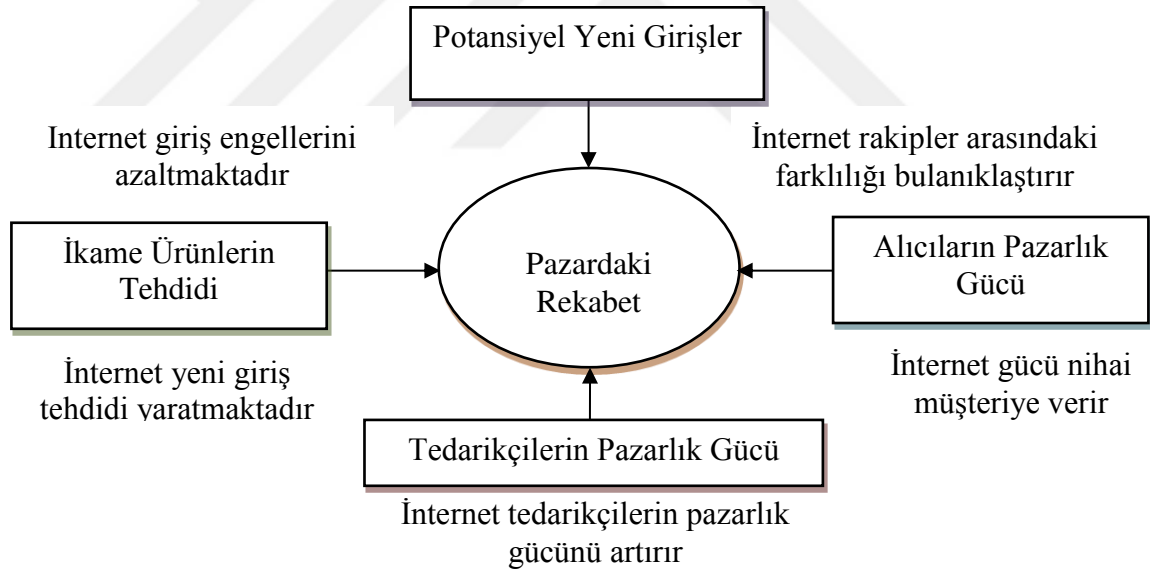
Pazara Yeni Girebilecek İşletmeler: Yeni girecek firmalar, otel işletmeleri için beklenmeyen veya beklenen bazı tehditleri oluştururlar. Bu durum da kârlarını ve pazar paylarını etkiler. Bu nedenle otel işletmesi bu tehdidi azaltmak için yüksek giriş engelleri oluşturur, örneğin fiyatları düşürür ve yeni rakipleri caydırmak için yatırımları artırır (Porter, 2008: 3). Porter (2000: 708-709), pazara yeni girebilecek rakiplere yönelik yedi ana engelden bahsetmiştir: Arz boyutunda ölçek ekonomisinden faydalanmak, talep boyutunda ölçek ekonomisinden faydalanmak, müşteri değiştirme maliyetleri, sermaye gereksinimi, firma büyüklüğünden bağımsız olarak yetki avantajları, dağıtım kanallarına erişimde eşitsizlik ve sınırlayıcı devlet politikalarıdır.

Alıcıların Pazarlık Gücü: Daft ve Samson'a (2014: 268) göre "bilgili müşteri güçlü müşteri olur". Reklamların ve alıcı bilgilendirmelerinin turistleri, piyasada sunulan turizm ürünleri ve bu ürünlerin fiyatları hakkında eğitmektedir. Bu durum özellikle otel işletmesinin satışlarının büyük çoğunluğu için bir veya iki müşteri grubunu hedeflediği durumlarda söz konusu olmaktadır.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Sektörde çok sayıda tedarikçi bulunmasından dolayı tedarikçiler otel işletmelerinin rekabet stratejilerini etkileyememektedir (Tavitiyaman vd., 2011: 649). Otel işletmelerinin tedarikçileri seyahat acenteleri, hava yolları ve finansal kurumlardır (Nurahman ve Purwanegara, 2013: 298).

İkame Ürünlerin Tehdidi: Ekonomik durgunluk dönemleri dışında otel işletmeleri ikame ürünlerin tehdidine maruz kalmamaktadır. Bu dönemlerde de yerli turistler yabancı turistleri ikame etmekte ve bazı destinasyonlar daha pahalı olan destinasyonların yerini almaktadır (Cheng, 2013: 53).

Pazardaki Rekabet: Bu aşamada rakip örgütler arasındaki rekabet yukarıda yer verilen dört boyuttan da etkilenmektedir. Ayrıca maliyetler ve turistlere sunulan ürünlerin farklılaştırılması da etkili olmaktadır (Daft, 2010: 197). Sumberova (2010: 35) otel işletmesinin bu aşamada rakiplerini incelediğini ve rakiplerin büyüklüğü, rakiplerin çeşitliliği, endüstri büyüme hızı, endüstri yoğunlaşması, sabit maliyetler ve çıkış engellerine göre rakipleri birleştirmeye çalıştığını belirtmiştir. Aşağıdaki şekilde endüstri rekabetini etkileyen Porter'ın beş güç modeli açıklanmıştır.



Şekil 2.5 Endüstri İçi Rekabeti Etkileyen Porter'ın Beş Güç Modeli

Kaynak: Daft, 2010: 197

2.1.2.3 Fonksiyonel Düzey Stratejisi (FDS)

FDS otel işletmesinin yetkinliklerini, kaynaklarını ve örgütsel fonksiyonlarını temel yeterlilikleri yaratmak için daha güçlü biçimde koordine eden iş planıdır (Jones, 2001: 204). Njeru vd.,'ye (2013: 117) göre FDS “ilk kademe yöneticiler veya şefler tarafından gerçekleştirilir”. Bu stratejide otel işletmesinin günlük faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine odaklanılmaktadır (Hu vd., 2013:74). Ayrıca bu strateji çoğunlukla kurumsal strateji ve

işletme stratejisini destekleyecek şekilde tasarlanmaktadır (Thompson ve Strickland, 2004: 56). Bunun yanı sıra Dessler (1998: 197; 2001: 169), otel işletmesindeki üst yönetimin uygulamak istediği rekabet avantajı stratejisiyle ilgili açıkça belirlenmiş bir yönünün olmaması durumunda FDS'yi oluşturamayacağını belirtmiştir.

Wheelen ve Hunger (2002: 165) FDS'yi şu alt stratejilere ayırmışlardır: (a) pazarlama stratejisi, (b) finansal strateji, (c) AR&GE stratejisi, (d) operasyonel strateji, (e) satın alma stratejisi, (f) lojistik stratejisi, (g) İKY stratejisi, (h) BT stratejisi. Ayrıca Daft (2010: 191) sürdürülebilir başarı elde etmek isteyen otel işletmelerinin işletme birimleri içerisindeki tüm fonksiyonel birimleri içermesi gerektiğini belirtmiştir.

2.1.2.4 Operasyonel Düzey Stratejisi (ODS)

ODS'nin otel işletmelerindeki önemi giderek artmaktadır ve bu durum iki nedenden kaynaklanmaktadır:

- a. Bu strateji, hayati işletme birimleri olan satış merkezleri ile dağıtım merkezlerinin işlerini düzenlemek ve yönetmek; reklam kampanyaları ve stok yönetimi gibi günlük operasyonel hedefleri gerçekleştirmek için kullanılan stratejik yaklaşımlarla ilgilidir (Thompson vd., 2004:36; Thompson ve Strickland, 2005: 57).
- b. Otel işletmesinin stratejisi ürün yaşam eğrisinden etkilenmektedir. Bu nedenle ODS, ürünleri veya hizmetleri sunmak için zamanı ve yeri belirlemeye çalışır (Wheelen ve Hunt, 2008: 193).

Bu doğrultuda, ODS'nin önemli olduğu ve bu stratejinin başarısının piramitteki diğer stratejilerin başarısını etkilediği düşünülmektedir.

Sonuç olarak yukarıda yer verilen dört stratejinin birbiriyle ilişkili olduğu, otel işletmelerindeki CEO veya üst yönetimin örgütsel amaçlara ve hedeflere uygun olarak bu dört stratejiyi kullanmaları gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel strateji, pazarlama, finans, üretim, AR&GE ve halkla ilişkiler gibi otel işletmesine yön veren pek çok farklı örgütsel fonksiyona odaklanmaktadır.

2.1.3 Stratejik Alternatiflerin Sınıflandırılması

Genel strateji düzeyi otel işletmelerinin genel yönü ile ilgilidir. SWOT analizini kullanarak örgütsel faaliyetlerin entegrasyonu sağlanmaya çalışılır. Ayrıca mevcut örgütsel yapı ile analiz sonucunda önerilen yapının uyumluluk derecesi otel işletmelerinin kısa vadede rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacaktır.

Pek çok yazar kurumsal stratejileri üç boyutta ele almıştır: büyüme stratejisi, durağan stratejiler ve küçülme stratejisi (Bartol ve Martin, 1991: 201; Griffin, 1993: 181; Daft, 2006: 269; Williams, 2007: 184; Wheelen ve Hunger, 2008: 165).

Farklı yazarlar ise temel stratejileri büyüme stratejisi, durağan stratejileri, küçülme stratejisi ve karma strateji olmak üzere dört grupta değerlendirmişlerdir (Jauch ve Glueck, 1988: 199; Jauck ve Glaueck, 1988: 199; Badian, 1989: 122; Daft, 1991: 159-161; John ve Schermerhorn, 2001: 165; Ülgen ve Mirze, 2004: 200; Sucu, 2010: 101). Otel işletmelerindeki stratejinin tüm boyutlarını tanımladığı ve kapsadığı için bu çalışma kapsamında strateji dört düzeyde ele alınmıştır.

2.1.3.1 Durağan Stratejiler “DS”

Mevcut Durumu Koruma Stratejisi ‘MDKS’: Bu strateji, otel işletmesinin piyasadaki mevcut durumundan memnun olduğunda ve ana operasyonlarını değiştirmek istemediğinde kullanılır (Szilagyi, 1981: 177). Bu nedenle Griffin (1993: 182) bu stratejinin, işletmelerin kendilerini iç ve dış çevresel tehditlerden korumak istedikleri durumlarda kullanıldığını ifade etmiştir.

Bedeian (1989: 122) ile Bartol ve Martin (1991: 204) bu stratejinin kullanılmasının nedenlerini şu şekilde açıklamıştır:

- a. Durağan stratejiler riski en az düzeye indirir.
- b. Olgunluk evresinde olduğu için otel işletmesinin, rakiplerin baskısından uzakta faaliyet göstermesini sağlar.
- c. Bu stratejide otel işletmesinin üst yönetimi değişime direnç gösterebilir ve statükoyu herhangi bir alternatif stratejiye tercih edebilirler.

John ve Schermerhorn (1996: 164-165) DS’nin ‘hiçbir şey yapma’ modu olduğuna inanmaktadır. Bu strateji işletmenin konumunu güçlü temeller üzerine kurarak beklenen büyüme hızını artırırken dış çevre faktörlerinin baskısının hafifletilmesine yardımcı olmaktadır.

Plunkett ve Attner (1994: 140) otel işletmelerinin bu stratejiyi izleme nedenlerini şu şekilde açıklamıştır:

- a. bu strateji işletmelere yavaş bir hızda büyüme fırsatı sunar,
- b. işletmelerin hızlı büyüme veya ani küçülme dönemleri sonrasında kendilerini toparlamaları için yeterli zamanı sağlar.

Wheelen ve Hunger (2004: 146) bu stratejinin otel işletmeleri için kısa vadede oldukça kullanışlı olduğunu ancak uzun vadede tercih edilmesi durumunda tehlikeli olduğunu ifade etmiştir. Yazarlar durağan stratejileri üç alt stratejiye ayırmıştır. Bu stratejiler:

- a. Dikkatli bir şekilde durakla/ilerle stratejisi: Geçici bir stratejidir. Otel işletmeleri bu stratejiyi çevresel tehdidin düşük olduğu durumlarda veya uzun vadede hızlı büyüme sonrasında kaynaklarını pekiştirmek için kullanır.
- b. Değişim yok stratejisi: Yakın gelecekte örgütün performansında herhangi bir yenilik yapmamak önemli veya temel bir karardır. Bu nedenle üst yönetim bu stratejiyi planları ve stratejileri değiştirmelerine teşvik edecek fırsatların olmadığı durumlarda kullanır. Ayrıca erişilen mevcut kârlılıktan da memnundurlar.
- c. Kâr stratejisi veya hasat stratejisi: Bu stratejide otel işletmesi kısa vadede kaynak yaratmaya çalışır. Bu kaynağı da ürünlerin fiyatlarını artırarak, maliyetleri düşürerek elde etmeye çalışır. Otel işletmeleri hasat stratejisini belirli hizmetlerde sıklıkla kullanma eğilimindedir (Bedeian, 1986: 117-118).

Bedeian (1986: 123-124) DS'ye iki strateji eklemiştir:

1. Adımsal büyüme: Bu stratejide otel işletmesi pazarda büyüme konusunda daha dikkatli olmaya başladığı için turizm pazarlarına nüfuz ederek ve yavaş hızda büyümekte ve sınırlı sayıda hizmete odaklanarak ilerlemeye odaklanmaktadır.
2. Sürdürülebilir büyüme: Bu stratejide işletmeler finansal, insan kaynağı gibi kaynaklarını büyümenin anahtar faktörleri haline getirmeye çalışmaktadır. Bu nedenle sürdürülebilir büyüme stratejisi olgun, pazar lideri olan otel işletmelerinin sadece pazar paylarını korumaya çalıştıkları turizm pazarlarında kullanılmaktadır.

Yukarıda yer verilen bilgiler ışığında, durağan stratejilerin büyüme veya küçülme öncesinde pazara nüfuz etme veya rakip işletmelerin davranışlarını inceleme gibi eylemlerle gelecekteki hareket planını belirlemek zorunda olan otel işletmelerine dinlenme fırsatı verdiğini söylemek mümkündür.

2.1.3.2 Küçülme Stratejisi 'KçS'

Savunma stratejisi olarak bilinen bu stratejinin amacı Williams'a (2007: 185) göre "işletmeyi küçülterek çok zayıf olan işletme performansını artırmaktır". Robbinse ve Coulter (2007: 220), performansında zayıflıkla karşılaşan otel işletmeleri için KçS'nin bir çözüm olduğunu; bu stratejinin, örgütsel yetkinlik ve kaynakları harekete geçirmek ve turizm

pazarına geri dönerek rekabet etmek için faaliyetlerin durdurulmasına yardımcı olduğunu belirtmişlerdir.

John ve Schermerhorn (2001: 166), Pearce ve Robinson (1997: 266) ile Ülgen ve Mirze (2004: 231) küçülme stratejisini şu alt stratejilere ayırmışlardır:

- a. Tasarruf stratejisi: Operasyonel verimliliği artırmak isteyen işletmeler tarafından tercih edilmekte ve önemsiz maliyetleri azaltarak veya süreçleri yeniden yapılandırarak uygulanmaktadır. Bovee vd., (1993: 249) etkili yöneticilerin bu aşamada müşteri memnuniyetini artırmaya ve fiyatları örgütün kârlılığına göre ayarlamaya çalıştıklarını belirtmiştir.
- b. Kısmi tasfiye stratejisi: Bu stratejide otel işletmesi mevcut performansını ve konumunu korumak için kârlılığı artırmayan faaliyetlerden vazgeçmektedir (Bovee vd., 1993:249; Ülgen ve Mirze, 2004: 232).
- c. Tam tasfiye stratejisi: Otel işletmelerinde üst yönetim için oldukça zor bir seçim olan strateji otelin ve tüm varlıklarının tasfiye edilmesi, iflasın ilan edilmesi ve otelin turizm pazarında itibarını kaybetmesi anlamına gelmektedir.

Wheelen ve Hunger (2008: 177) bir başka strateji olarak tutsak firma stratejisini eklemiştir. Burada otel işletmesinin rekabetçi konumu güçlü değildir ve tüm faaliyetlerini gerçekleştirmek için yeterli kapasiteye sahip değildir. Bu tür durumlarda pazarlama faaliyetleri gibi bazı fonksiyonel süreçlerin kapsamı daraltılır ve hizmetlerini başka bir örgüt vasıtasıyla satabilir (%75).

Bu stratejinin uygulanmasından kaçınmak için otel işletmesinin müşterileri ile güçlü ilişkiler kurması ve bu ilişkiyi devamlı olarak sürdürmeye çalışması gerekmektedir (Bedeian, 1989: 123).

Bovee vd., (1993: 249) ile Bartol ve Martin (1998: 233) bu gruptaki stratejilere hasat stratejisini eklemiştir. Otel işletmelerinin yöneticileri kısa vadede kâr ve nakit akışı sağlamalıdır. Bu nedenle gelecekte turizm pazarında büyüme fırsatlarının belirsiz olduğu veya maliyetli yatırımlar gerektirdiği durumlarda bu stratejiden faydalanmaktadırlar.

Jauch ve Glueck (1988: 209) işletmelerin bu stratejiyi uygulama nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

1. İşletmenin performans düzeyinin kabul edilebilir seviyelerde olmadığı durumlarda,
2. İşletmenin diğer jenerik stratejileri uygulayarak amaçlarına ulaşma yeteneğinin olmadığı durumlarda; ayrıca performansını artırması yönünde müşterilerin ve paydaşların baskısına maruz kaldığında,

3. İşletme çevresindeki tehditlerin yüksek seviyede olduğu ve işletmenin içsel gücünün mevcut ve olası problemleri çözmeye yetmediği durumlarda kullanılabilir.

2.1.3.3 Büyüme Stratejisi ‘BS’ veya Genişleme Stratejisi

Otel işletmelerinin turizm pazarında yeni pazarlara girerek, mevcut pazar payını artırarak, yeni turistler çekerek, mevcut otel hizmetlerini iyileştirerek ve yeni otel hizmetleri geliştirerek büyüme ve genişleme için uyguladığı temel stratejik seçimlerden ve hayati silahlardan biridir.

Certo (1989: 146) ile Certo, Appelbaum ve Devine (1989: 147) bu stratejiyi uygulayan otel işletmelerinin, stratejik işletme birimleri tarafından yaratılan işin değerini ve hacmini artırmaya çalıştıklarını belirtmiştir.

Plunkett ve Attner (1994: 139) BS’de büyük işletmelerin yalnızca içsel büyüme ile kendilerini sınırlanmadıklarını, aynı zamanda dış pazarlarda da büyümeye çalıştıklarını ve bu kaynaklarını ve yetkinliklerini büyüme ile uyumlu hale getirmeye çalıştıklarını eklemiştir. Gümüş ve Apak (2011:738) otel işletmelerinde büyüme kavramının, işletmenin olgunluk evresine erişmek için geçtiği gelişim evrelerini ifade ettiğini düşünmektedir.

2.1.3.4 Karma Strateji ‘KS’

Yukarıda yer verilen stratejilerin bir bileşimi olan bu stratejide otel işletmesi, işletmenin çevresindeki hareketliliğe bağlı olarak herhangi bir stratejik alternatifi kullanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 206). Bedeian (1989: 30) büyük ve beş yıldız kategorisinde yer alan otellerin yeni bir pazara girmesi veya farklı ekonomik çevrelerde, temeldeki faaliyetiyle ilişkisiz başka işletme faaliyetlerinde yer alarak operasyonlarını genişletmesi durumunda bu stratejiyi kullandıklarını belirtmiştir. John ve Schermerhorn (1996: 166) başarılı işletmelerin yüksek rekabetle karşı karşıya kaldıkları durumlarda bu stratejiyi kullandıklarını belirtmiştir. Bu nedenle işletmeler bazı bölümler için büyüme stratejisini kullanırken, bazı bölümlerde durağan stratejiyi kullanmakta, bazı durumlarda maliyetleri azaltmak için küçülme stratejisinden faydalanmaktadır.

Jauck ve Glauck (1988: 210) otel işletmesinin (a) tek seferde ve farklı stratejik işletme birimlerinde birden çok stratejiyi kullanmaya odaklandığı ve (b) birden çok stratejiyi kısa – uzun vadede kullanmaya odaklandığı durumlarda bu stratejiyi kullandığını ileri sürmüştür.

Yukarıda yer verilen bilgiler ışığında otel işletmesinin genel stratejisinin, işletmenin uzun vadedeki yönüne odaklandığını söylemek mümkündür ve işletmenin uzun vadeli yönü de işletmenin mevcut ve gelecekteki işinde meydana gelen değişime bağlıdır. Bu nedenle otel işletmeleri için BS’nin en uygun strateji olduğu düşünülmektedir. Bu görüş Jauck ve Glueck

(1988: 206), Jauh ve Glueck (1988: 207) ve Bedeian (1989: 124)'ın görüşleriyle örtüşmektedir. Bahsedilen yazarlar da “hareketli endüstrilerde çevresel koşulların değişken olması durumunda hayatta kalmak için genişleme gereklidir” görüşünü desteklemektedir. Bu nedenle turizm ve otel endüstrisi gibi istikrarsız olan endüstrilerde büyüme stratejisi işletmeler için uygun bir stratejidir. Bu doğrultuda bir sonraki bölümde büyüme stratejisi detaylı olarak açıklanmıştır.

2.2 Büyüme Stratejilerinin Kavramsal Çerçevesi

2.2.1 Büyüme Stratejileri Kavramı ve Önemi

Genişleme stratejisi olarak da adlandırılan büyüme stratejisi önemli bir stratejik tercihtir ve otel işletmeleri, geçmişte ulaştıkları amaçlarına ek olarak mevcut amaçlarına ulaşmak için bu araçtan mutlaka faydalanmalıdır.

Otel işletmeleri, pazarı yeniden tanımlayarak büyüme stratejilerini uygulamaya çalışmakta veya mevcut ya da potansiyel pazardaki kârlılıklarını artırmak için yeni hizmetler eklemeye çalışmaktadır (Jauch ve Glueck, 1988: 207; Plunkett ve Attner, 1994: 139; Akhtar ve Azeem, 2014 : 22).

Vardarlier vd., (2013: 862)'ne göre büyüme stratejilerinin temel amaçları şunlardır: (a) turistlere sunulacak hizmetleri rakip işletmelerden önce geliştirme fırsatları yakalamak, (b) otel işletmelerinde, herhangi bir dönemde meydana gelebilecek olası tehditlerin etkilerinin azaltılmasında üst yönetime yardımcı olma imkânı sunmak.

Gelecekte ayakta kalmak isteyen otel işletmeleri için büyüme stratejileri, rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan önemli bir itici güçtür. Bu nedenle, otel işletmelerinin başarılı bir şekilde büyüyebilmeleri için, içinde bulundukları pazarda sınırlarını ve güçlü yönlerini tespit ederek bunlardan faydalanmaları gerekmektedir (Quarshie ve Asare, 2011: 8).

Wheelen ve Hunger (2008: 166) otel işletmelerinin büyüme stratejilerinden faydalanırken yalnızca iç turizm pazarında büyüme fırsatlarını aramak yerine dış turizm pazarında da büyümeye çalışmaları gerektiğini eklemiştir.

İç büyüme sürecinde otel işletmeleri sermaye ve kaynaklarını artırarak ve örgüt yapılarını geliştirerek işletmenin ekonomik olarak gelişmesine odaklanmaktadır (Kocaoğlu, 2010: 56-57).

Bedeian (1986: 118-119) otel işletmelerini, büyüme stratejilerini takip etmeye yönelten çeşitli nedenleri tespit etmiştir. Buna göre:

- a. Büyüme stratejileri, bu endüstrideki pazar çevresinin dinamik yapısından dolayı otel işletmelerinin hayatta kalmasına yardımcı olan önemli bir stratejidir.

- b. Otel işletmelerindeki pek çok üst düzey yönetici, büyüme ve verimliliği eşit kabul etmektedir.
- c. Üst yönetim, büyüme stratejilerinin toplum için faydalı olduğunu düşünmektedir.
- d. Büyüme stratejileri daha fazla kalifiye yöneticiyi çekmekte, daha fazla finansal kazanç sunmakta, üst düzey yöneticilerin güç ihtiyacını tatmin edecek bir araç olmaktadır.

Vardarlıer vd., (2013: 861) ve Ülgen ve Mirze (2004: 201) büyüme yollarını iki grupta toplamıştır. Bunlar; (a) işletmenin türü ve özellikleri ile kaynakların, otel işletmesinin kapasitesinin, satış gelirlerinin, sunulan hizmetlerin çeşitliliğinin, pazarın büyüklüğünün, çalışan sayısının, nakit miktarının ve turist yatırımlarının hacimsel büyüklüğüne dayanan sayısal büyüme ve (b) otel işletmelerinin performanslarındaki kalite iyileşmeleriyle ilişkili olan nitelik olarak büyümedir.

Buna karşılık Omar vd., (2014: 317) otel işletmesinin büyümesinin, otelin büyüklüğü ve otel işletmesinin önceki büyüme oranı ile değil performansını etkileyen içsel ve dışsal pek çok faktörle ilişkili olduğunu ileri sürmüştür.

Bu nedenle, sosyo-kültürel, ekonomik, politik, teknolojik, yasal ve çevresel faktörleri içeren dış çevre faktörleri otel işletmelerinin performansını veya oteli ve turizm endüstrisini bir bütün olarak önemli ölçüde etkilemektedir (Oraman, 2014: 1033; Grimsholm ve Poblete, 2010: 21).

Benzer şekilde, Wheelen ve Hunger (2011: 138) otel işletmelerinin kendi kendilerini incelemeleri olarak adlandırılan iç çevre analizinin, otel işletmesinin varlıklarını ve yeteneklerini geliştirme ile ilgili olduğunu belirtmiştir.

Otel ve turizm endüstrisinin hassasiyetinden dolayı bu endüstriyle ilişkili çevresel faktörler diğer endüstrilerden farklıdır. Bu nedenle bu çalışmada, otel işletmelerine ait makro çevresel faktörleri sosyal, kültürel, ekonomik, fiziksel, teknik, uluslararası, iletişim ve altyapısal, yönetsel ve kurumsal, yasal ve politik olmak üzere SCEPTICAL şeklinde sınıflandıran Bardis'in (2012: 16) yaklaşımı desteklenmektedir.

Mekking (2008: 7), otel işletmelerinin, turistler, tur operatörleri, devlet kurumları, araştırma enstitüleri ve rakiplerden oluşan mikro çevre öğelerini inceleyerek bu çevresel düzeyde herhangi bir zamanda meydana gelebilecek olan değişikliği tespit etmeye çalıştıklarını ifade etmiştir.

Story (2012: 19) ise aksine, otel işletmelerinin büyümesinde farklı faktörlerin etkili olduğunu savunmuş ve bu faktörleri şu şekilde sıralamıştır: Finansal durum, yeni hizmetler sunmak için inovasyon yapma arzusu, üst yönetimin büyümeye yönelik niyeti, yönetsel

yetenekler, pazarlama yetenekleri, makroekonomik faaliyetler, finansal kısıtlar, otel işletmesinin büyüklüğü, otelin yaşı, nakit akışı ile turizm ve otel endüstrisine yönelik devletin finansal destekleridir.

Sonuç olarak, yukarıda yer alan faktörler otel işletmesinin yetkinliğini ve büyüme konusundaki istekliliğini etkilemektedir (Rasmussen, 2009: 22).

Bu doğrultuda, sistematik olmayan bir şekilde değişen koşulların, içsel ve dışsal faktörler gibi etkenlerin büyüme stratejileri üzerinde oldukça etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Pasanen (2003: 58) otel işletmelerinin büyümeyi gerçekleştirebilmeleri için üç koşulun yerine gelmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bu koşullar şunlardır:

- a. Hissedarların büyüme yönelimli olmaları,
- b. Otel işletmesinin büyüebilmesi için yeterli kaynağın bulunması, ve
- c. Büyüme için pazar fırsatının varlığı.

Otel işletmelerinin büyüklüğü varlıklar, ciro, toplam kâr, çalışan sayısı ve hisse bedeli ile de ölçülebilir (Ghafoor, 2007: 6).

Yusof vd., (2012: 130), otel işletmelerinin büyüklüğünü ölçmek için farklı değişkenlere yer vermiştir. Buna göre otel işletmelerinin büyüme hızının ölçülmesinde, kârlılık ile otel işletmelerinin pazardaki büyümesi arasında yer alan korelasyondan dolayı net varlıklar kullanılabilir.

Büyüme sağlayabilmek için otel işletmeleri beş aşamadan geçmektedir. Bunlar (Gupta vd., (2013: 7)

- a. Başlangıç aşaması, bu aşamada otel işletmeleri süreçlerini oluşturmak için çaba harcanlar ve formel bir yapı olmadan çalışırlar. İşletmedeki karar vericiler işletmedeki her bir faaliyet ile yakından ilgilenirle.
- b. Hayatta kalma aşaması, bu aşamada otel işletmesi büyümüştür ve genel müdür, pazar payını büyütebilmek için ilave sermaye bulma ihtiyacındadır.
- c. Kâr elde etme aşaması, bu aşamada otel işletmesinin, ilave iş fırsatlarına yatırım yapmak veya aynı büyüme hızı ile devam etmek için yeterli sermayesi bulunmaktadır ancak otel işletmesinin bu aşamaya ulaşması biraz zaman almakta, pazarda bilinirliğini oluşturmak için daha fazla mücadele etmesi gerekmektedir.
- d. Kalkış (takeoff) aşamasında odak noktası daha fazla büyüme, yayılma ve yeni fırsat arayışıdır ve otel işletmesi bu aşamada daha formel bir yapıya kavuşmuş, işler uygun şekilde tanımlanmış ve devredilmiştir,

- e. Kaynak olgunluğu aşamasında ise otel işletmesi daha çok hizmet kalitesi, finansal kontrol ve pazarda niş bir alan yaratmaya odaklanmıştır

2.2.2 Büyüme Stratejilerinin Çeşitleri

Büyüme Stratejilerinin Çeşitleri İç/dış turizm pazarında büyüme ve yayılma fırsatlarını yakalamaya çalışan küçük, orta ölçekli ve büyük otel işletmeleri turistlere sunacakları hizmetlere odaklanmalıdır. Tüm otel işletmeleri yerel ve küresel pazarda rakiplerinden daha çekici fırsatlar sunmaya çalışmaktadır.

Bu nedenle, otel işletmeleri de dâhil tüm işletmeler, yatırımların birinde veya birkaçında ve üretim hacminde, otel işletmesinin toplam varlıklarının değerini, otel işletmesinin pazardaki değerini, toplam satış hacmini, verimli çalışan sayısını, örgütsel kârlılık düzeyini artırarak içsel büyüme fırsatlarını yakalamaya çalışmalıdır (Sucu, 2010: 101-102).

Sarı (2009: 51) iç büyüme için başka bir yöntem olarak modernleşme stratejisini eklemiştir. Bu strateji üretimi artırmayı, kaliteyi iyileştirmeyi, üretim maliyetlerini ve atık miktarını azaltacak teknolojileri geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Dış büyümeyi turizm pazarında uygulama girişimi söz konusu olduğunda dış büyüme stratejisi olarak otel işletmeleri üç yaklaşımı kullanmaktadır. Bunlar birleşme, satın alma ve ortak girişimdir (Yılmaz, 1999: 34).

Met (2005: 119) ise, uluslararası turizm pazarında arzu edilen büyümenin elde edilebilmesi için farklı büyüme stratejileri öne sürmüştür. Bunlar sahiplik, kiralama, stratejik işbirliği, yönetim sözleşmeleri ve imtiyazdır. Otel işletmelerinin büyüme stratejilerindeki adımları dış büyüme veya iç büyüme ile belirlenmektedir (Spirig, 2011: 26).

Moen vd., (2010: 20) otel işletmelerinin uluslararası pazarda, sundukları hizmetlerle ilgili olarak turistlerde farkındalık yaratmanın yanı sıra amaçlarını gerçekleştirmeye, gelirlerini artırmaya çalıştıklarını belirtmiştir.

Konsantrasyon Büyüme ve Çeşitlendirerek Büyüme olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır (Bovee vd., 1933: 247; Wheelen ve Hunger, 1998: 134-138; John ve Schermerhorn, 2001: 165; Robbins ve Coulter, 2007: 217; Wheelen ve Hunger, 2011: 208-214; Demir, 2015: 44).

2.2.2.1 Konsantrasyon Büyüme Stratejisi

Otel işletmeleri şu durumlarda kullanmaktadır (Pearce ve Robinson, 1997: 219):

- a. Yeteneklerine bağlı olarak büyüme durumunda kullanılır ve işletme, turistlere en iyi hizmeti sunma veya bildiği hedef pazar bölümüne odaklanma yoluyla rekabet üstünlüğü elde edebilir,
- b. bu strateji artan verimlilikle ve turistlere yönelik hizmetlerin veya hedef pazar bölümünün daha kapsamlı hale getirilmesiyle büyüme sağlamaktadır.

Moreia'ya (2014: 61) göre yoğun büyüme stratejisi şu koşullarda kullanışlı sonuçlar ortaya koymaktadır: Otel endüstrisi teknolojik gelişmeye eğilimli değilse, hedef pazar doygunluk noktasına ulaşmamışsa, hedef pazar yeni girişimcilere imkân verecek şekilde farklılaşmışsa ve sunulan temel hizmetler kaliteli ve uygun fiyatlı olarak sağlanabiliyorsa. Ancak, otel işletmeleri faaliyetlerini sürdürmek, yeni turistleri çekebilmek ve yeni turizm pazarlarına girebilmek için modern teknolojik yöntemleri kullandığı için bu çalışmanın yaklaşımı Moreia (2014)'nın görüşleri ile örtüşmemektedir.

Sonuç olarak, Lafferty ve Fossen (2001: 11) konsantrasyon büyüme stratejisinin amacını kârı artırmak ve rekabet avantajını korumak olarak belirtmişlerdir. Bovee vd., (1933: 247) bu tür bir büyüme stratejisinin, hedef pazarda pazar payını büyütme isteyen otel işletmeleri için uygun olduğunu ileri sürmüş ve bu nedenle de bu stratejiyi iki başlığa ayırmıştır: Dikey Konsantrasyon ve Yatay Konsantrasyon.

2.2.2.1.1 Dikey Konsantrasyon

Mondy ve Premeaux (1995: 181) otel işletmelerinin, turistlere sunulan hizmetlerin sahibi olarak değil kontrol edeni olarak hareket etmeleri gerektiğini ileri sürmüştür. Böyle bir durumda otel işletmeleri, pazarda sunulan hizmetlerin bir kısmına hâkim olma eğilimindedir.

Dikey konsantrasyonda büyük otel işletmeleri, pazarı yönetmeyi sürdürmeleri için hayati bir rol oynamaktadır (Dessler, 2001: 164). Ancak, değer zincirindeki farklı faaliyetlerde bulunan örtük bilgiyi tamamlayıcı varlıklarla bütünleştirme fırsatı sunduğu için dikey konsantrasyon otel işletmelerine, turistlere yeni hizmetler sunmaları veya mevcut hizmetlerini geliştirmeleri konusunda yardımcı olma potansiyeline sahiptir (Rothaermel vd., 2006: 1035).

Bu doğrultuda otel işletmeleri için dikey konsantrasyon iki avantaj sunmaktadır. Bunlardan ilki maliyetlerin azaltılmasıdır. Bu azalma, otel işletmesi kendi tur operatörüne bağlı olduğu ve ayrıca satış gücü, sunulan hizmetleri doğrudan nihai tüketiciye pazarlayabileceği için mümkün olacaktır. İkinci avantaj ise koordinasyonun artmasıdır. Otel

işletmesi hizmet verdiği pazardaki süreçlerini rakiplerinden daha iyi ve başarılı bir şekilde gerçekleştirmeye çalışır (Miller ve Dess, 1996: 246).

Lehtinen (2010: 23), dikey konsantrasyon stratejisinin avantajlarını ve dezavantajlarını Miller (1996)'dan daha kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Yazar, dikey konsantrasyonun endüstriler arasında farklılık gösterdiğini ve otel işletmelerinin rekabet durumuna bağlı olduğunu ileri sürmekte ve dikey konsantrasyonun avantajlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- a. Pazarlama giderlerini azaltır.
- b. Operasyonları dengeler.
- c. Hizmet tedarikini güvence altına alır.
- d. Hizmet dağıtımının kontrolünün daha iyi yapılmasını sağlar.
- e. Kalite kontrolünü sıkılaştırır.
- f. Üretim ve dağıtım politikalarının hızlı bir şekilde gözden geçirilmesini sağlar.
- g. Stok kontrolünün daha iyi yapılmasına imkân verir.
- h. İlave kâr marjı veya nihai hizmetlerde daha düşük fiyat verebilme imkânı sunar.

Dikey konsantrasyonun dezavantajları ise şu şekilde sıralanmıştır:

- a. Çeşitli üretim aşamalarındaki üretim kapasitelerinde uyumsuzluk.
- b. Kamuoyu ve devlet baskısı.
- c. Uzmanlaşmanın olmaması.
- d. Operasyonlarda esnekliğin olmaması.
- e. Yönetim takımının genişlemesi.
- f. Ara hizmetlerin maliyetlerinde doğrudan rekabet baskısının olmamasıdır.

Benzer şekilde, Jones (2001: 220) dikey konsantrasyonun otel işletmelerine verimliliklerini artırmak için geniş bir çerçevede imkân sunduğunu ileri sürmekte ve bunun sebebini şu gerekçelerle açıklamaktadır. İlk olarak, otel işletmeleri hizmetleri kendisi tedarik etmekte ve dağıtmakta, böylece tedarikçilerin yarattığı kâr işletmeye kalmaktadır. İkincisi, otel işletmeleri, sundukları hizmetleri mümkün olduğunca benzersiz kılmak ve böylece hizmetlerini, rakip otel işletmelerinden farklılaştırmak için tur operatörü firmalarının rolünü kontrol etmeye çalışmaktadır. Üçüncü neden tur operatörü firmalarını kontrol etmenin, otel işletmelerine, işlerindeki hizmet kalitesini kontrol etme imkânı sunmasıdır. Son olarak, tur operatörü firmalarının kontrolü, otel işletmelerini krizlerden ve hedef pazarda reklam faaliyetleri gerçekleştiren diğer tur operatörlerinden kaynaklanan sorunlardan korumaktadır.

Lajili vd.,(2007: 348-353) dikey konsantrasyonun etkin olduğu durumları şu şekilde sıralamıştır:

- a. Turizm sezonunda talebin yüksek olması.

- b. Pazarda az sayıda potansiyel ticari ortak bulunması.
- c. Ticari ortakları, pazardaki ticari ortaklar arasında olası pazarlık maliyetinden dolayı sözleşme yapmanın riskli olabileceği düşük miktarda ticaretin söz konusu olduğu bir duruma hapseden, yüksek düzeyde varlık özgüllüğü (insan kaynakları, turizm destinasyonları veya fiziki sermaye) olması,
- d. Otel işletmeleri ve potansiyel tur operatörleri arasında sözleşme yapmayı daha tehlikeli hale getiren yüksek talep belirsizliği,
- e. Firmaya özgü daha karmaşık bir dil ve rutinler yaratılmasını gerektiren artan karmaşıklık.

Dikey konsantrasyon teorisi temelde iki başlığa ayrılmıştır. Bu başlıklardan ilki işlem maliyeti teorisidir. Bu teoriye göre, özgüllük derecesi yüksek ve elde tutma maliyeti yüksek olduğunda dikey konsantrasyon daha yaygın olmalıdır. Ayrıca dikey konsantrasyon tüm sözleşme tarafları açısından yatırımları da geliştirmelidir. İkinci başlıkta ise mülkiyet hakları teorisi yer almaktadır. Bu teori, kontrol haklarının dağıtılma yolu olarak otel işletmelerinin ve tur operatörlerinin sahiplik biçimine odaklanmakta ve önceki yatırım girişimleri açısından dikey konsantrasyonun fayda ve maliyetlerini vurgulamaktadır (Adamu vd., 2010: 2).

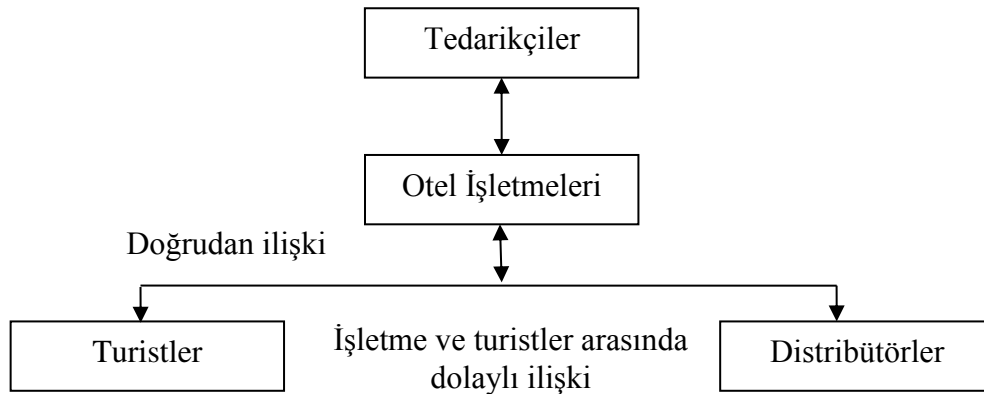
Benzer bağlamda, Wheelen ve Hunger (2011: 208) ile Robbins ve Coulter (2007: 218) dikey konsantrasyonun ileriye doğru ve geriye doğru olabileceğini ifade etmişlerdir. Geriye doğru konsantrasyonda otel işletmelerindeki üst yönetim tur operatörleri, havayolu şirketleri ve araç kiralama şirketleri gibi tedarikçiler üzerinde, yeni turistleri veya yeni tur operatörlerini çekmek için baskı oluşturmaya çalışırken; ileriye doğru konsantrasyonda otel işletmeleri, dağıtım kanallarını hareketlendirmeye çalışmaktadır.

Turizm ve otel endüstrisindeki dağıtım kanalları a) turistlere yönelik hizmetlerin sağlayıcıları, b) tur operatörleri, c) perakende turizm acenteleri ve d) turistlerden oluşmaktadır (Sizya, 2009: 10).

Wheelen ve Hunger (1998: 136) dikey konsantrasyon türleri ile ilgili olarak “Her ne kadar geriye doğru konsantrasyon, ileriye doğru konsantrasyondan daha kârlı olsa da, işletmenin stratejik esnekliğini azaltacağını” ifade etmişlerdir. Üst yönetim geriye doğru konsantrasyonu uyguladığında satış hacmini artırmak için birden fazla işletme ile çalışacağı ve bu nedenle diğer otel işletmelerinden kaynaklanan tehditlerle karşılaşacağı için bu durumun otel işletmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, dikey konsantrasyonu kullanan otel işletmeleri pazarda çok önemli bir rol oynamakta ve endüstrinin temel taşı haline gelmektedir. Ancak aynı zamanda herhangi bir

zamanda meydana gelebilecek ve işletme için tehdit oluşturabilecek olan dalgalanmalara karşı dikkatli olmalıdır. Şekil 2.6’da otel endüstrisinde dikey konsantrasyon süreci yer almaktadır.



Şekil 2.6 Otel Sektöründe Dikey Konsantrasyon

Kaynak: Yazar Tarafından Literatürden ve Aşağıdaki Kaynaklardan Derlenerek Hazırlanmıştır (Sizya, 2009; Jones, 2001).

2.2.2.1.2 Yatay Konsantrasyon

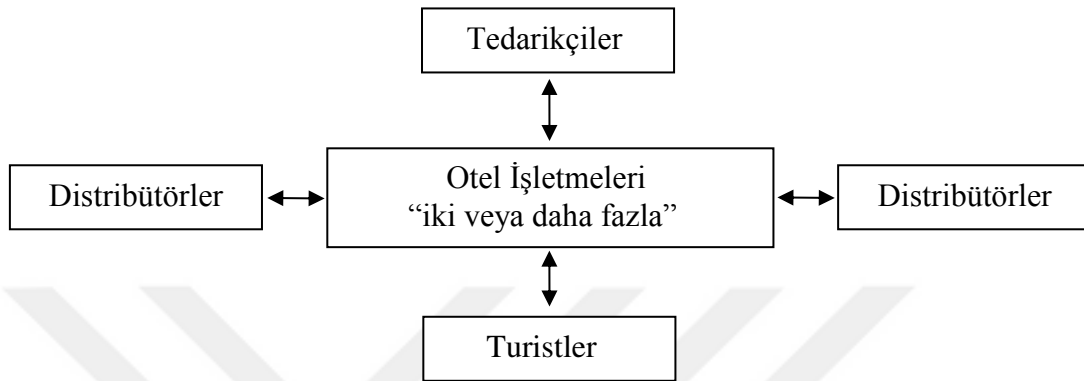
Dragomir’e (2011: 15) göre yatay konsantrasyon , aynı pazarda faaliyet gösteren iki veya daha fazla otel işletmesi arasındaki işbirliğidir. Miller ve Dess (1996: 250) ise Dragomir’in görüşleri ile kesişen farklı bir bakış açısı önermiştir. Buna göre yatay konsantrasyon fırsatları arayan otel işletmelerinin yöneticileri, kârlılıklarını artırmak için pazardaki ana faaliyetlerine ek olarak birden fazla endüstri için para ve çaba harcamalıdır. Ancak “şirketler arasındaki yatay konsantrasyonun gerçekleştirilmesi daha zor olabilir” (Hartikainen, 2014: 73).

Yukarıda yer verilen görüşlerden yola çıkarak, turizm pazarında yer alan firmalar arasındaki güçlü rekabetin bazı otel işletmelerini, turizm pazarı olmayan yeni pazarlara girmeye zorladığı ve bu nedenle, işletmelerin girdikleri bu yeni pazarda çeşitli tehditlerle karşılaşabileceği söylenebilir. Bu çalışmada, Dragomir (2011) ile Hartikainen’in (2014) görüşlerine katılmamakla birlikte, Miller ve Dess’in (1996) görüşleri desteklenmektedir. Çünkü otel işletmesi yeni bir pazarda (turizm pazarında veya turizm pazarı dışındaki bir pazarda) rekabet etme gücüne ve yeteneğine sahip olduğunda, bu fırsattan faydalanarak kârlılığını ve pazardaki bilinirliğini artırabilecektir.

Yatay konsantrasyon farklı biçimlerde gerçekleşebilir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Fisher, 2003: 27):

- a. Aynı pazara rakip hizmetler veren iki otel işletmesi arasındaki konsantrasyon, örneğin: kayak bölgelerindeki veya sahil kenarlarındaki işletmeler.

- b. Tamamlayıcı hizmetler sunan turizm işletmeleri arasındaki konsantrasyon, örneğin: otel işletmesi, tur operatörü ve havayolu şirketi birlikte çalışabilir çünkü otel işletmesinin işbirliğinin olmadığı durumlarda tur operatörü ve havayolu şirketi, özellikle turizm sezonunda turistlere yönelik programlarını ve koltuklarını satamayacaktır. Bu Şekil 2.7’de açıklanmıştır.



Şekil 2.7 Otel Sektöründe Yatay Konsantrasyon

Kaynak: Yazar Tarafından Literatürden ve Aşağıdaki Kaynaklardan Derlenerek Hazırlanmıştır
Fisher, 2003.

Wheelen ve Hunger (1998: 138) yatay konsantrasyonda yer alan otel işletmelerinin mevcut turistleri elde tutabilmek için farklı coğrafi lokasyonlarda faaliyet göstererek işlerini genişletmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu nedenle, söz konusu işletmeler iç/dış büyüme için yatay konsantrasyondan faydalanabilir.

Hill ve Jones (2013: 311) yatay konsantrasyon stratejisi kapsamında iki farklı stratejiden faydalanılabileceğini ifade etmişlerdir. Bu stratejiler a) satın alma, b) birleşme stratejileridir.

Sizya (2009: 13) otel işletmelerinin yatay konsantrasyonda kullanabilecekleri bu seçeneklere stratejik işbirliğini eklemiştir. Moreira’ya (2014: 64) göre yatay konsantrasyonun avantajları şunlardır: a) otel işletmeleri hedef pazarda genişlemek için temel yeteneklerinden faydalanmaktadır, b) otel işletmesinin çabalarını sadece otel endüstrisine yöneltmesi riski, düşük seviyede de olsa, devam etmektedir.

Aziri ve Nedelea (2013: 9) yatay konsantrasyonun avantajlarını, Moreira’dan daha kapsamlı bir şekilde açıklamışlardır. Bu avantajlar şunlardır: a) işletme giderlerini azaltarak kârlılığı artırır, b) sunulan hizmetlerdeki farklılaştırmayı artırır, c) pazardaki rekabeti azaltır, d) otel işletmelerinin tedarikçilere ve müşterileri olan turistlere karşı pazarlık gücünü artırır.

Niewiadomski'ye (2011: 83) göre yatay konsantrasyonun temel amacı otel hizmetlerindeki maliyetleri ve yeni rakiplerin pazara girmesinden yada talebin değişmesinden kaynaklanan riskleri azaltmaktır.

Diğer yandan, Bartol ve Martin (1998: 230) konsantrasyon büyüme stratejisine iki strateji eklemiştir. Bunlar:

- a. Pazar geliştirme: Bu stratejide otel işletmesi, mevcut pazar payını artırarak veya yeni turizm pazarlarına girerek pazar payını genişletmeye çalışmaktadır.
- b. Hizmet geliştirme: Bu stratejiye göre otel işletmeleri, sundukları hizmetleri diğer otel işletmelerinden farklılaştırmak için hizmet kalitesi boyutlarına odaklanmaktadır.

2.2.2.2 Çeşitlendirerek Büyüme Stratejisi

Otel işletmelerinin, ana faaliyetlerinden farklı ve yeni iş alanlarına girmesi sürecidir (Hill ve Jones, 2003: 332; Demir, 2015: 44). Aharoni vd., (2011: 95), çeşitlendirerek büyüme stratejisi ile otel işletmelerinin performansları arasındaki ilişkinin, üst yönetim için stratejik vizyonun en önemli öğelerinden birini oluşturduğunu ifade etmiştir.

Bovee vd., (1993: 247) otel işletmelerinin yukarıda yer verilen stratejileri, turizm talebindeki mevsimsel değişkenlikler gibi işletmenin dış çevresinden kaynaklanan etkileri azaltmak için kullandıklarını belirtmiştir.

Ancak otel işletmeleri bu stratejiyi, ana faaliyet alanlarından oldukça farklı olan bir alanda faaliyet göstermek için de kullanmakta ve bu durum üst yönetim için, otel işletmeleri ve yöneticilerinin tüm dikkatlerini ve kaynaklarını birden fazla ürüne veya pazara yöneltmelerine neden olarak risk oluşturmaktadır (Dessler, 2001: 164).

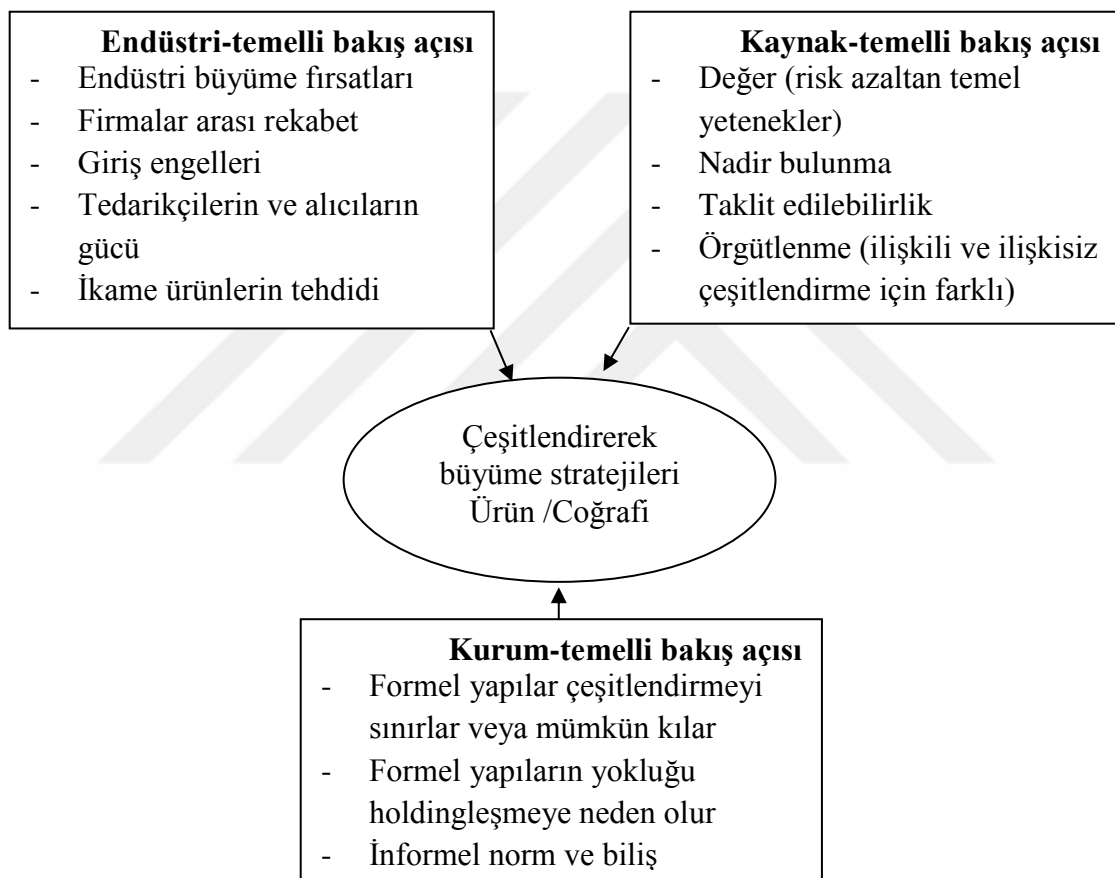
Bunun yanı sıra, Cretu (2012: 164) otel işletmelerinin, çeşitlendirerek büyüme stratejisini uygulamalarının önünde engel oluşturabilecek bazı önemli faktörleri açıklamıştır. Bunlar a) kaynak sınırlılığı, b) çeşitlendirmeye bağlı yönetsel nedenler, c) dış/iç çevreden kaynaklanan uyaranlar.

Chao vd., (2012: 670)'ne göre otel işletmeleri, ilişkili veya ilişkisiz yeni ürünlere yönelik bir çeşitlendirme stratejisi uyguladığında, örgütsel karmaşıklık, kültürel farklılıklar ve maddi olmayan varlıklardan kaynaklanan ilişkili maliyetlerin artmasından dolayı otel işletmesinin performansı üzerinde olumsuz etkilere neden olabilecek olan fazla yatırım boyutunu dikkate almalıdır.

Dessler (2001), Cretu (2012) ve Chao vd., (2012)'nin belirttiği zorluklara rağmen bu strateji otel işletmeleri için hala önemlidir ve şu avantajları sunmaktadır: a) kârlılık artışı, b) riski azaltma, c) pazar payında artış, d) ilişkili ve ilişkisiz faaliyetlerde daha hızlı büyüme,

e) işletme yaşam eğrisinin uzaması, f) insan kaynakları ve finansal kaynakların verimli kullanımı (Yiğit ve Behram, 2013: 121).

Yukarıda yer verilen ve farklı bakış açılarını savunan yazarlar kapsamında değerlendirildiğinde, bu çalışmanın yaklaşımı Dessler (2001), Cretu (2012) ve Chao vd., (2012)'nin görüşlerine katılmamakla birlikte; Yiğit ve Behram (2013)'ün görüşleri ile benzer bakış açısına sahiptir. Bunun sebebi ise, firmaları, talebin düşük olduğu veya rekabetin çok yoğun olduğu dönemlerdeki işletme maliyetlerini karşılamak için başka bir alanda faaliyet göstermeye zorlayan otel işletmeciliğinin mevsimsel yapısıdır. Şekilde 2.8'de çeşitlendirerek büyüme stratejisi genel olarak açıklanmıştır.



Şekil 2.8 Çeşitlendirerek Büyüme Stratejisi Modeli

Kaynak: Peng, 2006: 368.

Buna ek olarak Mondy ve Premeaux (1995: 183), Jones (2001: 221), Thompson ve Martin (2005: 505-507), Robbins ve Coulter (2007: 218-219) ve Zhang (2014: 280) çeşitlendirerek büyüme stratejisini iki başlığa ayırmıştır:

2.2.2.2.1 İlişkili Strateji

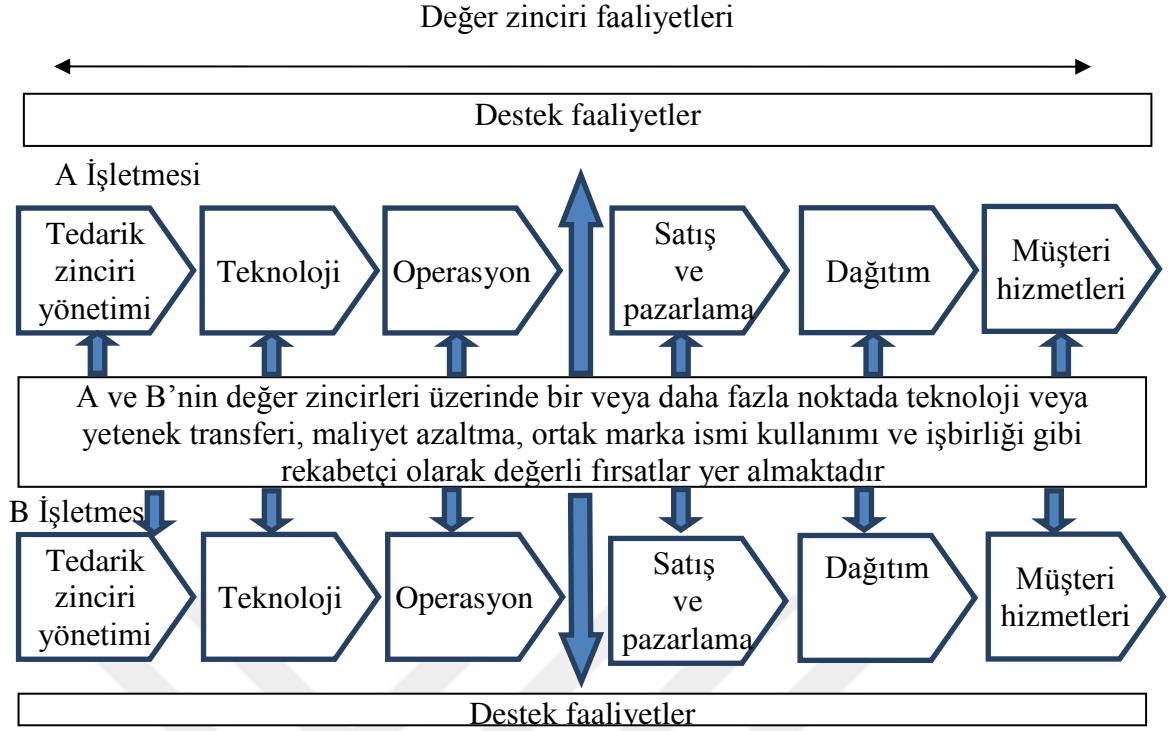
Aynı zamanda tek merkezli (konsantrik) çeşitlendirme olarak da adlandırılan bu strateji, rekabet avantajını artırmak için mevcut faaliyetleriyle ilişkili olarak başka faaliyet

alanlarına giren ve bu alanlarda büyüyen işletmeleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Gutierrez ve Rodriguez, 2013: 66).

Park ve Jang (2013: 51-52) ilişkili çeşitlendirmenin, otel işletmelerinin performanslarının iyileşmesini ve turistlere yönelik hizmetler, bilgi, beceri ve deneyim gibi pek çok konudaki yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacağını düşünmektedir. Jones vd., (2000: 247) göre ise, ilişkili çeşitlendirme otel işletmelerinin hizmetlerine değer katar ve üst yönetimi, mevcut beceri ve kaynakları paylaşmak için farklı iş birimlerine yeni eylem planları oluşturmaya teşvik eder. Arzu edilen amaçlara ulaşmak için, iki veya daha fazla pazarda ayrı ayrı faaliyet göstererek elde edilebilecek olan rekabet edebilirliği artıracak operasyonel sinerjiden faydalanılabilir (Peng, 2006: 361). Bu nedenle ilişkili çeşitlendirme otel işletmelerine sadece tek bir faaliyet alanında rekabet avantajı sağlamaktadır (Wiess, 2013: 77). Sohi'ye (2012: 10) göre, ilişkili çeşitlendirme otel işletmelerine, turistlere yönelik yeni hizmetleri rakiplerinden daha hızlı ve daha düşük maliyetle geliştirebilmeleri ve böylece sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları için stratejik varlıklarını kullanma imkânı sunmaktadır. Buna ek olarak Williams (2007: 184) ilişkili çeşitlendirme stratejisinde otel işletmelerinin stratejik hedeflerine ulaşmak için pazardaki bilinirliklerinden faydalanarak riskleri azaltmaya çalıştığını eklemiştir.

Mahrom ve AL-Saleh (2013: 408), etkili bir otel yönetiminin, mevcut hizmetleri geliştirerek yeni alanlarda ilişkili çeşitlendirmeden faydalanabileceğini ileri sürmüştür.

Griffin (2010: 244) ilişkili çeşitlendirmenin avantajlarını şu şekilde sıralamıştır: a) otel işletmelerinin sadece tek bir faaliyete bağlılığını azaltarak para kaybetme olasılığını azaltır, b) otel işletmesinin, tek bir faaliyetin yönetiminden kaynaklanan sabit maliyetlerini azaltır, c) otel işletmesinin güçlü yönlerinden ve yeteneklerinden birden fazla turizm faaliyetinde faydalanmasına yardımcı olur. Şekil 2.9'da işletmeyle ilgili değer zinciri yer almaktadır.



Şekil 2.9 İlişkili İşler İçin Değer Zinciri

Kaynak: Thompson ve Strickland, 2004: 297

2.2.2.2.2 İlişkisiz Strateji

Aynı zamanda kümelenmiş/çok merkezli (konglomeratif) çeşitlendirme olarak da adlandırılmaktadır. Bu strateji genellikle otel işletmesinin yeni bir endüstriye girecek yeteneği olduğunda veya endüstrinin ürünlerinden farklı olan yeni bir hizmet inovasyonu yapabildiğinde tercih edilmektedir (Steenlandt, 2011: 6). Bu tür bir çeşitlendirme genellikle kâr odaklıdır ancak mevcut işlerle ürünün pazarı arasında sinerji yaratmaya da az da olsa önem verilmektedir (Pearce and Robinson, 1997: 230).

Busija vd., (1997: 322), otel işletmeleri ilişkisiz stratejiyi tercih ettiğinde ilişkisiz endüstrilerde rekabet etmelerini sağlayacak yetenekler edinmeleri gerektiği için dışsal gelişim yollarını benimsenmeleri gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

İlişkisiz stratejinin amacı kaynakların ve faaliyetlerin işletmeler arasında transferi ile doğrudan ilişkili değildir. Bu strateji, stratejik esneklik avantajından faydalanarak stratejik faaliyetlere yol açmakta ve böylece ilişkisiz çeşitlendirme daha başarılı sonuçlar ortaya koymaktadır (Picone, 2011: 10). İlişkisiz çeşitlendirmede otel işletmeleri, orijinal işleri ile çok az ortak noktası bulunan farklı alanlarda çeşitlendirmeye gitmektedir (Rowe ve Wright, 1997: 330).

Rocca ve Stagliano (2012: 76) otel işletmelerinin ilişkisiz çeşitlendirme stratejisini benimsediklerinde, vergi avantajları elde etmek ve işletme riskini azaltmak için içsel sermaye piyasası ve içsel emek piyasası ekonomilerinden faydalandıklarını eklemişlerdir.

Kivungi (2013: 3) ise ilişkisiz çeşitlendirmeyi etkileyen dört faktör üzerinde odaklanmıştır. Bu faktörler şunlardır:

Endüstri Kârlılığı: Kârlılığın yüksek olduğu bir endüstri çekicidir bu nedenle kârlı endüstrilerde faaliyet gösteren otel işletmeleri, rekabet avantajlarını korumak ve güçlendirmek için pazara yeni girecek firmalara yönelik bariyerler oluşturarak, savunmacı bir stratejiden çok saldırgan bir strateji izlerler,

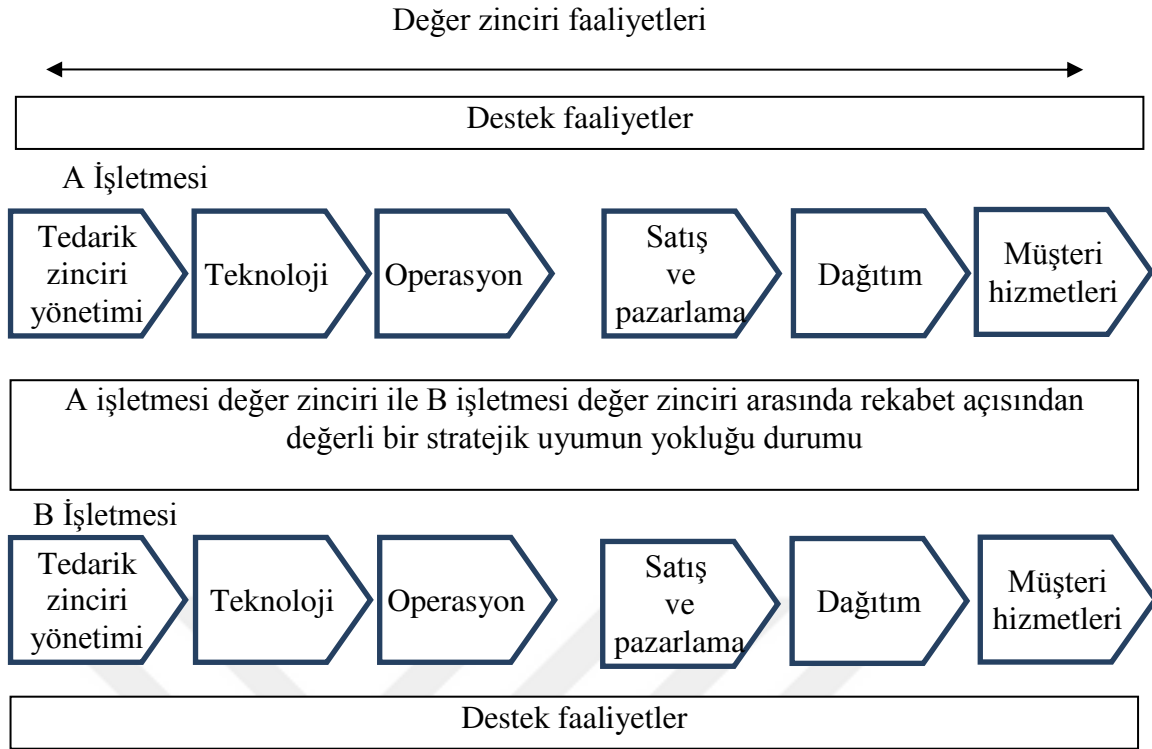
Ortak Sigorta: Buna göre, otel işletmeleri turizm sektöründe veya bu sektörün dışında bir işletme ile finansal olarak birleştiğinde, bu iki işletmenin birleşme öncesi sahip olduğundan daha fazla fayda elde eder. Bu nedenle, ortak sigorta etkisi, otel işletmelerinin gelir ve kârlılık volatilitésinin azalmasında olumlu bir etkiye sahiptir,

Özellikler: Otel işletmelerinin büyük ölçekli olması ve yeteneklerinin fazlalığı daha fazla sayıda ilişkisiz sektöre girmesine imkân verir. Bu durum, pazar fırsatlarından yararlanmak üzere otel işletmesinin absorptif kapasitesini harekete geçirmekte ve hızlandırmakta, ayrıca ilişkisiz ürün pazarlarına yönelik çeşitlendirme yeteneğinin geliştirmektedir,

Genel Ekonomik Çevre: her ülkede endüstri bariyerleri ve fırsatlar volatilité açısından farklılık göstermekte ve bu farklılık otel işletmesinin çeşitlendirme kararında etkili olmaktadır.

Yukarıda yer verilen görüşlerden yola çıkarak, ilişkili çeşitlendirme stratejisini benimseyen otel işletmelerinin, ilişkisiz çeşitlendirmeyi benimseyen işletmelere göre daha iyi performans sergileyecekleri düşünülmekte ve bu doğrultuda, bu çalışmada benimsenen yaklaşım Adamu vd. (2011) ve Pandya ve Rao (1998)'nin görüşleri ile örtüşmektedir. İlişkili çeşitlendirmenin daha başarılı performans sonuçlarına neden olacağına ilişkin görüş şu nedenlere dayanmaktadır:

- a. Ülkeler arasındaki makro ve mikro çevre farklılıkları,
- b. Çeşitlendirmeye girilen iş alanlarındaki rekabet özelliği, örneğin ana iş ile yeni girilen iş arasındaki farklılık.



Şekil 2.10 İlişkisiz İşler için Değer Zinciri

Kaynak: Thompson ve Strickland, 2004: 304.

Daft (1991: 611-612), Boone ve Kurtz (1999: 141), Czinkota vd., (2001: 404-412), Jones ve Hill (2003: 281) ve Thomson ve Strickland (2003: 205-206), yerel ve uluslararası turizm pazarında büyümek ve genişlemek isteyen otel işletmelerinin aşağıdaki stratejilerden birini veya daha fazlasını benimsemesi gerektiğini ifade etmişlerdir:

İhracat ve İthalat: Bu stratejide otel işletmesi turistlere yönelik turlar düzenleyerek, yerli veya yabancı turistleri ülkeye getirerek veya başka ülkelere seyahat etmelerini sağlayarak seyahat ve turizm faaliyetlerine girebilirken; ilişkisiz çeşitlendirmede ise önemli ürünlerin ana ülke dışında bir yerden ithalatını ve ihracatını yapabilir.

Lisans Anlaşmaları: Otel işletmelerinin, imtiyaz sahibinin ülkesindeki turizm işletmelerinin sunduğu hizmetleri üretme hakkını satın almak üzere yapılan müzakere sürecini ifade etmektedir (Hill ve Jones, 2003: 282).

Franchising: Lisans anlaşmalarının bir türü olan bu strateji işletmeye, franchise hakkı olarak standart faaliyet sisteminin tamamını turistlere yönelik hizmetleri, markayı, marka isim hakkını ve yönetim danışmanlığını içeren bir paket şeklinde sunmaktadır. (Daft, 1995: 612).

Ortak Girişim: İki veya daha fazla otel işletmesi arasında yapılan ve yeni bir işletmenin sahipliğini paylaşmak üzere gerçekleştirilen işbirliği stratejisidir. Bu giriş stratejisinde otel

işletmeleri, ana ülke dışında bir yerde turistlere yönelik olan veya olmayan hizmetlerin üretimiyle ilgili tesislere sermaye yatırımı yaparak yer alırlar (George ve Jones, 2006: 212).

Hill ve Jones (2013: 311) bu alternatiflere, otel işletmelerinin kullanabileceği aşağıdaki iki stratejiyi eklemiştir:

Satın Alma Stratejisi: Otel işletmesinin stoklar, borçlar ve nakit gibi sermaye kaynaklarını başka otel işletmelerini, havayolu şirketlerini veya seyahat ve turizm acentelerini satın almak üzere kullandıkları durumlarda gerçekleşir.

Birleşme Stratejisi: İki veya daha fazla otel işletmesi veya seyahat ve turizm acentesi arasında, pazarda yeni bir işletme oluşturmak üzere yapılan anlaşmayı ifade etmektedir.

Sizya (2009: 13) otel işletmelerinin dış büyüme stratejileri kapsamında kullanabilecekleri bir strateji olan stratejik işbirliklerini eklemiştir. Bu strateji ortak girişim, ortaklık, birleşme ve satın alma ile dış kaynak kullanımı gibi farklı biçimlerde görülebilir. Bu nedenle bu çalışmada, üst yönetim için daha kapsamlı olan stratejik işbirliklerinin satın alma ve birleşmelerden daha önemli olduğu görüşü desteklenmektedir.

Griffin (2011: 137), doğrudan yatırımı, uluslararası turizm pazarına girmek için alternatif bir strateji olarak eklemiştir. Bu stratejide otel işletmesi, başka bir ülkedeki işletme tesislerini ve bağlı kuruluşlarını, bu ülkedeki düşük emek maliyeti avantajından faydalanmak için, oluşturur veya satın alır.

Daft (2010: 99), üretimden pay alma veya maliyetleri azaltmak amacıyla üretimin bazı aşamalarını ülke dışında gerçekleştirmeyi kapsayan ve offshore olarak da adlandırılan dış kaynak kullanımını alternatif stratejiler arasına eklemiştir. Bu strateji ise, bazı faaliyetlerin orijinal ülkelerinde yapıldığı uluslararası uzmanlaşmadan faydalanan otel işletmesinin, ucuz iş gücü ve tedarik imkânlarından yararlanması anlamına gelmektedir.

Wheelen ve Hunger (2008: 171; 2011: 208-211) tarafından önerilen diğer stratejiler ise şunlardır:

Greenfield Yatırımları: Bu strateji yüksek teknoloji, çokuluslu işletme deneyimi ve ürün çeşitliliğinin yanı sıra otel işletmelerine tesisi tasarlama, tedarikçileri/dağıtıcıları belirleme, çalışanları seçme özgürlüğü sunmaktadır.

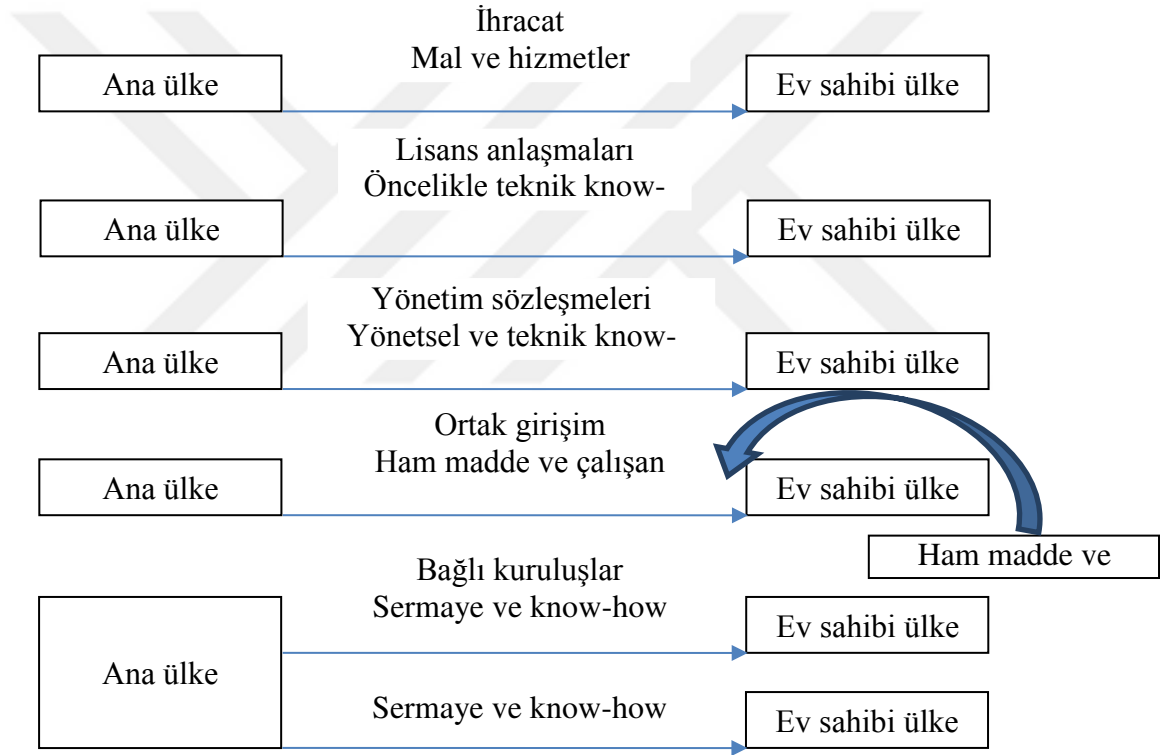
Anahtar Teslim Projeler: Belirli bir bedel karşılığında işletmenin kurulup kullanıma hazır hale getirilmesi için yapılan sözleşmeleri içermektedir. Projeyi talep eden müşterinin genellikle devlet kurumları olduğu bu stratejide tesisler tamamlandığında ev sahibi ülkeye devredilir.

Yap, İşlet, Devret Kavramı: Otel işletmesinin turizmle ilgili olan veya olmayan söz konusu işletmenin inşasını hak sahibi adına tamamladıktan sonra projeyi, yatırımını geri kazandığı ve

buna ek olarak kâr elde ettiği belirli bir süre boyunca işletmesini kapsayan bir stratejidir. İşletme daha sonra bu projeyi, çok düşük bir maliyetle veya herhangi bir bedel karşılığı olmaksızın devlete devreder.

Yönetim Sözleşmeleri: bu stratejide otel işletmesi, çalışanlarının bazılarını belirli bir ücret karşılığında ve belirli bir süre için ev sahibi ülkedeki turizmle ilgili olan veya olmayan işletmelere yardımcı olarak eğitilmeleri için kullanır.

Bu çalışmada, daha kapsamlı olması ve otel işletmesine dış büyüme için daha fazla manevra alanı tanımeli ve bunun yanı sıra, otel işletmelerine, işletmenin kaynak ve yeteneklerine uygun yöntemler seçme imkânı sonrası nedeniyle Wheelen ve Hunt (2008: 2011)'ın görüşleri desteklenmektedir.



Şekil 2.11 Uluslararası Pazarlara Giriş Düzeyi

Kaynak: Wehrich ve Koontz, 1993: 85

2.3 Büyüme Stratejilerini Geliştirme Teknikleri

Büyüme stratejileri otel işletmelerinin başarısında önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle, etkili bir yönetim, rakip işletmelere üstünlük sağlayabilmek, rekabeti azaltmak ve maliyetleri düşürmek için bu stratejilerden faydalanacaktır. Bu stratejiler, otel işletmelerinin hayatta kalmasını ve ilişkili veya ilişkisiz iç/dış pazarlarda rekabet avantajını belirleyen temel faktörlerden biri haline gelmiştir.

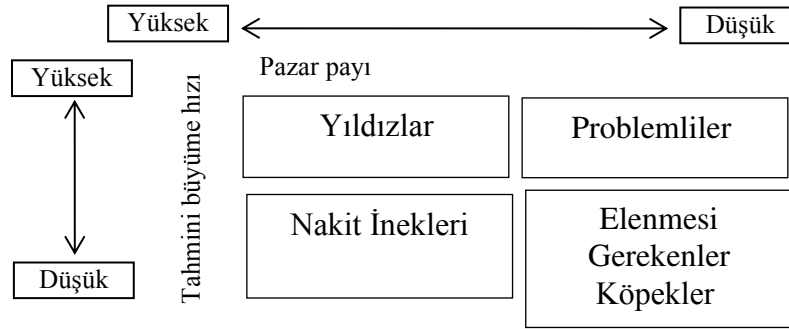
2.3.1 Portföy Matrisi Teknikleri

Williams (2007: 181), portföy stratejisinin, otel işletmesinin varlıklarına yönelik yatırımlar aracılığıyla riskleri en aza indirdiğini ifade etmiştir. Mondy ve Premeaux (1995: 184)'nın görüşleri otel işletmesi içerisindeki stratejik işletme birimlerinin, işletme için en yüksek rekabet avantajını en makul biçimde elde edebilmek için nasıl rekabet edeceklerine odaklanmıştır. Bu nedenle, büyüme stratejisinin oluşturulmasında yazarların görüşleri üç farklı tekniği savunmaktadır.

Stoner ve Wankel (1978: 120); John ve Schermerhorn (1984: 186); Shirvastava (1994: 95); Mondy ve Premeaux (1995: 184); Bartol ve Martin (1998: 243); Williams (2007: 180); Robbins ve Coulter (2007: 220); Wheleen ve Hunger (1998 :147) büyüme stratejilerinin oluşturulmasında aşağıdaki portföy analizlerinin kullanılmasını önermektedir.

2.3.1.1 Boston Danışmanlık Grubu (BCG) Matrisi

Yukarıda belirtilen yazarlar, bu tekniği dört ögede sınıflandırmıştır. Bunlardan ilki Yıldızlar'dır. Bu grupta yer alan otel işletmelerinin pazar payı ve büyüme oranı yüksektir. Bu nedenle, büyüme stratejilerinin yıldızlar için uygulanması etkili olacaktır. Buna ek olarak, otel işletmeleri, iç/dış turizm pazarında büyüyerek ve genişleyerek amaçlarına ulaşmak için pazara nüfuz ederek yüksek kâr elde etmeye çalışmaktadır. İkinci grup problemlilerdir. Bu grupta yer alan işletmeler, stratejik karar vermede en fazla yönetim sorununun yaşandığı işletmelerdir. Bu nedenle bu gruptaki işletmeler güçlü bir rakip olarak girer, hızla büyüyen turizm pazarında diğer işletmelerle rekabet ederler. Üçüncü grup elenmesi gerekenler köpeklerdir olarak adlandırılır. Pazar payının düşük ve büyüme hızının yavaş olduğu bu bölümde otel işletmeleri, iç/dış pazarda büyüme ve genişleme konusunda arzu ettikleri sonuçlara ulaşamamıştır ve bu nedenle, gelecekle ilgili kapsamlı bir görüşleri yoktur. Bu durum, riski azaltmak ve pazardaki beklenmedik dalgalanmalarla baş edebilmek için otel işletmelerini tasarruf stratejisini uygulamaya zorlar. Matristeki. Dördüncü bölüm ise, Nakit ineklerdir. Pazarın büyüme hızının düşük ancak bu bölümde yer alan işletmelerin pazar payının yüksek olduğu bu gruptaki işletmeler, yıldızlar ve problemliler bölümlerinde yer alan yatırımlar için ihtiyaç duyulan fonların yaratılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri bu bölümde durağanlığı veya yavaş büyümeyi sağlamalıdır.



Şekil 2.12 BCG Matrisi

Kaynak: Robbins ve Coulter, 2007: 221

BCG matrisi önemli bir stratejik yönetim aracıdır çünkü a) çeşitlendirme konusunda yöneticilerin kapsamlı bakış açısına sahip olmalarını sağlamasına ve b) kaynak paylaşımı kararlarına öncelik verilmesine yardımcı olur (Robbins ve Coulter, 2007: 221). Plunkett ve Attner (1994: 142), otel işletmelerine hangi alanlarda büyümeleri ve hangi iş birimini terk etmeleri gerektiğini gösterdiği için BCG matrisinin büyüme stratejisinde önemli bir araç olduğunu belirtmiştir.

2.3.1.2 Ürün/Pazar Değerlendirme Matrisi

Ürün/pazar değerlendirme matrisi: bu matrisin amacı yeni kurulan ve büyümeye başlayan otel işletmelerinin konumlarını belirlemelerine yardımcı olmaktır. Bu matris yanı zamanda yaşam eğrisi portföy matrisi olarak da adlandırılmaktadır.

2.3.1.3 General Electric (GE) Matrisi

Griffin (1993: 184); Bovee vd., 1993: 251); Wheleen ve Hunger (1998: 149); Shirvarstava (1994: 97); Mondy ve Premeaux (1995: 184) büyüme stratejilerinin geliştirilmesinde bu tekniğin kullanılması üzerinde görüş birliğindedirler. Bu teknik, BCG ile karşılaştırıldığında daha fazla detay sunduğu için BCG'den daha sofistikedir. Otel işletmelerindeki üst yönetime, stratejik işletme birimlerinin performansını iki temel boyutta inceleme imkânı sunar. Bunlardan ilki pazarın büyüme hızı, otel endüstrisindeki kârlılık düzeyi, pazarın büyüklüğü ve turistlere sunulan hizmetlerin fiyatından oluşan endüstri çekiciliğidir. İkinci boyut ise otel işletmesinin rekabet durumudur. Bu boyut ise, otel işletmesinin pazar payını, teknolojik özellikleri, kârlılık oranını, otel işletmesinin pazardaki büyüklüğünü içermektedir. Bu nedenle, otel işletmesindeki her birimin GE matrisinde bir yeri vardır ve birimlerin performansları, oluşturulan daireler ve bu dairelerin büyüklükleri ile ölçülmektedir. GE matrisi, stratejik işletme birimlerindeki mevcut ve potansiyel yatırımlar arasında, bazılarını yapılacak yatırımı artırıp bazılarını azaltarak denge sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET AVANTAJININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Rekabet avantajı, örgütlerin ulaşmaya çalıştığı önemli bir amaçtır ve bu avantajın elde edilmesi, rekabet avantajı stratejilerinin başarılı bir şekilde kullanılmasına ve örgütün rekabetçi turizm pazarındaki konumuna katkıda bulunan değerini artırmasını sağlayacak şekilde etkin bir biçimde yönetilmesine bağlıdır.

Otel işletmeleri, kendi yetkinlik ve yetenekleriyle uyumlu üstünlüğü elde etmek amacıyla çaba sarf etmelidir çünkü pazarda rekabet edebilmek için uygun bir rekabet avantajının belirlenmesinde başarısız olunması durumunda örgütün turizm pazarındaki varlığı ve sürdürülebilirliği tehlikeye girecektir.

Bunun yanı sıra, otel işletmelerinin amaçları yalnızca rekabet avantajı elde etmekle sınırlı olmamalı, turizm pazarındaki yoğun baskı ve hızlı değişimler karşısında var olabilmek ve etkin bir şekilde rekabet edebilmek için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya çalışmalıdırlar.

3.1 Rekabet Avantajının Kavramsal Boyutları

3.1.1 Rekabet Avantajı: Genel Bir Değerlendirme

Rekabetin ortaya çıktığı tarihi belirlemek oldukça güç olmakla birlikte otel işletmelerinin oluşmaya başladığı dönemden itibaren var olduğunu söylemek mümkündür. Ancak rekabetin derecesi, yöntemleri ve yoğunluğu, otel işletmelerinin hizmetlerini sunmaları sürecindeki rekabetin yoğunluğuna bağlı olarak değişmektedir.

Hemmatfar vd., (2010: 159) otel işletmelerinin iç/dış turizm pazarlarında başarılı veya başarısız olmalarında rekabet avantajının hayati öneme sahip olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle bu işletmeler, başarısız olmamak için ekonomik, çevresel, sosyo-kültürel ve politik tüm faktörleri göz önüne alarak turizm pazarlarında güçlü bir rekabetçi konum yaratmaya çalışmaktadır.

Forsgren ve Franchetti (2004: 39) ise otel işletmelerinin iyi çalışanlar istihdam ederek ve onları eğitim programlarına tabi tutarak güçlü bir rekabet avantajı elde edebileceklerini ifade etmiştir.

Bu nedenle rekabet avantajı, rakip otel işletmeleri tarafından kullanılmayan ve maliyetlerin düşürülmesine, pazar fırsatlarından faydalanılmasına ve rekabetçi tehditlerin etkisiz hale getirilmesine yardımcı olan bir stratejinin uygulanması olarak kavramsallaştırılmaktadır (Leonidou vd., 2013: 97).

Tsao (2014: 933) rekabet avantajını, otel işletmelerinin rakiplerinden daha iyi performans sergilemelerini sağlayan, piyasa dışı konuma dayalı görece üstünlük olarak tanımlamıştır.

Rekabet avantajının tanımı kapsamında farklı yazarların açıklamaları farklı içeriklere sahiptir. Bu doğrultuda, yazarların görüşleri aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.

Tablo 3.1 Rekabet Avantajının Tanımları

No	Yazar(lar)	Odak	Rekabet Avantajı
1.	Izuchukwu vd.,(2014: 282)	Kâr	Otel işletmelerinin, kârını, rekabet ettiği turizm pazarındaki ortalama kâr oranından daha fazlaya çıkarma yeteneği
2.	Attiany (2014: 43); Awwad vd.,2013: 69)	Rekabetçi konum oluşturma	Otel işletmesinin, rakipleri karşısında rekabetçi bir konum oluşturma ve onu koruma yeterliliği
3.	Kotler ve Armstrong (2008: 516); Kotler ve Armstrong (2012: 552)	Turist memnuniyeti	Hedef turizm pazarına, rakiplerden daha fazla değer ve tatmin sunmayı gerektirir.
4.	Kotler vd. (2009: 373)	Başarının sağlanmasında sınırlı yöntemler	Otel işletmesinin, rakiplerin yapamayacağı veya yapmayacağı bir şekilde faaliyet gösterme yeteneği.
5.	Barney (1991: 102)	Değer yaratma stratejisi	Otel işletmesinin, mevcut veya potansiyel rakipler tarafından eş anlı olarak uygulanmayan ve değer yaratan bir stratejiyi uygulama yeteneği.
6.	Bulankulama vd., 2014: 128)	Kaynaklar	Otel işletmelerindeki tüm maddi ve maddi olmayan kaynaklar ile yetkinlik ve uyarıcılar.
7.	Zhang (2011 9)	Turistlerin zihninde gelecekte rekabetçi konum yaratma	Otel işletmesinin, rakiplere kıyasla, uzun vadede kendine has, avantajlı bir rekabetçi konum yaratma yeteneğidir.
8.	Shahmansouri vd., (2013: 842)	Kaynakların etkin şekilde kullanılma yolları	Rekabet avantajı, otel işletmesinin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanması sonucu rakiplerine karşı yarattığı kendine has konumdur.
9.	Alperts (2002: 12)	Turistleri cezbetmek	Otel işletmesinin müşteri çekme ve rakiplerine karşı konumu koruma konusunda üstünlüğe sahip olduğu durumdur.
10.	Kavitha vd., (2013: 40)	Hizmet değeri	Otel işletmelerinin, turistlere sunulan hizmetleri diğer otel işletmelerinin sundukları hizmetlerden daha değerli hale getirebilme yeteneğidir.

Kaynak: Yazar tarafından literatürden derlenerek hazırlanmıştır.

Yukarıda yer alan tanımlardan yola çıkarak rekabet avantajının tanımının, yazarların bu kavrama yönelik görüşlerine göre farklılaştığını söylemek mümkündür. Bu doğrultuda rekabet avantajını şu şekilde tanımlamak mümkündür:

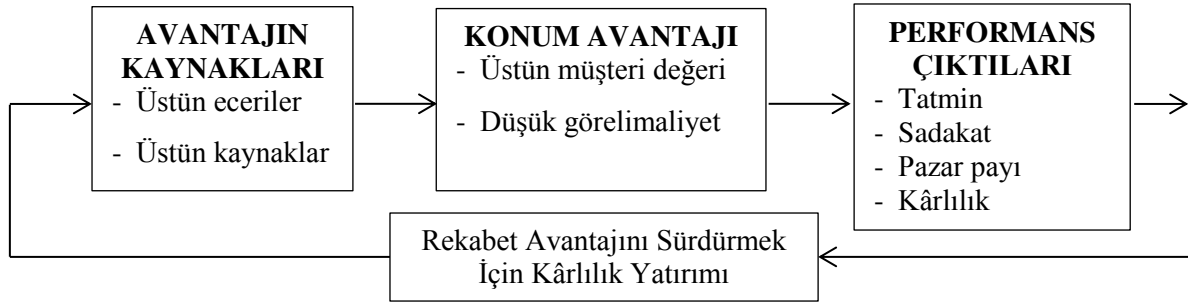
- a. Görelidir, karşılaştırma ile elde edilir ve kesinlik taşımaz
- b. Rakiplere kıyasla mükemmelliğin başarılmasını ve tercih edilmeyi sağlar
- c. Otel işletmesi içerisinde doğar ve değer kazanır
- d. Otel işletmesinin performansındaki ve faaliyetlerindeki etkinliği veya turistlere sunduğu değeri ya da ikisini birlikte yansıtır
- e. Turistleri ve kararlarını etkilemelidir
- f. Uzun vadelidir, otel işletmesi tarafından geliştirilmesi ya da yenilenmesi düşünülene dek sürer.

Yukarıda yer verilen tüm bu koşulları bir arada değerlendirerek rekabet avantajı; “Otel işletmesinin, turizm hizmetlerini, maddi ve maddi olmayan kaynaklarını iç/dış turizm pazarında üstünlük sağlamasına yardımcı olacak şekilde hareket kabiliyetini artıracak bir silah olarak kullanarak mevcut veya potansiyel rakip otel işletmelerinden daha etkin ve verimli bir şekilde sunma yeteneği ” şeklinde tanımlanmıştır.

Al-Doulammi (2009: 79) rekabet avantajının önemini, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi ve işletmenin başarısı için önemli bir destek sağlamak olduğunu, kalıcı ve güçlü olmasının yanı sıra gelenek ve simülasyonun zorluğu ile karakterize edilmesi sebebiyle bu durumun otel işletmesinin kaynakları ile çevresel fırsatlar arasında bir uyuma ek olarak gelecekteki iyileşmeler için temel sağladığını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra yazar, rekabet avantajının önemini aşağıdaki özelliklerle ifade etmiştir: (Al-Doulammi, 2009: 79)

- a. Rakiplere kıyasla mükemmelliği ve tercih edilmeyi sağlar,
- b. Otel işletmesi bünyesindeki temel beceriler ile yeteneklerden doğar ve müşterilere sunulan katma değer sayesinde en yüksek noktaya ulaşır,
- c. Otel işletmesinin performansındaki ve faaliyetlerindeki etkinliği veya turistlere sunduğu değeri ya da ikisini birlikte yansıtır,
- d. Geliştirildiği veya yenilendiği zaman uzun süre devam eder ve hemen kaybolmaz,
- e. Otel işletmesinin içsel değerini yansıtır ve rakipler tarafından taklit edilemez.

Şekil 3.1’de rekabet avantajının öğeleri yer almaktadır.



Şekil 3.1 Rekabet Avantajının Öğeleri

Kaynak: Baraskova, 2010: 13

Gaya vd., (2013: 2051), rekabet avantajının kaynağı olarak iki teoriden bahsetmiştir. Bunlar a) Kaynak temelli yaklaşım ve b) Faaliyet tabanlı görüştür. Kaynak temelli yaklaşım, otel işletmesini bir kaynak demeti olarak görür çünkü bu yaklaşım her bir otel için sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak yaratılan benzersiz rekabetçi kaynakların sahipliği ve kontrolünü üstün bir performans olarak değerlendirir. Oliver (1997: 697) otel işletmelerinin heterojenliğini ve sürdürülebilir avantajını açıklamak amacıyla bu teorinin, elde edildiği kaynakların özelliğine ve stratejik faktör pazarlarına odaklandığını eklemiştir. Rekabet avantajının kaynağını oluşturan diğer teori olan Faaliyet Tabanlı Görüş de, rekabet avantajının temellerini açıklayan bir şekilde otel işletmelerinin kavramsallaştırılmasını sağladığı için otelin rekabet avantajının analizinde temel bir öge olarak yer almaktadır. Bunun yanı sıra teori temel mantığa odaklanmaktadır. Turistlerin ihtiyacı olan ve bekledikleri hizmetleri otel işletmeleri sunmaya çalışmaktadır (Gaya vd., 2013: 2051).

Wu (2010: 28) ilişkisel teoriyi eklemiştir. Bu teori örgütler arası ilişkilere odaklanmaktadır ve kaynak temelli yaklaşımın uzantısıdır. Rekabet avantajının kaynağına yönelik olarak oldukça farklı bir bakış açısı sunar. Buna göre rekabet avantajı, bir otel işletmesinin ayırt edici kaynaklarından veya turistler için cazip hale gelmek amacıyla yaptığı bireysel eylemlerinden değil otel işletmeleri arasındaki işbirliğinden kaynaklanmaktadır.

Shahmansouri vd., (2013: 842) rekabet avantajına başka teoriler de eklemiştir. Bunlar: **Endüstriyel Örgüt Teorisi:** bu teori ağırlıklı olarak neoklasik teoriler olan tam rekabet teorisi, monopol ve oligopolden etkilenmiştir,

Dinamik Yetenekler Teorisi: dinamik yetkinlik, çevresel koşullara uyum stratejisinde kullanılan bu teori otel işletmesinin kaynaklarını harmanlayarak, mevcut ve gelecekteki büyüme ve kârlılığını artırma ihtiyacına ulaşmasını sağlamak için turizm işletmesi çevresinde değişiklik yapmak amacıyla tüm süreçlerin kullanılmasını içermektedir.

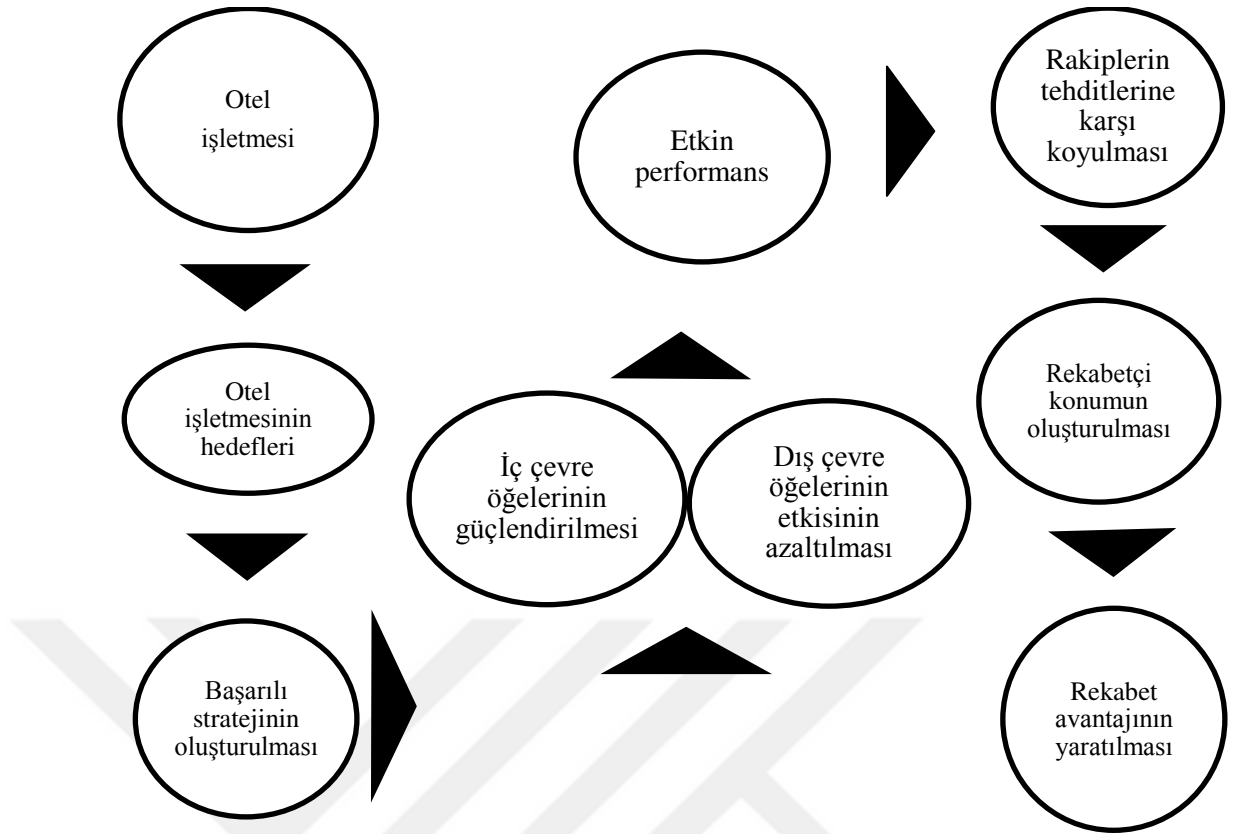
Bilgi Temelli Teori: Bu teori, rakip otel işletmelerine kıyasla daha iyi performans sergilemek amacıyla işletme çevresinde yeni fırsatlar yaratma imkânı sağlanmasına yönelik çabaları

içermektedir. Bu teoriye göre, sürdürülebilirlik ve rekabetçi yetkinliklerin gelişimi için varlıklara ve örgütsel bilgi gibi maddi olmayan kaynaklara, fiziki kaynaklara ve finansal kaynaklara güvenmek gerekmektedir.

Girişimcilik Teorisi: Bu teori turizm pazarındaki girişimcilik fırsatlarının yaratılmasına veya keşfedilmesine ve bu fırsatların, rakiplerin konumuna kıyasla optimal değer yaratılması veya geliştirilmesi için kullanılmasına odaklanmaktadır. Bunun yanı sıra bu teori, otel işletmesinin fırsatları, çevresel ve verimlilik avantajlarına yönelik tehditleri tespit edebilme yeteneğine odaklanmaktadır.

Aşağıda yer alan şekilden yola çıkarak, rekabet avantajının otel işletmelerinin faaliyeti için gerekli bir esas olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum birkaç ana nedenden kaynaklanmaktadır:

- a. Eğer bir işletme başarılı olmak istiyorsa, rakiplerini hedefler, stratejiler, planlar ve politikalar gibi farklı açılardan, bugün ve gelecek için değerlendirerek güçlü bir rekabetçi konum yaratmaya odaklanmanın yanı sıra onlardan gelebilecek tehditlerin derecesini de incelemelidir.
- b. Rekabet avantajı, turizm pazarında hayatta kalmanın temel taşı olarak değerlendirilmektedir. Bu görüş doğrultusunda otel işletmesinin yönetimi, otelin yöneticilerinin maddi ve maddi olmayan kaynakları etkin şekilde kullanabilme ve üretim sürecinde kaynaklarda meydana gelen kayıp oranlarını azaltabilme yeteneklerine bağlıdır.



Şekil 3.2 Rekabet Avantajının Genel Kavramının Açıklanması

Kaynak: Yazar tarafından literatürden ve aşağıdaki kaynaklardan derlenerek hazırlanmıştır.

(Leanidou vd., 2013; Salehi ve Beyat, 2010; Tsao, 2014)

c. Rekabet avantajı, otel işletmeleri için bir motivasyon aracı haline gelmiştir ve bu da aşağıdaki nedenlerden kaynaklanmaktadır:

1. Mevcut turistleri elde tutup yenilerini çekmeye, kârlılığı artırmaya, en iyi itibarı oluşturmaya ve müşteri sadakati yaratmaya odaklanan yenilikçi (inovatif) ve benzersiz turizm hizmetlerinin olması,
2. Turistlere sunulacak turizm hizmetlerinde, rakipler arasında en iyi hizmetin kendileri tarafından sunulduğuna turistleri ikna etmek için yöneticilerin beceri ve deneyimlerinin yanı sıra en iyi tutundurma araçlarını kullanan yaratıcılığın varlığı,
3. Yeni turizm hizmetlerinin geliştirilmesi. Bu gelişim AR&GE biriminin turizm pazarındaki talebi araştırmasına ve rakip otel işletmelerinden farklı turizm hizmetleri geliştirmesine bağlıdır ve
4. Pazar payının büyümesi. Bu noktada otel işletmesinin yöneticileri birleşme, satın alma, vs. gibi yöntemlerden faydalanarak iç/dış turizm pazarlarına girmeye çalışmaktadır.

3.1.2 Rekabet Avantajı Yaratmanın Aşamaları

Güçlü bir rekabet avantajı, otel işletmelerinin turizm pazarında rakiplerine kıyasla daha üstün bir konum elde etmelerini sağlayan temel öğelerle ilgili kararlılık sergilemelerini gerektirmektedir. Bu nedenle, etkin rekabet avantajı oluşturma aşamalarını iki görüşte sınıflandırabilir.

Jones vd., (2000: 24), en iyi rekabet avantajını elde etmek isteyen otel işletmelerinin bu amaçla takip edecekleri aşamalar ile rekabetçi hedeflerine erişmek için kullandıkları aşamaların aynı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu aşamalar şunlardır:

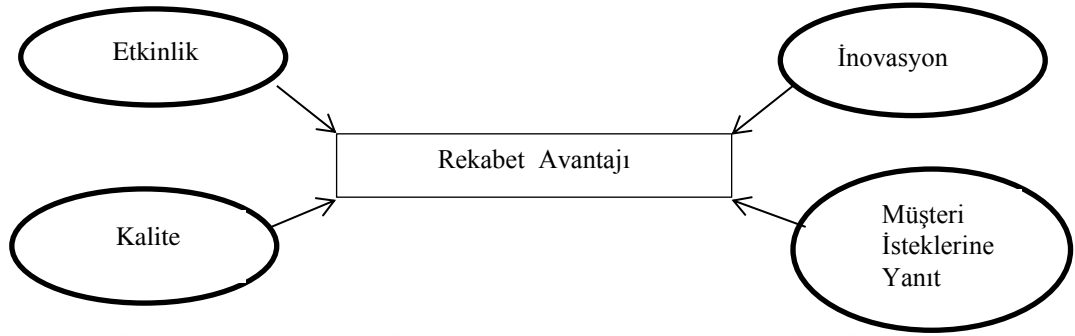
Verimliliğin Artırılması: Otel işletmesi bu aşamada kıyılar, doğal çevre ve sosyo-kültürel özellikler gibi turistleri çekmek için kullanılan kaynaklardaki olumsuz etkileri en düşük seviyeye indirmeye çalışır. Bu da insan kaynaklarının etkili eğitim programları aracılığıyla oluşturulması ve geliştirilmesinin yanı sıra çalışanların becerilerinin ve deneyimlerinin değerlendirilmesine bağlıdır. Bu yaklaşım da otel işletmesine, rekabet avantajına dönüşebilecek herhangi bir birimde performans düşüklüğüyle karşılaşılması durumunda çalışanların birimler içerisindeki konumlarını değiştirme konusunda hareket özgürlüğü sağlar.

Kalitenin Artırılması: Otel işletmelerinin rekabet avantajı elde etmesinde ikinci önemli aşama olarak kabul edilmektedir çünkü hizmetlerin en yüksek kalitede sunulmasına ve bunun sonucunda da sadakat oluşturulması için çalışan becerilerinin iyileştirilmesine odaklanmaktadır. Bunun yanı sıra, yazarlar bu aşamada toplam kalite yönetiminin uygulanmasının otel işletmeleri tarafından sağlanması ve bu uygulama ile turistlere sunulan hizmetlerdeki kalitenin gözlenmesi ve değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda Rowbotham vd., (2007: 6), kalite ögesinin, mevcut kaynaklar dâhilinde turistlere yüksek kalitede hizmet sunarak otel yönetiminin hedeflerine ve amaçlarına ulaşması konusundaki yeteneğini yansıttığı sonucuna varmışlardır.

Yeniliklerin (İnovasyonların) Artırılması: Doğan vd. (2015: 701); rekabet avantajı oluşturmak, kısa ve uzun vadede kârlılık elde etmek için otel işletmelerinin inovasyon yapmaları gerektiğini ileri sürmüşlerdir. İnovasyonun, otel işletmesinin turizm pazarında benzersiz bir imaj oluşturmaya ile ortaya çıktığını ekleyen. Tsao (2014: 934) bu imajın turistlere yönelik yeni hizmetler geliştirilmesi veya hizmetlerin inovatif yeni yollarla sunulması sonucunda ihtiyaçlarının/tercihlerinin karşılanarak turistlerin sadakatinin sağlanması ile elde edildiğini ifade etmiştir.

Müşteri İsteklerini Yanıtlama: Bu aşama en yüksek seviyeye ulaşmıştır ve hizmet işletmelerinde çarpıcı bir şekilde artmaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri, çalışanlarına yönelik eğitim programları uygulayarak müşteri ilişkileri yönetimini sürdürmeye

çalışmaktadır. İşletmeler bu programlar vasıtasıyla, mevcut ve potansiyel turistlere yönelik ana hedef olan sadakatin sağlanması konusunda çalışanların performanslarını artırmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda işletmeler, diğer çalışanları kaliteli hizmet sunmalarını sağlamak üzere yönlendirmeleri için çalışanlarına geniş yetkiler vermektedir.



Şekil 3.3 Rekabet Avantajı Oluşturmanın Aşamaları

Kaynak: Jones, George ve Hill, 2000: 24

Attiany (2014: 43) rekabet avantajı elde etmek isteyen otel işletmelerinin diğer otel işletmelerine kıyasla daha kaliteli hizmet vermeleri gerektiğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra rekabet avantajı; turistlere daha fazla değer sunarak, turistlerin turizm hizmetlerine daha düşük fiyata ulaşmalarını sağlayarak, turizm pazarlarını inceleyerek ve turizm pazarını bölümleyerek elde edilebilir (Hunt ve Arnett, 2004: 7).

Diğer taraftan, otel işletmelerinin turizm pazarındaki rekabet stratejilerinin, söz konusu yerel veya uluslararası pazardaki mevcut ekonomik süreçlerle uyumlu olması veya az sayıda işletmenin aynı teoriyi kullanması rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır (Barney, 2002: 9).

Yukarıda yer verilen yazarlar Jones vd., (2000) ile Hunt ve Arnett (2004)'in rekabet avantajı aşamalarıyla ilgili görüşlerinden yola çıkarak bu aşamaların tüm işletmeler, özellikle de otel işletmeleri için kullanışlı olduğunu söylemek mümkündür. Bunun sebepleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Müşteri ilişkileri oluşturmada kalite, inovasyon, etkinlik ve müşteri ihtiyaç ve tercihlerine yanıt verme gibi ana öğelere odaklanmakta; Hunt ve Arnett ile Barney'nin görüşlerinde yer verilen farklılaşma ve düşük maliyetleri, işletmeler tarafından kabul edilmesi gereken temel önermeler olarak görmektedir.
- Otel işletmeleri hizmet sunmak üzere kurulmuştur ve bu yaklaşım bu tür işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanabilir.

- c. Turizm hizmetleri tek bir noktada üretilir ve satılır, bu nedenle otel işletmeleri müşteri sadakatini sağlamak ve rekabetin şiddetini azaltmak amacıyla müşteri ilişkileri yönetimini kurmaya ve sürdürmeye odaklanmaktadır.
- d. Otel işletmelerinin gizliliği özellikle çevresel ve sosyo-kültürel kaynaklarıyla ilişkilidir çünkü bu kaynakların etkin şekilde kullanılamaması ve ayrıca kaynaklarının kirlenme oranını makul sınırlar içerisinde tutamaması başarının önünde büyük bir engel oluşturmaktadır.

Yukarıda yer verilen nedenlerle rekabet avantajı ağırlıklı olarak kaynaklardan ve yetkinliklerden kaynaklanmaktadır. Bu noktada etkili bir otel yöneticisinin rolü, benzersiz bir rekabet avantajı elde edebilmek için mevcut kaynaklardan en iyi şekilde yararlanarak etkin rekabet avantajının elde edilmesini hızlandırmaktır (Izuchukwu vd., 2014: 282).

Raduan vd., (2009: 407) ve Jones vd., (2000: 24) rekabet avantajının kaynaklarının otel işletmesinin başarısı veya başarısızlığında önemli bir nokta olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu kaynaklar, otelin turizm pazarındaki itibarını geliştirecek stratejilerin uygulanmasında yöneticilere yardımcı olacak şekilde yönetilen maddi ve maddi olmayan kaynakları içermektedir.

Turistlerin ihtiyaçlarına ve tercihlerine, turizm pazarlarında meydana gelen değişikliklere veya teknolojik değişim ve gelişmelere yanıt verme hızı da rekabet avantajının ana kaynakları arasında yer almaktadır (Pearce ve Robinson, 1997: 255).

Örgütsel kaynakların etkisi hizmet işletmelerinde üretim işletmelerine kıyasla daha fazladır. Çalışmalarında bir hizmet işletmesi olarak otellerin rekabet avantajının kaynağını açıklamaya odaklanan Tavitiyaman vd., (2011: 650) aşağıdaki üç özelliğe odaklanmışlardır:

Marka İmajı: Otel işletmesinin sunduğu turizm hizmetlerinin rakiplerden ayırt edilmesini ve müşteri sadakati yaratılmasını sağlar.

İnsan Kaynakları: Bu noktada otel işletmesi yüksek beceri düzeyine sahip, rekabetin şiddetini azaltabilecek çalışanlar bulmaya çalışır.

Bilgi Teknolojisi: Bu öge, rekabet avantajı elde etmeye yönelik kasıtlı bir strateji olarak turizm pazarındaki karmaşıklığı yönetmek amacıyla kullanılabilir.

Al-Obeidi (2005: 89) rekabet avantajının kaynağını iki kategoride sınıflandırmıştır. Bu kategoriler şunlardır:

Dışsal Kaynaklar: Bu grupta yer alan faktörler otel işletmesinin dışsal çevresinin yanı sıra işletmenin yer aldığı endüstri yapısıyla ilişkilidir. Bu nedenle politik, yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, demografik, fiziksel ve teknolojik faktörler bu grupta yer almaktadır.

İçsel Kaynaklar: Otel işletmesinin sahip olduğu ve turizm hizmeti sunmak amacıyla kullandığı maddi ve maddi olmayan tüm kaynaklar bu grupta yer almaktadır.

Bulankulama, Khatibi ve Shokri (2014: 127) de otel işletmelerinin performansında maddi olmayan varlıkların maddi varlıklardan daha önemli olduğunu belirtmiştir.

Ancak otel işletmeleri önemli bir rekabet silahı olarak kullanılmak ve mevcut turistleri elde tutarken yeni turistleri kazanmak amacıyla dikkatli bir şekilde seçilen sınırlı bölgelerde konumlandırıldığı için bu çalışmada yukarıda yer verilen yazarların görüşlerinden farklılaşan bir tutum benimsenmektedir.

Bunun yanı sıra başarılı otel işletmelerinin yöneticilerinin, işletme içerisindeki güçlü ve zayıf yönleri tespit ederek rekabet avantajı oluşturmak, işletmenin güçlü yönlerine ek olarak bazı birimlerin performanslarındaki zayıflığı telafi etmek amacıyla diğer birimlerden faydalanmak amacıyla en iyi yöntemleri kullanmaya çalıştıkları düşünülmektedir. Ayrıca işletmenin, turizm pazarlarındaki mevcut durumda karşılaştığı veya gelecekte karşılaşılabileceği diğer otel işletmelerinden kaynaklanan fırsatların/tehditlerin araştırılması ve incelenmesi için sürekli olarak çalışılmaktadır.

3.1.3 Rekabet Avantajı Stratejileri

Rekabetin doğuşu ve artışı genel anlamda işletmelerin, spesifik olarak ise otel işletmelerinin ortaya çıkışıyla eş zamanlı olarak başlamıştır. Bu doğrultuda otel işletmeleri turizm pazarındaki mümkün olan tüm fırsatları rakip işletmelerle mücadele etmek ve onların etkilerini azaltmak amacıyla rekabet avantajı stratejilerine yönelik olarak kullanmaktadır.

Otel işletmesi için rekabet avantajı stratejilerinin amacı turizm pazarındaki en iyi konumu belirlemek, rakiplere karşı kendini savunmak veya kendi menfaatine olacak şekilde onları etkilemektir (Porter, 1980: 4).

Otel işletmelerinin uyguladığı tek bir strateji yoktur. Çünkü her örgüt mevcut ve potansiyel hedeflerinin yanı sıra mevcut durumda sahip olduğu ve gelecekte sahip olabileceği potansiyel kaynaklarını belirlemelidir. Bu nedenle otel yöneticileri rekabet avantajı durumuna göre bir stratejiden başka bir stratejiye geçiş yapma eğilimindedir (Porter, 1980: 35; Kotler ve Armstrong, 2001: 685).

Otel işletmelerinin işleyişinde rekabet avantajı stratejilerinin artan önemi dolayısıyla Porter (1980: 35), Dess ve Davis (1984: 467), Kotler ve Armstrong (2001: 686), Peng (2006: 52), Moore vd., (2008: 84), Kotler vd., (2009: 105), Timurçin (2010: 21), Kotler ve Armstrong (2012: 560) ve Tanwar (2013:11) bu stratejilerin jenerik stratejiler olarak üç başlıkta

gruplandırılması üzerinde hemfikir olmuşlardır. Bu stratejiler odaklanma, farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileridir. Şekil 3.4'te bu stratejiler açıklanmıştır.

3.1.3.1 Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisinde otel işletmesi turizm pazarını bölümlere ayırarak bir veya iki pazara odaklanır ve rekabetin yayılmasından kaçınarak hizmetlerini sunar (Kotler ve Armstrong, 2012: 561). Rahman ve Ramli (2014: 133) tarafından vurgulandığı gibi, odaklanma stratejisinde otel işletmeleri belirli turist grupları, coğrafi turizm pazarları veya turizm hizmetlerini hedef alırlar.

İşletmeler odaklandıkları bu hedef kapsamında da sundukları hizmeti farklılaştırarak farklılaşmada odaklanma veya hizmetlerini hedef pazarda daha düşük maliyette sunarak maliyette odaklanma yaklaşımını benimseyebilir (Griffin, 2011: 237).

Kotler vd., (2009: 106) otel işletmelerinin, rekabet avantajı stratejilerini hızlı bir şekilde değiştirebilmek ve turizm pazarında meydana gelen dalgalanmalara yanıt verebilmek için bu pazarları yakından incelediğini eklemiştir.

Stratejik Hedef	Stratejik Avantaj	
	Tüketici tarafından algılanan benzersizlik	Düşük maliyet konumu
	Endüstri çapında	Yalnızca belirli
	Farklılaştırma	Maliyet liderliği
	Odaklanma	

Şekil 3.4 Rekabet Avantajında Jenerik Stratejilerin Açıklanması

Kaynak: Porter, 1980: 39

Tüm stratejilerin çeşitli avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır ve otel işletmelerinde bu stratejiler uygulanmadan önce yöneticiler tarafından araştırılmalı ve değerlendirilmelidir. Moore vd., (2008: 85) odaklanma stratejisinin avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

1. Otel işletmeleri odaklanma stratejisini turizmdeki kullanılan tüm pazarlama karması öğelerinde uygulayabilir,
2. Küçük otel işletmeleri kendilerini rekabetin doğrudan etkilerinden korumak istediklerinde odaklanma stratejisini uygulayabilir,
3. Odaklanma stratejisi yerel ve uluslararası turizm pazarlarında etkilidir,

4. Odaklanma stratejisi otel işletmelerini, yeni turizm hizmetleri geliştirme ve hizmetlerini turistlere doğru şekilde pazarlama yöntemlerini kullanma konusunda motive eder,
5. Odaklanma stratejisi otel işletmelerinin turizm pazarlarında bulunan stratejik boşluklardan faydalanmalarına ve doğrudan rekabete maruz kalmadan hizmetlerini sunmalarına imkân verir,
6. Odağı tek bir turist grubuyla sınırlandırır,
7. Tek bir turizm hizmetini vurgular,
8. Turizm hizmetlerini tek bir coğrafi bölgeyle sınırlandırır, ve
9. Turizm hizmetinin üstünlüğüne yoğunlaşır.
10. Doğrudan büyük otellerle rekabet etmek isteyen küçük otel işletmeleri için odaklanma stratejisi bir tehdit unsuruna dönüşebilir,
11. Odaklanma stratejisi otel işletmelerine sürdürülebilir rekabet avantajını garanti etmez.

Odaklanma stratejisinin uygulanmasında söz konusu olan riskler açısından Porter (1980: 46)'ın görüşleri benimsenmiştir. Bu riskleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- a. Geniş bir yelpazede yer alan rakipler ile odaklanmış bir otel arasındaki maliyet avantajı, küçük bir hedef pazara yönelik pazarlama faaliyetlerinde bulunmak veya odaklanmadan kaynaklanan farklılaşmayı telafi etmenin sonucu olarak ortaya çıkan maliyet avantajından daha fazla olmaya başlamaktadır.
- b. Sunulan turizm hizmetleri ile stratejik hedef arasında farklılıklar ortaya çıkmakta ve tüm pazar daralmaktadır.
- c. Rakip otel işletmeleri hedeflenen turizm pazarında bir alt pazar bulabilir ve bu stratejiyi uygulayan otel işletmesini pazarın dışına itebilir.

3.1.3.2 Farklılaştırma Stratejisi

Griffin'e (2010: 236) göre farklılaştırma stratejisini uyguladıklarında otel işletmeleri, turistlere yönelik hizmetlerin kalitesi ve sunulan hizmetlerin rakiplerden ayırt edilmesi gibi temel noktalara odaklanırlar. Örneğin, Rolex firması bu tür bir strateji uygulamaktadır.

Farklılaştırma stratejisi, otel işletmesine ait markaya yönelik olarak turistlerin sadakatini oluşturmayı amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra etkili bir farklılaştırma stratejisi turistlerin pazarlık gücünü azaltır çünkü rakiplerin sundukları hizmet daha az caziptir. Bu nedenle pek çok başarılı örgüt bu stratejiden faydalanmaktadır (Daft, 2010: 198).

Bordean vd.,'ya (2011: 504) göre farklılaştırma stratejisini izleyen otel işletmeleri geniş bir turizm pazarını hedef almaktadır. Örneğin Marriot ve Hilton Otellerinin ikisi de, hem iş amaçlı hem de kişisel amaçlı seyahat eden misafirlere yönelik kaliteli hizmet sunarak bu stratejiyi izlemektedir.

Alberts (2008: 18) turist değeri yaratmak için otel işletmelerinin izlemesi gereken dört yöntem ileri sürmüştür. Bu yöntemler şunlardır:

- a. Turistlerin otel işletmesi tarafından sunulan hizmetleri kullanmalarından kaynaklanan toplam maliyeti düşüren ürün özelliklerini kapsamak.
- b. Turistlerin, sunulan turizm hizmetlerinden aldıkları performansı artıran özellikleri içermek.
- c. Ekonomi dışı veya maddi olmayan yolları kullanarak turistlerin tatmin düzeyini artıracak özellikleri içermek.
- d. Turistlere değer sunulmasını sağlamak için otel işletmelerinin yetkinlikleri bazında rekabet etmeleri

Porter (1980: 38) farklılaştırma stratejisini çeşitli avantaj ve dezavantajlarından bahsetmiştir. Buna göre, bu stratejinin avantajları şunlardır:

1. Farklılaştırma stratejisi otel endüstrisinde ortalama getiri için etkili bir stratejidir çünkü beş güç modelinde yer alan rekabet faktörlerine karşı savunulabilir bir konum yaratmanın yanı sıra bu faktörlerin etkisini de en aza indirir.
2. Farklılaştırma stratejisi turistlerin marka sadakati ve bu sadakat dolayısıyla sunulan hizmetlere yönelik fiyat duyarlılıklarının düşük olması sayesinde rekabete karşı bir yalıtım sağlar.
3. Farklılaştırma stratejisi, marjları artırarak düşük maliyetli konum ihtiyacını ortadan kaldırır.
4. Bu strateji otel işletmesine, tedarikçilerle iş yaparken marjları artırma imkânı sunmasının yanı sıra karşılaştırılabilir alternatifleri bilmedikleri ve fiyata karşı duyarlılıkları düşük olduğu için turistlerin de gücünü azaltır.
5. Turistlere sundukları hizmetlerde farklılaştırma stratejisini izleyen otel işletmelerinin turistlerin sadakatini sağlayabilmek için rakiplerine kıyasla konumlarını daha iyi belirlemeleri gerekmektedir.

Yukarıda yer verilen avantajlarının yanı sıra farklılaştırma stratejisinin çeşitli dezavantajları bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Porter,1980:38):

1. Farklılaştırma stratejisi uygulanması, genellikle ayrıcalıklı olma bakış açısı gerektiren yüksek pazar payının elde edilmesinin önünde bazı durumlarda engel oluşturabilir.
2. Farklılaştırma stratejisi rakiplerin düşük maliyetleri ve rekabetçi fiyatlarıyla uyumsuz olmayabilir.
3. Yeni bir turizm hizmeti sunulması durumunda bu strateji, tüm turistlerin hizmetleri yüksek fiyattan satın alamaması ve bunun sonucu olarak da turistleri, sunulan hizmetlerin fiyatları ile yüksek fiyattan sunulan bu yeni hizmeti kullanmanın verdiği memnuniyet arasında bir tercih yapmaya itmesi sorunuyla karşılaşabilir.
4. Otel işletmeleri çeşitlendirmeyi artırdığında, özellikle de bu çeşitlendirmenin işletmenin faaliyetleriyle ilişkili olmayan faaliyetlere yönelik olması durumunda çeşitli sorunlarla karşılaşılabilir ve bu durum ciddi yapısal değişikliklere neden olabilir (Radzi vd., 2007: 3).

Son olarak aşağıda farklılaştırma stratejisini uygulamanın risklerine yer verilmiştir (Porter, 1980: 45):

- a. Maliyet lideri olan rakip ile farklılaşmaya giden rakibin maliyetleri arasındaki farklılık turistlerin zihninde marka sadakatini oluşturmak için otel işletmesinin kullanabileceği bir iyi bir silah olabilir.
- b. Hizmeti satın alanlar, maliyet kazanımı elde etmek için farklılaştırmaya giden işletmenin sunduğu bazı özellikleri veya hizmetleri satın almaktan vazgeçebilir.
- c. Taklitler arttıkça müşterilerin algıladıkları farklılaşma azalır. Bu durum özellikle endüstriler olgunlaştıkça görülür.

3.1.3.3 Maliyet Liderliği Stratejisi

Kotler ve Armstrong (2012: 560), maliyet liderliği stratejisi, otel işletmelerini mevcut turizm pazarından pay elde etme ve korumaya yönelttiği için bu stratejiyi benimseyen işletmelerin üretim ve dağıtım sürecine ait maliyetleri düşürme eğiliminde olduklarını ifade etmişlerdir. Maliyet liderliği stratejisini kullanan otel işletmeleri maliyet avantajından yararlanarak kâr marjını artırmaktadır (Pearce ve Robinson, 1997: 206).

Maliyet liderliği stratejisinin otel işletmeleri tarafından uygulandığı durumlarda üst yönetim maliyet liderliğinin uygulanması ile kabul edilebilir kalite standartlarının korunması arasındaki önemli dengiyi korumak zorundadır (Dessler, 2001: 166).

Bu nedenle otel işletmelerinin yöneticilerinin rolü, kaliteden ve hizmetin değerinden ödün vermeden düşük maliyetli hizmet üretmek üzere işletme faaliyetlerini yönetmek ve

organize etmektir (Schermerhorn,2001: 169; Hilman ve Kaliappen, 2014: 135; Aziri ve Nedelea, 2013: 5).

Thompson ve Strickland (2004a: 15; 2004b: 167; 2005a: 117; 2005b: 130) maliyet liderliği stratejisini iki alt stratejide sınıflandırmaktadır. Bu stratejilerden ilki düşük-maliyet stratejisidir. Bu stratejiyi uygulayan otel işletmesi, yerel ve uluslararası turizm pazarlarında görece olarak düşük maliyetlere sahip birkaç rakipten biri olmak yerine endüstrinin en düşük maliyetli hizmet sağlayıcısı olur. İkinci strateji olan en iyi maliyet sağlayıcısı stratejisi ise turistlere, beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak, benzersiz turizm hizmetlerini kabul edilebilir fiyatlara sunan üstün değeri sağlamaya odaklanmaktadır.

Bordean vd., (2010: 174) ise maliyet liderliği stratejisini uygulayan bir otel işletmesinin düşük maliyet konumunu yaratmak için aşağıdaki faktörlerden birini veya birkaçını kullandığını ileri sürmektedir:

1. Yüksek kapasite kullanımı ve doğru talep tahmini,
2. Ölçek ekonomisi
3. Teknolojik avantajlar
4. Dış kaynak kullanımı
5. Öğrenme/deneyim etkileri

Hilman ve Kaliappen (2014: 135) maliyet liderliği stratejisinin avantajlarına aşağıdaki maddeleri eklemiştir:

1. Malzeme ve üretim sürecinin yönetiminde kendine özgü yeterlilikleri olması durumunda bu strateji otel işletmesinde etkilidir,
2. Otel işletmeleri tasarım ve operasyonel faaliyetlerde etkinlik ve maliyet tasarrufuyla maliyet liderliği stratejisini başarılı bir şekilde uygulayabilir,
3. Turistlerin markaya fazla önem vermediği, fiyat duyarlılıklarının olmadığı ve pazarlık güçlerinin yüksek olduğu durumlarda otel işletmeleri bu stratejiyi kullanabilir,
4. Maliyet liderliği stratejisi belirli bir düzeyde süreç inovasyonuna neden olabilir ve
5. Maliyet liderliği stratejisinin avantajlarını artırmak için otel işletmesi maliyet minimizasyonu ve süreç inovasyonunu vurgulamalıdır.

Kotler vd.,'ne (2009: 105) göre maliyet liderliği stratejisini uygulayan otel işletmelerinin karşılaşılabilecekleri en büyük dezavantaj rakiplerin de genellikle düşük maliyetle rekabet ediyor olabileceğidir. Bu stratejiyi önemli bir rekabet silahı olan kullanan otel işletmeleri için bu durum ciddi bir engel oluşturabilir.

Peng (2006: 53) maliyet liderliği stratejisiyle ilgili iki eleştiride bulunmuştur:

1. Maliyete dayalı rekabetin dışına itilme riski her zaman mevcuttur ve bu da maliyet liderlerini sürekli olarak maliyetleri düşürme arayışına iter.
2. Maliyetleri düşürme çabasındaki maliyet lideri, turistlerin algıladığı değeri dengeleyen bir ödünleşme (trade-off) elde etmeye çalışır.

Maliyet liderliği stratejisinin yukarıda açıklanan avantaj ve dezavantajlarının yanı sıra işletmeler bu stratejiyi uygulamanın temel risklerini de belirlemelidir. Porter (1980:46) bu riskleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- a. Geçmiş yatırımları veya öğrenilenleri kullanılmaz hale getiren teknolojik gelişmeler meydana gelebilir.
- b. Takipçiler veya yeni gelenler düşük maliyetle veya taklit ederek ya da gelişmiş teknolojilere yatırım yaparak öğrenebilir,
- c. Maliyetleri düşürmeye odaklanmak üründe veya pazarlama yöntemlerinde değişiklik yapma gerekliliğinin fark edilmesini engelleyebilir ve
- d. Maliyet enflasyonu firmanın, rakiplerin imajlarına karşı kendi imajını dengelemek veya çeşitli farklılaştırma yöntemleri uygulamak için yeterli fiyat farklılıklarını koruma alanını daralabilir.

Odaklanma, farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileriyle ilgili olarak yukarıda yer verilen tüm değerlendirmelerden yola çıkarak bu çalışma kapsamında otel işletmelerinin yönetimi için iki öneride bulunmak mümkündür. Bu önerilerden ilki, başarılı olmak isteyen küçük ve orta ölçekli işletmelerin odaklanma stratejisi veya farklılaştırma stratejisini kullanmaları gerektiğidir.

Odaklanma Stratejisi: Bu stratejiyi uygulayan KOBİ niteliğindeki konaklama işletmeleri aşağıdaki özelliklere odaklanmaktadır.

1. Küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinin, sınırlı turist gruplarına hizmet ederek müşteri sadakati yaratmasına ve böylece kısa zamanda rekabet avantajı elde etmelerine ve yerel turizm pazarında iyi bir itibar oluşturmalarına yardımcı olur.
2. Küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinin yerel turizm pazarını bölümlemesi ve bu pazarlar içerisinde daha kârlı olan grupları hedeflemesi durumunda başarılı olmalarını sağlar.
3. Uygulayan küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinin kendi güçlü yönlerini kullanarak güvenli alanda konumlanmaları ve zayıf oldukları yönlerden kaçınmaları gerekmektedir. Diğer taraftan çevresel fırsat ve tehditler belirlenmelidir. Çalışmanın bu bakış açısı da Leonidou vd., (2013: 97)'nin görüşleriyle örtüşmektedir.

Ama bu stratejiyi uygulayan büyük konaklama işletmeleri ise, aşağıdaki özelliklere odaklanmaktadır. Bu stratejiyi uygulayan büyük otel işletmeleri, talepte meydana gelebilecek herhangi bir değişime karşı farklı turizm hizmetleri sunma yeteneğine sahip oldukları için bir veya daha fazla turizm faaliyetine odaklanmak zorunda değildir. Aynı zamanda bu tür işletmeler; sahiller, doğal alanlar gibi benzersiz lokasyonlar seçmeye odaklanmaktadır.

Farklılaştırma Stratejisi: Turistlerin tatmin düzeyini artırmayı ve hizmet kalitesi boyutlarını öne çıkarmayı başaran küçük ve orta ölçekli otel işletmeleri bu stratejiyi yerel turizm pazarında uygulayabilir. Kullanılacak stratejinin belirlenmesine yönelik olarak, bu çalışmada otel işletmeleri için sunulan ikinci öneri ise yerel ve uluslararası turizm pazarlarında lider konumda olan ve rakip oteller karşısında ön sıradaki konumunu korumak isteyen büyük otel işletmelerinin aşağıdaki nedenlerden dolayı odaklanma, farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerini kullanabileceğidir:

Ama bu stratejiyi uygulayan büyük otel işletmeleri ise, aşağıdaki özelliklere odaklanmaktadır:

1. Yüksek oranlarda olan hizmet kalitesi boyutları,
2. Turistlerin ihtiyaçlarını herhangi bir zamanda karşılayan tüm turizm hizmetleri ve diğer farklı hizmetlerin sağlanması, ve
3. Dış çevreden kaynaklanan sosyo-kültürel, yasal, çevresel, politik ve ekonomik tehditlerle başa çıkabilecek yeteneğe sahip olmak.

Maliyet Liderliği Stratejisi: Büyük otel işletmeleri yerel ve uluslararası turizm pazarlarında lider olarak kabul edilirler ve bu durum da işletmeye aşağıdaki imkânları sunar:

1. Turizm hizmetlerinin fiyatlarını değiştirme ve bunu, rakiplere karşı bir silah olarak kullanma, ve
2. Büyük otel işletmeleri tarafından sunulan hizmetler küçük ve orta ölçekli otel işletmeleri tarafından sunulan hizmetlerle kıyaslandığında daha pahalıdır. Bu durum, turizm faaliyetiyle ilgili olsun ya da olmasın, tüm hizmetlerin maliyetlerinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Ireland vd., (2011: 110) bütünleşik maliyet liderliği/farklılaştırma stratejisini eklemiştir. Yazarlar bu stratejiyi kullanmanın amacını farklı özelliklere sahip ürünleri etkin bir şekilde üretmek olarak açıklamışlardır. Etkin üretim ile maliyetlerin düşük olması sağlanırken farklılaştırma da benzersiz bir değer yaratılmasının kaynağını oluşturmaktadır. Bütünleşik maliyet liderliği/farklılaştırma stratejisini başarılı bir şekilde uygulayan otel işletmeleri yeni teknolojilere ve dış çevrede meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurabilmektedir.

3.2 Rekabet Avantajı Yaratma Üstünlüklerin Kavramsal Çerçevesi

3.2.1 Rekabetçi Üstünlüğü Kavramı ve Önemi

Rekabetçi üstünlük, turistlere yönelik değer yaratma yaklaşımlarının anlaşılmasının temelindeki operasyonel stratejinin, özellikle otel işletmelerinde kullanılan stratejileri desteklemek üzere geliştirilen katma değer oluşturulmasında yer alan modern bir kavramdır. Bu nedenle otel işletmeleri; turizm hizmetlerinde düşük maliyetlerle rakip işletmelere karşı daha yüksek performans sergilemek, yeni hizmet inovasyonu yapmak, turistlerin ihtiyaçlarına yanıt vermede esneklik ve hızlı hizmet sunmak gibi çeşitli yöntemlerle rekabetçi üstünlük elde etmeye çalışmalıdır.

Başarılı otel işletmeleri yerel ve uluslararası turizm pazarlarında, işletmenin başarısının veya başarısızlığının temelinde yer alan rekabetçi üstünlüklerden faydalanarak güçlü üstünlük alanları yaratmalıdır. Bu üstünlükler işletmenin söz konusu pazara hâkim olmasını ve ortalamanın üstünde kâr elde etmesini sağlayacaktır (Hemmatfar vd., 2010: 159).

Bunun aksine, Kathuria ve Partovi (2000: 217) otel işletmelerinin, tüm rekabetçi üstünlük avantajlarından faydalanarak üstün performans sergilemelerinin güç olduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle başarılı otel işletmeleri, hizmet verdikleri turizm pazarındaki arz ve talebin değişen yapısına bağlı olarak her bir öncelik alanına farklı düzeylerde önem vermektedir. Ancak etkili bir otel yönetimi, örgütsel fonksiyonların temel rekabetçi yetkinlikleri arasından seçilen etkili operasyonel öncelikleri açıklamak için rekabetçi üstünlüklerden faydalanabilirler. Ayrıca rekabetçi üstünlüklerin odağı, etkin rekabet ve yetkinlik elde ederek turizm pazarında rekabet avantajını güçlendirmektir (Lin ve Tseng, 2014: 2).

Torjai vd., (2015: 322) rekabetçi üstünlüklerin işletme stratejisi ile fonksiyonel stratejiler arasında hayati önem taşıdığını ve otel işletmeleri için rekabet avantajının sürdürülebilirliğini sağladığını ifade etmişlerdir. Rekabet avantajı yaratan üstünlükler birbirini desteklediği ve pekiştirdiği için rekabetçi üstünlükler arasındaki ilişkilere dair yaklaşım da değişmiştir. Yazarlar rekabet avantajı yaratan üstünlükleri iki başlık altında gruplandırmayı önermişlerdir. Bu başlıklar:

Standart Kriterler: Otel işletmelerinin yerel/uluslararası turizm pazarlarına girmesi için gereken minimum koşulları sağlaması anlamına gelmektedir.

Öncelik Sağlayan Kriterler: Turistlerin, turizm pazarında sunulan hizmetler içerisinde bir hizmeti sunulan bir başka spesifik hizmete tercih etmesini açıklayan kriterlerdir.

Diğer taraftan, Cai ve Yang (2014: 131), Zhao vd., (2002: 287), otel işletmeleri için çevresel güçlerle rekabetçi üstünlükler arasındaki ilişkileri açıklamış ve başarılı yöneticilerin bu ilişkileri dikkate alıp sürdürmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle yazarlar, otel

işletmesinin, rekabet avantajı yaratan ve varlıkları ile faaliyet kısıtlamalarına bağlı olan çeşitli üstünlükleri öne plana çıkarma derecesini belirlemeye çalışmışlardır. Otel işletmeleri bu doğrultuda sürekli olarak çevrelerini analiz etmeli, varlıklarını ve operasyonel yetkinliklerini veya bir başka ifadeyle performans kısıtlamalarını dikkate almalı ve üretim stratejilerini belirlemelidirler. Son olarak yazarlar, rekabet avantajı yaratan üstünlüklerin oluşturulmasının, otel işletmesinin stratejisini oluşturtmasındaki ilk adımlar olduğuna inanmaktadır.

Aynı bağlamda, Jabbour vd., (2012: 13) otel işletmeleri için rekabetçi üstünlüklerin başarısında çevreyi yönetmenin hayati rol oynadığını ifade etmişlerdir. Bunun gerçekleşmesi için gerekli olan koşulları yazarlar aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- Turizm destinasyonunda bulunan doğal çevrenin turistler için olumsuz etkilerini minimize etmek
- Çevre yönetimi performansı turistlere sunulan hizmetlere özellik kazandırmayla ilişkilidir. Çevre yönetimi, turistlere sunulan hizmetlerde kirlilik boyutunu minimize etmeye odaklandığı için bu durum operasyonların yönetimi için oldukça önemli kabul edilmektedir.
- Çevre yönetimi, otel işletmesinin başarılı bir rekabet avantajı elde etmesine imkân vermesi durumunda bir performans hedefi olarak ele alınabilir. Aşağıdaki tabloda, bu alanda çalışan yazarların rekabetçi üstünlük tanımları yer almaktadır.

Tablo 3.2 Rekabetçi Üstünlüğün Tanımları

Sayı	Yazar	Odak	Rekabetçi öncelik
1.	Krause vd., (2001: 500); Russell ve Millar (2014: 73)	Rekabetçi üstünlükler arası ödünleşme	Otel işletmesinin hedef turizm pazarında, rekabet etmeyi seçtiği stratejik tercihler veya boyutlar.
2.	Cai ve Yang (2014: 132)	Doğru üstünlüklerin seçimi	Otel işletmelerinin öncelikleri onaylama ve ilgili yetkinlikleri geliştirme yetenekleri
3.	Boyer ve Lewis (2002: 9)	Üretkenlik yetkinliği	Turizm pazarında rekabetçi konumunu geliştirmek için otel işletmelerinin belirli üretkenlik yetkinliklerini geliştirme yetenekleri
4.	Ghadikolaei vd., (2013: 234)	Örgütün yetenekleri	Otel işletmesinin aynı turizm pazarında diğer otel işletmeleriyle rekabet etme yeteneği.
5.	Jabbour vd., (2012: 12)	Pazar payını artırma	Üretim kararları için temel özelliklerdir ve işletmenin pazardaki konumunu iyileştirebilecek üretim yetkinliklerinin geliştirilmesinin stratejik önemini vurgular.
6.	Chi (2006: 34)	Yöneticilerin rekabet avantajı yaratma yetenekleri	Otel işletmesinin rekabetçi yetkinlik seçimi.
7.	Krajewski vd., (2010: 13)	Müşteri memnuniyeti	Bir sürecin veya tedarik zincirinin iç veya dış müşterileri hem bugün hem de gelecekte tatmin etmek için içermesi gereken kritik operasyonel boyutlar.
8.	Kavitha vd., (2013: 41)	İşletme stratejisini destekleme	İşletme stratejisini desteklemek amacıyla üretim fonksiyonu tarafından gerçekleştirilmesi gereken süreçlerin ve görevlerin kapsayıcı bir sembolü.
9.	Awwad vd., (2013: 70)	Pazarın ihtiyaçlarını destekleme	Diğer otel işletmeleriyle rekabet etmek istediği pazarın taleplerini karşılamak için otel işletmesinin üretim sisteminin sahip olması gereken boyutlar.

Kaynak: Literatürden derlenerek hazırlanmıştır.

Rekabet avantajı yaratan üstünlüklerle ilgili olarak yukarıda yer verilen tanımlardan yola çıkarak rekabetçi üstünlüğü, yerel/uluslararası pazardaki diğer otel işletmeleriyle rekabet edebilmek amacıyla otel işletmelerinin kullandığı stratejik bir silah olarak tanımlamak mümkündür. Bu nedenle rekabetçi üstünlük otel işletmesinin örgütsel yetkinliklerini ve işletme çıktılarını etkileyen üretim stratejisini içermektedir.

Garrido vd., (2014: 119) çalışmalarında, rekabetçi üstünlüğüne yönelik olarak aşağıdaki dört yaklaşımdan bahsetmişlerdir:

Ödünleşme (Trade-Off) veya ‘Uyuşmazlık Yaklaşımı’: Bu yaklaşım otel işletmeleri için rekabet avantajı yaratan üstünlüklere odaklanmaktadır. Ayrıca bu yaklaşımda otel yönetimi, farklı rekabetçi üstünlüklere arasında karşılaştırma yapmak ve önceliklerden birine odaklanarak diğerlerinden vazgeçmek zorunda kaldığı bir yöntem izler,

Piramit Yaklaşımı: Her türlü anlaşmazlığı ortadan kaldırarak farklı stratejik hedefleri aynı zamanda geliştirmeyi amaçlayan bu yaklaşım otel işletmelerindeki üst yönetimin operasyonel amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur,

Kum Konisi Yaklaşımı: Eş zamanlı olarak çoklu operasyonel yetkinlik bazlı rekabetin otel işletmeleri için daha yüksek performans sağlayacağı görüşünden yola çıkan bu yaklaşım daha iyi performans sergilenmesini sağlayan etkili bir yönetim için üretim yetkinliklerinin birbiri ardına oluşturulması gerektiğini savunur ve

Üretim Yeterliği Yaklaşımı: Bu yaklaşımda otel işletmesi rekabet avantajı yaratan kendi üstünlüklerinden yola çıkarak operasyonel yetkinliklerini geliştirmeye çalışır. Bu nedenle, otel işletmeleri için rekabetçilik üstünlüklerin ve arzu edilen sonuçların elde edilmesi turizm hizmetlerinin üretim fonksiyonuyla ilişkilidir.

Noble (1991: 18) rekabet avantajı yaratan üstünlükler için kümülatif yaklaşımı eklemiştir. Bu yaklaşımda otel işletmelerinin etkili yöneticileri, başarılı bir rekabetçi üstünlük için daha önceden belirlenen sırayı izlemeye çalışırlar. Önem derecesine göre sınıflandırılan üstünlükler kalite, bağımlılık, maliyet etkinliği ve esnekliktir. Ancak bu yaklaşım rekabet avantajı yaratan üstünlüklere ilişkin iki önemli boyut olan inovasyon ve zamanında teslimatı yer vermemektedir. Bu nedenle başarılı otel yöneticilerinin rekabetçi bir yaklaşımla sürdürdükleri işletme faaliyetlerinde bu yaklaşımdan faydalanmayacakları düşünülmektedir.

Yen ve Sheu (2004: 204) rekabetçi önceliklerin öneminin, aşağıda yer alan hayati kararların temeli haline geldiğini ifade etmişlerdir:

Yapısal Kararlar: Bu tür kararlar doğası gereği genellikle uzun vadeli ve stratejiktir. Ayrıca tesis lokasyonu, kapasitesi, süreçleri ve konsantrasyon ile ilgilidir.

Altyapıya İlişkin Kararlar: Çalışanların deneyimleri, ödül sistemleri, planlama ve kontrol sistemleri, kalite boyutu ve örgütsel yapıya ilişkin kararlardır.

Kores (2007: 8) otel işletmesinde rekabet avantajı yaratacak üstünlüklerin belirlenmesinin, aşağıda yer alan iki açıdan temel yeterliliklerle ilişkili olabileceğini belirtmiştir:

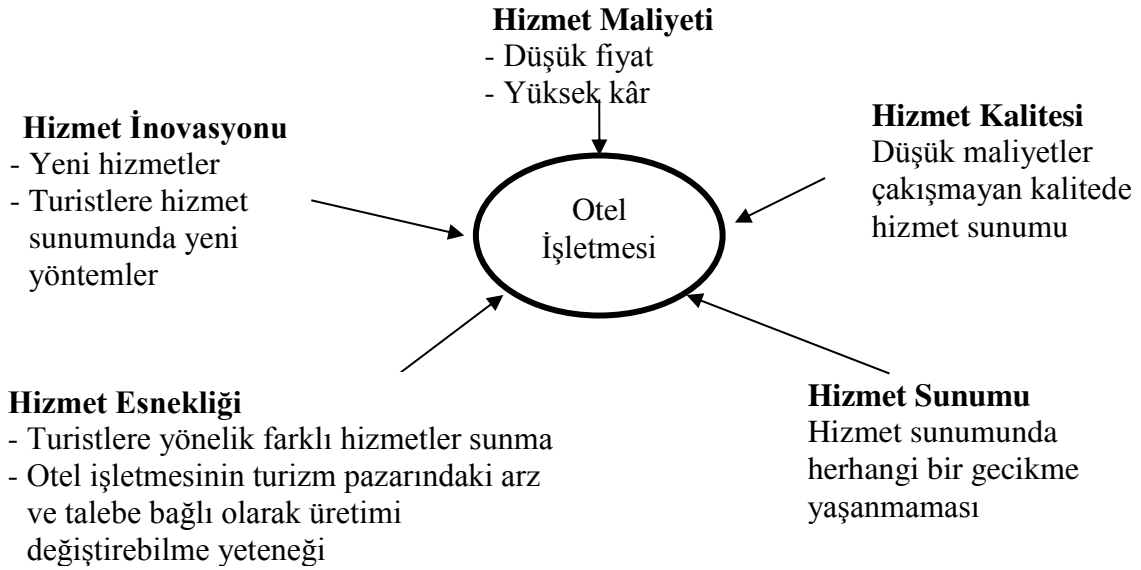
- a. Otel işletmesinin rekabetçi üstünlükleri, rakipleriyle mücadele etmesi ve rekabeti hafifletmesi için işletmenin temel yeterlilik ve yetkinliklerini içeren bir kümenin oluşturulması ve geliştirilmesine neden olabilir.
- b. Otel işletmesi, rekabet ortamındaki otel işletmelerinin hangi rekabetçi üstünlüklerine odaklanma eğiliminde olduğunun belirlenmesinde etkili bir rol oynayan temel yeterlilik ve yetkinliklere sahip olabilir.

Sonuç olarak mevcut turistleri elinde tutmak ve yeni turistler çekmenin yanı sıra yerel/uluslararası turizm pazarlarındaki mevcut rekabetçi konumunu korumaya ek olarak bu pazarlardaki payını artırmak isteyen otel işletmeleri için rekabet avantajı yaratan üstünlükler işletmenin faaliyetinde önemli bir yere sahiptir.

3.2.2 Rekabetçi Üstünlüklerin Sınıflandırılması

Rekabet avantajı elde etmek isteyen otel işletmeleri, sürekli olarak turistlerin ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetleri sunmalı ve bu hizmetleri geliştirmelidir. Daha fazla sosyal aktivite, konforlu odalar, otele kayıt yaptıırma ve otelden ayrılma işlemlerinin hızlılığı ve yüksek hızda internet bağlantısı bu hizmetler arasında yer almaktadır. Otel yönetimi tarafından sunulacak bu hizmetler, turistlerin değişen ihtiyaçları ve yaşam tarzlarıyla örtüşen tüm hizmetleri içermektedir.

Otel işletmesi tek bir öncelikte veya üstünlüklerin tamamında rekabet avantajına sahip olabilir. Bu nedenle, pazarda bu önceliklerin tümünde üstün olan otel işletmesi, üstünlüklerin sadece birine sahip ve bunu uygulayarak bu öncelikte üstünlüğe sahip olan otel işletmesine kıyasla daha sert bir rekabet içinde yer almaktadır (Lawrance ve Hill, 2001: 19). Aşağıdaki şekilde rekabet avantajı yaratan üstünlüklerin açıklanmaktadır.



Şekil 3.5 Rekabetçi Üstünlüklerin Sınıflandırılması.

Kaynak: Yazar Tarafından Literatürden ve Aşağıdaki Kaynaklardan Derlenerek Hazırlanmıştır.

(Lawrance ve Hill, 2001; Boyer ve Lewis, 2002; Campos ve Marodin, 2012; Lin ve Tsing, 2014).

Fredendall ve Hill (2001: 27), Boyer ve Lewis (2002: 9), Campos ve Marodin (2012: 83) ve Lin ve Tseng (2014: 2) rekabet avantajı yaratan üstünlükleri dört başlıkta sınıflandırmışlardır. Yazarların hemfikir oldukları ve aşağıda açıklanan bu başlıklar maliyet, kalite, hizmet sunumu ve esnekliktir:

3.2.2.1 Hizmet Maliyet Üstünlüğü

Lawrance ve Hill'e (2001:27) göre otel işletmeleri, turizm pazarında maliyet üstünlüğüne bağlı olarak rekabet etmeye başladıklarında bu örgütler belirli bir ürünün hedef pazar için en düşük maliyetli üreticisi olmaya çalışırlar. Bu da işletmeye, eğer bu üstünlükten faydalanmak isterse rakiplerinden daha düşük fiyatlı satış yapma imkânı vermektedir. Bu tür bir yaklaşımda otel işletmesi, rakibinin başlatacağı her türlü fiyat savaşını kazanacaktır.

Turizm hizmetlerinin fiyatlandırılması, çeşitli nedenlerden dolayı oldukça karmaşık kararlardır. Bu nedenlerin en önemlisi ve ilki, Becerra vd.,'ye (2013: 72) göre otel işletmesi turistlere sundukları hizmetlerin fiyatlarını belirlerken otelin konumu, sınıfı ve büyüklüğü, markası, restoranların varlığı, şehir merkezine uzaklığı, oda özellikleri, otopark imkânı ve spor tesisleri gibi hizmetlerin fiyatlarıyla ilişkilidir. Ayrıca, otel işletmesi, yerel/uluslararası pazarlarda turistlere sunulan hizmetlerin fiyatlandırmasını olumlu / olumsuz etkileyen içsel ve dışsal faktörlere maruz kalmaktadır (Altunışık vd., 2001: 162).

Yükselen (2008: 276) turistlere sunulan hizmetlerin fiyatlarını etkileyen çeşitli nedenler ileri sürmüştür. Bu nedenler arasında hizmetleri üretmenin maliyeti, rakip örgütler,

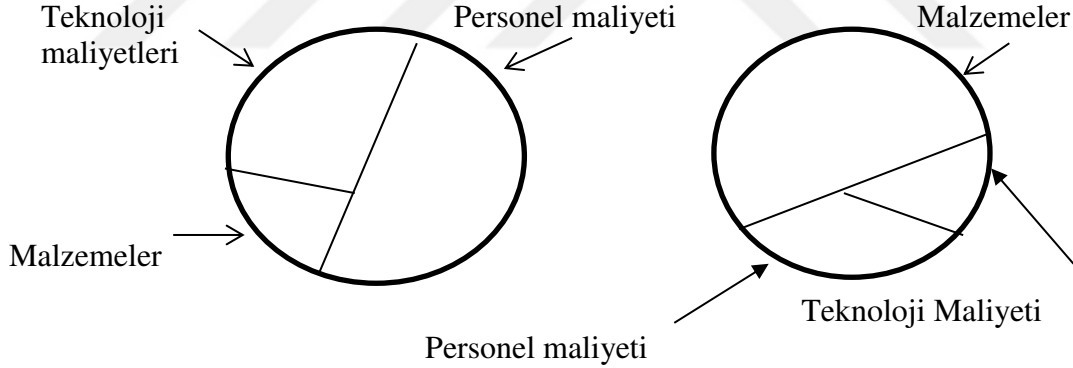
aracilar, yasalar, turizm pazarlamasına yönelik arz ve talep, turistlere sunulan hizmetlerin maliyeti, sahiplik yapısı, turistlerin davranışları ve satın alma güçleri yer almaktadır.

Bunun yanı sıra turistlerin özellikleri, otel işletmesinin hedefleri, işletme stratejileri, seyahat ve turizm acenteleri, tamamlayıcı hizmetler ve otel işletmesinin uyguladığı pazarlama karması fiyatı etkileyen nedenler arasındadır (Razıoğlu, 2004: 202).

Slack vd., (2007: 49) otel işletmesinin maliyetleri etkileyebileceği yolları açıklamışlardır. Yazarlara göre yüksek maliyetlere neden olan faaliyetlere dayanan ve otel işletmesinin yatırım yapabileceği yollar aşağıdaki gibidir:

1. Verimli personel istihdam etmek ve sürekli olarak bu personellerin becerilerini ve deneyimlerini geliştirmek,
2. Turistlerle doğrudan iletişime geçmek ve onlara hizmetlerini sunmak için teknolojiden faydalanmak ve
3. Kârının belirli bir bölümünü operasyonları için gerekli olan malzemeleri (mobilya, yiyecek ve içecek, diğer malzemeler) satın almak üzere harcamak.

Şekil 3.6 maliyetlerin hizmet örgütleri ve üretim örgütlerindeki dağılımını açıklamaktadır.



Şekil 3.6 Maliyetlerin Hizmet ve Üretim Örgütlerinde Dağılımı

Kaynak: Slack, Chambers ve Johnston, 2007: 50

Yukarıdaki şekilden yola çıkarak tipik maliyetlerin hizmet işletmeleri ile üretim işletmeleri arasında farklılık gösterdiği sonucuna varılabilir. Bu durum da, emek yoğun bu işletmelerde çalışanların öneminden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle verimli ve becerikli çalışanlar politikaları ve planları uygularken bu becerilerinden/deneyimlerinden faydalanarak zaman ve malzeme kaybını minimize edecektir.

Turizm hizmetlerinin fiyatlandırılmasının karmaşık kararlar olmasına neden olan ikinci etken ise turistlerle ilgilidir. Turizm pazarında bir turist, satın alma kararını herhangi bir

otel işletmesinden başka bir otel işletmesine değiştirmesi durumunda önemli bir değiştirme maliyetiyle karşı karşıya kalacaktır.

Ancak değiştirme maliyeti ve marka tercihleri turistler arasında farklılık göstermektedir. Bu nedenle, marka tercihi turist hizmetleri farklılaşmadan öncesini ifade ederken, değiştirme maliyeti satın alma gerçekleştikten sonra meydana gelmektedir. Değiştirme maliyeti ve marka tercihi turistlerin satın alma tercihleri için önemli değişkenlerdir (Shen ve Su, 2015: 19).

Rahman ve Kamarulzaman (2012: 1024) harcanan para, zaman ve çaba gibi değiştirme maliyetlerinin, çeşitli turistik hizmetlerin başka bir servis sağlayıcıyla değiştirilmesini zorlaştırdığını ve bu nedenle mevcut turistlerin elde tutulması için hayati öneme sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

3.2.2.2 Hizmet Kalite Üstünlüğü

“Yüksek müşteri tatmininin göstergesi olarak kabul edilen ve ürün veya hizmeti karakterize eden faktörler olarak kabul edilmektedir” (Stefano vd., 2015: 433).

Wu vd., (2012: 757-758)’ne göre turistlere sunulan hizmetlerin kalitesinin turistlerin beklentileriyle örtüşmediği durumlarda algılanan kalite daha düşük olacak ve otel işletmeleri arasındaki rekabet riski artacaktır. Bu nedenle, hizmet kalitesiyle ilgili yaşanacak olumsuzluklara doğru bir şekilde çözüm sunmak için otel işletmeleri sundukları hizmetlere yönelik garanti sağlamaktadır. Yazarlar hizmetleri aşağıdaki başlıklarda sınıflandırmışlardır:

Kapsam: Hizmet garantisi, otel işletmelerinin hizmet vaatlerini yerine getirme arayışlarını ifade etmektedir. Bu nedenle, turistlerin kalite beklentilerini karşılayamayan otel işletmeleri müşterilerinin algıladıkları riski azaltmak için hizmet garantisini bir ödeme yöntemi olarak kullanabilmektedir.

Ödeme: Bu durumda otel işletmeleri iki yöntem uygulama eğilimindedir. Bu yöntemlerin birincisi turistlerin aldıkları hizmetten memnun olmadıkları durumlarda paralarını iade etmektir ve yönteme para iade garantisi adı verilmektedir. İkinci yöntem ise hizmetten memnun kalmayan turistlerin herhangi bir bedel ödmeden aynı hizmeti bir sonraki ziyaretlerinde tekrar almalarına izin vermeyi içermektedir. Bu yöntem ise para iadesiz garanti olarak adlandırılmaktadır. Ancak otel işletmeleri için birinci yöntemin ikinci yöntemle göre uygun bir seçenek olduğu düşünülmektedir. Para iadesi yapılmayan ikinci yaklaşımın uygulanması durumunda müşteri ilişkilerinin zarar görmesi riski söz konusudur. Bunun yanı sıra bu yöntemle, otel işletmeleri ile müşterileri arasındaki sadakat ilişkisi de azalabilir.

Algılanan Kalite: Otel işletmesi turistlere koşulsuz hizmet garantisi sunduğunda turistlerin güveni artmakta ve algılanan kalite beklentileri daha yüksek olmaktadır. Ancak bir otel işletmesi müşterilerine belirli konularda ve/veya sınırlı garanti sunduğunda kalitesi de müşterileri tarafından daha düşük algılanacaktır. Diğer yandan yerel/uluslararası turistler, hizmet sunumu ve performansını algılama biçimlerine bağlı olarak algılanan kaliteyi sürekli olarak değerlendirir (Hosseinevd., 2015: 158).

Altunışık vd., (2001: 148) turistlere sunulan hizmetlerin kalitesiyle ilişkili maddi ve maddi olmayan öğeleri açıklamaya odaklanmışlardır. Maddi öğelerin turistler tarafından değerlendirilmesi oldukça kolay olmasına rağmen maddi olmayan öğeler, tüketmeden önce bilinemeyeceği için, daha karmaşıktır.

Otel işletmelerindeki hizmet kalitesinin ölçümünde Serrano vd., (2014: 78) hizmet kalitesinin temel özelliklerini benimsemişler ve kalitenin ölçümünde iki yaklaşımdan faydalanmışlardır. Hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan bu yaklaşımlar şunlardır:

Nesnel Yaklaşım: Otel işletmeleri tarafından sunulan hizmetlerin ve tesislerin varlığına bağlı olarak ölçülebilen standartlara dayanmaktadır. Objektif göstergeler; tesisler, hizmetler veya diğer ölçülebilen özelliklerle ilgili kullanmadan önce edinilebilen bilgilere dayanmaktadır.

Öznel Yaklaşım: Temelde turistlerin veya uzmanların algılarının incelenmesini içermektedir. Ana öznel ölçümler görüşlere ve kullanım sonrası bilgilere dayanmaktadır.

Stefano vd., (2015: 433) hizmet kalitesinin ölçümünde SERVQUAL yaklaşımını eklemiştir. Bu yaklaşımın ilk boyutu olan fiziksel özellikler tesisleri ve çalışanların görünümünü içermektedir. İkinci boyutu oluşturan güvenilirlik turistlerin bekledikleri hizmetleri doğru şekilde yerine getirebilme yeteneğidir. Çalışanların güven duygusu oluşturma ve nezaket göstererek onları memnun etme yetenekleri güven boyutunu oluşturmaktadır. Dördüncü boyut olan empati, otel işletmesinin turistlere sunduğu ilginin ve kişiselleştirilmiş dikkatin derecesini içermektedir. Bu yaklaşımın son boyutunu oluşturan erişebilirlik ise müşterilere temas edebilmeyi içermektedir. Otel işletmeleri bu yaklaşımı:

- a. Farklı hizmet türlerinin belirlenmesinde tanımlayıcı bir araç olarak,
- b. İşletme performansının güçlü ve zayıf yanlarının tespitinde,
- c. İşletme performansının sürekli iyileşmesine zemin oluşturmak amacıyla,
- d. Hizmet kalitesindeki eğilimleri belirlemek için,
- e. Belirli bir hizmeti rakiplerin sundukları hizmetle kıyaslamak için ve
- f. Rakiplere kıyasla daha üstün olmayan ve bu nedenle iyileşmesi gereken kalite boyutlarının tespitinde kullanabilir.

Akbaba (2006: 173-174) otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçümü için iki yaklaşım daha eklemiştir. Bunlar:

- a. HOLSERV yaklaşımı: Bu yaklaşım kapsamında otel endüstrisinde hizmet kalitesi üç boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar çalışanlar, maddi varlıklar ve güvenilirliktir.
- b. LODGSERV yaklaşımı: Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçümü için tasarlanmıştır. Bu yaklaşım kapsamında hizmet kalitesinin boyutları güvenilirlik, güven, sorumluluk, fiziksel varlıklar ve empatidir.

3.2.2.3 Hizmet Sunum Üstünlüğü

Hizmetin sunumu bazında rekabet eden otel işletmeleri rakiplerinden daha kısa sürede ve daha güvenilir hizmet sunmaya odaklanmalıdır (Fredendall ve Hill, 2001: 27).

Hollins ve Shinkins (2006: 19) bu üstünlükle ilgili olarak iki noktaya odaklanmıştır. Odaklandıkları noktalardan ilki turistlerle ilgilidir ve turistlere hizmet sunmak için geçen toplam zamanı ifade eder. İkinci nokta ise otel işletmelerine ilişkindir ve işletmenin yeni hizmetler sunma veya geliştirmesi için sahip olması gereken hızı ve hedef pazarda yeni hizmetler sunması için gereken süreyi ifade etmektedir.

Al-Najar ve Muhsen'e (2012: 63-64) göre hizmet sunumu üstünlüğünün üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar şunlardır:

Sunum Hızı veya Tedarik Süresi: Bu boyut turistin talebinin alınması ile talebinin karşılanması arasında geçen toplam zamanla ölçülmektedir. Bu nedenle başarılı otel işletmeleri turistlerin beklenmeyen taleplerine yanıt verebilmek için yeterli sayıda oda bulundurarak bu süreyi en aza indirmeye çalışmaktadır.

Zamanında Sunum: Müşteri memnuniyeti yaratmak amacıyla otel işletmeleri bu boyutu, turistlerle anlaşmış oldukları hizmet sunumu zamanının sıklığı ile ölçmektedir. Bu nedenle bir hizmet organizasyonu olan otel işletmelerinde sunum süresi 5 dakikayı aşmamalıdır.

Geliştirme Hızı: Bu boyut turistlere sunulacak yeni hizmetlerin geliştirilmesi ve tasarlanması ve bu hizmetlerin turistlere sunulması için gereken zaman ile ölçülmektedir. Bu doğrultuda, fikir geliştirme anından tasarım ve hizmetin müşteriye sunumuna kadar harcanan zaman ne kadar kısa olursa otel işletmesinin pazar payını rakiplerinden daha hızlı artırma şansı o kadar yüksek olur.

Krause vd., (2001: 503) hizmet sunumu üstünlüğünün, aşağıda yer alan ve otel işletmesi tarafından gerçekleştirecek boyutların önemine göre ölçüldüğünü belirtmişlerdir:

1. Yerel/uluslararası turizm pazarlarında geliştirilen her türlü yeni hizmetin hızlı bir şekilde uygulanması,

2. Tedarikçilere ve müşterilere hizmetlerin sunum hızı,
3. Otel işletmesinin yeni bir hizmet geliştirmesi için gereken süre, ve
4. Rezervasyon çizelgesine göre günleri ayarlaması.

Sonuç olarak, bu boyut, tatilin geçirileceği otelin seçimiyle ilgili olarak nihai satın alma kararının verilmesinde turistleri motive etmede önemli bir rol oynamaktadır.

3.2.2.4 Hizmet Esneklik Üstünlüğü

Rowbotham vd., (2007: 46) ve Slack (2007: 46) esneklik boyutunu otel işletmesinin turistlere sunduğu hizmetleri, turistlerin ihtiyaçlarına göre şekillenen turizm talebine bağlı olarak hızlı bir şekilde değiştirme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Ayrıca otel işletmelerinin sundukları hizmetlerdeki esneklikleri bu işletmelere hedef pazarda farklı turistlerin ihtiyaçları ve gereksinimlerine yanıt vermek için daha rahat hareket etme, kârlılığı artırma ve rekabeti azaltma imkânı sunmaktadır (Bansal ve Moritz, 2009: 5-6; Arslan, 2012: 463).

Al-Najar ve Muhsen (2012:64) esnekliğin, etkili bir rekabet avantajı yaratan öncelik haline gelebilmesi için gereken üç özelliğinden bahsetmişlerdir:

Kişiselleştirme: Otel işletmesi turistlere sunduğu hizmetleri turistlerin ihtiyaçlarına ve pazarda meydana gelen herhangi bir değişime uygun olarak değiştirme yeteneğini geliştirme yolları aramaktadır.

Çeşitlilik Esnekliği: Otel işletmesinin turistlere yönelik hizmetleri içerisinde yerel/uluslararası turizm pazarındaki turistleri memnun edecek hizmetler sunma yeteneğidir.

Hacim Esnekliği: Bu boyut, otel işletmesinin etkin örgütsel yetkinlikler geliştirme eğilimini içermektedir. Böylece turizm pazarındaki talebin artması veya yavaşlaması yönündeki değişimlere bağlı olarak, kârlılığı göz ardı etmeden üretimini ayarlayabilecektir.

Yu vd., (2015: 191) esnekliğin farklı şekillerde sınıflandırılabilirliğini ifade etmişlerdir. Bunlar:

1. Emek esnekliği,
2. Doğal çevre ile mücadele esnekliği,
3. Turizm pazarında büyüme esnekliği,
4. Operasyonel esneklik,
5. Turistlere yönelik hizmetlerin sunumunda hacim esnekliği,
6. Karma esneklik (otel işletmesinin tek bir seferde farklı hizmetleri sunma becerisi),
7. Hizmet geliştirme esnekliği,
8. Yeni hizmetler sunma esnekliği
9. Hizmetlerin çok sayıda yerel/uluslararası turist için uygun hale getirilmesi esnekliği

Yee ve Ogunmoku (2008: 889) esneklik boyutu için aşağıda yer alan farklı sınıflandırmayı önermiştir:

Turistlere Sunulan Hizmetlerde Esneklik: Bu boyut otel işletmelerinin küçük ölçekleri, turizm talebinde meydana gelen değişimlere adapte olacak şekilde ekonomik bir biçimde kullanabilme yeteneğini ifade etmektedir.

Kapasite Esnekliği: Otel işletmesine farklı hizmetlerin üretim hacmini turizm talebinin hacminde meydana gelen değişikliklere göre değiştirme imkânı sunar.

Operasyonel Esneklik: Bu esneklik türü otel işletmesinin sahip olduğu doğal çevreden faydalanarak turistlere hizmet sunma yeteneğini içermektedir.

3.2.2.5 Hizmet Yeniliği (İnovasyon) Üstünlüğü

Kavitha vd., (2013: 39); Russell ve Millar (2014: 74); Tsao (2014: 934); Lin ve Tseng (2014: 2); Kilic vd., (2015: 117) rekabetçi üstünlükler listesine temel bir üstünlük olan inovasyonu eklemiştir. Rekabet avantajında önemli bir boyut olan inovasyon, otel işletmesinin ihtiyaçlarını karşılayarak müşteri sadakati sağlamak amacıyla turizm pazarında benzersiz bir imaj yarattığı durumda oluşur ve inovasyon açısından rakiplerinden önde olmasını sağlar. Nagy (2014: 425) inovasyonun, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş turizm hizmeti, turizm hizmetlerinin sunumunda yeni bir süreç, yeni bir pazarlama yöntemi, işletme faaliyetlerinde yeni bir örgütsel yaklaşım, işyeri organizasyonu, yerel/uluslararası pazarlardaki diğer otel işletmeleriyle dışsal ilişkiler kurmak olduğunu ifade etmiştir.

Yukarıda yer verilen nedenlerden dolayı inovasyon sayesinde otel işletmesi, çalkantılı veya rekabetçi çevrelerde meydana gelen çevresel değişikliklere ayak uydurmak, olumsuz etkileri azaltmak ve pazardaki değişimden faydalanmak amacıyla mevcut stratejilerini adapte edebilir veya yeni stratejiler benimseyebilir (Fraj vd.,2015: 33).

Otel işletmesi yüksek bilgi, yetenek, eğitim ve beceri düzeyine sahip olduğunda, bu yetkinlikler pazardaki fırsatları tespit etmesine yardımcı olacağı ve yeni hizmetlerin geliştirilmesine olumlu katkı sağlayacağı için inovasyon yapma imkânına da sahip olacaktır (Nieves ve Cipres, 2015: 52).

Otel işletmesinin hayatta kalmak için inovasyon yapmadığı durumda sunduğu hizmetler çekici olmayacak ve talep edilmeyecektir. Bu nedenle inovasyon işletmenin başarısında ve rekabet avantajı elde etmesinde stratejik bir role sahiptir (Doğan vd.,2015: 702).

Göğüş vd., (2013: 755) turizm hizmetlerinde inovasyonun altı alt boyutu olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar:

Hizmet Kavramı: Bir başka ifadeyle, bir turistin daha önce karşılanmayan veya belirtilmeyen ihtiyacının tatmin edilmesinin algılanan değeridir.

Turist Çekmek İçin Yeni Yöntemler Kullanılması: Bu boyutta otel işletmesi mevcut veya potansiyel turistleri çekmek ve hizmetlerin karşılıklı değer yaratmak için daha etkin bir şekilde çekici hale gelmesini sağlamak amacıyla geleneksel yöntemleri kullanır.

Yeni Değer Sistemleri ve Yeni İş Ortaklıklarından Faydalanmak: Birleşme veya satın almalar vasıtasıyla diğer otel işletmeleriyle ortaklık kurmayı içerir.

Yeni Gelir Modeli Yaratmak: Bu modelde otel işletmesi maliyetleri ve gelirleri yiyecek ve içecek, house-keeping, satış, muhasebe, banket veya teknik servis gibi birimler arasında uygun şekilde yeniden dağıtma eğilimindedir.

Yeni Bir Örgütsel Yapının Tasarlanması: Hizmet sunan personelin yeni işlere uyum sağlaması ve hizmet sunumunda satış biriminde yeni satış teknikleri, yiyecek ve içecek biriminde yeni tarifler gibi inovatif olmasına imkân vermesi için personel, organizasyon, kültür, uygun yönetim ve örgüt yapısının düzenlenmesini içermektedir.

İnovatif Hizmet Sunum Sisteminin Tasarlanması: Turistler için geliştirilen ve ileri düzeyde çoklu kanal yönetimini, hizmetlerin kişiselleştirilmesini ve self-servis anlayışının sunulmasını içeren e-ticaretten e-turizme pek çok inovatif hizmeti içermektedir.

Otel işletmesinin turizm pazarında inovasyon yapmak için kendi yetkinliklerine dayanması durumunda yeni hizmetlerin inovasyonu için olumlu bir etkisi olacaktır (Thomas ve Wood, 2014:40).

Bu nedenle otel işletmesi, yeni hizmetler geliştirdiği durumda, bu hizmetlerin fiyatlarının yanı sıra bu hizmet inovasyonunun hızına odaklanmaktadır. Rakip işletmeleri şaşırtmak ve güçlü rekabetçi konumunu güçlendirmek önemlidir (Arsalan, 2012: 464).

Sunum süresinin kısılmasını ve hizmetlerde değişiklik yapılmasını sağlayan yeni süreçlerin inovasyonu veya yeni hizmet inovasyonunun hızlanması ve rakiplerle kıyaslanarak yapılması ön plana çıkmaktadır (Reuver vd., 2015: 695).

Yukarıda bahsedilen ve rekabet avantajı yaratan önceliklerin değerlendirilmesinden yola çıkarak bu önceliklerin turizm pazarındaki lüks otellerin pazar payını oluşturma ve sürdürmesine destek olduğunu söylemek mümkündür.

Bu nedenle lüks otel işletmelerinin sezgisel olarak bu öncelikleri uyguladığı düşünülmektedir. Ancak bu önceliklerin önem dereceleri farklıdır. Rekabet avantajı yaratan önceliklerin yapısına göre şu şekilde sıralandırmak mümkündür:

İnovasyon Önceliği: Otel işletmesinin yeni hizmetleri düşük maliyetli, daha esnek bir şekilde, zamanında ve kaliteli olarak sunmasına imkân verdiği için rekabet avantajı yaratan diğer tüm öncelikler arasında temel bir yere sahip olarak kabul edilmektedir.

Esneklik Önceliği: Sunulan hizmetlerin hacminde veya miktarında yapılan değişiklikler vasıtasıyla mevcut turistleri elde tutmak ve yeni turistleri çekmek amacıyla otel işletmesine yerel/uluslararası pazarlarda serbest hareket etme özgürlüğü sağlamaktadır.

Kalite Önceliği: Etkili otel yöneticileri, müşteri ilişkileri yönetimini oluşturmak ve sürdürmek, turistlerin sadakatini sağlamak ve performans zayıflıklarına engel olmak amacıyla sürekli olarak hizmetlerin kalite boyutunu değerlendirmektedir.

Maliyet Önceliği: Başarılı otel yöneticileri hizmetlerini rakiplerine kıyasla daha düşük maliyetlerle sunmaktadır. Bu nedenle, turistleri teşvik etmek amacıyla turizm sezonunda rekabetçi fiyatlarda çeşitli programlar sunma eğilimindedirler.

Sunum Önceliği: Bu öncelik kapsamında etkili otel yöneticileri hizmetlerini en geç 5 dakika içerisinde turistlere sunmaya çalışmaktadır.

3.2.3 Rekabet Avantajının Elde Etmede Rekabetçi Üstünlüklerin Rölü

Rekabetin etkisini azaltmak ve rekabet ortamında başarılı olmak isteyen etkili otel yönetimi, rekabet avantajı yaratan çeşitli önceliklerden stratejik bir silah olarak faydalanmalıdır. Bu nedenle işletme, rekabet avantajı yaratan çeşitli önceliklere odaklanmalı, uygun önceliği seçmeli ve hedef turizm pazarında rekabet avantajını oluşturarak sürdürmelidir. Bu tür örgütler bazı durumlarda düşük maliyet boyutuna ağırlık verebilir veya başka bir dönemde rekabet avantajı elde etmek için bu boyutu devre dışı bırakarak esneklik, sunum, kalite veya inovasyona odaklanabilir. Turizm pazarında başarılı olmak için kalite önemli bir yönetim aracıdır (Benitez vd., 2007: 549). Bunun yanı sıra otel işletmesinin performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bu doğrultuda yüksek kalitede hizmet vermek, daha düşük maliyet ve artan üretkenliğe bağlı olarak otel işletmesinin pazar payının genişlemesi ve yerel/uluslararası pazarda rekabetçiliğinin artması anlamına gelmektedir. Tari vd., (2010: 501) otel işletmeleri kapsamında kalite yönetiminin üç temel fonksiyonunu tanımlamışlardır. Bu fonksiyonlar planlama, organizasyon ve kontroldür.

Azorin vd., (2015: 43) kalite önceliğinin rekabet avantajı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ve bu etkiye, otel işletmesinin aşağıdaki boyutlarda gerçekleşen performans artışının yol açtığını belirtmiştir:

1. Çalışan verimliliğinin artması,
2. Artan satışlar ve pazar payı,

3. Turistlerin sadakatinin pekiştirilmesi,
4. Yeni turistlerin çekilmesi,
5. Turist tatmininin artırılması ve
6. Otel imajının iyileştirilmesi.

Maliyet önceliği açısından Park ve Jang (2014: 425) turistlerin satın alma kararları üzerinde olumlu veya olumsuz etkiye sahip olabilecek iki farklı maliyet türüne yer vermiştir. Bunlar:

Parasal Maliyet: Turistlere yönelik herhangi bir hizmeti satın alırken dikkate alınan ve söz konusu ürünün fiyatıyla ilgili maliyetlerdir.

Parasal Olmayan Maliyet veya Zamansal Maliyet: Kötü bir satın alma kararı verme riski veya doğru oteli bulmak için çok fazla zaman harcama gibi konuları içermektedir. Ayrıca, hizmet satın alındıktan sonra gerçek turizm deneyimini yaşamak için beklemek gerekmektedir ve bu bekleme zamanı da bir başka parasal olmayan maliyettir.

Bunun yanı sıra, hizmetlerin algılanan maliyetleri ve bu hizmetleri kullanmanın getirdiği faydaların bütünü turistik hizmetin değeri olarak adlandırılmaktadır. Bu değer de turistlerin sadakatini etkilemektedir (Reuver vd., 2015: 694).

Esneklik önceliğinde başarılı otel işletmeleri güçlü rekabet avantajı yaratmaya çalışır ve bu durum da mikro/makro çevre öğeleri kapsamında çevresel belirsizliklerle baş etmelerine ve yüksek performans sergilemelerine imkân veren stratejik bir durum olarak kabul edilmektedir (Yee ve Ogunmoku, 2008: 738). Esneklik otel işletmelerinin, proaktif veya reaktif stratejileri tercih ederek rekabet ortamındaki değişimlere ve dalgalanmalara etkin bir şekilde yanıt verebilmek için kaynaklarını ve yetkinliklerini hızlı ve etkili bir biçimde yeniden şekillendirmelerini veya bunlara yatırım yapmalarını sağlamaktadır (Yang vd., 2015: 3).

Bunun yanı sıra otel işletmesinin, turizm talebini etkileyen beklenen veya beklenmeyen değişimlerle baş edebilme yeteneğini ifade etmektedir. Rekabetin arttığı iş çevresinde önemli bir yönetim uygulamasıdır ve otel işletmeleri, tesisleri, birimleri arasında farklılık göstererek kalite yönetimi ve yerel emek piyasası koşullarını yansıtmaktadır (Yaduma vd., 2015: 95).

İnovasyon önceliğinde turistlere yönelik yeni hizmetlerin geliştirilmesi rekabet avantajı elde etmek isteyen otel işletmeleri için birincil kaynaktır (Ordainini vd., 2014: 134). Hana (2013: 84), inovasyon öğelerinin aşağıdaki performans boyutlarında otel işletmesinin rekabet avantajı elde etmesini sağladığını belirtmiştir:

- a. Yeni hizmetlerin inovasyonu üst yönetime pazar payını koruma ve turizm pazarında kârlılığını artırma imkânı,

- b. Fiyat dışı faktörler bazında büyüme (tasarım, kalite, kişiselleştirme, vs.)
- c. Sunulan hizmetlerin ikame edilebilirliği (çevresel iklimle ilgili hizmetler).

Bu nedenle işletme çevresinde meydana gelen değişiklikler otel işletmelerini inovasyon önceliğini kullanarak rekabet avantajı elde etmeye, yeni ve başarılı hizmetler geliştirip uygulamaya zorlamaktadır. Sonuç olarak inovasyon, otel işletmelerinin güçlü rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir stratejik hedeftir (Roz ve Sints, 2012: 687).

Son öncelik olan hizmet sunumu, turistlere sunulan hizmetlerin hazırlanması ve müşteriye ulaştırılması için gereken toplam zaman olarak tanımlanmaktadır. Otel işletmelerinde turistlerin taleplerine hızlı bir şekilde yanıt vermek ciddi bir pazar avantajı elde edilmesini sağlayacaktır (Kumar ve Suresh, 2009: 14).

Rowbotham vd., (2007: 54) bu önceliğin, turistlere sunulan hizmetlerin onlar tarafından beklenildiği hızda ulaştırılmasını içerdiğini ifade etmişlerdir, otel işletmesi ise bu önceliği yatak kapasitesi, hızlı tedarikçiler ve iş akışının etkili kontrolü ile sağlayabilir. Otel işletmeleri tesislerindeki turistlerin ihtiyaçlarını karşılayarak veya söz konusu hizmetleri başka otel işletmelerinden almalarını sağlayarak bu önceliği etkili bir şekilde kullanabilirler (Hollins ve Shinkins, 2006: 19).

Sonuç olarak, yerel/uluslararası turizm pazarlarında meydana gelen dalgalanmalar rekabet avantajı elde etmek isteyen otel yöneticilerini yukarıda bahsedilen önceliklerden birini veya bu önceliklerden oluşan bir karmayı kullanmaya teşvik etmektedir. Rekabet avantajı yaratan önceliklerin, aşağıdaki nedenlerden dolayı, otel işletmelerinin temel taşı oluşturduğu düşünülmektedir:

1. Firmalar arası (B2B) veya firmadan müşteriye (B2C) anlamına gelen müşteri ilişkileri yönetiminin oluşturabilmesi ve sürdürebilmesi,
2. Otel işletmeleri ile bu işletmelerin müşterileri arasında sadakat yaratması,
3. Hedef turizm pazarında serbest hareket alanı yarattığı için rekabeti minimize etmesi ve
4. Performansın rakip işletmelerin performanslarıyla kıyaslandığı SWOT analizinin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak AR&GE biriminin çabalarından faydalanan otel işletmelerinin hedef turizm pazarında kârlılığını ve pazar payını maksimize etmesi.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK KARAR ALMA YAKLAŞIMLARININ OTEL İŞLETMELERİNİN BÜYÜME VE REKABETÇİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1 Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarına İlişkin Bazı Çalışmalar (Literatür Taraması)

Arat (1996). Karar Alma Modellerinin Yönetim Etkinliğini Artırmadaki Rolü ve Karar Etkenliği Modelinin Endüstriyel İşletmelere Uygulanması

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de endüstriyel işletmelerde etkili bir karar alma modelinin geliştirilmesidir. Çalışmanın örneklemini Türkiye’de endüstriyel işletmelerde çalışan genel müdürleri kapsamaktadır. Yazar, örnekleme ile ilgili veriyi toplamak için mülakat ve anket uygulamalarından faydalanmıştır.

Araştırmacı karar almada beş yaklaşımı incelemiştir. Bunlar örgütsel, politik, süreç, çöp kutusu ve durumsal yaklaşımlardır. Çalışmanın ana bulgusu stratejik karar almada yeni modelin Türkiye’deki endüstriyel işletmeler üzerinde etkili olduğudur. Ayrıca araştırma örneklemini, stratejik karar almada yeni modeli benimsemeye ikna edilmiştir ve istikrarsız işletme çevresinin, işletmelerde stratejik karar alma süreci üzerindeki etkisi ve performansı olumsuz yönde etkilemesi bu süreçte etkili olmuştur. İşletmenin geçmişteki performansı, stratejilerin uygulanmasında ve örgütsel koşullarda etkili olmaktadır. Önemli kararların alınmasındaki aciliyet, beklenen sonuçların belirsizliği, kaynak dağıtım kısıtları ve aynı örgüt içerisinde karara yönelik teşvikler arasındaki farklılıklar gibi spesifik karar faktörlerinden ve hatta karar almada farklı süreçlerin uygulanmasından dolayı karar alma sürecini etkileyen değişkenler olarak bulunmuştur.

Tran (2004). Duyguların Yönetim Ekiplerinde Karar Alma Süreçleri Üzerindeki Etkisi.

Bu tez, yeni bir araştırma alanı olan işletme ortamlarındaki soyut duygular ve karar alma konularını ele almaktadır. Çalışmanın odak noktası şunlardır: dört duygu sınıfının rolü (başarı, kolektif yaklaşım, teslimiyet ve düşmanca duygular) ve bunların ekipteki karar alma süreçleri (örneğin bilgi paylaşımı, alternatif üretilmesi, alternatiflerin değerlendirilmesi ve ekip uyumu) üzerinde yapabileceği farklı etkiler. Üç düzeyde analiz yapılmıştır: bireysel, ekip ve grup uzlaşma düzeyi. Duygu sınıfları için kullanılan ölçüm aracı, duygu çarkıdır. Karar alma değişkenleri için bir anket geliştirilmiştir. Yönetici gelişim seminerlerine katılan 106 yönetici çalışmada katılımcı olarak yer almıştır. Katılımcılar 4 ila 7 kişilik gruplara

ayrılmıştır. Ekip üyeleri, bir iş simülasyonu sırasında bir şirketi yöneten bir yönetim kurulu olarak davranmak üzere kendi kendini yöneten ekipler olarak faaliyet göstermiştir.

Bu çalışmanın temel sonuçları şöyledir: başarı duyguları bireyin refahı ve kendine güveni için çok önemli olmakla birlikte kolektif düzeyde özellikle de yüksek yoğunluk düzeylerinde karar alma süreçleriyle olumsuz bir ilişki ortaya koyabilmektedir. Hem yeni alternatifler üretme hem de bu alternatifler için titiz analiz ve incelemeler yapma kapasitesiyle mümkün olduğunca başarılı şekilde rekabet etmeye istekli olan ekip üyeleri olduğunda kolektif yaklaşım duygularının pekiştirici bir faktör olduğu görülmektedir. Ancak toplu ekip düzeyinde yüksek yoğunluk düzeyleri, karar alma süreçleriyle negatif ilişki içindedir.

Erşahan (2011). İşletmelerde Karar Alma: Konaklama İşletmelerinde Bir Alan Çalışması.

Çalışmanın amacı karar alıcılar, işletmeler ve rasyonel karar alma arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmacı, iki tür yönetici seçmiştir. Bunlar orta kademe yöneticiler ve üst düzey yöneticiler. Yazar, 50 şirkette çalışan 102 yöneticiyi içeren örneklem ilişkin önemli verileri toplamak için anket uygulamıştır. Bu çalışma Antalya'nın Alanya ilçesinde turizm endüstrisinde faaliyet gösteren şirketlere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışma bulguları, rasyonel karar alma yaklaşımının özellikleri olan “kararın kalitesi ve tatmin” ile firma performansı arasında negatif bir etki olduğunu ortaya koymuştur. Sonuç olarak çalışma, rasyonel kararlar almak için karar alıcılar arasında gerçekleştirilen iletişimde kararın kalitesi ile tatmin ve firma performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Al-Ghliby (2012). Stratejik Karar Alma Yaklaşımları ve Bunların Performans İlişkisi.

Bu çalışmanın amacı, stratejik karar almaya yönelik temel modelleri ve bunların kurumsal performansla olan ilişkisini incelemektir. Yazar, bilgi toplamak için bir anket tasarlamıştır. Çalışmada yer alan örneklem 130 katılımcıdan oluşmuştur. Bunlar arasında Irak'ta Basra Hükümeti için çimento gibi ürünlerin üretimi alanında faaliyet gösteren 6 özel şirketten yöneticiler, bölüm başkanları ve önemli şubelerin başkanları yer almıştır.

Bu çalışmanın temel sonuçları şunları açıklamıştır ;

- a. Stratejik karar alma modelleri olan “Kapsamlı, Mantıksal Araçsallık, Çöp tenekesi ve Doğal seçim” ve kurumsal çalışmaların mali ve operasyonel sunumu arasında olumlu bir ilişki vardır (Al-Ghliby, 2012).
- b. Her durumda tüm bu modellerin kullanılması konusunda bir tercih bulunmamaktadır.

Hedgren (2013). Karar Alma Konusunda Organizasyonel Kilitlenmenin Aşılması.

Bu çalışmanın amacı, müşteri odaklı işletmelerin yeni karar alma prosedürlerinde organizasyonel kilitlenmeyi aşma kapasitelerini ve böylece yeniliklere uyum sağlama kapasitelerini etkileyen davranışın oluşma şeklinin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktır.

Bu çalışmanın temel sonuçları, İsveçli müşterilerin yenilikle ilgili görüşlerinin hem şüpheden hem de belirsizlikten etkilendiğini göstermektedir. Bu nedenle belirsizliğin yönetilmesi, aşırı yenilikçi seçimler hakkında kurallar koymak için çok önemlidir. Yeniliğe uyum sağlama konusunda hem bireysel (bilişsel) hem de organizasyonel düzeyde engeller tespit edilmiştir.

Diğer sonuçlar da şunu göstermektedir: Yeniliğe uyum davranışı, kişilerin karar alma prosedürlerine yönelik yeni yapı içinde şüphe ve belirsizliği nasıl yönettikleri açısından, uyum sağlamama davranışından farklıdır. Aşırı yenilikçi seçimlere uyumu engelleyen organizasyonel kilitlenmeyi aşmak için işletmeler, birçok anlama neden olabilecek ve yorumları farklılaştırabilecek bilgi işlem uygulamaları yoluyla belirsizliği yönetmelidir.

4.2 Konaklama Sektöründe Büyüme Stratejisi İlişkin Bazı Çalışmalar (Literatür Taraması).

Yılmaz (1999).Uluslararası Konaklama İşletmelerinin Bir Büyüme Stratejisi:“Yönetim Sözleşmesi-Management Contract“ ve Antalya Bölgesinde Bir Araştırma.

Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinin yönetim sözleşmelerinde uygulaması gereken koşulları belirlemektir. Araştırmanın örneklemi, Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin ve tatil köylerinin genel müdürlerini, genel müdür yardımcılarını ve muhasebe&finans müdürlerini kapsamaktadır. Araştırma kapsamında verilerin toplanması için anket yönteminden faydalanılmıştır.

Çalışma sonucunda uluslararası zincir otellerin herhangi bir ülkeye yatırım amacıyla girmeden önce, olası herhangi bir tehdidi en aza indirmek için ülkenin politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik tüm özelliklerini inceledikleri görülmüştür. Zincir veya bağımsız tüm otel ve tatil köyü işletmeleri Türkiye’deki turizm pazarında büyümeye çalışmaktadır. Yönetim sözleşmesi aşağıda belirtilen biçimlerde olabilir:

1. Uluslararası zincir otellerin veya tatil köylerinin markasını kullanarak,
2. İnsan kaynaklarından ve bilgiden faydalanarak.

Met (2005). Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri.

Bu araştırmanın amacı uluslararası otel zincirlerinin büyümelerini ve küresel turizm pazarında büyümek için hangi stratejileri tercih ettiklerini araştırmaktır.

Araştırmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren zincir otellerin genel müdürlerinden oluşmaktadır. Yazar, örnekleme ile ilgili veriyi elde etmek için ikincil kaynaklardan ve özellikle de profesyonel örgütlerin yayınlarından faydalanmıştır.

Çalışma bulguları zincir otellerin yüksek rekabet altında faaliyet gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bu nedenle bu işletmeler riski en aza indirmek için büyüme stratejilerini hayati bir silah olarak benimsemekte ve uygulamaktadır. Bu kapsamda da, amaçları ve politikaları doğrultusunda karma büyüme stratejisi uygulamaktadır. İşletme çevresindeki mevcut ve olası değişikliklere karşı kullanılan bu stratejiler tamamen sahiplik, birleşme veya satın alma, kiralama, ortak girişim, stratejik işbirlikleri, yönetim sözleşmesi ve imtiyaz sözleşmesidir (franchise).

Sarı (2009). Kobi’lerde Büyüme Stratejileri: Çaycuma Bölgesindeki Kobi’lere Bir Anket Çalışması.

KOBİ, küçük ve orta ölçekli işletmeler anlamına gelmektedir ve bu çalışmanın amacı Çaycuma ilçesinde, büyüme stratejilerinin uygulandığı küçük ve orta ölçekli ekonomilerde büyüme stratejilerinin yapısını araştırmaktır.

Araştırma kapsamında Zonguldak ili, Çaycuma ilçesinde bulunan firmalardan tesadüfi olarak 42 yönetici seçilmiş ve bu yöneticilere uygulanan anket vasıtasıyla veriler toplanmıştır.

Çalışma bulguları, faaliyetini sürdürmek ve piyasada hayatta kalmak isteyen işletmeler için büyüme stratejilerinin hayati olduğunu göstermiştir. Araştırma kapsamında incelenen firmalar iç ve dış pazarda büyümek için çeşitlendirme stratejisine odaklanmıştır. Ayrıca, örgüt içinde ve dışında büyümek için yeni teknolojilere odaklanılmıştır.

Met, Erdem.(2011). Türk Otel Zincirlemeleri ve Büyüme Stratejileri.

Bu çalışmanın amacı ulusal zincir otellerin tutumlarını ve büyüme yaklaşımlarını incelemek ve değerlendirmektir.

Çalışmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren tüm zincir otelleri içermektedir. Yazar örnekleme ile ilgili veriyi elde etmek için ikincil kaynaklardan ve özellikle de profesyonel örgütlerin yayınlarından faydalanmıştır.

Araştırmanın temel bulguları şunlardır: Türkiye ekonomisini geliştirmeye ve büyütmeye yönelik son yıllarda uygulanan başarılı politikalar/planlar, yerel zincirlerin büyümesi için fırsatlar sunan zincir oteller bağlamında ele alındığında, Türkiye ekonomisinin komşu ülkelerle kıyaslandığında yüksek bir hızda büyümesini sağlamıştır.

Bu nedenle Türkiye’deki zincir oteller karma büyüme stratejilerini kullanarak iç turizm pazarında yatay olarak büyümeyi tercih etmiştir. Zincir otellerin finansal risklerini

azaltan bu büyüme stratejileri pazar geliştirme, yönetim sözleşmesi, kiralama, sahiplik ve imtiyaz stratejileridir.

Diğer taraftan Türkiye’de havacılık alanında yaşanan gelişmeler daha fazla uluslararası zincir oteli, Türkiye’ye tüm büyük şehirlerde ve özellikle sahil şeridindeki şehirlerde yatırım yapmaya teşvik etmektedir.

Türksoy vd., (2013). Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği.

Bu araştırmanın temel amacı Hilton World Wide grubun Türkiye’de uyguladığı büyüme stratejisini, faaliyetlerini ve Türkiye’deki gelecek planlarını belirlemektir. Çalışmanın örneklemini Türkiye’de Hilton grup bünyesindeki tüm genel müdürlerdir. Araştırmacı, çalışma kapsamındaki örnekleme ile ilgili veriyi e-mülakat yöntemiyle elde etmiştir. Araştırma sonucunda Türkiye’nin çevresindeki diğer ülkelerle kıyaslandığında biraz daha olumsuz bir etki sergilediği belirlenmiştir. Bu nedenle Hilton grubu Türkiye’nin bölgesel konumuna bağlı olarak bu pazarda bir büyüme stratejisi uygulamıştır. Büyüme stratejisi olarak yönetim sözleşmesini kullanmış ve daha sonra imtiyazdan (franchise) faydalanmışlardır.

4.3 Rekabet Avantajına İlişkin Bazı Çalışmalar (Literatür Taraması)

AL-Tawil ve Ismail, (2008). Teknik İnovasyon Türleri ve Rekabet Avantajının Boyutları Arasındaki İlişki

Bu çalışma, iki hedefe ulaşmayı amaçlar. Bunlardan ilki firma yöneticileri ve çalışanları arasında teknik inovasyon kavramı ve türleri ile rekabet avantajı kavramı ve boyutları hakkında bilgi düzeyini artırmaktır. İkincisi ise 2003-2008 yılları arasında söz konusu şirketlerde yapılan teknik inovasyon türlerini tespit etmektir. Araştırmacı, Nineveh illinde faaliyet gösteren Irak Cumhuriyeti Şirketleri (ilaç ve tıbbi tedarik endüstrisinde faaliyet gösteren bir kamu kuruluşu, hazır giyim üreten Genel Şirket ve ev mobilyaları üreten Genel Şirket) arasından araştırmaya dahil edilen bazı şirketlerin genel müdürleri, fabrikaların kurul üyeleri ve müdürleri ile departman, bölüm ve ana birim müdürlerini kapsayan 48 kişilik örneklem grubundaki katılımcılardan önemli veriler toplamak üzere bir anket dizayn etmiştir.

Araştırmacı birtakım önemli sonuçlara ulaşmıştır. İlk olarak çalışma örnekleminin çoğunluğu şirkette 10 yıldan fazla süredir gerçek hizmet vermektedir. Dolayısıyla bunlar teknik inovasyon fikirleri sağlama ve rekabet avantajına ulaşma konusunda deneyim ve bilgiye sahip olan bireylerdir.

İkincisi, araştırılan şirketler bu süre (2003-2008) içinde yeni ürünler sunmak ve ürün yelpazesini genişletmek ve bazı yeni süreçlerin tasarlanması ve mevcut süreçlerin iyileştirilmesi gibi üretim inovasyonu alanında birtakım inovasyonlar gerçekleştirmiştir.

Üçüncü ise, ilişkinin korelasyonu ve etkileridir. Araştırılan şirketlerde rekabet avantajı boyutları ile rekabet avantajının birleşiminin teknolojik inovasyon türleri arasında önemli farklar vardır.

Al-Shaapany (2010). Rekabet Önceliklerini Desteklemek için Firma İçine Entegre Edilen Yönetim Bilgi Sisteminin Rolü ve Performans ile Karlılık Haritasının Yeniden Çizilmesi

Bu çalışma, ilk olarak maliyet yönetimi sisteminin ve buna ilişkin yaklaşımların ne olduğunu; ikinci olarak ise rekabet öncelikleri ve rekabet önceliklerini güçlendirici faaliyetlerin rolünü ve üçüncü olarak ise kârlılık ve performans haritasının nasıl değiştirileceğini açıklamayı amaçlamıştır.

Araştırmacı çalışmasında belli bir durumu tanımlamak ve bunun öncüllerini tartışmak için betimleyici yaklaşımı benimsemiştir. Bu çalışmada araştırmacı, modern iş çevresi ve artan rekabet çerçevesinde başarılı bir yönetimin bir malın toplam maliyetlerinin ölçülmesine odaklanmaya çalıştığı ve mal veya hizmetlerin kalitesinden ödün vermeden makul düzeylere indirmek ve böylece şirketin rekabetçi pozisyonunun artırmak için çalıştığı sonucuna varmıştır. Buna göre artan rekabet geleneksel olarak maliyetin ölçülmesinde esas odak noktasıdır. Ancak hem idari maliyetleri düşürerek hem de kaliteyi koruyarak şirketin rekabetçi pozisyonunu artırma yollarını incelemiştir.

Maliyet yönetimi tüm şirketler için performans ve karlılığı iyileştirecek bir yol haritası olmuştur. Entegre Maliyet Yönetimi Sistemi mali ve mali olmayan bilgiler sağlamakla beraber şirketin gelirleri hakkında da önemli bilgiler sunar ki bunlar planlama ve geliştirme sürecini iyileştirebilir ve şirketin çeşitli faaliyetlerinin kontrol edilmesini sağlayabilir. Sonuç olarak bunlar, şirketin gelecekteki vizyonunu oluşturur ve başta maliyet, kalite ve müşteri memnuniyet sağlama gibi en önemli boyutlarda başarılı olunmasını sağlar. Sonuçta istikrarsız iş çevresi, pek çok şirketi faaliyetlerini sürdürme konusunda birden fazla rekabet önceliği benimsemeye iter. Bunlar tüm önceliklerin kullanılmasına odaklanır ki bunlar rekabet kalitesi, farklılaşma, esneklik, teslim süresi ve tabii ki inovasyondur.

Akıncı (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Inovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi ve Ampirik Bir Uygulama

Bu çalışmanın amacı küresel rekabet çevresinde faaliyet gösteren bir işletmede inovasyonun etkisini ve üretim maliyetlerinin, işletmenin rakiplerine karşı maliyet avantajı yaratarak rekabet avantajı elde etmesindeki etkisini açıklamaktır.

Çalışmanın örneklemini Kütahya ilinde faaliyet gösteren ve sofracılık üreten bir işletmeyi kapsamaktadır. Çalışma bulguları tüm işletmelerin hem yerel hem de uluslararası pazarda rekabetle karşı karşıya olduğunu, bu nedenle işletme çevresindeki rekabetle baş edebilmek için rekabet avantajı yaratan önceliklerden etkili bir silah olarak faydalandıklarını ortaya koymuştur. İşletmenin güçlü rekabetçi konum yaratması, inovasyon önceliği yaratacak yetkinliklerine bağlıdır. İnovasyon süreci verimliliği artırırken üretim maliyetlerini düşürerek rakiplere karşı maliyet avantajı sağlamaktadır.

Al-Zawhreh (2012). Otel Performansı Üzerinde Rekabet Stratejilerinin ve Pazar Yöneliminin Etkisi

Bu çalışma iki ana hedefe ulaşmayı amaçlar. İlk olarak düşük maliyet stratejisinin pazarlama stratejileri, farklılaşma, otellerin mali ve mali olmayan performansına olan etkisini incelemek; ikinci olarak ise pazar yöneliminin (müşteri memnuniyeti, yönelim rakipleri ve işlevsel entegrasyon) otellerin mali ve mali olmayan performansı üzerindeki etkilerini incelemektir.

Çalışma örneklemini, Ürdün'de dört ve beş yıldızlı otellerin genel müdürleri ve asistanları ile departman müdürleri ve asistanlarından oluşmuştur. Araştırmacı onaylanmış anket formları (298 adet) aracılığıyla veri bilgi toplamıştır.

Yazar bu çalışmada iki temel sonuca ulaşmıştır. İlk olarak yazar pazarlama stratejilerinin; otel işletmelerinin mali performansı üzerindeki etkisini en güçlüden en zayıfa doğru sıraladığı odaklanma stratejisi, farklılaşma stratejisi ve düşük maliyet stratejisinden oluştuğunu ve bu etkinin derecesinin mali olmayan performans üzerindeki etkiden daha fazla olduğunu belirtmiştir. İkinci olarak ise pazar yöneliminin; otel işletmelerinin mali performansı üzerinde önemli etkisi olan müşteri yönelimi, rakiplerin yönelimi ve işlevsel entegrasyonu kapsadığını ve bunların söz konusu işletmelerin mali performansı üzerindeki etkisinin mali olmayan performansı üzerindeki etkisinden daha fazla olduğunu ifade etmiştir.

Saydam (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Kullanılan Bilgi Teknolojilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Konya Otelleri Üzerine Bir Araştırma.

Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde bilgi teknolojileri ve bilgi yönetimi kullanımının işletme performansı ve rekabet avantajı üzerindeki etkisini açıklamaktır.

Çalışma kapsamında kullanılan birincil veriler Konya’da faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin üst düzey yöneticileriyle (19) yapılan mülakatlardan elde edilmiştir. Elde edilen temel bulgular şunlardır: bilgi teknolojileri işletme performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bu nedenle otel yönetimi turistler, turizm pazarı ve rakip işletmelerle ilgili hayati bilgileri elde etmek için tüm yeni teknolojileri benimsemelidir. Bilgi teknolojileri aynı zamanda paydaşları tatmin ederek, maliyetleri ve zamanı daha aşağı çekerek çalışanların daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Ayrıca bilgi teknolojileri karar alıcılara doğru kararlar almalarına yardımcı olmaktadır.

4.4 Araştırmanın Problemi

Wilson’a (1990: 1) göre araştırmanın bilimde bilim insanları ve araştırmacılar, rutin olmayan bilimsel araştırmalara odaklanır. Ancak bu tam aksine araştırmacının kendisi için, spesifik problemin seçilmesine, kendi çalışmaları aracılığıyla uygun çözümü bulmasına ve problemin önemli yönlerini netleştirmesine ve ek olarak aynı problemin psikolojik yönlerinin hassasiyetine ve tam olarak çözüldüğüne odaklanmasına yönelik yönelik yaratıcı bir süreçtir.

Singh’e (2006: 20) göre çalışmaları aracılığıyla bir problemi çözerken bilim insanının birtakım uygulama adımlarını, bu adımların en başında (ki bu problemin netleştirilmesi sürecidir) bunların ortaya çıkma sebeplerini ve bunlara nasıl değinileceğini araştırarak ortaya çıkan sorulara başarılı cevaplar bulabilecek nihai bir çözüme ulaşması gerektiğine inanmaktadır.

Çalışmanın birinci problemi: Otel işletmelerinin (zincir oteller veya bağımsız işletilen oteller) yönetimi konusundaki uluslararası gelişmeler bu sektörde stratejik karar almayı giderek daha önemli bir hale getirmiştir. Ancak otel işletmeleri stratejik karar almada yeni yaklaşımları göz ardı ederek geleneksel yaklaşımları kullanmaya devam etmektedir. Bu doğrultuda mevcut çalışma kapsamında, işletme çevresinde beklenen veya beklenmedik karmaşalarla baş edebilmek için stratejik karar almada hibrid yaklaşımın eksikliğiyle açıklanabilecek kavramsal bir konunun bulunduğu düşünülmektedir. Otel işletmelerinde, sınıflandırmalarından bağımsız olarak hibrid bir yaklaşım uygulanabilir. Bu tür bir yaklaşım işletmenin mevcut durumu ile çevresi arasındaki boşluğu belirlemesinin yanı sıra stratejik kararlar almasına da yardımcı olacaktır. Mevcut araştırma kapsamında gerçekleştirilen yazın

taraması doğrultusunda bu tür bir yaklaşımın literatürde yer almadığı görülmüştür. Bu bulgu da, mevcut çalışmanın gerekliliğini ve önemli bir boşluğu doldurduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmanın ikinci problemi: Türkiye, bölgede ve uluslararası turizm pazarında önemli turizm merkezlerinden biri haline gelmiştir. Bu nedenle pek çok yatırımcı birinci sınıf oteller inşa ederek Türkiye'ye yatırım yapma arzusundadır. Bu eğilim özellikle Antalya ilindeki otel işletmelerinin giderek artan başarısında görülmektedir. Bu başarıya rağmen işletmeler, artan rekabetten ve otel endüstrisinin mevsimsel doğasından kaynaklanan farklı zorluklarla karşılaşmaktadır. Türkiye içinde ve dışındaki sürekli değişen işletme çevresiyle baş edebilmek için işletmelerin stratejik karar alma yaklaşımlarında önemli değişiklikler yapmaları gerekmektedir. Etkili stratejik karar alma, otel işletmelerinin büyümelerine ve turizm pazarındaki mevcut konumlarını geliştirmelerine yardımcı olacaktır.

Bu doğrultuda çalışmanın araştırma soruları aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

1. Otel işletmelerinin yöneticileri, stratejik karar almada hibrid yaklaşımın doğasıyla ilgili kapsamlı bir vizyona sahip midir?
2. Stratejik karar almada hibrid yaklaşımın uygulanması otel işletmelerinin turizm pazarında büyümelerine ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur mu?
3. Stratejik karar alıcı, örgütsel büyümeyi sağlamak için stratejik karar almada hibrid yaklaşımı uygulayabilecek midir?
4. Otel işletmeleri büyüme stratejileriyle, ikincil büyüme stratejileriyle ve otel işletmelerinin büyüme yapısıyla ne derecede ilgilidir?
5. Otel işletmeleri rekabetle ne derecede ilgilidir? Elde etmeye çalıştıkları rekabet avantajları nelerdir?
6. Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon derecesi nedir? Araştırma değişkenleri birbirini nasıl etkiler?

4.5 Araştırmanın Amaçları

Rajasekar vd.,'ye (2013:2) göre bir çalışmanın hedefi ya da esas amacı önemli gerçeklere ulaşmak ve yeni gerçekleri keşfetmektir ancak bu esas amaç, bazı çalışmalar sonucunda elde edilebilir. İlk olarak araştırmacı, çalışma hedefine ulaşabilmek için bir olgunun önemli gerçeklerini kapsamlı olarak çalışmalı, değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini belirlemeli ve yeni bir bilimsel yöntem bulmalıdır. Araştırmacı ayrıca günlük işlerimizde ortaya çıkabilecek sosyal ve bilimsel problemlerin çözümünde kullanılabilecek bu ilişkiye dair kavramlara ve teorilere bağlı kalması gerektiğini dikkate almalıdır.

Bu çalışma aşağıdaki hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır:

1. Stratejik karar alma sürecine yönelik hibridyaklaşım geliştirmek,
2. Stratejik karar alma yaklaşımları, stratejik alternatifler ve rekabet avantajı üstünlükleri alanına teorik katkı sağlamak,
3. Gelecekte bu alanda yapılacak araştırmalar için bir temel oluşturmak amacıyla rekabet avantajı üstünlükleri ile stratejik karar yaklaşımlarını hem teoride hem de uygulamada birbirine bağlamak,
4. Antalya Şehrindeki otel işletmelerinde hibrid stratejik karar alma yaklaşımı ve bunun büyüme stratejisi üzerindeki etkileri ile rekabet avantajı üstünlükleri arasındaki ilişki derecesini ölçmek,
5. Otel işletmesinin pazarlanmasında stratejik karar almada hibrid yaklaşımın büyüme stratejisi ve rekabet avantajı üstünlükleri üzerindeki etkilerini ölçmek,
6. Araştırılan turizm şirketlerinin hedeflerine ulaşması için stratejik karar almada hibrid yaklaşımın, büyüme stratejisi ve rekabet avantajı üstünlükleri ile uyumlu olup olmadığını göstermek için ampirik deliller sağlamak.

4.6 Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, teori ve uygulama olmak üzere iki seviye olarak çalışmaktadır. Teorik düzeyde bu çalışma, stratejik karar alma yaklaşımlarının büyüme stratejisi üzerindeki etkileri ve rekabet avantajının üstünlüklerini araştıran özel çalışmalardan biridir. Bu çalışma ayrıca Antalya Şehrindeki otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri için doğrudan ve önemli bilgi sağlamaya çalışır. Bu çalışma onların yalnızca kısa süre içinde etkili karar almalarına yardımcı olmayacak aynı zamanda istikrarlı veya istikrarsız ortamlarda piyasaya hakim olmaya yönelik karar, strateji ve politikalarını desteklemelerini sağlayacaktır.

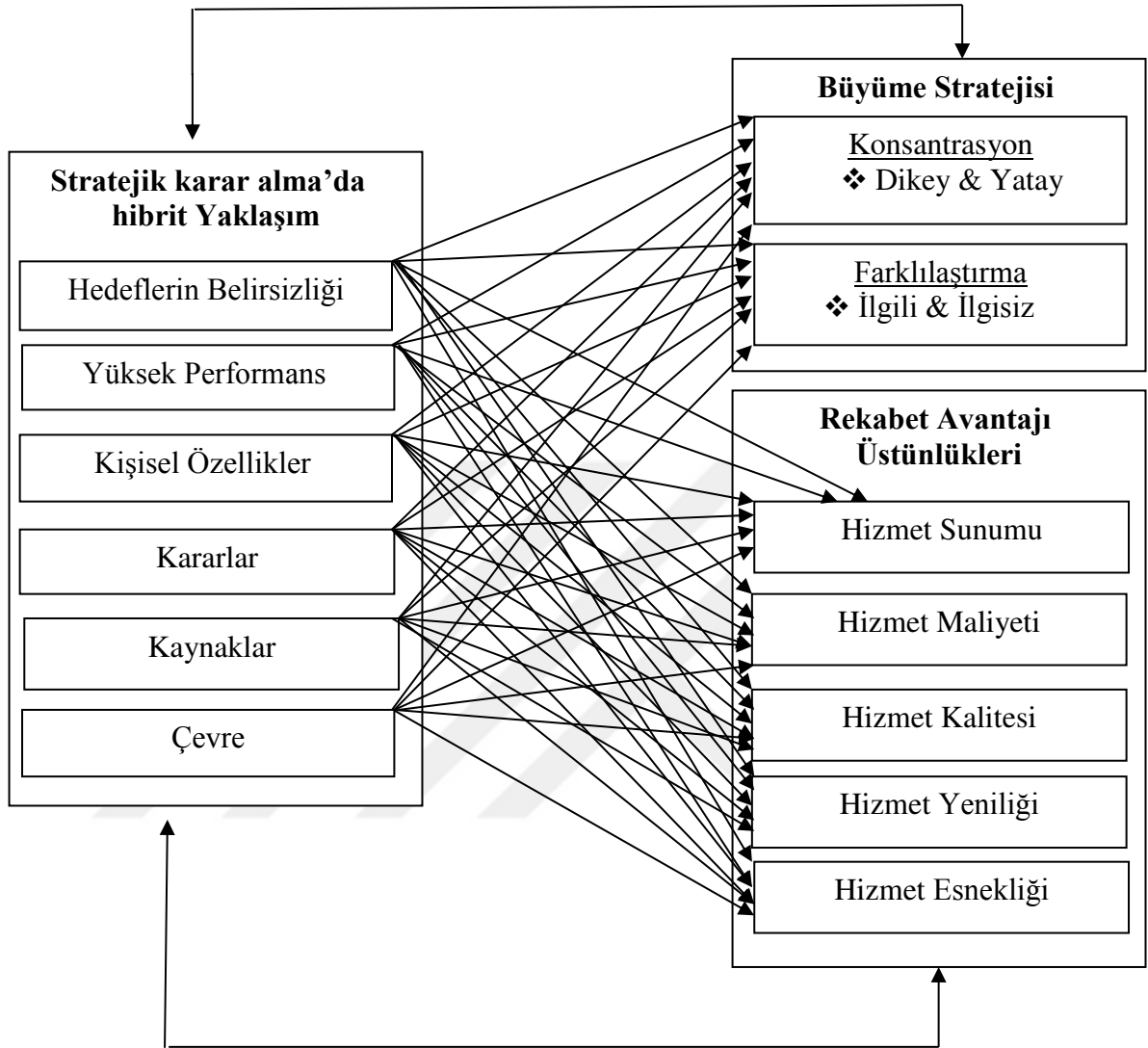
Uygulama seviyesinde ise bu çalışma, Antalya'deki otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerine önemli bilgi sağlayacaktır ve böylelikle bu işletmeler, başlıca hedeflerini başarabilme ve diğer rakip işletmelerle mücadele edebilmeye yönelik gelecek vizyonlarını oluşturma ve geliştirme hususunda bu çalışmadan faydalanabileceklerdir.

4.7 Araştırmanın Modeli

Çalışmanın boyutlarını netleştirmek ve amaçlara ulaşmak için bir model oluşturulması gerekmektedir. Bu model aşağıda açıklandığı gibi ilişkilerin doğasını ve çalışmadaki değişkenlerin birbirine etkisini yansıtmaktadır.

↔ Çalışmadaki değişkenler arasındaki ilişkilerini gösterir.

→ Çalışmadaki değişkenler arasındaki etkilerini gösterir.



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

4.8 Araştırmanın Hipotezleri

Ellis ve Levy'ye (2009: 9) göre “çalışma hipotezi, nitelikler veya karakteristik özellikler arasındaki ilişkinin sonucu hakkındaki tahmin veya varsayımdır”. Araştırmacı, hipotezi ulaşılmak istediği sonuçlara varmak için bir platform olarak kullanır.

Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile büyüme stratejisi arasında önemli bir ilişki vardır. Buna göre ortaya çıkan alt hipotezler şöyledir:

H_{1.1.a} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve konsantrasyon büyüme stratejisi arasında önemli bir ilişki vardır. Buna göre aşağıdaki alt hipotezler ortaya çıkar:-

H_{1.1.b} Stratejik karar almada hibridyaklaşım ve dikey konsantrasyon stratejisi arasında önemli bir ilişki vardır.

H_{1.1.c} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve yatay konsantrasyon stratejisi arasında önemli bir ilişki vardır.

H_{1.2.a} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve çeşitlendirme büyüme stratejisi arasında önemli bir ilişki vardır. Buna göre aşağıdaki alt hipotezler ortaya çıkar:-

H_{1.2.b} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve ilişkili çeşitlendirmesi stratejisi arasında önemli bir ilişki vardır.

H_{1.2.c} Stratejik karar almada hibridyaklaşım ve ilişkisiz çeşitlendirmesi stratejisi arasında önemli bir ilişki vardır.

Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve rekabet avantajı üstünlükleri arasında önemli bir ilişki vardır. Buna göre ortaya çıkan alt hipotezler şöyledir:

H_{2.1.a} Stratejik karar almada hibridyaklaşım ve hizmet sunumu arasında önemli bir ilişki vardır.

H_{2.1.b} Stratejik karar almada hibridyaklaşım ve hizmet kalitesi arasında önemli bir ilişki vardır.

H_{2.1.c} Stratejik karar almada hibridyaklaşım ve hizmet maliyeti arasında önemli bir ilişki vardır.

H_{2.1.d} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve hizmet esnekliği arasında önemli bir ilişki vardır.

H_{2.1.e} Stratejik karar almada hibridyaklaşım ve hizmet yeniliği arasında önemli bir ilişki vardır.

Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve büyüme stratejisi arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır. Buna göre ortaya çıkan alt hipotezler şöyledir:

H_{3.1.a} Stratejik karar almada hibridyaklaşım ve konsantrasyon büyüme stratejisi arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.

H_{3.1.b} Stratejik karar almada hibridyaklaşım ve dikey konsantrasyon stratejisi arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.

H_{3.1.c} Stratejik karar almada hibridyaklaşım ve yatay konsantrasyon stratejisi arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.

Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve çeşitlendirmeye büyüme stratejisi arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır. Buna göre aşağıdaki alt hipotezler şu şekildedir.

H_{3.2.a} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve ilişkili çeşitlendirmesi stratejisi arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.

H_{3.2.b} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve ilişkisiz çeşitlendirmesi stratejisi arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.

Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve rekabet avantajı üstünlükleri arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır. Buna göre ortaya çıkan alt hipotezler şöyledir:

H_{4.1.a} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve hizmet sonucu arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.

H_{4.2.b} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve hizmet kalitesi arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.

H_{4.3.c} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve hizmet maliyeti arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.

H_{4.4.d} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve hizmet esnekliği arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.

H_{4.5.e} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve hizmet yeniliği arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.

4.9 Araştırmanın Değişkenleri

4.9.1 Bağımsız Değişken “Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımı”

Bu yaklaşımın, stratejik karar almaya yönelik yeni bir yaklaşım olduğu düşünülürse araştırmacı bu yaklaşımı, stratejik karar almaya yönelik diğer yaklaşımların avantajların ve dezavantajlarından kaçınmak için geliştirmeye çalışmıştır. Bu dezavantajlar şöyle sıralanabilir: Hedeflerin belirsizliği, çevre, yöneticilerin kişilikleri, kaynaklar, kararlar ve otel organizasyonlarının yüksek performansı. Bu nedenle stratejik karar almaya yönelik bu yaklaşımların dezavantajlarına çözüm olması için yeni bir yaklaşımın geliştirilmesi kaçınılmaz bir gereksinim hale gelmiştir.

4.9.2 Bağımlı Değişkenler

4.9.2.1 Büyüme Stratejisi

Bazı yazarlara göre büyüme stratejisi işletmenin; yeni ürünler ve hizmetler sağlamak veya mevcut ürün ve hizmetleri yerel, bölgesel veya evrensel yeni pazarlara sağlamak suretiyle pazar payını ve karını artırmak gibi önemli hedeflerine ulaşmak için kullandığı bir seçenek veya alternatif bir stratejik kilit unsurdur (Harvey,1988:114; Rue ve Holland, 1989:40;Jauch ve Gluck, 1988: 20; Certo ve Pual, 1990: 90). İşletmeler bu gibi stratejileri kullanma nedenleri ise şöyledir:

- a. Daha güçlü fırsatları olan bir işletme genişleyip büyüyebilir ve rakiplerine üstünlük sağlayabilir,
- b. Üst yönetimin önemli ölçüde büyümeye yönelik istekleri; tüm pazar üzerinde etkili hakimiyet kurma kapasitesine sahip olabileceklerini hayal etme, kârını ve sermayesini artırmak isteyen paydaşların bu emellerini karşılayabilme ve maaşları artırarak işletme çalışanlarını memnun etme anlamına gelir,
- c. İşletmeler gösterdikleri faaliyetlerdeki çalışma risklerini dağıtmaya veya piyasadaki varlıklarını tehdit edebilecek çalışma risklerini azaltmak için yeni pazar ve ürünler bulmaya çalışır,
- d. Bir işletmenin üst yöneticileri büyüme üzerinde çalışmalı, performansın genişlemesini planlamalı, istikrar stratejisinde meydana gelen olası hataların örtülmesini ele almalıdır.

4.9.2.2 Rekabet Avantajı Üstünlükleri

Awwad vd., (2013: 70)'a göre rekabet üstünlükleri “bir firmanın üretim sisteminin, firmanın rekabet etmek istediği pazarın taleplerini desteklemek için sahip olması gereken boyutlardır”. Yazarlar, rekabet üstünlüklerinin zaman, maliyet, esneklik, kalite ve inovasyonu kapsadığını belirtmiştir.

Porter (1990: 3)'a göre tüm şirketler yerel, ulusal ve küresel pazarlara hâkim olmak istediği için kendi pazar paylarını başarılı biçimde inşa etmek ve diğer rakip şirketlere karşı kârlarını sürdürmek üzere rekabet avantajı yaratmaya çalışır. Bu nedenle birbiriyle rekabet eden şirketler, bir şirketi aynı pazarda faaliyet gösteren diğer rakiplerinden ayırmak için eşsiz bir ürün veya hizmet ortaya koymaya odaklanır ve böylece tüm şirketler, yeni bir ürün veya hizmet ortaya koymak suretiyle rekabet üstünlüklerini kullanarak devamlı olarak yeni müşteriler kazanmaya, mevcut müşterilerini ise korumaya çalışırlar (Akan vd., 2006: 45; Spencer vd., 2009: 85).

4.10 Araştırmanın Yöntemi

4.10.1 Veri Toplama Yöntemleri

Araştırmanın problemi tanımlandıktan ve çalışma dizaynının taslağı çizildikten sonra çalışmanın örnekleme ile yapılan mülakatlar ve araştırmacının kişisel gözlemleri ile katılımcıların görüşlerini ifade etmek üzere kullanılan bir anket aracılığıyla veriler toplanmıştır (Kothari, 2006: 95).

Kısacası bu tez çalışmasında veriler hem anketler aracılığıyla hem de Kişisel Görüşmeler neticesinde toplanmıştır denilebilir.

a. Kişisel Görüşmeler;

Bu görüşmeler, turizm şirketlerinde karar alma yetkisine sahip olan genel müdürler, CEO'lar ve karar alma süreciyle yakından ilişkili olan kişilerle yapılır. Bu süreç ayrıca araştırmacının katılımcılardan dolayı yollarla edindiği alt bilgileri de sağlayacaktır (Bkz. Ek 3).

b. Anket;

Bu çalışma kapsamında temel verilerin elde edilebilmesi için, otel işletmelerindeki karar alıcılara (Genel Müdürlere) yönetilecek soruları içeren bir anket tasarımıyla faydalanılmıştır. Çalışma, Hambelton ve Patsula (2004, s.1)'nin görüşleri doğrultusunda gerçekleştirilmiş ve anket formunda yer alan ifadeler, orijinal dillerinden Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Anket kapsamında, araştırmanın hipotezlerine uygun ve çalışmanın amaçlarına hizmet eden sorular yer almaktadır (bkz. Ek 1).

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde otel bilgilerini öğrenmek amacıyla kullanılan bir soru yer almaktadır (George, 2007) ve yöneticilerin biyografik bilgilerini derlemeyi amaçlamaktadır ve bu kapsamda altı soru kullanılmıştır: Soru 1 (Olson, 1998), ve sorular 2, ve 3 (Cuevas, 1996) ve sektördeki deneyiminiz soru (Khatri,1994). Ve 4 soru (Cuevas, 1996). Ve 5, ve 6 soruları (Khatri,1994; Parikh,1998). Stratejik karar almada hibrid yaklaşımla ilgili olan ikinci bölümde on soru bulunmaktadır, ilk soru karar ile ilgilidir (George, 2007). 2 soru kişisel özellikleri ile ilgilidir (Park, 1992). 3, 5, ve 4 soruları yüksek performans ile ilgilidir (Park, 1992; Al-Jashaamy, 2011). Ve 6 Soru kaynaklar ile ilgilidir (Al-Jashaamy, 2011). 7, 8 ve 9 soruları çevre ile ilgilidir (Al-Jashaamy, 2011). ve 10 soru hedeflerin Belirsizliği ile ilgilidir (Boutros ve Ibraheem, 2009). Üçüncü bölüm büyüme stratejileri ile ilgilidir ve bu bölümde on bir soru yer almaktadır. Bu bölüm kapsamında karar alıcılara yöneltilen ilk soru genel anlamda büyüme stratejisi ile ilgilidir (Ajam, 2007). 2, 3 (Ajam, 2007) ve 4 (Al-Asidi, 2008) sorular çeşitlendirme ile ilgilidir. 5, 6 ve 7 (Al-Sayegh, 2010; Al-Timimy, 2009; Ajam, 2007) sorular ilişkisiz çeşitlendirmeye yönelik olarak anket formuna dâhil edilmiştir. 8 ve 9 (Sizya, 2009; Jibai, 2010) sorular dikey konsantrasyon ile ilgiliyken 10 ve 11. sorular yatay konsantrasyon ile ilgilidir (Al-Timimy, 2009; Al-Asidi, 2008). Dördüncü bölümde yer alan sorular rekabetçi önceliklerin belirlenmesine yönelik olarak kullanılmıştır. 1, 2 ve 3 sorular maliyet önceliği (AL-Obeidi,2005; Al-Mamory, 2002), ve 4, 5 ve 6 sorular esneklik önceliğine yöneliktir (Mahbouba, 2007). Bu bölüm kapsamında karar alıcılara yöneltilen 7, 8 ve 9 sorular hizmet sunumu önceliği (Al-Otaiby, 2006; Mahbouba, 2007; Al-Otaiby, 2006). 10, 11 ve 12 sorular inovasyon önceliği (Mahbouba,

2007; Al-Ani, 2004; Al-Otaiby, 2006). 13, 14 ve 15 sorular kalite önceliğine yönelik olarak anket formuna dâhil edilmiştir (Al-Oqaely, 2010; Al-Jurani, 2011; Al-Oqaely, 2010).

4.10.2 Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Anket formunun geçerliliği ve güvenilirliği

Güvenirlilik: Ölçüm sonuçlarının tutarlılığı iki şekilde hesaplanır:

- Yarıya Bölme: Yarıya bölmede, uygulanan test iki eşdeğer yarıya bölünerek testin güvenilirliği kestirilir. Bu yöntem doğrultusunda ölçekte yer alan 36 ifade ikiye bölünmüştür. İlk bölüm çift rakamlı ifadeleri, ikinci bölüm ise tek rakamlı ifadeleri içermektedir. İki yarının Pearson korelasyon katsayıları 0,65 olarak bulunmuştur ve Spearman-Brown formülünden yararlanılarak ölçeğin güvenilirliği 0,79 olarak bulunmuştur.
- İç Tutarlılık için alpha katsayısı: Alpha katsayısı pek çok durumda iyi bir tahmin sağlar. Bu yöntem yanıtlayıcının ölçekte yer alan ifadelere verdiği yanıtlar arasındaki tutarlılığına dayanmaktadır. Tutarlılığı hesaplamak için 32 formun tümü kullanılmış, alpha değeri 0,84 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değer ölçeğin iç tutarlılığının bulunduğunu göstermektedir.

Geçerlilik: Anket formu vasıtasıyla elde edilen verilerin analizinin yapılabilmesi için ölçeğin geçerliğinin sağlanması gerekmektedir. Bir ölçme aracının, ölçmeyi amaçladığı özelliği doğru şekilde ölçebilme derecesini göstermektedir. Bu araştırmada kullanılan anket literatür taraması neticesinde geçerliliği ispatlanmış önceki çalışmalardan derlenerek hazırlanmıştır.

4.10.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Antalya İli sınırları içerisinde faaliyet gösteren 5-yıldızlı otelleri ve bunların yöneticileri olan genel müdürleri kapsamaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre, 2015 yılı itibarıyla Antalya’da bulunan 5-yıldızlı otel sayısı 335’tir ve bu oteller içerisinde 66’sı faaliyetine devam etmemektedir. Çalışmanın gerçekleştirildiği dönemde faaliyet gösteren otel sayısı 269’dur. Anket formu 5-yıldızlı bu otel işletmeleri içerisinde tesadüf olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yoluyla seçilen 94 otelin genel müdürlerine dağıtılmıştır (bkz. Ek 2). Yöneticilere dağıtılan bu anket formları içerisinde 18 tanesi uygun şekilde yanıtlanmadığı için kapsam dışında bırakılmış ve sonuçta 76 adet anket formu üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması 8 Kasım 2015 – 24 Mayıs 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilere istatistiksel analiz olarak sosyal bilimler için istatistik paketi programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Ayrıca kapsamında Kullanılan istatistik analiz araçları (Aritmetik

Ortalama, Medyan, Standart Sapma, Korelasyon ve Basit Doğrusal Regresyon) kullanılmaktadır.

4.11 Araştırmanın Bulguların ve Bulgulara İlişkin Yorumları

Araştırmanın bu kısmında verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Bu kapsamda öncelikle otelin verileri ve katılımcıların verileri istatistikleri devamında da Spearman Korelasyon Katsayısı, ve Basit Doğrusal Regresyon kullanılmaktadır.

Turizm sektörü genel olarak mevsimsel (sezonluk) ve istikrarsız bir işletme çevresi olmasına rağmen Antalya'daki konaklama işletmeciliği oldukça canlıdır. Bu durum şehirde bulunan çok sayıda cazibe merkezinden, tarihi, kültürel, doğal unsurlardan kaynaklanmaktadır. Turizm arzı itibarıyla Antalya ili Türkiye'deki tüm otellerin neredeyse üçte birini karşılamaktadır. Her geçen yıl bu oran artmaktadır.

4.11.1 Araştırmanın Bulguları

Bu kapsamda öncelikle otelin verileri ve katılımcıların verileri istatistikleri bulgular yer almaktadır. Tablo 4.1'de araştırmaya konaklama işletmelerinin mülkiyetine ilişkin dağılım göstermektedir.

Tablo 4.1 Konaklama İşletmelerinin Mülkiyetine İlişkin Dağılım

Sahiplik Durumu	f	%
Mülk Sahibi	60	78,9
Kira	16	21,1
Toplam	76	100

Tablo 4.1'de görüleceği üzere, araştırmaya katılan otel işletmelerinin %78,9'unun mülk sahibi olduklarını ve bu işletmelerinin de zincir oteller oldukları görülmüştür. Ayrıca otel işletmelerinin %21,1'inin kiralık araziler üzerine kurulu olduğu ve bu duruma da yüksek fiyatların neden olduğunu söylemek mümkündür. Bazı otel işletmeleri tesisi satın almaları durumunda karşılaşılabilecekleri kayıplara engel olmak için araziyi kiralamayı tercih etmektedirler. Aşağıda yer alan ilk üç tablo araştırmaya katılan yöneticilerin bazı demografik özelliklerini dağılım göstermektedir.

Tablo 4.2 Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Erkek	75	98,7
Kadın	1	1,3
Toplam	76	100

Yukarıda yer alan Tablo 4.2’deki verilere göre otel yöneticilerinin % 1,3’ü kadın ve % 98,7’si de erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 4.3’te araştırmaya katılan yöneticilerin yaşa göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.3 Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı

Yaşlar	f	%
31 –40	16	21,0
41 – 50	48	63,2
51 ve daha fazla	12	15,8
Toplam	76	100

Tablo 4.3’te yer verilen bulgular doğrultusunda örneklemin %63,2’sini 41-50 yaş aralığındaki yöneticilerin oluşturduğu, %15,8’ini ise 51 yaş ve üzeri yöneticilerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.4’te araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim seviyesine ilişkin dağılımı göstermektedir.

Tablo 4.4 Yöneticilerin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı

Eğitim Seviyesi	f	%
Ortaokul	1	1,3
Lise	3	3,9
Önlisans (MYO)	36	47,4
Lisans	25	32,9
Yüksek Lisans/Doktora	11	14,5
Toplam	76	100

Tablo 4.4’te yöneticilerin eğitim düzeyleri yer almaktadır. İlk grupta üniversite ve yüksekokul düzeyinde eğitime sahip yöneticiler yer almaktadır (%47,4). Bunu izleyen grupta %32,9 ile Lisans eğitime sahip yöneticiler, ardından %14,5 ile Yüksek Lisans/Doktora eğitime sahip yöneticiler gelmektedir. Son grupta ise %1,3, %3,9 ile ortaokul ve Lise mezunu yöneticiler yer almaktadır ancak bu grupta yer alan yöneticilerin oranı oldukça düşüktür. Bu bulgulardan yola çıkarak eğitim düzeyinin otel işletmelerinde yönetici seçimi için oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Bilimsel eğitim ile tecrübeyi birleştirmeyen yöneticilerin herhangi bir işletmeyi başarılı bir şekilde yönetmeleri mümkün olmayacaktır. Ayrıca iyi bir eğitime sahip olmayan genel müdürler; tahmin, planlama, organizasyon, yönetme, koordinasyon, inovasyon ve otel işletmelerinin performansını kontrol etme gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getiremeyecektir. Bu nedenle otel yöneticileri, iyi yetkinliklere sahip olmalıdır ve turizm

hizmetlerinin sunulması sırasında oluşacak kayıpları minimize etmek için sürekli olarak yetkinliklerini geliştirmelidirler.

Tablo 4.5'te araştırmaya katılan yöneticilerin konaklama sektöründe çalışma süreleri dağılım göstermektedir.

Tablo 4.5 Yöneticilerin Konaklama Sektöründe Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımı

Çalışma Süresi	f	%
1 - 5 Yıl	3	3,9
6 - 10 Yıl	-	-
11 – 15 Yıl	7	9,2
16 Yıl ve üzeri	66	86,9
Toplam	76	100

Yukarıda yer alan tablo 4.5'te araştırmaya katılan yöneticilerin %86,9'unun 16 yıl ve üzerinde deneyime sahip oldukları görülmektedir. Örneklemin büyük çoğunluğunu oluşturan bu grup uzun süredir otel yönetiminde yer almaktadır. Genel müdür aynı zamanda, otelin departmanlarını ve fonksiyonlarını yöneten birim yöneticilerinden oluşan bir yönetim ekibinin başındadır. Bu yönetim ekibi; bütçeleme ve finansal yönetim, işletme amaçlarının ve hedeflerinin oluşturulması ve uygulanması, satış yönetimi, pazarlama yönetimi, gelir yönetimi, proje yönetimi, kontratlar, acil durumlara müdahale edilmesi ve misafirlerle, çalışanlarla veya tesisle ilgili halkla ilişkiler, çalışan ilişkileri, yerel yönetimlerle ilişkiler, işletme ortaklarıyla ilişkilerin yönetimi gibi fonksiyonları yerine getirmektedir. Bu nedenle genel müdürlerin sahip oldukları tecrübe, otel piyasasındaki krizlerle ve dalgalanmalarla baş etmelerine ve bu durumun işletmenin performansı ve itibarı üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmelerine imkân vermektedir. Bu doğrultuda yöneticinin fonksiyonunu, mevcut kaynakları etkin ve verimli kullanarak çalışanların çabalarını işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda koordine etmek şeklinde tanımlamak mümkündür. 11-15 yıllık tecrübeye sahip grup %9,2 iken, 1-5 yıllık tecrübeye sahip grup ise %3,9 olarak bulunmuştur. Otel endüstrisinde yönetici konumuna gelmek tecrübe gerektirdiği için bu iki grupta yer alan yöneticilerin örneklem içerisindeki oranları düşük olmuştur. Aynı zamanda araştırmanın örneklemini oluşturan ve anket formuna yanıt veren tüm katılımcılar genel müdür unvanına sahiptirler.

Tablo 4.6'da araştırmaya katılan yöneticilerin oteldeki çalışma sürelerinin dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.6 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Oteldeki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımı

Çalışma süresi	f	%
1 - 5 Yıl	43	56,6
6 - 10 Yıl	15	19,7
11 – 15 Yıl	8	10,5
16 Yıl ve üzeri	10	13,2
Toplam	76	100

Tablo 4.6’da yer alan veriler mevcut otelde çalışma süresi açısından örneklemin yarısından fazlasının (%56,6) 1-5 yıldır aynı otelde çalıştığını göstermektedir. Genel müdür pozisyonunda yaşanan bu değişikliklerin nedeni turizm endüstrisinin mevsimsel (sezonluk) olması, otel işletmelerinin hemen her pozisyonunda personel devir hızının yüksek olması ve ayrıca bazı otel işletmelerinin otel piyasasına yeni girmesidir. 6-10 yıldır (%19,7), 16 yıldan fazla (%13,2) ve 11-15 yıldır (%10,5) aynı otelde çalışan yöneticilerin oranı ise bu gruplardaki yöneticilerin, onları genel müdür yapmaya yetecek yetkinliklere sahip olduklarını göstermektedir. Buna ek olarak işlerinde başarılı olmalarının ve genel müdür konumunda kalmaya devam etmelerinin nedenleri arasında iyi bir itibar oluşturmaları, başarılı politikalar/stratejiler geliştirmeleri ve bunları uygulamaları, müşterilerle ilişkileri doğru şekilde inşa etmeleri ve yönetmeleri, amaçları doğrultusunda mücadele etmeleri, rekabetin etkisini en düşük seviyeye çekmeye çalışmaları, mikro/makro çevrede meydana gelen değişiklikleri incelemeleri yer almaktadır.

Tablo 4.7’de araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim programlarına ilişkin dağılımı göstermektedir.

Tablo 4.7 Yöneticilerin Aldıkları Eğitim Programlarına İlişkin Dağılımı

Eğitim Programları	f	%
Hayır	37	48,7
Evet	39	51,3
Toplam	76	100

Tablo 4.7’de, kariyerlerinde eğitim programına tabi tutulan genel müdürlerin oranı yer almaktadır. Bu soruya evet yanıtı veren yöneticiler örneklemin %51,3’ünü oluşturmaktadır. Bu bulgu yöneticilerin performanslarını artırmak için yeni beceriler ve deneyimler edinmeye odaklandığını göstermektedir. Bu noktada etkili yöneticilerin kendilerindeki ve çalışanları ile işletmelerindeki güçlü yönleri odaklanmaları gerektiği düşünülmektedir. Bugünün başarılı yöneticileri takım çalışmasını benimsemekte ve onu geliştirmeye çalışmaktadır. Bunun için de çalışanların becerilerini geliştirmekte ve onları, işletmenin geleceği için hayati bir parça

haline getirmektedirler. Eğitim programlarına yatırım yapılması takımın yönetim temelini oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Bu durum otel işletmesinin performansının gelecekte daha iyi olmasını sağlayacaktır. Tüm bu gelişmeler çalışanların ve işletmenin performansına yansıtacaktır. Eğitim programı alıp almadıklarına yönelik soruyu yanıtlamayan katılımcıların oranı ise %48,7'dir.

4.11.2 Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yorumlar

Araştırmanın bu kapsamında yöneticilerin cevapları verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır ve Tablo 4.8'de stratejik karar almada hibrid yaklaşıma ilişkin ifadeler yöneticilerin verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.8 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşıma İlişkin İfadeler

İfadeler	Ölçme					D.K %	Ort	SS
	5	4	3	2	1			
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)			
En önemli stratejik karar alma sürecimize tüm yönetim kademelerinin katılmasını sağlamak otelimizin genel ilkesidir.	44 %57,9	30 %39,5	2 %2,6	-	-	12.09	4.55	0.55

5= Kesinlikle Katılıyorum.....1= Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 4.8'den yola çıkarak karar alma ve karar verme arasındaki farklılığı, karar almanın son aşaması olarak açıklamak mümkündür. Bu süreç tamamen bireyseldir ve yalnızca genel müdürlerle ilgilidir. Bunun aksine, karar alma süreci oldukça karmaşıktır. Etkili yöneticiler, otel işletmesindeki yetkinliklerle örtüşen stratejik kararlara ulaşmak için karar alma sürecinde otel bünyesindeki farklı kişilerin fikirlerinden faydalanmalıdır.

Diğer taraftan stratejik karar alma ardışık olmayan bir süreçtir çünkü yöneticiler, tüm alternatifleri karşılaştırmak için gereken zamanın olmamasından dolayı tüm alternatifler arasından seçim yapılan rasyonel süreci izlememektedir. Ayrıca olumlu veya olumsuz etkileri uzun vadeli olduğu için bu tür kararlar otelin performansı ve itibarı üzerinde oldukça etkilidir.

Tablo 4.9'da stratejik karar almada hibrid yaklaşımda kişisel özelliklerine ilişkin ifadelerin dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.9 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımda Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin İfadeler

İfadeler	Ölçme					D.K %	Ort	SS
	5	4	3	2	1			
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)			
Dış kaynaklı unsurların beklentilerini karşılayabilmek üzere otel işletmesinde stratejik kararlar genellikle hızlı biçimde alınır.	43 %56,6	28 %36,8	4 %5,3	-	1 %1,3	16.11	4.47	0.72

5= Kesinlikle Katılıyorum.....1= Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 4.9’da yer alan bulgular, yeni eğitim programlarının oluşturulmasında genel müdürün araştırma ve geliştirme departmanına bağlı hareket ettiğini göstermektedir. İşletmesinin ön planda olmasını isteyen yönetici, mevcut durum karşısında stratejik kararları hızlı bir biçimde almalı ve bu süreçte otel yönetiminin deneyimine ve zaman ile bilgi kısıtları dâhilinde bu koşullarla yüzleşme becerisine göre hareket etmelidir. Yönetici bu süreçte otel işletmeleri, turizm ve seyahat acenteleri, pazarlama araçları, turistler ve rekabetten oluşan mikro çevre faktörlerine en uygun stratejik kararı vermelidir. Ayrıca akıllı yöneticiler hizmetleri sunmadan önce ve sunduktan sonra çevresel faktörleri inceler ve rakipleriyle performanslarını kıyaslarlar.

Tablo 4.10’da stratejik karar almada hibrid yaklaşımda çevre türüne ilişkin ifadelerinde dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.10 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımda Çevre Türüne İlişkin İfadeler

İfadeler	Ölçme					Değ. Kat. %	N	Ort	SS
	5	4	3	2	1				
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)				
Otelimiz Stratejik kararları almak ve uygulamak amacıyla turizmle ilgili mevzuatı düzenli bir biçimde dikkate almaktadır.	52 %68,4	22 %28,9	2 %2,6	-	-	11.37	76	4.66	0.530
Otelimiz tehditleri ve fırsatları belirlemek üzere dış çevre analizi yapmaktadır.	40 % 52,6	32 % 42,1	4 % 5,3	-	-	15.79	76	4.35	0.687
Otelimiz gelecek planlarımızı oluşturmak üzere çevresel tarama yapmaktadır.	40 % 52,6	32 % 42,1	4 % 5,3	-	-	20.65	76	3.85	0.795

5= Kesinlikle Katılıyorum.....1= Kesinlikle Katılmıyorum

Geçmiş beceriler, deneyimler ve eğitim programlarının stratejik karar almada genel müdürler için hayati önem taşıdığı Tablo 4.10’da görülmektedir. Ancak yöneticilerin, turizm sektöründeki yasalar ve rekabet koşullarını da dikkate almaları gerekmektedir. Bu nedenle

etkili otel yöneticileri enerjilerini, yetkinliklerini, politika ve stratejilerini iyi ilişkiler kurmaya ve bu ilişkileri sürdürmeye yönlendirmelidir. Bunun için de yeni turizm pazarlarına girmeli, mevcut pazarlara yeni turistleri çekmek için hizmetler geliştirmeli ve bunları yaparken yerel, bölgesel ve uluslararası turizm piyasasındaki yasalara uygun hareket ederek rekabetin işletme performansı üzerindeki olası negatif etkisini minimize etmelidir.

Tablo 4.11’de stratejik karar almada hibrid yaklaşımda performansın etkisinin yöneticilerce nasıl değerlendirildiğini göstermektedir.

Tablo 4.11 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımda Performansın Etkisine İlişkin İfadeler

İfadeler	Ölçme					D.K %	N	Ort	SS
	5	4	3	2	1				
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)				
Dış grupların rekabet etmeye ilgisi nedeniyle stratejik kararların uygulanması kapsamlı bir dış kaynak koordinasyonu yapılmasını gerektirmektedir.	35 %36,1	34 %44,7	6 %7,9	1 % 1,3	-	13.68	76	4.54	0.621
Otelde yapılan çevre analizi rakip otellerin stratejik faaliyetlerine odaklanmaktadır.	16 %21,1	36 %47,4	21 %3,9	3 % 3,9	-	12.82	76	4.61	0.591
Otelimiz faaliyetlerimizi etkileyebilecek dış çevre hakkında düzenli olarak bilgi toplamakta ve analiz etmektedir.	45 %59,2	28 %36,8	2 %2,6	1 % 1,3	-	13.40	76	4.47	0.599

5= Kesinlikle Katılıyorum.....1= Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 4.11’de politik, yasal, demografik, teknolojik, ekonomik, etik, sosyo-kültürel ve çevresel öğelerden oluşan makro çevre faktörleri yer almaktadır. Tüm bu faktörler stratejik karar alma ile ilişkilidir. Bu nedenle turistlere yeni bir hizmet sunmayı veya yeni bir turizm pazarına girmeyi düşünen yöneticilerin öncelikle söz konusu piyasadaki bu faktörleri değerlendirmeleri gerekmektedir. Ayrıca satın alma gücü de dikkate alınmalı ve sonrasında bu pazara girilip girilemeyeceğine karar verilmelidir. Yasal düzenlemeler incelenerek uluslararası turizm pazarına girilmesi durumunda edinilecek kazanımlar değerlendirilmelidir. Otel endüstrisindeki önemli köşe taşlarından biri olan çevrenin “ekolojik çeşitliliği” mutlaka dikkate alınmalıdır. Her ne kadar otel endüstrisi için hayati olsa da bazı durumlarda ekolojik çeşitlilik üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir. Ancak stratejik karar alıcıların rolü, genel müdürün faydalanarak iyi bir silah olarak kullanılabileceği etkili stratejik kararlar almaktır.

Tablo 4.12’de stratejik karar almada hibrid yaklaşımda kaynakların etkisinin yöneticilerce nasıl algılandığını göstermektedir.

Tablo 4.12 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımda Kaynakların Etkisinin İfadeler

İfadeler	Ölçme					D.K %	N	Ort	SS
	5	4	3	2	1				
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)				
Dış kaynaklı unsurların beklentilerini karşılayabilmek üzere otel işletmesinde stratejik kararlar genellikle hızlı biçimde alınır.	50 %65,8	22 %28,9	3 % 5,3	-	-	13.40	76	4.47	0.599

5= Kesinlikle Katılıyorum.....1= Kesinlikle Katılmıyorum

İçsel yetkinlikler tüm otel işletmeleri için başarının temelinde yer almaktadır ancak etkili insan kaynakları, güçlü örgütsel yapı ve doğru politikalarla stratejiler olmadan otel işletmeleri doğru stratejik kararları vererek arzu ettikleri amaçlara ulaşamazlar. Bu nedenle otel yönetimi SWOT analizinin yapılması, ana amaçların/hedeflerin elde edilmesi için maksimum çabayı sarf etmelidir. Böylece işletme bünyesindeki zayıf noktalar tespit edilebilecek ve turizm pazarında rakiplere karşı kullanılacak güçlü avantajlara dönüştürülebilecektir. Benzer şekilde doğrudan/dolaylı tehditler de pazar payının ve kârlılığın artırılması için fırsata dönüştürülebilir.

Tablo 4.13’te stratejik karar almada hibrid yaklaşımda amaçların belirsizliğinin etkisinin yöneticilerce nasıl yorumlandığını göstermektedir.

Tablo 4.13 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımda Amaçların Belirsizliğine İlişkin İfadeler

İfadeler	Ölçme					D.K %	N	Ort	SS
	5	4	3	2	1				
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)				
Devamlı ve istikrarsız çevresel değişiklikler, hedeflenen turizm piyasalarında yeni fırsatlar sağlamaktadır.	15 %19,7	38 %50,0	15 %19,7	4 %5,3	4 %5,3	27.03	76	3.74	1.011

5= Kesinlikle Katılıyorum.....1= Kesinlikle Katılmıyorum

Otel işletmelerinin çevresi oldukça hareketlidir ve hızlı bir şekilde değişkenlik gösterir. Ancak bu değişimler başarılı yöneticiler için rakipler üzerinde mutlak üstünlüklerini empoze etmek için kullanabilecekleri pek çok fırsat sunmaktadır. Yöneticilerin bu fırsatları

doğru kullanmaları için sürekli olarak işletme çevresini incelemeleri gerekmektedir. Ayrıca, yeni bir pazara girerken ya da yeni bir hizmet sunarken dışsal tehditleri fırsata çevirmelidirler. Diğer taraftan, bu durumdaki otel işletmeleri yerel, bölgesel ve uluslararası turizm pazarlarında büyümek ve genişlemek için fırsat kollamaktadır.

Tablo 4.14'te büyüme stratejisine ilişkin yöneticilerin yorumlarını göstermektedir..

Tablo 4.14 Konaklama İşletmelerinin Büyüme Stratejilerine İlişkin Dağılım

İfadeler	Ölçme					D.K %	N	Ort	SS
	5	4	3	2	1				
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)				
Otelimiz büyüme koşullarının sağlanması durumunda büyüme stratejisini benimser.	54 %71,1	18 %23,7	4 % 5,3	-	-	12.41	76	4.658	0.578

5= Kesinlikle Katılıyorum.....1= Kesinlikle Katılmıyorum

Mevsimsel etkilere ve tüm dünyadaki ekonomik gerilemeye rağmen Tablo 4.14'teki bulgulardan yola çıkarak araştırmaya katılan yöneticilerin pek çoğunun işletmelerinde büyüme stratejisini benimsediklerini söylemek mümkündür. Bu durum Antalya'daki otel işletmelerinin yerel, bölgesel ve uluslararası pazarlarda büyüme yeteneğine sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Şehirdeki ekolojik çeşitlilik bu büyümeyi desteklemektedir. Bunun yanı sıra işletmelere devlet tarafından sağlanan ulaşım ve alt yapı hizmetleri bu işletmelerin Türkiye içindeki/dışındaki rakiplerine kıyasla daha hızlı bir şekilde büyümelerine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bu işletmelerin sahip oldukları büyüme öğeleri, turizm pazarında hayatta kalmak için büyüme stratejisini benimsemelerine neden olmaktadır.

Tablo 4.15, tek merkezli çeşitlendirmenin (ilişkili çeşitlendirmenin) yöneticiler tarafından nasıl algılandığını göstermektedir.

Tablo 4.15 Tek Merkezli (İlişkili) Çeşitlendirmeye İlişkin Yöneticilerin Görüşleri

İfadeler	Ölçme					D.K %	N	Ort	SS
	5	4	3	2	1				
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)				
Otelimizde sürekli büyümeyi sağlamak amacıyla yeni hizmetler sunulmaktadır.	47 %61,8	22 %28,9	6 %7,9	1 %1,3	-	15.55	76	4.513	0.702
Otelimiz kârını artırmak ve faaliyetlerini genişletmek amacıyla araştırma yaparak mevcut işiyle bağlantılı yeni işlere girmektedir.	24 %31,6	30 %39,5	12 %15,8	6 %7,9	4 %5,3	29.15	76	3.842	1.120
Otelimiz yeni turizm pazarlarını genişletmek veya bu pazarlara girmek suretiyle pazar payını artırmaya çalışmaktadır.	54 %71,1	18 %23,7	3 %3,9	1 %1,3	-	13.45	76	4.645	0.626

5= Kesinlikle Katılıyorum.....1= Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 4.15'te yer alan veriler doğrultusunda Antalya'da bulunan otel işletmelerinin, şehirdeki turizm ve otel sektörünün yapısından dolayı ağırlıklı olarak ilişkili çeşitlendirme yaptığını söylemek mümkündür. Ancak işletmeler normal büyümenin ötesine geçmiş ve Antalya merkezine ve çevresine yayılmış otel zincirleri inşa etmeye başlamışlardır. Bunun yanı sıra Türkiye'deki ekonomik ve politik istikrar, yabancı yatırımcıların bu sektöre diğer tüm sektörlerden daha fazla yatırım yapmalarına neden olmaktadır. Farklı milletlerden turistlerin tatillerini bu şehirde geçirmeleri de bu yatırımlarda etkilidir.

İlişkili çeşitlendirme yapan bu işletmelerin yetkinlikleri turizm pazarının arz ve talep yapısı ile uyumludur ve işletmelerin yeni turizm pazarlarına kolay bir şekilde girmelerini sağlayacak yeni ve benzersiz hizmetler geliştirmelerine imkân vermektedir.

Tablo 4.16, çok merkezli çeşitlendirmenin (ilişkisiz çeşitlendirmenin) yöneticiler tarafından nasıl algılandığını göstermektedir.

Tablo 4.16 Çok Merkezli (İlişkisiz) Çeşitlendirmeye İlişkin Yöneticilerin Görüşleri

İfadeler	Ölçme					D.K %	N	Ort	SS
	5	4	3	2	1				
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)				
İlişkisiz çeşitlendirme Otelimiz için rekabetçi bir avantaj kaynağıdır.	22 % 28,9	24 % 31,6	14 % 18,9	11 % 14,5	5 % 6,6	34.08	76	3.618	1.233
Otelimiz mevcut işiyle bağılantılı olmayan işlere de girmek amacıyla faaliyetlerini genişletmeye çalışmaktadır.	15 % 19,7	15 % 19,7	8 % 10,5	25 % 32,9	13 % 17,1	48.65	76	2.921	1.421
Otelimiz özellikle turizm sezonu dışındaki zamanlarda işletme faaliyeti dışında çalışmayı da düşünmektedir.	13 % 17,1	9 % 11,8	15 % 19,7	22 % 28,9	17 % 22,4	51.03	76	2.724	1.39

5= Kesinlikle Katılıyorum.....1= Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 4.16'da görülen ve ilişkisiz çeşitlendirme ile ilgili olarak yanıtlayıcıların cevapları arasındaki nispi uyumsuzluğa rağmen pek çok yöneticinin işletmelerinde bu büyüme yöntemini izlemediği görülmektedir. Bunun nedenlerinden ilki farklı sektörlerde yatırım yapmaktan duydukları korkudur. İkinci nedeni otel zincirinin genel politikasının bu tür bir büyümeyi kabul etmemesidir. Buna örnek olarak Rixos Oteller Grubu verilebilir. Üçüncü neden ise bağımsız olarak işletilen otellerin bu fikri kesinlikle kabul etmemesidir. Sektörün mevsimsel yapısından dolayı pek çok yönetici bu büyüme yaklaşımını benimseyerek farklı ekonomik sektörlerde kârlılık elde etmeye çalışmaktadır. Örnek olarak Sural Oteller Grubu, Arma Oteller Grubu, AK-KA Oteller Grubu ve Crystal Oteller Grubu verilebilir.

Yöneticiler bu büyüme yaklaşımını uygulamayı kabul ettiklerinde rekabetin büyüklüğünü hissetmekte ve bilmektedir çünkü bu durumda birden fazla ekonomik sektörde hayatta kalmak için mücadele etmeleri gerekecektir ve bu da kolay bir süreç değildir. Bu süreç kaynaklardaki tüm yetkinliklerin, araştırma ve geliştirmenin, eğitim programlarının, güçlü örgüt yapısının, açık amaçların, doğru politikaların ve stratejilerin varlığını gerektirir. Tüm bunlar bazı otel işletmelerini, pazar payı ve kârlılıklarını artırmak için ilişkisiz çeşitlendirmeyi benimsemeye teşvik etmektedir.

Tablo 4.17’de dikey konsantrasyonun yöneticilerce nasıl algılandığını göstermektedir.

Tablo 4.17 Otel Yöneticilerinin Dikey Konsantrasyona İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Ölçme					D.K %	N	Ort	SS
	5	4	3	2	1				
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)				
Otelimiz konaklama, gıda, restoran ve ulaşım alanlarında diğer otel organizasyonlarından daha yüksek kârlar elde etmek amacıyla tam hizmet vermektedir.	23 % 30,3	29 % 38,2	15 % 19,7	5 % 6,6	4 % 5,3	28.93	76	3.816	1.104
Dikey entegrasyon, diğer türlü ulaşılamayacak satışa-dönük dağıtım kanallarına erişim sağlamaya yol açar.	17 % 22,4	42 % 55,3	11 % 14,5	5 % 6,6	1 % 1,3	22.18	76	3.908	0.867

5= Kesinlikle Katılıyorum.....1= Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 4.17’de dikey konsantrasyonun kullanıldığı işletmelere ilişkin yanıtlar yer almaktadır. Bu yaklaşımda işletmeler kendi kendilerine yetmeyi amaçlamakta ve turistlere ihtiyaç duyacakları tüm hizmetlerin yanı sıra pazar payını artırmak ve rekabetin olumsuz etkilerini en aza indirmek için farklı hizmetler sunmaya çalışmaktadır.

Turizm hizmetleriyle ilişkili olan hizmetlerin yapısından dolayı dikey konsantrasyon oldukça zor bir büyüme stratejisidir. Tüm hizmetler pahalıdır ve dikey konsantrasyonun gerçekleşmesi için finansal kaynaklara ve insan kaynağına ihtiyaç vardır. Bu nedenle yöneticiler turistlere ulaşmak için iki yoldan faydalanmaktadır. Bunlardan biri doğrudan pazarlamadır. Turizm ve seyahat acentesi açarak hizmetlerini pazarlayan işletmeler bu sayede hedef kitlelerine daha yakın olabilmekte ve talepleri doğrudan hedef almak üzere belirleyebilmektedir. Bu durum otel işletmesi için rekabet avantajı yaratmaktadır.

Tablo 4.18’de otel yöneticilerinin yatay konsantrasyona ilişkin yorumlarını göstermektedir.

Tablo 4.18 Otel Yöneticilerinin Yatay Konsantrasyona İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Ölçme					D.K %	N	Ort	SS
	5	4	3	2	1				
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)				
Diğer otellerle ortaklık veya işbirliği kendi otelimiz için birtakım rekabetçi avantajlar yaratabilir.	23 % 30,3	22 % 28,9	18 % 23,7	11 % 14,5	2 % 2,6	30.62	76	3.697	1.132
Otelimiz hizmet tedarikindeki becerilerini geliştirmek için diğer otellerle ortak projelere katılmaya çalışmaktadır.	19 % 25,0	20 % 26,3	23 % 30,3	9 % 11,8	5 % 6,6	33.67	76	3.513	1.183

5= Kesinlikle Katılıyorum.....1= Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 4.18’de yer alan yanıtlar bu büyüme stratejisinin benimsenmesinin oldukça zor olduğunu ve bu sonucun da söz konusu büyüme stratejisini uygulamanın güçlüğünden kaynaklandığını göstermektedir.

Yatay konsantrasyon, iki veya daha fazla işletmenin tek bir işletme olarak faaliyet gösterecek şekilde birleşmesini ifade etmektedir. Bu da bir işletmenin daha fazla pazar payı, yeni kaynaklar, mevcut/potansiyel turistler elde ederken diğer otel işletmesinin pazar payını, kaynaklarını, turistleri, itibarını ve ticari markasını kaybedeceği anlamına gelmektedir.

Pek çok yönetici bu konuda bizimle hem fikirken diğerleri bu metodu uygulamayı reddetmiştir. Bu büyüme yöntemi birleşme, satın alma, yönetim sözleşmesi ve stratejik işbirliği gibi uygulamalarla gerçekleştirilmektedir. Barut Otelleri, Dedeman Otel’ini satın alarak yatay büyüme stratejisi uygulamıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan ve anket formunu yanıtlayan yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda 5-yıldızlı otel satın almanın yüksek maliyetinden dolayı bazı otel işletmelerinin bankalardan finansal kredi kullandıkları ve bu durumun onları borçlu hale getirdiği ancak borçlarını kapatmasa da satın almaya teşvik ettiği görülmüştür.

Tablo 4.19’de hizmet maliyeti üstünlüğü açıklaması yöneticilerin düşüncelerinin dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.19 Otel Yöneticilerinin Hizmet Maliyeti Üstünlüğüne İlişkin İfadelerin Dağılımı

İfadeler	Ölçme					D.K %	N	Ort	SS
	5	4	3	2	1				
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)				
Otelimizdeki turizm hizmetlerinin ücretleri diğer rakip otel organizasyonlarına kıyasla daha düşük düzeydedir.	4 % 5,3	9 % 11,8	21 % 27,6	24 % 31,6	18 % 23,7	46.63	76	2.434	1.135
Otelimizin insan kaynakları, turizm hizmetlerinin üretim maliyetlerini düşürmeye yardımcı olacak şekilde verimli çalışmaktadır.	28 % 36,8	33 % 43,4	10 % 13,2	3 % 3,9	2 % 2,6	23.50	76	4.08	0.959
Otelimiz turizm hizmetlerinin maliyetlerini düşürmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine bağlı olarak çalışmaktadır.	31 % 40,8	37 % 48,7	6 % 7,9	2 % 2,6	-	19.92	76	4.28	0.724

5= Kesinlikle Katılıyorum.....1= Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 4.19’da yer alan bulgular ışığında yöneticilerin turizm hizmetlerini pahalı hizmetler olarak gördükleri ve bu nedenle çoğunluğunun hizmetleri daha düşük fiyatlarla sunmak istemedikleri söylenebilir. Bu nedenle, sunulan hizmetlerin üretim maliyetlerini düşürmek ve bunu bir rekabet aracı olarak kullanmak için becerileri, deneyimleri olan etkili ve etkin çalışanlar işe almaya çalışmaktadırlar. Buna ek olarak, çalışanlara yönelik eğitim programlarının oluşturulmasında araştırma ve geliştirme departmanından faydalanmaktadırlar. Bu eğitim vasıtasıyla yalnızca hizmetlerin üretimi konusundaki yetkinliklerini değil, aynı zamanda turistlere yönelik davranışlar, oteli ziyaret eden farklı yaş gruplarındaki misafirlerle ilgilenme, farklı kültürlerden gelen turistlere hitap edebilme gibi yetkinliklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Sonuç olarak insan kaynakları sadakatini yaratılmasında temel bir rol üstlenmektedir.

Tablo 4.20’de hizmet esnekliği üstünlüğü itibariyle yöneticilerin düşüncelerinin dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.20 Otel Yöneticilerinin Hizmet Esnekliği Üstünlüğüne İlişkin İfadelerin Dağılımı

İfadeler	Ölçme					D.K %	N	Ort	SS
	5	4	3	2	1				
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)				
Otelimiz müşterilerine özelleştirilmiş hizmetler sunabilmektedir. Otelimiz	38 % 50,0	32 % 42,1	5 % 6,6	1 % 1,3	-	15.36	76	4.408	0.677
Otelimiz turistlerin taleplerini karşılayabilmek üzere onlara sunulan hizmetlerin hacmini sorunsuz bir şekilde değiştirebilme kapasitesine sahiptir.	40 % 52,6	27 % 35,5	5 % 6,6	3 % 3,9	1 % 1,3	20.11	76	4.342	0.873
Otelimiz turistlerin ilgisini çekecek çeşitli hizmetler sunabilmektedir.	50 % 56,8	23 % 30,3	2 % 2,6	1 % 1,3	-	14.74	76	4.592	0.677

5= Kesinlikle Katılıyorum.....1= Kesinlikle Katılmıyorum

Yukarıda yer alan tablo bulguları (Tablo 4.20) otel yöneticilerinin yanıtlarının genellikle olumlu olduğunu göstermektedir. Bu durum, yöneticilerin Türkiye içinden/dışından mevcut ve potansiyel turistlere uygun hizmetler sunmaya odaklandıkları anlamına gelmektedir. Ayrıca Antalya dünyadaki önemli turizm destinasyonlarından birisi haline gelmiştir. Bu nedenle yöneticiler dünyanın her yerinden turistleri çekmek için farklı hizmetler sunmaktadır.

Turistlerin yaş, medeni durum, gelir durumu, eğitim düzeyi, din gibi farklılıkları dolayısıyla turizm arzı ve talebi birbirinden farklıdır. Yöneticilerin görevi çok sayıda turisti memnun edecek farklı hizmetler sunmaktır. Otel yöneticileri tarafından sunulan hizmetlerin bu özelliklere uygun olduğu bilinmektedir.

Buna ek olarak, Antalya’da turizm pazarındaki talepte meydana gelen değişiklikler yöneticilerin beklenmedik değişimlere hazır olmalarını gerektirmektedir. Örneğin, daha önceki turizm sezonunda Antalya’ya turistlerin büyük bir çoğunluğu Rusya’dan gelirken siyasi ve ekonomik kriz nedeniyle bu sezon ciddi oranda düşüşler yaşanmıştır. Bu durum da yöneticileri farklı pazar arayışına itmiştir. Ancak farklı pazarlar için de, sundukları hizmetleri yeni turizm talebine uygun hale getirmeleri zorunlu hale gelmiştir.

Tablo 4.21’de hizmet sunumu üstünlüğüne ilişkin yöneticilerin fikirlerinin dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.21 Otel Yöneticilerinin Hizmet Sunumu Üstünlüğüne İlişkin İfadelerin Dağılımı

İfadeler	Ölçme					D.K %	N	Ort	SS
	5	4	3	2	1				
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)				
Otelimizde Turistlere yönelik yapılan hizmet hızı mevcut turist sayısını korumak ve yeni turistleri çekmek için önemli bir faktördür.	53 % 69,7	22 % 28,9	1 % 1,3	-	-	10.59	76	4.684	0.496
Otelimiz değişen turist taleplerini hızla karşılayabilmek üzere güvenli stok politikası izlemektedir.	33 % 43,4	31 % 40,8	8 % 10,5	3 % 3,9	1 % 1,3	20.99	76	4.212	0.884
Otelimizde uygulanan işlemler turistlerin hizmetlere kolay ve hızlı biçimde ulaşmasına yardımcı olmaktadır.	53 % 69,7	22 % 28,9	1 % 1,3	-	-	10.59	76	4.684	0.496

5= Kesinlikle Katılıyorum.....1= Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 4.21’de hizmet sunumu üstünlüğüne ilişkin sorulara verilen yanıtlar yer almaktadır. Otel yöneticileri hizmetlerin turistlere kısa sürede ulaştırılmasına ve daha fazla sayıda turistin sunulan hizmetlerle memnun edilmesine odaklanmaktadır. Ayrıca sundukları hizmetleri turistlerin davranışları doğrultusunda değiştirmektedirler. Bu nedenle etkili yöneticilerin, turizm talebinde meydana gelebilecek beklenmeyen değişikliklere karşı hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Yöneticiler, bir sonraki turizm sezonunun erken göstergelerini okumak için becerilerinden faydalanmalı ve böylece söz konusu durumun gerekleri doğrultusunda sundukları hizmetleri şekillendirmelidirler. Tablo 4.22’de araştırmaya hizmet yeniliği üstünlüğü açıklaması yöneticilerin dağılım göstermektedir.

Tablo 4.22 Otel Yöneticilerinin Hizmet Yeniliği Üstünlüğüne İlişkin İfadelerin Dağılımı

İfadeler	Ölçme					D.K %	N	Ort	SS
	5	4	3	2	1				
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)				
Otelimiz özgün ve yeni otel hizmetleri yaratacak fikir ve yeniliklere açıktır.	54 % 71,1	19 % 25,0	3 % 3,9	-	-	11.79	76	4.671	0.551
Otelimiz yeni turizm hizmetleri yaratması yönünde çalışanlarını motive etmek amacıyla onlara ikramiye vermektedir.	24 % 31,6	24 % 31,6	13 % 17,1	7 % 9,2	8 % 10,5	35.77	76	3.645	1.303
Otelimiz turist taleplerini karşılamak üzere hizmet sunum sürecini kısa sürede değiştirebilmektedir.	33 % 43,4	32 % 42,1	10 % 13,2	1 % 1,3	-	17.33	76	4.276	0.741

5= Kesinlikle Katılıyorum.....1= Kesinlikle Katılmıyorum

Hizmet yeniliğinin üstünlüğüne ilişkin sorulara ait yanıtların yer aldığı Tablo 4.22’de belirtilen bulgular cevaplayıcıların büyük çoğunluğunun işletmelerinde yeniliklerden (inovasyondan) faydalandığını göstermektedir. Bu nedenle bu üstünlüğün, turistlerle doğrudan ilişki içinde olan ve bu nedenle ne istediklerini daha iyi bilen çalışanları yeni turizm hizmetleri geliştirme konusunda motive edeceği düşünülmektedir. Ayrıca Antalya’da bulunan otel yöneticileri, çalışanlar tarafından geliştirilen ve sunulan hizmetlerle ilgili yeni fikirleri/düşünceleri benimsemeye daha fazla eğilimlidir. Bu konuda çalışanlara finansal ödüller vermekte ve diğer çalışanları da yeni hizmetler geliştirmeleri konusunda teşvik etmektedirler. Otel işletmesinin kârlılığının artması, rekabetçi konumunun güçlenmesi, rekabetin işletme üzerindeki etkisinin azalmasına yardımcı olması dolayısıyla inovasyon önceliği oldukça önemli bir öncelik olarak kabul edilmektedir. Tablo 4.23’de yöneticilerin hizmet kalitesi üstünlüğüne ilişkin ifadelerin dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.23 Otel Yöneticilerinin Hizmet Kalitesi Üstünlüğüne İlişkin İfadelerin Dağılımı

İfadeler	Ölçme					D.K %	N	Ort	SS
	5	4	3	2	1				
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)				
Otelimiz hizmet üretimi sürecinde büyük ölçüde uluslararası standartlara odaklanmaktadır.	42 % 55,3	32 % 42,1	2 % 2,6	-	-	12.22	76	4.526	0.553
Otelimizdeki araştırma ve geliştirme birimi otel hizmetlerinin kalitesini artırmak üzere çalışmalar ve araştırmalar yürütür.	31 % 40,8	39 % 51,3	4 % 5,3	1 % 1,3	1 % 1,3	17.37	76	4.289	0.745
Otelimiz turist beklentilerini karşılamak ve bu beklentilerin üstüne çıkmak üzere yüksek kalitede hizmetler sunmaya çalışmaktadır.	55 % 72,4	21 % 27,6	-	-	-	9.55	76	4.724	0.450

5= Kesinlikle Katılıyorum.....1= Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 4.23’te görüldüğü üzere yanıtlayıcılar turizm hizmetlerinde kalitenin önemli konusunda kesinlikle hem fikirdir. Bu nedenle 5-yıldızlı otel işletmeleri kaliteli hizmet sunmaya odaklanmaktadır. Sunulan hizmetlerde yüksek kalite standardının sağlanması ile potansiyel turistler, rezervasyon yaptırmadan önce ne tür beklentilere sahip olabileceklerinin farkına varmaktadır. Bu nedenle hizmet kalitesi, müşteri tatmini gibi çıktılar için oldukça önemli hale gelmiştir.

4.11.3 Araştırmanın Hipotezleri Testlerinin Sonuçları

Araştırmanın bu kapsamında yukarıda verilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan sonuçlar yer almaktadır.

4.11.3.1 Hipotezlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Anket formuna verilen yanıtlardan elde edilen veriler kullanılarak stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile büyüme stratejisi ve reket avantajı üstünlüğüne arasındaki korelasyon test edilmiştir.

Tablo 4.24'te stratejik karar alma hibrid yaklaşımı ile büyüme stratejisi arasındaki ilişki açıklaması göstermektedir.

Tablo 4.24 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Büyüme Stratejisi Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişkeni	Bağımlı Değişkeni	R	P-Değeri	Anl.
Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım	Konsantrasyon büyüme stratejisi	0.31	***0.006	Anlamlı
	Çeşitlendirmebüyüme stratejisi	0.34	**0.003	Anlamlı
Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Büyüme Stratejisi		0.41	*0.000	Anlamlı
Bulgular		İlk Temel Hipotezleri Kabul Eedilmiştir.		

* P < 0.00 / ** P < 0.01 / *** p < 0.05.

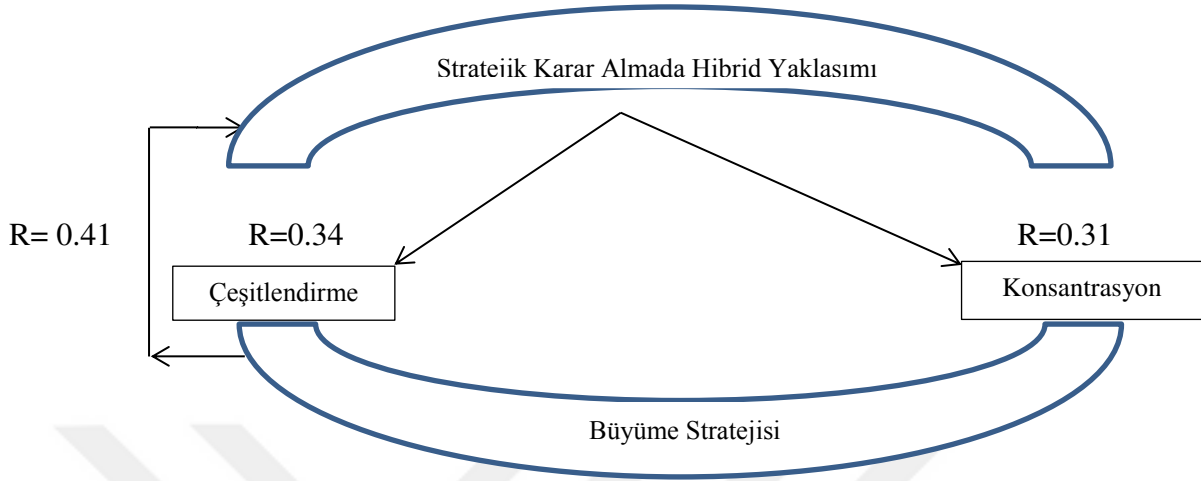
Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile büyüme stratejisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.24'te yer alan bulgular, 0.00 anlamlılık düzeyinde P değerinin 0.000 ve korelasyon değerinin (R) 0.41 olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda Antalya'da faaliyet gösteren 5-yıldızlı otellerin genel müdürlerinin kapsamlı bir bakış açısıyla çeşitlendirmestratesinin kullanılmasını iyi bir yaklaşım olarak gördüklerini söylemek mümkündür. Yöneticiler en iyi savunmanın saldırı olduğunu düşünmektedir ve bu nedenle becerilerine /deneyimlerine dayanarak yerel, bölgesel ve uluslararası turizm pazarında yeni fırsatlar yaratmak ve elde etmek için her türlü imkândan faydalanmaktadır. Ayrıca, işletmenin yetkinlikleri stratejik karar alıcının herhangi bir sorunla karşılaşmadan büyümesine yardımcı olmaktadır.

Aslında büyüme stratejilerinin boyutlarını kabul etmek ve reddetmek konusunda yöneticilerin farklı görüşleri bulunmaktadır. Yöneticiler bir taraftan büyüme stratejisinin pahalı ve tehlikeli bir strateji olduğunu düşünürken diğer taraftan bu stratejilerin, kârlılıklarını artırmalarına imkân verecek şekilde amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olduğu görüşündedirler.

Diğer taraftan, otel yöneticilerinin bu stratejiye yönelik görüşleri işletmenin temel taşı olarak görülmektedir. Bu nedenle bu strateji mevcut/potansiyel turizm pazarında güçlü itibar oluşturarak turistler arasında otel işletmesine yönelik olarak sadakat yaratmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, otel işletmesinin ilişkili / ilişkisiz, yatay veya dikey büyüme

için gerekli olan “insan kaynağı ve finansal yetkinliklere” sahip olması durumunda işletmeyi büyütürken kârlılığın artırıldığı büyüme stratejisinin otel yöneticilerini motive etme konusunda etkili bir teknik olduğu düşünülmektedir.



Şekil 4.2 İlk Temel Hipotezi Bulguları

—————> Anlamli İlişki Var / - - - - -> Anlamli İlişki Yok

Şekil 4.2’deki bulgulardan yola çıkarak stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile büyüme stratejisi arasında anlamli bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Analiz sonucunda, 0,05 anlamlılık düzeyinde p değeri 0,000 ve korelasyon değeri (R) 0,41 olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda bu hipotez ile birinci ve ikinci alt-hipotezleri kabul edilmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasında otel yöneticilerinin büyüme stratejisini, arzu ettikleri pazar payı artışı ve rekabet avantajı elde etme yönündeki sonuçlara ulaşmada etkin bir bilimsel yöntem olarak görmeleri etkili olmuştur. Tablo 4.25’te stratejik karar alma hibrid yaklaşımı ile konsantrasyon stratejisi arasındaki ilişki açıklaması göstermektedir.

Tablo 4.25 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Konsantrasyon Büyüme Stratejisi Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	P-Değeri	Anl.
Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımı	Dikey konsantrasyonu	0.30	**0.010	Anlamli
	Yukarı dikeyi	0.29	0.011	Anlamli
	Aşağı dikeyi	0.17	0.15	Anlamsız
	Yatay konsantrasyonu	0.20	0.088	Anlamsız
Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Konsantrasyonu		0.31	**0.006	Anlamli
Bulgular		H_{11.a} Kabul Edilmiştir		

* P < 0.00 / ** P < 0.01 / *** p < 0.05

H_{1.1.a} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile konsantrasyon büyüme stratejisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.25’te yer alan veriler, 0.05 anlamlılık düzeyinde P-değerinin 0.006 ve korelasyon değerinin (R) 0.31 olarak elde edilen bu teorinin kabul edildiğini ortaya koymaktadır.

Bu strateji büyük ölçekli işletmelerde daha etkili olmaktadır. Bu nedenle Antalya’daki 5-yıldızlı otellerde görev yapan karar alıcılar bu stratejiyi benimsemektedir. Yöneticiler ayrıca, Antalya turizm pazarında büyüme ve genişlemeyi hayati bir durum olarak görmektedirler. Bu nedenle araştırma ve geliştirme departmanının işletmedeki tüm çalışanları becerilerini /deneyimlerini geliştirme konusunda motive etme çabası işletme yönetiminin, kısa/uzun vadede stratejik hedeflerini yerine getirme konusunda harekete geçmesinde temel oluşturmaktadır.

Bunun aksine, yatay/dikey büyümede otel yöneticileri stratejik hedefleri/politikaları oluşturmadan önce devamlı olarak çalışanların ve aynı zamanda otel işletmesinin performanslarındaki güçlülükleri/zayıflıkları tespit etmeye ve böylece Antalya turizm pazarındaki beklenen/beklenmeyen tehditlerin etkilerini en aza indirmeye çalışmaktadır.

H_{1.1.b} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile dikey konsantrasyonu stratejisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.25’te yer aldığı üzere, P-değeri sonucu 0.01 anlamlılık düzeyinde 0.010 olarak ve korelasyon değeri (R) 0.30 olarak bulunmuştur. Bu bulgular doğrultusunda bu hipotez kabul edilmiştir. Otel işletmelerinde bulunan stratejik karar alıcılar dikey konsantrasyonu temel büyüme alternatiflerinden biri olarak kullanmakta; böylece turizm pazarına tamamen hakim olma arzularını/eğilimlerini yerine getirmeleri ve dikey konsantrasyonu “konaklama, yiyecek, restoran, turizm ve seyahat acentesi, ulaşım ve araba kiralama” gibi tüm boyutlarda gerçekleştirmeyen diğer otel işletmelerine kıyasla kârlarını maksimize etmeleri mümkün olmaktadır. Ancak, hizmetlerde görülen bu farklılık etkili yöneticilere, temel faaliyetleriyle ilişkili diğer sektörlere girme imkânı vermektedir. Böylece diğer önemli hizmet alanlarında, turizm için tamamlayıcı hizmetler olarak kabul edilebilecek geniş bir deneyim elde etmektedirler.

Ancak, dikey konsantrasyona özellikle otel endüstrisinde uygulamak daha karmaşık ve hassastır. Bu duruma yol açan temel sebepler turizm hizmetlerinin doğası, hizmetlerin altyapısı, turizm destinasyonlarındaki ekolojik çeşitlilik düzeyi gibi etkenlerdir. Söz konusu karmaşıklık, sayılan tüm bu nedenlerin tamamıyla iç içe geçmesinden kaynaklanmaktadır.

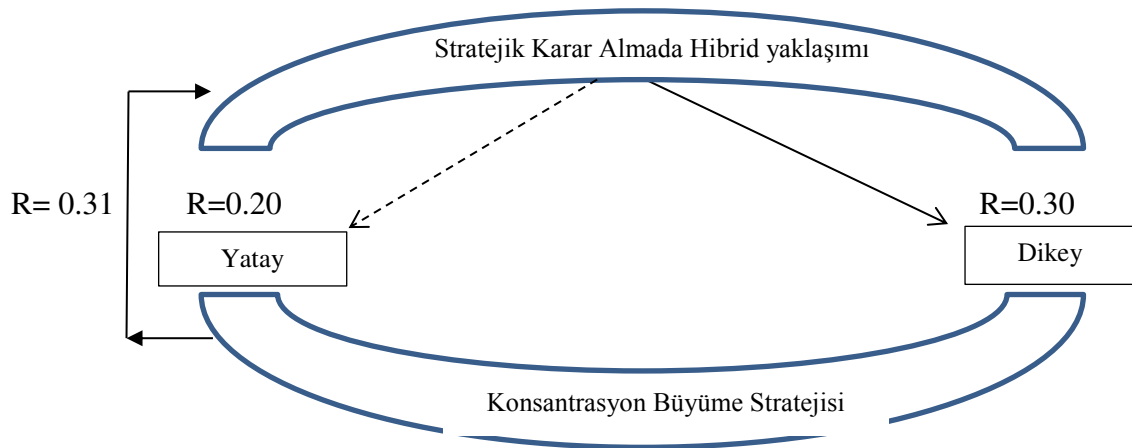
Ayrıca, son yıllarda iletişimde, özellikle sosyal medyada, meydana gelen devrim turizm pazarının arz ve talebinde olumlu/olumsuz etkilere neden olmuştur. Bu nedenle otel yöneticileri, yerli/yabancı turistlere yönelik iyi bir müşteri ilişkileri yönetimi oluşturmak için bu iletişim araçlarından nasıl daha etkin bir şekilde faydalanılabileceğine odaklanmıştır. Yöneticiler, mevcut turistlere yönelik ilişkilerin iyileştirilmesiyle onları potansiyel turistlere yönelik birer reklam aracı olarak kullanmak ve potansiyel turistleri ikna etmek için çeşitli yaklaşımlar benimsemektedir. Ve yöneticiler genel olarak yukarı dikey odaklanmıştır. Çünkü yukarı dikey daha etkilidir.

H_{1.1.c} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile yatay konsantrasyonstratejisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.25'te yer alan bulgulara göre P-değeri 0.05 anlamlılık düzeyinin üstünde 0.088 olarak bulunmuş ve korelasyon değeri (R) 0.20 olarak elde edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda bu hipotez kabul edilmemiştir. Otel yöneticilerinin, işletmelerinde bu büyüme stratejini uygulamayı pek tercih etmediğini söylemek mümkündür. konsantrasyonlar “satın alma, birleşme, yönetim sözleşmesi ve stratejik işbirlikleri” gibi yöntemler aracılığıyla olduğu için yöneticiler, Antalya’da turizm pazarında yatay konsantrasyon stratejisinin uygulanmasının çok zor olduğu görüşündedir. Bu yöntemlerin Türk turizm pazarında uygulanması kolay değildir. Bu duruma istisnai bir örnek olarak Dedeman Otel’i satın alan Barut Oteller Grubu verilebilir.

Buna ek olarak, yatay konsantrasyonda bir otel işletmesi diğer otelin değer zincirinde, büyüklükte, pazar payında, turizm pazarındaki itibarında aynı düzeyde olan turizm faaliyetlerine hâkim olabilir. Ancak bu durum belirli turizm hizmetleri veya turizm piyasalarında monopollerin oluşmasına neden olabilir.

Benzer bağlamda, bağımsız işletilen ve zincir otellerin yöneticileri yatay konsantrasyon stratejisini uygulamaları konusunda engel oluşturan nedenler arasında 5-yıldızlı otel inşa etmenin veya satın almanın yüksek maliyeti, “birleşme, satın alma, yönetim sözleşmesi ve stratejik işbirliği” durumunda ortaya çıkan yüksek vergiler gibi etkenleri sıralamaktadırlar. Yukarıda yer verilen tüm nedenler otel yöneticilerinin yatay konsantrasyonu hayatta kalmanın önünde bir engel olarak görmelerine neden olmaktadır.



Şekil 4.3 H_{1.1.a} Hipotezi Bulguları

————> Anlamli İlişkisi / - - - - -> Anlamsız İlişkisi

Şekil 4.3'te yer verilen bulgulardan yola çıkarak stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile yoğun büyüme stratejisi arasında anlamlı bir korelasyon olduğunu söylemek mümkündür. Bu korelasyon ilişkisinde P değeri, 0.05 anlamlılık düzeyinde 0.006 olarak bulunmuş ve korelasyon değeri (R) 0.31 olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda bu teori kabul edilmiş ve çalışmanın ilk alt-hipotezi kabul edilmiştir. Otel yöneticileri dikey büyümenin Türk turizm pazarı ile Türk otel işletmelerinin politika ve stratejilerine uygun olduğu ve arzu edilen amaçlara ulaşmak için etkili bir yol olduğu inancına sahiptir.

Çalışmanın ikinci alt hipotezi kabul edilmemiştir. Bu sonuç da söz konusu büyüme stratejisinin Türkiye'deki turizm pazarında uygulanmasının güçlüğünden kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.26'da araştırmaya stratejik karar alma hibrid yaklaşımı ile çeşitlendirerek stratejisi arasındaki ilişki açıklaması göstermektedir.

Tablo 4.26 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Çeşitlendirerek Büyüme Stratejisi Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	P-değeri	Anl.
Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım	İlişkili Çeşitlendirme	0.36	**0.001	Anlamlı
	İlişkisiz Çeşitlendirme	0.27	**0.018	Anlamlı
Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Çeşitlendirerek Büyüme Stratejisi		0.34	***0.003	Anlamlı
Bulgular		H_{1.2} Kabul Edilmiştir		

* P < 0.00 / ** P < 0.01 / *** p < 0.05.

H_{1.2.a} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile çeşitlendirmebüyüme stratejisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1.2} hipotezine ait P değeri, 0.05 anlamlılık düzeyinde 0.003 olarak bulunmuş ve korelasyon değeri (R) 0.34 olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda, Antalya'da faaliyet gösteren tüm 5-yıldızlı otellerde görev yapan stratejik karar alıcıların çeşitlendirerek büyüme

stratejisinden faydalanma konusunda hemfikir olduğunu söylemek mümkündür. Bu yaklaşım da Antalya'nın kapasitesinin fazla olmasından, devletin turizm işletmelerinin faaliyetlerini hızlandırmak amacıyla sunduğu imkânlardan kaynaklanmaktadır. Antalya'da turizm ve otel endüstrisinin başarısının ve devam etmesinin arkasında yatan nedenler bunlardır.

Bunun yanı sıra, Antalya'da tüm işletme alanlarına büyük yatırımlar yapılmaktadır. Bu durum da bazı otel işletmelerini, temel faaliyetleriyle ilişkili / ilişkisiz alanlarda yatırım yapmaya yöneltmektedir. Böylece yeni “insan, malzeme ve finansal kaynak” elde etmektedirler. Bu kaynaklar da işletmelerin Türkiye'deki turizm pazarında özgür bir şekilde hareket etmelerine ve aynı zamanda uluslararası turizm/turizm dışı alanlarda rekabet edebilmelerine yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak stratejik karar almada benimsenebilecek çeşitlendirme stratejisi mevcut turizm/turizm dışı hizmetlerin birden fazla pazara sunulmasına imkân verecektir. Ayrıca ana faaliyetten elde edilecek olan kârlılık farklı bir ekonomik sektöre yatırım amacıyla kullanılabilir, böylece turizm sektörünün mevsimsel etkisi hafifletilebilecek; pazar payını, kârlılığı ve kaynakları artırma hedeflerine ulaşılabilir; rekabet avantajı elde edilebilir; işletmenin stratejik planına uygun olarak finansal fırsatlardan faydalanılabilecektir.

H_{1.2.b} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile ilişkili büyüme stratejisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.26'da yer alan bulgulara göre P değeri, 0.01 anlamlılık düzeyinde 0.001 olarak bulunmuş ve korelasyon değeri (R) 0.36 olarak elde edilmiştir. Bu bulgular H_{1.2.b} hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Antalya'da faaliyet gösteren ve bağımsız ya da zincir olarak işletilen otel işletmelerinin sayısı son yıllarda oldukça artmış ve iş dünyasında büyük bir dönüşüme neden olmuştur. Bu duruma yol açan etkenleri şu şekilde sıralamak mümkündür: Antalya'da faaliyet gösteren bu işletmelerin kapasitelerinin fazla olması, turistlere farklı hizmetler/faaliyetler sunan destinasyon çeşitliliğinin bulunması, otel yöneticilerinin temel faaliyet alanlarındaki fırsatlar/tehditler hakkında tam bilgiye sahip olmaları. Bahsedilen bu nedenler Antalya'da faaliyet gösteren 5-yıldızlı otellerin yöneticilerini, Türk turizm pazarında büyüebilmek için ilişkili çeşitlendirme stratejisini kullanmaya yöneltmektedir. Yöneticiler mevcut turizm hizmetlerine veya pazarlarına ekleme yaptıkları veya bunları genişlettiklerinde sundukları hizmetlere yenilerini eklemekte veya temel işletme faaliyetleriyle ilişkili yeni bir turizm alanına nüfuz etmektedir.

Buna ek olarak, ilişkili büyüme stratejisini kullanan yöneticiler, sundukları veya geliştirdikleri tamamlayıcı hizmetler sayesinde mevcut/potansiyel turistleri çekerek temel

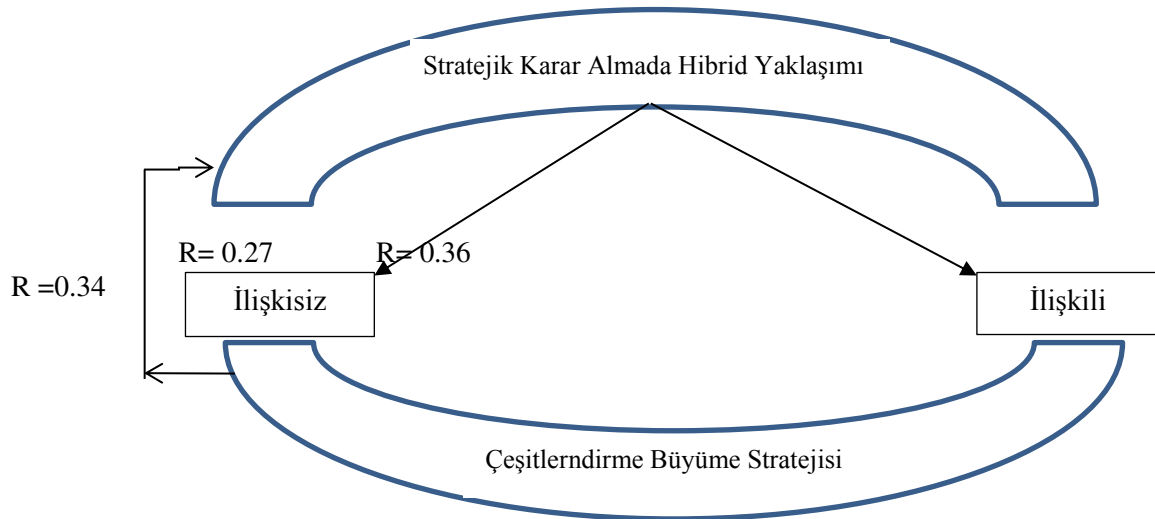
faaliyetleri olan turizm hizmetlerinin kullanılmasını kolaylaştırmaktadır. Diğer taraftan, otel yöneticileri ilişkili büyümenin oldukça güç olduğunu ve bu güçlüğün de yeni bir hizmet sunma veya yeni bir pazara girme sırasında karşılaşılan turizm talebindeki “yaş, ekonomik durum, kültür, vs.” gibi kısıtların neden olduğu farklılıktan kaynaklandığını ifade etmektedirler.

Ayrıca iki tarafı keskin bir kılıç olan bu büyüme stratejisini kullanacak otel yöneticileri hem yönetimi hem de “insan kaynağı ve finansal kaynakları” değiştirmeye odaklanmalıdır. Bu strateji her zaman arzu edilen sonuçları doğurmamaktadır. Özellikle otel işletmesinin yöneticileri, mevcut/potansiyel “yerel, bölgesel ve uluslararası” turizm pazarının yapısı hakkında tam bilgiye sahip değilse pazarı bölümlere ve bu bölümlerden birini hedef alma konusunda başarısız olacağı için yüksek bir rekabetle karşı karşıya kalacaklardır.

H_{1.2.c} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile ilişkisiz büyüme stratejisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.26’da yer verilen bulgular bu hipotezin P değerinin, 0.01 anlamlılık düzeyinde 0.018 olduğunu ve korelasyon değerinin (R) 0.27 olduğunu göstermektedir ve bu bulgulardan yola çıkarak bu hipotez kabul edilmiştir. Her ne kadar yanıtlayıcılar ilişkisiz çeşitlendirmeyi benimsemeyi kabul etmiş olsalar da vermiş oldukları yanıtlar bu stratejiyi benimseyecek kadar güçlü değildir. Ancak otel yöneticilerin bu konudaki görüşleri farklılık göstermektedir. Bu stratejinin benimsenmemesinin nedenleri arasında ilişkisiz çeşitlendirme için gereken yatırımın fazla olması, yüksek vergilerin varlığı, rekabetin yüksek olması, ihracat yapılacak ülkelerdeki ekonomik dalgalanmalar, Türkiye’de döviz kurunun artması sayılabilir. Bahsedilen tüm bu nedenler, bağımsız veya zincir olarak işletilen otel işletmelerinin, temel büyüme stratejisi olarak ilişkisiz çeşitlendirme stratejisinden uzak durmasına neden olmaktadır. Ancak “insan kaynağı ve finansal kaynağı” sahip Rixos Otelleri ve Barut Oteller Grubu gibi otel işletmeleri istisna olarak örnek verilebilir.

İlişkisiz büyüme stratejini benimsemeyi kabul eden yöneticiler ise Türkiye iç/dış pazarında hayatta kalmak ve faaliyetlerini sürdürmek için oldukça tehlikeli bir yolu seçmektedir. Bu işletmeler başarılarını birden fazla ekonomik sektörde sürdürmeye çalışmaktadır. Bu stratejiyi benimseyen işletmelere örnek olarak Crystal Oteller Grubu verilebilir. Bu grup, kendi kendine yetebilmek üzere geliştirdiği politikalarla ilişkisiz çeşitlendirme stratejisini uygulamaktadır. Söz konusu işletme, inşaat ve otel işletmeciliğinde yanı sıra yiyecek/içecek üretiminin faaliyet göstermekte ve ilişkisiz çeşitlendirme stratejisinin uygulanmasında öncü olmaktadır.



Şekil 4.4 H_{1.2}. Hipotezi Bulguları

—————> Anlamli İlişkisi / -----> Anlamsız İlişkisi

Şekil 4.4'teki bulgular doğrultusunda stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile çeşitlendirme stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle, bu teori ve ilk alt-hipotezi kabul edilmiştir. Stratejik karar alıcılar ilişkili çeşitlendirmede yerli/yabancı turistlerin ihtiyaçları/istekleri üzerinde uzmanlaşmaları gerektiğini düşünmektedir. Bu nedenle kısa ve uzun vadede bu amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar.

Bu hipotez kapsamında bulunan ikinci alt-hipotez de kabul edilmiştir. Bazı stratejik karar alıcıların görüşleri ilişkisiz çeşitlendirmenin uygulanmasının oldukça fazla etkinlik gerektirdiği yönündedir. Ayrıca, iç/dış turizm dışı pazarların pek çok farklı açıdan detaylı bir şekilde incelenmesini gerektirmektedir. Bu pazarlara ve beklenen değişikliklere uyum sağlayabilmek ve doğru politikaları/stratejileri seçebilmek için incelenmesi gereken en önemli boyut da makro çevre faktörleridir.

Stratejik karar almada hibrit yaklaşım ve rekabet avantajı üstünlükleri arasında önemli ilişki vardır.

Tablo 4.27'de stratejik karar alma hibrid yaklaşımı ile rekabet avantajı üstünlüğü arasındaki ilişki analiz sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4.27 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Rekabet Avantajı Üstünlükleri Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	P-değeri	Anl.
Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım	Hizmet kalitesi	0.48	*0.000	Anlamlı
	Hizmet esnekliği	0.48	*0.000	Anlamlı
	Hizmet sonumu	0.40	*0.000	Anlamlı
	Hizmet maliyeti	0.34	***0.003	Anlamlı
	Hizmet inovasyonu	0.33	***0.004	Anlamlı
Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Rekabet Avantajının Üstünlükleri		0.58	**0.000	Anlamlı
Bulgular	İkinci Temel Hipotezleri Kabul Eedilmiştir.			

* P < 0.00 / ** P < 0.01 / *** p < 0.05

H_{2.1}. Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile rekabet avantajı yaratan üstünlükleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.27’de yer alan temel bulgular, bu hipotez için 0,00 anlamlılık düzeyinde P değerinin 0.000 olduğunu ve korelasyon değerinin (R) 0.58 olduğunu göstermektedir. Bu bulgular ışığında bu hipotezin kabul edildiğini ve Antalya’da faaliyet gösteren otel işletmelerindeki stratejik karar alıcıların kısa/uzun vadeli stratejik planlarını gerçekleştirmek, büyümek ve hayatta kalmak için benimsedikleri stratejik amaçları için rekabet avantajı yaratan tüm öncelikleri kullanmaya eğilimli olduklarını söylemek mümkündür.

Buna ek olarak, yöneticiler stratejik kararlar aldıklarında rekabet avantajı yaratan öncelikleri belirlerken kısa/uzun vadeli stratejik faaliyetlerini, stratejik planlarını ve amaçlarını dikkate almakta ve böylece rakiplerine karşı üstünlük elde etmektedirler. Yöneticiler, rekabet avantajı elde etmek isteyen tüm otel yöneticilerinin karşı karşıya kaldıkları bazı güçlükleri şu şekilde sıralamışlardır: etkili stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması, mevcut turistleri elde tutarken yeni turistleri çekmek, turizm çevresindeki artan rekabetten kaynaklanan güçlüklerle baş edebilmek, teknolojik gelişmelere ayak uydurmak, gelecek yönelimli olmak.

Stratejik karar alıcılar bu nedenle Türkiye turizm pazarının incelenmesi ve analizinde Porter’ın görüşlerinden faydalandıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler turistlerin beklentilerini karşılamak ve piyasada rekabet avantajlarını sürdürmek için ilk olarak pazara yeni girecek firmaların tehdidini incelemişlerdir. Bu yaklaşımda Türkiye turizm pazarında ve özellikle Antalya’da yerel/uluslararası otel işletmesi pazarına yeni girebilecek olan firmalara karşı hazırlıklı olmaktadır. İkinci boyutta turizm ve seyahat acentelerinin pazarlık güçleri incelenmektedirler. Yöneticilerin üçüncü araştırma alanı turistlerin pazarlık gücüdür. Bu noktada, başarılı yöneticiler hizmetlerini sunmadan önce turistlerin gelir düzeylerini inceleyerek turizm pazarını ele almaktadır. Yöneticilerin dördüncü inceleme alanı ikame hizmetlerin tehdididir. Bu doğrultuda otel yöneticileri Antalya’da bulunan ve turistlere

beklentileri ve ekonomik koşullarına uygun tercihleri doğrultusunda tam bir seçme özgürlüğü sunan otel işletmelerinin yapısını dikkate almaktadır.

Yukarıda yer verilen açıklamalar doğrultusunda otel işletmelerinin stratejik karar alırken rekabet avantajı yaratan öncelikleri, işletmenin rekabet stratejisine bağlı olarak dikkatli bir şekilde seçmeleri gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca, otel yöneticileri bugün ve gelecekte Türkiye turizm pazarında rekabet avantajını korumak için rekabet önceliği yaratan bu avantajlara sahip olmalıdır.

H_{2.1.a} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile hizmet sonucu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.27’de yer alan bulgular doğrultusunda, 0.00 anlamlılık düzeyinde P değeri 0.000 ve korelasyon değeri (R) 0.40 olarak bulunmuş ve bu hipotez kabul edilmiştir.

Antalya’da faaliyet gösteren 5-yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan stratejik karar alıcılar rekabet avantajı yaratan bu önceliğin üç boyutuna odaklanmaktadır. Bu boyutlar hizmet sunum hızı, hizmetin zamanında sunumu ve geliştirme hızı. Hizmet sunumu rekabet avantajı yaratan temel önceliklerinden biridir çünkü turistler ihtiyaçlarının/isteklerinin doğru zamanda doğru şekilde karşılanmasını istemektedir.

Diğer taraftan, stratejik karar alıcılar, zamanla ilgili olan hizmet sunumu yetkinliğinin şu özellikleri yansıttığını düşünmektedir: otel işletmesinin operasyonlarının sayısı, herhangi bir hizmetin turistlere sunulma hızı, iç/dış turizm pazarında geliştirilen ve sunulan hizmetlerin güvenilirliği, turizm hizmetlerindeki ve süreçlerdeki iyileştirmelerin oranı.

Talep edilen fonksiyonun sunumu; kalite/güvenilirlik gereklerini karşılayan doğru hizmetlerin, doğru miktarda, doğru zamanda, doğru turizm pazarlarında, uygun fiyatta, doğru araçlar vasıtasıyla, doğru hizmetlerle (turizm hizmetlerinin sunumundan önce ve sonra) karşılanmasıdır. Bu doğrultuda, rekabet avantajı yaratmak için otel işletmesinin, Türkiye’deki iç/dış turizm pazarındaki rakipleri karşısında daha üstün bir konum elde etmesini sağlayacak faktörleri kararlılıkla uygulaması gerekmektedir.

H_{2.1.b} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.27’de sunulan temel bulgulardan yola çıkarak, 0.00 anlamlılık düzeyinde P değeri 0.000 ve korelasyon değeri (R) 0.48 olan bu hipotezin kabul edildiği görülmektedir. Elde edilen bu sonuç, stratejik karar alıcıların işletmelerinde ağırlıklı olarak rekabet avantajı yaratan öncelikler yaratmaya odaklandıklarını göstermektedir. Bu duruma, kalite önceliğinin turizm pazarında, turistlerin ihtiyaçlarını/beklentilerini karşılayan/aşan hizmetler sunarak rekabetçi bir konum elde etmek için temel araç olduğu düşüncesi neden olmaktadır.

Bu nedenle kalite önceliği bir rekabet silahı olarak görülmekte ve ayrıca, Türkiye turizm pazarının içinde/dışında pazar payı oluşturmak ya da pazar payını artırmak isteyen otel işletmeleri için stratejik bir hedef olmaktadır.

Otel işletmeleri bir hizmet örgütüdür ve bu nedenle turistlerin aldıkları hizmetlerden tatmin olmaları dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan birisidir. Bu durum otel işletmesindeki stratejik karar alıcılara hayatta kalmak ve kârlılıklarını maksimize etmek için tam bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Son olarak otel işletmelerinin kalite önceliğini benimseyerek farklılaştırma stratejisini benimseyebileceklerini ve sundukları hizmetler için daha yüksek fiyatlar belirleyebileceklerini söylemek mümkündür. Bu nedenle kalite önceliği otel yöneticilerine rekabetçiliklerini geliştirme ve turistlerin beklentilerini/ihtiyaçlarını karşılayarak sadakatlerini sağlama imkanı sunmaktadır.

Diğer taraftan kaliteli hizmet sunan işletmeler, rekabet çevrelerini müşteri ilişkileri yönetimini desteklemek ve geliştirmek için bir platform olarak kullanmalı ve turistlere yönelik tüm hizmetlerde üstün kalitede hizmet sunumunu sağlamalıdır. Antaya’da faaliyet gösteren 5-yıldızlı otel işletmeleri üstün kalite kontrolü ve geniş bir yelpazede yerli/yabancı turiste hizmet vermektedir.

H_{21c} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile hizmet maliyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.27’de sunulan temel bulgulardan yola çıkarak 0.05 anlamlılık düzeyinde P değeri 0.003 ve korelasyon değeri (R) 0.34 olarak hesaplanan bu hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

Stratejik karar alıcılar işletmelerinde rekabet avantajı yaratan bu önceliğin kullanılması konusunda hemfikirdir. Karar alıcılar, maliyet önceliğinde başarılı bir şekilde rekabet etmek isteyen otel işletmelerinin yalnızca kısa vadeli maliyet düşürmelerden faydalanarak verimliliğin artırılması durumunda bu yaklaşımın uzun vadede sürdürülebilir olmadığını fark ettiklerini ifade etmektedirler. Mevcut harcamalarla gelecekteki operasyon maliyetlerinin azaltılması arasında ödünleşmede (tradeoff) bulunan uzun vadeli bir verimlilik “portföyü” gerekmektedir. Bu portföy güncel tesis ve altyapı yatırımlarını, ekipmanları, çalışanların beceri ve yetkinliklerini geliştiren eğitimler gibi sistemleri ve akış operasyonlarını içermektedir.

Bu doğrultuda otomasyon ve teknolojiye yatırım yapmanın, donanımlı insan kaynağı seçiminin, doğru araştırma ve geliştirme faaliyetlerini uygulamanın turistlere yönelik olan sunulan hizmetleri daha düşük fiyatla sağlama ve sunulan hizmetlerde rakip otel

işletmelerine kıyasla rekabetçi olabilmek için maliyetleri düşürmede önemli olduğu düşünülmektedir. Karar alıcılar ayrıca turizm hizmetlerinin pahalı olduğunu ve hizmetlerin turistler tarafından kullanılabilmesi için geniş bir yelpazede tamamlayıcı ürüne ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle hizmetlerin düşük fiyatlarda sunulmasının doğru bir uygulama olmadığı görüşünde yöneticiler hemfikirdir.

H_{2.1.d} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile hizmet esnekliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.27’de sunulan temel bulgulardan yola çıkarak P değeri 0.00 anlamlılık düzeyinde 0.000 olarak ve korelasyon değeri (R) 0.48 olarak hesaplanan bu hipotezin kabul edildiği görülmektedir. Bu rekabet önceliğinin öneminden dolayı stratejik karar alıcıların görüşleri, işletmelerinde, kısa/uzun vadede stratejik amaçların elde edilmesinde temel öğelerden biri olan esneklik önceliğini uygulamaya yöneliktir.

Otel yöneticiler bu önceliğin üç boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. Bu boyutlardan ilki kişiselleştirmedir. Burada otel yöneticileri, makro-çevre öğelerini ele alarak işletmenin mevcut durumdaki hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları belirlemek için mevcut/potansiyel turizm pazarını incelemeye odaklanmaktadır.

Esnekliğin ikinci boyutunu oluşturan çeşitlilik öğesinde otel yöneticileri turizm talebinde meydana gelebilecek herhangi bir değişikliğe tepki verebilmek için kaynakların tamamını sağlamaya/dağıtmaya çalışmaktadır. Sundukları turizm hizmetlerinde çeşitlilik yaratarak daha fazla sayıda turist çekmeye ve bu turistlerin ihtiyaçlarını/beklentilerini tatmin etmeye çalışmaktadırlar.

Esneklik boyutunun üçüncü öğesini oluşturan hacim esnekliği ise Türk turizm pazarının esnekliği ile ilgilidir ve Antalya’da faaliyet gösteren otel işletmelerinin yayılma esnekliğini elde etmek ve mevcut/potansiyel turistleri çekmek amacıyla çeşitli hizmetleri sunmak/sağlamak için özgür bir şekilde faaliyet göstermelerine imkan vermektedir.

H_{2.1.e} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile hizmet yeniliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

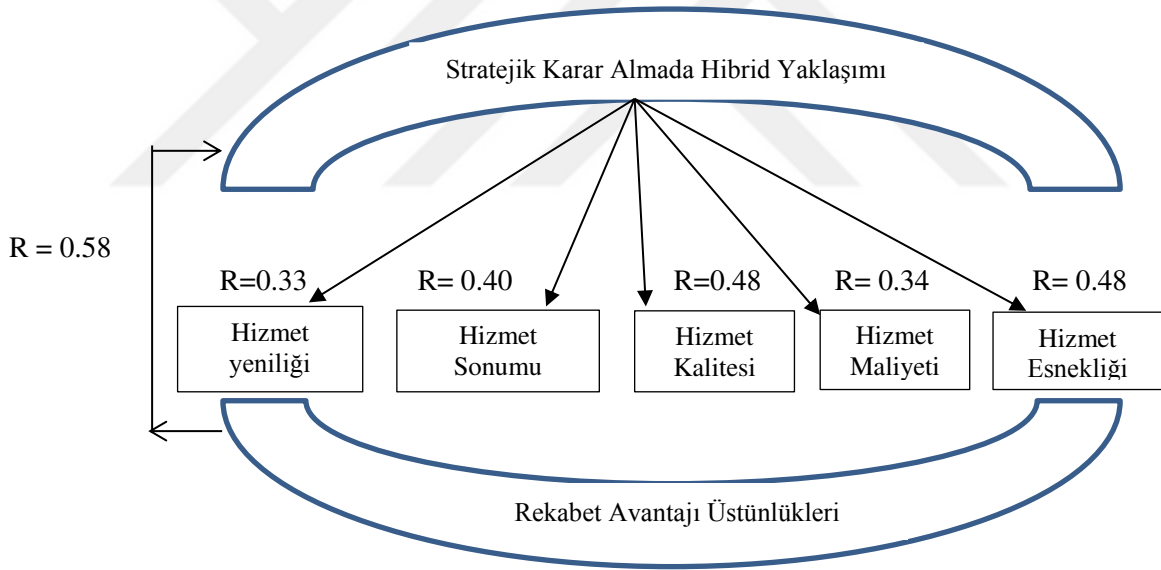
Tablo 4.27’de yer veriler bulgular 0.05 anlamlılık düzeyinde P değeri 0,004 ve korelasyon değeri (R) 0.33 olan bu hipotezin kabul edildiğini göstermektedir.

Rekabet avantajı yaratan bu önemli üstünlükte stratejik karar alıcılar işletmelerinde kalıcı, küresel ve dinamik bir süreç olarak görülen inovasyon stratejisini uygulamaya eğilimlidir.

Ayrıca otel endüstrisinde inovasyonun mevcut/potansiyel turizm pazarına yönelik olaraktüm turizm değer zincirini kapsayan yeni fikirler, yeni hizmetler getirdiğini eklemektedirler.

Turizm hizmetlerinin diğer ürünlerden ayrıldığı nokta hizmetlerin “saklanamaması ve aktarılamamasıdır”. Aynı yerde üretilen ve tüketilen turizm hizmetleri aynı zamanda turistlerin aktif katılımını gerektirmekte ve havayolu, otel zinciri veya araç kiralama firmaları gibi büyük sermayeli varlıkları içermektedir. Bahsedilen bu noktalar inovasyon aracılığıyla ürünlerin değerini artırmak için bir vasıta olarak kullanılabilir.

Diğer yandan otel endüstrisindeki temel güçlük sektörün genel kârlılığını artıracak yeni turizm hizmetleri sunmak ve ayrıca değişen turizm talebine daha iyi bir şekilde yanıt vererek destinasyonların veya otel işletmelerinin çekiciliğini ve rekabetçiliğini artırmaktır. Bu nedenle inovasyon önceliği yalnızca turizm endüstrisini yeni pazarlama stratejileriyle değişen turizm örüntüsüne adapte etmek anlamına gelmemekte; aynı zamanda yeni ve inovatif turizm hizmetleri sunmayı içermektedir.



Şekil 4.5 İkinci Temel Hipotezi Bulguları

Anlamli İlişki/ —————> Anlamsız İlişki - - - - ->

Şekil 4.5’te sunulan bulgular doğrultusunda stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile rekabet avantajı yaratan öncelikler arasında, anlamlı bir korelasyon olduğunu söylemek mümkündür ($P = 0.000$, anlamlılık düzeyi = $0,000$, korelasyon değeri (R) = 0.58). Bu doğrultuda bu hipotez genel olarak kabul edilmektedir. Çalışmanın birinci alt-hipotezini oluşturan zaman önceliği de kabul edilmiştir. Stratejik karar alıcılar zaman önceliğinin rekabet avantajının temel öğelerinden birini oluşturduğunu düşünmektedir ve bu yaklaşımda,

turistlerin ihtiyaç ve istiklerinin mümkün olan en kısa zamanda karşılanmasına yönelik talepleri etkilidir.

İkinci alt-hipoteze ait veriler de bu varsayımın kabul edildiğini göstermektedir. Stratejik karar alıcıların bu konudaki görüşleri hizmet kalitesi üstünlüklerinin turizm hizmetlerinin temelini oluşturduğu yönündedir ve Antalya’da faaliyet gösteren 5-yıldızlı otel işletmeleri kaliteli hizmetler sunmaktadır.

Üçüncü alt-hipotezin kabul edilmesiyle ilgili olarak stratejik karar alıcılar turizm hizmetlerinin maliyetinin daha yüksek olduğunu ve Türkiye’deki iç/dış turizm pazarında sunulması için ilave tamamlayıcı hizmetlere ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir.

Çalışmanın dördüncü alt-hipotezi de kabul edilmiştir ve stratejik karar alıcıların görüşleri, Antalya’yı ziyaret eden turist çeşitliliğine ve ayrıca turizm destinasyonlarındaki turistlerin ihtiyaç ve gereksinimlerinin çeşitliliğine uygun olarak farklı turizm hizmetleri sunma konusunda esneklik önceliğinin önemli olduğuna işaret etmektedir.

Son olarak çalışmanın beşinci alt-hipotezini oluşturan hizmet yeniliği üstünlüklerinin ilişkisi de kabul edilmiştir. Stratejik karar alıcılar, otel işletmelerinin Türk turizm pazarında etkili olmalarına ve pazara öncülük etmelerine imkan verecek şekilde kontrol sahibi olmalarını sağlayacak inovasyonları benimsemektedir.

4.11.3.2 Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Anket formuna verilen yanıtlardan elde edilen veriler kullanılarak stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile büyüme stratejisi ve reket avantajı üstünlüğü arasındaki nedensellik ilişkisi test edilmiştir.

Tablo 4.28, stratejik karar alma hibrid yaklaşımı ile büyüme stratejisi arasındaki nedensellik ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.28 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Büyüme Stratejisi Arasındaki Nedensellik İlişkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Sabit	B	R ²	F-Test	P-Değeri	Anl.
Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım	Konsantrasyon Büyüme Stratejisi	0.42	0.77	0.10	7.91	***0.006	Etkili
	Çeşitlendirme Büyüme Stratejisi	0.09	0.83	0.34	9.53	***0.003	Etkili
Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşımı ile Büyüme Stratejisi		0.44	0.77	0.17	14.90	*0.000	Etkili
Bulgular		Üçüncü Temel Hipotezi Kabul Edilmiştir					

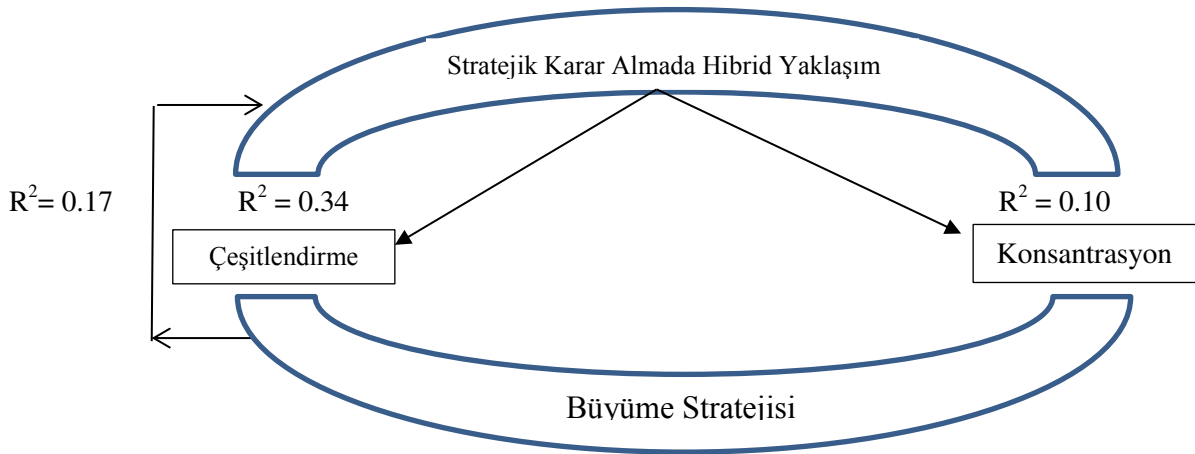
* P < 0.00 / ** P < 0.01 / *** p < 0.05.

Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile büyüme strateji arasında anlamlı bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır.

Tablo 4.28’de sunulan bulgular bu hipoteze ait p değerinin, 0.00 anlamlılık düzeyinde 0.000 ve R^2 değerinin 0.17 olarak hesaplandığını ve bu doğrultuda hipotezin kabul edildiğini göstermektedir. Yoğun büyüme stratejisindeki değişimin % 17 stratejik karar almada hibrid yaklaşımla açıklanabilirken, bu değişimin % 83 model de yer olmayan diğer bağımsız değişkenlerle açıklanmaktadır.

Antalya turizm pazarında faaliyet gösteren stratejik karar alıcılar, stratejik karar almada hibrid yaklaşımın doğru bir bilimsel yaklaşım olduğu ve otel yöneticilerini işletme faaliyetlerinde büyüme stratejisini ve alt stratejilerini benimseme konusunda motive ettiği görüşündedirler. Bu stratejiler “insan kaynağı ile finansal kaynağa” sahip, karar vericilerin “beceri/deneyimi” bulunan, kararların bireysel/katılımcı alınmasına bağlı olarak şekillenen, işletme çevresinin istikrarsız olduğu, iç/dış çevre ile makro/mikro çevre öğelerinin etkili olduğu herhangi bir otel işletmesinin rakiplerden öne çıkmasını sağlayacak tüm boyutları içermektedir.

Bunlara ek olarak, büyüme stratejisi istikrarsız işletme çevrelerinde etkili olmaktadır ve turizm endüstrisi bu tür bir yapıya sahiptir. Ayrıca, yüksek rekabet altında faaliyet gösteren büyük ölçekli otel işletmeleri bu stratejileri kullanarak rekabetin etkisini en düşük seviyeye çekmeye çalışmaktadır.



Şekil 4.6 Üçüncü Temel Hipotezi Bulguları

————> Anlamlı Etki var / - - - - -> Anlamlı Etki Yok

Şekil 4.6’da görüldüğü üzere, p değeri 0.00 anlamlılık düzeyinde 0.000 olarak ve R^2 değeri 0.17 olarak hesaplanan bu hipotez kabul edilmiştir.

Bu doğrultuda bulguların hibrid yaklaşım ile büyüme stratejisi arasındaki anlamlı ilişkiyi ortaya koyduğunu ve söz konusu hipotezin kabul edildiğini söylemek mümkündür.

Antalya turizm pazarında yer alan stratejik karar alıcılar, turizm gibi istikrarsız işletme çevrelerinde etkili olan bu stratejiyi benimsemektedir.

Tablo 4.29’da stratejik karar almada hibrid yaklaşımı ile konsantrasyon büyüme arasındaki nedensellik ilişkiligöstermektedir.

Tablo 4.29 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Konsantrasyon Büyüme Stratejisi Arasındaki Nedensellik İlişkisi

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	Sabit	B	R ²	F-test	P-değeri	Anl.
Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım	Dikey Konsantrasyon	0.43	0.78	0.09	7.07	**0.010	Etkili
	Yukarı Konsantrasyon	- 0.90	1.08	0.08	6.78	*0.011	Etkili
	Aşağı Konsantrasyon	1.78	0.49	0.03	2.11	0.15	Etkisiz
	Yatay Konsantrasyon	0.40	0.75	0.04	2.99	0.088	Etkisiz
Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Konsantrasyon Büyüme Stratejisi		0.42	0.77	0.10	7.91	***0.006	Etkili
Bulgular		H_{3.1.a} Kabul Edilmiştir					

* P < 0.00 / ** P < 0.01 / *** p < 0.05.

H_{3.1.a} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile konsantrasyonbüyüme stratejisi arasında anlamlı bir nedensellik ilişkili bulunmaktadır.

0.05 anlamlılık düzeyinde p değeri 0.006 ve R²değeri 0.10 olan bu hipotez kabul edilmiştir. Konsantrasyon büyüme stratejisindeki değişimin % 10’u stratejik karar almada hibrid yaklaşımla açıklanabilirken, bu değişimin % 90’ı modelde yer olmayan diğer bağımsız değişkenlere açıklanmaktadır.

Antalya’nın ve buradaki turizm pazarının turizm endüstrisinin gelişmesi için çok farklı içeriklere sahip olma özelliği doğrultusunda devlet tarafından bu önemli sektöre yatırımcıları çekecek farklı kapılar açılmaktadır. Bu nedenle yalnızca Antalya’da 5-yıldızlı otel sayısı 269’dur ve bu oteller Çamyuva, Tekirova, Kemer, şehir merkezi, Belek, Manavgat ve Alanya bölgelerine yayılmış durumdadır.

Tüm bu turizm bölgeleri, Antalya’nın diğer yerel/bölgesel turizm destinasyonlarıyla rekabet edebilmesini sağlamaktadır. Antalya son yıllarda uluslararası turizm destinasyonları arasında da önemli bir yere sahip hale gelmiştir ve tüm dünyadan turistleri bölgeye çekmektedir.

Stratejik karar alıcılar konsantrasyon büyüme stratejisinde hibrid yaklaşımın fark edilebilir etkisi üzerinde hem fikirdir. Bu nedenle, Antalya turizm pazarında stratejik planlarını/politikalarını elde edebilmek için adımlarını bilimsel ve kararlı bir şekilde atmaya odaklanmışlardır. Buna ek olarak dikey büyümeyi de benimsemektedirler ve işletmelerinde yatay büyüme stratejisini uygulamaktan kaçınmaktadırlar.

H_{3.1.b} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile dikey konsantrasyon stratejisi arasında anlamlı bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır.

Tablo 4.29’da yer verilen değerlerde görüldüğü üzere, bu hipoteze ait ve 0.01 anlamlılık düzeyinde hesaplanan p değeri 0.010 ve R^2 değeri 0.09 olarak bulunmuş ve bu veriler doğrultusunda hipotez kabul edilmiştir. Dikey büyüme stratejisindeki değişimin % 9’u stratejik karar almada hibrid yaklaşımla açıklanabilirken, bu değişimin % 91’i model de yer olmayan diğer bağımsız değişkenlere açıklanmaktadır. Stratejik karar alıcıların hibrid yaklaşımın dikey konsantrasyon üzerinde anlamlı etkisi olduğu görüşüne sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Karar alıcılar dikey konsantrasyon stratejisinin otel işletmesinde uygulanması durumunda girdilerinin yani tedarikçilerinin (geriye doğru konsantrasyon) ve çıktılarının yani distribütörlerinin (ileriye doğru konsantrasyon) kontrol edileceğini düşünmektedirler. Böylece kaynak maliyeti azaltılabilecek, verimsiz operasyonlar daha etkin hale getirilebilecek, satın alma/satış maliyetleri azaltılacak, turizm pazarında hayatta kalmak ve etkin bir şekilde faaliyet göstermek için fonksiyonlar/yeterlilikler arasında koordinasyon artacaktır. Örneğin, Crystal Grup faaliyetlerinde dikey konsantrasyon stratejisini benimsemiştir. Grup bünyesinde, otellerde tüketilecek olan yiyecek ve içeceği üreten işletmeler bulunmaktadır. Bu strateji Crystal grubun Antalya turizm pazarında merkezi bir noktada yer almasını sağlamaktadır.

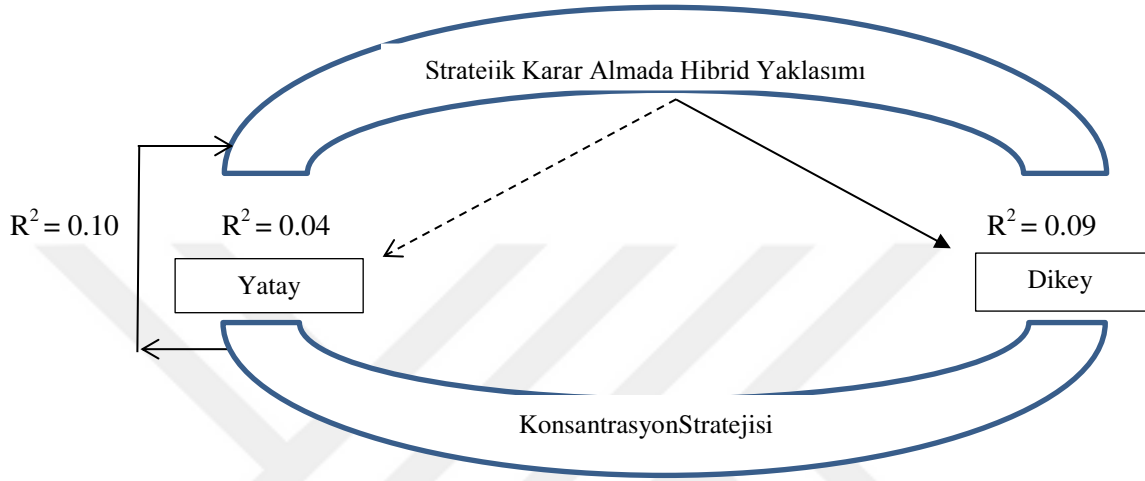
H_{3.1.c} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile yatay konsantrasyon stratejisi arasında anlamlı bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır.

Tablo 4.30’da sunulan verilerden yola çıkarak bu hipoteze ait olan ve 0.05 anlamlılık düzeyinde hesaplanan p değerinin 0.088 ve R^2 değerinin 0.04 olduğu görülmekte ve hipotez reddilmektedir. Yatay büyüme stratejisindeki değişimin % 4’ü stratejik karar almada hibrid yaklaşımla açıklanabilirken, bu değişimin % 96’sı model de yer olmayan diğer bağımsız değişkenlere açıklanmaktadır.

Uygulamada, otel işletmelerinin amaçlarına/politikalarına ulaşmak için stratejik amaç olarak yatay büyüme stratejisi neredeyse hiç kullanılmamaktadır. Bu tercihte, söz konusu işletmelerde görev yapan stratejik karar alıcıların, bu stratejiyi benimsemeleri veya uygulamaları durumunda bu örgütlerin başarısız olacağına dair inançları yer almaktadır.

Ayrıca, karar alıcılar, yatay büyüme stratejisini uygulamanın ve bu stratejiyi kullanarak turizm pazarında etkili bir şekilde büyümenin oldukça fazla sayıda “insan kaynağı ve finansal kaynak” varlığını, güçlü bir örgüt yapısını, mevcut hedef, politika ve stratejilerin kısa/uzun vadeli olarak oluşturulmasını gerektirdiğini düşünmektedirler.

Diğer taraftan, stratejik karar alıcılar yatay büyümenin yerel, bölgesel ve uluslararası turizm pazarlarına yeni hizmet sunma inovasyonunu sunarak esnekliğin azalmasına neden olduğu görüşündedirler. Bu durum da bir veya iki otel işletmesinin Antalya'daki turizm pazarına hakim olarak monopol bir yapının oluşmasına neden olabilmekte ve rekabeti ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle stratejik karar alıcılar kısa/uzun vadeli stratejik politika/amaçlarında bu stratejiyi uygulamayı reddetmektedir.



Şekil 4.7 H3.1.a Hipotezinin Bulguları

————> Anlamlı Etki Var / - - - - -> Anlamlı Etki Yok

Şekil 4.7’de görüldüğü üzere, 0.000 anlamlılık düzeyinde hesaplanan p değeri (0.000) ve R^2 değeri (0.10) stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile konsantrasyon büyüme stratejisi arasında anlamlı bir nedensellik ilişkili olduğunu göstermektedir. Konsantrasyon büyüme stratejisindeki değişimin % 10’u stratejik karar almada hibrid yaklaşımla açıklanabilirken, bu değişimin % 90’ı model de yer olmayan diğer bağımsız değişkenlere açıklanmaktadır.

Bu doğrultuda bu hipotezin kabul edildiğini söylemek mümkündür. Çalışmanın, hibrid yaklaşımın dikey konsantrasyon ile arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu savunan ilk alt-hipotezi kabul edilmiştir. Çalışmaya katılan ve “araştırmanın örneklemini” oluşturan stratejik karar alıcılar, tam “ileriye ve geriye” dikey konsantrasyonu benimsemişlerdir.

Bunun aksine, Antalya turizm pazarındaki stratejik karar alıcılar hibrid yaklaşımın yatay büyümede etkili olmadığını düşünmektedir. Bu büyüme stratejisini uygulamanın güçlüğü ve uygulamada karşılaşılan sınırlılıklar nedeniyle bu hipotez reddedilmiştir.

Tablo 4.30’da araştırmaya stratejik karar alma hibrid yaklaşımı ile çeşitlendirilmiş büyüme stratejisi arasındaki nedensellik ilişkisini göstermektedir.

Tablo 4.30 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Çeşitlendirilmiş Büyüme Stratejisi Arasındaki Nedensellik İlişkili

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Sabit	B	R ²	F-Test	P-Değeri	Anl.
Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım	İlişkili Çeşitlendirme	1.33	0.69	0.13	11.17	*0.001	Etkili
	İlişkisiz Çeşitlendirme	1.15	0.97	0.07	5.81	**0.018	Etkili
Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Çeşitlendirilmiş Büyüme Stratejisi		0.09	0.83	0.34	9.53	***0.003	Etkili
Bulgular		H_{3.2.a} Kabul Edilmiştir					

P * < 0.00 / ** P < 0.01 / *** p < 0.05.

H_{3.2.a} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile çeşitlendirilmiş büyüme stratejisi arasında anlamlı bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır.

Tablo 4.31’de sunulan bulgulardan yola çıkarak bu hipotez kabul edilmiştir (anlamlılık düzeyi = 0.05, p = 0.003, R²= 0.34). Çeşitlendirilme büyüme stratejisindeki değişimin % 34’ü stratejik karar almada hibrid yaklaşımla açıklanabilirken, bu değişimin %66’sı model de yer olmayan diğer bağımsız değişkenlere açıklanmaktadır. Kabul edilen bu hipoteze göre, çeşitlendirme stratejisinde stratejik karar alıcılar ilişkili/ilişkisiz alanlara yatırım yaparak otel işletmesinin faaliyetlerini büyütmek için hibrid yaklaşımı benimsemektedir. Böylece işletmenin temel faaliyetleriyle elde edilebilecek olan satış artışı ve kârlılıktan daha fazlasını elde etme imkanına sahip olmakta; mevcut kaynakları ve yetkinlikleri satış ve pazarlamada, genel yönetim becerileri/bilgisinde, dağıtım kanallarında daha etkin bir şekilde kullanmakta ve ayrıca nakit fazlası yaratarak bu kaynağı turizm/turizm dışı alanlarda ilişkili/ilişkisiz faaliyetler için kullanmaktadırlar.

Diğer taraftan, stratejik karar almada hibrid yaklaşım otel işletmelerindeki stratejik karar alıcıların, mevcut finansal kaynaklarını güvenli bir şekilde kullanarak hangi ekonomik alanlara yatırım yapabilecekleri ve bu ekonomik alanlara yapacakları yatırımla kârlılığın sürekli olmasını sağlama konusunda karar vermelerini kolaylaştırmaktadır.

H_{3.2.b} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile ilişkili çeşitlendirme büyüme stratejisi arasında anlamlı bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır.

0.01 anlamlılık düzeyinde hesaplanan p değeri (0.001) ve R² değeri (0.13) bu hipotezin kabul edilmiştir, ek olarak, ilişkili büyüme stratejisindeki değişimin % 13’ü stratejik karar almada hibrid yaklaşımla açıklanabilirken, bu değişimin % 87’si model de yer olmayan diğer bağımsız değişkenlere açıklanmaktadır. Tablo 4.30’da sunulan bulgular doğrultusunda istatistiki olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Stratejik karar alıcılar Antalya’da turizm pazarında etkin bir şekilde büyümek için ilişkili çeşitlendirmenin doğru bir büyüme stratejisi olduğu görüşündedir. Şehrin ekonomisinin ağırlıklı olarak turizm gelirlerine bağlı olması devletin mevcut ve gelecek politikalarında/planlarında bu konuya öncelik vermesini sağlamakta ve sermaye sahiplerine bu şehirde lüks otel yatırımları yapmaları konusunda imkanlar sunmaktadır. Ancak bu tür bir yatırım kaynak ve yetkinliklerin, özellikle insan kaynağı ve finansal kaynağın fazla olmasını gerektirmektedir.

Otel yöneticileri işletmelerinde ilişkili büyüme stratejisini uygulamanın başarılı olacağına inanmaktadır. Bunun için de otel işletmelerinin gerçek durumuyla ilgili bilimsel veriye ve stratejik kararları alırken mikro/makro çevrede meydana gelen değişiklikleri dikkate almaya ihtiyaçları bulunmaktadır.

Bunun aksine otel işletmelerindeki bazı stratejik karar alıcılar, kararlı adımlarla doğru stratejik kararların alınmasıyla tek bir faaliyet alanında büyümenin ve genişlemenin daha güvenli olduğunu düşünmektedir. Bu doğrultuda bağımsız olarak işletilen veya zincir oteller, hibrid yaklaşımın temel büyüme stratejisi olarak ilişkili çeşitlendirme üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu düşünmektedir. Böylece otel işletmesinin çabaları, kaynakları ve yetkinlikleri pek çok amacı gerçekleştirmek üzere farklı alanlara yönlendirilmiş olmayacaktır.

H_{3.2.c}.Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi arasında anlamlı bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır.

Tablo 4.31’de yer verilen bulgular, 0.01 anlamlılık düzeyinde hesaplanan p değeri (0.018) ve R² değerinin (0.07) bu hipotezin kabul edildiğini göstermektedir. Ek olarak ilişkisiz büyüme stratejisindeki değişimin % 7’si stratejik karar almada hibrid yaklaşımla açıklanabilirken, bu değişimin % 93’ü model de yer olmayan diğer bağımsız değişkenlere açıklanmaktadır.

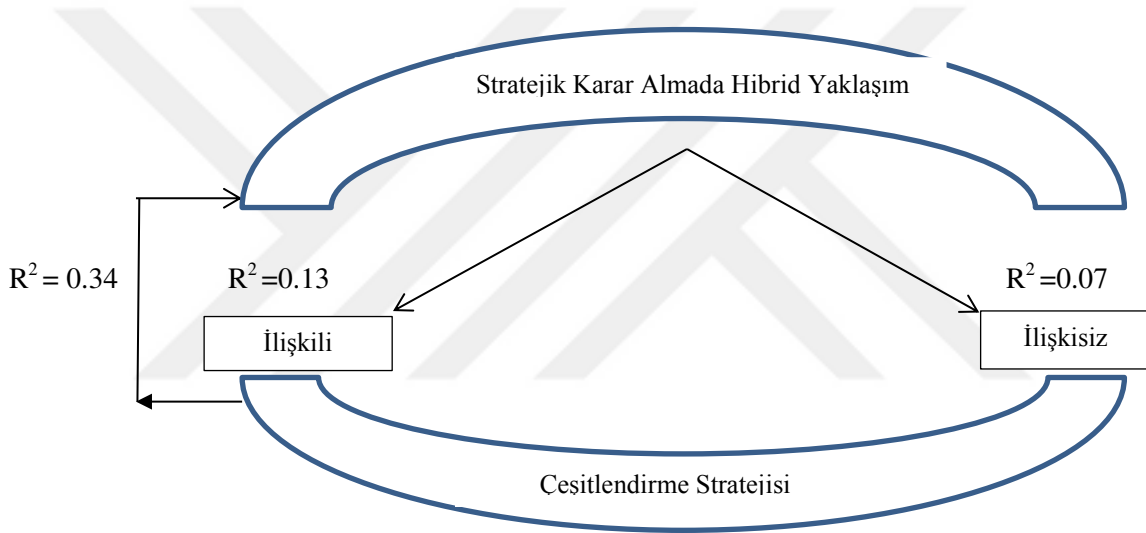
İlişkisiz çeşitlendirme stratejisiyle büyümenin gerçekleşmesi oldukça güçtür ve güçlü bir örgüt yapısı, yüksek beceri/denetim, kaynak fazlalığı ve işletme çevresine hakimiyet gerektirmektedir. Ancak Antalya’da faaliyet gösteren 5-yıldızlı otellerde görev yapan stratejik karar alıcılar stratejilerinde/planlarında bu büyüme stratejisinden faydalanmaktadır.

Antalya’da turizm sektörünün mevsimlik olmasından dolayı otel yöneticileri ilişkisiz çeşitlendirme stratejisini kullanmanın hayatta kalmak ve faaliyetlerini sürdürmek için iyi bir yöntem olduğunu düşünmektedir. Bunun için otel işletmelerinin bu stratejiyi uygulayacak becerilere sahip olmaları, yöneticilerin yatırım yapılacak işletme alanıyla ilgili tam donanımlı olmaları, örgüt içindeki ve rakip işletmelerdeki zayıf/güçlü yönelerin tespit edilmesi, işletme

çevresindeki fırsatların/tehditlerin belirlenmesi ve yeterli finansal likiditeye sahip olunması gerekmektedir.

Stratejik karar alıcılar, örgütsel yetkinliklerin aynı zamanda birden fazla faaliyet alanında kullanılmak üzere dağılmasından dolayı turizm faaliyetleriyle eş zamanlı olarak farklı bir işletme alanına yatırım yapılmasının güvenli olmadığını düşünmektedir.

Ancak bağımsız veya zincir olarak işletilen otel işletmelerindeki stratejik karar alıcılar hibrid yaklaşımın temel büyüme stratejisi olarak ilişkisiz çeşitlendirme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görüşündedirler. Bu yaklaşımın oluşmasında söz konusu stratejinin otel işletmesinin pazar payını, kârlılığını, kaynaklarını artırması ve işletmenin turizm/turizm dışı pazarlarda rekabetçi bir konum elde etmesine imkan vermesi yer almaktadır.



Şekil 4.8 H_{3.2.a} Hipotezi Bulguları

————> Anlamli Etki Var / -----> Anlamli Etki Yok

Şekil 4.8’de sunulan veriler doğrultusunda stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile çeşitlendirerek büyüme stratejisi arasında anlamlı bir nedensellik ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür (anlamlılık düzeyi = 0.05, p = 0.003, R²= 0.34). Ancak çeşitlendirilme büyüme stratejisindeki değişimin % 34’ü stratejik karar almada hibrid yaklaşımla açıklanabilirken, bu değişimin % 66’sı model de yer olmayan diğer bağımsız değişkenlere açıklanmaktadır. Genel olarak bu hipotez kabul edilmiştir. Çalışmanın ilk alt-hipotezi de kabul edilmiştir. Stratejik karar alıcılar hibrid yaklaşımın ilişkili çeşitlendirmeyeyle büyüme ile ilişkili olduğu görüşündedir. Bu yaklaşımda, bağımsız veya zincir olarak işletilen otel işletmelerindeki karar alıcıların ilişkili çeşitlendirmeyeyle büyümenin sadece Türkiye’de değil aynı zamanda tüm dünyada önemli bir turizm destinasyonu olan Antalya turizm pazarında kârlılık elde etmek için etkili bir yaklaşım olduğu görüşüne sahip olmaları etkili olmaktadır.

Antalya’da turizm sektöründe faaliyet gösteren karar alıcılar ayrıca hibrid yaklaşımın çeşitlendirerek büyüme üzerinde etkili olduğu görüşündedirler. Bu doğrultuda bu hipotez kabul edilmiştir. Antalya’daki turizm faaliyetlerinin yoğunluğu, işletmelerin, tamamlayıcı hizmetler sunan farklı sektörlerle yönelmelerine neden olmuş ve bu büyüme stratejisini benimseyebilecek yeterli potansiyele sahip otel işletmeleri için bu strateji cazip hale gelmiştir.

Stratejik karar almada hibrit yaklaşım ve rekabet avantajı üstünlükleri arasında önemli bir nedensellik ilişkilivardır

Tablo 4.31’de stratejik karar alma hibrid yaklaşımı ile rekabet avantajının üstünlüğü arasındaki etkili açıklaması göstermektedir.

Tablo 4.31 Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Rekabet Avantajının Üstünlükleri Arasındaki Nedensellik İlişkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Sabit	B	R ²	F-Testi	P-Değeri	Anl.
Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım	Hizmet Sunumu	1.72	0.64	0.16	13.96	*0.000	etkili
	Hizmet Kalitesi	1.28	0.74	0.23	22.59	*0.000	etkili
	Hizmet Maliyeti	0.42	0.73	0.12	9.67	**0.003	etkili
	Hizmet Esnekliği	0.11	0.99	0.23	22.42	*0.000	etkili
	Hizmet Yeniliği	1.16	0.70	0.11	8.99	**0.004	etkili
Stratejik Karar Almada Hibrid Yaklaşım ile Rekabet Avantajının Üstünlükleri		0.94	0.76	0.33	36.75	* 0.000	etkili
Bulgular		Dördüncü Telmel Hipotezi Kabul Edilmiştir					

* P < 0.00 / ** P < 0.01 / *** p < 0.05.

H_{4.1} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile rekabet avantajının üstünlükleri arasında anlamlı bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır.

Tablo 4.31’de sunulan bulgular doğrultusunda, 0.00 anlamlılık düzeyinde p değerinin 0.000 ve R² değerinin 0.33’ü olarak hesaplandığı, ayrıca rekabet avantajının üstünlüklerindeki değişimin % 33 stratejik karar almada hibrid yaklaşımla açıklanabilirken, bu değişimin % 67 model de yer olmayan diğer bağımsız değişkenlere açıklanmaktadır, ve bu hipotezin kabul edildiği görülmektedir. Kabul edilen bu hipoteze göre, Antalya’da faaliyet gösteren otel işletmelerindeki stratejik karar alıcılar işletme faaliyetlerinde bir veya daha fazla rekabet avantajı yaratan öncelikten faydalanırken hibrid yaklaşımı kullanmaktadır.

Karar alıcılar rekabet avantajı yaratan beş önceliği işletmenin büyüklüğü, benimsenen büyüme stratejisi, turizm arz ve talebi, turistlerin satın alma gücü, mikro/makro çevre faktörleri gibi etkenleri dikkate alarak değerlendirmektedirler. Bahsedilen tüm bu faktörler karar alıcıları, kısa/uzun vadeli stratejik amaçlarına bağlı olarak rakiplerine üstünlük

sağlayabilmesi için otel işletmesinin mevcut durumuna uygun önceliğin seçilmesine yönelmektedir.

Bunun yanı sıra otel yöneticileri Antalya turizm pazarında rekabet avantajı elde etme girişimlerinde bazı kısıtlamalarla karşılaşmaktadır. Bunlardan ilki örgüt yapısının esnekliğidir. Bu kısıtlılıkta stratejik karar almada hibrid yaklaşım otel işletmelerine, farklı “kültür, gelir durumu ve yaş” özelliklerine sahip turistlere farklı hizmetler sunarak ihtiyaç ve isteklerini tatmin etme imkanı vermektedir. İkinci engel kaynakların fazlalığıdır. Bu koşulda hibrid yaklaşım stratejik karar alıcıları, insan kaynaklarının seçimi, işe alınması ve eğitiminde yeni teknolojik yöntemleri kullanma konusunda motive etmektedir. Böylece zararın/maliyetin azaltılması mümkün olabilecektir. Üçüncü engel mevcut/potansiyel turizm pazarındaki rekabetçi güçlerden oluşurken; otel işletmesinin yatırım yapmayı planladığı mevcut/potansiyel turizm pazarının yapısı da son engeli oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda, stratejik kararların alınmasında yukarıda bahsedilen kısıtlamaların dikkate alınması ve işletmenin rekabet çevresine uygun, rekabet avantajı yaratan doğru önceliğin seçilmesi gerekmektedir.

H_{4.1.a} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile hizmet sunumu arasında anlamlı bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır.

Tablo 4.31’de sunulan bulgular doğrultusunda bu hipotez kabul edilmiştir (anamlılık düzeyi = 0.00, $p = 0.000$, $R^2 = 0.16$). Ayrıca hizmet sunumu üstünlüklerindeki değişimin %16’sı stratejik karar almada hibrid yaklaşımla açıklanabilirken, bu değişimin % 84’ü model de yer olmayan diğer bağımsız değişkenlere açıklanmakta ve hipotezin de kabul edildiği görülmektedir.

Antalya’da 5-yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan stratejik karar alıcılar, hibrid yaklaşımın rekabet avantajı yaratan öncelikler içerisinde hizmet sunumu önceliğinde hayati bir rol oynadığı görüşündedirler. Hizmetlerin zamanında sunulması işletme ile turistler arasında sadakatin oluşmasına imkan veren bu öncelik sayesinde turistlerle ilişkiler geliştirilmektedir.

Diğer taraftan, stratejik karar alıcılar hizmet sunumu önceliği kapsamında otel işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetimini geliştirmeye çalıştığını ve bu ilişkiler sayesinde hayatta kaldığını ifade etmektedir. İşletmeler bu kapsamda turistlere sundukları hizmetlerin mevcut/potansiyel rakipler tarafından nasıl kullanıldığını da incelemektedir.

Hizmet sunumu önceliği aynı zamanda otel işletmesindeki insan kaynaklarının turistlere sundukları hizmet vasıtasıyla onları tatmin etme yeteneklerini de yansıtmaktadır.

Ancak hizmet sunumu önceliğinde hangi hizmetlerin sunulacağını, hangi pazara girileceğinin, hizmet sunulacak turist segmentinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu rekabet önceliğinin etkili olabilmesi için hedef turistleri tatmin edecek doğru hizmetlerin uygun rekabetçi fiyatlarda doğru zamanda, doğru araçlar vasıtasıyla sunulması gerekmektedir.

H_{4.1.b} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile hizmet kalitesi arasında anlamlı bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır.

Tablo 4.31’de sunulan bulgular doğrultusunda bu hipotez kabul edilmiştir. Bu hipoteze ait 0.00 anlamlılık düzeyinde hesaplanan p değeri 0.000 ve R² değeri 0.23 olarak elde edilmiştir. Ayrıca hizmet kalitesi üstünlüklerindeki değişimin % 23’ü stratejik karar almada hibrid yaklaşımla açıklanabilirken, bu değişimin % 77’si model de yer olmayan diğer bağımsız değişkenlere açıklanmaktadır, ve bu hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

Bu bağlamda, Antalya’daki otel yöneticilerinin hibrid yaklaşım ile kalite önceliği arasında anlamlı bir ilişki olduğuna inandıkları söylenebilir. Yöneticiler, 5-yıldızlı otel işletmelerinin sundukları hizmetlerin kaliteli olması gerektiğini çünkü bu önceliğin sektörün temelini oluşturduğunu ifade etmektedir. Aksi takdirde işletmelerin turizm pazarında hayatta kalmaları mümkün olmayacaktır.

Buna ek olarak kalite önceliği rekabet sürecinde oldukça önemlidir. Otel işletmelerinin stratejik amacı olan bu öncelik, çok sayıda turistin ihtiyacını tatmin edecek hizmetler sunarak turizm pazarında etkin bir rekabetçi konum elde etmek için de önemlidir. Bu doğrultuda stratejik karar alıcılar işletmelerinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yoğunlaşmakta ve hizmet kalitelerini artırıcı yeni koşulları uygulamaktadır.

H_{4.1.c} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile hizmet maliyeti arasında anlamlı bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır.

Tablo 4.31’de sunulan bulgular bu hipoteze ait ve 0.05 anlamlılık düzeyinde hesaplanan p değeri (0.003) ve R² değeri (0.12) doğrultusunda bu hipotezin kabul edildiğini göstermektedir. Ek olarak hizmet maliyeti üstünlüklerindeki değişimin % 12’si stratejik karar almada hibrid yaklaşımla açıklanabilirken, bu değişimin % 88’i model de yer olmayan diğer bağımsız değişkenlere açıklanmaktadır, ve bu hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

Stratejik karar alıcılar işletmelerinde bu önceliğin kullanımı konusunda hemfikirlerdir. Karar alıcılar, maliyet önceliği açısından rekabet etmek isteyen bir otel işletmesinin maliyet liderliği stratejisini benimsemesi gerektiğini ve böylece uygun kârlılığın elde edilebilmesi için doğru fiyatların seçilebileceğini ifade etmişlerdir.

Diğer taraftan turizm hizmetlerinin mevsimsel olması ve tüm yıl boyunca sunulmuyor olması bu hizmetleri pahalı hale getirmektedir. Bu nedenle yöneticiler rekabet avantajı elde

etmek için turizm hizmetlerinin fiyatlarını rakiplerden daha düşük seviyeye çekmek yerine kabul edilebilir fiyatlarda farklı hizmetler sunmaya odaklanmalıdır. Bunun için de insan kaynakları seçim süreçleri iyileştirilmeli, eğitimler yoğunlaştırılmalı ve böylece maliyet ve zaman kayıplarının önüne geçilmelidir.

Stratejik karar alıcılar, hibrid yaklaşımın stratejik karar almada maliyet önceliği üzerinde etkili olduğu görüşündedirler.

Bu yaklaşımın yöneticileri/çalışanları işletmelerinde yeni teknolojiler kullanma, beceri/deneyimlerini geliştirme, maliyeti rekabet önceliği olarak kullanan diğer otel işletmelerinin başarılı deneyimlerinden yararlanma konularında motive ettiğini düşünmektedirler.

H_{4.1.d} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile hizmet esnekliği arasında anlamlı bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır.

Tablo 4.31’de yer verilen bulgular bu hipotezin kabul edildiğini göstermektedir (anlamlılık düzeyi = 0.000, $p = 0.000$, $R^2 = 0.23$). Ayrıca hizmet esnekliği üstünlüklerindeki değişimin % 23’ü stratejik karar almada hibrid yaklaşımla açıklanabilirken, bu değişimin %77’si modelde yer olmayan diğer bağımsız değişkenlere açıklanmaktadır ve bu hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

Türkiye’nin çevresinde bulunan ve politik ve ekonomik açıdan istikrarsız olan Yunanistan, Mısır, Lübnan, Rusya ve Suriye gibi bazı bölgesel ve uluslararası turizm destinasyonları Türkiye’deki turizm destinasyonlarını, özellikle Antalya’yı dünyada önemli bir destinasyon haline getirmiştir. Bu durum da Antalya’daki stratejik karar alıcıları güç durumda bırakmaktadır çünkü yukarıda bahsedilen destinasyonlar ziyaretçiler için cazip olmaktan çıkınca bu bölgelerin mevcut/potansiyel turistleri Türkiye’deki turizm destinasyonlarına yönelmektedir.

Bölgeye gelen turistler arasındaki kültür, gelir durumu, yaş, gelenek ve yaşam tarzı farklılıkları karar vericilerin mevcut/potansiyel turistleri çekmek için faaliyetlerinde esnek olmalarını gerektirmektedir.

Bu nedenle otel işletmelerindeki karar alıcılar, stratejik karar almada hibrid yaklaşımın bu öncelikle ilişkisinde yöneticilerin farklı yerel, bölgesel ve uluslararası turistleri çekmek, bu turistlerin ihtiyaç/isteklerine tek bir destinasyonda çeşitli hizmetler sunarak yanıt vermek için belirledikleri amaçlardan faydalanma yeteneklerinin etkili olduğu görüşündedirler.

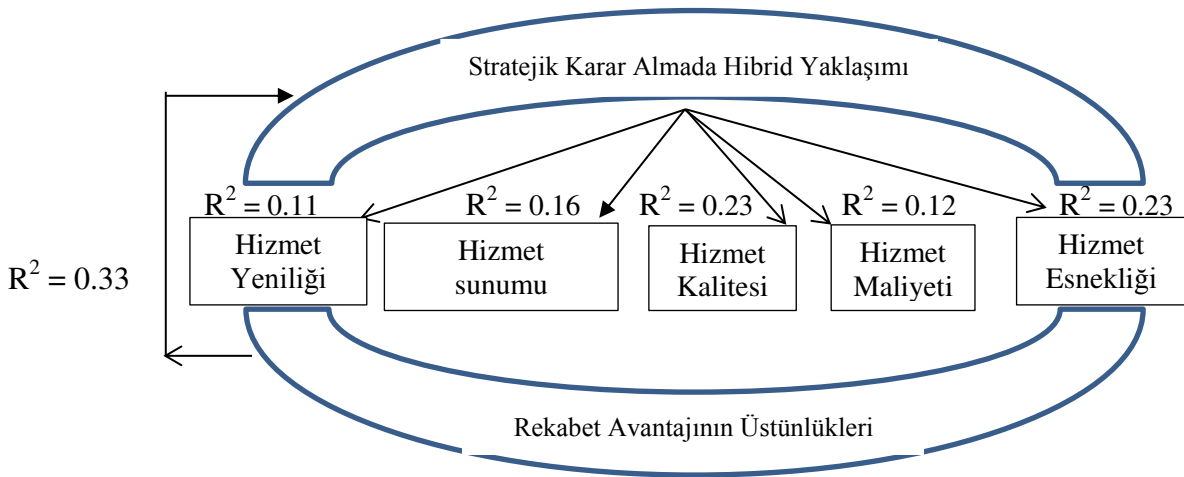
H_{4.1.e} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile hizmet yeniliği arasında anlamlı bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır.

Bu hipoteze ait olan ve tablo 4.31’de sunulan bulgu, 0.05 anlamlılık düzeyinde hesaplanan p değerinin 0.004, R^2 değerinin 0.11 olduğunu ortaya koymaktadır ve iki değişken arasında anlamlı bir nedensellik ilişkisi olduğunu varsayan hipotez kabul edilmiştir. Ek olarak, ayrıca hizmet invasyonu üstünlüklerindeki değişimin % 11’i stratejik karar almada hibrid yaklaşımla açıklanabilirken, bu değişimin % 89’u model de yer olmayan diğer bağımsız değişkenlere açıklanmaktadır ve bu hipotezin kabul edildiği görülmektedir. Çalışma kapsamında, bu önceliğin rolünün performansta esneklik önceliği ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Son yıllarda turizm pazarında rekabet oldukça yoğun bir hale gelmiş ve turizm destinasyonları arasında rekabet artmıştır. Ekonomik koşullar da bu destinasyonların hayatta kalmasını ve rekabetle mücadele etmesini olumlu/olumsuz şekilde etkilemektedir.

Bunun yanı sıra dünyadaki politik gelişmeler, farklı kültürlerden, toplumlardan gelen turistler için Türkiye’yi bölgedeki güvenli turizm destinasyonlarından biri haline getirmiştir.

Bu doğrultuda stratejik karar alıcılar yalnızca Antalya pazarında değil uluslararası turizm pazarında da hayatta kalmak için inovasyona odaklanmaktadır. Stratejik karar almada hibrid yaklaşım, karar alıcıları yeni turizm hizmetleri/pazarlar oluşturmaya teşvik ederken bir yandan da mevcut hizmetleri yeni pazarlar için kullanmaya veya yeni pazarlar için yeni hizmetler geliştirmeye yöneltmektedir.



Şekil 4.9 Dördüncü Temel Hipotezi Bulguları

————> Anlamlı Etki Var / - - - - -> Anlamlı Etki Yok

Şekil 4.9’da sunulan veriler doğrultusunda çalışmanın dördüncü hipotezi ve tüm alt hipotezleri kabul edilmiştir. Hibrid yaklaşım, stratejik karar alıcıların doğru zamanda doğru

kararları alarak işletme çevresinde faaliyet göstermelerine imkan sunmaktadır. Bu kararların alınmasına pazardaki rekabetçi konumları, rakiplerin yapısı, güçlü/zayıf yönler, fırsatlar/tehditler ve otel işletmesinin performansını etkileyen diğer önemli öğelerle ilgili bilgiler/veriler de sağlanmaktadır. Hibrid yaklaşım ayrıca otel işletmelerine kısa/uzun vadeli stratejik amaçlarına ulaşmak için tüm yetkinliklerini, becerileri ve kaynaklarını kullanma imkanı sunmaktadır.

Tablo 4.32 Hipotezlerin Sonucu

Hipotezler	Anl.	Bulgular
<i>Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile büyüme stratejisi arasında önemli bir ilişki vardır.</i>	<i>Anlamlı</i>	<i>İlk Temel Hipotezleri Kabul Edilmiştir.</i>
H1.1.a Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve konsantrasyon büyüme stratejisi arasında önemli bir ilişki vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
H1.1.b Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve dikey konsantrasyon stratejisi arasında önemli bir ilişki vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
H1.1.c Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve yatay konsantrasyon stratejisi arasında önemli bir ilişki vardır.	Anlamsız	Hipotezleri Kabul Edilmemiştir.
H1.2.a Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve çeşitlendirmesi büyüme stratejisi arasında önemli bir ilişki vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
H1.2.b Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve ilişkili çeşitlendirmesi stratejisi arasında önemli bir ilişki vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
H1.2.c Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve ilişkisiz çeşitlendirmesi stratejisi arasında önemli bir ilişki vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
<i>Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve rekabet avantajı üstünlükleri arasında önemli bir ilişki vardır.</i>	<i>Anlamlı</i>	<i>İkinci Temel Hipotezleri Kabul Edilmiştir.</i>
H2.1.a Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve hizmet sunumu arasında önemli bir ilişki vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
H2.1.b Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve hizmet kalitesi arasında önemli bir ilişki vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
H2.1.c Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve hizmet maliyeti arasında önemli bir ilişki vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
H2.1.d Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve hizmet esnekliği arasında önemli bir ilişki vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
H2.1.e Stratejik karar almada hibridyaklaşım ve hizmet inovasyonu arasında önemli bir ilişki vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.

<i>Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve büyüme stratejisi arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.</i>	<i>Anlamlı</i>	<i>Üçüncü Temel Hipotezleri Kabul Edilmiştir.</i>
H_{3.1.a} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve konsantrasyon büyüme stratejisi arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
H_{3.1.b} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve dikey konsantrasyon stratejisi arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
H_{3.1.c} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve yatay konsantrasyon stratejisi arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.	Anlamsız	Hipotezleri Kabul Edilmemiştir.
H_{3.2.a} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve çeşitlendirmeye büyüme stratejisi arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
H_{3.2.b} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve ilişkili çeşitlendirmesi stratejisi arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
H_{3.2.c} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve ilişkisiz çeşitlendirmesi stratejisi arasında önemli bir etkileşim vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
<i>Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve rekabet avantajı üstünlükleri arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.</i>	<i>Anlamlı</i>	<i>Dördüncü Temel Hipotezleri Kabul Edilmiştir.</i>
H_{4.1.a} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve hizmet sonucu arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
H_{4.2.b} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve hizmet kalitesi arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
H_{4.3.c} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve hizmet maliyeti arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
H_{4.4.d} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve hizmet esnekliği arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.
H_{4.5.e} Stratejik karar almada hibrid yaklaşım ve hizmet inovasyonu arasında önemli bir nedensellik ilişkisi vardır.	Anlamlı	Hipotezleri Kabul Edilmiştir.

SONUÇ

İçinde bulunduğumuz ve dünyayı küçük bir köye dönüştüren endüstri ve teknoloji rönesansı çevre, sosyo-kültürel etkenler, ekonomik faktörler, politik etkenler gibi çok sayıda değişkenden etkilenmektedir. Tüm bu değişkenler bazı büyük ülkelerde turizm ve otel endüstrisi, petrol endüstrisi ve diğer bazı önemli ekonomik sektörlerde ciddi düşüşlere neden olmuştur.

Dünyanın şahit olduğu tüm bu gelişmeler ve yaşananlar Türkiye'deki stratejik karar alıcıları küresel ekonomik sektördeki değişikliklerden faydalanmaya, tehditleri tespit etmeye ve bölgesel/uluslararası turizm/turizm dışı alanlarda büyüme amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltilmektedir.

Bu doğrultuda Türkiye'de otel hizmetlerin ticaret, eğitim, sağlık ve diğer sektörler gibi ekonomik hayatın önemli ve hayati bir parçası olarak görülmeye başlanmıştır. Ancak devlet, arzu edilen başarının elde edilmesinde, alınacak etkili stratejik kararların yer aldığı farkındadır. Stratejik karar alma, kısa/uzun vadede başarılı olmak isteyen küçük, orta ve büyük ölçekli tüm işletmelerin hayatta kalmasında kritik öneme sahip bir süreçtir. Bu nedenle Antalya turizm pazarında faaliyet gösteren stratejik karar alıcılar turizm talebinde meydana gelebilecek beklenen/beklenmeyen değişikliklere uyum sağlayacak ve Türkiye iç/dış turizm pazarındaki mikro/makro çevre değişkenlerine uygun şekilde doğru kararlar verebilmelidir.

Antalya'da otel endüstrisinin oluşturduğu yüksek kârlılık ve sektörün içinde bulunduğu istikrarsız çevre faktörleri göz önüne alındığında, stratejik karar almada yeni bir yaklaşımın bulunması/tasarlanması ve stratejik karar almada karar alıcılara yardımcı olacak etkili bir bilimsel yaklaşımın gerekliliği açıkça görülmektedir. Bu doğrultuda mevcut çalışmanın bulguları Al-Ghaliby (2012)'nin yeni bir yaklaşımın tasarlanması görüşü ile örtüşmektedir. Yazar stratejik karar almada, kararların performans üzerindeki etkisini ölçmek için, bu çalışmada da benimsenen üç yaklaşımdan faydalanmıştır. Bunlar Kapsayıcı, Mantıklı Adımlarla İlerleme ve Çöp Kutusu yaklaşımlarıdır. Arat (1996) da çalışmasında farklı stratejik karar alma yaklaşımlarından bahsetmiş ve karar almada yeni yaklaşımını tasarlarken rasyonellik, politik ve çöp kutusu yaklaşımlarından faydalanmıştır. Bu doğrultuda, mevcut çalışmada bu yaklaşımların kullanılmasının desteklendiğini söylemek mümkündür.

Bunun yanı sıra bu çalışmada, otel işletmelerinin mevcut/gelecekteki performansları üzerinde olumlu/olumsuz etkileri olan stratejik karar alma sürecinin kalitesi ve kararların kesinliği üzerine odaklanılmıştır. Bu nedenle Antalya'daki otel işletmelerinde çalışan stratejik karar alıcılar, işletmenin mevcut durumu hakkında fikir edinebilmek için önceki

deneyimlerinden ve diğer yöneticilerin görüşlerinden faydalanmalıdır. Böylece karar alıcıların etkili planlar, politikalar ve stratejiler oluşturmaları mümkün olacaktır. Bu doğrultuda elde ettiğimiz bulgular Tran (2004) ve Erşahan (2011)'in görüşleri ile örtüşmektedir.

Çalışma bulguları stratejik karar almada hibrid yaklaşımın, otel işletmelerinin performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu göstermiştir ve bu bulgu Arat (1996)'ın görüşleri ile örtüşmektedir. Otel yöneticileri işletmelerinde bu yaklaşımı uygulamaları durumunda, özellikle amaçların belirsiz olduğu durumlarda, stratejik karar alma sürecindeki değişkenler arasında hızlı bir şekilde hareket etme imkânına sahip olacaklardır. Otel işletmeleri farklı anlamlara gelebilecek ve çeşitli şekillerde yorumlanabilecek yeni bilgi/veri oluşturarak belirsizliği yönetebilir. Bu doğrultuda, çalışmanın amaçların belirsizliği boyutundaki bulguları Arat (1996), Hedergerden (2013)'in görüşleri ile örtüşmektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen bir diğer bulgu ise Antalya turizm pazarında stratejik karar alıcıların, stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile büyüme stratejisi arasındaki anlamlı ilişkiyi yansıttığı yönündedir. Bu noktada stratejik karar alıcılar rakiplerin “faaliyetlerini, yönelimlerini ve planlarını” değerlendirmek için mikro/makro çevre öğelerinin incelenmesine odaklanmaktadır. Demir (2015)'in çalışma bulguları da benzer sonuçları ortaya koymuştur.

Çalışmanın bir diğer bulgusu büyüme stratejisinin Antalya'daki işletme yöneticileri tarafından hayatta kalmak ve pazarda özgür bir şekilde hareket etmek için tercih edildiğini ortaya koymaktadır ve bu bulgu Met (2005) ve Sarı (2009)'nın görüşleri ile benzerlik göstermektedir. Büyüme stratejisi ile ilişkili/ilişkisiz çeşitlendirme ve dikey konsantrasyon stratejisinden oluşan alt stratejileri Antalya turizm pazarında etkili bir şekilde kullanılmaktadır. Otel işletmelerindeki stratejik karar alıcılar bu büyüme stratejilerini stratejik karar almada hibrid yaklaşımla birlikte kullanmaya odaklanmışlardır. Bu yaklaşımda, işletmelerin özelde Antalya turizm pazarında büyümeyi ve genelde Türkiye turizmi iç/dış pazarında büyümeyi içeren stratejik amaçlarını/planlarını elde etmelerini sağlayacak etkili bir yöntem olarak bu stratejiyi takip etmelerine imkân veren verimlilik, yetenek ve gücün varlığı etkili olmaktadır.

Ancak büyüme stratejisinin alt stratejilerinden biri olan yatay konsantrasyon stratejisi Antalya turizm pazarında var olmasına karşılık uygulamada pek rastlanmamakta ayrıca bu strateji yöneticiler tarafında da pek tercih edilmemektedir. Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmeleri bünyesindeki stratejik karar alıcılar, stratejik karar almada hibrid yaklaşımda bu büyüme stratejisinin kullanılmasının Antalya turizm pazarında güç olduğunu düşünmektedir. Yöneticilerin bu yaklaşımlarında pazar paylarını, itibarlarını, mevcut/potansiyel turistleri, ticari markalarını ve varlıklarını kaybetmeme isteği yer almaktadır. “Tam sahiplik, birleşme,

satın alma, leasing, ortak girişim, stratejik işbirliği, yönetim sözleşmesi ve franchise” gibi yöntemlerle gerçekleştirilen yatay büyümenin uygulanması durumunda yüksek bedeller ödenmesi gerekmektedir. Diğer taraftan Türkiye turizm pazarının dışında büyümek için yatay büyüme stratejisi kullanılabilmektedir ve bu bulgular Met ve Erdam (2011)’ın görüşleri ile örtüşmektedir.

Çalışmanın bir diğer temel bulgusu, stratejik karar almada hibrid yaklaşım ile rekabet avantajı yaratan öncelikler arasındaki anlamlı ilişkidir. Bu bulgu, çalışmada yer alan tüm katılımcıların yanıtlarında görülmüştür ve araştırmaya katılan tüm yöneticiler, işletmelerinde rekabet avantajı yaratan önceliklerin kullanılması konusunda hemfikirlerdir. Bu bulgular Al-Shaapany (2010)’nin görüşleri ile benzerdir. Yöneticiler tüm önceliklerin tek seferde uygulanmasının güç olduğu görüşündedirler. Bu nedenle, pazarda hayatta kalmak ve faaliyetlerine devam etmek için başlangıçta işletmenin içinde bulunduğu mevcut aşamaya uygun önceliği uygulamakta ve diğer öncelikleri, ileride meydana gelecek değişiklikler doğrultusunda uygulamayı düşünmektedirler. Bu bulgu ALTawil ve Ismail (2008)’in görüşleri ile benzer sonuçlar içermektedir. Yazarlar, inovasyon önceliğinin rekabet avantajı yaratacak hayati bir yöntem olarak kullanılmasına odaklanmışlardır. Böylece stratejik karar alıcılar, yöneticilerin ve otel işletmesinin yetkinliklerine bağlı olarak rekabet önceliğini kullanmadan önce değerlendirebilecektir. Bu bulgular Mohsen (2008) ve Akıncı (2011) ile benzerlik göstermektedir.

Öneriler

Çalışma sonucunda elde edilen temel bulgular doğrultusunda Antalya turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerindeki stratejik karar alıcılar için aşağıda yer alan bazı öneriler geliştirilmiştir:

- Stratejik karar almada hibrid yaklaşımın benimsenmesi otel yöneticilerini önemli departmanların yöneticileriyle birlikte hareket etmeye ve doğru zamanda doğru kararları alabilmek için görüşlerini paylaşmaya itecektir.
- Stratejik karar almada hibrid yaklaşımın benimsenmesi karar alıcıların becerilerine dayanarak turizm pazarındaki herhangi bir fırsata yönelik tam hakimiyet sağlayacak stratejik kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.
- Stratejik karar almada hibrid yaklaşımın kullanılarak büyüme stratejisinin, özellikle ilişkili çeşitlendirmenin, benimsenmesi pazar payının ve kârlılığın artmasını, yeni turistlerin gelmesini, turizm pazarına yön verilmesini ve Antalya turizm pazarında başarılı olmayı/hayatta kalmayı sağlayacaktır.

- Stratejik karar almada hibrid yaklaşımın ilişkisiz çeşitlendirme stratejisinde kullanılması kaynakların, becerilerin/deneyimlerin geliştirilmesi için potansiyel fırsatlardan faydalanılmasına yardımcı olacaktır.
- İşletmede kısa/uzun vadede dikey stratejinin benimsenmesinde hibrid yaklaşımın kullanılması turistlerle doğrudan/dolaylı ilişki kurulmasına yardımcı olacak ve Antalya turizm arzının ve talebinin yapısının bilinmesine imkân verecektir.
- Stratejik kararlarda hibrid yaklaşımın kullanılması, önemli bir yöntem olan ve “satın alma, birleşme, işbirliği vb.” şekillerde gerçekleştirilen yatay konsantrasyon ile büyüme stratejisinde işletmeye yeni “pazar payı, turist, kaynak ve yüksek kâr” elde etme imkânı verecektir.
- Antalya turizm iç/dış çevresinin sürekli olarak incelenmesi otel işletmelerinin ve rakiplerin fırsatları/tehditleri ve güçlü/zayıf yönleri tespit etmesine imkân verecektir.
- Rekabet avantajı yaratan üstünlüklerin seçiminde otel işletmesinin mevcut rekabet konumuna uygun olacak şekilde seçim yapılmalıdır.
- Bir seferde ikiden fazla rekabet avantajı yaratan üstünlüğün uygulanmasından kaçınılmalıdır. Bu tür bir yaklaşım rekabeti artıracak ve işletmenin kaynaklarını ve yetkinliklerini dağınık bir şekilde kullanmasına neden olacaktır.
- Otel işletmelerindeki stratejik karar alıcıları artan rekabete yönelik hazırlayacak rehberlik hizmetlerinin sunulması faydalı olacaktır. Türk ekonomisinde son yıllarda görülen açılma, yabancı otel işletmecilerini Türkiye’de yatırım yapmaya ve yerel otellerle rekabete yöneltmiştir. Bu doğrultuda otel yöneticileri bu yeni duruma uygun rekabetçi öncelikleri seçmeli ve özellikli kadroların seçilmesi ve mevcut kadroların gelecekteki koşulların gerekleri doğrultusunda eğitime tabi tutulması konusunda desteklenmelidir.
- Veritabanı oluşturulmasına daha fazla önem verilmesi ve bilgilerin önem düzeyine göre depolanarak sürekli olarak güncellenmesi karar alıcıların kararlarını doğru zamanda daha düşük maliyetle almalarına yardımcı olacaktır.
- Bilimsel alanda ve uygulamada meydana gelen gelişmeler hakkında devamlı iletişim halinde bulunmak amacıyla tüm otellerin genel müdürlerinden oluşan ve turizm il müdürlüğü denetiminde faaliyet gösteren resmi bir komitenin kurulması faydalı olacaktır.
- Kurulacak olan yönetsel gelişim merkezleri yönetim alanındaki olasılıklar ve yetkinlikler konusunda yöneticilerin gelişimine destek olacaktır.

- Modern yönetim kadrolarının eski yönetici kadrolarıyla konsantrasyone yönelik çalışılması eski yöneticilerin stratejik düşünme konusundaki pratik deneyimlerinden faydalanılmasına imkân verecektir.
- Araştırma ve Geliştirme departmanı bünyesinde stratejik planlama ve insan kaynaklarıyla ilgilenen yeni bir yönetsel birim oluşturulması ve bu birim için üniversitedeki öğretim üyeleri ve stratejik yönetim süreci hakkındaki güncel gelişmeler konusunda bilgi sahibi olan uzmanlardan faydalanılması yararlı olacaktır.
- Gelecekteki araştırmalara kolaylık sağlayacak yönetsel bir birim oluşturulması yapılacak araştırmalar için kolaylık sağlayacaktır. Bu birim Kültür ve Turizm Bakanlığı Antalya İl Müdürlüğü bünyesinde oluşturulabilir ve bu birim üyeleri Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi'nden seçilebilir. Ayrıca yukarıda yer verilen otellerden sorumlu bir müdürlük temsilcisi bulunabilir.

Gelecekte Yapılabilecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

Hem hızla değişen dinamik işletme çevresindeki gelişme ve değişimleri, hem de çalışma alanlarındaki gelişme ve hızlı değişimleri yakalamanın önemi bu çalışmanın tekrarlanması gerekli kılmaktadır. Özellikle, Türk işletme çevresinde dar alanda ele alınan stratejik kararlar ve gerekleri konusunda çalışmalar yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda:

1. Türkiye'de faaliyet gösteren Türk ve uluslararası otel işletmelerini içeren karşılaştırmalı bir çalışma yapılabilir.
2. Türkiye'deki otel işletmelerinde büyümede stratejik yönelimin etkisi incelenebilir.
3. Örgüt kültürü ile stratejik kararlar arasındaki ilişki ve bunun Türkiye'deki otel işletmelerinin performansı üzerindeki etkisi incelenebilir.
4. Müşteri ilişkileri yönetiminde stratejik kararların rolü incelenebilir ve müşteri tatmini ile sadakatin artırılmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirilebilir.
5. Türkiye'deki otel işletmelerinde stratejik başarı için rekabet avantajı yaratan önceliklerin etkisi araştırılabilir.
6. Türkiye'deki otel işletmelerinde yüksek performans elde edilmesinde büyüme stratejisinin etkisi incelenebilir.

Araştırmanın Sınırlıkları

Bu araştırma Antalya ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren ve sadece 5-yıldızlı otellerle bunların yöneticileri olan genel müdürleri kapsamaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre, 2015 yılı itibarıyla Antalya'da bulunan 5-yıldızlı otel sayısı 335'tir

ve bu oteller içerisinde çalışmanın gerçekleştirildiği dönemde faaliyet gösteren otel sayısı 269'dur. Ayrıca anket formu sadece otellerin genel müdürlerine dağıtılmış olup, diğer yöneticiler kapsam dışında tutulmuştur.



KAYNAKÇA

- Abdullah, A., & Hamdan, M. (2012). Internal Success Factor of Hotel Occupancy Rate. *International Journal of Business and Social Science*, 3(22): 199-218.
- Acemoğlu, D., Griffith, R., Philippe, A., & Zilibotti, F. (2010). Vertical Integration and Technology: Theory and Evidence. *Journal of European Economic Association*, 8(5): 1-45.
- Adamu, N., Zubairu, I., Ibrahim, Y., & Ibrahim, A. (2011). Evaluating the Impact of Product Diversification on Financial Performance of Selected Nigerian Construction Firms. *Journal of Construction in Developing Countries*, 16(2): 91-114.
- Aharoni, Y., Tihanyi, L., & Conelly, B. (2011). Managerial Decision-Making In International Business: A Forty-Five-Year Retrospective. *Journal of World Business*, 46: 135-142.
- Ahmed, A., Bwisa, H., Otieno, R., & Karanja, K. (2014). Strategic Decision Making: Process, Models, And Theories. *Business Management and Strategy*, 5(1): 78-104.
- Ajam, I. (2007). *Information Technology and Knowledge Management and their Effect on the Strategic Choices*. Doctoral thesis. Al-Mustansiriya University. Department of Business Administration. Iraq.
- Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M., & Spralls, S. A. (2006). Critical Tractics for Implementing Porter's Generic Strategies. *Journal of Business Strategy*, 27(1): 43-53.
- Akbaba, A. (2006). Measuring Service Quality in the Hotel Industry: A Study in a Business Hotel in Turkey. *Hospitality Management*, 25: 170-192.
- Akhtar, N., & Azeem, S. (2014). Strategic Role of Internet in SMEs Growth Strategies. *International of Business Management and Economic Research*, 5(2): 20-27.
- Aktaş, E., Çiçek I., & Kıyak, M. (2011). The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment and CEO Values. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1560-1573.
- AL-Alak. B. (1998), *Principles of Administration*. 1ST Edition. Jordan. Dar Yazori for Publication and Distribution.
- Al-Ani, A. (2004). *The Role of Knowledge Management on Achieving the Competitive Advantage*. Master Thesis. Baghdad University. Collage of Administration and Economics. Iraq.
- Al-Asidi, A. (2008). *Impact of Information Technology in Determination the Organization Strategic Choice*. Master thesis. Karbala University. The Collage of Administration and Economic. Business Administration Department. Iraq.

- Alberts, N. (2008). *Gaining and Sustaining a Competitive Advantage in an Optometric Practice*. Master Thesis. Rand Afrikaans University. Faculty of Economic and Management Sciences. Johannesburg.
- Al-Doulammi, A. (2009). *Effect of Strategic Innovation Capabilities and Social Capital for Building of Sustainable Competitive Advantage*. Master Thesis. Baghdad University. The Collage of Economics and Management. Baghdad.
- Al-Duri, A. (2004). *Management of Knowledge and its Role in Strategic Decision Making*. Master Thesis. AL-Mustansiriya University. Higher Institute for Political and International Studies. Department of Future Studies. Iraq.
- Al-Ghliby, T. (2012). Approaches for Strategic Decision Making and their Relation with Performance. *Journal of Economic Sciences*, 29: 1-33.
- Al-Ghliby, T. (2012). Approaches for Strategic Decision Making and their Relation with Performance. *Journal of Economic Sciences*. 29: 1-33.
- Al-Jashaamy, A. (2011), Task Environmet Effect on Strategic Planning. *The Iraqi Magazinje for Managerial Science*, 7(29): 364-387.
- Al-Jurani, A. (2011). *The Role of Success Knowledgd Management Strategies and Business Entrepreneurship to Consolidate Competitive Advantage*. Master Thesis. Baghdad University. Collage of Administration and Economics. Iraq.
- Al-Mamory, A. (2002). *The Efficiency of the Human Resources Performance Appraisal and its Effect on Achieving the Competitive Advantage for Organization*. Master Thesis. Al-Mustansiriya University. Collage of Administration and Economics. Iraq.
- Al-Najar, S., & Mohsen, A. (2012). *Production and Operations Management*. 4TH Edition Al-Thakira Publications Ltd. Iraq.
- AL-Obeidi, B. (2005). *The Technical Innovation and its Impact on Achieving Competitive Advantage*. Master thesis. AL-Mustansiriya University. College of Economics & Administration. Iraq.
- Al-Oqaely, H. (2010). *The Impact of Strategies for Supply Chains Management of Competitive Advantage*. Master Thesis. Baghdad University. Collage of Administration and Economics. Iraq.
- Al-Otaiby, A. (2006). *The Role of Marketing Mix Strategy to Achieve Competitive Advantage*. Master Thesis. Basrah University .Collage of Administration and Economic. Iraq.
- Al-Sayegh, N. (2010). *The Impact of Diversification Strategy on the Construction Organizations Corporate Level Performance*. Master Thesis. British University in Dubai. Faculty of Business. United Arab Emirates.

- Al-Shaapany, S. (2010). The Role of Management Information System Integrated (ACMS) to Support the Competitive Priorities within the Firm and Redraw the Map of Performance and Profitability. *Journal of Economic and Management Collage*. 1–23.
- Al-Shobeky, M. (2010). *The Relationship Between Decision Support Systems and Re-Engineering in Palestinian Universities in Gaza Strip*. Master Thesis. AL-Zahar University. The Collage of Economics & Administrative Science. Palastain.
- Al-Tawil, A., & Ismail, R. (2008). The Relationship between the Types of Technological Innovation and the Dimensions of the Competitive Advantage. *Journal of Economic and Management Collage*. 1- 29.
- Al-Timimy, M. (2009). *The Effect of Strategic Choices in Organizational Successes in the Framework of Transformational Leadership*. Master Thesis. Baghdad University. Iraq.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş ., & Torlak, Ö., (2001). *Modern Pazarlama*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Türkiye.
- Al-Zawhreh, M. (2012). *The Impact of Competitive Strategies and Market Orientation on Hotel Performance*. Master Thesis. Jordan. Middle East University.
- Amgoud, L., & Prade, H. (2009). Using Arguments for Making and Explaining Decision. *Artificial Intelligence*, 173: 413-436.
- Anderson, B. (2002). *The Three Secrets of Wise Decision Making*. Published by Single Reef Press. Portland, USA.
- Anderson, T. (2001). Information Technology, Strategic Decision Making Approaches and Organizational Performance in Different Industrial Ssettings. *Journal of Strategic Information Systems*, 10: 101-119.
- Arat, A. (1996). *Karar Alma Modellerinin Yönetim Etkinliğini Artırmadaki Rolü ve Karar Etkinliği Modelinin Endüstriyel İşletmelere Uygulanması*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Arslan, M. (2012). *Endüstriyel Pazarlama: Rekabetsel Yaklaşım*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Türkiye.
- Aslan, Ş., Diken, A., & Şendoğlu, A. (2011). Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Changes and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24: 627-642.
- Attiany, M. (2014). Competitive Advantages Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4): 41-51.

- Awing, K., Ishak, N., Radzi, S., & Taha A. (2008). Environmental Variables and Performance: Evidence from the Hotel Industry in Malaysia. *International Journal of Economics and Management*, 2(1): 59-79.
- Awwad, A., AL-Khattab, A., & Anchor, J. (2013). Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing. *Journal of Services Science and Management*, 6: 69-79.
- Aziri, B., & Nedelea, A. (2013). Business Strategies in Tourism. *Journal of Ecotourism*, 2(1): 5-11.
- Azorin, J., Tari, J., Moliner, J., Gamero, M., & Ortega, E. (2015). The Effects of Quality and Environmental Management on Competitive Advantage: A Mixed Methods Study in the Hotel Industry. *Tourism Management*, 50: 41-54.
- Badian, A. (1986). *Management*. Dryden Press. USA.
- Badian, A. (1989). *Management*. 2^{ED} Edition. Dryden Press. USA.
- Bansal, S., & Moritz, B. (2009). Perceived Versus Actual of Product Substitution Flexibility: An Experimental Investigation. *Journal of Operation Management*. 27(5): 1-36.
- Baraskova, J. (2010). *Strategic Positioning and Sustainable Competitive Advantage in Food Industry*. Master Thesis. Aarhus University. Department of Marketing and Statistics. Denmark.
- Bardis, P. (2012). Strategic Management in a Hotel. *Research*. Finland. University of Applied Science. Collage of Tourism and Hospitality, 1-145.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2^{ED}. Prentice-Hill, Inc. USA.
- Bartol, K., & Martin, D. (1991). *Management*. 2^{ED} Edition. McGraw-Hill Companies, Inc. USA.
- Bartol, K., & Martin, D. (1998). *Management*. 3^{ED} Edition. McGraw-Hill Companies, Inc. USA.
- Becerra, M., Santalo, J., & Silva, R. (2013). Being Better vs. Being Different: Differentiation, Competition, and Pricing Strategies in the Spanish Hotel Industry. *Tourism Management*, 43: 71-79.
- Benitez, J., Martin, J., & Roman, C. (2007). Using Fuzzy Number for Measuring Quality of Service in the Hotel Industry. *Tourism Management*, 28: 544-555.
- Bennet, A., & Bennet, D. (2008). *Handbook on Decision Support System*. Published by Springer. Germany.

- Boone, L., & Kurtz, D. (1999). *Contemporary Business*. 9TH Edition. Dryden press. USA.
- Bordean, O., Borza, A., & Segura, D. (2011). A Comparative Approach of the Generic Strategies within the Hotel Industry: Romania vs. USA. *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(4): 501-514.
- Bordean, O., Borza, A., Nistor, R., & Mitra, C. (2010). The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry. *International Journal of Trade, Economics, and Finance*, 1(2): 173-178.
- Bottom, W., & Kong, D. (2010). Normative Models for Strategic Decision Making in Industrial-Organizational Psychology and Organizational Behavior. *Industrial and Organizational Psychology*, 3: 417-420.
- Boutros, L., & Ibraheem. M. (2009). The Impact of Environmental Awareness to Increase Tourism Investment Opportunities. *The Iraqi Magazinje for Managerial Science*, 19: 1-28.
- Bovee, C., Thill, J., Wood, M., & Dovel, G. (1993). *Management*. McGraw-Hill, Inc. USA.
- Boyer, K., & Lewis, M. (2002). Competitive Priorities: Investigating the Need for Trade-Offs in Operations Strategy. *Production and Operations Management*, 11(1): 9-20.
- Bulankulama, S., Khatibi, A., & Shokri, T. (2014). The Effect of Utilization of Social Media for Competitive Advantage in Sri Lankan Hotel Industry. *International Journal for Innovation Education and Research*, 2(12): 127-132.
- Busija, E., O'Neill, H., & Zeithaml, C. (1997). Diversification Strategy, Entry Mode, and Performance: Evidence of Choice and Constraints. *Strategic Management Journal*, 18(4): 321-327.
- Cabantous, L., & Gond, J. (2011). Rational Decision Making as Performative Praxis: Explaining Rationality's Eternal Return. *Organization Science*, 22(3): 573-586.
- Cai, S., & Yang, Z. (2014). On the Relationship Between Business Environment and Competitive Priorities: The Role of Performance Frontiers. *International Journal Production Economics*, 151: 131-145.
- Çakmak, P., & Tas, E. (2012). Strategic Planning Practices of Contractor Firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58: 40-46.
- Campos, D., & Marodin, T. (2012). Perceptions of Quality and Expectations of Hotel Services. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 5(1): 82-99.
- Certo, S., & Peter, J. (1990). *Strategic Management Focus & Process*, Mc Graw-Hill Co. Singapore.

- Certo, S. (1989). *Principles of Modern Management: Functions and Systems*. 3^{ED} Edition. Allyn and Bacon, Inc. USA.
- Certo, S., Appelbaum, S., & Devine, I. (1989). *Principles of Modern Management: A Canadian Perspective*. 4TH Edition. Allyn and Bacon, Inc. USA.
- Chao, M., Kim, S., Zhao, H., & Hsu, C. (2012). Implications of MNE's Diversification Strategies and Institutional Distance. *Thunderbird International Business Review*, 54(5): 667-681.
- Cheng, D. (2013). Analyze the Hotel Industry in Porter Five Competitive Forces. *The Journal of Global Business Management*, 9(3): 52-57.
- Chi, T. (2006). *A Study of the Relationships between Business Environment Characteristics, Competitive Priorities, Supply Chain Structure, and Firm Performance in the U.S. Technical Textile Industry*, Doctoral thesis, The University of North Carolina. USA.
- Çınar, O., & Karcıoğlu, F. (2013). The Relationship between Strategic Management, Institutionalizations and Human Resource Management: A Survey Study with Family Business Located in the Northeast Anatolia Sub Economic Region of Turkey, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99: 835-842.
- Collins, G., Birnbaum, L., & Krulwicz, B. (1989). An Adaptive Model of Decision-Making in Planning. *Research*. Morgan Kaufmann Publishers Inc, 511-516.
- Costa, A. (1994). Developing Strategic Environmental Scanning Process in the Portuguese Hotel Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 291-306.
- Cretu, R. (2012). Corporate Governance and Corporate Diversification Strategies. *Review of International Comparative Management*, 13(4): 621-633.
- Cuevas, N. (1996). *Strategic Planning Process and Decision-Making Styles as Related to Entrepreneurial Behavior Towards Business Success in Ponce and the Southern Region of Puerto Rico*. Doctoral thesis. Walden University. Administration Management. USA.
- Currie, R., & Wesley, F. (2010). Is it Feasible? Positioning Feasibility Analysis as a Valuable Tool for Assessing a Potential Tourism Development. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 7(4): 379-394.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M., & Moynihan, E. (2001). *Global Business*. 3^{ED} Edition. Harcourt, Inc. USA.
- Daft, R. (1991). *Management*. 2^{ED} Edition. The Dryden press. USA.
- Daft, R. (2003). *Management*. 6TH Edition. South-Western Inc. USA.

- Daft, R. (2004). *Organization Theory and Design*. 8TH Edition. South-Western Inc. USA.
- Daft, R., & Samson, D. (2014). *Fundamentals of Management*. 5TH Edition. Cenagage learning. Australia.
- Daft, R. (1995). *Organization Theory and Design*. 6TH Edition. South-Western Inc. USA.
- Daft, R. (2006). *The New Era of Management*. International Edition. Thomson South-Western. Chine.
- Daft, R. (2010). *New Era of Management*. 8TH Edition. South-Western Inc. USA.
- Das, T., & Teng, B. (1999). Cognitive Biases and Strategic Decision Processes: An Integrative Perspective. *Journal of management studies*, 36(6): 757-778.
- David, F. (2011). *Strategic Management; Concepts and Cases*. 13TH Edition. Prentice-Hall Company. USA. New Jersey.
- Demir, B. (2015). *Üst Yönetim Karakteristik Özelliklerinin Büyüme Stratejisine Etkisi: Üst Yönetimin Stratejik Karar Sürecinin Aracılık Etkisi*. Doktora Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Yönetim Ana Bilim Dalı. Türkiye.
- Dess, G., & Davis, P. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27(3): 467-488.
- Dessler, G. (2001). *Management; Leading People and Organizations in the 21 ST Century*. 2^{ED} Edition. Prentice-Hall, Inc. USA.
- Dessler, G. (1998). *Management: leading People and Organizations in the 21 ST Century*. Prentice –Hall, Inc. Dessler USA. NJ.
- Dincer, H., Gencer, G., Orhan, N., & Sahinbas, K. (2011). The Significance of Emotional Intelligence on the Innovative Work Behavior of Manager as Strategic Decision-Makers. *Procardia and Behavioral Science*, 24: 909-919.
- Doğan, H., Nebioğlu, O., Aydın, O., & Doğan, I. (2015). Architectural Innovations are Competitive Advantage for Hotels in Tourism Industry?: What Customers, Managers and Employees Think About it? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99: 701-710.
- Dragomir, L. (2011). Vertical and Horizontal Integration in the Maritime Industry. *Research*. Netherland. Erasmus University Rotterdam.
- Durbin, A. (2005). *Fundamentals of Organizational Behavior*. 3^{ED} Edition. USA.
- Eisenhardt, K., & Zbaracki, M. (1992). Strategic Decision Making. *Journal of Strategic Management*, 13: 17-37.

- Ellis, T., & Levy, Y. (2009). Towards a Guide for Novice Researchers on Research Methodology: Review and Proposed Methods. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 6: 1-15.
- Elsaid, N., Okasha, A., & Abdelghaly, A. (2013). Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performance of Ministry of State for Environmental Affairs – Egypt. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(10): 1-10.
- Engle, M. (2011). *The Strategic Decision-Making Process of the Board and its Impact on Decision Outcomes*. Doctoral thesis. Case Western University. Weatherhead School of Management. USA.
- Erşahan, E. (2011). *İşletmelerde Kara Alma: Konaklama İşletmelerinde bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Türkiye.
- Fardal, H., & Sornes, J. (2008). Is Strategic Decision-Making: A Garbage Can view. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 5: 553-568.
- Fisher, G. (2003). *An Investigation into the Relationship Marketing Strategies Applied by Eastern Cape Based Travel Agents*. Master thesis. University of Port Elizabeth. Faculty of Commerce and Governmental Studies. South Africa.
- Formica, S., & Kothari, T. (2008). Strategic Destinations Planning: Analyzing the Future of Tourism. *Journal of Travel Research*, 46: 355-367.
- Forsgren, S., & Franchetti, C. (2004). *The Marketing Role of Unique Concepts for Hotels in Sweden*. Master thesis. Göteborg University. School of economics and commercial law. Sweden.
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental Strategies and Organizational Competitiveness in the Hotel Industry: The Role of Learning and Innovation as Determinants of Environmental Success. *Tourism Management*, 46: 30-42.
- Fredendall, L., & Hill, W. (2001). *Basic of Supply Chain Management*. published by CRC press LLC. USA.
- Gade, P., & Osuri, M. (2014). *Evaluation of Multi Criteria Decision Making Methods for Potential use in Application Security*. Master Thesis. Blekinge Institute of Technology. Sweden.
- Gample, P., & Gipson, D. (1999). Executive Values and Decision Making: The Relationship of Culture and Information Flows. *Journal of Management Studies*, 36(2): 217-240.

- Garrido, E., Pena, M., & Lopez, J. (2014). Competitive Priorities on Operation: Development of an Indicator of Strategic Position. *Journal of Manufacturing Science and Technology*, 4: 118-125.
- Gasparotti, C. (2009). The Internal and External Environment Analysis of Romanian Naval Industry with SWOT Model. *Management & Marketing*, 4(3): 97-110.
- Gaya, H., Struwig, M., & Smith, E. (2013). Creating a Sustainable Competitive Advantage at a High Performing Firm in Kenya. *African Journal of Business Management*, 7(21): 2049-2058.
- George, B. (2007). *Strategic Decision Making in New Ventures: The Relationship between Decision Comperehensiveness and Growth in Difering Environments*. Doctoral thesis. India University. Kelly school of business. USA.
- George, J., & Jones, G. (2006). *Contemporary Management: Creating Value in Organizations*. 4TH Edition. McGraw-Hill/Irwin. Inc. USA. NY.
- Ghadikolaei, A., Bagheri, S., & Keshavarz, A. (2013). Designing a Competitive Advantage Model with Technology Oriented Approach Using FAHP Technique: A Case Study in Oil Industry. *Journal of Engineering Science and Technology*, 8(2): 233-252.
- Ghafoor, Z. (2007). *Role of the Internet in SME Growth Strategies: Case Studies of Swedish Companies*. Master Thesis. Lulea University of technology. Department of Business Administration and Social Science. Sweden.
- Gibcus, P., Vermeulen, P., & Jong, J. (2006). Strategic Decision-Making in Small Firms: Towards a Taxonomy of Entrepreneurial Decision-Makers. *Research. EIM Business & Policy Research*. pp 1-30. www.ondernemerschap.nl. (10.05.2014).
- Giesen, M., & Radford, K. (1983). Strategy and Tactics: A New Model for Organizational Decision Making. *Information Systems & Operational Research Journal*, 21(1): 52- 60
- Göğüş, G., Karakadılar, İ., & Apak, S. (2013). Innovation and Sustainable Growth Measurement in Hotel Industry: A hierarchical decision making model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99: 752-761.
- Gordon, J. (1999). *Organizational Behavior a Diagnostic Approach*. 6TH Edition. Prentice-Hill, Inc. USA. New Jersey.
- Gramatikova, C. (2013). *Product Differentiation and Pricing Strategy in the Market for Antibodies*. Master Thesis. San Diego State University. USA.
- Gray, M., Wood, R., & Pillinger, T. (2012). Enhancing Mental Models, Analogical Transfer, and Performance in Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 33: 1229-1246.

- Green, M., & Weatherhead, E. (2014). Coping with Climate Changing Uncertainty for Adaption Planning: An Improved Criterion for Decision Making Under Uncertainty Using UKCP09. *Climate Risk Management*, 1: 63–75.
- Greenberg, J. (2002). *Managing Behavior in Organizations*. 3^{ED} Edition. Prentice-Hill, Inc. USA. New Jersey.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. 10TH Edition. Prentice-Hill, Inc. England.
- Griffin, R. (1993). *Management*. 4TH Edition. Houghton Mifflin Company. USA.
- Griffin, R. (2011). *Management Principles and Practices*. 10TH Edition. Thomson South-Western. China.
- Grimsholm, E., & Poblete, L. (2010). *Internal and External Factors Hampering SME Growth- A Qualitative Case Study of SMEs in Thailand*. Master Thesis. Gotland University. International management department. Thailand.
- Gümüş, S., & Apak, S. (2011). Strategies of International Growth in Enterprises and Strategic Alliances. *Procedia social and Behavioral Sciences*, 24: 737-744.
- Guntnik, L., Hakimzade, A., Yoskowitz, N., & Patel, V. (2006). The Role of Emotion in Decision-Making: A Cognitive Neuroeconomic Approach Towards Understanding Sexual Risk Behavior. *Journal of Biomedical Informatics*, 39: 720-736.
- Gupta, P., Guha, S., & Krishanaswami, S. (2013). Firm Growth and its Determinates. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(15): 1-14.
- Gupta, A. (2013). Global Business Strategy: Formulation and Operations. *Research Journal of Business Management and Accounting*, 2(4): 83-87.
- Gutierrez, B., & Rodriguez, R. (2013). Diversification Strategies of Large Business Groups in the Philippines. *Philippine Management Review*, 20: 65-82.
- Hambelton, R., & Patsula, L. (1999). Increasing the Validity of Adapted Test: Myths to be Avoided and Guidelines for Improving Test Adaption Practices. *Journal of Applied Testing Technology*. 1(1): 1-30.
- Hana, U. (2013). Competitive Advantage Achievement Through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1): 82-96.
- Harrington, R., & Ottenbacher, M. (2009). Decision-Making Tactics and Contextual Features: Strategic, Tactical and Operational Implications. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10: 25-43.
- Hartikainen, H. (2014). *Modularity in Services and Travel Supply Chains: Travel Agency Perspective*. Master Thesis. Alto University. School of Business. Finland.

- Harvey, J. (2007). Effective Decision-Making. The Chartered Institute of Management Accountants. *Research*. UK. 1-15.
- Harvey, D. (1988). *Strategic Management and Business Policy*. 2^{ED} Edition. Columbus Merrill Publishing Co. USA.
- Hedgren, E. (2013). *Overcoming Organizational Lock-in in Decision-Making 'Construction Clients Facing Innovation'*. Doctoral Thesis. Lulea University of Technology. Sweden.
- Heitsch, S., Hinck, D., & Martens, M. (2000). A New Looking into Garbage Cans-Petri Nets and Organizational Choice.1-9. www.wiso.uni-hamburg.de. (02.06.2014).
- Hemmatfar, M., Salehi, M. & Bayat, M. (2010). Competitive Advantages and Strategic Information Systems. *International Journal of Business and Management*, 5(7): 158-169.
- Hill, C., & Jones, G. (2013). *Strategic Management; An Integrated Approach*. 10TH Edition. South-Western. Canada.
- Hill, C., & Jones, G. (2003). *Strategic Management Theory 'An Integrated Approach'*. 6TH Edition. Houghton Mifflin Company. USA.
- Hilman, H., & Kaliappen, N. (2014). Do Cost Leadership Strategy and Process Innovation Influence the Performance of Malaysia Hotel Industry? *Canadian Center of Science and Education*, 10(10): 134-141.
- Hit, M., & Shimizu, K. (2004). Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Infective Strategic Decisions. *Academy of Management Executive*, 18(4): 44-59.
- Hitt, M., & Tayler, B. (1991). Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. *Strategic Management Journal*, 12: 327-351.
- Hodgett, R., & Luthans, A. (2003). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. 5TH Edition. McGraw-Hill. Irwin. USA.
- Hollins, B., & Shinkins, S. (2006). *Managing Service Operations: Design and Implementation*. Sage Publications. London.
- Hosseine, R., Zainal, A., & Sumarjan, N. (2015). The Effects of Services Performance of Hotel Customers on Quality of Experience and Brand Loyalty in Iran. *Procedia-Social and Behavioral Siences*, 201: 156-164.
- Hu, J., Shieh, H., & Ding, J. (2013). Self-Position on International Tourists Hotels in Taiwan. *International Journal of Business and Management*, 8(17): 71-83.
- Hunger, D., & Wheelen, T. (2003). *Essentials of Strategic Management*. 3^{ED} Edition. Printice-Hill. USA. New Jersey.

- Hunt, SH., & Arnett, D. (2004). Market Segmentation Strategy, Competitive Advantage, and Public Policy: Grounding Segmentation Strategy in Resource-Advantage Theory. *Australian Marketing Journal*, 12(1): 7-25.
- Ibrahim, S. (2012). A Decision Making Approach for Prioritizing Local Communities' Development Investments. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 68: 649-660.
- Ireland, R., R., Hokisson, R., & Hitt, M. (2011). *The Management of Strategy 'Concepts and Cases'*. 9TH Edition. South- Western Inc. Canada.
- İsmail, S. (2011). The Role of Marketing Information System on Decision Making "An Applied Study on Royal Jordanian Airlines (RJA). *International Journal of Business and Social Science*, 2(3): 175-185.
- Ivan, M., & Ivana, B. (2012). The Nature of Strategic Decision Making-Exploring the Role of Manager's Incremental and Radical Learning. *The Journal of International Management Studies*, 7(2): 7-19.
- Izuchukwu, O., Long, W., Shehu, A., & Olufem, E. (2014). Employee's Perception of Change Effect as a Competitive Advantage in Nigeria Banking Industry: An Empirical Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150: 281-290.
- Jabbour, C., Silva, E., Paiva, E., & Santos, F. (2012). Environmental Management in Brazil: is it a Completely Competitive Priority? *Journal of Cleaner Production*, 21: 11-22.
- Jauch, L., & Glueck, W. (1988a). *Strategic Management & Business Policy*. 3^{ED} Edition. McGraw-Hill Book Co. New York. USA.
- Jauch, L., & Glueck, W. (1988b). *Strategic Management & Business Policy*. 5TH Edition. McGraw-Hill Book Co. New York. USA.
- Jibai, F. (2010). *The Relationship between Vertical Integration and Symbiotic Resource Interdependencies in the Retail Industry*. Master Thesis. University of Jordan. Business Administration. Jordan.
- Johansson, B. (2006). Achieving High Commitment in and of Sourcing Decision-Adecision-Making Paradox. *Information Technology and Control*, 35(3A): 313-322.
- John, R., & Schermerhorn, J. (1984). *Management*. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- John, R., & Schermerhorn, J. (1996). *Management*. 5TH Edition. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- John, R., & Schermerhorn, J. (2001). *Management*. 6TH Edition. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of Strategy*. Prentice – Hall, Inc. USA.

- Jones, G. (2001). *Organizational Theory. "Text and Cases"*. 3^{ED} Edition. Prentice-Hill, Inc. USA. New Jersey.
- Jones, G., George, J., & Hill, C. (2000). *Contemporary Management*. 2^{ED} Edition. Irwin McGraw-Hill. USA.
- Jones, S. (2001). *Management*. 6TH Edition. John Wiley & Sons Inc USA.
- Kaliappen, N., & Hilman, H. (2013). Enhancing Organizational Performance Through Strategic Alignment of Cost Leadership Strategy and Competitor Orientation. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18(10): 1411–1416.
- Kalkan, A., & Bozkurt, Ö. (2013). The Choice of Strategic Planning Tools and Techniques in Turkish SMEs According to Attitudes of Executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99: 1016–1025.
- Kathuria, R., & Partovi, F. (2000). Aligning Work Force Management Practices with Competitive Priorities and Process Technology: A Conceptual Examination. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2): 215-234.
- Kavitha, P., Karthikeyan, P., & Devi, N. (2013). An Investigation of Competitive Priorities and Competitive Advantage Among Small Scale Industries with Reference to Coimbatore City. *Journal of Business and Management*, 7(3): 39-44.
- Khachian, A., Pazargadie, M., Manoochehri, H., & Baghban, A. (2013). The Role of the Organizational Internal Environment in the Establishment of Change Management in Nursing and Midwifery Schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93: 308-316.
- Khatri, N. (1994). *Strategic Decision Process and Organizational Performance*. Doctoral Thesis. USA. State University of New York. Buffalo.
- Kilic, K., Ulusoy, G., Gunday, G., & Alpkan, L. (2015). Innovativeness, Operations Priorities and Corporate Performance: An Analysis Based on Taxonomy of Innovativeness. *Journal of Engineering and Technology Management*, 35: 115-133.
- Kim, K. (2012). Emotion and Strategic Decision-Making Behavior: Developing a Theoretical Model. *International Journal of Business and Social Science*, 3(1): 105-113.
- Kim, H. (2005). *Organizational Structure and Internal Communication as Antecedents of Employee-Organization Relationships in the Context of Organizational Justice: A Multilevel Analysis*. Doctoral Thesis. University of Maryland. College of Park. USA.
- Kivungi, M. (2013). *Factors Influencing Choice of Unrelated Diversification Strategies in the Insurance Industry in Kenya*. Master Thesis. University of Nairobi. School of Business.

- Kocaoğlu, H. (2010). *Türkiye’de Küçük Büyüme Stratejisinin Avantaj ve Dezavantajlarını İncelemeye Yönelik bir Örnek Olay Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler İnstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Yöntem ve organizasyon Bilim Dalı. Türkiye.
- Kolbe, L., Mna, A., & Bossink, M. (2013). The Strategic Decision Making Perspective: How do High-Tech Firms Reach Decisions? *Research*. Barcelona, Spain. 1-40.
- Kores, J. (2007). *Outsourcing of Supply Chain Processes: Evaluating the Impact of Congruence between Outsourcing Drivers and Competitive Priorities on Performance*. Doctoral thesis. College of management. Georgia Institute of Technology. USA.
- Kothari, C. (2006). *Research Methodology “Methods and Techniques”*. 2^{ED} Edition. India.
- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Pearson prentice – Hall. USA.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Principles of Marketing*. 8^{ED}. Pearson prentice-Hall. USA.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing*. 12^{ED}. Pearson prentice-Hall. USA.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. 14^{ED}. Pearson prentice – Hall. USA.
- Koutroumanis, D. (2012). Technology’s Effect on Hotels and Restaurants: Building a Strategic Competitive Advantage. *Journal of Applied Business and Economic*, 12(1): 72–80.
- Kownatzki, M. (2002). *The Speed of Strategic Decision-Making and the Impact of Corporate Involvement at the SBU-Level*. Doctoral Thesis. University of St.Gallen.School of Economic. Germany.
- Kraatz, M., & Zajac, E. (2001). How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Trbulent Environments: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(5): 632–567.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2010). *Operation Management: Processes and supply chains*. 9TH. Prentice-Hall. USA.
- Krause, D., Pagell, M., & Curkovic, S. (2001). Toward a Measure of Competitive Priorities for Purchasing. *Journal of Operation Management*, 19: 497-512.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior*. 9TH Edition. McGraw-Hill/Irwin Companies, Inc. USA. NY.

- Kumar, S., & Suresh, N. (2009). *Operations Management*. published by New Age International LTD. India.
- Lacap, J. (2014). Competitiveness and Sustainability of the Hotel Industry: The Case of Hotels in Pampanga. *Business Management and Strategy*, 5(1): 115–127.
- Lafferty, G., & Fossen, A. (2001). Integrating the Tourism Industry: Problems and Strategies. *Tourism Management*, 22: 11–19.
- Lajili, K., Madunic, M., & Mahoney, J. (2007). Testing Organizational Economics Theories of Vertical Integration. *Resear Chmethodology in Strategy and Management*, 4: 343–368.
- Lau, M. (2006). *Decision-Making in Relation to Climate and Climate Change in the People's Republic of Chine: From Adaption to Sea-Level Rise to Destination Choice in Chinese Tourism*. Doctoral Thesis. University of Hamburg. Department of Economics. Germany.
- Lawrance, D., & Hill, F. (2001). *Basic of Supply Chain Management*. The St. Lucie Press. USA.
- Lehtinen, T. (2010). *Advantages and Disadvantages of Vertical Integrations in the Implementation of Systemic Process Innovations: Case Studies on Implementing Building Information Modeling (BIM) in the Finish Construction Industry*. Master Thesis. Aalto University. Faculty of information and natural sciences. Finland.
- Leonidou, L., Leonidou, C., Fotiadis, T., & Zeriti, A. (2013). Resources and Capabilities as Drivers of Hotel Environmental Marketing Strategy: Implications for Competitive Advantage and Performance. *Tourism Management*, 35: 94-110.
- Li, H., & Li, J. (2009). Top Management Team Conflict and Entrepreneurial Strategy Making in China. *Asia Pac Journal Management*, 26: 263-283.
- Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M. (2008). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation. *Research*. University of Switzerland. Faculty of Communication Sciences, 1-46.
- Lin, Y., & Tseng, M. (2014). Assessing the Competitive Priorities within Sustainable Supply Chain Management Under Uncertainty. *Journal of Cleaner Production*, 1-12.
- Liu, G., & Song, Y. (2009). *The Interplay of Rationality and Intuition in Strategic Decision Making*. Master Thesis. Linköpings University. Department of Management and Engineering. Sweden.
- Lunenburg, F. (2010). The Decision Making Process. *National forum of Educational Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, (2): 73-85.

- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. 7TH Edition. McGraw-Hill, Inc. Singapore.
- Mahbouba, B. (2007). *Requirement of Applying Mass Customization System to Achieve a Competitive Advantage*. Master Thesis. Foundation of technical rducation. Technical collage of management. Iraq.
- Mahrom, S., & AL-Saleh, Y. (2013). Demand-led Related Diversification: An Innovation Policy Approach to Economic Diversification and Development. *Science and Public Policy*, 40: 406 - 418.
- Malhotra, N. (2004). *Marketing Research*. 4TH Edition. USA.
- Masanell, R., & Ricart, J. (2009). From Strategy to Business Models and to Tactics. *Harvard Business School*, 1-43.
- McElhinney, D., & Proctor, T. (2005). Concepts of Entrapment and Decision-Making. *Management Decision*, 43(2): 189-202.
- McShane, S., & Gilnaw, M. (2010). *Organizational Behavior*. 5TH Edition. McGraw-Hill Irwin Inc. USA, NY.
- Mekking, R. (2008). *International Growth Abition A Country Selection and Market Entry Advice for How Tech B.V.* Master Thesis. University of Twente. Business Administration. Netherland.
- Merrick, J., & Leclere, P. (2014). Modeling Adversaries in Counter Terrorism Decision Using Prospect Theory. *Society Risk Analyses*, 1-13.
- Met, Ö. (2005). Çokluluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri. Akdeniz Üniversitesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10: 111-138.
- Met, Ö., & Erdem, B (2011). Türk Otel Zincirlemeleri ve Büyüme Strtejileri. Balıkesir Üniversitesi. *Social Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26): 333-350.
- Miller, A. (1998). *Strategic Management*. 3^{ED} Edition. McGraw-Hill. USA.
- Miller, A., & Dess, G. (1996). *Strategic Management*. 2^{ED} Edition. McGraw-Hill. USA.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Journal of Management Science*, 24(9): 934- 948.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.
- Mintzberg, H., Raishingani, D., & Theoret, A. (1976). The Structure of Unstructured Decision Process. *Administrative Science Quarterly*, 21(2): 246-275.
- Misankova, M., & Kocisova, K. (2014). Strategic Implementation as a Part of Strategic management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110: 861-870.

- Moen, Y., Bakas, O., Bolstad, A., & Pedersen, V. (2010). International Market Expansion Strategies for High-Tech Firms: Partnership Selection Criteria for Forming Strategic Alliances. *International Journal of Business and Management*, 5(1): 20-30.
- Mohsen, KH. (2008). *The Effect of Approaches of Strategic Decisions on the Marketing Mix*. Master Thesis. Iraq. Al-Mustansiriya University. Department of business administration.
- Mondy, R., & Premeaux, S. (1995). *Management; Concepts, Practices, and Skills*. Prentice – Hall, Inc. USA. New Jersey.
- Montibller, G., & Franco, A. (2010). Multi-Criteria Decision Analysis for Strategic Decision Making. *Handbook of Multi Criteria Analysis*. Published by Springer. 25-48.
- Moore, C., Petty, J., Palich, L., & Longenecker, J. (2008). *Managing Small Business; An Entrepreneurial Emphasis*. 14TH Edition. South-Western Inc. USA.
- Moorhead, G., & Griffin, R. (2010). *Organizational Behavior 'Managing People and Organizations*. 9TH Edition. South-Western, Inc. USA.
- Moreira, M. (2014). An Analytical Model for the Assessment of Airline Expansion Strategies. *Journal of Airline and Airport Management*, 4(1): 48–77.
- Musso, F., & Francioni, B. (2012). The Influence of Decision-Maker Characteristics on the International Strategic Decision-Making Process: An SME Perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58: 279-288.
- Mutaliyeva, L., Smykova, M., & Baitenova, L. (2014). Assessment of the Impact of Strategies Factors on the Activities of the Mini-Hotels of Kazakhstan. *World Applied Sciences Journal*, 30(8): 947-954.
- Nagy, A. (2014). The Orientation Towards Innovation of Spa Hotel Management: The Case of Romanian Spa Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124: 425-431.
- Nieves, J., & Cipres, M. (2015). Management Innovation in the Hotel Industry. *Tourism Management*, 46: 51-58.
- Niewiadomski, P. (2011). *International Hotel Groups and Regional Development in Central and Eastern Europe*. Doctoral Thesis. University of Manchester. Faculty of Humanities. England.
- Njeru, N., Stephen, M., & Wambui, M. (2013). Analysis of Factors Influencing Formulation of Strategic Plans in Embu North district, Embu County, Kenya. *Global Business and Economics Research Journal*, 2(5): 116-129.
- Noble, M. (1991). *Manufacturing Strategy: Competitive Priorities. Testing the Nakane-Hall Cumulative Model*. Doctoral Thesis. The school of business. Indiana University. India.

- Nooraie, M. (2012). Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 2(7): 405-429.
- Nooraie, M. (2014). Decisions Magnitude of Impact and Strategic Decision-Making Process Output. *Management Decision*, 46(4): 640-655.
- Nurahman, G., & Purwanegara, M. (2013). Marketing Strategy of Narapati Indah Syariah Hotel and Convention. *The Indonesian Journal of Business Admenstration*. 2(3): 293 – 306.
- Nusrt, E. (2013). *A Framework of Descriptive Decision-Making Under Uncertainty using Dempster-Shafer Theory and Prospect Theory*. Doctoral Thesis. Nagaoka University of Technology. Graduate School of Engineering. Japan.
- O'Neill, J., Beauvias, L., & Scholl, R. (2004). Strategic Issues and Determinant Factors of an Interorganizational Macroculture in the Lodging Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 1-24.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 18(9): 607-713.
- Olson, B., Parayitam, S., & Bao, Yonghian. (2007). Strategic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes. *Journal of Management*, 33(2): 197-222.
- Olson, D. (1998). *A Study of Teacher Partioation and the Rationality of Decision Making in Site-Based Managed and Ninsite-Based Managed Elementary Schools*. Doktoral Thesis. Kent State Uneversity. Graduats School of Education. USA.
- Olson, E., Slater, S., & Hult, G. (2005). The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation. *Business Horizons*, 48: 47 – 54.
- Omar, R., Lim, K., & Basiruddin, R. (2014). Board of Directors and Small Medium Enterprise's Firm Growth with Firm Culture as Moderating Factor in Malaysia. *Procedia – Social Behavioral Sciences*, 164: 315-323.
- Oraman, Y. (2014). An Analytic Study of Organic Food Industry as Part of Healthy Eating Habit in Turkey: Market growth, challenges and prospects. *Procedia – Social Behavioral Sciences*, 150: 1030-1039.
- Ordainini, A., Parasuraman, A., & Rubera, G. (2014). When the Recipe is more Important than the Ingredients: A Qualitative Comparative Analysis (QCA) of Service Innovation Configurations. *Journal of Service Research*, 17(2): 134-149.

- Organ, A. (2013). Practice Over the Private Teaching Institutions Selection Problem in one of Secondary Schools with Using Multiple Attribute Decision Making Method of Topsis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89: 489-495.
- Panagiotu, G. (2008). Conjoining Prescriptive and Descriptive Approaches, *Management Decision*, 46(4): 553-564.
- Pandya, A., & Rao, N. (1998). Diversification and Firm Performance an Empirical Evaluation. *Journal of Financial Strategic Decisions*, 11(2): 67-81.
- Paprika, Z. (2006). Analysis and Intuition in Strategic Decision Making 'the Case of California'. Corvinus University of Budapest. Department of Decision Making, 1-14
- Papulova, E., & Papulova, Z. (2006). Competitive Strategy and Competitive Advantages of Small and Medium siz Manufacturing Enterprises in Slovakia. E-Leader, Slovakia, 1-8.
- Parikh, M. (1998). *Adaptive Decision Support System: A Framework for Making Decision Support Systems more Effective*. Doctoral Thesis. Georgia State University. Collage of business administration. Georgia. USA.
- Park, J., & Jang, S. (2014). Sunk Costs and Travel Cancellation: Focusing on Temporal Cost. *Tourism Tanagement*, 40: 425-435.
- Park, K., & Jang, S. (2013). Effects of Within-Industry Diversification and Related Diversification Strategies on Firm Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 43: 51-60.
- Park, W. (1992). *A Model of Strategic Choice in the Public Sector the Effects of Environmental and Organizational Constraints on Strategic Decision Making*. Doctoral Thesis. The Florida University. Collage of Social Science. USA.
- Pasanen, M. (2003). *In Search of Factors Affecting SME Performance; the Case of Eastern Finland*. Doctoral Thesis. University of Kuopio. Department of Business and Management. Finland.
- Patel, V., Kaufman, D., & Arocha, J. (2002). Emerging Paradigms of Cognition in Medical Decision-Making. *Journal of Biomedical Informatics*, 35: 52-75.
- Pearce, J., & Robinson, R. (1997). *Formulation, Implementation, And Control of Competitive Strategy*. 6TH Edition. McGraw-Hill Companies, Inc. USA.
- Peng, M. (2006). *Global Strategy*. International Edition. South-Western Inc. USA.
- Picone, P. (2011). *Conglomerate Diversification Strategy and Corporate Performance*. Doctoral Thesis. University of Catania. Italia.
- Pira, F. (2011). Entrepreneurial Intuition, an Empirical Approach. *Journal of Management and Marketing Research*, 1-22.

- Plunkett, W. ., & Attner, R. (1994). *Management*. 4TH Edition. Wadsworth Publishing Company, Inc. USA.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon & Schuster Inc. USA.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 1-18.
- Quarshie, D., & Asare, D. (2011). *Growth Strategies in the Telecommunications Industry - A Case Study of MTN Operations in Emerging Markets*. Master Thesis. School of Management. Sweden.
- Raduan, C., Jegak, U., Haslinda, A., & Alimin, I. (2009). Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage From the Resources-Based View. *European Journal of Social Sciences*, 11(3): 402-417.
- Radzi, S., Jamaluddin, M., Zahari, M., Amran, M., & Othman, Z. (2007). Empirical Assessment of Strategy and Structure Relationship of 3-Star Hotels in Malaysia. *Team Journal of Hospitality & Tourism*, 4(1): 1-11.
- Rahman, M., & Kamarulzaman, Y. (2012). The Influence of Relationship Quality and Switching Costs on Customer Loyalty in the Malaysian Hotel Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62: 1023-1027.
- Rahman, N., & Defies. G. (2009). Strategic Decision-Making: Models and Methods in the Face of Complexity and Time Pressure. *Journal of General Mmanagement*, 35(2): 43-60.
- Rahman, N., & Ramli, A. (2014). Entrepreneurship Management, Competitive Advantage and Firm Performances in the Craft Industry: Concepts and Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129-137.
- Rajasekar, S., Philominathan,P., & Chinnathambi, V. (2013). *Research Methodology*, 14: 1-53.
- Ramli, N., Ahmed, S., Taib, M., & Masri, M. (2014). Principles Perception on Classroom Physical Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 153: 266-273.
- Rasmussen, E. (2009). Growth Strategies in Small Business: A Case Study of the Development of Growth Strategies in Young, Small Businesses. *Research*. Aarhus University. Aarhus School if Business. Denmark.
- Razıoğlu, B. (2004). *Turizm Pazarlaması*. 4^{CÜ} Baskı. Ankara: Detay yayınları.

- Reuver, M., Nikou, S. & Bouwman, H. (2015). The Interplay of Costs, Trust and Loyalty in a Service Industry in Transition: The Moderating Effect of Smartphone Adoption. *Telematics and Informatics*, 32: 694-700.
- Riabacke, A. (2006). Managerial Decision Making Under Risk and Uncertainty. *IAENG International Journal of Computer Science*, 32: 1-12.
- Richardson, B. (1994). Comprehensive Approach to Strategic Management 'Leading across the Strategic Management'. *Journal of Management Decision*, 23 (8): 27-41.
- Robbins, S. (1993). Organizational behavior: Concepts, Controversies, and, Applications. Prentice-Hill, Inc. USA, New Jersey.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. 13TH Edition. Pearson Prentice-Hill, Inc. USA, New Jersey.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2007). *Management*. 9TH Edition. Pearson Prentice-Hall. USA. NJ.
- Robert, K. (2001). *Management*. 8TH Edition. Houghton Mifflin CO. USA. New Jersey.
- Rocca, M. & Stagliano, R. (2012). Unrelated Diversifications and Firm Performance: 1980-2007 evidence from Italy. *Business and Finance Journal*, 6(1): 75-82.
- Rosenfeld, R. & Willsion, D. (1999). *Managing Organizations 'Text, Reading & Cases*. 2^{ED} Edition. McGraw-Hill Companies, Inc. England.
- Rothaermel, F., Hitt, M. & Jobe, L. (2006). Balancing Vertical Integration and Strategic Outsourcing: Effects on Product Portfolio, Product Success, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 27(11): 1033-1056.
- Rowbotham, F., Galloway, L. & Azhashemi, M. (2007). *Operations Management in Context*. 2^{ED} Edition. Published by Elsevier Ltd. USA.
- Rowe, W. & Wright, P. (1997). Related and Unrelated Diversification and their Effect on Human Resource Management Controls. *Strategic Management Journal*, 18(4): 329-338.
- Roz, E. & Sintes, F. (2012). Training Plans, Manager's Characteristics and Innovation in the Accommodation Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31: 686-694.
- Rue, L. & Holland .P. (1989). *Strategic Management: "Concept & Experiences"*. 2^{ED} Edition. McGraw-Hill Companies, Inc. Singapore.
- Rusou, Z., Zakay, D. & Usher, M. (2013). Pitting Intuitive and Analytical Thinking Against Each other: The Case of Transitivity. Published by Springer. 1-7.
- Russell, S. & Millar, H. (2014). Competitive Priorities of Manufacturing Firms in the Caribbean. *Journal of business and management*, 16(10): 72-82.

- Sabherwal, R. & Grover, V. (1989). Computer Support for Strategic Decision-Making Processes. *Journal of Decision Science*, 20: 45-76.
- Sadaghiyani, J. (2011). Concepts of Decision Making Under Uncertain, Risky & Deterministic Situations. *The Journal of Mathematics and Computer Science*, 2(3): 529-545.
- Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. John Willy & Sons, Inc. USA.
- Samuel, C. (2000). *Modern Management 'Diversity, Quality, Ethics & the Global Environment'*. 8TH Edition. Prentice-Hill, Inc. USA. New Jersey.
- Sarı, B. (2009). *Kobi'lerde Büyüme Stratejileri: Çaycuma Bölgesindeki Kobi'lere bir Anket Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı.
- Saydam, R. (2013). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Kullanılan Bilgi Teknolojilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Konya Otelleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Schermerhorn, J. (2001). *Management*. 6TH. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Şentürk, F. (2012). A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58: 11-18.
- Seram, N. (2014). Decision Making in Product Development - A Review of the Literature. *International Journal of Engineering and Applied Science*, 2(4): 1-11.
- Serrano, J., Turrion, J., & Velazquez, F. (2014). Are Stars a Good Indicator of Hotel Quality? Assymetric Information and Regulatory Heterogeneity. *Tourism Management*, 42: 77-87.
- Shahmansouri, S., Esfahan, M., & Niki, N. (2013). Explain the Theory of Competitive Advantage and Comparison with Industries Based on Advanced Technology. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(10): 841-848.
- Shane, S., Locke, E., & Collins, C. (2003). Entrepreneurial Motivation. *Human Recourse Management Review*, 13: 257-279.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1): 217-226.
- Sheikh, M., Azizi, M. & Sobhiyah, M. (2013). How Can the Trade-Off between Corporate Business Strategy and Project Risk be Optimized? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65: 134 -143.

- Shen, N. & Su, J. (2015). A Comparison of Different Contract Forms for Consumer with Switching Costs and Changed Preferences. *Economic Modeling*, 50: 19-26.
- Shrivastava, P. (1983). Variations in Strategic Decision-Making Process. *Advances in Strategic Management*, 2: 177-189.
- Shrivastava, P. (1994). *Strategic Management: Concepts and Practice*. South-Westren Publishing Company. USA.
- Simmon, W. (2008). *A Framework for Decision Support in Systems Architecting*. Doctoral Thesis. Massachuettts University. Massachuettts Insitiute of Technology. USA.
- Singh, Y. (2006). *Fundamental of Research Methodology and Statistics*, New Delhi. Indeia.
- Sizya, S. (2009). *Supply Chain Management for Tour Operators Selling Tanzania Package*. Master Thesis. Norway. Molde University College.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2007). *Operation Management*. 5^{ED} Edition. Prentice-Hall. USA.
- Smith, S. (2001). The Impact of Research on Decision-Making by Parctitioners and Managers. *Research*. Melbourne. Monash University, 1-18.
- Sohi, T. (2012). *Diversification Strategies in the Global Retailing Industry: Essays on the Dimensions and Performance Implications*. Doctoral Thesis. University of St. Gallen. Germany.
- Spencer, X., Joiner, T., & Salmon, S. (2009). Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance: Evidence from Australia. *International Journal of Business*, 14(1): 82-103.
- Spirig, R. (2011). *International, Market-Driven Expansion Strategies in General and in Private Banking Specifically- Achieving Sustainable Growth in Times of Uncertainty*. Doctoral Thesis. University of St.Gallen. Department of economics. Germany.
- Steenlandt, K. (2011). *Product and Market Diversification among Japanese Multinational Enterprises*. Master Thesis. Belgium. University of Brussels. Faculty of Economics and Management.
- Stefano, M., Casarotto, N., Barichello, R. & Sohn, P. (2015). A fuzzy Servqul Based Method for Evaluated of Service Quality in the Hotel Industry. *Published by Elsevier*, 30: 433-438.
- Stoner, J. & Wankel, C. (1986). *Management*. 3^{ED} Edition. Prentice-Hall International, Inc. USA.
- Story, R. (2012). *Small Business Growth, Finance and Innovation*. Doctoral Thesis. Carleton University. Management Department. Canada.

- Stroh, L., Northcraft, G. & Neale, M. (2002). *Organizational Behavior 'A Management Challenge'*. 3^{ED} Edition. Publishing by Lawrence Erlbaum association, Inc. England.
- Sucu, M. (2010). *Kobi'lerde Stratejik Yönetim ve bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Sumberova, N. (2010). *Project Management Application During Festival Season in Sheraton Grand Hotel & Spa Edinburgh*. Master Thesis. Tomas Bata University. Faculty of Management and Economics. Czech Republic
- Swain, G. (1990). *Understanding the Organizational Decision Process at the Theater Commander-in-Chief Level of Command*. Master Thesis. Naval postgraduate school. USA.
- Swami, S. (2013). Executive Functions and Decision Making: A Managerial Review. *IIMB Management Review*, 25: 203-212.
- Swenk, J. (1999). Planning Failures: Decision Cultural Clashes. *The Review of Higher Education*, 23(1): 1-21.
- Szilagyi, A. (1981). *Management and Performance*. Goodyear Publishing Company, Inc. USA.
- Teles, M., & Sousa, J. (2014). Environmental Management and Business Strategy: Structuring the Decision-Making Support in a Public Transport Company. *Transportation research procedia*, 3: 155-164.
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1): 11-17.
- Tari, J., Cortes, E., Moliner, J. & Azorin, J. (2010). Levels of Quality and Environmental Management in the Hotel Industry: Their Joint Influence on Firm Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 29: 500-510.
- Tavitiyaman, P., Qu, H. & Zhang, H. (2011). The Impact of Industry Force Factors on Resource Competitive Strategies and Hotel Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30: 648-657.
- Tabriz, A. & Mehdi, P. (2012). SWOT Analysis Using of Modified Fuzzy QFD – A Case Study for Strategy Formulation in Petro Karan Film Factory. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41: 322-333.
- Teixeira, R., Koufteros, X. & Peng X. (2012). Organizational Structure, Integration, And Manufacturing Performance: A Conceptual Model and Propositions. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 5(1): 69-81.

- Thomas, R. & Wood, E. (2014). Innovation in Tourism: Re-Conceptualising and Measuring the Absorptive Capacity of the Hotel Sector. *Tourism Management*, 45:39-48.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Strategic Management 'Concepts and Cases'*. 13TH Edition. McGraw Hill Inc. Singapore.
- Thompson, A., Strickland, A. & Gamble, J. (2005). *Crafting and Executing Strategy 'Concepts and Cases'*. 14TH Edition. McGraw Hill Companies, Inc. Singapore.
- Thompson, JR. & Strickland, A. (1984). *Strategic Management: "Concepts & Cases"*. 4TH Edition. Business Pub. Inc. New York. USA.
- Thompson, J., & Martin, F. (2005). *Strategic Management: Awareness and Change*. 5TH Edition. Thomson Learning. Italya.
- Thompsonn, J. (2001). *Strategic Management*. 4TH Edition. Thomson Learning. Italya.
- Timurçin, D. (2010). *Türkiye'de KOBİlerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İktisat Anabilim Dalı. Türkiye.
- Torjai, L., Bagy, J. & Bai, A. (2015). Decision Hierarchy, Competitive Priorities and Indications in Large-Scale Herbaceous Biomass to Energy' Supply Chains. *Biomass and Bioenergy*, 80: 321-329.
- Tran, V. (2004). *The Influence of Emotions on Decision-Making Process in Management Teams*. Doctoral Thesis. University of Geneva. Geneva.
- Tsai, H., Song, H. & Wong, K. (2008). Tourism and Hotel Competitiveness Research. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 1-45.
- Tsao, W. (2014). Enhancing Competitive Advantages: The Contribution of Mediator and Moderator on Stickiness in the Line. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21: 933-941.
- Türksoy, S., Kaygalak, S., & Koçak, N. (2013). Uluslararası otel işletmelerinin büyüme stratejileri: Hilton worldwide Türkiye Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(2): 89-108.
- Uçaktürk, A. & Villard, M. (2013). The Effects of Management Information and ERP Systems on Strategic Knowledge Management and Decision-Making. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 99: 1035-1043.
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 2^{ci} Basım, İstanbul. Literatür yayıncılık Türkiye.

- Uru, F., Çalışkan, S., Atam, Ö., & Aksu, M. (2011). How Much Entrepreneurial Characteristics Matter in Strategic Decision-Making? *Journal of Global Strategic Management*, 109-133.
- Vardarlier, P., Vural, Y., Yıldırım, Ö. & Yılmaztürk, B. (2013). Impact of Growth Strategies on Human Resources Policies. *Procedia – Social Behavioral Sciences*, 99: 861 – 868.
- Vlaev, I. & Chater, N. (2006). Game Relativity: How Context Influences Strategic Decision Making. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 32(1): 131-149.
- Wainfan, L. (2010). *Multi-Perspective Strategic Decision Making 'Principles, Methods, and Tools'*. Doctoral Thesis. The Pardee Rand graduate school. USA.
- Wang, X. (2008). Decision Making in Recurrent Neuronal Circuits. Department of Neurobiology and Kavli Institute for Neuroscience, Yale University School of Medicine. New Haven. USA, 215-234.
- Wang, Y. & Ruhe, G. (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *Journal of Administration and Supervision*, 27(4): 1-12.
- Wang, Y. & Ruhe, G. (2007). The Cognitive Process of Decision making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2): 73-85.
- Wehrich, H. & Koontz, H. (1993). *Management: A global Perspective*. 10TH Edition. McGraw-Hill.Inc. Singapore.
- Wheelen, T. & Hunger, J. (2002). *Strategic Management and Business Policy*. 8TH Edition. Prentice Hall. USA. NJ.
- Hambelton, R. & Patsula, L. (1999). Increasing the Validity of Adapted Test: Myths to be Avoided and Guidelines for Improving Test Adaption Practices. *Journal of Applies Testing Technology*. 1(1): 1-30.
- Wheelen, T. & Hunger, J. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. 9TH Edition. Prentice Hall. USA. NJ.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. 12TH Edition. Prentice Hall. USA. NJ.
- Wheelen, T. & Hunger, J. (2011). *Strategic Management and Business Policy: Toward global sustainability*. 13TH Edition. Prentice Hall. USA. NJ.
- Wheelen, T. & Hunger, J. (1998). *Strategic Management and Business Policy*. 7TH Edition. Prentice Hall. USA. NJ.
- Wiess, M. (2013). Resources-Related Diversification and its Measures-Review of Empirical Results. *Problem and Perspective in Management*, 11(3): 76-85.

- Williams, C. (2007). *Management*. 4TH Edition. Thomson South-Western. Canada.
- Wilson, B. (1990). *An introduction to Scientific Research*. Canada.
- Wolf, L., Wright, N., Kilford, E., Dolan, R., & Blakemore, S. (2013). Developmental Changes in Effects of Risk and Valence on Adolescent Decision-Making. *Cognitive Development*, 28: 290 - 299.
- Wu, C., Liao, H., Hung, K. & Ho, Y. (2012). Services Guarantees in the Hotel Industry: Their Effects on Consumer Risk and Services Quality Perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 31: 757-763.
- Wu, N. (2010). *The search for sustainable competitive advantage: A stakeholder management perspective*. Doctoral Thesis. Massey University. New Zealand
- Xiao, Q., O'Neill, J. & Mattila, A. (2012). The Role of Hotel Owners: The Influence of Corporate Strategies on Hotel Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1): 122-139.
- Yaacob, M. & Ju, W. (2013). Strategic Practices in Hotel Industry in Langkawi island, Malaysia-does size matter? *International Journal of Social Science Research*, 1(1): 39-48.
- Yaduma, N., Williams, A., Lockwood, A. & Park, S. (2015). Performance, Labour Flexibility and Migrant Workers in Hotels: An Establishment and Departmental Level Analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 50: 94-104.
- Yang, J., Zhang, F., Jiang, X. & Sun, W. (2015). Strategic Flexibility, Green Management: And Firm Competitiveness in an Emerging Economy. *Technological Forecasting & Social Change*, 1-10.
- Yee, L. & Ogunmokun, G. (2008). An Empirical Study of Manufacturing Flexibility of Exporting Firms in China: How do Strategic and Organizational Contexts Matter? *Industrial Marketing Management*, 37: 738-751.
- Yen, H. & Sheu, C. (2004). Aligning ERP Implementation with Competitive Priorities of Manufacturing Firms: An Exploratory Study. *International Journal of Production Economics*, 92: 207-220.
- Yiğit, I. & Behram, N. (2013). The Relationship between Diversification Strategy and Organizational Performance in Developed and Emerging Economy contexts: Evidence From Turkey and Netherlands. *Eurasian Business Review*, 3(2): 121-136.
- Yılmaz, Y. (1999). *Uluslararası Konaklama İşletmelerinin bir Büyüme Stratejisi: Yönetim Sözleşmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.

- Yu, K., Cadeaux, J. & Luo, B. (2015). Operational Flexibility: Review and Meta-Analysis. *International Journal of Production Economics*, 169: 190-202.
- Yuenyong, C. (2012). Thahi Students' Decision Making About Energy Issues: the Influence of Local Values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46: 5045-5057.
- Yükselen, C. (2008). *Pazarlama: İlkeler – Yönetim – Örnek olaylar*. 7^{ci} Baskı. Detay Anatolya akademik yayıncılık LD. ŞTİ. Ankara/Türkiye.
- Yusof, M. & Abo Bakar, A. (2012). Knowledge Management and Growth Performance in Constructions Companies: a Framework. *Procedia – Social Behavioral Sciences*, 62: 128– 134.
- Zain, M., & Kassim, N. (2012). The Influence of Internal Environment and Continuous Improvements on Firm's Competitiveness and Performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 65: 26–32.
- Zhang, X. (2011). *The Competitive Advantages Analysis of the Telecommunication Corporation after the Restructuring of China's Telecommunications Industry in 2008*. Master Thesis. Lund University. Centre for East and South-East Asian Studies. China.
- Zhang, P. (2014). Understanding Diversification Strategy in Venture Capital Market, 4(3): 277-296.
- Zhao, X., Yeung, J. & Zhou, Q. (2002). Competitive Priorities of Enterprises in Mainland China. *Total Quality Management*, 13(3): 285-300.
- Zhenjia, Z. (2005). Impact of Globalization on Hotel Companies Internal Operation Environment. *Canadian Social Science*. School of Tourism and Geography Science, 1(3): 68-71.

EK 1- ANKET FORMU

Sayın Genel Müdür,

Bu anket çalışmasının amacı *Karar Alma Yaklaşımları ve Bunların Otel Organizasyonlarının Büyüme ve Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkilerini belirlemeye yöneliktir.* Anketin doldurulması yaklaşık 10 dakika sürmektedir. Ankete vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar, sadece akademik amaçlarla kullanılacak olup; kimlik bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgi için teşekkür ederiz. **(Not: İstenildiği takdirde araştırmanın sonuçları tarafınıza e-posta ile iletilecektir).**

Danışman

Prof. Dr. Mustafa Gülmez

Doktora Öğr.Araştırmacı

Bilal Wael Mohammed AL-Durrah

1.Genel Veriler:

Not : Size en uygun olan kutuyu işaretleyiniz (✓) .

1.1.Otel İşletmesine ait Veriler

Otelin Adı: Kuruluş Tarihi:.....
Mülkiyeti size mi ait? () Evet () Hayır (Kira vb)

1.2. Kişisel Veriler

1.2.1. Cinsiyet : () Erkek () Kadın
1.2.2. Yaş: () 21 – 30 () 31- 40 () 41 – 50 () 51 yaş ve üstü
1.2.3. Eğitim Düzeyi :
() Ortaokul () Lise () Lisans () Yüksek Okul () Yüksek
Lisans/Doktora

1.3. Sektördeki deneyiminiz

() 1 - 5 yıl () 6 - 10 yıl () 11 - 15 yıl () 16 yıl ve üzeri

1.4. Bu oteldeki görev ya da unvanınız.....**1.5. Çalışma Süreniz :**

() 1 - 5 yıl () 6 - 10 yıl () 11 - 15 yıl () 16 yıl ve üzeri

1.6. Varsa, aldığınız kurslar/Sertifikalar belirtiniz:

-

2. Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarına İlişkin Sorular.

(Not): Görüşünüze uygun olan kutuyu işaretleyiniz (✓).

5= Kesinlikle Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Ne katılıyor ne de katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum.

No	Sorular	5	4	3	2	1
1.	En önemli stratejik karar alma sürecimize tüm yönetim kademelerinin katılmasını sağlamak otelimizin genel ilkesidir.					
2.	Dış kaynaklı unsurların beklentilerini karşılayabilmek üzere otel işletmesinde stratejik kararlar genellikle hızlı biçimde alınır.					
3.	Otelimiz Stratejik kararları almak ve uygulamak amacıyla turizmle ilgili mevzuatı düzenli bir biçimde dikkate almaktadır.					
4.	Dış grupların rekabet etmeye ilgisi nedeniyle stratejik kararların uygulanması kapsamlı bir dış kaynak koordinasyonu yapılmasını gerektirmektedir.					
5.	Otelde yapılan çevre analizi rakip otellerin stratejik faaliyetlerine odaklanmaktadır.					
6.	Otelimiz faaliyetlerimizi etkileyebilecek dış çevre hakkında düzenli olarak bilgi toplamakta ve analiz etmektedir.					
7.	Otelimiz güçlü ve zayıf yönlerimizi belirlemek amacıyla kritik analizler yapmaktadır.					
8.	Otelimiz tehditleri ve fırsatları belirlemek üzere dış çevre analizi yapmaktadır.					
9.	Otelimiz gelecek planlarımızı oluşturmak üzere çevresel tarama yapmaktadır.					
10.	Devamlı ve istikrarsız çevresel değişiklikler, hedeflenen turizm piyasalarında yeni fırsatlar sağlamaktadır.					

3. Büyüme Stratejisi ile İlgili Sorular

(Not): Görüşünüze uygun olan kutuyu işaretleyiniz (✓).

5= Kesinlikle Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Ne katılıyor ne de katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum.

No	Sorular	5	4	3	2	1
1.	Otelimiz büyüme koşullarının sağlanması durumunda büyüme stratejisini benimser.					
2.	Otelimizde sürekli büyümeyi sağlamak amacıyla yeni hizmetler sunulmaktadır.					
3.	Otelimiz kârını artırmak ve faaliyetlerini genişletmek amacıyla araştırma yaparak mevcut işiyle bağlantılı yeni işlere girmektedir.					
4.	Otelimiz yeni turizm pazarlarını genişletmek veya bu pazarlara girmek suretiyle pazar payını artırmaya çalışmaktadır.					
5.	İlişkısiz çeşitlendirme Otelimiz için rekabetçi bir avantaj kaynağıdır.					
6.	Otelimiz mevcut işiyle bağlantılı olmayan işlere de girmek amacıyla faaliyetlerini genişletmeye çalışmaktadır.					
7.	Otelimiz özellikle turizm sezonu dışındaki zamanlarda işletme faaliyeti dışında çalışmayı da düşünmektedir.					
8.	Otelimiz konaklama, gıda, restoran ve ulaşım alanlarında diğer otel organizasyonlarından daha yüksek kârlar elde etmek amacıyla tam hizmet vermektedir.					
9.	Dikey entegrasyon, diğer türlü ulaşılamayacak satışa-dönük dağıtım kanallarına erişim sağlamaya yol açar.					
10.	Diğer otellerle ortaklık veya işbirliği kendi otelimiz için birtakım rekabetçi avantajlar yaratabilir.					
11.	Otelimiz hizmet tedarikindeki becerilerini geliştirmek için diğer otellerle ortak projelere katılmaya çalışmaktadır.					

4. Rekabet Üstünlüğü Boyutu ile İlgili Sorular

(Not): Görüşünüze uygun olan kutuyu işaretleyiniz (✓).

5= Kesinlikle Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Ne katılıyor ne de katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum.

N0	Sorular	5	4	3	2	1
1.	Otelimizdeki turizm hizmetlerinin ücretleri diğer rakip otel organizasyonlarına kıyasla daha düşük düzeydedir.					
2.	Otelimizin insan kaynakları, turizm hizmetlerinin üretim maliyetlerini düşürmeye yardımcı olacak şekilde verimli çalışmaktadır.					
3.	Otelimiz turizm hizmetlerinin maliyetlerini düşürmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine bağlı olarak çalışmaktadır.					
4.	Otelimiz müşterilerine özelleştirilmiş hizmetler sunabilmektedir.					
5.	Otelimiz turistlerin taleplerini karşılayabilmek üzere onlara sunulan hizmetlerin hacmini sorunsuz bir şekilde değiştirebilme kapasitesine sahiptir.					
6.	Otelimiz turistlerin ilgisini çekecek çeşitli hizmetler sunabilmektedir.					
7.	Otelimizde Turistlere yönelik yapılan hizmet hızı mevcut turist sayısını korumak ve yeni turistleri çekmek için önemli bir faktördür.					
8.	Otelimiz değişen turist taleplerini hızla karşılayabilmek üzere güvenli stok politikası izlemektedir.					
9.	Otelimizde uygulanan işlemler turistlerin hizmetlere kolay ve hızlı biçimde ulaşmasına yardımcı olmaktadır.					
10.	Otelimiz özgün ve yeni otel hizmetleri yaratacak fikir ve yeniliklere açıktır.					
11.	Otelimiz yeni turizm hizmetleri yaratması yönünde çalışanlarını motive etmek amacıyla onlara ikramiye vermektedir.					
12.	Otelimiz turist taleplerini karşılamak üzere hizmet sunum sürecini kısa sürede değiştirebilmektedir.					
13.	Otelimiz hizmet üretimi sürecinde büyük ölçüde uluslararası standartlara odaklanmaktadır.					
14.	Otelimizdeki araştırma ve geliştirme birimi otel hizmetlerinin kalitesini artırmak üzere çalışmalar ve araştırmalar yürütür.					
15.	Otelimiz turist beklentilerini karşılamak ve bu beklentilerin üstüne çıkmak üzere yüksek kalitede hizmetler sunmaya çalışmaktadır.					

ANKET KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDER, İYİ ÇALIŞMALAR DİLERİZ

.....

EK 2- OTELLERİN ADLARI

No	Otelin Adı	Şubeler Adı
1.	Sensimer Grubu	A. Sensimer Belek Resort & Spa. B. The Xanthe Resort & Spa. C. Sensimer Side Resort Otel. D. The Sense Deluxe Hotel.
2.	Sherwood Grubu	A. Sherwood Breezers Resort Otel. B. Sherwood Dreams Resort Otel.
3.	Rixos Grubu	A. Rixos Premium Tekirova Otel. B. Rixos Sungate Otel. C. Rixos Downtown Otel.
4.	Dionis Otelı Resort & Spa	
5.	Ak-Ka Grubu	A. Ak-Ka Hotels Antendon. B. Ak-Ka Hotels Alinda.
6.	Sealife Grubu	A. Sealife Family Resort. B. Sealife Banket Beach & Spa.
7.	Liberty Hotels Lara.	
8.	Club Hotel Sera.	
9.	Ramada Plaza Antalya Otel.	
10.	Arma's Grubu	A. Arma's Resort Hotel. B. Arma's Beach Hotel.
11.	Amara Grubu	A. Amara Delce Vita Luxury. B. Amara Wing Resort Kemer
12.	Barut Grubu	A. Barut Kemer. B. Akra Barut Otel. C. Barut Lara Resort. D. Arum Otel. E. Hemera Otel.
13.	Mukarnas Hotel	
14.	Orange County Resort Hotel.	
15.	L'oceanica Beach Resort.	
16.	The Marmara Antalya.	
17.	Kilikya Palace Hotel.	
18.	Imperial Sunpark.	
19.	Fame Grubu	A. Fame Residence Park Kemer. B. Fame Residence Park Kemer. C. Fame Residence Lara.
20.	Club Hotel Phaselisrose.	
21.	Maritim Grubu	A. Maritim Pine Beach Resort. B. Maritim Hotel Club Alantur.
22.	Majesty Club Grubu	A. Majesty Club Lamerart. B. Majesty Mirage Park Resort Otel.
23.	Marti Myra Hotels.	
24.	Delphin Grubu	A. Delphin Imperial Luxury Resort. B. Delphin Diva Otel. C. Delphin Palace. D. Delphin Deluxe Resort. E. Delphin Platinum. F. Otanik Exclusive Lara.
25.	Karmir Resort & Spa.	
26.	Royal Garden.	
27.	Grand Cortez Resort Hotel & Spa	
28.	Mary Palace Hotel.	
29.	Von Hotel.	
30.	Lake River Side Hotels.	

No	Otelin Adı	Şubeler Adı
31.	Alva Donna Grubu	A. Alva Donna. B. Alva Donna World Palace. C. Alva Donna Beach Resort Comfort.
32.	Seamelie Grubu	A. Seamelie Beach Resort Hotels & Spa. B. Eamelie Beach Resort Otel & Spa.
33.	Ephoria Grubu	A. Ephoria Palm Beach. B. Ephoria Tekirova Otel.
34.	Belconti Resort Hotel.	
35.	Villa Side Residence.	
36.	Side Royal Paradise.	
37.	Lonicra World Hotel.	
38.	White City Resort Hotel.	
39.	Timo Hotel.	
40.	Eftalia Grubu	A. Eftalia Aqua Hotel. B. Eftalia Splash Resort Otel.
41.	Quattro Beach Spa & Resort.	
42.	Titan Select Otel.	
43.	Azura Deluxe Resort & Spa Hotel.	
44.	Bera Alanya Otel.	
45.	Özkaymak Grubu	A. Özkaymak Otel Select Resort. B. Özkaymak Falez Otel. C. Hotel Özkaymak.
46.	Saphir Resort & Spa otel.	
47.	Justinano Club Park Conti.	
48.	Incekum Beach Resort	
49.	Granada Luxury Resort Spa Thallosso.	
50.	Luna Blanca Side.	
51.	Royal Atlantis Hotel.	
52.	Adalya Grubu	A. Adalya Resort & Spa Otel. B. Adalay Ocean Deluxe Otel. C. Grand Otel Art Side.
53.	Alba Grubu	A. Alba Queen Hotel. B. Alba Resort. C. Alba Royal Hotel.
54.	Lyra Grubu	A. Lyra Natura Otel. B. Hezvan Beach Resort & Spa.
55.	World of Suris.	
56.	Trendy Grubu	A. Trendy Varbenna. B. Trendy Hotels Aspendos Beach. C. Trendy Palm Beach Otel.
57.	Club Insula Hotel.	
58.	Selge Beach Resort & Spa.	
59.	Sentido Grubu	A. Sentido Zeynep Resort & Spa. B. Sentido Gold Island. C. Sentido Perissia Hotel Side. D. Sentido Letoonia Golf Resort Hotel. E. Sentido Turan Prince Residence Hotel. F. Sentido Palmet Beach Resort. G. Sentido Lykia World Resort. H. Paloma Renaissance Resort. I. Paloma Oceana Resort.
60.	Diamond Grubu	A. Diamond Beach Özden Otel. B. Diamond Paradise Otel. C. Diamond Hill Resort.

No	Otelin Adı	Şubeler Adı
61.	Club Saepfir Larrissa.	
62.	Süral Grubu	A. Süral Otel. B. Süral Resort Otel. C. Süral Saray Otel.
63.	Kamelya Grubu	A. Kamelya Collection. B. Selin Oteli.
64.	Commodora Elite Suits & Spa.	
65.	Club Nena.	
66.	Avantgrade Hotels & Spa.	
67.	Crystal Grubu	A. Crystal Family Resort & Spa Belek. B. Crystal Parriso Verde Resort & Spa. C. Crystal Tat Beach Golf Resort & Spa. D. Crystal Water World Resort & Spa. E. Crystal Hotels Deluxe Resort & Spa. F. Crystal Hotels Admiral Resort Suits & Spa. G. Crystal Palace Luxury Resort & Spa. H. Crystal Sunrice Queen Luxury Resort & spa. İ. Crystal Sunset Luxury Resort & Spa.
68.	O.P.Le Jardin Hotel.	
69.	Sunis Grubu	A. Sunis Komköy Beach. B. Sunis Evren Beach Resort & Spa. C. Sunis Elite Beach Resort & Spa. D. Antalya Hotel Su.
70.	Meyran Oteli.	
71.	Side Grubu	A. Side Sun Resort Oteli. B. Belle Resort Oteli.
72.	Calmera Grubu	A. Calmera Kaya Side. B. Club Calmera Serra Palace.
73.	Papillon Grubu	A. Papillon Ayscha. B. Papillon Zeugma.
74.	Vera Grubu	A. Vera Mare Resort. B. Vera Seagate Resort. C. Vera Verde Resort. D. Vera Stone Palace Resort.
75.	Side Grubu	A. Hotel Side Star Beach. B. Hotel Side Star Resort. C. Side Star Elegance Hotel. D. Side Park Oteli.
76.	Ic Green Grubu	A. Ic green Palace. B. Ic Hotel Sanatai. C. Ic Hotel Airport.

EK 3- MÜLAKAT İLE İLGİLİ ÖZET BİLGİLER

Kuruluş	Titan Select Hotel
Ünvan	Genel Müdür
Tarih	25/02/2016
Yer	Antalay - Alanya
Mülakat Yapan	Bilal Wael Mohammed ALDURRAH
Kuruluş	Seamila Hotel
Ünvan	Genel Müdür
Tarih	15/02/2015
Yer	Antalay – Manavgat
Mülakat Yapan	Bilal Wael Mohammed ALDURRAH
Kuruluş	Selge Beach Resort & Spa
Ünvan	Genel Müdür
Tarih	15/02/2015
Yer	Antalay – Manavgat
Mülakat Yapan	Bilal Wael Mohammed ALDURRAH
Kuruluş	Von Hotel
Ünvan	Genel Müdür
Tarih	18/02/2016
Yer	Antalay – Side
Mülakat Yapan	Bilal Wael Mohammed ALDURRAH
Kuruluş	Bera Alanya Hotel
Ünvan	Genel Müdür
Tarih	25/02/2016
Yer	Antalay – Alanya
Mülakat Yapan	Bilal Wael Mohammed ALDURRAH
Kuruluş	White City Resort Hotel
Ünvan	Genel Müdür
Tarih	25/02/2016
Yer	Antalay - Alanya
Mülakat Yapan	Bilal Wael Mohammed ALDURRAH
Kuruluş	Sherwood Breezes Resort
Ünvan	Genel Müdür
Tarih	25/12/2015
Yer	Antalay - Aksu
Mülakat Yapan	Bilal Wael Mohammed ALDURRAH
Kuruluş	Eftalia Aqua Resort
Ünvan	Genel Müdür
Tarih	25/02/2016
Yer	Antalay - Alanya
Mülakat Yapan	Bilal Wael Mohammed ALDURRAH

Kuruluş	Lyra Resort
Ünvan	Genel Müdür
Tarih	15/02/2016
Yer	Antalay - Manavgat
Mülakat Yapan	Bilal Wael Mohammed ALDURRAH
Kuruluş	Liberty Hotels Lara
Ünvan	Genel Müdür
Tarih	25/12/2015
Yer	Antalay - Aksu
Mülakat Yapan	Bilal Wael Mohammed ALDURRAH
Kuruluş	Azura Deluxe Resort & Spa Hotel
Ünvan	Genel Müdür
Tarih	25/02/2016
Yer	Antalay - Alanya
Mülakat Yapan	Bilal Wael Mohammed ALDURRAH
Kuruluş	Justinano Club Park Conti.
Ünvan	Genel Müdür
Tarih	25/02/2016
Yer	Antalay – Alanya
Mülakat Yapan	Bilal Wael Mohammed ALDURRAH
Kuruluş	IC Hotel Sanatı
Ünvan	Genel Müdür
Tarih	25/05/2016
Yer	Antalay – Belek
Mülakat Yapan	Bilal Wael Mohammed ALDURRAH
Kuruluş	Sensimer Belek Resort & spa
Ünvan	Genel Müdür
Tarih	24/12/2015
Yer	Antalay - Serik
Mülakat Yapan	Bilal Wael Mohammed ALDURRAH

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Bilal Wael Mohammed ALDURRAH

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : 30 Temooz Lisesi, Bağdat / IRAK, 1993

Lisans Diploması : AL-Mustansiriyah Üniversitesi, İdare ve İktisad Fakültesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, IRAK, 2000

Yüksek Lisans Diploması : AL-Mustansiriyah Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Fakültesi, Konaklama Bölümü, IRAK, 2003

Tez Konusu : Satış Tutundurma Stratejileri ve Hedefleri Promosyon Etkisi

Doktora Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya, 2016

Tez Konusu : Stratejik Karar Almada Hibrit Yaklaşımın Büyüme ve Rekabetçilik Üzerindeki Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.

Yabancı Diller : Arapça, İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Yüksek Öğretim ve Bilimsel Araştırma Bakanlığı, Bakan Danışmanı Ofisi / IRAK

E-Posta : bilalwaelm76@yahoo.com