

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNDE GENEL (MAKRO)**  
**ÇEVRE ANALİZİ: İSTANBUL ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İbrahim MİSİR**

**Balıkesir, 2018**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNDE GENEL (MAKRO)**  
**ÇEVRE ANALİZİ: İSTANBUL ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İbrahim MİSİR**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. Önder MET**

**Balıkesir, 2018**

T.C.

**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda 201612501010 numaralı İbrahim MİSİR'in hazırladığı "**Zincir Otel İşletmelerinde Genel (Makro) Çevre Analizi: İstanbul Örneği**" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 28.12.2018 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Önder MET (Danışman)

İmza:

Üye

Doç. Dr. Bayram ŞAHİN

İmza:

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Serkan TÜRKMEN

İmza:

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



## ÖNSÖZ

İşletmeler içinde buldukları çevrelerden ayrı düşünülmemektedir. Bu durum, çok disiplinli bir özellik gösteren turizm sektöründe ise daha da karmaşık bir hal almakta ve çevrede meydana gelen politik/yasal, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve ekolojik alandaki değişimlerden çok hızlı etkilenmektedirler. Çevrede meydana gelen ani değişimler bir otel işletmesini diğer işletmelere kıyasla çok daha fazla etkilemektedir. Bu yaklaşımdan hareketle Türkiye’de faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinin sahipleri ve yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplam on katılımcı olacak şekilde görüşülerek, yapılan çevre analizi uygulamaları ve dış çevreden ne ölçüde etkilendikleri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre yorum ve öneriler sunulmuştur. Böylece zincir otel işletmelerine bir bakış sağlanmış ve genel bir harita ortaya çıkarılmıştır.

Öncelikle bu çalışmanın konusunun belirlenmesinden gerçekleştirilmesine kadar büyük bir sabır ve özveriyle tüm süreçlerde bana yol gösteren ve katkıda bulunan saygıdeğer danışmanım Sayın Prof. Dr. Önder MET’e ve beni her zaman dinleyip, vaktini ayırıp yardımını esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Bayram ŞAHİN’e teşekkürü bir borç bilir, değerli görüşleri ve katkıları adına Dr. Öğr. Üyesi Serkan TÜRKMEN’e şükranlarımı sunarım. Ayrıca bu araştırmada veri toplama sürecinde büyük katkıları olan Sayın Muhammet Murat CÜNTAY çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana kattıkları bilgi ve birikimlerden dolayı Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi hocalarıma ve tüm bu süreçte desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen araştırma görevlisi arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her anında olduğu gibi tez çalışmam sırasında da yanımda olan umutsuz ve çaresiz hissettiğimde güçlü olmamı sağlayan annem, babam, kardeşim ve Sena DİKER’e sonsuz teşekkür ederim.

**Balıkesir, 2018**

**İbrahim MİSİR**

**ÖZET**  
**ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNDE GENEL (MAKRO) ÇEVRE ANALİZİ:**  
**İSTANBUL ÖRNEĞİ**

**MİSİR, İbrahim**

**Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Önder MET**

**2018, 72 Sayfa**

Turizm ve otel işletmeleri dış çevrelerinde meydana gelen hızlı değişimlerden çok fazla etkilenmektedirler. Bu tür işletmeler, çevrede meydana gelen politik, sosyal, ekonomik, teknolojik ve doğal faktörlere karşı oldukça duyarlı olup esnek bir talep yapısına sahiptirler. Ayrıca Türkiye'nin politik ve coğrafi konumu da turizm açısından işletmelerin duyarlılığını arttırmaktadır. Dolayısıyla bir otel işletmesinin fırsatları değerlendirip tehdit ve risklerden korunabilmesi için çevreyi analiz etmesi oldukça elzem olarak nitelendirilmektedir.

Bu çalışmada; Türkiye'de faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinin çevresel analizlerini nasıl gerçekleştirdikleri ve dış çevrelerinden ne ölçüde etkilendikleri araştırılmıştır. Bu doğrultuda Türkiye'de faaliyet gösteren dokuz zincir otel işletmesi yöneticisi ve bir zincir otel sahibi ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırma betimsel analiz (durum analizi) yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda üç adet zincir otel işletmesinin çevresel analiz yapma ve değerlendirmede; araştırma ve analiz şirketlerinden destek aldığı, diğer zincir otel işletmelerinde ise bu tür çevresel analiz ve değerlendirmelerin; satış, pazarlama direktörleri ve genel müdürler tarafından yapıldığı saptanmıştır. Ayrıca zincir otel işletmelerinin politik ve ekonomik anlamdaki değişimlerden büyük ölçüde etkilendikleri tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çevre, Çevre Analizi, Dış Çevre, Strateji.

**ABSTRACT**  
**GENERAL (MACRO) ENVIRONMENTAL ANALYSIS ON CHAIN HOTEL  
BUSINESSES: ISTANBUL EXAMPLE**

**MİSİR, İbrahim**

**Master's Thesis, Department of Tourism Management**

**Advisor: Prof. Dr. Önder MET**

**2018, 72 Pages**

Tourism and hotel businesses are highly affected by the rapid changes in the external environment. Such enterprises are sensitive to the political, social, economic, technological and natural factors that occur in the environment and have a flexible demand structure. Turkey's political and geographical position also increases the sensitivity of the business in terms of tourism. Therefore, it is very important for a hotel business to analyze the environment in order to evaluate the opportunities and protect them from threats and risks.

In this study; it has been researched how hotel chains in Turkey are doing their environmental analysis and how much they are affected by external environment. Interview has been conducted with nine chain hotel business manager and one hotel owner in Turkey. The research was carried out with descriptive analysis method. As a result of the study, it has been determined that three chain hotels are getting support from research companies to analyze their environment. The rest of the businesses environmental analysis and evaluations are made by their own sales, marketing and general managers. Moreover, it is seen that this businesses are highly affected with especially political and economical changes.

**Keywords:** Environment, Environmental Analysis, External Environment, Strategy.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
KISALTMALAR .....	x
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem.....	2
1.2. Amaç .....	2
1.3. Önem.....	3
1.4. Varsayımlar .....	4
1.5. Sınırlılıklar .....	4
1.6. Tanımlar .....	4
2. İLGİLİ ALANYAZIN .....	6
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	6
2.1.1. Strateji Kavramı.....	6
2.1.2. Çevre ve Çevre Analizi Kavramları .....	8
2.1.2.1. İç Çevre.....	11
2.1.2.2. Dış Çevre .....	11
2.1.2.2.1. Genel (Makro) Çevre .....	12
2.1.2.2.1.1. Politik ve Yasal Çevre.....	14
2.1.2.2.1.2. Ekonomik Çevre.....	15
2.1.2.2.1.3. Sosyokültürel Çevre .....	16
2.1.2.2.1.4. Teknolojik Çevre.....	18
2.1.2.2.1.5. Ekolojik Çevre .....	19
2.1.2.2.2. İş Çevresi (Mikro Çevre) .....	19
2.1.2.2.2.1. Tüketiciler (Pazar).....	19
2.1.2.2.2.2. Rakipler (Rekabet) .....	20
2.1.2.2.2.3. Tedarikçiler (Arz Kaynakları).....	21
2.1.2.2.2.4. Çeşitli Örgütler (Düzenleyiciler).....	22
2.1.3. Otel İşletmelerinde Çevre Analizi .....	23
2.2. İlgili Araştırmalar .....	25
3. YÖNTEM.....	29
3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	29
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	30
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri .....	31
3.4. Veri Toplama Süreci .....	33
3.5. Verilerin Analizi .....	34
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	36
4.1. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular .....	37
4.2. Zincir Otel İşletmelerinin Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	38
4.3. Zincir Otel İşletmelerinin Yapmış Olduğu Çevre Analizine İlişkin Bulgular .....	39

4.4. Çevrenin Analizinin Gerçekleştirilme Şekline İlişkin Bulgular .....	41
4.5. Zincir Otel İşletmelerinin Çevreyi Analiz Etmede Kullandıkları Kaynakları Saptamaya İlişkin Bulgular .....	42
4.6. Çevre Analizi Yapıldıktan Sonra Etkilenen Faaliyet ve Kararlara İlişkin Bulgular .....	43
4.7. Katılımcıların Kısa ve Uzun Vadede Tahmin ve Öngörülerini Öğrenmeye İlişkin Bulgular .....	45
4.8. Katılımcıların Dış Çevre Faktörleri Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Bulgular .....	47
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	55
KAYNAKÇA .....	60
EKLER .....	70
EK 1: Görüşme Formu .....	70
EK 2: Görüşme Formu .....	71



## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Görüşme Tarihi ve Süreleri.....	34
Çizelge 2. Araştırma Soruları ve Ulaşılmak İstenen Amaçlar .....	36
Çizelge 3. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular .....	37
Çizelge 4. Araştırmaya Dahil Olan Zincir Otel İşletmelerinin Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	38
Çizelge 5. Zincir Otel İşletmelerinin Yapmış Olduğu Çevre Analizine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	39
Çizelge 6. Çevrenin Analizinin Gerçekleştirilme Şekline İlişkin Alt Tema ve Kodlar .....	41
Çizelge 7. Zincir Otel İşletmelerinin Çevreyi Analiz Etmede Kullandıkları Kaynakları Saptamaya İlişkin Alt Tema ve Kodlar .....	42
Çizelge 8. Çevre Analizi Sonucunda Etkilenen Faaliyet ve Kararlara İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	44
Çizelge 9. Katılımcıların Kısa Vadede Tahmin ve Öngörülerini Öğrenmeye İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	45
Çizelge 10. Katılımcıların Uzun Vadede Tahmin ve Öngörülerini Öğrenmeye İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	46
Çizelge 11. Katılımcıların Dış Çevre Faktörleri Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	48
Çizelge 12. Katılımcıların Dış Çevre Faktörleri Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	49
Çizelge 13. Katılımcıların Dış Çevre Faktörleri Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	51
Çizelge 14. Katılımcıların Dış Çevre Faktörleri Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	53

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. SWOT Analizi Şeması.....	8
Şekil 2. Genel (Makro) Çevre Faktörleri .....	14

## KISALTMALAR

- AB : Avrupa Birliği
- ABD : Amerika Birleşik Devletleri
- CEO : (Chief Executive Officer) Baş Yönetici, Genel Müdür
- GATT : Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
- GSYİH : Gayri Safi Milli Hasıla
- IFC : (International Finance Corporation) Uluslararası Finans Kuruluşu
- IHA : (International Hotel Association) Uluslararası Oteller Birliği
- ILO : (International Labour Organization) Uluslararası Çalışma Örgütü
- MIGA : (Multilateral Investment Guarantee Agency) Çok Taraflı Yatırım Garanti Kuruluşu
- M. Ö. : Milattan Önce
- SWOT : (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis) Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler Analizi
- vb. : Ve benzeri
- vd. : Ve diğerleri
- WTO : (World Tourism Organization) Dünya Turizm Örgütü

## 1. GİRİŞ

Otel işletmeleri içinde buldukları çevreden ayrı düşünülemezler. Bir otel işletmesi ne kadar donanımlı, kaliteli olursa olsun; her zaman faaliyet gösterdiği hatta bunun da ötesinde hitap ettiği çevrelerle birlikte değerlendirilmekte ve bir anlam ifade etmektedir. Dünyada meydana gelen gelişim ve değişimler; otel işletmelerinin sürekli bir çevre araştırması / analizi durumunda olup ona göre aksiyon almalarının ne denli gerekli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla günümüz çevresinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin bir çevre analizi/araştırması yaptığı düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle bu tez çalışmasında Türkiye’de bulunan bir zincir otel işletmesi sahibi ve dokuz zincir otel yöneticisiyle görüşülmüş olup, belirtilen görüşler arasındaki benzerlikler incelenmiş ve farklılıklar karşılaştırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır. İkinci bölümde ise çevre ve çevre analizine ilişkin tanımlar ile otel işletmelerinde çevre analizinin öneminden bahsedilmiştir.

Çalışmanın yöntem kısmına geçildiğine ise araştırmanın modeli, veri toplama yöntemleri ve hangi yollar izlenerek analiz edildiği hakkında bilgi verildikten sonra, buradan elde edilen bilgiler, bulgular kısmında açıklanmıştır. Araştırmanın son bölümünde yer alan sonuçlar kısmında ise ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmiş ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

## 1.1. Problem

Uygulamada otel işletmelerinin dış çevredeki hızlı değişimlerden dolayı zor duruma düştükleri ve çok olumsuz etkilenebildikleri görülmektedir. Örneğin 24 Kasım 2015 tarihinde Suriye sınırında Rus savaş uçağının düşürülmesi sonucu Rusya ile Türkiye arasındaki dostluk ilişkisinin bozulması nedeniyle 2015 ve 2016 da gelen Rus turist sayısı önemli düzeyde düşmüştür. Aynı şekilde son yıllarda başta Almanya olmak üzere Avrupa ülkeleri ile Türkiye arasında yaşanan politik gerilimler Avrupa'dan Türkiye'ye turist akışını azaltmıştır. 21 Temmuz 2017 tarihinde Muğla'da yaşanan deprem başta Bodrum olmak üzere bölgedeki turistlerin çoğunun tatilini yarıda kesmesine neden olmuştur. Bütün bunlar göstermektedir ki, öngörülemeyen olaylar konaklama işletmelerini çok olumsuz etkileyebilmektedir. İşletmelerin dış çevrede meydana gelen bu tür değişimlerden çok olumsuz etkilenmemeleri için sürekli bir çevre analizi yapmaları gerekmektedir.

## 1.2. Amaç

Günümüz dünyasında her alanda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim işletmeler için önemli fırsatlar yaratırken, büyük riskler de oluşturmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin fırsatları değerlendirip tehdit ve risklerden korunabilmeleri için, hızlı değişen çevreyi sürekli analiz etmeleri zorunludur. Bunun yanı sıra çevresel risk ve fırsatlar farklı sektörlerdeki işletmeler için farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Bir otel işletmesinin çevresi iç ve dış dinamiklerden (politik, ekonomik, teknolojik vb.) oldukça fazla etkilenmekte ve diğer işletme çevrelerinden farklılık göstermektedir. Dolayısıyla bir otel işletmesi çevresinde meydana gelen değişimlere verdiği tepkilerle varlığını sürdürür. Bu noktalardan hareketle araştırmadaki temel amaç; otel işletmeciliğinde çevre analizinin önemini vurgulayarak otel yöneticilerinin çevre analizi uygulamalarını araştırmak ve otel işletmeleri ile ilgili en önemli dış çevre faktörlerini belirleyerek otel işletmelerinin dış çevresinde meydana gelen değişimlerin getirdiği risk ve fırsatları tespit etmektir.

Bu doğrultuda araştırmanın amacına yönelik olarak aşağıda yer alan alt problemlere yanıt bulunmaya çalışılacaktır:

1. Görüşme yapılan zincir otel işletmeleri çevre analizi yapmakta mıdır? Bu konuda nasıl bir yol izlemektedir?
2. Görüşme yapılan zincir otel işletmelerinde çevrenin analizini hangi birim yapmaktadır?
3. Görüşme yapılan zincir otel işletmeleri dış çevresine ilişkin bilgi ve öngörülerini edinmede hangi kaynaklardan yararlanmaktadır?
4. Çevre analizi sonuçları, görüşme yapılan zincir otel işletmelerinin hangi faaliyet ve kararlarını daha çok etkilemektedir?
5. Görüşme yapılan zincir otel işletmelerini kısa vadede (1 yılda) ve uzun vadede (3 yılda) etkilemesi beklenen ne gibi çevresel faktörler vardır?
6. Görüşme yapılan zincir otel işletmeleri genel çevre faktörlerini (politik/yasal, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve ekolojik) önem, fırsat ve risk bakımından nasıl değerlendirmektedir?

### **1.3. Önem**

Stratejik yönetim ve çevre analizi, turizmde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki yöneticiler için en etkin araçlardan biridir. Otel işletmeleri, çevrede meydana gelen politik, sosyal, ekonomik, teknolojik ve doğal faktörlere karşı oldukça duyarlı olup esnek bir talep yapısına sahiptirler. Bu durum otel işletmelerinin birtakım problemler yaşamasına sebebiyet verebilmektedir. Türk turizm sektöründe sık sık kriz ve iflaslar yaşanmaktadır ve bunun önüne geçmek için çevresel değişimleri anlamak gerekir. Türkiye'nin politik ve coğrafi konumu turizm açısından işletmelerin duyarlılığını daha da arttırmaktadır. Ayrıca Türkiye'de turizm işletmelerinde çevre analizi alanında akademik çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bakıldığında, araştırmanın konu ve uygulama alanı olarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Uygulamaya ilişkin yapılan bu araştırmada katılımcıların soruları doğru ve aynı şekilde algılayıp samimi cevaplar verdikleri düşünölmektedir. Mülakat süresince verilen yanıtlar, katılımcıların durumlarını ve gerçek düşöncelerini yansıtmaktadır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Araştırma, konusu itibariyle stratejik üst düzey yöneticilerinin alanına girmektedir. Üst düzey yöneticilerin zamanlarının dar olması, randevu almanın güç olması, yoğun iş koşulları, nicel bir araştırma yapmayı ve çok sayıda birimden oluşan bir örneklem oluşturmayı güçleştirmektedir. Dolayısıyla katılımcıların üst düzey yöneticiler olması araştırmanın en önemli sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

#### **1.6. Tanımlar**

Araştırmanın daha iyi anlaşılabilmesi için bazı kavramların bilinmesi gerekmektedir. Araştırmayla ilgili kavramların tanımları aşağıda yer almaktadır.

**Çevre;** “bir işletmenin kontrolü altında olan veya olmayan, ancak performansını, karlılığını, büyümesini ve hatta hayatta kalmasını etkileyebilen; tüm bireylerin, kurumların ve diğer faktörlerin bir araya geldiği ortamdır. Dolayısıyla işletmenin üzerinde belirleyici etkiye sahip olan ve nasıl şekilleneceğini belirleyen unsurlar çevreyi oluşturur” (Drucker, 1998: 188).

**İç Çevre;** “bir işletmenin sınırları içerisindeki bireylerin kara verme davranışları üzerinde etkili olan fiziksel ve sosyal faktörlerden oluşan çevredir” (Eren, 2000: 113).

**Dış Çevre;** “işletmeyle ilgili fakat işletme dışındaki faktörlerden oluşan çevredir. İşletme üzerinde etkisi olan bireyleri, sistemleri ve kurumları içermektedir.

Dolayısıyla dış çevre, bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan her şeydir” (Dinçer, 2004: 71).

**Genel (Makro) Çevre;** “bir işletmenin karar verme sürecini, performansını ve stratejilerini etkileyen başlıca dış ve kontrol edilemeyen genel faktörlerdir. Bu faktörler ekonomik faktörleri içerir. Bu faktörler politik ve yasal çevre, ekonomik çevre, sosyal ve kültürel çevre, teknolojik çevre ve ekolojik çevre olmak üzere 5 başlık altında ifade edilmektedir” (Eren, 2000: 97).

**Çevre Analizi;** “işletmenin içinde bulunduğu ortam ve koşulların, o işletmenin hayatta kalma ve büyüme stratejileri üzerindeki muhtemel etkilerinin değerlendirilmesidir” (Hatiboğlu, 1986: 45).

**Strateji;** “strateji, bir hedefe ya da bir problemin çözümüne ulaşmak adına istenen bir geleceği meydana getirmek için seçilen bir yöntem ya da plandır” (Dinçer, 2004: 17; Özer, 2008: 480).

**Fırsat;** “belirsiz sonuçlara sahip, kaynakların taahhüdünü ve riske maruz kalmayı gerektiren, istisnai durumlardır” (Dinçer, 1998: 7).

**Risk (Tehdit);** “dış veya iç zafiyetlerden kaynaklanan ve önleyici eylemle önlenilecek bir hasar, yaralanma, sorumluluk, kayıp veya başka bir olumsuz durum olasılığı veya tehdidi” (Dinçer, 1998: 7).

**Büyüme;** “işletmelerin nicel ve nitel kriterlerle ifade edilmekte olan büyümesi durumudur. Nicel kriterler; bir işletmenin üretim miktarı, sermaye ve satış tutarı, çalışan sayısı, işletmenin mekân genişliği ve işletmenin piyasa değeri vb. gibi faktörler iken; nitel kriterler, sayılarla ifade edilmesi güç olan ve daha çok işletmenin nitelikleriyle ilgili olan; yönetim yapısı, hukuki yapısı vb. gibi kriterlerdir” (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997: 121-122).



## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

İlgili alanyazın, iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kuramsal çerçeve yer almaktadır. İkinci bölümde konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırmalara değinilmektedir.

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Kuramsal çerçevede strateji, çevre ve türleri ve çevre analizi kavramları açıklanmakta ve bu konular hakkında detaylı bilgilere yer verilmektedir.

#### 2.1.1. Strateji Kavramı

Strateji, işletmeler için özellikle yönetim ve karar aşamalarında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu önemine dayanarak, stratejinin alanyazında çeşitli açılardan ve farklı amaçlarla ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada ise strateji, kavram ve özellikleri açısından değerlendirilmiştir.

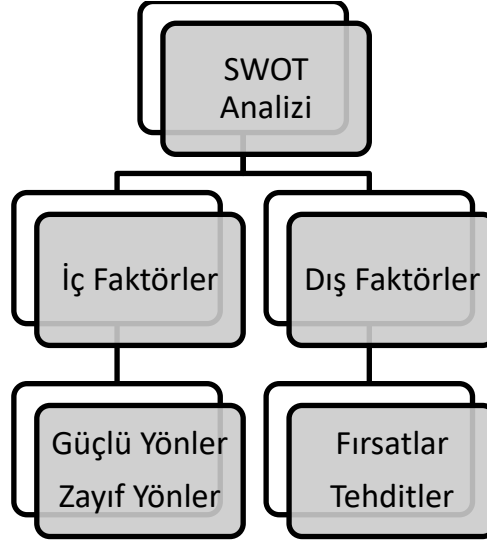
Strateji kelimesi, M.Ö. 508 yılında ortaya çıkan ve eski Yunanca olan “strategos” kelimesinden gelmektedir. Eski Yunan’da Atina 10 bölgeden oluşmakta ve bu bölgelerde yaşayan kabilelerin başındaki kişiler “strategos” olarak adlandırılmaktaydı. Dolayısıyla bu kelime; strateji yapan, stratejist anlamlarına gelmektedir (Eren, 2002: 2; Mouhoumed, 2015: 5). Bizans döneminde yüksek bir mertebe olan strategos ünvanı, bizzat kralın kendisi tarafından verilmiştir. Bazı kaynaklarda ise strateji kelimesinin Latince’de yol anlamına gelen “stratum” kelimesinden türediği belirtilmektedir (Çomaklı, Ekici ve Şahim, 2007: 10). Fransızcadan dilimize geçen strateji kelimesinin aslında Türkçe bir karşılığı bulunmamaktadır. Alanyazında strateji kavramının farklı araştırmacılar tarafından çeşitli bakış açılarıyla tanımlanıp değerlendirildiği görülmektedir. Örneğin; strateji konusunda önemli araştırmalar yapılmış, saf strateji ve genel strateji olmak üzere iki

değişik strateji tanımı yapılmıştır. Saf strateji; işletmenin belirli hareketler dizisidir. Genel veya karma strateji ise, işletmenin belirli bir durumda ne tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistiki bir karar kuralıdır. Bir başka önemli stratejist ise strateji kelimesini işletmenin uzun dönemli amaç ve hedeflerini belirlemek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakların tahsis edilmesi ve uygun faaliyet programlarının hazırlanması olarak tanımlamaktadır. Matematik ve iktisatçı olarak bilinen Morgenstren ve Neuman strateji kelimesini “kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları” şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca yöneltme, sevk etme, yürütme, gütmeye gibi anlamlar taşımaktadır. Genel olarak strateji kelimesiyle ifade edilmek istenen, bir hedefin başarılması için izlenecek yol ve yöntemler olarak anlaşılmaktadır. Bu anlamları itibariyle günümüzde hemen her alanda kullanılan strateji kelimesi 1970’li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaktadır (Akgemci, 2007: 3; Çevik, 2001: 310; Dinçer, 1998: 8; Güçlü, 2003: 66; Üzün, 2000: 1).

Görüldüğü gibi strateji; bir işletmenin içinde bulunduğu çevre ile sahip olduğu imkân ve kaynakların en üst düzeyde örtüştürülmesi çalışmasıdır. İşletmeler, strateji kapsamında uzun vadeli amaçlar belirler ve planlar yaparlar. Böylece hızlı değişen çevrenin fırsatlarından yararlanırlarken, risklerinden de kaçınmaya çalışırlar. Strateji belirleme; uzun vadeli hedeflere götüren en uygun yolun seçilmesi olarak düşünülebilir. Böylece sahip olunan sınırlı kaynaklar en verimli şekilde kullanılır. İşletmeler, strateji belirlemek suretiyle kaynak ve yeteneklerinin fırsatlarla uyumlu olmasını sağlayabilir ve tehditlere karşı koyabilirler (Oreja-Rodríguez ve Yanes-Estévez, 2007: 1457; Sammut-Bonnici ve Galea, 2015: 1; Ergin, 1992: 10).

Strateji belirlerken işletmelerin mutlaka SWOT analizi yapmaları gerekmektedir. Güçlü ve zayıf yönlerin, fırsat ve tehditlerin tanımlanma süreci SWOT analizi olarak adlandırılır. Güçlü ve zayıf yanlar bir işletmenin iç ortamı içinde yer alırken, fırsatlar ve tehditler işletmenin dışındadır ve bulunduğu makro/mikro ortamlardan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla SWOT analizi, bir işletmenin belirli bir pazardaki mevcut durumun görülmesini sağlamaktadır (Hill ve Westbrook, 1997: 47; Smith, 2006: 3; Vladi, 2014: 167).

SWOT analizi, işletmeye belirli bir pazarda nasıl fırsatlar sunulduğuna, fırsatlara ve karşı tehditlere nasıl tepki verildiğine dair genel bir bakış sunar. Bu analiz ilk olarak Stanford Üniversitesi'nden Albert Humphrey tarafından firmalara, kaynakların ve kabiliyetlerinin değerlendirilmesi için bir rehber olması adına geliştirilmiştir (Akgemci, 2008: 147-148; Gürel, 2017: 1001; Madsen, 2016: 40).



**Şekil 1. SWOT Analizi Şeması**

**Kaynak:** Gürel, E. (2017). Swot Analysis: A Theoretical Review. The Journal of International Social Research, 10 (51), 994-1006.

### 2.1.2. Çevre ve Çevre Analizi Kavramları

Bu kısımda çevre kavramı açıklanacak ve çevre analizine ilişkin bilgilere yer verilecektir. Çevre kavramı çevrenin alt boyutları etrafında açıklanacaktır.

#### Çevre Kavramı

Çevre, işletmenin içinde bulunduğu ortam ve koşullardır. İşletmeyi etkileyen tüm içsel/dışsal imkanlar ve koşullar çevreyi oluşturur. Bir işletmenin çevresinin belirlenebilmesi, öncelikle o işletmenin açıklıkla tanımlanmasına ve sınırların çizilmesine bağlıdır. İşletmelerin pek çok çeşidi, farklı büyüklükleri ve seviyeleri vardır ve aynı şekilde çeşitli türde, büyüklükte ve seviyede çevre bulunmaktadır.

Örneğin; eğitim ve sağlık alanındaki işletmelerden söz edildiği zaman, aynı şekilde eğitim ve sağlık çevresinin bulunduğu söylenebilir. Çokuluslu bir işletme için daha büyük ve uluslararası bir çevre bulunur. Diğer taraftan bir işletmenin her bir alt sistemi için de ayrı ayrı çevreler söz konusu olur (Dinçer, 2004: 72; Betts, 2011: 123).

Çevre aynı zamanda işletmelerin mevcut analiz ortamı olup bir kurumdaki bireylerin karar verme davranışlarında doğrudan göz önünde bulundurulmuş fiziksel ve sosyal faktörlerin toplamı olarak düşünülmektedir. Çevre bu şekilde tanımlandığında, işletmenin sınırları içinde veya çevrenin bir parçası olarak kabul edilmesi gereken belirli faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Duncan, 1972: 314; Fahey ve Randall, 1994: 27). Çevrede ortaya çıkan fırsatlar ve tehditler, makro ve mikro dış ortamlardan ortaya çıkan güçlerin bir sonucudur. Günümüz organizasyonlarının çoğu, başarı veya başarısızlığını, kar, zarar, büyüme, düşüş gibi durumlarını makro çevrede meydana gelen politik, ekonomik sosyokültürel, teknolojik ve ekolojik değişikliklere nasıl cevap verdiği borçludur (Badu, 2001: 217; Türk ve Bekiş, 2011: 66).

İşletmeler çevreleri ile devamlı etkileşim içinde bulduklarından, içinde buldukları çevrenin yapısı ve özellikleri önemlidir. Bir başka ifadeyle işletmeler mutlaka çevreleriyle etki-tepki ilişkisi içinde olmak durumundadırlar. Bu ilişki çevreden girdi alarak ve çevreye çıktı vererek sürmektedir. Çevre, çeşitli kategorilere ayrılmıştır. Ancak bu şekilde anlaşılabilen, kaynaklandığı faktörler (güçler) analiz edilmekte ve işletmenin karar verme çerçevesinin bir parçası olarak kullanılmaktadır. Literatür, genel (makro) çevre, mikro çevre ve firma ortamlarından oluşan çevre kategorilerini tanımlamaktadır. Genel çevre firma üzerindeki etkisi açısından makro çevre olarak da adlandırılırken, daha yakınında yer alan mikro çevre ise, firmanın faaliyet gösterdiği iş ortamıdır (Ivanova, 2013: 108; Naktiyok, Karabey, Timuroğlu ve Daştan, 2009: 70).

### **Çevre Analizi Kavramı**

Çevre analizi; bir işletmenin kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenip, kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Fırsatlar işletmenin

kontrolü dışında gerçekleşen ve işletme için avantaj sağlaması muhtemel koşullardır. Tehditler ise yine işletmenin kontrolü dışında gerçekleşen ve engellenmesi/sınırlandırılması gereken unsurlardır. Çevre analizinde işletmeyi etkileyebilecek değişim ve koşullar değerlendirilir. Çevre analizinin önemi organizasyonlara bakılarak görülebilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 163). Örneğin stratejik yönetim literatüründe, iş ortamlarını daha etkin bir şekilde tarayabilen yöneticilerin daha büyük başarılarla ulaşacakları genel olarak kabul edilmektedir. Ancak bu başarı, yöneticilerin ortamdaki tehdit ve fırsatları uygun stratejilerle eşleştirebildikleri takdirde ortaya çıkacaktır. Bununla birlikte, yöneticilerin birçoğu, iş çevrelerinin taranmasına çok fazla enerji ayırmamayı tercih etmekte ve sebep olarak çevresel olaylar ile firma performansı arasında var olan neden ve sonuç ilişkilerinden emin olmadıklarını dile getirmektedirler (Efil, 2010: 269). Örneğin; telekomünikasyon alanındaki teknolojik ilerlemelerin otel şirketleri üzerindeki etkisinin ne olacağını belirlemek zordur. Yöneticilerin önemli bir taramayla meşgul olmalarının bir başka nedeni de kullandıkları bilgi kaynaklarının kalitesi konusunda endişe duymalarıdır. Ayrıca, çevrede meydana gelen olayların gerçekleşme olasılığına ve firma üzerinde ne gibi bir etkiye sahip olduklarına dair olasılıkları doğru bir şekilde belirleyememeleri konusundaki endişelerini de dile getirmektedirler. Bu nedenle, uzun vadeli eğilimlerden daha acil tehditler ve fırsatlar hakkında kararlar almak genellikle daha kolaydır. Ancak, günümüzün ortamında, bu kadar dramatik ve hızlı bir değişim ile yöneticilerin, işletmelerin kısa ve uzun vadeli planları doğrultusunda etkili stratejik kararlar almaları halinde uzun vadede gelişen trendlere daha dikkatli bakmaları gerekecektir (Glueck, 1980:48). İşletmelerin karar ve politikalarını sözü geçen içsel ve dışsal faktörler belirlediğinden, çevre; iç çevre ve dış çevre olarak iki bölümde açıklanabilir.

### **2.1.2.1. İç Çevre**

Duncan (1972) iç çevreyi sosyal ve fiziksel faktörlerin bireyler tarafından karar vermede dikkate alındığı şartlar olarak tanımlamaktadır. Bir işletmenin iç ortamındaki kişilerarası etkileşimler, onu dış çevreden ayıran bir unsurdur. İç çevre denilince işletmenin kontrolü altında bulunan imkân ve kolaylıklar anlaşılır. Örneğin; işletmenin yer ve konumu, büyüklüğü, tanınırlığı ve pazarlama imkanları, fonları, personeli, örgütsel yapısı, yönetim kadrosu, teknolojisi, yenilikçi yapısı vb. özellikleri iç çevre kapsamında düşünülmelidir. Bir işletme, düşük fiyat stratejisi ile rekabet edecekse üretim yapısı ve maliyet yapısı buna uygun olmalıdır. İşletmenin personeli nitelik ve nicelik olarak yeterli değilse uluslararası pazarlarda rekabet edebilmesi güç olacaktır. İç çevrenin dış çevreden farkı, kontrol edilebilir ve belirli unsurlardan oluşmasıdır. İç çevrede değişim olması da yönetimin kararlarıyla mümkündür. İşletmenin yaşaması ve gelişmesi için iç çevre ve dış çevre arasında uyum olması gerekmektedir. Başka bir deyişle iç çevre, kuruluşun sınırları içinde yer alan ilgili fiziksel ve sosyal faktörlerden veya bu sistemdeki bireylerin karar verme davranışlarında etkili olan faktörlerden oluşmaktadır (Duncan, 1972: 314; Duncan, Ginter ve Swayne,1998: 6-9; Ataman, 2002: 243).

### **2.1.2.2. Dış Çevre**

Bir işletme, müşterilerini ve paydaşlarını etkileyen bir ortamda yer almaktadır. İşletmeyi etkileyen en yakın çevre, faaliyet gösterdiği mikro çevredir. Bu ortamın ötesinde, işletmeyi; politik/yasal, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve ekolojik perspektiflerden etkileyen makro çevre bulunmaktadır. Literatüre bakıldığında, 1950'lerde, çevrenin ve etkisinin anlaşılmasının önemi, bilim adamları tarafından sürekli vurgulanmıştır. Buna dayanarak bir sınıflandırma şeması kullanılarak çevresel kategoriler ayrı olarak tanımlanmıştır. Ancak zamanla bu şema geliştirilmiş ve böylece dış çevre gibi karmaşık bir konuyu kavramsallaştırmak ve anlamak daha kolay hale gelmiştir. Dış çevre, işletmenin dışında ve kontrolünde olmayan faktörler ve değişimlerdir. Dış çevre, kuruluşun sınırları dışındaki fiziksel ve sosyal faktörler veya doğrudan dikkate alınan işletme üzerinde etkili olan unsurlardan oluşur. Dış

çevre işletmenin dışındadır ve üzerinde etkisi olan bireyleri, firmaları, sistemleri ve kurumları içerir. Dış çevreden gelen etkiler, ondan yayılan kuvvetler nedeniyle meydana gelen değişimler biçimindedir. Bu etkiler makro ve mikro ortamlardaki eğilimlerden kaynaklanmakta ve bir işletmeyi nasıl etkilediklerine bağlı olarak fırsatlar sunabilmekte ya da tehdit oluşturabilmektedir (Mintzberg ve Quin, 1996: 3; Hax, 1994: 9-12). İşletmeler her gün hem dış hem de iç ortamlarında meydana gelen olaylarla ilgilenmek durumundadırlar. Çevreyi tarayan, değişiklikleri izleyen ve değişikliklerin neden ve sonuç açısından etkisini değerlendiren kuruluşların daha avantajlı olacakları açıktır (Albanese, 1998: 144–145; Harrison ve John, 1994: 21). Dış çevrenin temel özelliği işletme tarafından kontrol edilemeyecek derecede güç ve değişimlerden oluşmasıdır. Örneğin; enflasyonun artması işletmelerin kontrolünde olmayan bir olaydır. Bir işletme enflasyonu ne arttırabilir ne de düşürebilir. Enflasyon, bir bütün olarak ekonomiyle ilgili bir olgudur. Enflasyon oranı işletmeler için bir veridir. Bir işletmenin dış çevreye yaklaşımı uyum sağlama biçiminde olmalıdır. Çünkü bir işletmenin gücü ve imkanları dış çevrede olanları etkilemeye yeterli değildir. Dış çevrede değişimler işletmeler için çeşitli risk ve fırsatları içinde barındırırlar (Duncan, 1972: 314; Glueck, 1980: 48). Dış çevre, genel (makro) çevre ve iş (mikro) çevresi olarak iki bölümde ele alınmaktadır.

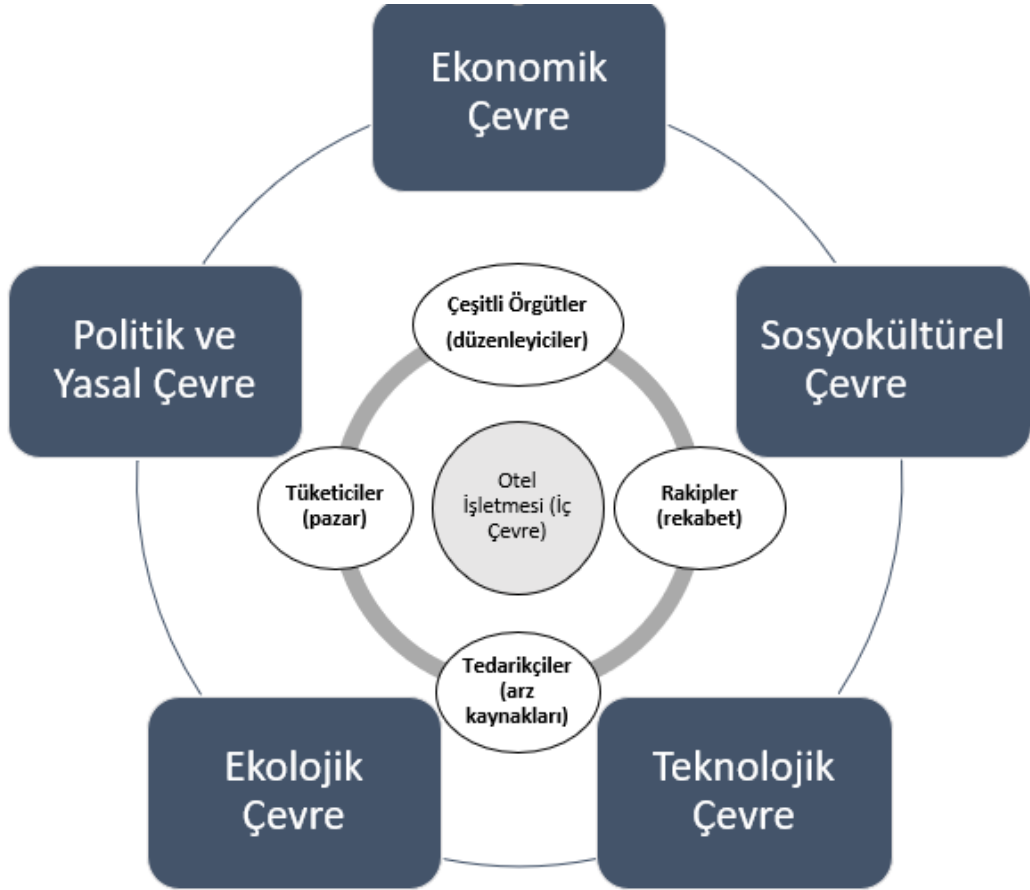
#### **2.1.2.2.1. Genel (Makro) Çevre**

Genel çevre, tüm işletmeleri etkileyen, genel nitelikli, hızlı değişim gösteren politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik koşulları ifade etmektedir. Genel çevreyi oluşturan faktörler iç içe olmakla birlikte ilgili yazında kategorilere ayrılarak analiz edilmekte ve genel çevrenin yaygın biçimde beş gruba ayrıldığı görülmektedir. Bunlar; politik ve yasal çevre, ekonomik çevre, sosyal ve kültürel çevre, teknolojik çevre ve ekolojik çevredir. Genel çevre denildiğinde olayların meydana geldiği makro ortamı şekillendiren kuvvetler anlaşılmalıdır. Örneğin; 21. yüzyılın ilk on yılı boyunca, makro ortam küresel terörizm olayını deneyimlemiştir. Ya da birçok malın (petrol gibi) fiyatındaki hızlı artış ve düşüş küresel finansal durumun çöküşünden kaynaklanan genel çevreyle ilgili bir durumdur (Adema ve Roehl, 2010: 199).

Genel çevreyi oluşturan faktörleri bazen birbirinden ayırt etmek ve sınıflandırmak güç olabilir. Devletin ekonomide yaptığı bazı düzenlemeler ve yabancı ülkelerle yaptığı bazı anlaşmalar politik çevre kapsamında düşünülürken; bu çerçevede oluşan ekonomik koşullar ise ekonomik çevre içerisinde düşünülmelidir. Örneğin; istihdam politikaları ve para arzına ilişkin politikalar, politik faktörlerdir. Bununla birlikte bu politikalar sonucunda oluşan işsizlik ve enflasyon gibi olgular işletmeleri etkileyen ekonomik çevrenin bir parçası olmaktadır. Dolayısıyla genel çevrenin politik, ekonomik, sosyal, teknolojik gibi kategorilere ayrılması biraz yapay bir nitelik taşımaktadır. Burada önemli olan işletmelerin çevre faktörlerinin etkilerini değerlendirmeleri ve kararlarında dikkate almalarıdır (Ofluoğlu, Arslan ve Aydemir, 2006; Olalı ve Timur, 1988: 316-317).

Genel çevre tüm işletmelerle ilgili olmakla birlikte, her işletmeyi farklı şekillerde etkileyebilmesidir. Bazen de bir işletme için önemli olan genel çevre faktörü başka bir işletme için önemli olmayabilir. Örneğin; kurların yükselmesi, ihracat ağırlıklı çalışan işletmeleri olumlu etkilerken, ithalat ağırlıklı çalışan işletmeleri olumsuz etkiler. Örneğin turizm işletmeleri de bir tür ihracat yaptıklarından kur yükselmesinden en olumlu etkilenen işletmelerdir. Çünkü kurların yükselmesi turizm işletmelerinin TL cinsinden gelirlerini arttırır. Yerli paranın değerinin düşmesi, turizm işletmelerine yabancı talebini arttırır (Costa ve Teare, 2000: 157; Olsen, 1994: 349; Ülgen ve Mirze, 2004: 80). Çevre kategorileri arasında net bir ayırım yoktur. Bu başlıkların kavramsallaştırma ve kavrama amacıyla oluşturulduğu ve hayali olduğu unutulmamalıdır. Bu kategoriler makro çevrenin beş ana alt kategorisini oluşturur.





**Şekil 2. Genel (Makro) Çevre Faktörleri**

**Kaynak:** Okumus, F., Altınay, L. ve Chathoth, P. (2010). Strategic Management for Hospitality and Tourism. Burlington: Elsevier.

#### 2.1.2.2.1.1. Politik ve Yasal Çevre

Politik ve yasal çevre kapsamına işletmeleri etkileyen politik ve hukuki nitelikte olan tüm faktörler girmektedir. Özel girişimciliğin hâkim olduğu pazar ekonomilerinde, politik özgürlük alanı oldukça geniştir. Fakat bu ekonomilerde bile hükümetler, yasa ve çeşitli düzenlemeler yoluyla kuralların belirlenmesinde etkili olmaktadır. Örneğin; ülkede politik sistem, yasalar, yönetmelikler, hükümet politikaları, dış ilişkiler, savaş, terör, göç vb. faktörler genel olarak yasal çevreyi oluşturan faktörlerdir. Bunun yanında ülkenin anayasası ve yasaları, ekonomik ve

sosyal sistemi; politikaları belirleyici bir nitelik taşır. Hükümetin politikaları ve tercihleri birçok alanda sorunların ve çözümlerin zeminini oluşturabilir. Ayrıca politik ve yasal çevre diğer çevre türlerinden farklı olarak diğer çevre faktörlerini etkileyebilir ve şekillendirebilir. Politik ve yasal faktörler diğer çevre kategorilerini etkileyen işletme politika ve kararlarını belirleme özelliğine sahip olduğundan oldukça önemlidir. Örneğin; terörizmle mücadele politikaları, politik irade tarafından belirlenir ve yönlendirilir. Böylece hükümet politikaları işletmelerle ilgili düzenleme ve yasaları da etkilemektedir. Buna ek olarak; çevre koşulları açısından Amerika'da geçerli olan bir durum Almanya veya Kanada'da geçerli olmayabilir. Bu durumun sebebi ülkeler arasında politik, yasal ve sosyal norm farklılıkları bulunmasıdır. (Aksu, 2000: 270; Çınar, 2005: 35).

İşletmeler çeşitli düzenlemelerden etkilenmektedirler. Örneğin; insan kaynakları yönetimi, ekoloji (çevre), teknoloji, telif ve patent hakları ile ilgili konular, tüketiciyle ilgili sorunlar gibi konuların ve işletmelerinin çevreci bir anlayışla nasıl kurulup insan kaynakları tarafından nasıl yönetilmesi gerektiğiyle ilgili düzenlemelerin göz önünde tutulması gerekmektedir. Çalışan ilişkileri konusunda cinsiyet ve etnik kökenle ilgili sorunlarda yasal kurallar dikkate alınmalıdır. İş çevresine ilişkin yasalar, düzenlemeler ve yönetmeliklerde meydana gelen değişimler işletmeler tarafından yakından izlenmelidir. Kısacası politik ve yasal faktörler, işletmelerinin yerel ve uluslararası pazarlarda nasıl başarılı olacaklarını ve büyüyeceklerini belirlemede etkili olan önemli faktörlerdir (Bauman, 1999: 233; Okumus vd., 2010: 48).

#### **2.1.2.2.1.2. Ekonomik Çevre**

Örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkileyen ve şekillendiren en önemli çevre muhakkak ülkenin ekonomik yapısını kapsayan çevredir. Ekonomik çevre; ekonomiden doğan, GSMH, büyüme oranı, faiz oranları, konut kredileri, borsanın durumu, yabancı kaynaklı yatırımlar, tüketici güveni ve enflasyon oranı gibi değişkenlerle ilişkili olan çevredir. Bu değişkenler ekonominin durumunu ortaya koyar ve iktisadi faaliyetlerin geniş bir tablosunu çizer. İşletmeler bu değişikliklerin

etkilerine karşı bir farkındalık içinde olmalı ve ekonomiyi takip etmelidirler. Ekonomideki bir yükselme iş ve tatil seyahatlerine etki ederek işletmelerin karlılıklarını artırabilecek bir fırsat olabilir. Örneğin ne kadar çok fırsat olursa o kadar çok yönetici bu fırsatlardan yararlanmak adına seyahat etmek isteyeceklerdir. Ekonomik faktörler geçmiş finansal krizde görüldüğü üzere çok sayıda havayolu, otel, restoran ve diğer konaklama işletmelerini talep ve doluluk oranlarını artırmak adına ücretlerini azaltmalarına sebep olarak önemli ölçüde etkilemiştir. Ayrıca enflasyon ve faiz oranlarında bir düşüş olduğu gibi, borsaya etki eden ipotek oranları, GSMH, büyüme oranı ve tüketici güveni gibi ekonomik performansın temel göstergelerinin hemen hepsi etkilenmiştir (Amin, 1997: 139; Okumuş vd., 2010: 50-51).

Serbest ekonomik düzenin geçerli olduğu ülkelerde, tüketiciler satın alacakları malları ve hizmetleri seçme hakkına sahiptirler. Bir işletme neyi, nasıl üreteceğine karar verirken; tüketicilerin alışverişte bulunurken yapmış olduğu tercihlere göre yön vermektedirler. Devletin müdahale etmediği sistemlerde işletmeler çevreyi araştırarak faaliyet şekillerini ve geleceklerini planlarlar (Dinçer, 1998:107).

İşletmeler kar elde etmeyi başararak daha fazla gelir elde etme amacındadırlar. Bu nedenle, işletmenin bir ekonomik durumdan nasıl etkilendiğini öğrenmek için ekonomik ortamın taranmasının önemi büyük olmaktadır. Ancak her bir çevre kategorisinin, çevre ve iş üstündeki karşılıklı etkilerini göz önünde bulundurarak daha kapsamlı bir bakış açısı elde etmek şarttır (Eren, 1993: 97).

### **2.1.2.2.1.3. Sosyokültürel Çevre**

Sosyokültürel çevre içinde bulunduğu pazarın coğrafi, demografik ve psikolojik durumuyla ilgili olan çevredir. Pazarın bulunduğu bölgeler ve ulusal bağlamlar iş üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin; Türkiye'deki işletmeleri etkileyen sosyokültürel faktörler Avrupa ülkelerindeki işletmelerden oldukça farklı olabilir. Amerika ve Türkiye ya da Türkiye ve Çin arasında önemli ölçüde sosyokültürel farklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar demografik ve psikografik faktörlere dayanan

kuşaksal farklılıklardır. (Okumuş ve Karamustafa, 2005: 957). Örneğin; 50 yıldır iş sahasında olan bir restoran için sosyokültürel değişim demografik ve psikografik faktörlerle ilgili ortaya çıkabilir. İster McDonald's gibi en iyi bir restoran zinciri ister küçük bir aile şirketi olsun; işletmenin 50 yıllık varlığı dahi demografik ve psikografik faktörlerde kayda değer bir değişim gösterecek ve işletmenin iş çevresine etki edecek önemli bir unsurdur. Dolayısıyla bu tür işletmeler yaş, cinsiyet, meslek, ırk ve diğer demografik faktörlerde ne kadar bir değişim olduğunu takip etmelidirler. Yaş, cinsiyet, meslek, gelir, ırk ve doğum/ölüm oranıyla ilgili faktörler bir ürün pazarını kolaylıkla değiştirebilecek güce sahiptir. Bu faktörlerin işletme üzerindeki stratejik etkisi dikkate alınmazsa işletme bu durumu yönetmekte zorlanabilir. Bu değişimler bir yöneticinin dikkatinden kolayca kaçabilen yavaş ve kademeli değişimlerdir. Bu nedenle, iş bağlamında, sosyokültürel çevreye ilişkin faktörlerin önemini kavramak ve bunları neden-sonuç ilişkisi içerisinde değerlendirmek önem teşkil eden bir konudur (Gee, 1994: 342; Zaharna, 1996: 78).

Turizm endüstrisindeki açısından bakıldığında hizmet ve ürünlerin nasıl olması gerektiği, farklı jenerasyon gruplarının kendine özgü istek ve ihtiyaçlarının olması; işletme üzerinde etkili olacaktır (Okumuş vd., 2010:51-52). Ayrıca işletmenin çok kültürlü bir toplulukla ilgilenmesi gerektiği ve bu topluluğun işletmenin kaynakları ve imkanları üzerinde etkili olduğu unutulmamalıdır. Bir diğer önemli konu olan iş gücü, yöneticilerin sadece müşterilerin değil çalışanların da davranışları ve yönelimlerini de dikkate alması gerektiği konusunda ortaya çıkan önemli bir unsurdur. Eğitim, işletmelerin bilgi ekonomisi konusunda önemsemeleri gereken bir diğer unsurdur. Turizm endüstrisi için deneyimli, vasıflı çalışanlara sahip olmak ve bu konuda diğer ülkelerden yardım almak, oldukça önemli hale gelmektedir. İşletmeler için büyük önem teşkil eden sosyokültürel çevrenin diğer parçalarını ise işletmenin iş çevresini etkileyen çok kültürlülük, hastalıkların yayılması, iş-yaşam dengesi, terörizm, din ve milliyet gibi unsurlar oluşturmaktadır (Fache, 2000: 356-366; Mutlu, 1999: 32).

#### 2.1.2.2.1.4. Teknolojik Çevre

İşletmelerin içinde bulunduğu dünyada ve özellikle iş çevresinde çok hızlı bir teknolojik değişim ve gelişim yaşanmaktadır. Bu teknolojik gelişme ve değişimler işletmeye avantajlar oluşturabileceği gibi işletmenin varlığını dahi tehlikeye sokabilecek tehditler oluşturabilir. Teknolojik ortam, son 20 yıldır işletmeleri büyük etkisi altına almıştır. Teknoloji, ürün ve hizmetlerin nasıl üretilmesi, dağıtılması ve pazarlanması konusunda önemli bir rol oynamıştır. II. Dünya Savaşı'nın ardından teknolojinin; bilim, mühendislik ve iş dünyasındaki rolü önemli ölçüde değişim göstermiştir. Son 20 yılda bilgisayar kullanımının yaygınlaşması; teknoloji, pazarların ve işletmelerin nasıl bir araya geldiği, birbirleri arasında ulusal ve uluslararası nasıl bağlantılar kurduğu konusunda devrim yaratmıştır. 1980'li ve 1990'lı yıllarda kurulan işletmeler teknolojik ilerlemeler ile küreselleşmeye adım atmış ve günümüzde hızla devam etmektedir (Güven, 2002: 224; Öğüt, Akgemici ve Demirsel, 2004: 279).

Turizm işletmeleri de küreselleşmenin beraberinde getirdiği bu arz-talep ilgili etkilerden önemli bir şekilde etkilenmiştir. Örneğin; tüketicilerin erişilebilirliği ve tamamen teknoloji tabanlı pazarların oluşturulması gibi unsurlar önem kazanmıştır. Verimlilik ve üretkenlik ölçüsünde yapılan uygulamalar etkilenmiş ve gelişmiştir. Çalışanlar daha çok görev odaklı hale gelmiştir. Turizm işletmelerini ilgilendiren emniyet ve güvenlik meseleleri, hava ve su kalitesi ile ilgili konular teknoloji ile ele alınmıştır. Teknoloji ara yüzleri ve servis deneyimleri dikkate alınarak; işletmeler tüketicilerle birlikte ürün oluşturmaya başlamıştır. Ayrıca teknoloji yöneticilerin küresel iş ünitelerini daha verimli bir şekilde yönetmelerine, uluslararası pazarlara daha kolay ve verimli bir şekilde bağlanmalarına yardımcı olmuştur. Akıllı odalar, akıllı arabalar ve çip teknolojileri firmaları yeniden tanımlanmaya yönlendirmiştir. İşletmeler üzerinde bu seviyede bir etkisi olan teknolojik çevre işletmeyi ve işletmeyi etkileyen tüm faktörler üzerinde etkisi olabilen dinamik bir çevredir. Dolayısıyla teknolojik çevreden ayrı bir işletme düşünülemez. (Tutar, 2000: 22; Vicini, Bellini ve Sanna, 2012: 59).

### **2.1.2.2.1.5. Ekolojik Çevre**

Ekolojik çevrenin başlıca bileşenleri; yeşil ürünlere olan talep, küresel ısınma, sera gazı salınımı, atıkların geri dönüşümü, ormanların tahrip edilmesi, iklim değişiklikleri ve doğal çevrenin korunması gibi faktörlerdir. Tüketiciler, yaşam tarzlarında ve tükettikleri ürünlere yönelmede daha fazla çevre dostu haline gelmiştir. Bu nedenle ekolojik çevrenin son zamanlarda işletmeler üzerinde büyük etkisi olmuştur. Gün geçtikçe daha fazla işletme sosyal açıdan sorumlu olduklarını ve çevreyle ilgili artan tehditlerle başa çıkmanın önemini fark etmişlerdir. Bu tehditler var olan çevrenin bozulması, doğal kaynakların tükenmesi ve küresel ısınma gibi tehditlerdir. (Olsson, Folke ve Berkes, 2004: 350). Ayrıca ekolojik çevreyle ilgili sertifikalar ise işletmeler adına içinde buldukları endüstrideki en iyi uygulamaları tespit etmek için önemli bir norm olarak görülmeye başlanmıştır. Teknolojik gelişmeler de firmalar için belirlenen standartların iyileştirilmesinde büyük bir güç olmuş ve işletmeleri çevre dostu hale getirme konusunda verimlilik ve zaman kullanımını açısından olumlu etkilemiştir. Dolayısıyla işletmeler; sistemleri, süreçleri ve prosedürleri daima yeniden geliştirmeli ve/veya tasarlamalı, ayrıca oryantasyonlarına daha çok çevre dostu olmaya özen göstermelidir (Avcıkurt, 2010: 19-25).

### **2.1.2.2.2. İş Çevresi (Mikro Çevre)**

Bu kısımda iş çevresinin bileşenleri olan; tüketiciler, rakipler, tedarikçiler ve çeşitli örgütler detaylıca ve örneklerle açıklanacaktır.

#### **2.1.2.2.2.1. Tüketiciler (Pazar)**

İşletmeler için tüketici; bir ürün veya hizmet alan ya da tüketen ve farklı ürün, tedarikçiler arasında seçim yapma yeteneğine sahip bir taraf konumundadır (Burns, 2011: 12; Odabaşı ve Barış, 2002: 23-25).

Bir işletme öncelikle hedef pazarını tanımlamalıdır. Bu pazar; tatilcilerden veya iş adamlarından oluşan uluslararası ya da iç pazar olabilir. Daha sonra işletme, hedef pazarına uygun olarak lüks, orta fiyatlı ya da ekonomik veya tüm bunların bir bileşimi olan bir hizmet üzerinde yoğunlaşmak durumundadır. Bir işletmenin hedef pazarı ne olursa olsun, hizmetin anahtarı; hitap edilen tüketici kitlesinin ihtiyaç ve taleplerini değerlendirmek ve bu beklentileri karşılamak hatta aşmaya çalışmaktır (Cemalcılar, 1999: 10; Mucuk, 2001: 7). Bu durum otel işletmelerinde daha büyük bir önem arz etmektedir. Günümüz tüketicileri ve özellikle otel işletmelerinin tüketicileri konumunda olan turistler her zamankinden daha eğitilmiş ve seyahat hakkında çok daha fazla bilgiye sahiptirler. Dolayısıyla otel işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet güçlerini koruyabilmeleri için, ürün ve hizmetlerini ulusal ve uluslararası pazarda tüketicilerine uygun bir biçimde pazarlaması yaşamsal bir olgudur (Dodd ve Bigotte, 1997: 47).

#### **2.1.2.2.2. Rakipler (Rekabet)**

İşletmeler için rakip; sıklıkla aynı ya da bazen farklı sektörde olabilen, benzer bir ürün veya hizmeti sunan bir işletme olarak tanımlanabilir. Bu durumda bir veya daha fazla rakibin varlığı, işletmeler daha büyük bir pazar payı kazanmaya çalıştıkça, mal ve hizmet fiyatlarını düşürebilir. Bunun sonucunda oluşan rekabet ortamı şirketlerin maliyetleri düşürmek adına daha verimli olmalarını gerektirir (Blythe, 2002: 25). Dolayısıyla bir işletme bir rekabet analizi yaparak gerek rakiplerinin kimler olduğunu anlamalı ve rekabet etmek için en iyi stratejiyi seçmelidir. Çokuluslu bir işletme yabancı bir ülkeye girdiği zaman; ev sahibi ülkenin yerel işletmeleri, bölgesel işletmeler ve o ülkede iş yapan diğer çokuluslu işletmeler olmak üzere üç rakip grubu ile karşılaşır (Dinçer, 1998:175; Hatton, 2000: 110). Örneğin; yerel ve bölgesel işletmeler, yerel tüketicileri daha iyi tanımlarını bir rekabet avantajı olarak kullanmaktadırlar. Bir çokuluslu işletme ise üstün pazarlama ve dağıtım sistemleri, finansal güçleri ve yönetim bilgi-beceriyle (know-how) ön plana çıkmaktadır (Çağlar ve Kılıç, 2005: 29-30; Şimşek, 1999: 20). Tüm bunların yanı sıra son yıllarda yeni yaklaşımlar ve trendler görülmüştür. Otel işletmeleri açısından

değerlendirildiğinde; son yıllarda bazı rakip grupları güçlerini ve iş birliği çabalarını birleştirirken, bazı stratejik evlilik tipleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca küresel oyuncu konumundaki çokuluslu işletmelerin sayısı artarken, hızla büyüyen dünya seyahat pazarının ortaya çıkardığı refah ve geliri paylaşıp seyahat edenlere en iyi ürün ve hizmeti sunmak, otel işletmeleri için önemli bir amaç haline gelmiştir (Dixit ve Nalebuff, 2003: 15-17).

#### **2.1.2.2.3. Tedarikçiler (Arz Kaynakları)**

Tedarikçiler, bir işletmenin ham maddelerini sağlayan firmalar olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla tedarikçiler üretilen mal ve hizmetin kalitesine doğrudan etki etmektedir (Kotler ve Mc Dougall, 1985: 75). Bir otel işletmesi için, mal ve hizmet üretilirken 3 başlıca kaynak; hammadde, sermaye ve emek bulunmaktadır. Ulaşımın gelişmesi ile hammadde ve tedariklerin bir yerden başka bir yere akışını sağlamak kolaylaşmıştır. Bunun yanı sıra ithalat, ihracat kuralları ve düzenlemeleri birçok işletme için pek çok ülkede engel teşkil edebilmektedir. Son dönemlerde şirketler bu sınırlamalardan kaçınarak ihtiyaç duyulan malzemeleri elde etmek adına ilginç stratejilere başvurmuşlardır (Yükselen, 2001:18). Bu tür bir durumda işletme, hammaddenin ulaşımı sorumluluğunda kurtulmakla kalmaz, ev sahibi ülkede yeni istihdam olanakları da sağlayabilir. Bir diğer önemli konu olan yatırım sermayesi bulunması ise özellikle turizm endüstrisi için tekrarlanan bir sorun haline gelmiştir. Bazı ülkelerin ekonomisi, kısmen turizm endüstrisinin gelişimiyle doğru orantılı olsa da bu tür bir gelişme için sermaye oldukça sınırlı kalmaktadır. Dolayısıyla bu sınırlı sermaye arzını çekmede büyük bir rekabet bulunmaktadır. Bununla birlikte, çokuluslu bir otel işletmesi, rekabet ettiği endüstrilerden daha iyi getiri sağlama yeteneği gösterebildiği takdirde yatırım sermayesi bulmada iyi bir şans elde edebilir (Pekin, 1993: 51-53).

Son yıllara bakıldığında turizm endüstrisinde meydana gelen birleşme ve satın alma faaliyetleri sektörde yatırım sermayesi olduğunu göstermiştir. Bunun yanı sıra ağırlama ve turizm endüstrisi emek yoğun bir karakter sergilemektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan emek açığı ve arzının kalitesi sürekli sorun olmuştur. Turizmde yüksek



nitelikli işgücü genel olarak önemli bir konu olmaktadır. Bu durumda içinde bulunulan yüksek teknoloji çağında kaliteli personel eğitimi için büyük oranda yatırım yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, genç ve eğitilmiş insanların uzun vadeli çalışma ve turizm endüstrisi için nitelikli işgücü olmak konusunda daha istekli olabilmeleri adına şirketler daha iyi bir çalışma ortamı ve olanaklar sunmalıdırlar (Jurowski, 2002: 536-538; Lewis, 2005: 9-11).

Önemli olan bir diğer unsur da ortak seçimidir. Örneğin; bir otel işletmesinin, faaliyet gösterirken veya uluslararası büyümede ihtiyacı olan tüm kaynakları etkin ve verimli bir şekilde temin edebilmesi oldukça zordur. Dolayısıyla işletmenin bu konudaki yeteneklerini geliştirmesi için ev sahibi ülkedeki ortakların iş birliğine ihtiyacı vardır. Yerel finans kaynaklarına ve işgücü pazarlarına ulaşmada, hedef pazarlara girişte ve özellikle büyümede yardımcı olabilecek ortakların bulunması bir otel işletmesi için oldukça önemlidir (Altınay, 2006: 108-122).

#### **2.1.2.2.2.4. Çeşitli Örgütler (Düzenleyiciler)**

İşletmeleri etkileyen çeşitli örgütler ve düzenleyiciler bulunmaktadır. Bu örgütler; hükümetleri, dünya örgütlerini, endüstri birliklerini, sigorta şirketlerini ve aktivist grupları kapsamaktadır. Global veya bölgesel örgütlerin ve/veya çok yönlü anlaşmaların, firmalar üzerinde artan etkileri bulunmaktadır. Örneğin; Dünya Ticaret Örgütü (WTO), Genel Tarifeler ve Ticaret anlaşması (GATT), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) vb. gibi örgütler veya anlaşmalar, çeşitli endüstrilerdeki işletmelerin uygulamaları ile ilgili kurallar ve düzenlemeler yayınlamışlardır (Bello, 1996: 416-418). Öte yandan bu endüstriler ve özellikle turizm endüstrisi hızla büyümeye ve gelişmeye devam etmektedir. Her yıl turizme katılan turist sayısında önemli bir artış yaşanmaktadır. Dünyadaki bozulmamış plajlar, çarpıcı doğal kaynaklar, sıra dışı coğrafi özellikler ve yerel cazibeler için seyahat eden sofistike gezginlerin sayısında da kayda değer bir artış göze çarpmaktadır. Ayrıca iş seyahati pazarındaki büyümenin de sonu yok gibi görünmektedir. Dolayısıyla bu durum; turizm ve konukseverlik sektöründeki yatırımcılara, özellikle de yeni deneyimler arayan turistler ya da gezginlere muazzam bir cazibe sunan gelişmekte olan ülkelere yeni

fırsatlar yaratmaktadır. Ancak bu ülkelerde bulunan yatırımlarla ilgili riskler ve proje finansmanı maliyetleri engelleyici olabilmektedir. Bu tür durumlarda, turizm ve otel yatırımcılarına yardım, destek ve çözüm sağlayacak kurum ve kuruluşlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin; Dünya Bankası'nın Çok Yönlü Yatırım Garanti Ajansı MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency) ve Uluslararası Finans Kurumu IFC (International Finance Corporation) yatırım danışma hizmeti ve sigorta yoluyla çok riskli bölgelerde denizaşırı yatırımlara garanti vermektedir. Örneğin, Accor 1995'te bir offshore yatırımı olarak Vietnam'ın büyük şehirlerinde otel yatırımları yapmayı planladığı zaman, finansman sağlamak ve büyük politik risklerden korunmak amacıyla MIGA ile bir anlaşmaya girmiştir (MIGA, 2008: 1-4). Makro ve mikro çevrelerin artmakta olan bu karmaşık durumuna; finans, pazarlama, insan hakları, faaliyetler, yönetim ve Ar-Ge alanındaki şirket uygulamaları gibi fonksiyonel çevrelerin karmaşıklığı da eklenmektedir. Bu tür çevreler, işletme yatırımların girdiği pazara kolayca taşınmamaktadır. Dolayısıyla yerel politika, yasalar ve kurallar; fonksiyonel olan her alanda yöneticiler için gizli zorluklar çıkarabilir. Dolayısıyla işletmeler, dünya genelindeki aktivitelerini standardize etmeye ve bununla birlikte müşteri kazanmaya çalışırken, bu durum önemli sorunlar yaratabilir (Magnini, 200: 249-250).

Bir otel işletmesi de faaliyetlerini sınırları ötesine genişletirken, uluslararası ve bölgesel toplumlara, ev sahibi ülkenin tüm etkileri ile yüz yüze gelmektedir. Bu durum, bir yandan politik, ekonomik, sosyokültürel ve teknolojik çevreler, büyüme için büyük fırsatlar sunabilirken, diğer yandan riskler sunabilmektedir. Dolayısıyla çevresel değişimleri doğru algılamak, sistematik biçimde izlemek, yorumlamak ve tahmin etmek, bir işletme ve özellikle çokuluslu yapılara sahip turizm işletmeleri için elzemdir (Testa, 2007: 468-470).

### **2.1.3. Otel İşletmelerinde Çevre Analizi**

Hizmet sektöründe uluslararası ticari faaliyetleri kapsayan turizm, dünyada önemli bir endüstri haline gelmiştir. Turizm, sosyokültürel ve politik önem taşımanın yanında oldukça büyük ekonomik faydalar da sağlamaktadır. Bu yüzyılda turizm,

küresel ekonomide en büyük ve en hızlı büyüyen sektör olarak ortaya çıkmıştır. Diğer açık sistem sektörlerinde olduğu gibi, turizm ve otel işletmeleri de içinde buldukları belirsiz, dinamik ve karmaşık bir dünya karşısında rekabet avantajı elde etmek için stratejik planlama yapmaktadırlar (Lawton ve Weaver 2009: 69).

Turizm; ekonomik, çevresel, politik, sosyal ve kültürel etkilere sahip olduğundan turizm işletmeleri çevreyle yakından ilgilidir. Turizm endüstrisi ile ilgili yapılan çevre analizi, yöneticilerin çevrenin işletme üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini öngörmelerine yardımcı olur ve işletmelerinin çevreye uyum sağlamasına olanak sağlayacak stratejileri başlatır (Teare, 1997: 276; Toivonen ve Viitanen, 2016: 51). Otel işletmelerinin büyürken etkili olabilmeleri için, dış ortamın yarattığı fırsatlara, zorluklara, risklere ve sınırlamalara cevap vermesi gerekir. Otelin dışında meydana gelen değişimi daha iyi anlamak ve böylece gelecekteki konumlarını güvence altına almak isteyen yöneticilerin, dış çevredeki değişimlere uygun ve etkili cevaplar geliştirmek için dış çevreleri analiz etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, çevre analizi, bir kuruluşun gelecekteki faaliyet planını planlamada yönetime yardımcı olacak bilgi birikimi, kuruluşun dış ortamında meydana gelen eğilimler ve ilişkiler hakkında bilgi edinme ve kullanma olarak kabul edilebilir (Wu, Costa ve Teare, 1998: 257).

Turizm sektörünün içinde bulunduğu çevre oldukça dinamik, belirsiz ve karmaşık bir yapıdadır. Böyle bir çevreyle karşı karşıya gelmenin tek yolu onu analiz etmektir. Turizm pazarlamasında önemli etkenlerden biri olan çevresel faktörlerin sürekli değişkenlik göstermesi; yöneticileri çevreyi sistemli analiz etmeye ve incelemeye itmektir. Yöneticiler çevreyi analiz ederken veya incelerken, turizm işletmesinin ya da turizm bölgesinin karşı karşıya olduğu ya da karşılaşılabileceği ve sürekli değişkenlik gösteren çevresel risk faktörlerini analiz etmektedirler (Rabenirina, 2013: 38). Özellikle uzun vadeli başarı arayışındaki yöneticiler endüstri eğilimlerini dikkate almalı ve iş ortamında meydana gelen teknolojik, demografik, sosyokültürel, politik ve yasal düzenleme ve değişiklikleri yakından takip etmek durumundadırlar. Ayrıca çevre analizi yapan yöneticilerin bu alanlarda meydana gelen değişimler nedeniyle ortaya çıkabilecek fırsatlara ve zorluklara karşı dikkatli olmaları gerekmektedir (Jogaratham ve Law, 2006: 170). Turizm sektörünün politik,

yasal, ekonomik, sosyal ve psikolojik çevreden etkilenmesi nedeniyle, stratejilerin uygulanması aşamasında meydana gelecek beklenmeyen ani çevresel değişiklikler karşısında planın amaçlarına ulaştıracak alternatif stratejileri uygulanması gerekebilmektedir (Güripek, 2013: 67). Firmanın stratejilerinin formülasyonu, çevresel tarama süreci ve faktörlerin sonraki analizini içeren bu süreç firmanın dış ortamı ile strateji seçimi arasındaki uyum olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle bu süreç; örgütlerin sürekli performans elde etmek için çevrelerindeki güçlerle uyum sağlaması sürecidir (Howe, 1993: 27).

Yöneticiler bugün çok miktarda çevresel bilgiye maruz kalmakta ve algılayabileceklerinden çok daha fazla bilgiye erişebilmektedirler. Fakat yöneticiler bilgi işlem için sınırlı kapasiteye sahiptirler. Dolayısıyla çevre analizinde seçici bir yaklaşım benimsemelidirler (Jogaratham ve Law, 2006: 173).

## **2.2. İlgili Araştırmalar**

Çalışmanın bu bölümünde çevre ve çevre analizi ile ilgili daha önce yapılmış araştırmalar ve bu araştırmalarda ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

Duncan (1972) “Örgütsel Ortamların Özellikleri ve Algılanan Çevresel Belirsizlik” adlı bilimsel çalışmada 3 adet üretim organizasyonunda bulunan (10 bölüm birimi) ve 3 araştırma ve geliştirme organizasyonunda bulunan (12 karar birimi) anket yoluyla incelenmiştir. Sonuç olarak araştırmaya söz konusu olan organizasyonların dinamik ve karmaşık ortamlara sahip olduğu; bu tür organizasyonların karar birimlerindeki bireylerin karar vermede yüksek derecede belirsizlik yaşadığı saptanmıştır.

Miller ve Friesen (1983) “Strateji ve Çevre: Üçüncü Alternatif” adlı çalışmalarında strateji ve yapı arasındaki ya da çevre ile yapı arasındaki ilişkiler hakkında çok şey bilindiği halde, üçüncü bir alternatif olan strateji oluşturma ve çevre arasındaki ilişki hakkında çok az şey bilinmekte olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda iki farklı firma örneği üzerinde ampirik bir çalışma yapılmıştır. Araştırma

sonucunda çevresel dinamizmdeki artış, rekabet ve heterojenliğin, strateji oluşturma faaliyetini karakterize eden analiz ve inovasyon miktarındaki spesifik değişikliklerle ilgili olması gerektiği saptanmıştır. Böyle bir durumda firmaların çok daha başarılı olma eğiliminde olacağı öngörülmüştür.

Atılğan (1994) “İşletmelerde Yönetim Stratejilerinin Oluşumunda Çevresel Faktörlerin Rolü” adlı doktora tezi çalışmasında 420 adet büyük ölçekli sanayi işletmesi üzerinde anket uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre işletmelerde yönetim stratejilerinin mevcut olduğu ve geliştirildiği tespit edilmiştir. Ayrıca işletmeler için başta ekonomik çevre olmak üzere teknolojik, politik ve sosyokültürel faktörler karmaşık olarak algılanmakta ve çevrenin kestirilebilirlik düzeyinin düşük olduğu belirtilmektedir.

Olsen, Murthy ve Teare (1994) “Küresel Otel İş Ortamındaki Çevreyi Analiz Etmede CEO Bakış Açıları” adlı bilimsel çalışmada dünyanın çeşitli yerlerinde faaliyet gösteren 230 otel zincirinin CEO’larına anket uygulanmıştır. 52 adet geri dönüş sağlanmıştır. Anketi tamamlayanların görev süresinin 2 ila 5 yıl gibi düşük bir orana sahip olduğu dolayısıyla üst yönetim pozisyonlarda hızlı bir görev sirkülasyonu olduğunu, ankete katılanların çoğunun sadece gazete ve ticari dergiler başta olmak üzere çevreyi analiz etmek için geleneksel bilgi kaynaklarını kullandıklarını, çevrimiçi veri tabanları gibi daha çağdaş ve gelişmiş kaynakların kullanımının pratik olarak mevcut olmadığı saptanmıştır.

Güleç (1997) “Küçük İşletmelerde Çevre Analizi ve Tokat İlinde Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tez çalışmasında Tokat ilinde 5 ve daha fazla personel istihdam eden küçük işletme yöneticilerinin çevre analizi hakkındaki düşünce ve uygulamalarının tespiti için bir saha çalışması yapılmıştır. Bu doğrultuda değerlendirmeler yapılmış ve yöneticilere belli önerilerde bulunulmuştur.

Buhalis ve Main (1998) “Küçük ve Orta Otel İşletmelerinde Çevresel Bilgi Teknolojisi: Stratejik Analiz ve Kritik Faktörler” adlı çalışmalarında küçük ve orta otel işletmelerinin paydaşlarını ve uyguladıkları itme ve çekme faktörlerini inceleyerek bilgi teknolojilerine adaptasyonunu belirleyen faktörleri araştırmaktadır. Otelcilik endüstrisinde bilgi teknolojisi kullanımının gelecekte araçları ortadan

kaldırma ve kitle özelleştirme gibi faktörleri ortaya çıkaracağı saptanmıştır. Ayrıca bilgi teknolojilerini işletmesine uyarlamayan ve kullanmayan otellerin rekabetçi dezavantajlara maruz kalacağı ve hedeflerini tehlikeye atacağı öngörülmektedir.

Argımak (1999) “Stratejik Planlama Sürecine Dış Çevre Unsurlarının Etkisi ve Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde Uygulama” adlı yüksek lisans tez çalışmasında Eskişehir'de seçilen bir işletmenin dış çevresel özelliklere bakışı, genel bir analizi ve yorumu yapılmıştır. Sonuçlar ortaya konulduktan sonra, öneriler üzerinde durulmuştur.

Alon ve McKee (1999) “Uluslararası Franchising Makro Çevresel Modeline Doğru” adlı çalışmasında ABD’de uluslararası franchising'in genişlemesiyle ilgili ülke faktörlerini inceleyerek literatürdeki bu boşluğu dolduran uluslararası makro çevresel modelini geliştirmeyi amaçlamışlardır. ABD’de uluslararası franchising'i etkileyen faktörler (1) ekonomik, (2) demografik, (3) mesafe ve (4) politik boyutlara ayrılmıştır. Bu faktörlerin hem dış pazarlara açılmak isteyen hem de ABD franchising sistemlerinin uluslararasılaşmasını açıklayan ampirik modeller oluşturulmuştur.

Akgün (2007) “Makro Çevre Faktörlerinin Pazarlama Faaliyetleri Üzerine Etkileri Ve Denizli Mermer Sanayiinde Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tez çalışmasında Denizli mermer sanayiinde faaliyet gösteren 19 orta ve büyük ölçekli işletmeye anket uygulanmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, bu işletmeler, pazarlama faaliyetlerinde işletmelerin faaliyet gösterdikleri alan dahilindeki makro çevre faktörlerine özellikle dikkat etmektedirler.

Ha ve Coghill (2008) “Singapur E-Devlet İçin Bir SWOT ve PEST Analizi” adlı çalışmalarında Singapur'da E-Devlet uygulamasının vizyonunu, amaçlarını ve stratejik çerçevesini gözden geçirmeyi ve değerlendirmeyi amaçlamaktadırlar. Araştırma sonucunda Singapur’un başarıyla E-Devlet için güçlü bir temel geliştirdiği saptanmıştır. Güçlü ekonomik politikalar, politik isteklilik, gelişen teknolojiye meraklı çalışanlar ve üretmek için sağlam eğitim sistemi birçok fırsata dikkat çekilmiştir. Ayrıca Singapur ülkesinin; siber suçların sayısındaki artış, güvenlik ve

mahremiyet endişeleri gibi yeni tehdit ve zorluklarla başa çıkmak için sürekli olarak gelişme kaydettiği ifade edilmiştir.

Görücü (2013) “Türkiye İnşaat Sektöründe Ulusal Çevre Faktörleri: Sektördeki Belirleyici Değişkenlerin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma” adlı bilimsel bir çalışmada ise Türkiye inşaat sektörüne etki eden dış çevre faktörlerinin başında ekonomik değişkenlerin yer aldığı tespit edilmiştir. Politik ve hukuki faktörlerin önemli olmasının yanı sıra teknolojik, sosyokültürel ve doğal faktörlerin de uzun vadede anlamlı farklılıklar yaratabileceği belirtilmiştir.

Koumparoulis (2013) “Pest Analizi: E-Shop Örneği” adlı bilimsel çalışmada Yunanistan’da özel bir şirket olan E-Shop’un durumu incelenmiştir. Araştırma sonucunda Yunanistan’ın politik ortamının çok dengesiz ve Avrupa Birliği meselelerinin siyaseti etkilemiş olduğu tespit edilmiştir. Hükümetin istikrarı, kriz ve AB nedeniyle istikrar önemli ölçüde azaldığı belirtilerek şirketin yeni çabalardan kaçınıp verimsiz çabalarını sonlandırdığı saptanmıştır. Ayrıca Yunanistan hükümeti girişimciliğin gelişimini teşvik etmemektedir. Bunun yanın da KDV’deki artış Yunanistan’da bireylerin alım gücünü etkileyerek pazardaki hareketliliği azaltmıştır. Dolayısıyla bireylerin borç almadan pahalı ekipman satın alamayacağı ve satın alımların çoğunun bir kredi kartı gerektirdiği belirtilmiştir. Öte yandan nüfus yaşlanması e-satın alma açısından olumsuz bir durum olarak ifade edilmekte ve bu durum yaşlı insanların bilgisayar ve internet kullanımını bilmemesiyle ilişkilendirilmektedir.

Talib, Hamid, Zulfakar ve Jeeva (2014) “Helal Lojistik Pest (politik-ekonomik-sosyokültürel-teknolojik) Analizi: Malezya Örneği” adlı Malezya helal lojistik endüstrisinin dış ortamını analiz etmeye yönelik ilk girişim olan bu bilimsel çalışmaları sonucunda Malezya helal lojistik endüstrisini dıştan etkileyen 20 faktör tespit edilmiştir. Helal lojistik endüstrisi ve hükümetin küçük-orta ölçekli lojistik girişimleri teşvik ederek helal lojistiği daha yüksek seviyelere çıkarması ve komşu ülkelere bakılarak Malezya’nın helal lojistik ağını ve dağıtımını genişletebileceği önerilmiştir.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmakta, ardından araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

İstanbul'da bulunan yerli zincir/grup otel işletmelerini etkileyen önemli çevre faktörlerini belirlemek, yapılan çevre analizi hakkında bilgi edinmek amacıyla gerçekleştirilmiş olan bu araştırmada son yıllarda sıklıkla kullanılmaya başlanmış nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma; görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi daha sübjektif ve sayısal olarak veri toplanamayan alanlarda kullanılan bilimsel bir veri toplama yöntemidir. Genellikle psikoloji, sosyoloji, antropoloji, eğitim gibi sosyal bilim alanlarındaki insan ve toplum davranışları incelenmekte ve sözel olması, verinin bütününe analizini gerektirmesi bakımından bu yöntem niteliksel yöntem de denir. Bu tür araştırmalar daha işlevsel ve uygulanması daha kolay olmaktadır ve araştırmacıya farklı perspektiflerden bakış imkânı sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41).

Araştırma, konu ve kapsam itibarıyla nitel araştırmaya uygun olduğundan nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve veriler görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Ayrıca, bu çalışmada nitel araştırma yönteminin seçilmesinde etkisi olan diğer faktörler şunlardır: Araştırmanın konu bakımından zincir otel işletmelerinin sahiplerine ve yöneticilerine yönelik olması, zincir otel işletmelerini etkileyen çevresel faktörler ile ilgili herhangi bir nitel çalışmanın bulunmaması, bu alanda araştırma yapacak olan yeni araştırmacılara da örnek olabileceği öngörülerek nitel yöntem tercih edilmiş olup nitel bir araştırma deseni (modeli) olan ve bilimsel



sorulara cevap aramada ayırt edici bir yaklaşım olarak görülen “örnek olay (durum) çalışması” kullanılmıştır.

Bir olayı meydana getiren ayrıntıları tanımlamak ve görmek, bir olaya ilişkin olası açıklamaları değerlendirmek ve geliştirmek, belirli bir zamanda, sistematik olarak yürütülen ve analiz edilen örnek olay yöntemi ile otel sektöründe dış çevre faktörlerinin neler olduğunu ve Türkiye’de otel işletmelerinde tepe yöneticilerinin makro çevre analizine yaklaşımlarını belirlemek adına örnek olay çalışması tercih edilmiştir. Böylelikle zincir otel sahipleri ve yöneticilerinin çevre analizine bakış açıları ve çevresel durumlarını ortaya koyan faktörler ve bu faktörler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırma yönteminin belirlenmesi aşamasının ardından araştırmanın evren ve evrendeki örneklemin seçilme aşaması gelmektedir. Bilindiği üzere evren araştırmanın yapılacağı grubu oluşturan örneğin seçildiği ve elde edilen sonuçların genelleştirileceği grup bütünüdür. Örneklem ise belli bir evrenden, belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar örneklem kümeler üzerinde yapılmakta ve alınan sonuçlar, ilgili evrenlerine genellemektedir (Çiftçi ve Saban, 2016: 551).

Tıpkı bir kişinin, vücudundaki kanın tümü boşaltılıp incelemenden de kan grubunun belirlenmesi vb. amaçlı kan tahlilleri yapıp temsili sonuçların alınabilmesi gibi; örneklem üzerinde çalışmanın da maliyet, kontrol ve zaman güçlükleri açısından kolaylıkları bulunmakta dolayısıyla araştırmacı çalışılan konuyu daha hızlı ve kolay bir şekilde değerlendirebilmektedir (Coşkun, 2013: 52). Uygulama bölgesi olarak İstanbul’un tercih edilmesinde; tarih boyunca çeşitli imparatorluklara başkentlik yapacak kadar tarihi, kültürel, politik, stratejik ve turistik bakımdan oldukça önemli olması, Türkiye’nin ve Avrupa’nın en kalabalık şehir olması, sürekli yeni yatırımların ve planlamaların merkezinde olması, birçok turistik,

ticari, sportif, kültürel vb. organizasyona ev sahipliği yapması gibi birçok faktör etkili olmuştur.

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren zincir otel işletmeleri sahipleri ve yöneticileri oluşturmaktadır ve araştırmada İstanbul'da yer alan zincir otel işletmeleri üzerinden çalışılmıştır. Bu kapsamda 24 Eylül 2017 tarihli TÜROB'un zincir otel araştırmasına göre; Türkiye'de 44'ü yerli, 16'sı yabancı olmak üzere 60 otel zinciri faaliyet göstermektedir. Evrenin tümüne; işletmeye gidilerek, telefonla ve mail yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak işletme sahipleri ve yöneticileri; yoğun olmaları, vakitlerin kısıtlı olması, çeşitli fuar ve organizasyonlarda bulunmaları vb. gibi nedenlerle araştırma örneklem alma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda küme örnekleme yönetimi kullanılarak dokuz zincir otel işletmesi yöneticisi ve bir zincir otel sahibi ile görüşülmüş ve analizler görüşmelere üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu noktada kısaca küme örneklemenin sağladığı iki temel yarardan söz edilebilir. Bunlar:

- Araştırmacının geniş bir fiziki alana yayılmasını önleyerek, maliyeti düşürür.
- Fizik alanın daralmasıyla denetim olanakları artar (Coşkun, 2013: 52).

### **3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri**

Bir kişinin bilgileri, düşünceleri ve davranışları bir sistemi oluşturur. Görüşme de amaç bu sistemi oluşturan tüm öğeleri araştırmaktır. Dolayısıyla bilimsel bir araştırma görüşmesi bireylerin belirli konulardaki görüşlerini, deneyimlerini, inançlarını ve / veya motivasyonlarını ortaya koymaktadır. Görüşmeler gibi nitel yöntemlerin, anketler gibi tamamen niceliksel yöntemlerden elde edilenden daha derin bir sosyal fenomen anlayışı sağladığına inanılmaktadır. Böylelikle araştırmacı görüşme yöntemiyle, görüşülen kişilerin bilgi ve düşüncelerini anlama ve kavramada daha derin ve kolay bir yol izlemiştir. Görüşme tekniğinin kullanılmasının temel amacı genellikle bir hipotezi test etmek değil; aksine diğer insanların deneyimlerini ve bu deneyimleri nasıl anlamlandırdıklarını anlamaya çalışmaktır. Bu nedenle odaklanılan nokta diğer insanların öyküleri, betimleri ve düşünceleridir, yani kişinin zihnindeki kültürel kategorilerdir. Görüşmede araştırılan şey taranmaz,

derinlemesine kazılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41). Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmasının nedenleri aşağıda yer almaktadır:

- Örnekleme oluşturan sınırlı ve ulaşılabilen sayıda zincir otel sahibi ve yöneticilerinin görüşlerine yönelik olması,
- Yarı yapılandırılmış görüşmelerin, araştırılacak alanların tanımlanmasına yardımcı olan birkaç önemli sorudan oluşması, aynı zamanda bir görüş ya da cevabı daha ayrıntılı bir şekilde ele almak için görüşmecinin ya da görüşmecinin görüş ayrılığına izin vermesi
- Bu yaklaşımın esnekliğinin, özellikle yapılandırılmış görüşmelerle karşılaştırıldığında, katılımcılar için önemli olan bilgilerin keşfini ve detaylandırılmasını sağlaması,
- Katılımcıların sorulara yanıt oranlarının yüksek olması ve eklemek istedikleri bilgileri paylaşma imkânlarının olması bu tekniğin kullanılmasının nedenlerindedir.

İlk olarak zincir otel işletmeciliği, stratejik yönetim, otel işletmelerini etkileyen çevre faktörleri ve çevre analizi ile ilgili alan yazın taraması yapılmıştır. Daha sonra zincir katılımcılara yöneltilmek üzere görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunun oluşturulması aşamasında zincir otel işletmelerinin her türlü faaliyet ve kararlarını etkileyecek genel bilgilerin alınabileceği noktalara dikkat edilerek soruların kapsamı belirlenmiştir. Daha sonra Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde bir öğretim üyesi tarafından görüşme formu onaylanarak zincir otel işletmelerinde görev yapan iki adet üst düzey yönetici ile pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonucunda ilgisiz veya anlaşılması güç sorular belirlenmiştir. Bu sayede sorular yönlendirici ve rahatsız edici olmaktan çıkarılmış ve görüşme formu son halini almıştır. Görüşme formunda katılımcıların ne tür bir çevresel analiz yaptıkları, bu analizlerin hangi faaliyet ve kararları üzerinde etkili olduğunu, uzun ve kısa vadeli beklentilerini öğrenmek ve otel işletmelerin üzerinde etkili olan politik/yasal, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve ekolojik dış çevre faktörleri hakkındaki görüşlerini değerlendirmek amacıyla yarı yapılandırılmış bir mülakat formu hazırlanmıştır (EK-1 ve EK-2).

### 3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın veri toplama sürecinde öncelikle Türkiye’de faaliyet göstermekte olan 44’ü yerli, 16’sı yabancı olmak üzere 60 otel zincirine; işletmeye gidilerek, telefonla ve mail yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda 9 zincir otel yöneticisinden ve 1 zincir otel sahibinden olumlu yanıt alınmıştır. Görüşmeye katılacak bu kişilerle telefonla ve yüz yüze iletişim kurularak görüşme yapılacak randevu gün ve saati belirlenmiştir. Diğer katılımcılarla görüşme sağlanamamasının sebepleri; geri dönüş sağlamamaları, müsait olmamaları, çeşitli fuar ve organizasyonlar sebebiyle görüşmeye katılamamaları gibi durumlardır.

Görüşmelerin tümü araştırmacı tarafından yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce çevre analizi ve otel işletmeleri üzerinde etkili olan dış çevre faktörleri birkaç cümle ile kısaca açıklanmıştır. Daha sonra yöneticilerden, veri kaybını önlemek ve görüşmeleri tam anlamıyla kaydedebilmek adına ses kaydı alınması için izin istenmiş ve 1 görüşmeci hariç, tüm yöneticiler bu konuda olumlu yanıt vermişlerdir. İstemeyen katılımcıların cevapları da not şeklinde kayıt altına alınmıştır. Görüşme esnasında katılımcıların soruları yanıtlarken farkında olmadan başka bir sorunun cevabını da verdikleri olmuştur. Bu tür durumlarda müdahale edilmemiş ancak daha sonra o soru teyit edilmek adına tekrarlanmıştır. Katılımcılar tarafından anlaşılmayan bir soru olduğunda, soru tekrarlanıp izah edilmiş ve konu ile ilgili gerekli bilgi aktarılmıştır. Görüşmelere daha detaylı ve verimli bilgi sağlanması adına gerekli görülen anlarda katılımcılara ek sorular da yönetilmiştir. Görüşme esnasında yönlendirici sorulardan kaçınılmış ve tarafsız olmaya dikkat edilmiştir. Bu kapsamda toplam 303 dakika 21 saniyelik görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler kılık kıyafet adabına dikkat edilerek tam zamanında ve büyük bir kısmı yöneticilerin ofislerinde olacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen görüşmelerin tarihleri ve süreleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tabloda, görüşülen kişilerin çalıştığı zincir otel işletmelerinin isimleri verilmemiş, bunun yerine kod numaraları kullanılmıştır. Görüşmelere 03 Kasım 2018 tarihinde başlanmış ve görüşmeler 9 Kasım 2018 tarihinde sonlandırılmıştır.

**Çizelge 1. Görüşme Tarihi ve Süreleri**

Görüşülen	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi (Dakika: Saniye)
S (1)	3 Kasım 2018	25:00
Y (1)	6 Kasım 2018	38:42
Y (2)	6 Kasım 2018	22:46
Y (3)	7 Kasım 2018	60:08
Y (4)	8 Kasım 2018	20:21
Y (5)	8 Kasım 2018	21:24
Y (6)	8 Kasım 2018	42:24
Y (7)	8 Kasım 2018	31:06
Y (8)	9 Kasım 2018	20:29
Y (9)	9 Kasım 2018	21:01

### 3.5. Verilerin Analizi

Veri analizi, çeşitli kaynaklardan elde edilen verilerin düzenlenerek paylaşılması ve anlaşılabilir bir şekilde bilgi dizini haline dönüştürülmesi olarak ifade edilmektedir. Bu araştırma kapsamında elde edilen verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması noktasında betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu analiz yönteminin kullanılmasının nedeni; araştırmayla ilgili elde edilen bilgilerin daha sade ve anlaşılır bir şekilde yorumlanmasına imkân vermesidir. Betimsel analizde, elde edilen veriler, daha önceden belirlenen başlıklar (temalar) altında özetlenir ve yorumlanır. Bu şekilde çarpıcı görüşlerin yansıtılması da sağlanmış olacaktır. Bu analizin amacı, ham haldeki verilerin okuyucunun anlayabileceği ve isterlerse kullanabileceği bir şekle sokulmasıdır. Daha sonra yapılan bu betimlemeler (sınıflandırmalar) yorumlanır ve bir sonuca / sonuçlara ulaşılır. Son olarak ise, araştırmacı bu yorumların ışığında gelecekle ilgili yeni tahminlerde bulunur ve yeni açılımlara ulaşmaya çalışır (Coşkun, 2013:53). Özetle betimsel analiz dört aşamadan oluşur:

- Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma,

- Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi,
- Bulguların tanımlanması,
- Bulguların yorumlanması (Duru, 2014: 69).

Böylelikle betimsel analiz tekniği doğrultusunda, katılımcılardan elde edilen yanıtlar doğrudan yazıya aktarılmış, sorulan sorular birer boyutu ifade edecek şekilde belirlemiş ve ulaşılmak istenen amaç doğrultusunda verilerin sınıflandırılması yapılmıştır. Bu sınıflandırma sonucunda soruların hangi amaçla sorulduğu ve bu sorulara hangi cevapların verildiği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla amaçlanan cevaplar ile sorulara verilen cevaplar karşılaştırılmış ve araştırma bulguları oluşturulmuştur (Albayrakoğlu, 2016: 41; Çiftçi ve Saban, 2016: 551; Yıldırım ve şimşek, 2016: 282).

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde yapılan görüşmeler neticesinde, araştırmayla ilgi olarak katılımcılara yöneltilen görüşme soruları ve bu sorular ile ulaşılmak istenen amaçlara yer verilmiştir. Daha sonraki kısımlarda ise katılımcılardan elde edilen bulgular ve ulaşılmak istenen amaçların karşılaştırılması yapılmıştır.

**Çizelge 2. Araştırma Soruları ve Ulaşılmak İstenen Amaçlar**

Araştırma Soruları	Ulaşılmak İstenen Amaçlar
1) Çevre analizi yapıyor musunuz? Yapıyorsanız nasıl?	Zincir otel işletmelerinin herhangi bir çevre analizi yapıp yapmadığını tespit etmek.
2) Çevrenin analiz edilmesinden sorumlu herhangi bir birim var mıdır?	Çevre analizin ne şekilde gerçekleştirildiğini öğrenmek.
3) Otelinizin dış çevresine ilişkin bilgi ve öngörülerini edinmede hangi kaynaklardan yararlanıyorsunuz?	Zincir otel işletmelerinin çevreyi analiz etmede ne tür kaynakları hangi oranda kullandığını saptamak.
4) Çevre analizi sonuçları sizin hangi faaliyetlerinizi ve kararlarınızı daha çok etkilemektedir?	Gerçekleştirilen çevre analizi sonucunda hangi faaliyet ve kararların etkilendiğini görmek.
5) Kısa vadede (1 yılda) ve uzun vadede (3 yılda) işletmenizi etkilemesini beklediğiniz ne gibi çevresel faktörler vardır?	Dinamik bir sektör olan turizmde faaliyet gösteren bu denli büyük zincir otel işletmelerindeki yöneticilerin kısa ve uzun vadelerdeki tahmin ve öngörülerini öğrenmek. Aralarındaki benzerlikleri ve / veya farklılıkları saptamak.
6) Aşağıdaki listede görmüş olduğunuz genel çevre faktörlerini (politik/yasal, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve ekolojik) önem, fırsat ve risk bakımından değerlendirebilir misiniz?	Otel işletmeleri üzerinde hangi çevre faktörlerinin daha etkili olduğunu belirlemek. Yöneticilerin algıları hakkında genel bir görüntü ortaya koymak.

#### 4.1. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, katılımcılara ait demografik bilgiler, yapılan görüşmelere sonucunda katılımcılardan elde edilen bulgular ve otel işlemlerinde çevre ve çevre analiziyle ilgili ortaya konulan görüşler yer almaktadır.

10 kişi ile gerçekleştirilen görüşmeler sonrasında ilk olarak görüşmelerin çözümlenmesi yapılmıştır. Bu kapsamda 1 zincir otel sahibi ve 9 zincir otel yöneticisi için bir kod numarası oluşturulmuştur. Bu kişilerin isim gizliliğini korumak adına S1, Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8 ve Y9 şeklinde kodlama yapılmıştır. Katılımcıların görevi, mesleği ve cinsiyeti çizelge 3'te yer almaktadır.

**Çizelge 3. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular**

Katılımcı	Cinsiyet	Görevi / Pozisyonu
S (1)	Erkek	Otel Sahibi
Y (1)	Kadın	Yönetici
Y (2)	Erkek	Yönetici
Y (3)	Erkek	Yönetici
Y (4)	Erkek	Yönetici
Y (5)	Kadın	Yönetici
Y (6)	Erkek	Yönetici
Y (7)	Erkek	Yönetici
Y (8)	Erkek	Yönetici
Y (9)	Erkek	Yönetici

Yukarıdaki çizelge incelendiğinde katılımcılarının 2'sinin kadın, 8'inin ise erkek olduğu ve 1 kişiyi otel sahibi geriye kalan 9 kişinin ise yönetici pozisyonlarında olduğu görülmektedir.



## 4.2. Zincir Otel İşletmelerinin Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda ise araştırmaya dahil olan zincir otel işletmelerinin genel özelliklerine ilişkin bulgular detaylı olarak yer almaktadır.

**Çizelge 4. Araştırmaya Dahil Olan Zincir Otel İşletmelerinin Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Otel Kodu	Faaliyet Süresi (Yılı)	Zincire Bağlı Otel Sayısı	Toplam Oda Sayısı	Hedef Pazar	İşletme Şekilleri (Kiralama, Sahiplik, Franchising vb.)
O1	43	5	1273	%80 Dış Pazar (30 Avrupa, 50 Ortadoğu) %20 İç Pazar	Sahiplik
O2	53	5	602	%90 Dış Pazar (20 Avrupa, Amerika, Avusturalya, 70 Orta Doğu) %10 İç Pazar	Sahiplik
O3	6	2	389	%98 Dış Pazar (40 Avrupa, 48 Orta Doğu) %2 İç Pazar	Sahiplik
O4	40	3	560	%50 Dış Pazar (15 Avrupa, 35 Orta Doğu) %50 İç Pazar	Sahiplik
O5	38	4	566	%70 Dış Pazar (Orta Doğu) %30 İç Pazar	Sahiplik, Franchising
O6	45	7	893	%90 Dış Pazar (20 Avrupa, 70 Orta Doğu) %10 İç Pazar	Sahiplik
O7	21	52	5786	%80 Dış Pazar (20 Avrupa, 60 Orta Doğu) %20 İç Pazar	Sahiplik, Franchising, Yönetim Anlaşması
O8	40	6	723	%70 Dış Pazar (30 Avrupa, 40 Orta Doğu) %30 İç Pazar	Sahiplik
O9	26	4	560	%85 Dış Pazar (Orta Doğu) %15 İç Pazar	Sahiplik
O10	27	5	674	%90 Dış Pazar (45 Avrupa, 45 Ortadoğu) %10 İç Pazar	Sahiplik

Görüşme yapılan katılımcıların çalıştıkları zincir otellerin faaliyet süreleri 6 ila 53 yıl arasında değişmektedir. Zincire bağlı otel sayılarının 2 ila 52 adet arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcılar hedef pazarlarını ortalama %80-90 Dış Pazar (Avrupa, Ortadoğu) olarak ifade etmişlerdir. İşletme şekillerinde ise 2 adet otel; sahiplik, franchising ve yönetim anlaşması iken, 8 adet otelin ise sahiplik şeklindedir.

#### **4.3. Zincir Otel İşletmelerinin Yapmış Olduğu Çevre Analizine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın birinci alt problemini “Görüşme yapılan zincir otel işletmeleri çevre analizi yapmakta mıdır? Bu konuda nasıl bir yol izlemektedir?” sorusu oluşturmaktadır. Bu kapsamda katılımcıların görüşlerinin analizi sonucunda araştırmaya dahil olan tüm işletmelerin çevresel bir analiz gerçekleştirdiği görülmekte olup zincir otel işletmelerinde çevre analizi ve izlenen yol şeklinde bir alt tema oluşturulmuştur. Bu kapsamda oluşturulan alt tema ve görüşlere ilişkin kodlar Çizelge 5’te sunulmuştur.

**Çizelge 5. Zincir Otel İşletmelerinin Yapmış Olduğu Çevre Analizine İlişkin Alt Tema ve Kodlar**

<b>Alt Tema</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Zincir Otel İşletmelerinde Çevre Analizi ve İzlenen Yol</b>	1- Fizibilite 2- SWOT Analizi 3- Rakip Fiyatları 4- Rakip Müşteri Portföyü 5- Sektör Durumu 6- Politik Durum 7- Araştırma Şirketleri

Görüşmeye katılan zincir otel işletmelerinde çevre analizi ve izlenen yola ilişkin oluşturulan alt tema ve kodlar Çizelge 5’te yer almaktadır. Bu kapsamda zincir otel işletmeleri çevre analizini gerçekleştirirken; fizibilite çalışmalarının dikkate alındığı ve SWOT analizinin ağırlıkla yapıldığı saptanmıştır. Sektörün genel durumu ve rakiplerin müşteri portföyü, fiyatları zincir otel işletmeleri açısından önem arz etmektedir. Bazı zincir otel işletmelerinin ise çevre analizinde şirketlerle anlaşma yaptığı tespit edilmiştir. Konu ile ilgili görüşmeye katılan yöneticiler ve otel sahibinin görüşleri şu şekildedir:

*“Evet yapmaz mıyız tabii ki yapıyoruz. Öncelikle bir fizibilite çalışması yapıyoruz. Ardından sürekli gündemi, rakipleri, ekonomiyi takip halindeyiz. Turizm çok dinamik ve değişken bir sektör. Hemen aksiyon almanız gerekiyor. Dolayısıyla her türlü ekonomik, politik vesaire değişiklikleri, düzenlemeleri izliyor ve ona göre pozisyon alıyoruz (S1).”*

*“...yilda bir SWOT analizi yapıyoruz biz. Çünkü ISO-9001 belgemiz var. ISO-9001 gereği de işletmelere SWOT analizi yaptırıyorlar. Swot analizine de zaten iç faktörler ve dış faktörler diye ikiye ayrılır, bilirsiniz siz de. Yani dış tehdit olabilecek, risk gösterebilecek durumlarda, aslında biz çevresel analiz yapmış oluyoruz (Y1).”*

*“Örneğin bu tesis ile alakalı nasıl bir çevre analizi yapıyor dersen, şimdi zaten fizibilite yapıyorsun, bölgedeki misafir analizini yapıyorsun, misafir profilini saptaman gerekiyor ki hedef kitleyi doğru belirleyebilesin. Onun ardından fiyatları belirleyeceğin zaman çevre analizi yapman gerekiyor, çevrenin fiyatları ile alakalı. Onun haricinde maaş skalasını belirleyeceğin zaman çevredeki tesislerin verdiği maaşlarını ve finansal verilerini yine analiz etmen gerekiyor. Bütçe yapacağın zaman gelir gider dengesi gibi konuları yine çevre analizi yapman gerekiyor (Y2).*

*“Ne yapıyoruz mesela, B firması ile çalışıyoruz. B firması bize bütün kompet listemizde var olan, bütün rakip otellerimizin bütün fiyatlarını, bize online mecrada satışa sunulduğumuz ve yorumlayan, bizi yorumlayan bütün online mecralardaki hakkımızı, bütün yorumları bize rapor halinde sunar. B şirketi bütün büyük zincirlerin çalıştığı analiz şirketlerinden bir tanesidir. Bizim bu noktada isimsiz bir*

*otelde çalışırken kendi kendimize yaptığımız işleri, B firması bizim için daha analitik çözümlerle yapar. Ve buradan bize zayıf taraflarımızı, bize güçlü taraflarımızı sunar, biz de bunun üzerine kendi stratejimizi geliştiririz. Şirket bunu hazırlıyor, biz onları okuyup analiz yapıyoruz, biz kendimiz karar veriyoruz (Y6).”*

#### **4.4. Çevrenin Analizinin Gerçekleştirilme Şekline İlişkin Bulgular**

Araştırmanın ikinci alt problemini “Görüşme yapılan zincir otel işletmelerinde çevrenin analizini hangi birim yapmaktadır?” sorusu oluşturmaktadır. Bu kapsamda katılımcıların görüşlerinin analizi sonucunda zincir otel işletmelerinde çevre analizinden sorumlu birim şeklinde bir alt tema oluşturulmuştur. Bu kapsamda oluşturulan alt tema ve görüşlere ilişkin kodlar Çizelge 6’da sunulmuştur.

**Çizelge 6. Çevrenin Analizinin Gerçekleştirilme Şekline İlişkin Alt Tema ve Kodlar**

<b>Alt Tema</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Zincir Otel İşletmelerinde Çevre Analizinden Sorumlu Birim</b>	1- Satış ve Pazarlama Yöneticileri 2- Genel Müdür 3- Araştırma Şirketleri 4- Kalite (Yönetim) Sistem Sorumlusu

Görüşmeye katılan zincir otel işletmelerinde çevre analizinden sorumlu bir birim olup olmadığına ilişkin oluşturulan alt tema ve kodlar Çizelge 6’da yer almaktadır. Bu kapsamda; çoğunlukla satış ve pazarlama departmanı yöneticilerinin bu işi yaptığı görülmektedir. Bazı işletmelerde genel müdürler çevre analizinden sorumluyken 3 adet zincir otel işletmesi araştırma şirketlerinden destek almaktadır. 1 adet işletmede ise kalite (yönetim) sistem sorumlusu çevre analiziyle ilgilenmektedir. Konu ile ilgili görüşmeye katılan yöneticiler ve otel sahibinin görüşleri şu şekildedir:

*“Satış ve pazarlama direktörlerimiz çevreyi takip edip izliyorlar (S1).”*

*“Ben Kalite (Yönetim) Sistem Sorumlusu pozisyonundayım otelin. Kalite Yönetim Sistemine bağlı olarak da çeşitli araştırmalar ve analizlerle sürekli oteli geliştiriyoruz (Y1).”*

*“Yok özel bir birim mevcut değil, çevre analizini İstanbul'daki tesisler, hatta Türkiye'deki tesislerde genel müdür yapar, bir de finans müdürü varsa, ya da muhasebe müdürü yapar (Y2).”*

*“Çevre analizi konusunda bir araştırma şirketinden faydalanıyoruz diyebilirim (Y4).”*

#### **4.5. Zincir Otel İşletmelerinin Çevreyi Analiz Etmede Kullandıkları Kaynakları Saptamaya İlişkin Bulgular**

Araştırmanın üçüncü alt problemini “Görüşme yapılan zincir otel işletmeleri dış çevresine ilişkin bilgi ve öngörülerini edinmede hangi kaynaklardan yararlanmaktadır?” sorusu oluşturmaktadır. Bu kapsamda katılımcıların görüşlerinin analizi sonucunda çevre analizinde kullanılan kaynak çeşitleri şeklinde bir alt tema oluşturulmuştur. Bu kapsamda oluşturulan alt tema ve görüşlere ilişkin kodlar Çizelge 7’de sunulmuştur.

#### **Çizelge 7. Zincir Otel İşletmelerinin Çevreyi Analiz Etmede Kullandıkları Kaynakları Saptamaya İlişkin Alt Tema ve Kodlar**

<b>Alt Tema</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Çevre Analizinde Kullanılan Kaynak Çeşitleri</b>	1- Zincirin araştırmaları 2- Araştırma şirketinin araştırmaları 3- Kongre, fuar ve organizasyonlar 4- Rakipler ve meslektaşlar 5- Online Kaynaklar (Teknoloji)

Görüşmeye katılan zincir otel işletmelerinde çevre analizinde kullanılan kaynak çeşitlerine ilişkin oluşturulan alt tema ve kodlar Çizelge 7’de yer almaktadır. Bu kapsamda; Çoğunlukla kongre, fuar ve organizasyonlardan yararlanılmakta olup zincirin kendi araştırmalarının yanı sıra araştırma şirketlerinin yaptığı araştırmalar çevre analizine kaynak oluşturmaktadır. Ayrıca rakipler, meslektaşlar ve online kaynaklar da zincir otel işletmeleri açısından önem taşımaktadır. Konu ile ilgili görüşler şu şekildedir:

*“Şimdi otelin kendi araştırmaları zaten en etkini. Bunu da araştırırken diğerlerinden, meslektaşlardan bilgi alınıyor (Y2).”*

*“Tabi otel ve zincirin araştırmaları etkiliyor ancak bir şirketle çalıştığımızdan şirket bizde belirleyici oluyor (Y3).”*

*“Genelde rakipler, meslektaşlar ve tabii ki araştırma şirketimizden elde ediyoruz (Y4).”*

*“...çevreye ilişkin bilgileri örneğin, haberlerin, kongrelerin takip edilmesi, sektör dergilerine bakılması, diğer meslektaşlardan edinilen bilgiler artık bunların hepsi şirket sayesinde sistematik olarak yapılıyor (Y5).”*

*“Özellikle online kaynakları ve teknolojiyi kullanıyoruz. Tabi teknoloji burada olmazsa olmaz yani (Y9).”*

#### **4.6. Çevre Analizi Sonucunda Etkilenen Faaliyet ve Kararlara İlişkin Bulgular**

Araştırmanın dördüncü alt problemini “Çevre analizi sonuçları, görüşme yapılan zincir otel işletmelerinin hangi faaliyet ve kararlarını daha çok etkilemektedir?” sorusu oluşturmaktadır. Bu kapsamda katılımcıların görüşlerinin analizi sonucunda gerçekleştirilen çevre analizi sonucunda etkilenen faaliyet ve kararlar şeklinde bir alt tema oluşturulmuştur. Bu kapsamda oluşturulan alt tema ve görüşlere ilişkin kodlar Çizelge 8’de sunulmuştur.

**Çizelge 8. Çevre Analizi Sonucunda Etkilenen Faaliyet ve Kararlara İlişkin  
Alt Tema ve Kodlar**

Alt Tema	Kodlar
<b>Gerçekleştirilen Çevre Analizi Sonucunda Etkilenen Faaliyet ve Kararlar</b>	1- Bütçe ve Planlama 2- Büyüme ve Yatırım 3- Fiyatlandırma 4- Strateji Geliştirme

Görüşmeye katılan zincir otel işletmelerinde gerçekleştirilen çevre analizi sonucunda etkilenen faaliyet ve kararlara ilişkin oluşturulan alt tema ve kodlar Çizelge 8’de yer almaktadır. Bu kapsamda; en çok etkilenen faaliyet ve kararların bütçe ve planlamanın yanı sıra büyüme ve yatırım şeklinde olduğu görülmektedir. Fiyatlandırma ve strateji geliştirmenin de yapılan çevre analizi sonuçlarından etkilendiği tespit edilmiştir.

*“Tüm kararlarımızı etkiler. Bütçe ve plan yapma, büyüme ve yatırım, strateji, yurt dışına açılma gibi... (Y2).”*

*“Fiyatlandırma özellikle. Ürün çeşitliliğimizi de etkiliyor. Kısaca bütçe ve planlama faaliyetlerimizde ve buna uygun stratejiler geliştirmemizde etkili oluyor diyebilirim (Y4).”*

*“Bütçe, strateji geliştirme ve ani değişikliklere göre aksiyon alma gibi konularda dikkate alıyoruz (Y7).”*

*“Öncelikle bütçe ve faaliyeti tabii ki etkiliyor... (Y8)”*

*“Biz kendi grubumuzda sürekli bütçe yapıyoruz. Strateji belirleme daha sonra geliyor (Y9).”*

#### 4.7. Katılımcıların Kısa ve Uzun Vadede Tahmin ve Öngörülerini Öğrenmeye İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemini “Görüşme yapılan zincir otel işletmelerini kısa vadede (1 yılda) ve uzun vadede (3 yılda) etkilemesi beklenen ne gibi çevresel faktörler vardır?” sorusu oluşturmaktadır. Bu kapsamda katılımcıların görüşlerinin analizi sonucunda zincir otel işletmelerini kısa vadede (1 yıl) ve uzun vadede (2 yıl) etkilemesi beklenen faktörler olmak üzere iki alt tema oluşturulmuştur. Bu kapsamda oluşturulan alt tema ve görüşlere ilişkin kodlar Çizelge 9’da sunulmuştur.

**Çizelge 9. Katılımcıların Kısa Vadede Tahmin ve Öngörülerini Öğrenmeye İlişkin Alt Tema ve Kodlar**

Alt Tema	Kodlar
<b>Kısa Vadede (1 yıl) Etkilemesi Beklenen Çevresel Faktörler</b>	1- Yeni yatırım, teşvik planlama beklentileri 2- Güven ortamının oluşması 3- Yeni organizasyonlar ve fuarlar 4- Döviz Kurları 5- Belirsizlik

Görüşmeye katılan zincir otel işletmelerini kısa vadede (1 yıl) etkilemesi beklenen çevresel faktörlere ilişkin oluşturulan alt tema ve kodlar Çizelge 9’da yer almaktadır. Bu kapsamda; kısa vadede en etkili olarak yeni yatırım, teşvik ve planlama beklentileri ifade edilmektedir. Ülkede güven ortamının oluşması ve yeni organizasyonların, fuarların düzenlenecek olması olumlu ve umur verici beklentiler olarak ifade edilmektedir. Bunu yanı sıra döviz kurlarındaki ani dalgalanmalar katılımcılar tarafından riskli olarak görülmektedir. Bazı katılımcılar ise kısa vadede herhangi bir yorumda bulunamadıklarını; Türkiye’de kısa vadede bir yorumda bulunmanın çok zor olduğunu ifade etmektedirler.

*“Türkiye’de her şey bir anda değişebiliyor dolayısıyla kısa vadede bir şey söylemek çok zor (S1).”*



“...kısa vadede şu anda etkileyecek olan Turizm Bakanlığı'nın belirleyeceği tanıtım stratejileri. Yani tanıtım demeyelim de genel stratejiler ile alakalı diyebiliriz. Birazcık da teşvikler. Kısa vadede şu havalimanı da etkileyecek (Y2).”

“Benim şu anda gördüğüm en önemli şey, yani en büyük tehlike dövizdeki ani yükseliş ve düşüşler. Yani dövizin 3,5'teyken dövizin bugün 5,30'da olması beni çok fazla etkilemiyor. Ama bir gün 3,5'teyken ertesi gün 6 ile uyanırsak sonra %5'e düşerse, yani bu dalgalanma bizi çok etkiliyor. Çünkü fiyat artışları, maliyet anlamındaki fiyat artışları... (Y6).”

“2019 yıl ışıklı. Bu biz herkeste görüştüğünüz zaman söyleniyor zaten. Hani güven ortamı oluşmaya başladığı için. Son iki yılda güven ortamı yoktu. Bu güven ortamından dolayı, kurların artışından dolayı cazip bir ülke haline geldi aslında burası. Avrupalı biraz da bu yüzden gelmeye başladı (Y9).”

#### Çizelge 10. Katılımcıların Uzun Vadede Tahmin ve Öngörülerini Öğrenmeye İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
<b>Uzun Vadede (3 yıl) Etkilemesi Beklenen Çevresel Faktörler</b>	1- Belirsizlik 2- Kültür ve Turizm Bakanlığı 3- Uzak Doğu Pazarındaki Hareketlilik 4- Siyasi İlişkilerin Stabilitesi

Görüşmeye katılan zincir otel işletmelerini kısa vadede (3 yıl) etkilemesi beklenen çevresel faktörlere ilişkin oluşturulan alt tema ve kodlar Çizelge 10'da yer almaktadır. Bu kapsamda; zincir otel işletmelerini uzun vadede (3 yıl) etkilemesi beklenen faktörlere ilişkin bazı katılımcıların uzun vadede geleceği belirsiz bulmalarının yanı sıra genel kanı olarak Turizm Bakanı hakkında olumlu beklentiler ve görüşler hakimdir. Ayrıca Uzak Doğu pazarındaki hareketlilik ve siyasi ilişkilerin stabilitesiyle ilgili olumlu ifadeler yer verilmektedir.

“...kısa vadede bir şey söylemek çok zor ancak uzun vadede örneğin Turizm Bakanı'mız turizmden gelen bir insan. Bu durum bizim için umut verici. Şimdilik güzel gibi görünüyor (S1).”

“Türkiye'nin atmış olduğu bir Çin adımı var, seneye Çin'de 2019 yılı Türk yılı ilan edildi. Ve hedeflenen, belirtilen bir şey var yani Çinli turistlerin gelme durumu var. Bu neyde etki olacak? Hedefi var. Ona göre değişkenlik üstlenen bir Türk mutfağı olacak, yani mutfağımız olacak. Belli bir yüzdenin fazlasında standartlar gereği, misafir portföyün varsa ona uygun ürün sunmak zorunluluğumuz var. Bu da mutfakın değişkenliği. Sunduğumuz ürünün farklılaştırılmasında, mesela misafire yönelik değişik sunumlar sergilememizi sağlayacak. Yani şu anda hizmet ettiğimiz ana misafir portföyü Avrupalı ve Orta Doğulu olduğu için, onlarda uzmanlaşmış durumdayız. Yeni bir misafir portföyü anladığımız kadarıyla sessiz bir misafir portföyü. Kendi ülkesine gelince yorulmayan, çekinmeyen, sert bir misafir portföyü olduğu için zorlanacağımızı düşünüyoruz (Y4).”

“... biz artık önümüzü göremiyoruz. Bundan birkaç sene öncesine kadar kışın yazı satardık, yazın kontratlarını yapardık, yazın da kışı yapardık. Artık öyle bir şey kalmadı. Biz her aya işte şunu yapıyoruz artık, gerçekten çok acınacak durumdayız, bir bomba patlamazsa, bir sorun olmazsa... (Y8).”

“Sektörü bilen bir bakanın olması bir avantaj. Sonuçta ETS'nin patronu yani. Kendi politikalarıyla örtüşmesi gereken, turizmin içinden olan biri (Y9).”

#### **4.8. Katılımcıların Dış Çevre Faktörleri Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın altıncı alt problemini “Görüşme yapılan zincir otel işletmeleri genel çevre faktörlerini (politik/yasal, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve ekolojik) önem, fırsat ve risk bakımından nasıl değerlendirmektedir?” sorusu oluşturmaktadır. Bu kapsamda katılımcıların görüşlerinin analizi sonucunda politik ve yasal, ekonomik, teknolojik, sosyokültürel ve ekolojik faktörler olmak üzere 5 alt

tema oluşturulmuştur. Bu kapsamda oluşturulan alt tema ve görüşlere ilişkin kodlar Çizelge 11’de sunulmuştur.

**Çizelge 11. Katılımcıların Dış Çevre Faktörleri Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar**

<b>Alt Tema</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Politik ve Yasal Faktörler</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1- Ülkede siyasi istikrar (hükümet değişikliği, darbe girişimi, demokratik ve hukuk uygulamaları vb.)</li><li>2- Ülkede terör olayları ve riski</li><li>3- Ülkede politik ortam ve gerginlikler</li><li>4- Ülkede dış savaş riski (Suriye meselesi vb.)</li><li>5- ABD ve AB ile olan ilişkiler ya da gerginlikler</li><li>6- İş hayatını düzenleyen kurallar ve yasalar (asgari ücret politikası, yabancı personel çalıştırma izni, tüketiciyi koruma yasası, sağlık politikaları vb.)</li><li>7- Liberal dış ticaret politikaları (serbest ithalat, korumacılık vb.)</li><li>8- Ekoloji ile ilgili politikalar (küresel ısınma, arıtma, çevre kirliliği vb.)</li><li>9- Kurumsal ve kişisel vergilendirmeye ilişkin politikalar</li><li>10- Ülkede turizm teşvikleri</li><li>11- Bürokratik formaliteler (işlemlerin çokluğu/ azlığı)</li><li>12- Rüşvet, yolsuzluk vb. çürümeler</li></ol>

Görüşmecilerin genel çevre faktörlerini önem, fırsat ve risk bakımından değerlendirmesine ilişkin oluşturulan alt tema ve kodlar Çizelge 11’de yer almaktadır. Bu kapsamda ülkedeki siyasi istikrar (hükümet değişikliği, darbe girişimi, demokratik ve hukuk uygulamaları vb.), ülkede terör olayları ve riski, ülkedeki politik ortam ve gerginlikler, ülkede dış savaş riski (Suriye meselesi vb.), AB ve ABD ile olan ilişkiler gibi durumların tüm katılımcıların gözünde büyük önem arz ettiği görülmektedir. Ayrıca, bu tür durumların genel olarak çok riskli olabileceği görüşü hakimdir. İş hayatını düzenleyen kurallar ve yasaların (asgari ücret politikası, yabancı personel çalıştırma izni, tüketiciyi koruma yasası, sağlık politikaları vb.) ise az da olsa bir fırsat yaratabileceği görüşü hakimdir. Ülkedeki turizm teşvikleriyle ilgili olarak olumlu değerlendirmeler yapılmıştır. Katılımcılar bu teşviklerin büyük fırsat ve avantajlar oluşturabileceği kanaatinde dirler.

“...Fırsat anlamında da yani istikrarlı bir ülkede, fırsat da vardır demektir. Yani belki turizmle ilgili ayrılacak, turizm tanıtımına ayrılacak bütçe artar. Bu da size bir fırsat yaratır. Belki daha fazla yatırım yapmaya kadar bile teşvik eder yani. Turizm teşviki çıkar, bir şey çıkar. Dolayısıyla bu... Mesela risk de yani ülkede siyasi istikrarın olmaması durumunda, sırf turizm değil bütün sektörler etkileniyor bundan yani. Ekonomik olarak etkileniyoruz. Dolayısıyla bu da çok etkili bir şey (Y1).”

“Ülkede dış savaş riski, Suriye meselesi ve benzeri çok önemli bir konu herhangi bir fırsat yaratmamakla birlikte bir risk hem de bizim için ciddi bir risk gelecekte bunlar...AB ile yaşadığımız ilişkiler gerginlikler bunlar çok önemli bizim için sektörün hareketlerini belirliyor. Bir fırsat sunmuyor ama büyük bir risk oluşturuyor... (Y5).”

“Baktığımızda ülkede hükümetin değişmesi, darbe ihtimali, istikrarsızlık, terör olaylarının olması, politik olarak yaşanan gerginlikler, Suriye meselesi gibi konular çok önemli ve bizi etkileyen konular. Bir fırsattan söz edemeyiz tabi burada ancak çok fazla da risk taşıyorlar... (Y5).”

“...Otellerin hedef pazar kitesini oluşturan durum siyasi durumlar. Orada çok fazla bir şansınız yok. Bir aksiyon almanız sınırlı. Ülkenin yönü nereye kayarsa, dışarıda sizin acenteleriniz neyi satarsa siz de ondan nemalanmak zorunda kalıyorsunuz. Ülkedeki siyasi istikrar bizim için çok önemli. İstikrarın olmaması, hükümet değişimi gibi durumlar bir fırsat barındırmamakla birlikte oldukça riskli bir durum... (Y7).

### Çizelge 12. Katılımcıların Dış Çevre Faktörleri Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
<b>Ekonomik Faktörler</b>	1- Serbest piyasa ekonomisi sistemi (kar ve sermaye transferi) 2- Faiz oranları 3- Enflasyon oranı 4- GSYİH büyüme oranı 5- Döviz kurları 6- İşsizlik oranı 7- Girdi maliyetleri (hammadde, işgücü vb.)

## Çizelge 12- devam

Alt Tema	Kodlar
<b>Ekonomik Faktörler</b>	8- Tüketici güven endeksi 9- Petrol ve enerji fiyatları 10- Dış ticaret açığı (ihracat-ithalat dengesi) 11- Cari açık (döviz açığı) 12- Krediyeye erişim imkanları 13- Sermaye piyasası (borsa) 14- Ülkeye yönelik turizm hareketleri 15- Ülkede altyapı yatırımları (havaalanı, yol vb.)

Çizelge incelendiğinde; faiz oranları, enflasyon oranı, GSYİH büyüme oranı, işsizlik oranı, girdi maliyetleri (hammadde, işgücü vb.) ve tüketici güven endeksi konularının zincir otel işletmecileri tarafından büyük önem arz ettiği gözlemlenmektedir. Döviz kurlarının ise çok riskli olmasının yanı sıra ani dalgalanmalardan etkilenmesi sonucu az da olsa bir fırsat barındırdığı görüşü hakimdir. Petrol ve enerji fiyatları, dış ticaret açığı (ihracat-ithalat dengesi) cari açık (döviz açığı) da zincir otel işletmelerini etkileyen diğer önemli ekonomik faktörlerdendir. Özellikle petrol ve enerji fiyatlarının yüksekliği katılımcıların düşüncelerine göre büyük risk oluşturmaktadır.

Son 2 kod değerlendirildiğinde; özellikle 3. Havalimanının yapılmasıyla ilgili olumlu görüşlere yer verilmekte ve ülkedeki altyapı yatırımlarının (havaalanı, yol vb.) oldukça önemli ve büyük fırsatlar sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak ülkeye yönelik turizm hareketlerinin ise turist kalitesi, niteliği ve yaptığı harcamalar bakımından hem fırsat hem de risk teşkil edebileceği düşüncesi hakimdir.

*...Petrol ve enerji fiyatları müthiş önemli ve riskli. Çünkü yakıt fiyatlarındaki herhangi bir değişim, artış; bizim karlılığımızı ve bu turizm pastasından alınan paya anlak etki ediyor...Kar sermaye transferi ise önemli, fırsatların olduğu az da olsa riskli bir bileşen ve faiz oranları bizler için önem arz etmekte, fırsatın da olabildiği ancak çok riskli bir ekonomik faktör... Öteki taraftan çalışanlarınızın maliyetleri, çalışanlarınızın yaşam standartları vs. etkiliyor. Ve bir ürüne gelen fiyat artırımını,*

*kurdan kaynaklı, kura bağılı olarak gerçekleşen fiyat artırımını döviz ileride düşse bile fiyat düşmüyor... (Y2).*

*“...Benim şu anda gördüğüm en önemli şey, yani en büyük tehlike dövizdeki ani yükseliş ve düşüşler. Yani dövizin 3,5'teyken dövizin bugün 5,30'da olması beni çok fazla etkilemiyor. Ama bir gün 3,5'teyken ertesi gün 6 ile uyanırsak sonra %5'e düşerse, yani bu dalgalanma bizi çok etkiliyor. Çünkü fiyat artışları, maliyet anlamındaki fiyat artışları, şimdi siz diyeceksiniz ki siz otelinizi döviz ile satıyorsunuz, döviz kurundaki yükseliş artı sağlamıyor mu? Siz kazanırken belki bir aritmetik bir artış yaşıyorsunuz ama öteki tarafta giderleriniz ve diğer içinde bulunduğunuz ülkesel koşullardaki oluşan giderleriniz daha geometrik bir kayıp yaratıyor size...(Y6).”*

*“...serbest piyasa ekonomi sistemi, kar, sermaye transferi büyük derecede önem arz eden, risk ve fırsat teşkil eden bir alan, faiz oranları da aynı şekilde... (Y9).”*

### **Çizelge 13. Katılımcıların Dış Çevre Faktörleri Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar**

<b>Alt Tema</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Sosyokültürel Faktörler</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1- Nüfus artışı</li><li>2- İç göç</li><li>3- Dış göç (Suriyeli göçmenler gibi...)</li><li>4- Nüfusun yaş dağılımı (genç nüfus oranı)</li><li>5- Cinsiyet ve kadının toplum içindeki yeri</li><li>6- Ülkede eğitimin durumu (turizm eğitimi vb.)</li><li>7- Yaşam tarzı ve trendler</li><li>8- Ülkedeki gelenek, görenek ve adetler</li><li>9- Milliyetçilik ve etnik yapı</li><li>10- Çok kültürlülük ve hoşgörü</li><li>11- Sosyal problemler (şiddet eğilimleri ve çatışmalar)</li><li>12- Bulaşıcı hastalık riskleri</li><li>13- Trafik</li><li>14- Din</li></ol>

Çizelge incelendiğine; katılımcıların yarısı nüfus artışı faktörünü büyük risk olarak nitelendirirken, diğer yarısı ise fırsat olarak görmektedirler. Bu görüş ayrılığının sebebi nüfusun güç sağladığının düşünülmesiyle beraber ekonomik sıkıntı

ve problemler doğurabileceği endişesi olarak ifade edilmektedir. İç göç ve dış göç (Suriyeli göçmenler gibi...) konuların ise büyük dezavantajlar sağladığına inanılmaktadır. Nüfusun yaş dağılımı (genç nüfus oranı), oldukça önemli ve ülkemiz açısından büyük bir avantaj olarak düşünülmektedir. Ülkede eğitimin durumu (turizm eğitimi vb.) aksiyon alınması kolay olmayan ve uzun dönem etkisi devam eden bir konu olduğundan hem fırsat hem risk taşıdığı düşünülmektedir.

Yaşam tarzı ve trendlerin ise oldukça değişken olmasının da bir fırsat ve risk olarak karşılaşılabileceği görüşü hakimdir. Ayrıca çok kültürlülük ve hoşgörü faktörünün ülkemiz açısından büyük bir avantaj olduğu belirtilirken; milliyetçi oluşumuz turizm ve misafirperverlik açısından bir risk olarak algılanmaktadır. Tüm bunların yanı sıra sosyal problemler (şiddet eğilimleri ve çatışmalar), bulaşıcı hastalık riskleri, trafik ve din faktörlerinin büyük risk teşkil ettiği; ancak din faktörünün az da olsa ülke ve imajımız açısından bazı Orta Doğu ve Müslüman ülkeleri çekmede fırsat oluşturduğu düşüncesi hakimdir.

*“...nüfusun artışı bence önemli ve büyük fırsat bizim için bir risk değil, iç göç ve dış göç büyük önem arz ediyor ama büyük de risk arz ediyor. Çünkü ülkemizde yaşayan Suriyeliler büyük bir kültür çatışmasına sebebiyet vermekteler. Bizim de ne kadar milliyetçi bir yapımız olduğu göz önüne alınırsa bu durum toplumda sıkıntılara sebep oluyor. Tabi çok kültürlü olmamız hoşgörülü olmamız güzel ve avantaj yaratan unsurlar (Y3).”*

*“Turizm eğitimi çok çok önemli ama bu hem çok büyük risk hem çok büyük fırsat olabilen bir konu değişebilir, eğitimin türüne, tarzına ve sistemin şekillendirilebilmesine göre...Milliyetçilik az önemli diye düşünüyorum ve bu bize bir fırsat sağlamıyor ama çok riskli olabiliyor zaman zaman biliyorsunuz... (Y4).”*

*“Nüfusun yaş dağılımı, genç nüfus oranını önemli ve bir fırsat. İyi değerlendirilirse bir risk değil. Müslüman ülkeleri çekmede din faktörü etkili ve avantaj diye düşünüyorum. Öte taraftan dünyada İslam dinine ve Müslümanlığa karşı büyüyen bir korku, önyargı mevcut e tabi bu da bizim için dezavantaj... (Y9).”*

**Çizelge 14. Katılımcıların Dış Çevre Faktörleri Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar**

<b>Alt Tema</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Teknolojik Faktörler</b>	1- Yeni teknoloji ile ilgili donanım 2- Yeni teknoloji ile ilgili yazılım 3- Yeni teknoloji uygulamaları 4- Yeni ürünlerin geliştirilmesi 5- Teknoloji ile ilgili Ar-Ge yatırımları 6- Sağlık ve güvenlik ile ilgili teknolojik gelişmeler

Çizelge incelendiğinde; yeni teknoloji ile ilgili donanım, yazılım ve uygulamaların geliştirilmesi ve Ar-Ge yatırımlarının büyük ölçüde önemli olduğu ve büyük avantajlar yarattığı konusunda fikir birliği görülmektedir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, sağlık ve güvenlik ile ilgili teknolojik gelişmeler gibi faktörlerin ise rekabet oluşturma ihtimalinden dolayı bazı işletmeler açısından az da olsa bir risk taşıdığı gözlemlenmektedir.

*“Teknolojik faktörlerle ilgili şunları söyleyebilirim, bu faktörlerin hepsi çok önemli büyük fırsatlar sunarlar ve otelimizin daha iyi daha kaliteli olmasını sağlarlar. Günümüzde dünya ve trendler çok hızlı değişiyor. Turistin önünde çok seçenek var ve siz daima bir adım önde olmalısınız bu yüzden teknolojiye her zaman çok önem veriyoruz. Yeni ürünlerin geliştirilmesi de bu bağlamda rekabet oluşturuyor ve işletmemizi gelişmeye zorluyor diyebilirim (Y8).”*

*“Yeni teknolojileri donanımı önemli yazılım önemli uygulamalar geliştirme önemli bu büyük de fırsatlar sağlıyor ama ürünün geliştirilmesi, biraz risk de barındırıyor, rakipler için. Ar Ge yatırımları teknolojik gelişmelerde önemli, bunlarda çok önemli ve avantajlar yaratmakta olan konular, diğerlerinin risk yok, yeni ürünlerin geliştirilmesi riskli biraz. Çünkü bu durum bizim için rekabet yaratabilir (Y9).*



Çizelge 15.

Alt Tema	Kodlar
Ekolojik Faktörler	1- “Yeşil” ürünler için talep 2- “Yeşil ürünler” arzı 3- Küresel ısınma ve sera gazı emisyonları 4- Atıkların yok edilmesi 5- Kâğıt ve çöplerin geri dönüşümü 6- Ormansızlaşma ve iklim değişiklikleri 7- Doğal çevreyi koruma (flora ve fauna)

Çizelge incelendiğinde; “yeşil” ürünler için talep ve “yeşil ürünler” için arz gibi konuların önemli fırsatlar yaratabileceği düşüncesi hakimdir. Küresel ısınma ve sera gazı emisyonları ve ormansızlaşma, iklim değişiklikleri gibi koşulların ise dünya, ülke ve turizm açısından oldukça tehlikeli oluşundan dolayı büyük risk teşkil etmekte olduğu düşünülmektedir. Son olarak ise atıkların yok edilmesi, kâğıt ve çöplerin geri dönüşümü ve doğal çevreyi koruma (flora ve fauna) gibi faktörlerin ne şekilde yapıldığına bağlı olarak hem fırsat hem risk taşıdığı öngörülmektedir. Yeşil ürünler için talep ve arz konuları yüksek fırsat sağlayan, riski olmayan önemli faktörlerdir.

*“Yeşil ürünler için talep ve arzın olması önemli ve trend bir konu geldi günümüzde. Şimdi küresel ısınma, sera gazı emisyonları, bizim için çok önemli çünkü çevreyi tehdit eden durumlar bunlar. Hem dünya ve turizm açısından büyük risk. Düşünsenize yarın bir gün küresel ısınmadan, sera gazı emisyonundan veya atıkların yok edilmemesinden dolayı turizm faaliyetinin bittiği yerler olabilir (Y5).”*

*“Küresel ısınma ve sera gazı emisyonları çok önemli bir fırsat sunmayan ve şimdilik orta derecede riskli diyebileceğimiz faktörler arasında ama gelecekte bu risk artacak ve eminim turizmden bu da etkilenecek (Y7).”*

*“...son olarak şunu söyleyebilirim, doğal çevreyi korumak, ciddi derecede önem teşkil eden ama büyük bir risk büyük bir fırsat oluşturabilecek bir madde çünkü biz çevreyle iç içeyiz ve çevreyi koruma derken ne gibi kriterlere dikkat edildiği oldukça önemli. Bu durum çevreye zarar veriyor ya da çevrenin sürdürülebilir olmasını sağlıyor... (Y8).”*

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Zincir otel yöneticilerinin çevre analizi uygulamalarını araştırmak ve otel işletmeleri ile ilgili en önemli dış çevre faktörlerini belirleyerek otel işletmelerinin dış çevresinde meydana gelen değişimlerin getirdiği risk ve fırsatları tespit etmek amacıyla yapılan çalışmanın bu bölümünde elde edilen bulgular ışığında ulaşılan araştırma sonuçlarına ve bu sonuçlara yönelik olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Görüşme yapılan katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda araştırmaya katılan 10 zincir otel işletmesinin çevresel bir analiz gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Fizibilite alışmaları, SWOT analizi, rakiplerin müşteri portföyü, fiyatları ve ülkedeki politik durum ağırlıklı olarak dikkate alınan unsurlardır. Olsen, Murthy ve Teare (1994) tarafından yapılan çalışmada da katılımcıların çevre analizinde geleneksel bilgi kaynağı kullandığı ortaya koyulmuştur. Ayrıca 3 zincir otel işletmesinin araştırma şirketleri vasıtasıyla çevre analizi yaptıkları tespit edilmiştir. Araştırma şirketi vasıtasıyla çevre analizlerini gerçekleştiren bu zincir otel işletmelerinin yabancı sermayeli olduğu dikkat çekmektedir. Yerli zincir otel işletmelerinde ise çevre analizini genel müdür, satış ve pazarlama yöneticileri yapmaktadır.

Görüşme yapılan zincir otel işletmelerinin çevreyi analiz etmede kullandığı kaynaklar; ağırlıkla zincirin araştırmaları, araştırma şirketinin verileri, kongre, fuar, organizasyonlar ve online kaynaklar olarak saptanmıştır.

Zincir otel işletmelerinde gerçekleştirilen çevre analizi sonucunda en çok etkilenen faaliyet ve kararlar konusunda bütçe ve planlamanın ön planda olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca büyüme, yatırım, fiyatlandırma ve strateji geliştirme unsurları da etkilenen karar ve faaliyetler arasındadır.

Görüşmeye katılan zincir otel işletmelerini kısa vadede (1 yıl) etkilemesi beklenen çevresel faktörler konusunda güven ortamının oluşması beklentisi saptanmıştır. Ayrıca, Türkiye'nin gelecekte ev sahipliği yapacağı fuar, kongre ve organizasyonların ülke tanıtımında olumlu rol oynayacağı ifadeleri tespit edilmiştir. Döviz kurlarındaki dalgalanmaların olumlu görüldüğü ancak zincir otel işletmelerini olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Öte yandan görüşmeye katılan bazı zincir otel işletmesi yöneticilerinin herhangi bir beklenti içerisinde olmadıkları ve gelecek için çevreyi belirsiz olarak gördükleri tespit edilmiştir. Atılğan (1994) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Görüşmeye katılan zincir otel işletmelerini uzun vadede (3 yıl) etkilemesi beklenen çevresel faktörler konusunda turizm bakanıyla ilgili olumlu beklentiler olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra uzak doğu pazarından ülkemize bir turist akışı beklentisi mevcut olup ülkemizin siyasi ilişkilerinde stabilite öngörüsü saptanmıştır. Bazı zincir otel işletmesi yöneticilerinin uzun vadede de belirsizlik içinde olduğu tespit edilmiş olmasına karşın genel olarak gelecekle ilgili olumlu bir tutum içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Dolayısıyla gelecekte Türkiye'nin ev sahipliği yapacağı uluslararası düzeydeki çeşitli etkinlik ve organizasyonlar ülkeyi geçmişteki gibi parlak turizm yıllarına yeniden kavuşturacaktır.

Literatür kısmında da belirtildiği gibi otel işletmelerini etkileyen, çeşitli risk ve fırsatlar sunan politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve ekolojik koşullar bulunmaktadır. Görüldüğü üzere bu çevre koşulları otellerin plan ve faaliyetlerinde dikkate alınmaktadır. Katılımcılardan toplanan veriler ışığında politik faktörlerin turizm üzerinde oldukça etkilidirler. Bu kapsamda ülkedeki siyasi istikrar (hükümet değişikliği, darbe girişimi, demokratik ve hukuk uygulamaları vb.), ülkede terör olayları ve riski, ülkedeki politik ortam ve gerginlikler, ülkede dış savaş riski (Suriye meselesi vb.), AB ve ABD ile olan ilişkiler gibi durumların tüm katılımcıların gözünde büyük önem arz ettiği görülmektedir. Ayrıca bu tür durumların genel olarak çok riskli olabileceği görüşü hakimdir. Bu politik faktörler oldukça hassas ve ülke turizmine doğrudan etki edecek çevresel faktörlerdir. Öte yandan iş hayatını düzenleyen kurallar ve yasaların (asgari ücret politikası, yabancı personel çalıştırma izni, tüketiciyi koruma yasası, sağlık politikaları vb.) gibi faktörlerin az da olsa bir

fırsat yaratabileceği çok fazla risk teşkil etmediği görüşü hakimdir. Dolayısıyla ülkedeki politik durumlar turizme ve zincir otel işletmelerine doğrudan etki edebilen oldukça dinamik bir unsurken yasal düzen stabil işlememektedir. Yasal işleyişle ilgili olumsuzluk söz konusu değildir. Ülkedeki turizm teşvikleriyle ilgi olarak olumlu değerlendirmeler yapılmıştır. Gelecekte turizm odaklı teşvik ve yatırımlar ise avantaj sağlayacaktır.

Ekonomik faktörler arasında döviz kurlarındaki dalgalanmalar zincir otel işletmeleri ve turizm açısından çok önem taşımaktadır. Döviz kurlarının artmasıyla işletmelerin kazançlarının arttığı buna karşın giderlerdeki artış geometrik bir kayıp yaratmaktadır. Dolayısıyla döviz kurlarının artışı hem olumlu hem olumsuz etki etmektedir. Bunun yanı sıra petrol ve enerji fiyatlarının yüksekliği katılımcıların düşüncelerine göre büyük risk oluşturmaktadır. Ayrıca faiz oranları, enflasyon oranı, GSYİH büyüme oranı, işsizlik oranı, girdi maliyetleri (hammadde, işgücü vb.) ve tüketici güven endeksi konularının zincir otel işletmecileri tarafından büyük önem arz etmektedir.

Görülme gerçekleştirilen katılımcılara göre sosyokültürel faktörler arasında nüfus artışı hem büyük risk hem de fırsat olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla nüfus artışı hem bir güç ve dinamizm sağlamak hem de işsizlik ve ekonomik problemler gibi durumlara sebebiyet vermektedir. İç göç ve dış göç (Suriyeli göçmenler gibi...) faktörlerinin ise büyük dezavantajlar sağladığına inanılmaktadır. Nüfusun yaş dağılımı (genç nüfus oranı), önemli ve avantajlı bir durumdur. Ülkede eğitimin durumu ise (özellikle turizm eğitimi vb.) aksiyon alınması kolay olmayan ve uzun dönem etkisi devam eden bir konu olduğundan hem fırsat hem risk taşımaktadır. Çok kültürlü ve hoşgörüsü yüksek bir topluma sahip olunması ülke açısından büyük bir avantaj iken milli duyguları yüksek, milliyetçi bir toplum olunması turizm ve misafirperverlik açısından bir risk olarak algılanmaktadır. Ayrıca (şiddet eğilimleri ve çatışmalar), bulaşıcı hastalık riskleri, trafik ve din faktörlerinin büyük risk teşkil etmekte herhangi bir avantaj sağlamamaktadır. Buna karşın riskli olduğu düşünülen din faktörünün az da olsa ülke ve ülke imajı açısından bazı Orta Doğu ve Müslüman ülkeleri çekmede fırsat oluşturduğu düşüncesi tespit edilmiştir.

Görüşmeye katılan zincir otel işletmeleri açısından; yeni teknoloji ile ilgili donanım, yazılım ve uygulamaların geliştirilmesi ve Ar-Ge yatırımlarının büyük ölçüde önem taşımakta olduğu ve büyük avantajlar yarattığı saptanmıştır. Ancak yeni ürünlerin geliştirilmesi, sağlık ve güvenlik ile ilgili teknolojik gelişmeler gibi faktörler rekabet oluşturma ihtimallerinden dolayı bazı işletmeler açısından az da olsa bir risk taşımaktadır.

Ekolojik faktörler arasında “yeşil” ürünler için talep ve “yeşil ürünler” için arz gibi konuların önemli fırsatlar yaratabileceği tespit edilmiştir. Yeşil ürünler için talep ve arz konuları yüksek fırsat sağlayan, riski olmayan önemli faktörlerdir. Küresel ısınma ve sera gazı emisyonları ve ormansızlaşma, iklim değişiklikleri gibi ekolojik çevre olumsuz etkileyen koşulların ise dünya, ülke ve turizm açısından oldukça tehlikeli olduğu saptanmıştır.

### **Öneriler**

Araştırma sonuçları doğrultusunda yukarıda yer alan değerlendirmelere ilişkin yöneltilen öneriler aşağıdaki gibidir.

**Araştırmacılara yönelik öneriler;** Türkiye’de zincir otel işletmelerinin yapmış olduğu çevre analizi uygulamalarına ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma konusunda Türkiye’de bir ilk olma özelliği taşımaktadır. Bu çalışma daha da genişletilebilir. Yerli ve yabancı zincirler üzerinden ülkesel ve/ veya bölgesel bazda karşılaştırmalar yapılabilir.

Bu çalışma ulusal literatür taraması sonucunda bir ilk olması nedeniyle nitel veriler elde edilmiş ve kullanılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda nicel veriler elde edilmesi ve kullanılması, nitel ve nicel verilerin bir arada kullanılması suretiyle karma desen olarak ifade edilen araştırma yönteminin kullanılması bilimsel literatüre kayda değer bir katkı sağlayacaktır.

**Sektöre yönelik öneriler;** bu çalışmadan elde edilen bulguların, turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri adına faydalı sonuçlar ortaya çıkardığı

söylenbilir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak otel işletmecilerine öneriler sunulabilir.

Dünya'daki hemen her sektörü etkileyen çevresel faktörler turizm ve otelcilik sektöründe ise ağırlığını fazlasıyla hissettirmektedir. Dolayısıyla çevre sürekli izlenmeli hatta çevreyle birlikte bir işletme yaşamını sürdürmelidir. Faaliyet gösterdikleri alan ve işletme yapısı ne olursa olsun her işletme daima bir adım önde olmalıdır. Bu da ancak çevrenin doğru analizi ve uygun faaliyet, kararların alınmasıyla mümkündür.

Günümüzde artan uluslararası rekabet ve turizm pastasından pay alma isteği çevreyi daha kompleks bir hale getirmiştir. Dolayısıyla otel bazında bu konu ele alındığında; bütçe ve planlama, strateji geliştirme, büyüme ve yurt dışına açılma gibi konularda danışmanlık desteklerinin sağlanması otel işletmelerine büyük avantajlar sağlayacağı düşünülmektedir.

Buhalis ve Main (1998) tarafından yapılan çalışmada teknolojinin önemi açıkça vurgulanmış ve teknolojinin otel işletmeleri üzerindeki etkisinin giderek artacağı ve araçların zaman içerisinde önemini yitirecekleri belirtilmiştir. Buradan hareketle, politik ve ekonomik çevrede meydana gelen değişimler turizmi ve otel işletmelerini önemli derecede etkilemektedir. Ancak sosyokültürel, teknolojik ve ekolojik çevrede en az diğer çevre faktörleri kadar önemlidir. Otel işletmelerini içinde buldukları çevreden ayrı düşünülemediğinden; teknolojinin günden güne gelişmesi, sosyokültürel faktörlerde meydana gelen değişim ve ekolojik faktörlerin öneminin artması sebebiyle bu çevre faktörlerine de ayrıca önem vermelidirler.

## KAYNAKÇA

- Adema, K.L., ve Roehl, W.S. (2010). Environmental Scanning The Future of Event Design. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (2), 199-207.
- Akgemci, T. (2007). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. (2.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Amin, S. (1997), “Kapitalizm, Emperyalizm, Küreselleşme”, (Çev. F. Başkaya), *Özgür Üniversite Forumu Dergisi*, 1.
- Ataman, G. (2002); *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. 2. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atılğan, T. (1994). *İşletmelerde Yönetim Stratejilerinin Oluşumunda Çevresel Faktörlerin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Avcıkurt, C. (2010). *Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme*. (3. Baskı) İstanbul: Değişim Yayınları.
- Akgün, A. (2007). *Makro Çevre Faktörlerinin Pazarlama Faaliyetleri Üzerine Etkileri Ve Denizli Mermer Sanayinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aksu, A. A. (2000). Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 269-281.
- Albanese, R. (1988). *Management*. Ohio: South Western Publishing.
- Albayrakoğlu, Ö. (2016). *Seçmeli Matematik Uygulamaları Dersi Seçim ve Öğretim Süreçlerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

- Altınay, L. (2006). Selecting Partners In An International Franchise Organisation. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 108–125.
- Alon, I., ve McKee, D. (1999). Towards A Macro Environmental Model of International Franchising. *Multinational Business Review*, 7(1), 76.
- Argımak, L. (1999). *Stratejik Planlama Sürecine Dış Çevre Unsurlarının Etkisi ve Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Badu, E. (2001). The African Corporate Culture: An Obstacle To Effective Strategic Planning İn Ghanaian University Libraries. *Library Management*, 22(4/5), 212-220.
- Bauman, Z. (1999), *Küreselleşme Toplumsal Sonuçları*. (Çev. Abdullah Yılmaz), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bello, J.H. (1996). Environmental Scanning. *The American Journal of International Law*, 90 (3), 416-418.
- Betts, S.C. (2011). Contingency Theory: Science Or Technology? *Journal of Business and Economics Research (JBER)*, 1 (8), 123-134.
- Blythe, J. (2002). *Pazarlama İlkeleri* (Çev. Y. Odabaşı). İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Buhalis, D., ve Main, H. (1998). Information Technology In Peripheral Small and Medium Hospitality Enterprises: Strategic Analysis and Critical Factors. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), 198-202.
- Burns, D. J. (2011). Motivations to Volunteer and Benefits from Service Learning: An Exploration of Marketing Students. *Journal for Advancement of Marketing Education*, 18 (1), 10-23
- Cemalcılar, İ. (1999). *Pazarlama; Kavramlar-Kararlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.



- Costa, J. ve Teare, R. (2000). Developing An Environmental Scanning Process In The Hotel Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (3), 156–169.
- Coşkun, S. (2013). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Çağlar İ., ve Kılıç S. (2005). *Pazarlama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çevik, H. H. (2001). Organizasyonlarda Stratejik Yönetim. Güney S. (Editör). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çınar, M., (2005). Küresel Sermaye ve Ulus-Devlet Üzerine Etkileri. *Toplum ve Bilim*, 56, 35-42.
- Çiftçi, S. ve Saban, A. (2016). İlkokullarda Mobbing Uygulamalarına İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri. *15. Uluslararası Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu*, 11-14 Mayıs 2016, Muğla, 547-557.
- Çomaklı S., Ekici, K., ve Şahim, T. (2007). *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*. (1. Baskı). Ankara: AC Yayınevi.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Matbaası.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım A. Ş.
- Dixit, A. K., ve Nalebuff, B. J. (2003). *Stratejik Düşünce: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı* (Çev. N. Arık). 2. Baskı. İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları.
- Dodd, T., ve Bigotte, V. (1997). Perceptual Differences Among Visitor Groups to Wineries. *Journal of Travel Research*, 46–51.
- Drucker, P. F. (1998). On The Profession of Management. *International Journal of Hospitality Management*, 18, 187–196.

- Duru, A. U. (2014). *Sağlık Tesislerindeki Yöneticilerin İnovasyon Algısı: Düzce Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., ve Swayne, L. E. (1998). Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 6-16.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (11.Baskı). Bursa: Dora Yayınları.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim*. (6. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Ergin, E. (1992). *İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.
- Fache, W. (2000). Methodologies for Innovation and Improvement of Services In Tourism. Managing Service Quality. *An International Journal*, 10(6), 356-366.
- Fahey, L., ve Randall, R. (1994). *The Portable Mba in Strategy*. Newyork: J. Wiley Inc.
- Gee, Y. C. (1994). Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, *International Hotel Management*, 342.
- Glueck, W. F. (1980). *Business Policy and Strategic Management*. (1. Baskı). Mc-Graw Hill Companies.
- Görücü, S. (2013). *Türkiye İnşaat Sektöründe Ulusal Çevre Faktörleri: Sektördeki Belirleyici Değişkenlerin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85.

- Güleç, İ. (1997). *Küçük İşletmelerde Çevre Analizi ve Tokat İlinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Gürel, E. (2017). Swot Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10 (51), 994-1006.
- Güripek, E. (2013). *Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Artırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi: Çeşme Alaçatı Destinasyonu Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güven S. (2002). *Sosyal Politikanın Temelleri*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Ha, H., ve Coghill, K. (2008). E-Government In Singapore-A SWOT and PEST Analysis. *Asia-Pacific Social Science Review*, 6(2), 103-130.
- Harrison, J. S., ve John, C. H. S. (1994). *Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Theory and Cases*. West Group.
- Hatton A. (2000). *The Definitive Guide to Marketing Planning*. Withshire: Redwood Books.
- Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: İrfan Yayıncılık
- Hax, A. (1994). *Defining The Concept of Strategy, Strategy Process, Content, Context-An International Perspective*. Minneapolis: West Publishing Company
- Hill, T., ve Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, 30 (1), 46-52.
- Howe, S. (1993). *Corporate Strategy*. Hongkong: The Mcmillan Press
- Ivanova M. (2013). Factors of Internalization of Hotel Chains, *Journal of University of Economics*, 1, 107-118.

- Jogarathnam, G., ve Law, R. (2006). Environmental Scanning and Information Source Utilization: Exploring the Behavior of Hong Kong Hotel and Tourism Executives. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 30 (2), 170-190.
- Jurowski, C. (2002). Best Think Tank and the Development of Curriculum Modules for Teaching Sustainability Principles. *Journal of Sustainable Tourism*, 10 (6), 536-545.
- Kotler P., McDougall G.H.G., (1985). *Marketing Essentials*. Ontario: Prentice Hall Canada Inc.
- Koumparoulis, D. N. (2013). PEST Analysis: The Case Of E-Shop. *International Journal of Economy. Management and Social Sciences*, 2(2), 31-36.
- Lawton, L. J., ve Weaver, D. B. (2009). Travel Agency Threats and Opportunities: The Perspective of Successful Owners. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 10 (1), 68-92.
- Lewis, A. (2005). Rationalising a Tourism Curriculum for Sustainable Tourism Development in Small Island States: A Stakeholder Perspective. *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, 4 (2), 4-15.
- Madsen, D. (2016). Swot Analysis: A Management Fashion Perspective. *International Journal of Business Research*, 16 (1), 39-56.
- Magnini, P. V. (2008). Practicing Effective Knowledge Sharing in International Hotel Joint Ventures. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 249-258.
- MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency). (2018). Projcets. <https://www.miga.org/projects> (16 Eylül 2018).
- Miller, D. ve H. Friesen, P. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*. 4, 221-235.
- Mintzberg, H, Quin, J. B. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Mouhoumed, İ. M. (2015). *İşletme Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Naktiyok, A., Timuroğlu, M. K., Karabey, C. N., Daştan, H. (2009). *Stratejik Planlama İşletmelerin Stratejik Planlamaya Bakışı-Bölgelerarası Karşılaştırma*. (1.Baskı). Ankara: İmaj Yayınevi.
- Odabaşı, Y., ve Barış, G. (2002). *Tüketici Davranışı*. İstanbul: Media Cat Kitapları.
- Ofluoğlu, G., Arslan, G., ve Aydemir, S. (2006). Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi. *Kamu-İş (İş Hukuku ve İktisat Dergisi)*, 8 (4).
- Okumuş, F., ve Karamustafa, K. (2005). Impact of an Economic Crisis-Evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*, 32 (4), 942-961.
- Okumus, F., Altınay, L., & Chathoth, P. (2010). *Strategic Management for Hospitality and Tourism*. Burlington: Elsevier.
- Olalı, H., A. Timur. (1988). *Turizm Ekonomisi*. İzmir: Ofis Matbaası.
- Olsson, P., Folke, C., ve Berkes, F. (2004). Adaptive Co-Management for Building Resilience in Social-Ecological Systems. *Environmental Management*, 34 (1).
- Olsen, M. (1994). A Data Based Strategy Implementing Framework for Companies In The Restaurant Industry, *International Journal of Hospitality Management*, (13)4, 347–359.
- Olsen, M. D., Murthy, B., ve Teare, R. (1994). CEO Perspectives On Scanning The Global Hotel Business Environment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(4), 03-09.

- Oreja-Rodríguez, J. R., ve Yanes-Estévez, V. (2007). Perceived Environmental Uncertainty in Tourism: A New Approach Using the Rasch Model. *Tourism Management*, 28 (6), 1450-1463.
- Öğüt, A., Akgemici, T., ve Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Özer, A. M. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın.
- Pekin T., (1993) *Makro Ekonomi*. İzmir: Bilgehan Matbaası.
- Rabenirina G, E, (2013). *Uluslararası Otel Zincirlerinin Madagaskar Turizm Pazarına Giriş Stratejileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (1997). *İşletme I- II*. Bursa: Furkan Ofset.
- Sammut-Bonnici, T., ve Galea, D. (2015). SWOT Analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-8.
- Smith, H. (2006). Beyond SWOT and Towards Change. *BP Trends*, 1-15.
- Şimşek Ş. (1999). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Talib, M. S., Hamid, A. B. A., Zulfakar, M. H., ve Jeeva, A. S. (2014). Halal Logistics PEST Analysis: The Malaysia Perspectives. *Asian Social Science*, 10(14), 119.
- Teare, R. (1997). Assessing Information Needs and External Change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (7), 274-284.
- Testa, R. M. (2007). A Deeper Look At National Culture and Leadership in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, (26) 2, 468-484.
- Toivonen, S., ve Viitanen, K. (2016). Environmental Scanning and Futures Wheels As Tools to Analyze the Possible Future Themes of the Commercial Real Estate Market. *The International Journal Covering All Aspects of Land Use Policy*, 52, 51-61.

- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları
- Türk, M., ve Bekiş, T. (2011). İşletmelerde Rekabetçi Üstünlük Elde Etmede Önleyici (Proaktif) Çevre Yönetimi Yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15 (1), 65-84.
- TÜROB (Türkiye Otelciler Birliği). TÜROB'dan Zincir Otel Araştırması. <http://www.turob.com/tr/bilgi-merkezi/basin-bultenleri/turobdan-zincir-otel-arastirmasi-9ca9712> (16 Eylül 2018)
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları
- Vicini, S., Bellini, S., ve Sanna, A. (2012). How to Co-create Internet of Things-Enabled Services for Smarter Cities, *The First International Conference on Smart Systems, Devices and Technologies*, 55-61.
- Vladi, E. (2014). Tourism Development Strategies, SWOT Analysis and Improvement of Albania's Image. *European Journal of Sustainable Development*, 3 (1), 167-178.
- Yaşlıoğlu, M. (2016). *Rekabet Avantajı ve Strateji Yöneticinin El Kitabı*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yükselen C. (2001) *Pazarlama; İlkeler-Yönetim*. Ankara: Detay Yayınları
- Zaharna R.S., (1996). Managing Cross-cultural Challenges: A Pre-lesson for Training In The Gaza Strip. *Journal of Management Development*, 15(5), 75-87

Wu, A., Costa, J., ve Teare, R. (1998). Using Environmental Scanning for Business Expansion Into China And Eastern Europe: The Case Of Transnational Hotel Companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (7), 257-263.



## **EKLER**

### **EK 1: Görüşme Formu**

#### **Cevaplayıcının genel bilgilerine ilişkin sorular:**

İşletmedeki pozisyonunuz nedir?

#### **Otel zincirinin genel bilgilerine ilişkin sorular:**

Otel zinciri kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

Zincire bağlı kaç işletme vardır?

Zincirin işletme şekilleri nelerdir?

Zincirin hedef kitlesi kimlerdir?

Zincirin oda sayısı kaçtır?

#### **Cevaplayıcının çalıştığı otel zincirinin yapmakta olduğu ya da yaptığı**

#### **düşünülen çevre analizine (araştırmasına) yönelik sorular:**

7. Çevre analizi yapıyor musunuz? Yapıyorsanız nasıl?
8. Çevrenin analizini hangi birim yapmaktadır?
9. Otelinizin dış çevresine ilişkin bilgi ve öngörülerini edinmede hangi kaynaklardan yararlanıyorsunuz?
10. Çevre analizi sonuçları sizin hangi faaliyetlerinizi ve kararlarınızı daha çok etkilemektedir?
11. Kısa vadede (1 yılda) ve uzun vadede (3 yılda) işletmenizi etkilemesini beklediğiniz ne gibi çevresel faktörler vardır?
12. Aşağıdaki listede görmüş olduğunuz genel çevre faktörlerini (politik/yasal, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve ekolojik) önem, fırsat ve risk bakımından değerlendirebilir misiniz?

## EK 2: Görüşme Formu

Aşağıdaki faktörleri önem, fırsat ve risk algınıza göre değerlendiriniz.	
POLİTİK ve YASAL FAKTÖRLER	Ülkede siyasi istikrar (hükümet değişikliği, darbe girişimi, demokratik ve hukuk uygulamaları vb.)
	Ülkede terör olayları ve riski
	Ülkede politik ortam ve gerginlikler
	Ülkede dış savaş riski (Suriye meselesi vb.)
	ABD ve AB ile olan ilişkiler ya da gerginlikler
	İş hayatını düzenleyen kurallar ve yasalar (asgari ücret politikası, yabancı personel çalıştırma izni, tüketiciyi koruma yasası, sağlık politikaları vb.)
	Liberal dış ticaret politikaları (serbest ithalat, korumacılık vb.)
	Ekoloji ile ilgili politikalar (küresel ısınma, artma, çevre kirliliği vb.)
	Kurumsal ve kişisel vergilendirmeye ilişkin politikalar
	Ülkede turizm teşvikleri
	Bürokratik formaliteler (işlemlerin çokluğu/ azlığı)
	Rüşvet, yolsuzluk vb. çürümeler
	EKONOMİK FAKTÖRLER
Faiz oranları	
Enflasyon oranı	
GSYİH büyüme oranı	
Döviz kurları	
İşsizlik oranı	
Girdi maliyetleri (hammadde, işgücü vb.)	
Tüketici güven endeksi	
Petrol ve enerji fiyatları	
Dış ticaret açığı (ihracat-ithalat dengesi)	
Cari açık (döviz açığı)	
Krediye erişim imkanları	
Sermaye piyasası (borsa)	
Ülkeye yönelik turizm hareketleri	
Ülkede altyapı yatırımları (havaalanı, yol vb.)	
SOSYOKÜLTÜREL FAKTÖRLER	Nüfus artışı
	İç göç
	Dış göç (Suriyeli göçmenler gibi...)
	Nüfusun yaş dağılımı (genç nüfus oranı)
	Cinsiyet ve kadının toplum içindeki yeri
	Ülkede eğitimin durumu (turizm eğitimi vb.)
	Yaşam tarzı ve trendler
	Ülkedeki gelenek, görenek ve adetler
	Milliyetçilik ve etnik yapı
	Çok kültürlülük ve hoşgörü
	Sosyal problemler (şiddet eğilimleri ve çatışmalar)
	Bulaşıcı hastalık riskleri
	Trafik
	Din

<b>TEKNOLOJİ K FAKTÖRLER</b>	Yeni teknoloji ile ilgili donanım
	Yeni teknoloji ile ilgili yazılım
	Yeni teknoloji uygulamaları
	Yeni ürünlerin geliştirilmesi
	Teknoloji ile ilgili Ar-Ge yatırımları
	Sağlık ve güvenlik ile ilgili teknolojik gelişmeler
<b>EKOLOJİK FAKTÖRLER</b>	“Yeşil” ürünler için talep
	“Yeşil ürünler” arzı
	Küresel ısınma ve sera gazı emisyonları
	Atıkların yok edilmesi
	Kâğıt ve çöplerin geri dönüşümü
	Ormansızlaşma ve iklim değişiklikleri
	Doğal çevreyi koruma (flora ve fauna)