



Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım

İsmet Kaya

Balıkesir Üniversitesi, Burhaniye Meslek Yüksekokulu

Özet

Stratejik yönetim genel olarak organizasyonların gelecekte ulaşmak istediği amaçları ve bu amaçlara erişmek için izleyeceği yolları ifade etmektedir. Konaklama sektöründe yer alan işletmelerde başarılı bir stratejik yönetim sürecinin uygulanması, hem iç ve dış fırsatların daha iyi değerlendirilmesine hem de tehditlerin bertaraf edilmesi için daha uygun tedbirlerin alınmasına yardımcı olacaktır. Küresel ölçekli gelişmeler karşısında özellikle talep ve rekabet açısından kırılgan bir yapıya sahip olan konaklama işletmelerinin gelecekteki belirsizliklere karşı daha iyi pozisyon almaları için stratejik yönetim kavramını tartışmaya açmaları gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama

The Strategic Management Process in the Hospitality Business: A Conceptual Approach

Abstract

Strategic management in general implies the goals which organizations desire to achieve and the ways to be followed in future. A successful implication of strategic management in organizations in the lodging industry will help both evaluate inner and external opportunities and take precautions to eliminate various threats. In the face of global developments, the concept of strategic management in accommodation managements which have fragile structures especially with regard to demand and competition should be discussed in order for these organizations to have a better position against uncertain events in future.

Keywords: Accommodation Managements, Strategic Management, Strategic Planning

1. GİRİŞ

Yönetim kavramı temel anlamıyla “organizasyon kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde planlanması, organizasyonu, yönetilmesi, koordinasyonu ve denetimi yoluyla organizasyonun amaçlarına ulaşılmasını” ifade etmektedir (Özalp ve ark., 1998:3). Strateji ise yönetimin uzun vadede amaçlarına ulaşması için kullandığı yollardan birisidir. Bir örgütte stratejik yönetimin uygulanmasının amacı, örgütün fiziksel, örgütsel, beşeri ve teknolojik kaynaklarının örgüte bir rekabet üstünlüğü sağlayacak biçimde düzenlenmesidir (Öğüt ve ark., 2004:281-282).

Ticari nitelikteki konaklama işletmelerinin temel amaçlarının başında yüksek doluluk oranıyla çalışarak arzu edilen kar hedefine ulaşmak gelmektedir. Bu hedef doğrultusunda müşteri memnuniyeti, yüksek ürün ve hizmet kalitesi, rekabet edebilir bir yapı, maliyetlerin minimum seviyeye indirilmesi gibi diğer amaçların da gerçekleşmesi gerekmektedir.

Tüm organizasyonlarda olduğu gibi konaklama işletmelerinde de örgüt kaynakları temel olarak, beşeri, fiziksel, finansal ve bilgi/teknolojik içeriklidir. Bu kaynakların temel amaçlar etrafında optimum seviyede kullanılması bir çok nedenden dolayı zor şartlar altında çalışmayı zorunlu kılmaktadır. Turizm sektöründe mevcut iç ve dış faktörlerin hassas ve dinamik özellikleri konaklama işletmelerinin uzun vadeli plan öngörülerinde sık sık değişiklik yapılmasını gerektirmektedir. Özellikle konaklama sektörü pazarında rekabetin son derece çetin

geçmesi, talebin oldukça değişken ve elastik bir yapıya sahip olması ve çalışanların sirkülasyonunun yüksekliği gibi etkenler işletmelerin devamlı bir şekilde dinamik ve değişken koşullara hızla uyum sağlayacak bir yönetim sürecine sahip olmalarını gerektirmektedir.

Bu çalışmanın amacı konaklama işletmeleri için yönetimde verimliliği sağlamaya yönelik stratejilerin nasıl olması gerektiğini ortaya koymaktır. Stratejik yönetimden bahsederken onun vazgeçilmez bir parçası olan stratejik planlama kavramına da yer verilmiştir. Çalışma genel olarak konaklama işletmelerine yönelik olmakla beraber, çalışma içerisinde sık sık otel terimi de kullanılmaktadır. Bunun nedeni, konaklama sektörünü oluşturan işletme türlerinin büyük çoğunluğunun otel işletmelerinden oluşmasından ve doğal olarak bir çok çalışmanın odak noktası olarak bu işletmeleri seçmesinden kaynaklanmaktadır.

Çalışmada mevcut literatür taranmış, ancak bu konuda yazılı kaynakların az olduğu gözlemlenmiştir. Nitekim, Okumus'ta (2002), konaklama sektöründe stratejik yönetim konusunda yapılan araştırmaların, doğrudan stratejik yönetim alanında yapılan araştırmaların çok gerisinde olduğunu belirtmektedir (s.107). Bundan dolayı, konuyla ilgili kavramlar genel olarak araştırılmış, diğer sektörlerdeki çalışmalardan da yararlanarak ortaya çıkan bulguların, konaklama işletmelerinin kendilerine has özellikleri dikkate alınarak, bu sektöre uyarlaması yapılmıştır. Çalışma konaklama işletmelerinde stratejik yönetim sürecini teorik açıdan ele alarak irdelemekte ve böylece Türkiye'deki konaklama sektöründe bu konuda

eksikliği hissedilen araştırmalara katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

2. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

Fransızca'dan Türkçe'ye geçen "strateji" terimi "sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye" anlamına gelmektedir (Güçlü, 2003:66). Stratejik yönetim ise; vizyon, misyon, strateji ve aksiyon kavramlarını da içeren bir yönetim tekniğidir. Buna göre vizyon; geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri, misyon ise vizyona yönelik görev ve kararlılığı ifade etmektedir. Strateji; geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılabileceğini gösteren genel bir planlama, aksiyon ise belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yollardır (Aktan, 2008a:2). Stratejik Yönetim, bir örgütün amaçlarına ulaşmak için kararları biçimlendirme, uygulama ve değerlendirme sanatı ya da bilimi olarak da adlandırılmaktadır (Becerikli, 2000a:100).

Stratejik yönetimin başarıya ulaşması için işletmenin hem iç hem de dış çevre koşullarının çok iyi analiz edilmesi ve buna göre vizyon ve misyonun belirlenmesi gerekmektedir. Bu analizden yoksun bir organizasyonun başarıya ulaşması mümkün değildir (Aktan, 2008a:3).

Stratejik yönetim diğer bütün yönetim süreçlerini bütünleştirici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim şunları sağlamaktadır (Durna ve Eren, 2002:62; Theodore and Streib, 1999:308'ten alıntı):

- Örgütün çeşitli düzeylerinin ve fonksiyonel bölümlerin hedefler ve konular üzerine baştan başa yoğunlaşmasını sağlamak
- Programların dış çevredeki arzulan sonuçlara yönelik olması ve iç yönetim süreçleriyle uğraşmak
- İşlemsel, taktiksel ve gündelik kısa vadeli kararları daha uzun dönemli stratejik hedeflere bağlamak

Stratejik yönetimde üç aşama söz konusudur. Birinci aşamada stratejilerin geliştirilmesi ve planlamanın oluşturulması yer alır. Bu aşamada önce SWOT analizi yapılır ve daha sonra ortaya vizyon ve misyon bildirileri konulur. Bu aşamanın önemli bir unsuru olan stratejik

planlamada ise en önemli husus stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır. İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve orta yönetim kademeleriyle işbirliği içinde, belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulanması söz konusudur. Son aşamada uygulanan stratejiler gözden geçirilerek, gerekirse stratejik planlarda değişikliklere gidilir (Aktan, 2008a:11).

Eren, işletmelerde stratejik amaçlara örnek olarak; pazar payı, yeni yöntem ve ürünler, karlılık, nakit akışı, fiziksel ve finansal kaynaklar, verimlilik, yönetsel ve örgütsel büyüme ve sosyal sorumlulukları göstermektedir (1993:97). Yapılan bir araştırmada, Türkiye'deki işletmelerin benimsedikleri ilk üç strateji şöyle belirtilmiştir (Eren ve ark., 2000:120):

- İçsel büyüme stratejileri (%67.2)
- Dışsal büyüme stratejileri (%12.8)
- Durgun büyüme stratejileri (%12.0)

Görüldüğü üzere, temel strateji ezici bir çoğunluk tercihi ile içsel büyüme anlayışına dayanmaktadır. Bu durum dışı açık stratejik gelişmelerin Türkiye'deki işletmelerce pek tercih edilmediğini göstermektedir.

Stratejik yönetimin herhangi bir işletmeye sağlayacağı sayısız faydalar olacaktır. Bu faydalar şu şekilde belirtilebilir (Güçlü, 2003:75; Jauch ve Glueck, 1989:18'den alıntı):

- Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezme için uygun bir zemin hazırlar.
- Amaçların ve yönelimlerin açık olmasını sağlar.
- İşle ilgili kararların sistematik olmasını sağlar.
- İşlerin daha verimli yürütülmesine katkıda bulunur.
- İşletmelerin temel problemlerinin araştırılmasında yöneticilere yardımcı olur.
- Araştırma sürecinin yöneticilere çeşitli konularda yardımcı olmasını sağlar.
- İşletme içi iletişime, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçelemeye katkıları olur.

Stratejik yönetimin en önemli yapı taşlarından birisi

Tablo 1. Geleneksel Planlar ile Stratejik Planlar Arasındaki Farklar

Stratejik Planlama	Geleneksel Planlama
Eylem merkezlidir, planlama ve uygulamayı tek süreç olarak görür.	Plan merkezlidir, uygulama ayrı ele alınır.
Durum analizini, örgütsel değerlerin eleştirisini ve performansın gözden geçirilmesi gerekir.	Örgütün değerleri ve performansı eleştirel bir şekilde ele alınmaz.
Çevre gözden geçirilir.	Çevre nadiren gözden geçirilir.
Misyon ifadesi açıktır ve planların uygulanma kapasitesi iyi analiz edilir.	Amaçlar muğlaktır, tutarlılıkları ve uygulanabilirlikleri test edilmez.
Proaktif, beklenmedik durumlara hazırlıklıdır.	Reaktif, beklenmedik durumlara hazırlıksızdır.
Kaynakların tahsisine odaklanır, bütçe anahtar rol üstlenir.	Planlama bütçeden ayrılır.
Planlama bir süreç olarak devam eder.	Planlama süreci periyodiktir.
Planlama ve örgütsel öğrenme için bir kapasite oluşturur.	Kapasite yaratımı açık bir amaç olarak tanımlanmaz.
Örgütün iç ve dış çevresine odaklanır	Örgütteki sabit sorunlara odaklanır.

Kaynak: Becerikli, 2000b:72; Gunn, 1988:9'dan alıntı.

de stratejik planlama kavramıdır. Stratejik planlama, değişen çevre koşulları içinde, örgüt kaynaklarının genişletilmesi ve ortaya çıkan fırsatlar ile örgütün kaynakları arasında optimal bir uyumun sağlanması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi ile ilgili bir yönetim ve karar süreci olarak tanımlanmıştır (İçöz, 1996:81-82). İşletme riskini etkileyen değişkenlerin göreceli olarak az olduğu dönemlerde klasik planlama anlayışı “amaçlara etkin bir şekilde ulaşabilmek” düşüncesinden yola çıkılarak tanımlanırken, özellikle dış çevredeki belirsizliklerin ve değişkenlerin artması sonucu, planlama anlayışının içeriği de genişleyerek “riski en aza indirebilmek ve rekabet avantajı yakalayabilmek” düşüncesine dayalı stratejik planlamaya dönüşmüştür (Akmel, 1992:10). Tablo 1.’de geleneksel planlar ile stratejik planlar arasındaki farklar belirtilmiştir.

Türkiye’deki işletmeler üzerinde yapılan araştırmalar stratejik planlamanın ilk beş temel amacının şu şekilde tespit edildiğini göstermektedir (Eren ve ark., 2000:102):

- Büyüme ve Pazar payını arttırmak (%29.8)
- Verimliliği arttırmak (%24.2)
- Pazardaki prestiji arttırmak (%11.4)
- Yenilik yaratmak (%10.6)
- Pazar Çeşitlendirmek (%8.0)

Planlamada temel amaçların büyük bir çoğunlukla büyüme, pazarlama, verimlilik ve yenilik üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

Diğer taraftan, stratejik yönetim ile stratejik plan kavramları birbirinden farklıdır. Stratejik plan, stratejik yönetimin ilk aşamasını oluşturur, dolayısı ile stratejik yönetimin bir parçasıdır. Stratejik planlama stratejik yönetimin formülasyon safhası olarak da ifade edilmektedir. Stratejik planlama organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışmadır (Kılıç ve Ertan, 2006:79; Bryson, 2004:6’ dan alıntı).

3. Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci

Konaklama işletmelerinde plan yapmadan önce işletmeyi etkileyebilecek iç ve dış faktörler ile bunların değişim hızları konularında öngörüle bulunmak iki nedenden dolayı zorluk içermektedir: Birincisi, planlama çalışmalarında bulunacak kişilerin bilgi, tecrübe, yetenek ve deneyimlerinin yetersiz oluşu; ikincisi de, sektöre özgü mevsimsel değişkenlikler, fiyat değişiklikleri ve rekabet gibi nedenlerden dolayı talepteki belirsizliklerdir (Kıngır, 2006:462). Nitekim, 2001 Yılında Türkiye’de meydana gelen ekonomik krizin turizm sektöründeki etkileri konusunda yapılan bir araştırma, turizm işletmelerinin bir çoğunun krizi öngöremedikleri gibi, yöneticilerin kriz yönetimi konusunda yeterince bilgili olmadığını da göstermiştir. Özellikle bir çoğu klasik aile işletmeciliği tarzı ile yönetilen küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinin, sektördeki genel yönetim anlayışının ve ülkedeki hakim ticaret kültürünün de etkisiyle, proaktif

çağdaş yönetim tekniklerinden yoksun ve gelişigüzel yönetsel uygulamalara sahip oldukları anlaşılmıştır (Okumus ve Karamustafa, 2005:957).

Konaklama işletmelerinde, özellikle de otel işletmelerinin stratejik planlarında çevresel faktörlerin etkilerini belirlemek zaman ve çaba gerektiren zorlu bir süreçtir. Bu etkilerin analizlerinde ekonomik, teknolojik, politik ve yasal çevresel faktörlerin yanında pazar ve rekabete ilişkin etkenlerin de devamlı gözden geçirilmesi gerekmektedir (Bolat, 2000:4).

Bir işletmenin dış çevresi üç farklı şekilde olabilir (Ofluoğlu ve ark., 2006): Birincisi gerçek dış çevre olup hükümet politikaları, rakipler, satıcılar, tüketiciler, genel ekonomik ve teknolojik çevre gibi unsurlardan oluşur. İkinci olarak, dış çevrenin sınırlarının yöneticilerin farklı algılamalarına göre değişeceğini ifade eden algılanan dış çevre gelmektedir. Gerçek dış çevre ile algılanan dış çevre arasındaki mesafe ise stratejik açıkların doğuracağı riskleri belirlemektedir. Üçüncü olarak da, yöneticilerin algıladığı çevre içinde tercih ettiği ve önemsedikleri uygulama ve karar alanı çevresi gelmektedir. Bir otel işletmesinin temel dış çevre faktörleri; turistler, konaklama işletmeleri, seyahat acentaları, tur operatörleri, ulaştırma işletmeleri, yiyecek-içecek sektörü, eğlence, alışveriş ve hediyeleşme eşya sektörü, inşaat sektörü, gönüllü kuruluş, vakıf ve dernekler, turizm alanındaki çeşitli yasal düzenlemeler ve gelişen iletişim teknolojileridir.

Dış çevreyi stratejik yönetimde bir karar değişkeni olarak belirleyen üst yönetim, aynı dış çevrenin işletme misyonu üzerindeki etkilerini amacın revizyonunda belirleyici bir unsur olarak görmekte; bu durumda, dış çevre hem belirlenen hem de belirleyici olan bir rol üstlenmektedir (Asunakutlu ve Coşkun, 2000:23). Konaklama sektöründe dış çevre belirlenen rolden ziyade belirleyici bir rol oynamaktadır.

3.1. SWOT Analizi ve Planlama

Konaklama işletmelerinin stratejik yönetim sürecinde ilk olarak SWOT analizini uygulamaları gerekmektedir. SWOT analizi herhangi bir ürünün rakiplerine karşı avantaj ve dezavantajlarını ortaya koyarak işletmenin bu ürünle karşılaşabileceği fırsat ve tehditlerin önceden belirlenmesini, işletmenin zayıf ve güçlü yanlarının ortaya konmasına yarayan bir tekniktir. Bu analiz sonucu elde edilen veriler, saha sonra stratejik planlamada değerlendirilmektedir (Güngör ve Arslan, 2004:68). SWOT kelimesi İngilizce dört kelimenin baş harflerinden oluşmaktadır (S/Strengths=Güçlü Yönler, W/Weaknesses=Zayıf Yönler, O/Opportunities=Fırsatlar, T/Threats=Tehditler).

Tablo.2’de örnek bir SWOT analizi verilmiştir. Ancak konaklama işletmelerinin kendilerine has özellikleri nedeniyle, SWOT analizinde yer alan unsurlar değişkenlik gösterecektir. Örneğin konaklama işletmelerinin SWOT analizlerinde stok ve patent faktörleri genellikle yer almazlar.

Bir konaklama işletmesinin muhtemel bir SWOT

Tablo 2. Bir İşletmenin Örnek SWOT Analizi

Potansiyel Güçlü Yönler -Pazar liderliği -Güçlü araştırma ve geliştirme -Yüksek nitelikli ürünler -Maliyet avantajları -Patentler	Potansiyel Zayıf Yönler -Stokların Büyüklüğü -Pazara göre fazla kapasite -Yönetim değişiklikleri -Pazardaki zayıf imaj -Yönetim derinliğinin olmaması
Potansiyel Fırsatlar -Yeni pazarlar -Ticari engellerin kalkması -Rakiplerin başarısızlığı -Farklılaşma -Ekonomik sıçramalar	Potansiyel Tehditler -Pazarın doyuma ulaşması -Yönetimin el değiştirmesi -Düşük maliyetli yabancı işletmeler -Pazarın ağır gelişmesi -Hükümetlerin aşırı düzenleme ve denetimleri

Kaynak: Dessler, 2000:173.

analizi (1) ise genel hatlarıyla şu konuları kapsayacaktır (Şişman, 2007):

Konaklama İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri:

- İşletmenin kapasitesi ve donanımı
- Personelin ve yöneticilerin eğitimi, tecrübeleri
- Personel tedariki
- Müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin çeşitliliği/kalitesi
- İşletmedeki sağlık ve hijyenik koşullar
- Kontrol ve denetimlerin nasıl sağlandığı
- Maliyetler
- Güvenlik
- Beklenmeyen olaylara karşı hazırlık (Yangın, deprem, sel vb)
- Ekonomik ve finansal krizlere karşı hazırlık
- İşletme içi İletişim

İşletme Dışı Tehdit ve Fırsatlar:

- İşletmenin kuruluş yeri
- Ulaşım imkanları ve çeşitli merkezlere uzaklığı
- Rakip işletmelerin durumu
- Bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel durumu
- Teknolojik gelişmeler
- Yerel etkinlik ve olaylar
- Merkezi ve yerel kamu yönetimlerinin turizm politikaları
- Bölgenin alt ve üst yapısı
- Turizm sektöründe ülke ve bölge düzeyindeki gelişmeler
- Mevsimsel faktörler
- Küresel ölçekli gelişmeler

Bu analizler yapıldıktan sonra, elde edilen veriler doğrultusunda, işletmelerin uygulayacakları stratejilere göre planlama yapmaları gerekecektir. Uluslararası bir otel yönetiminde planlama süreci şu aşamalardan

oluşmaktadır (Gee, 94:342):

Amaçların Oluşturulması: İlk olarak yönetimin beklentilerine cevap verecek ve otelin misyonunun gerçekleşmesini sağlayacak amaç, hedef ve programlar tespit edilir.

Bilginin Toplanması: Bu aşamada kısa ve uzun vadeli planlama ve karar süreçleri için zamanında, kesin ve ilgili bilginin toplanması gerekir.

Tahminde Bulunma: İşletmenin günlük, haftalık, aylık, üç aylık ve yıllık oda doluluk oranlarının tahmin edilmesi gerekmektedir. Bu sayede gelir tahmini, personel planlaması ve kaynakların uygun bir şekilde tahsisi mümkün olacaktır.

Bütçeleme: Periyodik operasyonel ve yıllık işletme sermayesi bütçelerinin planlaması yapılır.

Pazarlama ve Satış: Pazar trendlerinin ve potansiyel pazarların analizi, doğru pazar payının belirlenmesi, promosyonların planlaması, ürün ve hizmetlerin satış hedeflerinin (oda, restourant, bar, banket, konferans, toplantı ve iş merkezleri vd.) tespiti çalışmaları yapılır.

Ürün ve Hizmet Planlaması: Yeni ya da mevcut pazar dilimlerinde yeni ürünlerin planlanması ve rakiplerin önünde olunması hedeflenir.

Planlar yapılırken, bu planları etkileyen faktörlerin zaman içerisinde hem içerik hem de etki ve önem derecesi olarak değişeceği göz önünde tutulmalıdır. Örneğin, Tablo 3.de görüleceği üzere, iş amaçlı seyahatlerde bir otelin tercih edilmesinde önemli olan faktörler bugün ve gelecekte farklı olacaktır. Bu durumda, müşteri profilinin çoğunlukla iş amaçlı seyahat edenlerden oluştuğu bir otel işletmesinin oda planlamasında ve dizaynında en çok önem verdiği kriter odaların sessiz olması iken, gelecekteki en önemli kriter ise odaların yüksek teknolojik ürün, iş ve iletişim olanaklarına sahip olması olacaktır. Bu durumda planların daima revize edilerek stratejik yönetim sürecine uyumlu hale getirilmesi gerekecektir.

Tablo 3. İş Seyahatlerinde Bir Otelin Bugün ve Gelecekte Tercih Edilmesinde Önemli Olan/Olacak Faktörler

Önem Sırası	Günümüzde Etkili Olan Faktörler	Önem Sırası	Gelecekte Etkili Olacak Faktörler
1	Sessiz oda	1	Yüksek teknolojik ürün, iş ve iletişim olanakları
2	Tam temizlik	2	Güvenli yer
3	Isı ve nem kontrolü	3	Sigara içilmeyen odalar
4	Yüksek güvenlik standartları	4	Yüksek güvenlik standartları
5	Güvenli yer	5	Etkin mesaj servisi
6	Etkin mesaj servisi	6	Tam temizlik
7	Sigara içilmeyen odalar	7	Sessiz oda
8	Şehir merkezine yakınlık	8	Uçuş mili kazanma fırsatları
9	Her şey dahil konaklama	9	Isı ve nem kontrolü
10	Çevre temizliği	10	Çevreci anlayışa sahip oda

Kaynak: Fache, 2000:358.

3.2. Konaklama İşletmelerinde Kullanılabilecek Alternatif Stratejik Araçlar

Konaklama işletmelerinin izleyeceği çeşitli stratejik araçlar bulunmaktadır. Bu stratejiler genellikle rekabet, dış kaynaklardan yararlanma, belirli ürün ve hizmetlerde uzmanlaşma ve farklılaşma, kaynak yönetimi, maliyet, patent hakkı gibi alanları kapsamaktadır. Farklı sektörlerde yer alan işletmelerde kullanılan stratejik yönetim araçları konaklama işletmelerine uyarlanarak kullanılabilir. Bunlar portföy analizleri, q-sort analizi, senaryo analizi, arama konferansı, delphi tekniği, nominal grup, multivoting, açık grup, kalite çemberleri, fayda-maliyet analizleri ile risk analizi gibi belli başlı stratejik yönetim araç ve tekniklerinden oluşmaktadır (Aktan, 2008b:8-10). Konaklama işletmelerinin strateji seçiminde başta işletmelerin kapasitesi, kategorisi, yönetim tarzı, sahip olduğu kaynaklar, deneyimleri ve bilgi seviyesi olmak üzere bir çok iç ve dış çevresel faktörler önemli rol oynayacaktır.

Otellerin izledikleri stratejiler konusunda yapılan bir araştırmada, birbirine benzer stratejiler izleyen oteller gruplandırılmış ve dört farklı stratejik grup ortaya çıkmıştır (Claver-Cortes ve Pereira-Moliner, 2007:11-13):

- İlk grup, kategori ya da fiziksel kaynaklar yönetimi stratejisidir. Bu stratejide işletmenin bulunduğu kategori, oda başına düşen personel sayısı, donanım, sunulan hizmet ve fiyatlar dikkate alınmaktadır.
- İkinci grupta İletişim teknikleri ve bilgi sistem kullanım seviyeleri, bilgisayarlaşma oranı, personel eğitim seviyesi gibi faktörlere dayalı soyut kaynak yönetim stratejisi yer almaktadır.
- Bu grupta uzmanlaşmaya dayalı alan stratejisi yer almaktadır.
- Son olarak, çevre ve kalite sertifikalarına, oda sayısına önem veren iyileştirme ve boyut stratejisi yer almaktadır.

Kimi işletmeler bu stratejilerden sadece birini uygularken, bazıları da bunlardan birkaçını birlikte uygulama yoluna gidecektir. Araştırmadaki bulgulara göre; genellikle bağımsız işletilen küçük ölçekli, üç yıldızlı otel işletmelerinin tüm stratejik grupların

altında performans gösterdiği ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan rekabet açısından stratejileri kapasite ve fiziksel kaynaklara dayanan işletmelerin en az önemi iyileştirme ve boyut stratejilerine verdikleri görülmüştür. Belirli alanlarda uzmanlaşmayı strateji olarak tercih eden otel işletmelerinin en kötü donanıma sahip olduğu ilginç bir bulgu olarak göze çarpmaktadır. Bu işletmeler bilgisayarlaşma oranı olarak ortalamanın biraz üstünde olmasına rağmen, diğer stratejik yaklaşımlardan uzaktır. İyileştirme ve boyut stratejisine önem veren otel işletmeleri ise genellikle zincir işletmelerdir. Bunlar diğer stratejilerde de genellikle ortalamanın üzerinde olmalarına karşın, oda başına düşen personel sayısında ortalamanın altında kalmaktadırlar.

Konaklama işletmelerinde stratejik araç olarak bir başka uygulama da dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmesidir. Yapılan bir araştırmada, sektörde yer alan yöneticilerin kat hizmetleri, güvenlik, rekreasyon ve animasyon faaliyetleri ile bahçe ve çevre düzenlemesi gibi belirli departman ve birimlerde dış kaynaklardan yararlanmayı benimsedikleri görülmüştür (Espino-Rodriquez ve Robaine, 2005:697). Ancak, özellikle yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve güvenlik gibi departmanların faaliyetlerinin başka firmalar tarafından yerine getirilmesi olumlu sonuçların yanında olumsuz sonuçlara da yol açabilecektir. Bu yolla başta maliyetlerin azaltılması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, sunulan hizmetlerin geliştirilmesi ve organizasyon esnekliğinin artırılması gibi çeşitli avantajların yanında, hizmet kalitesinin düşmesi, karda azalma, kontrolün kaybedilmesi, işletme bilgilerinin rakip işletmelerin eline geçme riski, müşteriler ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler gibi dezavantajlar da söz konusu olabilecektir (Türksoy, 2005:14-16).

Henüz ülkemizdeki otellerde uygulanmayan, yöneticilerin işletmeyi finansal boyut, müşteri boyutu, işletme içi yöntemler boyutu ve öğrenme-gelişme boyutu olarak farklı açılardan değerlendirmesine imkan sağlayan bir başka stratejik yönetim aracı da kurumsal karne uygulamasıdır (Bertan, 2009:2526). Kurumsal karne yaklaşımı stratejiyi bu boyutlar arasında neden-sonuç ilişkisini kullanarak açıklamaya çalışır. Bu nedenle

bu yaklaşımda öncelikle boyutlar arasındaki nedensellik ilişkileri tanımlanmalıdır. Örneğin, konaklama işletmelerinde finansal boyutta doluluk oranını arttırmak bir sonuç olarak ele alındığında, bu sonuca ulaşmak müşteri boyutundaki müşteri sadakati ile sağlanmaktadır. Müşteri boyutunda müşteri sadakati bir sonuç olarak ele alındığında ise, bu sonuca işletme içi yöntemler boyutunda hizmetteki aksaklıkların azaltılması ya da hizmet kalitesinin artırılması ile varılabilir (Bertan, 2009:2534).

Konaklama işletmelerinde kullanılabilir bir başka stratejik yönetim aracı kıyaslama (benchmarking) tekniğidir. Bu teknik işletmenin, lider konumda olan başka bir işletmeyi -ya da uygulamayı- model olarak kendi işleyiş süreçleriyle karşılaştırması, eksiklikleri tespit etmesi ve gerekli önlemleri almasına dayanmaktadır (Çatı ve ark., 2007:147). Kıyaslama tekniğinde dört temel yöntem uygulanabilir (Kano ve ark., 2001:975):

- Rekabetçi kıyaslama: Doğrudan rakip firmaların uygulamaları ile yapılan kıyaslama
- İşletme içi kıyaslama: İşletmedeki en iyi uygulamaların değerlendirilmesi
- Fonksiyonel kıyaslama: Başka sektörlerde benzer en iyi uygulamalar ile yapılan kıyaslamalar
- Jenerik kıyaslama: Farklı sektörlerde kendi alanlarında en iyi olan işletmelerle yapılan kıyaslamalar.

Bu tekniği konaklama işletmelerinde uygulamak, birbirinden çok farklı konaklama işletme türleri (otel, motel, tatil köyü, apart otel vs.) ve kapasiteleri olduğundan zor gözükmektedir. Ancak büyük ölçekli oteller küçük ölçekli konaklama işletmelerine oranla birbirlerine organizasyon yapısı olarak daha çok benzediğinden, bunlarda uygulanması nispeten daha kolay olacaktır.

Konaklama işletmelerinde uygulanacak stratejiler açısından rekabet stratejisi, ürün ve hizmetlerde çeşitlenme, patent hakkına sahip teknoloji üretme, maliyetleri düşürme ve farklılaştırma stratejileri incelenmiş, bunlardan rekabet stratejisinin markalaşma ve uluslar arası gelişme şeklinde belirli kategorilerdeki işletmelerce uygulanabileceği, patent hakkının ise son derece sınırlı olabileceği vurgulanmıştır (Özer ve ark., 2007:338-342).

Rekabet açısından öne sürülen uluslar arası gelişme stratejileri ve markalaşma stratejileri tartışmaya açık bir konudur. Konaklama işletmelerinin bir çoğunun küçük ve orta ölçekli işletmeler olduğu düşünüldüğünde, uluslar arası gelişme stratejilerinin ancak büyük ölçekli ve finansal açıdan güçlü, profesyonel deneyime sahip ulusal ve uluslararası zincir otel işletmeleri açısından mümkün olabileceği görülmektedir. Ancak büyüme yerine bu tür işletmelerle stratejik ittifaklara gidilerek çeşitli avantajlar elde edilebilir. Özellikle, potansiyel turistler açısından ulusal ve uluslararası profesyonel işletmelerin varlığı; hizmet standardı, turistik ürün güvencesi ve marka imajı oluşturulması gibi konularda çeşitli yararlar sağlamaktadır (Aksu, 2000:273). Bunlara daha iyi rezervasyon olanakları, profesyonel yönetim yardımı,

reklam ve tanıtımda maliyet tasarrufu gibi avantajlar eklenebilir. Örneğin, Küba'da konaklama sektöründe yerli yatırımcılarla ortak yatırım yapan profesyonel yabancı girişimciler, bu ülkedeki yerli girişimci ve yöneticilere know-how, yönetim teknikleri ve pazarlama konularında önemli katkılarda bulunmuşlardır (Carvino ve Bonache, 2005:458).

Patent hakkına sahip teknoloji üretme stratejisi emek-yoğun özellik gösteren konaklama işletmeleri için pek mümkün görülmemekte, uygulama alanları ancak otomasyon ve bilgi işleminin sınırlı ölçüde uygulanabildiği önbüro, kat hizmetleri, muhasebe ve satın alma departmanlarında mümkün olabilmektedir.

Hem düşük maliyet hem de farklılaşmayı hedefleyen, ancak diğer işletmelere göre daha dar bir pazar payını hedefleyen odaklanma stratejisi de bir başka yaklaşımdır. Bu durumda işletmeler maliyetlerini düşürmek için mevcut birimlerin kapasitelerini küçülüp daha fonksiyonel hale getirerek, otomasyonu ve teknolojiyi sınırlı da olsa mümkün mertebe uygulayarak personel, su ve enerji giderlerinde tasarrufta bulunabilirler.

Bu stratejilerin yanında savunucu ve keşfedici stratejik açılımlar da söz konusudur. Savunucu strateji sabit bir ürün ya da hizmet alanı belirleyerek işletmenin güvenli bir konumda kalmasını tercih eden, geleceği belirsiz faaliyet alanlarından kaçınmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Keşfedici strateji ise büyüme ve yeniliğe önem veren, yerin ürünler geliştirmeyi ve pazarda lider olmayı tercih eden bir düşünceye dayanmaktadır (Taştan, 2008).

Konaklama işletmelerinin kapasitesi strateji seçiminde çok önemli bir rol oynayan etkidir. Küçük ölçekli ve aileler tarafından işletilen konaklama işletmeleri genellikle planlamadan yoksun, profesyonel olmayan yönetim tarzlarına sahiptirler. Stratejik ve operasyonel faaliyetlerde alınan kararlarda sorumluluk genellikle aile bireyleri tarafından alınmakta, işletme çalışanlarının görüşleri dikkate alınmamaktadır (Peters ve Buhali, 2004:407, 413). Bu işletmelerin profesyonel yardım almaları ve stratejilerini buna göre şekillendirmeleri gerekmektedir. Büyük ölçekli, özellikle de zincir işletmelerde stratejik uygulamalar sistematik bir şekilde ele alınmakta ve uygulanmaktadır. Bunda en büyük etken, işletmelerin bu uygulamaları yapabilecek deneyimli ve profesyonel kadrolara sahip olmasıdır.

Bir çok konaklama işletmesinde, özellikle de kriz dönemlerinde, maliyetleri düşürme, kalitede iyileşme ve yeni yatırımlar gibi seçenekler konusunda ihtiyatlı davranıldığı, tercihlerin genellikle günü kurtarmaya yönelik, dolayısı ile inisiyatiflerin proaktif olmaktan ziyade reaktif ve taktiksel faaliyetler üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmiştir (Okumus ve Karamustafa, 2005:949). Bu nedenden dolayı, işletmeler stratejik yönetim sürecinde çeşitli krizlerin de çıkabileceğini dikkate alarak, stratejik yönetime uyumlu olacak şekilde alternatif stratejik planlarını hazırlamalı, mevcut planların yapılarına gerekli değişiklik ve revizyonlara izin verecek esnekliği yansıtmaları gerekmektedir.

3.3. Stratejik Uygulama ve Kontrol

Stratejiler geliştirildikten sonra üst yönetimin sorumluluğunda orta ve alt yönetim kademeleri ile işbirliğine gidilerek aksiyon planlarının uygulanmasına geçilir. Stratejik uygulama evresinde stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması ve tüm kaynaklar ile sistemlerin harekete geçirilmesi, stratejileri yerine getirebilecek nitelikte insan kaynaklarının seçimi, eğitilmesi ve bunlara uygun yönetim birimlerinin ve liderlerinin seçimi ile uygun örgütsel iklim ortamının hazırlanması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2005). Bu safhada alt departmanların (yiyecek-içecek, önbüro ve kat hizmetleri, muhasebe, insan kaynakları vs.) hazırladığı uygulamaya yönelik program ve bütçeler faaliyete geçerken, bunlara ilişkin bilgi ve verilerin sağlıklı bir şekilde elde edilmesi ve bu bilgilerin düzenli bir şekilde akışının sağlanması büyük önem arz etmektedir.

Başarılı bir stratejik kontrol işletmenin çeşitli foksyonlarının performansı ve standartlara uygunluğu ile ilgili geçerli, güncel ve güvenilir enformasyon gerektirmektedir. MIS (Management Information Systems-Yönetim Bilgi Sistemi) adı verilen bu yapının yeterli düzeyde bilgi sağlayıp sağlamadığı yöneticiler tarafından test edilmelidir (Kutlu, 2010). Konaklama işletmelerinde özellikle önbüro-kat hizmetleri otomasyon sistemlerinde elde edilen rezervasyon bilgileri işletmelerin gelecekteki muhtemel gelir ve gider projeksiyonlarına ışık tutacağı için finansal stratejilerin kontrol edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerde kontrol geriye yönelik, ileriye yönelik ya da eş zamanlı olarak üç farklı şekilde yapılabilir. Her üç yaklaşımda da kontrol evreleri sunlardan oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2005):

- Standartların oluşturulması,
- Mevcut durumun ölçülmesi ve belirlenmesi,
- Standartlarla mevcut durumun karşılaştırılması ve varsa sapmaların belirlenmesi ve yorumlanması
- Gerekli düzeltmelerin yapılması.

Konaklama işletmelerinde üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi eş zamanlı kontrol yaklaşımını diğer yaklaşımlara göre daha önemli kılmaktadır. Özellikle önbüro departmanı ile yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanları arasında eş zamanlı bilgi akışı ve bilgilerin kontrolü diğer departmanlara kıyasla daha büyük önem taşımaktadır. Zira, başta kat hizmetleri ile yiyecek-içecek departmanları olmak üzere tüm departmanlar özellikle önbüro departmanından gelecek olan konaklama verilerine göre faaliyetlerini yönlendirmektedir (örneğin; mutfakta hazırlanarak servis edilecek olan yiyecek-içecek miktarı, temizlenecek oda sayıları). Bu nedenden

dolayı konaklama işletmelerinde diğer alt departmanların aksiyon planlarının uygulanmasının ve kontrollerinin özellikle önbüro departmanının plan ve faaliyetleri ile koordineli bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu noktada önbüro departmanında uygulanan manuel ya da otomasyona dayalı sistemlerin işletme yapısına uygun olarak seçilmesi gerekir.

4. SONUÇ

Konaklama işletmelerinin başta talep olmak üzere son derece belirsiz ve değişken parametrelere sahip bir iklimde faaliyet göstermesi, bu işletmelerin uzun dönemde tek bir strateji üzerinde odaklanmalarını zorlaştırmaktadır. Türkiye'deki işletmelerin büyük çoğunluğu temel strateji olarak içsel büyüme stratejisini benimserken, stratejik planlamada temel amaçlar yine çoğunlukla büyüme ve pazar konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşletmelerin daha farklı stratejik açılımlara ve alternatiflere sahip olması gerekmektedir. Konaklama işletmelerinin bir ya da iki strateji izlemek yerine karma stratejiler güderek başarıya ulaşma şanslarını artırmaları mümkündür. Bir strateji bazen diğer bir stratejinin aracı ve tamamlayıcısı da olabilmektedir. Örneğin, maliyet stratejisine önem veren bir işletmenin dış kaynaklardan yararlanma stratejisini de izleyerek maliyetler de istenilen hedeflere ulaşması daha kolay olacaktır. Yine aynı şekilde büyük konaklama işletmeleriyle yapılan stratejik ittifaklar da, bir çok avantajın yanı sıra, maliyetlerde de tasarruf sağlayacaktır.

Literatürde konaklama işletmelerinde stratejik yönetim ile ilgili olarak kaynakların sınırlı olması, işletme yöneticilerinin stratejik yönetim ile ilgili algılarını diğer sektörlerdeki mevcut uygulamalar ve ilgili genel bilgilerle sınırlandırmaktadır. Konaklama sektörünün diğer sektörlerden farklı olması (örneğin hizmetin stok edilememesi ve üretim ile tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi gibi), diğer sektörlerdeki stratejik uygulamaların bu sektördeki geçerliliğini tartışmalı hale getirmektedir. Bu nedenden dolayı, konuyla ilgili olarak yapılan çalışma ve araştırmaların teşvik edilmesi gerekmektedir.

Son Notlar

(1) Konaklama işletmesi SWOT analiz örneği yazarın kişisel katkısı ve http://www.turizmdebusabah.com/haber_detay~haberNo~29588~f~otel_i%C5%9Fletmel_erinde_swot_analizleri.htm sitesinden alınan bilgilerle oluşturulmuştur.

KAYNAKLAR

- Akmel, J., (1992), "Turizm İşletmelerinde Stratejik Planlama", *Turizm Yıllığı*, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Yayını, Ankara, 8-19.
- Aksu, A. A., (2000), "Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri", *Balkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı: 4, 269-281.
- Aktan, C. C., (2008a), "Geleceği Kazanmanın Yolu:Stratejik Yönetim", <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf>,s.1-15, (Erişim tarihi: 12.01.2008).
- Aktan, C. C., (2008b), "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", *Çimento İşveren Dergisi*, Temmuz-Ağustos 2008: Sayı: 4, Cilt: 22, 4-21.
- Asunakutlu, T. ve Coşkun, B., (2000), "Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 2, Sayı: 4, 19-27.
- Becerikli, Y. S., (2000a), "Stratejik Yönetim Planlaması:2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", *Amme İdare Dergisi*, Cilt. 33, Sayı. 2, 97-109.
- Becerikli, Y. S., (2000b), "Kriz Anlarında Stratejik Yönetim Planlaması:Turizm Bakanlığı'nın Kriz Çalışmaları", *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 59-87.
- Bertan, S., (2009), " Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne", *Journal of Yasar University*, 16/4, 2525-2538.
- Bolat, T., (2000), "Otel İşletmelerinde Stratejik Pazarlama Planlaması ve Bir Uygulama", 5. Ulusal Pazarlama Kongresi, 16-18 Kasım, Antalya, 1-17.
- Bryson, J. M., (2004), *Stratejik Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 3.Ed, Jossey-Bass, 6 s., San Francisco.
- Carvino, J. ve Bonache, J., (2005), "Hotel Management in Cuba and Transfer of Best Practices", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, No. 6, 455-468.
- Claver-Cortes, E., Molina-Azorin, J. F. ve Pereira-Moliner, J., (2007), "The Impact of Strategic Behaviours on Hotel Performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, No. 6, 6-20.
- Çatı, K., Kınır, S. ve Mesci, M., (2007), "Kıyaslamaya İlişkin Teorik Bir Çalışma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com, ISSN: 1304-0278, Cilt. 6, Sayı. 21, 147-171.
- Dessler, G., (2000), *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*, 2nd ed., Prentice Hall, 173 s., USA.
- Durna, U. ve Eren, V., (2002), "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim", *Amme İdare Dergisi*, Cilt. 35, Sayı. 1, 55-57.
- Eren, E., (1993), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım-Yayıncılık, 97 s., İstanbul.
- Eren, E., Aren, S. ve Alpkın L., (2000), "İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 1, 96-123.
- Espino-Rodriguez, T. F. ve Robaine, V. P., (2005), "The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services:An Empirical Exemanition in the Hotel Sector", *The Service Industries Journal*, 25/5: 689-708.
- Fache, W., (2000), "Methodologies for Innovation and Improvement of Services in Tourism", *Managing Service Quality*, Vol. 10, Num: 6, 356-366.
- Gee, Y. C., (1994), *International Hotel Management*, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 342 s., USA.
- Gunn, C.A., (1988), *Tourism Planning*, Taylor Francis, 9 s., USA.
- Güçlü, N., (2003), "Stratejik Yönetim", *G.Ü Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, 61-85.
- Güngör, S. ve Arslan, M., (2004), "Turizm ve Rekreasyon Stratejileri İçin SWOT Analizi, Görsel Kalite Değerlendirmesi, Turizm Tesislerinin Beğenirliliği ve Turizm Tesisleri Durum Analizi Uygulaması", *S.Ü. Ziraat Fakültesi Dergisi*, 18(33), 68-72.
- İçöz, O., (1996), *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*, Anatolia Yayınları. 81-82 ss, Ankara.
- Jauch, L. ve Glueck, W., (1989), *Strategic Management and Business Policy*, McGraw Com, 18 s., Newyork.
- Kano, M., Drummond, S., Miller, C. ve Barclay, S., (2001), "Learning From Others: Benchmarking in Diverse Tourism Enterprises", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7&8, 974-980.
- Kılıç, M. ve Erkan, V., (2006), "Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?", *Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 77-93.
- Kınır, S., (2006), "Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar", *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 15, 457-481.
- Kutlu, M., *Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi (MIS)*, <http://www.merih.net/m2/str/stramis.htm> (Erişim Tarihi: 05.01.2010).
- Ofluoğlu, G., Arslan, G. ve Aydemir, S., (2006), "Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi", *Kamu-İş (İş Hukuku ve İktisat Dergisi)*, C: 8, S: 4, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/847.pdf> (Erişim Tarihi: 20.01.2008).
- Okumus, F., (2002), "Can Hospitality Researchers Contribute to the Strategic Management Literature", *International Journal of Hospitality Management*, Volume 21, Issue 2, 105-110.
- Okumus, F. ve Karamustafa, K., (2005), "Impact of an Economic Crisis-Evidence from Turkey", *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No .4, 942-961.
- Öğüt, A., Akgemici, T. ve Demirsel, M. T., (2004),

- “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 12, 277-290.
- Özalp, İ., Koparal, C., ve Berberoğlu, G., (1998), “Yönetim Kavramı”, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.951, Eskişehir, 1-17.
- Özer, O. K., Ergün, Ö. ve Tagraf, H., (2007), “Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim”, I. Ulusal Türkiye Turizm Kongresi, 07-08 Eylül, Sakarya Üniversitesi Karasu Meslek Yüksekokulu, Sakarya, 332-346.
- Peters, M. ve Buhalis, D., (2004), “Family Hotel Business:Strategic Planning and the Need for Education and Training”, *Education & Training*, Volume 46, Number 8-9, 406-415.
- Poister, T. H. ve Gregory D. S., (1999), “Strategic Management in the Public Sector”, *Public Productivity & Management Review*, Vol. 2, No. 3, 308-325.
- Şişman, A., (2007), “Otel İşletmelerinde SWOT analizi”, http://www.turizmdebusabah.com/haber_detay~haberNo~29588~f~otel_i%C5%9Fletmelerinde_swot_analizleri.htm, (Erişim Tarihi: 10.09.2007).
- Taştan, M., (2008), “Bilgi Çağında Stratejik Yönetim”, http://www.humanresourcesfocus.com/konu5_1.asp/, (Erişim tarihi: 03.03.2008).
- Türksoy, A., (2005), “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 5, Sayı.1-2, 11-18.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S., Kadri (2004-2005), http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/hulgen/ders_verileri/stratejik_yonetim_prezantasyonu_2004_2005_bolum14.ppt, (Erişim Tarihi: 06.01.2010).

