

OTEL İŞLETMELERİNİN BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE STRATEJİK YÖNETİM VE ARAÇLARINI UYGULAMA ANLAYIŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Murat ÖDEMİŞ

*Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
mrodemis@gmail.com*

Mehmet YEŞİLTAŞ

*Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi
ymehmet@gazi.edu.tr*

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, Ankara'daki otel işletmelerinin büyüklüklerine (yıldızlarına) göre stratejik yönetim ve araçlarını uygulama anlayışlarında farklılaşma olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca bu çalışmada otel işletmelerinin stratejik yönetim ve araçlarını uygulama anlayışları, faaliyet şekillerine ve menşelerine göre de incelenmiştir. Çalışmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmış ve Ankara'da bulunan 106 otelin üst yöneticilerine anket soruları yöneltilmiştir. Çalışmada, otel işletmelerinin en çok ve en az kullandığı stratejik yönetim araçlarına ilişkin elde edilen sonuçlar genel anlamda değerlendirilmiştir. Otel işletmelerinin yıldızlarına ve ayrıca faaliyet şekillerine ve menşelerine göre uygulama anlayışlarına ilişkin sonuçlar ise, MANOVA testinden yararlanılarak analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Sonuç olarak bu çalışma; otel işletmelerinin, stratejik yönetim ve araçlarını uygulama anlayışlarının yıldızlarına göre farklılaştığını, ancak faaliyet şekillerine ve menşelerine göre farklılaşmadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Araçları, Stratejik Yönetim ve Araçları Uygulama Anlayışları, Otel İşletmeleri.*

GİRİŞ

Bu çalışmanın temel amacı, otel işletmelerinin büyüklüklerine göre stratejik yönetim ve araçlarını uygulama anlayışlarını belirlemektir. Ayrıca bu çalışmada otel işletmelerinin stratejik yönetim ve araçları uygulama anlayışları faaliyet şekillerine (bağımsız ve zincir ya da grup) ve menşelerine (yerli, yabancı ve yerli-yabancı ortaklık) göre de incelenmiştir. Bu çalışmada otel işletmelerinin büyüklüklerinin ölçütü olarak, yıldızları (bir, iki, üç, dört ve beş yıldız) dikkate alınmıştır. Büyüklük ölçütü olarak otel yıldızlarının dikkate alınmasının nedeni, otellerin oda sayısındaki ve diğer niteliklerindeki artışa bağlı olarak yıldızlarının da yükselmesidir. Çalışmada; otel işletmelerinin öncelikle stratejik yönetim araçları tercihleri belirlenmiş ve ardından otel işletmelerinin stratejik yönetim ve araçları uygulama anlayışları büyüklüklerine, faaliyet şekillerine ve menşelerine göre kıyaslanmıştır. Çalışmanın söz konusu amaçları doğrultusunda, aşağıda belirtilen hipotezler çalışma boyunca sırasıyla sınanmıştır.

1. H0: Otel işletmelerinin büyüklüklerine (yıldızlarına) göre, stratejik yönetim ve araçlarını uygulama anlayışlarında anlamlı farklılık yoktur.
H1: Otel işletmelerinin büyüklüklerine (yıldızlarına) göre, stratejik yönetim ve araçlarını uygulama anlayışlarında anlamlı farklılık vardır.

2. H0: Otel işletmelerinin faaliyet şekillerine göre, stratejik yönetim ve araçlarını uygulama anlayışlarında anlamlı farklılık yoktur.
H1: Otel işletmelerinin faaliyet şekillerine göre, stratejik yönetim ve araçlarını uygulama anlayışlarında anlamlı farklılık vardır.
3. H0: Otel işletmelerinin menşelerine göre, stratejik yönetim ve araçlarını uygulama anlayışlarında anlamlı farklılık yoktur.
H1: Otel işletmelerinin menşelerine göre, stratejik yönetim ve araçlarını uygulama anlayışlarında anlamlı farklılık vardır.

STRATEJİK YÖNETİM VE OTEL İŞLETMELERİ

Stratejik Yönetim Anlayışı

Günümüzde işletmelerin yüzleşmek zorunda olduğu iş çevresindeki belirsizlikler tahmin edilemeyecek düzeye ulaşmış ve global olarak birçok alanda yaşanan derin değişimler, organizasyonların işlerini giderek karmaşıklaştırmıştır. Organizasyonların söz konusu değişim ve belirsizlik ortamına ayak uydurabilmesi noktasında, stratejik yönetim anlayışı günümüzde hem akademik anlamda hem de iş dünyasındaki gelişimini halen sürdürmektedir (Reimann, 1985).

Bowman ve Asch'e (1992) göre stratejik yönetim, stratejik kararlar oluşturma ve uygulama sürecidir, başka bir deyişle stratejik yönetim, organizasyonların stratejik anlamdaki değişim çabalarının yönetimiyle ilgilidir. Ertuna'ya (2008) göre stratejik yönetim anlayışı; işletmelerin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmalarını sağlayacak politikaların belirlenmesi ve tanımlanmasının ardından, söz konusu politikaların uygulamalarının izlenmesi sürecini ifade etmektedir. Dinçer (2004) ise stratejik yönetimi; etkili stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve uygulanan stratejilerin sonuçlarının değerlendirilmesi ve kontrol edilmesine yönelik alınan kararlar ve yürütülen faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Dess ve Lumpkin'e (2003) göre stratejik yönetim, organizasyonların pazarda rekabet avantajı elde etmek ve pazardaki rekabetçi avantajlarını sürdürebilmek amacıyla yapmış oldukları analizler, aldıkları kararlar ve yürüttükleri faaliyetler olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik yönetim süreci yedi aşamadan oluşmaktadır. İşletmelerde stratejik bilincin oluşmasıyla birlikte uygulanma imkânı bulan stratejik yönetim sürecinin diğer basamaklarını; stratejistlerin seçilmesi ve görevlendirilmesi, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, stratejik uygulama ve stratejik kontrol aşaması oluşturur (Ülgen ve Mirze, 2010).

Stratejik yönetim anlayışı, günümüz rekabet koşullarında işletmelerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek dinamik bir anlayışı yansıtmaktadır. Stratejik yönetim felsefesi, işletmelerin en önemli kaynağı insan faktörünü stratejik boyutta ele alma, ayrıca insan faktörünü değişen koşullara kendini adapte eden ve belirsiz durumlara karşı sürekli hazırlıklı davranan

stratejik bilince sahip bir varlığa dönüştürme amacını taşımaktadır.Stratejik yönetim organizasyonların değişime ayak uydurabilmelerini sağlamakla beraber, onların değişimi yönetebilen ve değişimi kendi üreten, belirsizlikleri azaltabilme kabiliyetine sahip bir organizmaya ya da kurumsal bir kimliğe dönüşmelerine imkân tanıyarak potansiyellerini gün yüzüne çıkarmalarını sağlamaktadır.

Turizm ve Otel Sektöründe Stratejik YönetimAnlayışı

Kaya (2010) çalışmasında; örgüt kaynakları temel olarak beşeri, fiziksel, finansal ve bilgi/teknolojik içerikli olan konaklama işletmelerinde, bu kaynakların optimal düzeyde kullanılmasınkonaklama sektöründeki yoğun rekabet, talebin değişken ve esnek yapısı ve iş gücü devir hızının yüksekliği gibi hassas ve dinamik özelliklerinden ötürü güçleştiğini belirtmektedir. Stratejik yönetim anlayışı, bu hassas ve dinamik yapının etkin bir şekilde yönetilebilmesi noktasında konaklama işletmeleri açısından ideal bir yönetim anlayışıdır.

Literatürde turizm ve otel sektöründe stratejik yönetim anlayışını ele alan bazı önemli çalışmalardan bahsetmek yararlı olacaktır. Olsen ve Roper (1998) konaklama endüstrisinde gerçekleştirilen stratejik yönetim araştırmaları kapsamında; konaklama endüstrisinde stratejik planlama, rekabetçi avantaj, uluslararasılaşma ve stratejik uygulama gibi konularla ilgili yapılan çalışmaları incelemişlerdir. Ayrıca Olsen ve Roper'e (1998) göre konaklama endüstrisi ile ilgili oluşturulan stratejik yönetim literatürü, stratejik yönetimin ana görüşleri doğrultusunda gelişimini sürdürmektedir.Olsen'in 2004 yılında yaptığı çalışmada ise, 2002-2003 yılları arasında konaklama endüstrisinde stratejik yönetimle ilgili yapılan çalışmalar incelenmiş ve alanla ilgili yaşanan temel sorunlar ve ihtiyaçlar belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece yapılan çalışmaların sektörde stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanması konusunda, daha çok çaba harcaması gerektiği sonucuna varılmıştır. Diğer bir deyişle;Olsen (2004) konaklama endüstrisindeki stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili yapılan çalışmalarda ortaya konulan teorilerin, konaklama işletmelerinde uygulama alanı bulması anlamında bazı sıkıntıların yaşandığını belirtmektedir.

Okumuş'un 2002 yılında yaptığı çalışmada ise, konaklama araştırmacılarının stratejik yönetim literatürüne katkı sağlayıp sağlamadığı sorgulanmakta ve buna yönelik olarak bazı önerilerde bulunmaktadır. Okumuş'a (2002) göre, konaklama işletmelerinde stratejik yönetimi ele alan çalışmalarda niteliksel ve niceliksel bazı sorunlar bulunmaktadır. Okumuş (2002), stratejik yönetim ile ilgili ortaya konulan ana görüşler ile, konaklama endüstrisinde stratejik yönetimi ele alan çalışmaların yansıttığı görüşler arasında büyük farklılıklar ve boşluklar olduğunu belirlemiş ve Olsen ve Roper'in (1998) konaklama endüstrisinde stratejik yönetimi ele alan literatür çalışmalarının stratejik yönetimin ana görüşleri doğrultusunda gelişme göstermekte olduğuna dair görüşüne karşı çıkmıştır. Okumuş (2002) bu sorunların çözümüne yönelik olarak, konaklama araştırmacılarının stratejik yönetim alanında yapmış oldukları çalışmaları stratejik yönetimin ana görüşünü ele alan konferans ve gazetelerde daha fazla sunmaları ve bu alanda yapılan çalışmaların

farklı kültürel yapıya sahip araştırmacıların çalışmalarını da dikkate alması gerektiğini vurgulamaktadır.

Yukarıdaki çalışmalar dikkate alındığında, akademik olarak doğrudan konaklama işletmelerinde ve özellikle otel işletmelerinde stratejik yönetimi ele alan çalışmaların niteliksel ve niceliksel olarak yetersiz olduğu görülmektedir ve alanla ilgili yapılan az sayıdaki çalışma ise, sektörün sorunlarını giderme ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu anlamda bu alanda yapılacak çalışmaların sektörün mevcut durumunu net bir şekilde yansıtması ve sorunlarına çözüm getirmeye çalışması gerekmektedir. Dolayısıyla bu alanda yapılacak çalışmalar, otel işletmelerinin faaliyet gösterdiği sektörün özelliklerini de dikkate alarak otel işletmelerinde sürdürülebilir bir organizasyon yapısının kurulmasına katkıda bulunmalıdır. Bu anlamda, bu çalışmanın literatüre önemli ölçüde katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI UYGULAMA ANLAYIŞLARI

Bu çalışmada *stratejik planlama, vizyon misyon bildirileri, benchmarking (kıyaslama), dış kaynak kullanımı, balanced scorecard (dengeli ölçüm kartları), temel (öz) yetenekler, tedarik zinciri yönetimi, toplam kalite yönetimi, Boston Danışma Grubu (BDG) büyüme ve pazar payı matrisi, SWOT analizi, müşteri ilişkileri yönetimi, stratejik işbirlikleri, değişim mühendisliği, öğrenen organizasyonlar, örgüt geliştirme, senaryo planlama ve arama konferansı* olmak üzere toplam 17 adet stratejik yönetim aracı; otel işletmelerinin tercihleri ve uygulama anlayışları bakımından incelenmiştir. Bu doğrultuda, söz konusu stratejik yönetim araçlarının literatürdeki tanımlarına kısaca değinilmesi yararlı olacaktır. **Stratejik planlama**, işletmenin mevcut durumunun gelecekteki yansımalarıyla ilgili elde edilen yeterli düzeydeki bilgiyle sistematik olarak işletmenin bugününe dair riskli birtakım kararlar alınmasına, bu kararların uygulanması için gereken çabaların sistematik olarak organize edilmesine ve organize edilen uygulamalarla ilgili beklentilerin karşılanıp karşılanmadığına yönelik alınan kararların sonuçlarının ölçülmesine ve bu aşamaların sistematik geri bildirimine dayanmaktadır (Drucker, 1994). **Vizyon ve misyon bildirileri**, işletme vizyon ve misyonunun örgüt içinde sözlü olarak ifade edilmesinin yanında yazılı olarak da aktarılmasını ifade etmektedir (Doğan, 2002). Zairi'ye (1992) göre **benchmarking** çalışmaları, işletmelerin hem kendilerinin hem de diğer işletmelerin iş süreçlerini, uygulamalarını, metodolojilerini devamlı olarak inceleyerek takip etmek suretiyle pazarda kendilerine rekabet avantajı sağlayacak en iyi uygulamaları tespit etme ve referans alma çabalarıdır. **Dış kaynak kullanımı**, işletmelerin temel yetenekleri ya da uzmanlıkları dışında kalan üretim alanlarında uzman ya da temel yeteneğe sahip olan diğer işletmelerin yüksek kalite ve düşük maliyet gibi uygun şartlar altında söz konusu ürünleri üretebilme avantajlarından yararlanmak üzere, diğer işletmelerle iş bölümü ve uzmanlaşma anlamında işbirliklerine gitmelerini ifade etmektedir (Ertürk, 2012). **Balanced scorecard** çalışmaları; işletmelerin finansal performansı, müşterilere ilişkin performansı, işletme içi süreçlerin performansı ve örgüt çalışanlarının öğrenme ve gelişme düzeyi olmak üzere dört ana

perspektifinölçülmesiyle elde edilen işletme performansı sonuçlarına göre, işletme hedeflerinin ve stratejilerinin belirlenmesini amaçlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996a, 1996b). **Temel yetenekler**;bir işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştıran, işletmelerin vizyonlarını gerçekleştirmelerinde temel role sahip ve diğer işletmelerce taklit edilmesi güç olan bilgi, beceri ve yetenekler olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2010). **Tedarik zinciri yönetimi**;müşteriler ve diğer paydaşlar açısından değer üreten ürünleri, hizmetleri ve gerekli bilgileri tedarik eden orijinal tedarikçi ile nihai tüketici arasında önem arz eden iş süreçlerinin bütünlük olarak yönetilmesidir (Kunt ve Yalçın, 2012).**Toplam kalite yönetimi**;yönetim kademesi de dahil bireysel, grupsal ve organizasyonel anlamda, kısacası organizasyonun her türlü çalışma düzeyinde organizasyon performansının devamlı olarak iyileştirilmesi anlamını taşımaktadır (Berlin, 1994; Kanji ve Ascher, 1993).**BDG büyüme ve pazar payı matrisi**;işletmenin her bir stratejik iş biriminin, buldukları sektörün büyüme hızı ve pazardaki rakiplere oranla göreceli rekabetçi güçleri dikkate alınarak analiz edilmelerini sağlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010).**SWOT analizi**, genel olarak dış çevre analizi ve işletme içi analiz sonuçlarının birlikte değerlendirilmesine dayanan bir matrisi yansıtmaktadır (Dyson, 2004). **Müşteri ilişkileri yönetimi**; işletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerini müşterilerin istediği şekilde biçimlendirmek üzere, onlar hakkında gereken bilgilerin elde edilmesini amaçlamaktadır (Murillo ve Annabi, 2002) ve günümüzde işletmelerin mevcut pazar koşullarında rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri noktasında önemli bir stratejik araçtır (Sigala, 2005). İşletmeler,temel ya da rekabetçi stratejilerini uygularken**stratejik işbirliklerindensıkça** yararlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Ayrıca stratejik işbirlikleri;farklı temel yeteneklere sahip organizasyonların etkileşime girerek, farklı yönlerini karşılıklı olarak paylaşmak suretiyle öğrenmeye başlamalarını ve öğrenmeye dayalı başarı şanslarını artırmalarını sağlamaktadır (Kale, Singh ve Perlmutter, 2000).**Değişim mühendisliği**; işletmenin maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi günümüzün en önemli performans çıktılarında çok etkileyici gelişmeleri sağlamak üzere iş süreçlerinin yeni baştan ele alınmasını ve radikal olarak yeniden tasarlanmasını ifade etmektedir (Hammer ve Champy, 1996) ve bu düşünceye göre yenilik fikri süreklilik arz etmez (Hammer, 1990; Malhotra, Grover ve Desilvio, 1996). Senge'ye (1998) göre**öğrenen organizasyonlar**;sistem düşüncesi, kişisel hakimiyet (ustalık), zihni modeller, paylaşılan bir vizyonun oluşturulması ve takım halinde öğrenme olmak üzere beş temel disipline göre şekillenen bir yapıyı ifade etmektedir.Özen (1991, s. 92); **örgüt geliştirmeyi**; “örgütsel etkililiği ve sağlığı artırmak amacıyla, üst yönetimin desteği ve bir danışmanın yardımı ile örgüt üyelerinin, bütüncül bir yaklaşım ve planlı bir süreç içinde örgütün insan, yapı ve yöntem boyutlarında gerçekleştirdikleri değişim çabalarıdır” şeklinde tanımlamaktadır.Wright'a (2000) göre**senaryo planlama**, işletmelerin geleceğe ilişkin senaryolar geliştirmek suretiyle organizasyon içinde örgütsel anlamda öğrenmeyi ve etkili stratejiler geliştirebilecek bir organizasyon yapısını etkin kılmayı amaçlamaktadır. **Arama konferansı** ise;organizasyon bünyesinde ortak akıl yaratmaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir katılım tekniğini ifadeetmektedir(Aktan, 2008; Arslan, 2010).

Turizm ve otel sektöründe stratejik yönetim araçlarını ele alan, özellikle çoğu uluslararası literatüre ait çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Peters ve Buhalis'in 2004 yılında küçük aile şirketlerine ait otel işletmeleri üzerinde stratejik planlama uygulamalarını ele alan bir çalışması bulunmaktadır. Sufi ve Lyons'un 2003 yılında konaklama işletmelerinde "misyon bildirilerini" ele alan çalışması, Tsang ve Chen'in (2013) Tayvan'daki otel işletmelerini performans bakımından kendi aralarında kıyaslayarak değerlendirdiği "benchmarking" çalışması, Lamminmaki'nin (2007) otellerin büyüklüklerine göre dış kaynak kullanımının yoğunlaştığı ve az tercih edildiği otel departmanlarını belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirdiği çalışma, Lodrige-Kover ve Parke'nin (2006) Hilton otellerinde balanced scorecard uygulamalarını incelemiş olduğu çalışma, turizm ve otel sektöründe gerçekleştirilen çalışmalara birer örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca turizm ve otel sektörü kapsamında; "tedarik zinciri yönetimi" alanında Tigu ve Calaretu'nun (2011), Zhang, Song ve Huang'ın (2009) çalışmaları; "toplam kalite yönetimi" alanında H. Min ve H. Min'in (2005) çalışmaları; "stratejik işbirlikleri" alanında Preble, Reichel ve Hoffman'ın (2000), Clathoth ve Olsen'in (2003) çalışmaları; "öğrenen organizasyonlar" alanında Bayraktaroğlu ve Kutanis'in (2003) çalışmaları; "senaryo planlama" alanında Yeoman'ın (2005), Page, Yeoman, Connel ve Greenwood'un (2010) çalışmaları bulunmaktadır.

Bununla birlikte, otel işletmelerinde stratejik yönetim ve araçlarını bütüncül bir yaklaşımla ele alan çalışma yok denecek kadar azdır. Şentürk'ün (2010) bu alanda yapmış olduğu araştırmada; otel işletmelerinin stratejik yönetime verdiği önemin giderek arttığı ve bu gelişmenin dört ve beş yıldızlı otellerde daha hızlıken, üç yıldızlı otellerde daha yavaş gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Şentürk (2010) söz konusu çalışmasında üç, dört ve beş yıldızlı otellerin stratejik yönetim araçlarını seçerken; örgüt içinde bir yenilik getirip getirmediğini, kontrol mekanizmasının geleceğe yönelik stratejik kararlarını kolaylaştırıp kolaylaştırmadığını ve bu aracın örgüt kültürleriyle uyum gösterip göstermediğini dikkate aldıklarını belirtmektedir. Bu araştırmanın sonuçları, otel işletmelerinin stratejik yönetim araçları tercihlerinin yıldızlarına göre farklılık oluşturup oluşturmadığına yöneliktir. Bununla birlikte otel işletmelerinin benimsemiş oldukları stratejik yönetim ve araçları uygulama anlayışlarında, genel anlamda büyüklüklerinin etkisini ölçen kapsamlı bir çalışma bulunmamaktadır. Bu anlamda otel işletmelerinin büyüklüklerine göre incelenmesi, literatürde bu alanda yaşanan boşluğun doldurulabilmesi için oldukça önemlidir.

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Ankara'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin üst yöneticileridir. Araştırma evreni olarak Ankara'nın seçilmesinin nedeni, Ankara'daki otel işletmelerinde ve özellikle şehir otellerinde stratejik yönetim anlayışını inceleyen bir çalışmanın bulunmamasıdır. Bu araştırmada, evren içerisinden evreni temsil edebilecek düzeyde

örneklem seçilmiştir. Örneklem seçiminde seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 31 Ocak 2014 verilerine dayanarak, Ankara'da yıldız statüsüne sahip turizm işletme belgeli toplam 146 otelin bulunduğu tespit edilmiştir. 146 otel arasından seçkisiz örneklem yöntemine göre 106 otel (örneklem) belirlenmiştir. Bu çalışmada Ankara'daki otel işletmeleri yıldızlarına göre tabakalandırılmıştır. Çalışmada özellikle iki yıldızlı otellerin anket çalışmasına katılım hususunda, diğer yıldızlara göre daha isteksiz davranması ve söz konusu otellerin yöneticilerine ulaşamaması, iki yıldızlı otellerde ve kısmen üç yıldızlı otellerde tabakalandırma sayılarına ulaşılmasını engellemiştir. Dolayısıyla 106 otel sayısına dört ve beş yıldızlı otellerin yüksek katılımı sayesinde ulaşılmıştır. Buna göre ulaşılan örneklem sayısı; bir yıldızlı otellerde 1, iki yıldızlı otellerde 20 (tabakalandırmaya göre 25), üç yıldızlı otellerde 37 (tabakalandırmaya göre 38), dört yıldızlı otellerde 32 (tabakalandırmaya göre 30) ve beş yıldızlı otellerde ise 16'dır (tabakalandırmaya göre 12).

Veri Toplama Tekniği

Çalışmada, veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Söz konusu anketin birinci bölümünde; yöneticilerin mesleki unvanlarını ve otellerinin büyüklüklerini (yıldızlarını), faaliyet şekillerini ve menşelerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin diğer bölümleri ise, otel işletmelerinin kullanmış oldukları stratejik yönetim araçlarını ve stratejik yönetim ve araçları uygulama anlayışlarını belirlemeye yöneliktir. Anketin geliştirilmesi sürecinde, 2010 yılında Faruk Kerem Şentürk'ün yüksek lisans tezinde başka bir çalışmadan çevirerek kullanmış olduğu anketten esinlenilmiş ve bu anketten bazı uyarlamalar yapılmıştır. Anketin ölçüm güvenirliğinin belirlenmesinde, Cronbach Alpha (α) (derecelendirmeli cevap seçenekleri) yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada yer alan otel işletmelerinin verdikleri cevaplar üzerinde yapılan ölçüm güvenirliği çalışması sonuçlarına göre, Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,956 bulunmuştur. Dolayısıyla genel anlamda anketin güvenirliğinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Anket uygulaması; yüz yüze görüşme ve anketlerin dağıtımı ve doldurulmasının ardından toplanması (94 anket), mail (5 anket) ve telefon görüşmesi (7 anket) yolu ile gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

Otellerin Yıldızlarına, Faaliyet Şekillerine, Menşelerine ve Stratejik Yönetim Araçları Tercihlerine İlişkin Bulgular

Anket sorularına cevap veren katılımcı durumundaki üst yöneticiler; Genel Müdür ya da Müdür=Otel Sahibi (Bir, İki ve Üç yıldızlı otellerde), Otel Sahibinden Bağımsız Genel Müdür, Müdür, Departman Müdürleri ya da Sorumluları ve Bölüm Şeflerinden (Genellikle İki ve Üç Yıldızlı Otellerde Otel Sahibinden ya da Genel Müdür'den sonra en yetkili kişilerden) oluşmaktadır.

Ankete katılan üst yöneticilerin; otellerinin yıldızlarına, faaliyet şekillerine ve menşelerine ilişkin sorulara verdikleri cevapların sayı ve yüzde olarak dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1. Çalışmada Yer Alan Ankara'daki Otellerin Yıldızlarına, Faaliyet Şekillerine ve Menşelerine Göre Sayı ve Yüzde Olarak Dağılımı

Yıldız	Faaliyet Şekli	Menşei			Toplam
		Yerli	Yabancı	Yerli Yabancı ve Ortaklık	
Bir Yıldızlı Oteller	Bağımsız	1 (%100)	-	-	1 (%100)
	Toplam	1 (%100)	-	-	1 (%100)
İki Yıldızlı Oteller	Bağımsız	19 (%95)	-	-	19 (%95)
	Zincir ya da Grup	1 (%5)	-	-	1 (%5)
	Toplam	20 (%100)	-	-	20 (%100)
Üç Yıldızlı Oteller	Bağımsız	32 (%86,5)	-	-	32 (%86,5)
	Zincir ya da Grup	5 (%13,5)	-	-	5 (%13,5)
	Toplam	37 (%100)	-	-	37 (%100)
Dört Yıldızlı Oteller	Bağımsız	25 (%78,1)	-	-	25 (%78,1)
	Zincir ya da Grup	5 (%15,6)	1 (%3,1)	1 (%3,1)	7 (%21,9)
	Toplam	30 (%93,8)	1 (%3,1)	1 (%3,1)	32 (%100)
Beş Yıldızlı Oteller	Bağımsız	4 (%25)	-	-	4 (%25)
	Zincir ya da Grup	6 (%37,5)	6 (%37,5)	-	12 (%75)
	Toplam	10 (%62,5)	6 (%37,5)	-	16 (%100)

Toplamda Ankara'daki 106 otelin değerlendirildiği bu çalışmada, Ankara'da bulunan iki adet bir yıldızlı otelden yalnızca birine yer verilebilmiştir. Ankara'daki ve bu çalışmadaki otellerin büyük çoğunluğu üç yıldızlı otellerden (37 Otel) oluşmaktadır. Araştırmada bazı çarpıcı sonuçlar da ortaya çıkmıştır. Çalışmada yer alan otellerin büyük çoğunluğu bağımsız otellerden oluşmaktadır. Beş yıldızlı otellerin %75'i zincir ya da grup otellerden oluşmaktadır. Ayrıca bir, iki ve üç yıldızlı otellerde yabancı otel bulunmazken, dört yıldızlı otellerde bir adet bulunmaktadır. Tabloda, yabancı yatırımların neredeyse tamamının beş yıldızlı otellere yöneldiği görülmektedir. Dolayısıyla, çalışmada yer alan otellerin büyük çoğunluğu yerli menşelidir. Verilen cevaplara göre, yerli ve yabancı ortaklık yalnızca dört yıldızlı otellerde bir adet bulunmaktadır ve bu otel, faaliyet şekli bakımından zincir ya da grup oteldir. Yerli otellerin büyük çoğunluğu, bağımsız otel (81 otel bağımsız iken, 17 otel zincir ya da grup) iken, yabancı otellerin tamamı (7 otel) ise zincir ya da grup oteldir.

Otellerin yıldızlarına, faaliyet şekillerine ve menşelerine göre stratejik yönetim araçları tercihlerine ilişkin sonuçlara göre; en çok tercih edilen aracın Müşteri İlişkileri Yönetimi (106 otelden 89'u) olduğu tespit edilmiştir. Ardından ise sırasıyla Toplam Kalite Yönetimi (73 otel), Benchmarking (69 otel), Stratejik Planlama (68 otel) vd. gelmektedir. En az

kullanılan stratejik yönetim araçları ise; BDG Büyüme ve Pazar Payı Matrisi (106 otelden 12'si), Değişim Mühendisliği (106 otelden 16'sı), Balanced Scorecard (106 otelden 24'ü) ve Dış Kaynak Kullanımı (106 otelden 28'i)'dir. Bununla birlikte yalnızca beş yıldızlı bir otelin üst yöneticisi, bu çalışmada belirtilen 17 aracın dışında bir başka stratejik yönetim aracı olarak PESTEL Analizi'nin hizmet sektörü versiyonunu kullandığını “diğerleri” seçeneğini kullanarak belirtmiştir.

Otellerin Stratejik Yönetim ve Araçlarını Uygulama Anlayışlarına İlişkin Bulgular

Çalışmanın amaçları doğrultusunda belli hipotezler belirlenmiştir. Otel işletmeleri, çalışmanın esas amacına bağlı olarak öncelikle büyüklüklerine (yıldızlarına) göre ve ardından ise aynı yıldız statüsüne sahip otel işletmeleri kendi aralarında faaliyet şekillerine ve menşelerine göre, aşağıda belirtilen hipotezler paralelinde sınanmış ve değerlendirilmiştir. Araştırmada hipotezlerin değerlendirilmesinde çok faktörlü varyans analizinden (Tek Yönlü MANOVA) yararlanılmıştır. Araştırmada, bir yıldızlı otelin yalnızca bir adet bulunması ve dolayısıyla kıyaslanmanın anlamlı kılınması adına bir ve iki yıldızlı oteller aynı grup içinde “yıldızlı için altındakiler” adı altında birleştirilerek birlikte analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. İlk olarak, MANOVA testi sonuçları ile uygulama anlayışlarının yıldızlara göre farklılaşıp farklılaşmadığının genel olarak ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda söz konusu hipotezler şu şekildedir:

H0: Otel işletmelerinin büyüklüklerine (yıldızlarına) göre stratejik yönetim ve araçları uygulama anlayışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Otel işletmelerinin büyüklüklerine (yıldızlarına) göre stratejik yönetim ve araçları uygulama anlayışlarında anlamlı bir farklılık vardır.

Önceden belirtildiği gibi, MANOVA testinde bir ve iki yıldızlı oteller aynı grup içinde değerlendirilmiştir. MANOVA testi sonuçları aşağıdaki tabloda ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 2. Otel İşletmelerinin Yıldızlarına Göre Stratejik Yönetim ve Araçlarını Uygulama Anlayışlarında Farklılaşma Olup Olmadığına Yönelik Bulgular

Etki		Değer	F	Hipotez Sd	P
Yıldız	Pillai's Trace	0,905	1,541	69,000	,009
	Wilk's Lambda	0,315	1,643	69,000	,003
	Hotelling's Trace	1,526	1,740	69,000	,001
	Roy's Largest Root	0,929	3,313	23,000	,000

MANOVA testi sonuçlarına göre, otel işletmelerinin stratejik yönetim ve araçları uygulama anlayışlarının yıldızlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. “Wilks Lambda” sonucu dikkate alındığında; $F(69,000)=1,643$; $p<,05$ ($p=,003$), farklılık olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle; bu bulgu, uygulama anlayışları puanlarından oluşan doğrusal bileşenden sağlanacak puanların otellerin

yıldızlarına göre farklılaştığını göstermektedir. Dolayısıyla bu durumda, H1 araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Bu çalışmada otellerin büyüklükleri (yıldızları) yanında, faaliyet şekilleri ve menşeleri de incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda otellerin faaliyet şekillerine ve menşelerine göre uygulama anlayışlarının analizinde, otellerin yıldızları hareket noktası olarak kabul edilmiş ve her otel işletmesi kendi yıldız statüsü kapsamında faaliyet şekillerine ve menşelerine göre değerlendirilmiştir. Dengeli dağılım göstermeleri sebebiyle, faaliyet şekillerine ve menşelerine göre kıyaslama yapılması anlamlı bulunan yıldız statülerine ilişkin analiz ve değerlendirmeler aşağıda ayrıntılarıyla verilmiştir.

H0: Üç yıldızlı otellerin faaliyet şekillerine göre uygulama anlayışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Üç yıldızlı otellerin faaliyet şekillerine göre uygulama anlayışlarında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3. Üç Yıldızlı Otellerin Faaliyet Şekillerine Göre Uygulama Anlayışlarında Farklılaşma Olup Olmadığına Yönelik Bulgular

Etki		Değer	F	Hipotez Sd	P
Yıldız	Pillai's Trace	0,672	1,158	23,000	,403
	Wilk's Lambda	0,328	1,158	23,000	,403
	Hotelling's Trace	2,048	1,158	23,000	,403
	Roy's Largest Root	2,048	1,158	23,000	,403

MANOVA test sonuçlarına göre, üç yıldızlı otel işletmelerinin stratejik yönetim ve araçları uygulama anlayışlarının faaliyet şekillerine (bağımsız ve zincir ya da grup) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. "Wilk's Lambda" sonucu dikkate alındığında; $F(23,000)=1,158$; $p>,05$ ($p=,403$) olduğundan, H0 araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

H0: Dört yıldızlı otellerin faaliyet şekillerine göre uygulama anlayışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Dört yıldızlı otellerin faaliyet şekillerine göre uygulama anlayışlarında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 4. Dört Yıldızlı Otellerin Faaliyet Şekillerine Göre Uygulama Anlayışlarında Farklılaşma Olup Olmadığına Yönelik Bulgular

Etki		Değer	F	Hipotez Sd	P
Faaliyet Şekli	Pillai's Trace	0,737	0,975	23,000	,555
	Wilk's Lambda	0,263	0,975	23,000	,555
	Hotelling's Trace	2,802	0,975	23,000	,555
	Roy's Largest Root	2,802	0,975	23,000	,555
	Root				

MANOVA testisonuçlarına göre, dört yıldızlı otel işletmelerinin stratejik yönetim ve araçları uygulama anlayışlarının faaliyet şekillerine (bağımsız ve zincir ya da grup) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. “Wilk’s Lambda” sonucu dikkate alındığında; $F(23,000)=0,975$; $p>,05$ ($p=,555$) olduğundan, H_0 araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

H_0 : Beş yıldızlı otellerin faaliyet şekillerine göre uygulama anlayışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Beş yıldızlı otellerin faaliyet şekillerine göre uygulama anlayışlarında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 5. Beş Yıldızlı Otellerin Faaliyet Şekillerine Göre Uygulama Anlayışlarında Farklılaşma Olup Olmadığına Yönelik Bulgular

Etki		Değer	F	Hipotez Sd	P
Faaliyet Şekli	Pillai’s Trace	0,910	0,724	14,000	,741
	Wilk’s Lambda	0,090	0,724	14,000	,741
	Hotelling’s Trace	10,129	0,724	14,000	,741
	Roy’s Largest	10,129	0,724	14,000	,741
	Root				

MANOVA testisonuçlarına göre, beş yıldızlı otel işletmelerinin stratejik yönetim ve araçları uygulama anlayışlarının faaliyet şekillerine (bağımsız ve zincir ya da grup) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. “Wilk’s Lambda” sonucu dikkate alındığında; $F(14,000)=0,724$; $p>,05$ ($p=,741$) olduğundan, H_0 araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

H_0 : Beş yıldızlı otellerin menşelerine göre uygulama anlayışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Beş yıldızlı otellerin menşelerine göre uygulama anlayışlarında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 6. Beş Yıldızlı Otellerin Menşelerine Göre Uygulama Anlayışlarında Farklılaşma Olup Olmadığına Yönelik Bulgular

Etki		Değer	F	Hipotez Sd	P
Menşei	Pillai’s Trace	0,867	0,464	14,000	,836
	Wilk’s Lambda	0,133	0,464	14,000	,836
	Hotelling’s Trace	6,500	0,464	14,000	,836
	Roy’s Largest	6,500	0,464	14,000	,836
	Root				

Beş yıldızlı oteller içinde menşelerine göre yalnızca yerli ve yabancı oteller bulunmaktadır. Dolayısıyla yalnızca yerli ve yabancı kıyaslaması yapılmıştır. Bu doğrultuda MANOVA testisonuçlarına göre, beş yıldızlı otel işletmelerinin stratejik yönetim ve araçları uygulama anlayışlarının menşelerine (yerli ve yabancı) göre istatistiksel

olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. “Wilk’s Lambda” sonucu dikkate alındığında; $F(14,000)=0,464$; $p>,05$ ($p=,836$) olduğundan, H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Çalışmanın sonuçlarına göre; Ankara’daki otel işletmelerinin en çok kullandığı stratejik yönetim araçlarının sırasıyla “Müşteri İlişkileri Yönetimi”, “Toplam Kalite Yönetimi”, “Benchmarking”, “Stratejik Planlama” olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada en az kullanılan stratejik yönetim araçlarının “BDG Büyüme ve Pazar Payı Matrisi”, “Değişim Mühendisliği”, “Balanced Scorecard” ve “Dış Kaynak Kullanımı” olduğu ulaşılan sonuçlardandır. Şentürk’ün 2010 yılında yaptığı çalışmada da ortaya koyduğu benzer sonuçlara göre, Antalya’daki otellerin en çok “Müşteri İlişkileri Yönetimi” ve “Stratejik Planlama” stratejik yönetim araçlarını kullandığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmada otel işletmelerinin yıldızları yükseldikçe stratejik yönetime daha fazla önem verdikleri sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte bu çalışmada, otel işletmelerinin stratejik yönetim ve araçlarını uygulama anlayışlarında büyüklüklerine (yıldızlarına) göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ancak otel işletmelerinin faaliyet şekillerine ve menşelerine göre, stratejik yönetim ve araçları uygulama anlayışlarında anlamlı farklılıklar bulunmadığı sonucuna da varılmıştır.

Ayrıca stratejik yönetim anlayışını benimsediklerini belirten otel işletmelerinin, bazı uygulama anlayışlarını aynı şekilde benimsemedikleri görülmektedir. Örneğin, “İşletmemizde stratejik yönetim anlayışı bir işletme felsefesi, bir örgüt kültürüdür.” stratejik yönetim temel anlayışına olumlu cevap veren otel işletmelerinin, “İşletmemizde personelimizin gelişimini yeterli ölçüde destekleyen bir insan kaynakları birimi mevcuttur.” sorusuna bazılarının olumlu, bazılarının ise olumsuz cevap verdiği görülmektedir. Dolayısıyla otellerin yıldızları yükseldikçe, stratejik yönetimin temel anlayışlarına olumlu cevap veren otel işletmelerinin, diğer uygulama anlayışlarına da genellikle olumlu cevap verdikleri tespit edilmiştir. Bazı otellerin ise, söz konusu temel anlayışları stratejik yönetimden bağımsız olarak benimsedikleri görülmektedir. Örneğin, “İşletmemizde uzun dönem planlamalar mevcuttur.” stratejik yönetim temel anlayışına olumsuz cevap veren bir işletmenin, “İşletmemiz uzun dönemde müşterileriyle olan ilişkilerini geliştirmeye önem verir.” ifadesine olumlu cevap vermiş olması müşteriye gereken önemin verildiğinin, ancak stratejik yönetim anlayışlarının otel işletmesinde en temel yönüyle benimsenmediğinin bir göstergesidir. Diğer taraftan bu tür cevap farklılıklarının, otellerin yıldızı yükseldikçe giderek azaldığını söylemek mümkündür. Otellerin ankete katılım istekleri dikkate alındığında, yıldızları yükseldikçe stratejik yönetim anlayışını benimseme yönünde giderek daha istekli davranış sergiledikleri söylenebilir.

Bir başka sonuca göre; Ankara’daki otel yöneticilerinin birçoğu, uzun dönemde müşterileriyle olan ilişkilerini geliştirmeye önem verdiklerini, teknolojinin son gelişmelerinden azami ölçüde yararlandıklarını, işletmelerinde meydana gelen

gelişmelerden tüm çalışanlarını anında haberdar ettiklerini, işletmelerinin geleceğini önemsediklerini, işletmelerinin gerektiğinde köklü değişiklikler gerçekleştirebilecek esnek ve dinamik bir örgüt yapısına sahip olduğunu veverilen hizmetlerin sürekli iyileştirilmesini esas aldıklarını belirtmişlerdir.

Ayrıca bu çalışmanın sonuçlarına ve turizm sektörünün kendine has özelliklerine dayanarak, otel işletmesi yöneticilerine şu önerilerde bulunulabilir:

- Öncelikle; özellikle bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmesi üst yöneticilerinin daha esnek ve dinamik bir yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Ankara'daki otel yöneticilerinin stratejik bilinç kazanabilmek amacıyla, örgütsel değişime diğer tüm çalışanları da katmak suretiyle, yeniliğe daha açık ve gelişmelere daha fazla uyum çabası içerisinde olması gerekmektedir.
- Değişim ve gelişmenin en önemli basamağını örgüt içi gelişme çalışmaları oluşturmaktadır. Bu kapsamda özellikle bir, iki ve üç yıldızlı otellerin hizmet içi eğitime çok daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Bu çalışmada, Ankara'daki küçük otel işletmelerinde özellikle hizmet kalitesi bakımından yetersizlikler gözlemlenmiştir.
- Çalışanlar arasında motivasyonunun artırılması ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi, işletmenin genel ve departmanlarına özgü sorunlarının demokratik bir ortamda tartışılması, paylaşılması ve sorunlara yönelik çözümler üretilebilmesi, sağlıklı bir eğitim ortamının oluşturulması, vizyon ve misyon bildirilerinin yapılması gibi amaçlarla arama konferansına benzer, departmanlar arası genel katılımların üst yönetimin gerçek anlamdaki desteğiyle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu anlamda, Ankara'daki bazı otel işletmelerinde üst yönetim ve çalışanlar arasında keskin bir hiyerarşik yapının varlığına bağlı olarak iletişim kopuklukları gözlemlenmiştir.
- Bu araştırmanın sonuçları, otel işletmelerinin büyüklüklerine (yıldızlarına) göre anlayış bakımından farklılaştığını göstermektedir. Bu farklılaşma en çok, ekonomik ve mali nedenlerden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, otel işletmelerinin stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde ekonomik ve mali açıdan desteklenmesi mümkün, stratejik yönetim araçlarını tercih etmesi ya da ekonomik şartlarına göre bu araçları uyarlaması önerilebilir.
- Ekonomik ve mali açıdan sorunlu işletmelerin stratejik işbirliklerine yönelmesi; kalite, maliyet ve eğitim gibi alanlarda yaşadıkları işletme içi sorunlara kalıcı çözümler getirerek müşteri memnuniyeti, karlılık ve sürdürülebilirlik gibi nihai hedeflere sağlıklı bir şekilde odaklanmalarını sağlayabilir. Ankara'daki bağımsız ve yerli otel işletmelerinin özellikle büyük zincir işletmelerden kaynaklanan yoğun rekabete karşı ayakta kalabilmesi için, stratejik işbirliklerini (franchising ve yönetim sözleşmelerini, ortak girişimleri) daha fazla tercih etmeleri gerekmektedir.
- Diğer taraftan Ankara'da aynı yıldız statüsüne sahip, ancak farklı semtlerde faaliyet gösteren işletmeler arasında çevresel değişkenlerin de farklılaşmasına bağlı olarak (semt halkın geliri ve sosyal statüsü, bölgesel imaj ve otellerin genel imajı ve bunlara

bağlı olarak müşteri kitlesi gibi) derin farklılıkların var olduğu gözlemlenmiştir. Bu anlamda, bu farklılıkların azaltılabilmesi için bölgesel kalkınma çalışmaları yapılmalıdır. Bazı semtlerdeki otel işletmelerinin ise, ciddi bir şekilde imaj çalışmaları yürütmesi gerekmektedir. Dolayısıyla markalaşma anlayışlarının, imaj sorunu yaşayan Ankara'daki oteller tarafından ciddi bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

Bu çalışmada uygulama anlayışlarına ilişkin geliştirilen ifadeler, yalnızca ilgili olduğu stratejik yönetim aracı kapsamında değerlendirilmemiş; aynı zamanda stratejik yönetimin temel felsefeleri kapsamında da değerlendirilmiştir. Bu çalışma, stratejik yönetimin temel felsefelerini özellikle şehir otelleri bakımından karşılaştırmalı olarak inceleyen ilk çalışmalar arasında yer almaktadır. Otel işletmelerinde stratejik yönetim literatürü, genel olarak söz konusu araçların otel işletmelerinde stratejik yönetimden bağımsız olarak ele alındığı çalışmalardan oluşmaktadır ve otel işletmelerinde stratejik yönetim anlayışı; sınırlı sayıdaki çalışmalar hariç, literatürde genellikle temel yönleriyle bütüncül bir yaklaşımla ele alınmamıştır. Söz konusu araçların otel işletmelerinde sürdürülebilir sonuçlar ortaya koyabilmesi ve işletmeleri uzun vadeli başarıya götürebilmesi, ancak stratejik yönetim anlayışı temelinde ele alınmalarına bağlıdır.

Bununla birlikte, otel işletmelerinin bu ve buna benzer çalışmalardan yola çıkarak mevcut durumun gözden geçirmesi, sorunlarını açıkça ortaya koyması ve bu sorunlara çözüm getirebilmek adına değişim ve gelişme yönünde gerekli atılımları yapması beklenmektedir. Bu çalışma, bu noktada otel işletmeleri üst yöneticileri açısından bir referans olarak kabul edilmelidir. Sonraki çalışmalarda ise, turizm sektörü kapsamında turizm talebinin ve dolayısıyla turizm işletmelerinin sürekli değişim ve belirsizliğe açık olan dinamik yapısını stratejik boyutta karşılaştırmalı olarak ele alabilecek çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yönüyle bu çalışma; bu alanda yapılacak sonraki çalışmalarla birlikte, karşılaştırmalı olarak ele alınacak başka çalışmalara kaynak teşkil edebilir. Ayrıca bu çalışmanın evreni, Ankara'daki otel işletmeleri ile sınırlıdır. Dolayısıyla farklı koşullara sahip, diğer destinasyonlara yönelik benzer çalışmaların sayıca artırılması; bu alanda yapılmış olan çalışmaların sonuçlarının karşılaştırmalı olarak incelenmesini sağlayarak, sektör ve literatür açısından çok daha sağlıklı değerlendirmelerin yapılmasını mümkün kılacaktır.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Arslan, A. (2010). Katılımlı yönetim tekniği arama konferansı uygulamalarının kurumsal performansa etkisi. *Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi*, 12(1), 117-142.
- Bayraktaroğlu, S. and Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global. *Tourism Management*, 24(2), 149-154.

- Berlin, C. (1994). Implementation of the total quality management concept within space business. *Total Quality Management*, 5(4), 123-137.
- Bowman, C. and Asch, D. (1992). *Strategic management*. Houndmills: Macmillan Press.
- Chathoth, P. K. and Olsen, M. D. (2003). Strategic alliances: a hospitality industry perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 419-439.
- Dess, G. G. and Lumpkin, G. T. (2003). *Strategic management: creating competitive advantages*. New York: McGraw-Hill.
- Diñçer, Ö. (2004). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Doğan, S. (2002). İşletmelerde vizyon ve misyon bildirisi geliştirme ve önemi üzerine bir araştırma. *Amme İdare Dergisi*, 35(1), 143-174.
- Drucker, P. F. (1994). *Management: task, responsibilities, practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and swot analysis at the university of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152, 631-640.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.
- Ertürk, M. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 69(4), 104-112.
- Hammer, M. and Champy, J. (1996). *Değişim mühendisliği* (S. Gül, Çev.). İstanbul: Başkan Ofset.
- Kale, P., Singh, H. and Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Kanji, G. K. and Ascher, M. (1993). Total quality management-not a quick fix. *Total Quality Management*, 4(4), 1-4.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaya, İ. (2010). Konaklama işletmeciliğinde stratejik yönetim süreci: kavramsal bir yaklaşım. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 27-35.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kunt, V. ve Yalçın, G. (2012, Mart). Tedarik ve değer zincirleri analizi. *Metodoloji Aktarım Semineri*, Ekonomi Bakanlığı, Ankara, 1-95.
- Lamminmaki, D. (2007). Outsourcing in Australian hotels: a transaction cost economics perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(1), 73-110.
- Lodrige-Kover, D. and Parke, J. S. (2006). Launching a strategic account management program at Hilton Hotels Corporation. *Velocity*, 8(1), 27-30.

- Malhotra, M. K., Grover, V. and Desilvio, M. (1996). Reengineering the new product development process: a framework for innovation and flexibility in high technology firms. *Omega-International Journal of Management Science*, 54(4), 425-441.
- Min, H. and Min, H. (2005). Comparative evaluation of hotel service quality from a managerial perspective. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 13(3/4), 53-77.
- Murillo, M. G. and Annabi, H. (2002). Customer knowledge management. *Journal of the Operational Research Society*, 53(8), 875-884.
- Okumus, F. (2002). Can hospitality researchers contribute to the strategic management literature?. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 105-110.
- Olsen, M. D. and Roper, A. (1998). Research in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 111-124.
- Olsen, M. D. (2004). Literature in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), 411-424.
- Özen, Ş. (1991). Yönetimi geliştirmede bir yaklaşım: örgüt geliştirme. *Amme İdare Dergisi*, 24(4), 89-106.
- Page, S. J., Yeoman, I. Connell, J. and Greenwood, C. (2010). Scenario planning as atool understand uncertainty in tourism: the example of tourism in Scotland in 2025. *Current Issues in Tourism*, 13(2), 99-137.
- Peters, M. and Buhalis, D. (2004). Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. *Education and Training: Special Edition*. [URL: <http://epubs.surrey.ac.uk/1109/>] (Erişim 20 Mayıs 2014).
- Preble, J. F., Reichel, A. and Hoffman, R. C. (2000). Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel's hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 19(3), 327-341.
- Reimann, B. C. (1985). Decision support systems: strategic management tools for eighties. *Business Horizons*, 28(5), 71-77.
- Senge, P. M. (1998). *Beşinci disiplin: öğrenen organizasyon düşüniüşü ve uygulaması* (A. İldeniz ve Ahmet Doğukan, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *Hospitality Management*, 24(3), 391-413.
- Sufi, T. and Lyons, H. (2003). Mission statements exposed. *International Journal of Contemporary Management*, 15(5), 255-262.
- Şentürk, F. K. (2010). *Otel işletmelerinde stratejik yönetim araçları kullanımı üzerine bir araştırma*(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.
- Tigu, G. and Calaretu, B. (2011). Supply chain management performance in tourism continental hotels chain case. *The Amfiteatru Economic Journal*, 15(33), 103-115.

- Tsang, S. S. and Chen, Y. F. (2013). Facilitating benchmarking with strategic grouping and data envelopment analysis: the case of international tourist hotels in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(5), 518-533.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Wright, A. D. (2000). Scenario planning: a continuous improvement approach to strategy. *Total Quality Management*, 11(4-6), 433-438.
- Yeoman, I. (2005). Scottish tourism: scenarios and vision. *Journal of Vacation Marketing*, 11(1), 67-83.
- Zairi, M. (1992). The art of benchmarking: using customer feedback to establish a performance gap. *Total Quality Management*, 3(2), 177-188.
- Zhang, X., Song, H. and Huang, G. Q. (2009) Tourism supply chain management: a new research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 345-358.