

## ÇOKULUSLU OTEL ZİNCİRLERİNİN BÜYÜME VE ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ

### GROWTH AND INTERNATIONALISATION STRATEGIES OF MULTINATIONAL HOTEL CHAINS

Önder MET\*

#### ÖZET

Bu çalışmada, uluslararası otel grupları ve zincirlerinin büyüme olgusu ve stratejileri incelenmeye çalışılmıştır. Uluslararası otel zincirleri bir ülkeye giriş yaptıklarında yerel ortakları ile işbirliğine gitmektedirler. Gerek yerel ortak, gerekse ulusal turizm sektörü açısından bu işbirliğinden en çok yararın sağlanabilmesi için, yabancı otel şirketlerinin ve çalışma yöntemlerinin iyi tanınması gereklidir. Diğer yandan, çokuluslu otel grupları, ulusal otel zincirlerinin uluslararasılaşması için iyi bir örnek oluşturmaktadır. Otel zincirlerinin uluslararası sıralamalarında Güney Kıbrıs, Küba ve Malta gibi ülkelerden şirketler olabilirken, bir Türk otel zinciri bulunmamaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Çokuluslu otel zincirleri, giriş biçimi tercihleri, büyüme stratejileri, uluslararasılaşma, küreselleşme, genişleme.

#### ABSTRACT

In the study, growth phenomenon and strategies of international hotel groups and chains were examined. As international hotel chains enter a country, they make cooperation with their local partners. It is necessary to recognise the foreign hotel companies and their working methods in view of both local partner and national tourism industry in order to benefit considerably from this cooperation. On the other hand, multinational hotel groups constitute a good model for the internationalization of national hotel chains. As companies from countries such as South Cyprus, Cuba and Malta are in the international rankings of hotel chains, any Turkish hotel chain does not exist.

**Keywords:** Multinational hotel chains, entry mode preferences, growth strategies, internationalization, globalization, expansion.

---

\* Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Öğretim Üyesi

## **GİRİŞ**

Dünyada bir yandan artan uluslararası seyahatler ve turizm, diğer yandan küreselleşme süreci, otel şirketleri arasında rekabeti arttırmakta ve büyüyen uluslararası pazardan pay alma yarışını hızlandırmaktadır. Bu süreç, başarılı olmak için otel şirketlerini büyümeye ve büyüklüğün avantajlarından yararlanmaya zorlamaktadır.

Otel şirketlerinin büyümesini, uluslararasılaşmasını veya uluslararası zincirlerin politikalarını konu alan Türkçe çalışma azdır. Bu çalışmanın amacı, otel gruplarının veya zincirlerinin büyüme ve uluslararasılaşma olgusunu incelemektir. Uluslararası alanda tanınmış büyük otel zincirleri gerek iç gerekse küresel pazarlarda hangi stratejiler ile büyümüşler ve büyümektedirler? Büyüme seçeneklerinden hangileri uygulamada ağırlıklı olarak tercih edilmektedir? Bu tercihlerin altında yatan etkenler nelerdir? Uluslararası zincirlerin deneyimlerinden yerli ve ulusal zincirlerimiz için dersler çıkarılabilir mi? Bu çalışma, bu ve benzeri soruları aydınlatmaya yöneliktir. Çalışmada ikincil kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmiştir.

Konuya girmeden önce, konunun kapsamını ve bakış açısını belirlemek yararlı olacaktır. Büyüme olgusuna, otel işletmeciliğini temel yetenek alanları olarak gören ve küresel marka olan veya olmaya çalışan yabancı otel grupları ya da markaları açısından bakılacaktır. Bu zincirler daha çok kent otelleri olup işadamlarına hizmet vermektedirler. Konaklama sektörü genellikle işbirliğine dayanır ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Tesis sahibi ile yöneten şirket çoğu zaman birbirinden farklıdır. Bu durumda büyüme politikası güden otel şirketi yatırım yapan değil, tesisi yöneten veya marka adını ve iş sistemini kullandıran ve otelcilikten para kazanan şirkettir. Kuşkusuz otel şirketi, işlettiği otellere sermaye yatırımı da yapabilir. Burada büyüme kavramı, otel sektöründe uzmanlaşarak gelirlerini ve karlarını arttırmak anlamındadır.

Çalışmada ulusal Türk otel zincirlerinin büyüme politikaları konu edilmeyecektir. Çünkü yerli otel zincirleri henüz uluslararası otel zinciri kimliği edinmiş değildir. Ancak yabancı otel zincirlerinin Türkiye'deki uzantıları çalışmanın ilgi alanı içindedir.

## **ÇOKULUSLU OTEL ZİNCİRLERİ**

### **Tanımı, Gelişimi ve Genel Özellikleri**

Çokuluslu otel zincirleri, birden fazla ülkede doğrudan yatırımları olan ve sözleşmeli anlaşmaların diğer başlıca biçimleri ile çalışan işletmelerdir (Dunning ve McQueen, 1982: 83). Çokuluslu otel zincirleri bir ülkede önce büyük kentlerde yatırım yapmaktadır. Çünkü kent otelleri daha çok yabancı

işadamlarına hizmet vermekte ve turizm talebinin dönemsel dalgalanmalarından daha az etkilenmektedir(Yarcan, 1998: 78).

Çokuluslu otel zincirlerinin temel özelliği, tüm bağlı birimlerinde tutarlılığı olan kaliteli ürün ve hizmet sunabilmeleridir. Kalite standardı ve güvencesi, konaklama hizmetlerinin önceden denenemez olması nedeniyle tüketiciler açısından önemlidir. Zincire bağlı olan tesisler dünya genelinde birbirlerine merkezi rezervasyon ağları ile bağlanmışlardır. Bunun yanı sıra zincirler, uluslararası büyüklükleri ve hizmet standartları ile marka imajı geliştirmişlerdir. Bu özellikleri ile, aynı adı taşıyan birimlerinin pazarlanması ve doluluklarının artırılması kolaylaşmaktadır. Konaklama sektöründe stoklanamaz ve taşınamaz nitelikte olan ürünün zamanında satılabilmesi karlılık için önemlidir. Ayrıca uluslararası otel zincirleri, coğrafi yayılma ve büyüme ile çeşitli konularda ölçek ekonomilerinden yararlanmakta ve riskleri dağıtmaktadırlar

Otel işletmelerinin ilk uluslararası büyüme örnekleri 20. Yüzyıl'ın ilk yıllarında başlamakla birlikte, asıl gelişme 2. Dünya Savaşı'ndan sonra olmuştur. Hilton, Sheraton ve Inter Continental, dışarıya giden Amerikalı turistlerin talebini karşılamak için denizaşırı yatırım yapan ilk Amerikalı oteller oldular. İngiliz Forte, Fransız Club Med ve Holiday Inns, Avrupa'da öncü otel zincirleridir (Zhao, 1998; 282). 1960'lar ve 1970'ler boyunca otelcilikte küresel genişleme, dünya seyahatlerindeki düzenli büyümeye cevap verdi. Küreselleşmenin önemli bir trend olduğu 1980'li ve 1990'lı yıllarda birçok Kuzey Amerikalı, Batı Avrupalı ve Asya-Pasifik bölgesinden otel şirketi büyüme fırsatları bulmak için dünya pazarlarına yayıldılar.

Turist varışlarının yoğunluğu ile uyumlu olarak otel kapasitesinin büyük bölümü Avrupa ülkelerinde ve ABD'ndedir. Uluslararası otel zincirleri de doğal olarak bu bölgelerde yer almaktadır. Önceleri uluslararası otel zincirleri ABD şirketleri iken günümüzde İngiliz, Fransız, Hong Konglu, Tayvanlı, Japon, İspanyol vd otel zincirleri uluslararası pazarlarda etkin olmaya başlamıştır (Yarcan, 1998: 79). Otel zincirlerinin bölge ve ülke seçimlerinde genellikle coğrafi yakınlık, politik, ekonomik, kültürel ve dilsel etkenler önemli rol oynamaktadır (Gee, 1994: 172). Doğal olarak dünya küreselleştikçe, gelişmekte olan ülkelere doğru artan uluslararası seyahatler, bu ülkelerde de konaklama kapasitesinin artırılmasını ve uluslararası standartlarda ürünün sunulmasını gerektirmektedir.

Günümüzde giderek artan sayıda şirket, iki genel nedenle küresel arenaya çekilmektedir: Birincisi, sanayileşmiş ülke pazarlarının yavaş büyüme hızı ve büyüme fırsatlarının yetersizliği, ikincisi, sanayileşmiş ülkelere göre hızlı büyüyen yabancı pazarların çekiciliğidir (Go ve Pine, 1995: 3-4). Otel işletmelerinin yabancı pazarlara girerek genişleme kararları şu güdülerden etkilenmektedir; (1) satışları artırma, (2) coğrafi çeşitlendirme, (3) kaynak ve işgücü tedariki, (4) dünyaca tanınan marka olmak (Yu, 1999: 18).

Turizm, dünyanın en büyük sektörlerinden biri olmasına ve küresel önemine rağmen hala hayat seyrinin gelişme aşamasındadır (Geller, 1998: 1). Dünya Turizm Örgütü (WTO) nün tahminlerine göre uluslararası turizm 21. Yüzyılda da büyümesini sürdürecektir. Dolayısıyla uluslararası varışların artış göstereceği ülkeler ve bölgeler, çokuluslu zincirler için genişleme fırsatları demektir. Diğer yandan otel sektörü, hala çok sayıda bağımsız (tekil) otellerden ve görelı olarak küçük bir otel zinciri grubundan oluşmaktadır. Çoğu işletme yerel ve bölgeseldir (Geller, 1998: 1). Dolayısıyla konaklama sektörü dağınık ve parçalıdır (Knowles, 1996: 291). Bu durum, artan küresel rekabet baskısı ile birleşince sektör içinde konsolidasyonu hızlandıracaktır. Kısacası otel işletmeleri gelecek dönemlerde sürekli genişleme arayışında olacaklardır.

### **Büyük Otel Zincirleri ve Büyüme Yönünden Özellikleri**

Otel şirketlerinin büyüklükleri, büyüme hızları ve uluslararasılaşma düzeyleri dikkat çekicidir. Otel sektöründe temel büyüklük ölçütü oda sayısıdır. Dünyada otel grupları arasında büyüklük sıralamasında 2004 yılı itibariyle Inter Continental Hotels Group 536,318 oda ve 3,520 otel sayısı ile birinci sıradadır. Oda sayısı ile otel sayısı, büyüklük açısından her zaman birbirine koşut değildir. Örneğin dünya sıralamasında 2004 yılında Cendant otel grubu 518,435 oda ile ikinci iken, otel sayısı 6,399 dur. En büyük 10 otel grubunun 7'si ABD, 2'si İngiltere ve 1'i Fransa kökenlidir (bkz.: Tablo 1 ve 2). Otel sektöründe olduğu kadar çok tesis sayısına sahip bir şirkete başka sektörlerde rastlamak olası görünmemektedir.

Otel grup veya zincirlerinin büyüklük sıralaması; sahip olunan, yönetim sözleşmesi ile işletilen, franchise verilen ve kiralanarak işletilen otelleri ve odalarını kapsamaktadır. Burada belirtilmelidir ki, bazı durumlarda oteller ve odalar, ayrı şirketlerin işin içinde olmaları nedeniyle birden fazla kez sayılmaktadır. Örneğin; MeriStar Hotels and Resort tarafından yönetilen oteller, aynı zamanda Hilton Corporation'un franchise verdiği tesisler olduğu için, hem MeriStar hem Hilton Corporation adları ile sayılmaktadırlar. Görüldüđu gibi, konaklama pazarında kar fırsatları farklı açılardan işbirliğine katılan şirketlerce paylaşılmaktadır. Yukarıdaki örnekte muhtemelen tesislerin yatırımcısı da yatırımın getirisi olarak turizm pastasından payını almaktadır.

**Tablo 1: Dünyada En Büyük 10 Otel Grubunun Sıralaması**

Sıra 2003	Sıra 2004	Grup	Ülke	Otel 2004	Oda 2004	Uluslararasılaşma % 2003
2	1	InterContinental HotelsGroup	İNG.	3,520	536,318	29,2
1	2	Cendant	ABD	6,399	518,435	8,2
3	3	Marriott International	ABD	2,655	479,882	15,3
4	4	Accor	FRA.	3,894	453,403	-
5	5	Choice	ABD	4,810	388,618	21,8
6	6	Hilton Corp.	ABD	2,142	344,618	2,9
7	7	Best Western	ABD	4,110	310,245	46,9
8	8	Starwood	ABD	774	237,934	49,8
9	9	CarlsonHospitalityWorldwide	ABD	879	147,478	34
10	10	Hilton International	İNG.	409	102,602	-

Kaynak: MKG Consulting Database -06/2004, <http://www.mkgconseil.com>, Erişim Tarihi: 27.03.2005. <http://www.ahma.com>, Erişim Tarihi:29.03.2005.

**Tablo 2: Dünyada En Büyük 20 Otel Markasının Sıralaması**

Sıra 2003	Sıra 2004	Zincir	Grup	OTEL 2004	ODA 2004
1	1	Best Western	Best Western	4,110	310,245
2	2	Holiday Inn	InterCont. HG	1,529	287,769
3	3	Comfort Inns & Suites	Choice	2,366	177,444
4	4	MarriottHotelsResorts	MarriottInt.	472	173,974
5	5	Days Inn of America	Cendant	1,892	157,995
6	6	Sheraton Hotels & Resorts	Starwood	394	134,648
8	7	Hampton Inn	Hilton Corp.	1,255	127,543
7	8	Super 8 Motels	Cendant	2,086	126,421
10	9	Express by Holiday Inn	InterContinental HG	1,455	120,298
9	10	Ramada FranchiseSystems	Cendant	905	104,636
11	11	RadissonHotelsWorldwide	Carlson Hospitality	441	103,709
12	12	Motel 6	Accor	880	92,468
15	13	QualityInns,Hotels,Suites	Choice	878	92,011
14	14	Hyatt Hotels	HyattHotels&Resorts	210	89,542
13	15	Hilton Hotels	Hilton Corp.	230	89,012
17	16	Courtyard	Marriott Int.	616	88,214
16	17	Mercure	Accor	726	86,239
18	18	Hilton	Hilton Int.	254	75,005
19	19	Ibis	Accor	651	69,950
20	20	Novotel	Accor	388	67,268

Kaynak: MKG Consulting Database -06/2004, <http://www.mkgconseil.com>, Erişim Tarihi: 27.03.2005.

Otel şirketleri, belirtilen olağandışı büyüklüklerinin yanı sıra, yıllık olarak yüksek sayılabilecek bir hızla büyümeye devam etmektedirler. Büyük

otel gruplarının yıllık büyüme hızları, uç örnekler bir yana bırakılırsa ortalama % 4-5 dolayındadır. Bazı gruplar bu oranların çok üzerinde bir oranla büyüebilmektedirler. Örneğin, Best Value Inn 2004'te oda sayısını % 53.9, Prince Hotels % 22.9 arttırmıştır. Best Value Inn, bu büyümesi ile otel grupları sıralamasında önceki yıla göre 45. likten 28. lige yükselmiştir. Otel gruplarının büyüme hızlarına göre sıralanması, oda artış yüzdesine göre yapılmaktadır (bkz.: Tablo 3). Ürün ve tesisin özdeş olduğu ve sermaye-yoğun bir sektör olan otelcilikte şirketlerin ulaştığı oldukları büyüklükler ve büyüme hızları şaşırtıcı ve ilgi çekici bir düzeydedir.

**Tablo 3: En Hızlı Büyüyen 10 Otel Grubunun Sıralaması**

Sıra 2003	Sıra 2004	Grup	Ülke	OTEL		ODA		DEĞİŞME	
				2003	2004	2003	2004	Oda	%
3	3	MarriottInternational	ABD	2,493	2,656	453,851	479,882	26,031	5.7
2	1	InterContinental HotelsGroup	İNG.	3,325	3,520	515,525	536,318	20,793	4.0
5	5	Choice	ABD	4,664	4,810	373,722	388,618	14,896	4.0
4	4	Accor	FRA.	3,829	3,894	440,807	453,403	12,596	2.9
8	8	Starwood	ABD	748	774	226,970	237,934	10,964	4.8
6	6	Hilton Corp.	ABD	2,078	2,142	336,493	344,618	8,125	2.4
13	13	TUI	ALM.	277	287	69,382	76,079	6,697	9.7
45	28	Best Value Inn	ABD	220	318	12,074	18,576	6,502	53.9
22	20	Prince Hotels	JAP.	62	76	26,078	32,055	5,977	22.9
9	9	CarlsonHospitality Worldwide	ABD	847	879	141,923	147,478	5,555	3.9
		<b>Toplam 10 grup</b>		<b>18,543</b>	<b>19,355</b>	<b>2,596,825</b>	<b>2,714,961</b>	<b>118,136</b>	<b>4.5</b>

**Kaynak:** MKG Consulting Database -06/2004, <http://www.mkgconseil.com>. Erişim Tarihi: 27.03.2005.

Otel sektöründe büyümeyle ilişkin bir başka özellik, yapısal ve fiziksel özellikler sonucu büyümenin coğrafi yayılma biçiminde olmasıdır. Küresel otel zincirleri, hemen her kıtada, çok sayıda ülkede, önemli kent ve tatil merkezlerinde görünmektedirler. Örneğin en büyük otel grubu Inter Continental, yüz ülkede etkinlik göstermektedir ([www.intercontinental.com](http://www.intercontinental.com)., 27.03.2005).

Otel sektöründe büyümenin bir özelliği de, zincirlerin çoğunlukla uluslararasılaşma yolu ile genişlemeleridir. Uluslararasılaşma ile büyüklük her zaman koşut olmamakla birlikte, çoğu otel şirketi uluslararasılaşmıştır. Uluslararasılaşmanın ölçütü, otel zincirinin kendi ülkesinin dışındaki otellerinin toplam otel sayısına oranıdır (Litteljohn ve Beattie, 1992: 27; Beattie, 1991: 14). Örneğin Dünyanın ikinci büyük otel grubu Cendant, 6,399 oteli kontrol etmesine rağmen uluslararasılaşma oranı % 8,2 dir. Cendant, büyük oranda iç pazarda büyümüştür. Buna karşılık 774 oteli olan Starwood'un uluslararasılaşma oranı % 49,8 dir (bkz.: tablo 1). Kimi

grupların da farklı pazarlara göre bir örgütlenme biçimi olarak ayrı ayrı şirketleşikleri görülmektedir. Örneğin Choice/Choice Hotels Canada Inc., Hilton/Hilton International, Hyatt/Hyatt International gibi. Küreselleşmeyi ise uluslararasılaşmanın bir ileri boyutu olarak görmek mümkündür. Hemen tüm kıtalarda uzantıları olan zincirlere küresel denilebilir. Büyük otel zincirlerinin azı küresel büyüklüktedir (Hong ve Diğerleri, 2000: 1). Otel zincirleri arasında son yıllardaki birleşme ve satın almalar, zincirlerin büyüklük sıralamasını, uluslararasılaşma derecesini ve hangi ülkeye ait olduklarını değiştirebilmektedir.

Bölge ile ülkelere ve kent ile tatil merkezlerine göre derece farkları olsa da, otel sektöründe temel büyüme biçimi yataydır. Diğer deyişle otel zincirleri, yukarıda belirtilen büyüklük ve uluslararasılaşma seviyesine yeni ürünler yerine, standart ürünlerini yeni pazarlarda sunarak erişmişlerdir. Buna pazar bölümlenmesi yapmak da dahildir. Yatay genişleme; otel zincirlerinin marka imajı kazanmalarına, otel yönetim teknolojisi üzerinde odaklanmalarına ve rekabet gücü kazanmalarına imkan vermektedir.

Yatay büyüme aynı zamanda otel sektöründe sahiplik yapısının karmaşıklığını beraberinde getirmektedir. Dünyada en başta gelen otel zincirleri göz önünde tutulduğunda, binlerce tesisden oluşan ve sermaye-yoğun olan zincirlere sahip olmak çok güç olmalıdır. Sektörde işbirliğini zorunlu kılan bu yapı, kavram karışıklığı da yaratmaktadır. Örneğin; otel şirketi, otel grubu, otel zinciri veya otel işletmesi denildiğinde ne anlaşılmalıdır? En dar kapsamlısından başlarsak; otel işletmesi bir otel tesisini ifade etmektedir. Tesislere bireysel oteller de denilebilir. Örnek vermek gerekirse, İstanbul Taksim'deki Hilton oteli bir tesisdir, dolayısıyla bir işletmedir. Hilton Corporation ise dünyada 254 Hilton otelini kapsayan (İstanbul Hilton dahil) bir zincirdir (bkz.: Tablo 2). Bununla birlikte bir otel zinciri, bazı durumlarda daha kapsamlı olan bir otel grubunun belirli bir pazar bölümüne hitap eden bir markasını temsil etmektedir. Bazı otel grupları çok marka politikası izleyerek turizm pazarının bir çok bölümünde farklı ürünler sunmakta ve böylece pazar payını arttırmaya çalışmaktadır. Örneğin Dünyanın en büyük otel grubu olan Inter Continental HG'un 14 ayrı markası vardır. Bunların her biri ayrı bir otel zinciridir. Otel zinciri markalarından üçünün Türkiye'de de otelleri vardır. Bunlar; Inter Continental, Holiday Inn ve Crowne Plaza'dır (www.intercontinental.com., 27.03.2005).

Turizm ve seyahat pazarı, iş ve tatil gibi ana bölümlere ayrılabilceği gibi, bu bölümler üst, orta ve alt gelir grupları gibi bölümlere de ayrılabilir. Bir otel grubu ne kadar çok pazar bölümü için marka geliştirse o kadar çok büyüyebileceği gibi, rekabet gücünü de arttırabilir. Otel şirketi terimi, bir otel zinciri ya da otel zincirlerinden oluşan otel grubu için kullanılabilceği gibi, bir otel zincirinin veya bir otel grubunun bağlı olduğu ve farklı sektörlerde

işletmeleri olan şirketler grubu için de kullanılabilir. Otel zincirlerine sahip büyük şirketler, emlak, sigorta, arazi ve otel geliştirme firmaları ile finans bağlantılı konglomeralardır (Yarcan, 1998: 92).

Kısacası kanımızca bireysel oteller otel işletmesi veya tesisler olarak ifade edilebilirken, zincirin oda veya tesis sayısını arttırmak gibi büyümeye ilişkin stratejik kararların verildiği merkeze (ister zincir, ister grup, ister daha üst düzeyde olsun) otel şirketi denilebilir.

### **Otel Sektöründe Büyüme Biçimi**

Otel sektöründe büyüme daha çok yatay büyüme ve dış büyüme (işbirliği yoluyla büyüme) şeklinde gerçekleşmektedir. Dikey bütünleşme, turizmin daha çok tur operatörlüğü kesiminde görülür (Yarcan, 1998: 51). Geçmişte havayolları ile oteller arasında dikey bütünleşme yaygın iken, şimdi bu tür büyüme sınırlı bir başarı şansına sahiptir (Lafferty ve Fossen, 2001: 13).

Otellerin uluslararası pazarlara girerek genişlemeleri “yoğun” büyüme şekillerinden “pazar geliştirme” stratejisi içine sokulabilir (Hart ve Troy, 1986: 153; Çakıcı, 1998: 4; Tse ve West, 1992: 118). Çünkü bu şekilde bir otel işletmesi, mevcut pazar ve/veya ürün geliştirme üzerinde odaklanma yerine ürünlerini yeni pazarlara sunmaktadır. Uluslararası pazarlama açısından büyüme stratejilerine bakılırsa, bunların aslında doğrudan dağıtım biçimi olduğu görülür. Dolaylı dağıtım biçimi ise araçlar ile ürünün dağıtılmasıdır - tur operatörleri, konsorsiyum vb - (Welch, 1991: 167).

Otel işletmelerinin yere bağlı yapısı, fiziksel olarak büyümelerini sınırlamaktadır. Bu tür işletmelerin büyümeleri ve daha fazla gelir elde etmeleri, turist varışlarının yoğunluk gösterdiği coğrafi yerlerde hizmet sunmalarını gerektirmektedir. Hizmetler taşınmaz, fakat bir anlamda tesisler insanların seyahat ettikleri yerlere taşınarak konaklama talebi karşılanmaktadır. Zincirleşmek oteller için bir ürün dağıtım biçimi sayılabilir. Bu şekilde iç pazarda büyüme sağlanabileceği gibi, uluslararasılaşarak ve bir uluslararası marka imajı kazanarak bazı ek avantajlar da elde edilebilir: Bir uluslararası zincir, dünyanın her yerindeki otelleri ile standart ve kaliteli hizmet vererek, gerek kendi ülkesinde gerek yabancı ülkelerde bağlılığını kazanmış olduğu müşterilerini zincir içinde tutarak gelirlerini arttırabilir.

### **OTEL ZİNCİRLERİNİN BÜYÜME STRATEJİLERİ**

Uluslararası büyüme stratejileri, esas olarak, yabancı bir ülke pazarına girerken bir otel zincirinin seçtiği giriş biçimine bağlıdır. Pazar giriş biçimi tercihleri, bir otel şirketinin yabancı bir ülkeye girmeye karar verdiği zaman, orada faaliyetlerini yürütmek ve organize etmek için tercih ettiği bir kurumsal düzenleme olarak tanımlanabilir (Yu, 1999: 136). Dünya

pazarından daha büyük pay almak, daha yüksek karlılık elde etmek ve rekabet avantajları sağlamak amaçlarıyla otel şirketlerinin yararlandıkları büyüme stratejileri genellikle şunlardır: tam sahiplik, birleşme ve satın alma, kiralama, ortak girişim, stratejik ortaklık, yönetim sözleşmesi ve franchise verme (Zhao, 1998: 281-307; Yu, 1999: 152; Zhao ve Olsen, 1997: 79-98; Olsen ve diğerleri, 1991: 213-225; Tse ve West, 1992: 118-134).

Uluslararası büyüme stratejileri, 'doğrudan yabancı yatırım' konusu olarak da görülebilir. Doğrudan yabancı yatırımda ev sahibi ülkeye yalnızca sermaye gelmez, bunun yanında teknoloji, teknik bilgi ve beceri v.b kazanımı da olur. Yabancı bir otel zinciri bir ülkeye girdiği zaman, doğrudan yatırım çerçevesinde yukarıda belirtilen maddi ve maddi olmayan değerler transfer edilmiş olur. Doğrudan yatırım veya yabancı sermaye konusu genellikle makro düzeyde ve ev sahibi ülke açısından ele alınan bir konudur. Bu çalışmada çokuluslu şirketin büyüme kararları açısından bakılacağı için, seçilen terimler ona uygun olacaktır.

Her bir büyüme stratejisi, yabancı otel zincirinin pazarda kar elde etmesi ve riski azaltması yönünden avantaj ve dezavantajlar içerir. Büyüme stratejilerinin sahip olduğu özellikler (bkz.: Tablo 4), otel şirketlerinin yabancı bir ülkeye girerken uygun stratejiyi belirlemesine yardım edebilir. Otel işletmelerinin yararlandıkları büyüme ve/veya uluslararasılaşma stratejileri aşağıda özetle ele alınmaktadır.

**Tablo 4: Giriş Biçimi Seçiminde Önemli Etkenler**

Giriş Biçimleri	Faaliyet Denetimi	Özkaynak Yatırımı	Potansiyel Risk
Tam sahiplik	yüksek	yüksek	yüksek
Satın alma	yüksek	yüksek	yüksek
Kiralama	yüksek	orta	orta
Ortak yatırım	orta	orta	orta
Stratejik ortaklık	düşük	düşük	düşük
Franchise verme	yüksek	düşük	düşük
Yönetim anlaşması	yüksek	düşük	düşük
Konsorsiyum	düşük	düşük	düşük

Kaynak: Yu, 1999: 152'den uyarlanmıştır

### Franchise Verme

Otel zincirlerinin çok tercih ettikleri büyüme stratejilerinden biri olan franchise anlaşmasında bir otel şirketi (franchise veren), başka bir şirkete veya bağımsız işletmeciye (franchise alan) bir başlangıç ödemesi ve periyodik ödemeler karşılığında standartlaştırılmış belirli ürün ve hizmetlerin satışında marka adının kullanımına ilişkin sınırlı hakları satar. Franchise veren,

sözleşme gereği, üretimde ve hizmet sunumunda standart faaliyet prosedürlerini içeren iş formatını franchise alana aktarır. Franchise alan, uluslararası otel şirketinin standartlarına ve tüketicilerin zihninde yer etmiş olan beklentilere uygun bir ürünü ortaya koymak zorundadır (Yu, 1999: 141). Franchise vererek büyüme için gerekli olan koşullar, güçlü bir marka imajı ve aktarılabilir olan sistemleştirilmiş bir iş formatıdır. Bu koşullara sahip otel şirketleri sınırlı olmakla birlikte, franchise verenlerin en büyük zincirler olduğu söylenebilir.

Büyük ve markalı otel şirketine, yeni pazarlara bir giriş stratejisi olarak franchise vermenin en önemli yararı, otel geliştirmenin maliyetlerini büyük ölçüde ortadan kaldırması, yatırım riskini en aza indirmesidir. Çünkü yerel partner, genellikle otel yatırımının tamamına yakınına finanse etmekte ve riski üstlenmekte, böylece yabancı otel şirketi uluslararası pazar payını ve toplam gelirini kolaylıkla arttırmaktadır. Ayrıca franchise verme, hızlı ve sınırsız genişlemenin bir aracı olmaktadır. Bunun yanı sıra franchise vermenin büyüyen şirket açısından dezavantajları da olabilir: Franchise veren ve alan arasında olası yasal anlaşmazlıklar ve kalite kontrol sorunları gibi (Yu, 1999: 141). Günümüzde hiç özkaynak katılımında bulunmadan franchise anlaşmaları yapmak zorlaşmıştır. Uluslararası otel şirketleri, franchise verdikleri tesise %10-20 dolayında yatırım yapmayı genellikle kabul etmektedirler (Zhao, 1998: 297).

Franchise alan yatırımcı, oteli anlaşmaya uygun olarak kendi işletebileceği gibi, otelin yönetimini başka bir anlaşma (kira veya yönetim sözleşmesi) ile bu konuda uzmanlaşmış bir yönetim şirketine bırakabilir. Örneğin İstanbul Ceylan Inter Continental Oteli, aynı adı taşıyan uluslararası zincir tarafından franchise verilmiş bir tesisdir. İşletmecisi Ceylan İnşaat şirketi olup, sahibinden tesisi kiralamıştır.

### **Yönetim Sözleşmeleri**

Günümüzde otel sahipliği ile yönetimi büyük ölçüde birbirinden ayrılmıştır. Her ikisi de ayrı uzmanlık ve deneyim gerektiren konular haline gelmişlerdir. Günümüzde çoğu otel, sahiplerince değil bir sözleşmeye dayanarak bir otel yönetim şirketince işletilmektedir. Yönetim sözleşmeleri ile otelleri sahibi adına yöneten profesyoneller çalıştırmanın ilk formatı kiralama (Coltman, 1979: 199). Otelcilik yönetim-yoğun bir sektördür. Genel olarak sektörde düşük olan karlılığın iyileştirilmesinde uzman ve yetenekli yönetimin önemli bir rolü vardır (Tarras, 1991: 107).

Bir yönetim sözleşmesi, bir otel sahibi ile bir otel yönetim şirketi arasında yapılan bir düzenlemedir. Buna göre otel sahibi, oteli yönetmenin tüm sorumluluğunu yönetim şirketine devretmekte, yönetim şirketi de hizmetine karşılık bir yönetim ücreti almaktadır. Bu işbirliğinde sahip/yatırımcı, aksine bir hüküm olmadıkça, tesisi net çalışma sermayesi ile

birlikte teslim eder. Yönetim sözleşmeleri de, franchise düzenlemesinde olduğu gibi, çoğalan yönetim şirketleri arasındaki rekabetin ve otel sahiplerinin artan talebinin sonucu olarak biraz özkaynak yatırımı gerektiren düzenlemelere dönüşmüştür. Yönetim şirketlerinin iki temel tipi vardır: Markalı otel zincirleri ve bağımsız yönetim şirketleri. Markalı otel yönetim şirketleri - Accor, Sheraton, Holiday Inn gibi - kendi markaları altında tesisleri işletirler. Bağımsız otel yönetim şirketleri ise, bağımsız otellerin yanı sıra franchise alınan tesisleri sahipleri adına işletirler (Yu, 1999: 143).

Yönetim sözleşmesinin otel yönetim şirketine en önemli avantajı, tesise tam sahip olma ve ortak girişim seçeneklerine göre minimum yatırım ve riske neden olmasıdır. Yatırım riskinin en az olmasının yanı sıra, alınan yönetim ücreti ile işletme riski de ortadan kaldırılmaktadır. Aynı zamanda uluslararası otel zincirleri için çok önemli olan tam faaliyet denetimi sağlanmaktadır. Yatırımsız veya az bir yatırımla hızlı ve güvenli bir büyüme gerçekleştirilmektedir. Eğer politik risk olursa, yönetim şirketi, önemli bir finansal zarara uğramadan hızla o ülkeyi terk edebilir. Bir yönetim sözleşmesinin kiralamadan farkı, işletme riskinin tesis sahibine transfer edilmesidir. Kiralamada ise tesis sahibi, kira ücreti ile gelirini garantilemekte, riski işletmeciye (kiracıya) bırakmaktadır. İşletmecinin risk almasının sağlanması faaliyet performansını artırır.

### **Stratejik Ortaklıklar**

Stratejik ortaklık, işbirliğinde anlaşılan fakat ayrı kimliklerini hala koruyan bağımsız taraflar arasındaki ilişkilere (Dev ve Klein, 1993: 44). Bu tür işbirliğinde iki otel şirketi, karşılıklı olarak küresel varlıklarını genişletmek ve birbirlerini desteklemek amacıyla biraraya gelmektedirler (Yu, 1999: 145). Otel sektöründe stratejik ortaklıklar 1990'lu yıllarda dikkati çekmeye başladı. Otel zincirleri arasında stratejik ortaklıklara; 1994'te Carlson/Radisson ile SAS International Hotels, 1995'te Scandic ile Holiday Inn arasındaki anlaşmalar örnek verilebilir (Yu, 1999: 147).

Otel zincirlerinin stratejik ortaklıklar ile sağladıkları yararlar şunlardır: 1- Stratejik ortaklık, her iki şirkete yabancı bir ülkeye anında giriş imkanı verebilir, 2- Stratejik ortaklık, büyük çokuluslu zincirlerin güçlerinden yararlanmaya imkan verir, 3- Stratejik ortaklık, iki otel şirketine yeni pazarlarda tutundurma maliyetlerini paylaşma imkanı verir ve 4- Stratejik ortaklık, hiçbirinin kolayca geliştiremeyecekleri tamamlayıcı becerileri ve varlıkları bir araya getirebilmelerini sağlar (Yu, 1999: 147). Başlatılması ve sona erdirilmesi nisbeten kolay olan ve mutlaka sermaye yatırımı gerektirmeyen stratejik ortaklıkların artan küresel rekabet ortamında gelecekte çoğalması beklenebilir. Stratejik ortaklıklar, diğer stratejiler ile birlikte kullanılabilir.

## **Ortak Girişim**

Ortak girişim, uluslararası işletmeciliğin en yaygın işbirliği biçimlerinden biri olarak konaklama sektöründe de görülmektedir. Carlson oteller zincirinin İsrail'de Moriah şirketi ile ve Endonezya'da Slim Group ile yaptığı anlaşmalar örnek olarak verilebilir. Inter Continental de G. Afrika'da Sun Group ile ve Asya'da Dynasty Group ile ortak yatırımlara gitmiştir (Zhao, 1998: 294). Ortak girişimler, yerel ve yabancı ortağın katkısı ile yeni bir tesisin inşasını gerektirdiğinden belirli bir oranda özkaynak yatırımı içerir. Bu tür pazar giriş biçiminde otellerin yönetimi uluslararası zincirdedir ve onun marka adını taşır. Yabancı zincirler, ortak girişimde olduğu gibi yüzde 50'lere varan yatırımları her durumda yapmazlar. Çünkü uluslararası otel zinciri açısından önemli derecede özkaynak yatırımı ve risk söz konusudur. Ortak girişimler, daha çok, az bir yatırım payıyla yönetim sözleşmesi veya franchise düzenlemeleri ile birlikte görülür.

## **Kiralama**

Konaklama sektöründe kiralama, özkaynaksız stratejiler olarak nitelendirilen yönetim sözleşmesine veya franchise vermeye göre işletmeci şirket açısından genellikle daha fazla finansal sorumluluk gerektirmektedir. Otel kiralamalarında süre genellikle uzundur ve işletcinin belirli oranda finansal yatırımı içerir. Bu yatırım, otelin tefrişi gibi içsel varlıkların finansmanında olabileceği gibi, işletmecinin otelin net çalışma sermayesini koyması şeklinde de olabilir. Bunun yanı sıra kiralamada işletmeci şirket, sözleşme ile belirli bir kira bedeli yükümlülüğü altına girerek işletme riski de üstlenmektedir.

Çokuluslu zincirler bu yöntemi, ev sahibi ülkenin en iyi yerlerindeki bireysel tesisleri elde etmek için kullanmışlardır. Örneğin, Marriott ve Hilton International'ın bazı tesisleri uzun vadeli kiralanmış tesislerdir. Çoğu durumda kiralama, uzun vadeli bir finansal taahhüdü gerektirmektedir ve bu nedenle ev sahibi ülkenin istikrarı ile birlikte pazar ve kuruluş yerinin uzun vadeli geçerliliği incelendikten sonra yapılmalıdır (Zhao, 1998: 295). 1980 ve 90'larda az sayıda otel şirketi yeni tesis kiralamaları yapmıştır. Bunun yerine otelleri genellikle yönetim sözleşmeleri ile işletmektedirler (Andrew ve Schmidgall, 1993: 301). Kiralama, işletici açısından biraz daha riskli olsa da, yönetim sözleşmelerinde olduğu gibi hızlı bir genişlemeye imkan vermektedir.

## **Birleşme ve Satın Alma**

Yabancı bir ülkede bulunan bireysel bir tesisi veya bir otel şirketini bütünüyle satın almak, diğer bir uluslararası büyüme stratejisidir. Yerel bir markası olan bir zinciri veya iyi tanınan bir bağımsız oteli satın almak, yabancı bir otel şirketi için ev sahibi ülkede hazır bir pazar bulmak anlamına gelebilir. Bunun yanı sıra, aynı ülkede genişlemenin devamı bu temele

dayandırılabilir. Bu şekilde ve bu amaçla ABD pazarına 1990'lı yıllarda çok sayıda Avrupa kökenli otel şirketi girmiştir. Örneğin, İngiliz Bass Plc. Holiday Inn'i, Fransız Accor Motel 6'yı ve İngiliz Forte Plc. Travelodge'ı satın almıştır. Marriot International 1997'de Renaissance otellerini satın alarak Avrupa ve Asya'da varlığını büyük ölçüde güçlendirmiştir. (Yu, 1999: 137). 1982'den 2000 yılına kadar otel sektöründe meydana gelen toplam 57 satın alma işleminin toplam değeri 53 milyar dolardır (Canina, 2001: 47).

Tesis veya zincir satın alma, tam sahiplik stratejisinin değişik bir biçimi sayılabilir. Her ikisinde de yüksek tutarda yatırım söz konusudur. Bu stratejilerin, finansman güçlükleri ve aşırı risk nedenleriyle sürekli olması güçtür. Satın alma, stratejik bakımdan önemli ve doymuş pazarlara girmenin etkin bir yoludur. Bazı ülkelerde yabancı alımlarını kısıtlayan engeller olabilir. Son dönemde otel sektöründe birleşme ve satın almalar artmıştır. Artışın bir nedeni, hızlanan küreselleşme sürecinin yarattığı rekabet baskıları, bir nedeni de gelişmiş ülkelerde konaklama arz fazlalığıdır.

### **Tam Sahiplik**

Yeni bir otel inşa etme yoluyla büyüme, yüksek yatırım ve risk nedeniyle yalnızca yabancı ülkelerde değil, otel zincirinin kendi ülkesinde de tercih edilmeyen bir yöntemdir. Bu yöntemle yeni bir pazara girişte çokuluslu zincir, ev sahibi ülkenin politik ve ekonomik istikrarına büyük önem verir. Genişleyen zincir açısından otel sahipliğinin bir sakıncası da finansman zorluğu nedeniyle yavaş bir büyüme yöntemi olmasıdır. Otelin tam sahibi olma yolunun seçilmesinin, finansal yönden satın almaya benzemekle birlikte, iyi kuruluş yeri bulma zorluğu ve arz fazlasına neden olarak rekabeti arttırma gibi ek sakıncaları olabilir.

### **Diğer Büyüme Stratejileri**

Otel sektöründe bir işletmenin büyüme ve daha fazla gelir elde etmek için izleyebileceği alternatif veya ek stratejiler olabilir. Örneğin konsorsiyumlar ve teknik işbirliği ve danışmanlık sözleşmeleri gibi. Konsorsiyum, bir üyelik sistemi olup üye otellere, bağımsızlıklarına müdahale etmeksizin rezervasyon hizmetinin yanı sıra toplu pazarlama ve eğitim desteği verir. Otel konsorsiyumları, tekil otelleri uluslararası satış ve global dağıtım ağları ile bağlantılandırır. Konsorsiyum üyeliği, üye oteller için bir marka imajı ve avantajı yaratır. Bireysel oteller, kendi adıyla birlikte konsorsiyumun adını kullanırlar: The President Hotel / Best Western International gibi (Yarcan, 1998: 113-115).

Burada büyümeye iki farklı açıdan bakılabilir: Konsorsiyum şirketi ve üye otel açısından. Konsorsiyum şirketi, rezervasyon ve pazarlama gibi hizmetler satarak zincirini genişletmekte ve gelirlerini arttırmaktadır. Bu çalışmada uluslararası büyük otel zincirleri açısından büyüme olgusuna yaklaşıldığından, konsorsiyumlar oluşturmak yoluyla büyüme biçimi,

çalışmanın yaklaşımına daha uygun düşmektedir. Nitekim konsorsiyumları uluslararası büyük otel grupları arasında sayan sıralamalarda konsorsiyumlar ilk sıraları almaktadır (Bkz.: Tablo 5). Bireysel oteller ise, konsorsiyuma üye olarak ve belirli bir ücret ödeyerek müşteri potansiyellerini artırmaktadırlar. Bu yolla üye otellerin, başka bir büyüme stratejisi olmaksızın uluslararası sıralamalara girebilecek kadar büyümeleri mümkün değildir.

Teknik işbirliği ve danışmanlık sözleşmelerinde bir otel tesisi sahibi, franchise ve/veya yönetim sözleşmeleri ile teknoloji transfer etmek yerine tesisi kendi işletmek isterse, uluslararası standartlara uygun olmak için bir otel danışmanlık şirketinin hizmetinden yararlanabilir. Otel danışmanlık şirketi, bir otel açılmadan önce ve sonrasında her konuda yardımcı olmaktadır (Geniş bilgi için bkz.: Yarcan, 1998: 108-113). Burada da danışmanlık hizmetlerini satın alandan çok, bu hizmetleri satan otel şirketlerinin büyümesi, çalışmamızın yaklaşımına uygun düşmektedir. Çokuluslu otel zincirleri, diğer büyüme stratejilerinin yanı sıra danışmanlık hizmetleri de sunarak gelirlerini arttırmaya çalışmaktadırlar.

## **ULUSLARARASI OTEL ZİNCİRLERİNİN BÜYÜME STRATEJİLERİ VE TERCİHLERİNİ ETKİLEYEN ETKENLER**

### **Büyüme Stratejisi Tercihleri**

Uluslararası otel zincirlerinin çoğunun kökeni olan ABD’nde her yıl 300 büyük otel grubu, büyümeye ilişkin çeşitli yönleri ile birlikte araştırılmakta ve yayınlanmaktadır. Tablo 5’te 2004 yılına ilişkin dünyada en başta gelen otel grupları ve büyüme stratejileri listelenmiştir. Tabloda ilk bakışta şirketlerin bir bölümünün tek bir strateji ile, bir bölümünün de karma denilebilecek birkaç strateji ile genişlemekte oldukları göze çarpmaktadır. Bu stratejiler konsorsiyum, sahiplik, yönetim sözleşmesi, franchise verme, üyelik ve varlık yönetimi olarak belirtilebilir. Bunlar arasında ‘varlık yönetimi’, bir şirkete ait olduğu için gözardı edilebilir. ‘Konsorsiyum’ beş otel grubunun, ona yakın bir işbirliği görünümünde olan ‘üyelik’ ise dört otel grubunun genişleme biçimini oluşturmaktadır. Kimi otel büyüklük sıralamalarında yer almayan konsorsiyumlar, belirtilen tabloda birinci ve ikinci sırayı işgal etmektedir. Üçüncü sırada, çalışmanın başında Tablo 1’de verildiği gibi Inter Continental otel grubu gelmektedir.

Tabloda sık sık yer alan ve sahiplik biçiminde ifade edilen stratejinin, mutlaka yüzde yüz yatırım anlamında değil, çoğunlukla yönetim sözleşmesi ve franchise verme ile birlikte kullanılan azınlık özkaynak yatırımı (yatırım ortaklığı) olarak yorumlanması mümkündür. Sahiplik, tam sahiplik durumunu ifade etse bile, bir otel zincirinin toplam otel ve oda portföyü içinde büyük olasılıkla genellikle küçük bir yüzde oluşturmaktadır.

Tablo 5:Dünyada En Büyük 50 Otel Grubunun Büyüme Stratejileri (2004)

Sıra	Otel Grubunun Adı	Büyüme Stratejisi	Oda Sayısı
1	Pegasus Solutions	K	1,075,292
2	VIP Investment Corp.	K	640,896
3	InterContinental Hotels Group	S/YS/F	538,907
4	Cendant Hotel Group	F	514,140
5	Mariott International	S/YS/F	502,575
6	Choice Hotels International	F	396,031
7	Hilton Hotels Corp.	S/YS/F	351,496
8	Best Western International	ü	309,557
9	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	S/YS/F	229,244
10	Carlson Hospitality Worldwide	S/YS/F	147,530
11	Accor North America	S/YS/F	136,385
12	Hyatt Hotels & Resorts	S/YS/F	90,000
13	The Leading Hotels of the World	K	83,993
14	Extended Stay Hotels	S/YS	67,606
15	Interstate Hotels & Resorts	S/YS	60,430
16	IndeCorp	K	55,176
17	La Quinta Corp.	S/F	45,433
18	Wyndham International	S/YS/F	44,829
19	FelCor Lodging Trust	S	43,000
20	Westmont Hospitality Group	S	40,711
21	Hospitality Properties Trust	S	38,489
22	US Franchise Systems	F	36,791
23	Historic Hotels of America	S	35,362
24	Prime Hospitality Corp.	S/YS/F	33,779
25	Fairmont Hotels & Resorts	S/YS/F	32,000
26	CNL Hotels & Resorts	S	31,384
27	Caesars Entertainment	S	26,101
28	Tharaldson Enterprises	S/YS	25,573
29	Best Value Inn Hotel Group	S/YS/ü	23,941
30	MeriStar Hospitality Corp.	S	22,187
31	MGM Mirage	S	21,154
32	Marcus Corp.	S/YS/F	20,796
33	Ocean Hospitality	S/YS	20,166
34	Columbia Sussex Corp.	S	20,000
35	Lodgian	S/YS	16,627
36	Four Seasons Hotels and Resorts	Y	16,242
37	InTown Suites	S	15,520
38	John Q. Hammons Hotels	S/YS	14,724
39	Harrah's Entertainment	S/YS	14,535
40	Drury Inns	S	13,488
41	Outrigger Enterprises	S/YS	13,004
42	Hospitality International	F	12,494
43	Equity Inns	S	12,394
44	Omni Hotels	S	12,313
45	White Lodging Services Corp.	S/YS	11,800
46	WestCoast Hospitality Corp.	S/YS/F	11,691
47	American Property Management Corp.	S/YS	11,193
48	Adam's Mark Hotels & Resorts	S/YS/F	10,826
49	Janus Hotels & Resorts	S/YS/ü	10,214
50	Boyd Gaming Corp.	S	10,059

Kaynak: <http://www.hotelmotel.com/hotelmotel/article/articleDetail.jsp?id=127185>, Erişim Tarihi, 28.04.2005. (300 büyük otel grubu 50 ile sınırlanmıştır).

Yukarıdaki tablodan, daha fazla bilgi edinebilmek için oluşturulan Tablo 6'da ise çeşitli büyüme stratejisi bileşimlerini tercih eden otel grubu sayıları ve yüzdeleri yer almaktadır. İlk sırada sahiplik/yönetim sözleşmesi bileşimi 152 otel grubu ile gelmekte (% 50) ve ardından tek yönetim sözleşmesi ile genişleyen 53 grup (%17,6) gelmektedir. Diğer bileşimlerdeki yönetim sözleşmelerinin de eklenmesi ile yönetim sözleşmelerinin büyük otel zincirlerinin ana büyüme stratejisi olduğu sonucu çıkarılabilir.

**Tablo 6: Dünyada En Büyük 300 Otel Grubunda Büyüme Stratejisi Bileşimleri Dağılımı**

Sıra	Büyüme Str. ( Tek veya Karma)	Grup	%
1	S/YS	152	50
2	YS	53	17,6
3	S	49	16,3
4	S/YS/F	20	6,6
5	F	12	4
6	K	5	1,7
7	S/F	3	1
8	S/YS/ü	2	0,6
9	ü	2	0,6
10	YS/F	1	0,3
11	S/VY	1	0,3
<b>Toplam</b>		<b>300</b>	<b>%100</b>

Kaynak:<http://www.hotelmotel.com/hotelmotel/article/articleDetail.jsp?id=127185>'ten uyarlanmıştır. Erişim tarihi, 28.04.2005.

Not: S, sahiplik; YS, yönetim sözleşmesi; F, franchise; K, konsorsiyum, ü, üyelik; VY, varlık yönetimi kelimelerinin baş harfleri ile kısaltılmıştır.

Sayıda en çok hangi büyüme stratejisinin seçildiğini belirlemeye yönelik olarak türetilen Tablo 7'de ise büyüme stratejisi bileşimleri ayrıntılandırılmış ve sıralanmıştır. Buna göre otel gruplarının % 45,5'i yönetim sözleşmesi ile, % 45,3'ü sahiplik ve/veya yatırım ortaklığı ile ve % 7,1'i ise franchise verme ile büyümeyi seçmiştir. Ancak bu yüzdeler ile zincirlerin otel ve oda sayıları doğru orantılı olmayabilir.

Tablo 7: Otel Gruplarının Büyüme Stratejilerine Göre Dağılımı

Sıra	Büyüme Stratejisi	Grup	%
1	YS	229	45,5
2	S	228	45,3
3	F	36	7,1
4	K	5	0,9
5	ü	4	0,8
6	VY	1	0,2
<b>TOPLAM</b>		503	100

Kaynak: <http://www.hotelmotel.com/hotelmotel/article/articleDetail.jsp?id=127185>'ten uyarlanmıştır. Erişim Tarihi, 28.04.2005.

Not: S, sahiplik; YS, yönetim sözleşmesi; F, franchise; K, konsorsiyum, ü, üyelik; VY, varlık yönetimi kelimelerinin baş harfleri ile kısaltılmıştır.

Contractor ve Kundu'nun (1998) çokuluslu zincirlerin kendi ülkeleri dışında seçtikleri büyüme modellerine ilişkin yaptıkları araştırmanın sonuçları daha açıklayıcıdır. Buna göre zincirler uluslararası pazarlarda % 37 oranında yönetim sözleşmelerini, % 28,4 oranında franchise verme ile genişlemeyi, % 18,8 ile tam sahipliği ve % 15,8 ile de kısmi sahipliği (yatırım ortaklığını) tercih etmektedirler. Özkaynaksız stratejiler olarak adlandırılan yönetim sözleşmesi ve franchise vererek büyüme, birlikte toplamın üçte ikisini oluşturmaktadır (Contractor ve Kundu'nun, 1998'den aktaran Karhunen, 2000: 3). Aktarılan veriler topluca aşağıdaki tabloda görülebilir.

Tablo 8: Uluslararası Pazarlarda Büyüme Stratejileri

Giriş Stratejisi	Yüzde (%)
Yönetim Sözleşmesi	37,0
Franchise anlaşması	28,4
Tam Sahiplik	18,8
Kısmi Sahiplik	15,8
<b>Toplam</b>	100

Kaynak: Contractor ve Kundu, 1998'den Karhunen, 2000: 3.

Büyük otel grup ve zincirleri, olağanüstü büyümelerini yönetim sözleşmelerine ve/veya franchise vermeye borçludurlar. Çünkü bu yöntemler, sermaye yatırımı gerektirmemekte veya düşük bir oranda gerektirmektedir. Örneğin Cendant, Choice, Inter Continental, Hilton Corporation, Marriott, Carlson/Radisson ve Accor, franchise vererek büyüyen büyük otel grupları olarak tanınmaktadırlar. Yönetim sözleşmesi ile büyüyen büyük otel grubu ve/veya otel işletme şirketlerine örnek olarak Marriott, Societe du Louvre, Accor, Tharaldson, Westmont, Starwood ve

Hyatt verilebilir. Burada yönetim sözleşmesi ile genişleyen şirketler birbirlerinden farklı olabilirler. Bu şirketlerin bazıları, bağımsız sahip/işletmeci, bazıları üçüncü taraf yönetim şirketi ve markalı işletmecilerdir. Ortak yanları ise filen yönettikleri otel sayısına bakılmasıdır. Burada belirtilmesi gereken bir nokta, sayıca az olmasına karşın, franchise verme yoluyla büyüyen zincirlerin sıralamada önde oldukları, dolayısıyla daha büyük olduklarıdır (www.hotel-online.com./Neo/Trends/Andersen/2001). Zincir satın almalar dışında otel şirketlerinin büyüme trendlerinde ciddi bir değişiklik olmamaktadır.

Özetle, yönetim sözleşmesi ve franchise vermenin her ikisinin, otel zincirlerinin uluslararası büyümesinde ana eğilimi oluşturduğu ve franchise veren otel gruplarının, sayıca daha az olmakla birlikte daha büyük oldukları söylenebilir. Küreselleşmenin etkisiyle konaklama sektöründe gelecekte büyük markaların bu iki faaliyet şekline birinde toplanmaları beklenmektedir (Geller, 1998: 3).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında uluslararası büyüme stratejilerinin dağılımında farklılıklar görülmektedir. Tam sahiplik, satın alma ve kiralama, esas olarak ABD ve batı Avrupa'da kullanılmaktadır (Zhao ve Olsen, 1997: 95). Diğer yandan franchise vererek büyüme gelişmiş batı ülkelerinde yaygın iken, yönetim sözleşmeleri daha çok gelişmekte olan ülkelerde tercih edilmektedir (Yarcan, 1998: 77-78). Strateji tercihleri zincirlerin kökenlerine göre de değişebilmektedir. ABD ve Fransız zincirleri özkaynaksız işbirliği şekillerini, Birleşik Krallık ve Asya zincirleri en azından gelişmiş ülkelerde kısmi özkaynak yatırımını tercih ederlerken, diğer Avrupa'lı zincirler taşınmazlara yatırım yapmaya daha alışkındırlar (Gee, 1994: 178). Ortak girişimler; kiralama, yönetim sözleşmesi ve franchise verme ile iç içe kullanılabilirken, stratejik ortaklıklar diğer stratejilerin yanında uygulanabilmektedir.

### **Tercihleri etkileyen Etkenler**

Uluslararası işletmecilik yazınında 'doğrudan yabancı yatırım'ı açıklamaya yönelik çok sayıda kuram olmakla birlikte, bunlar konuyu açıklamada yeterli bulunmamaktadır (bkz.: Öznur, 1999: 124-129; Üner, 1997: 123-125). Yabancı bir pazara girişte strateji seçimini etkileyen etkenler dışsal (çevresel) ve içsel (işletmeye özgü) olarak iki gruba ayrılabilir. Dışsal etkenler bir ülkenin çekicilikleri ve riskleri ile, içsel etkenler ise seçilen büyüme politikası ve hedefleri ile ilgilidir (Hong ve diğerleri, 2000; Rodriguez, 2002: 597). Yapılan bir araştırmaya göre çokuluslu otel zincirleri büyüme stratejilerini önceden belirlemekte, daha sonra mevcut veya yeni bir pazarın, buna uygun olup olmadığını araştırmaktadırlar (Zhao ve Olsen, 1997: 86).

Çokuluslu otel zincirlerinin yabancı pazarlara giriş biçiminin esas olarak özkaynaksız düzenlemeler olmasının temel nedeni, franchise veren ve otel yönetim şirketlerinin anahtar rekabet avantajlarına sahip olması ve bunu bir sisteme dönüştürmeleri ile açıklanabilir (Go ve Pine, 1995: 11). Geleneksel olarak sahipliğin, faaliyet denetimi sağlamak için çoğu kez zorunlu bir araç olduğu düşünülmüştür. Oysa otel sektöründe yatırım yapmaksızın da yönetim sözleşmesi ve franchise verme ile faaliyet denetimi gücü kazanılabilir (Esperance, 1992'den, Karhunen, 2000: 3).

Bir otel şirketi, faaliyet denetimine olanak veren genişleme stratejileri ile başarısının güvencesi olan rekabet üstünlüklerini uygulamaya yansıtılabilir fırsatı bulur. Çokuluslu otel zincirleri, mevcut ve/veya yeni pazarlara girmek için güçlü yanlarına ilişkin maddi varlıklardan ziyade, maddi olmayan varlıklarına - marka adları, şirketin tanınmışlığı, yönetim know-how'ı, kalite ve standart ve eğitim programları gibi - güvenmektedirler (bunun bir istisnası, bir maddi varlık niteliğinde olan rezervasyon sistemleridir) (Zhao ve Olsen, 1997: 90). Rekabetçi ve belirsiz çevrede başarılı olmak için otelciliği çekirdek iş olarak görmek gerekmektedir. Tanınmış zincirler bu nedenle taşınmaz varlıklara değil, maddi olmayan varlıklara yatırım yapmaktadırlar ve özkaynaksız büyüme stratejilerini tercih etmektedirler.

Otel sektöründe faaliyet denetimi ile rekabet üstünlüklerini kullanma olanağı, yönetim sözleşmesi ve franchise vermenin dışında, yeni bir oteli inşa etme veya satın alma ve kiralama yolları ile de bulunabilir. Bu yöntemlerin çok tercih edilmemesi ya da belirli koşullarla sınırlı kalması, otel şirketlerinin özkaynak yatırımı ve riske karşı olan tutumları ile açıklanabilir. Büyük otel zincirlerinin kapsadığı otel ve oda sayısına özkaynak yatırımı ve sahip olma yolu ile ulaşılabilmesi mümkün değildir. Diğer yandan büyüme amacının karlılığı arttırmak olduğu düşünülürse ve karlılık oranının da basit olarak kar/yatırılan sermaye şeklinde ölçüldüğü kabul edilecek olursa, oranı yükseltmenin bir yolunun az yatırım olduğu görülecektir. Otel yatırımlarının sermaye-yoğun olması, büyümeyi finanse etmeyi ve karlılığı kısıtlayan önemli bir etkidir.

Yüksek oranda özsermaye yatırımı, yatırım riskini de artırır. Bu nedenle ev sahibi ülkelerin politik, ekonomik ve diğer çevre koşulları, çokuluslu otel zincirlerinin giriş stratejisi seçimleri üzerinde etkilidir (Olsen ve diğerleri, 1994: 3; Zhao ve Merna, 1992: 4). Tesise yüksek oranda özkaynak yatırımı içeren yöntemler, gelişmiş ülkelerde söz konusudur. Diğer deyişle, gelişen pazarlarda özkaynaksız düzenlemeler riske karşı bir önlem sayılabilir (Litteljohn ve Roper, 1991: 201; Kim ve Olsen, 1993: 166). Bunun sonucu olarak gelişmekte olan ülkelere doğru gidildikçe yönetim sözleşmeleri oransal olarak artmaktadır.

Otel zincirleri, yönetim sözleşmesi ve franchise verme arasında tercihlerini neye göre yapmaktadırlar ya da her iki strateji ile de büyüyorlarsa

hangi durumda birini diğerine tercih etmektedirler? Dev ve diğerleri (2002), yaptıkları araştırmada benzer özelliklere sahip bu iki büyüme yöntemi arasında seçim yapılmasına neden olan beş etken belirlemişlerdir. Bu etkenler aşağıda açıklanmaktadır (2002: 99);

1-Otel şirketinde kolayca taklit edilemeyen veya avantaj kaybına uğramadan başka işletmelere aktarılamayan yeteneklerin varlığı. Örneğin örgütsel yetenekler ve kalite yeteneği. Örgütsel yetenekler otel şirketinin rekabet avantajları açısından ne kadar önemli ise, yönetim sözleşmesi franchise vermeye o kadar tercih edilir. Otel şirketinin rekabet avantajı kalite yeteneğinden kaynaklanıyorsa, özellikle otel şirketi büyüyorsa ve hizmete duyarlı bir pazarda çalışıyorsa, yönetim sözleşmesi daha çok tercih edilir.

2-Yetenekleri görece üretme kolaylığı. Otel şirketinin bu yetenekleri sistemleştirilebilir ve diğer işletmelere avantaj kaybına uğramadan aktarılabilir. Örneğin pazarda tanınmışlık, pazara giriş yeteneği ve fiziksel yetenek. Bu yetenekler hem yönetim sözleşmesi hem franchise verme yoluyla eşit olarak aktarılabilir. Bu nedenle bu etken iki seçenek arasında ayrıma neden değildir. Bu etken başka etkenlerle birlikte önemli olabilir. Örneğin otel şirketi ev sahibi ülkede kuvvetli marka imajına sahipse, fiziksel yetenek franchise vermeyi avantajlı kılar.

3-Ev sahibi ülkede yönetsel yeteneğin varlığı. Gidilen ülkede yetişmiş otel yöneticileri ne kadar çok ise, otel şirketinin tercihi yönetim sözleşmesi yerine franchise olur. Tersisi durumda yönetim sözleşmesi bir zorunluluktur.

4-Ev sahibi ülkenin gelişmişliği. Ülke ne kadar gelişmiş ise, altyapı ve fikri mülkiyet haklarını koruyan yasalar o kadar güçlüdür. Bu durumda otel şirketinin tercihi yönetim sözleşmesinin yerine franchise verme olacaktır.

5-Ev sahibi ülkelerde yatırım ortaklarının varlığı. Gidilen ülkede nitelikli ve güvenilir yatırım ortağı ne kadar çok ise, bir otel şirketi için yönetim sözleşmesi ile çalışmak o kadar kolay olur.

Piyasa ekonomisine geçiş sürecinde olan Rusya'da franchise verme, güvenilir olmayan hizmet ve yönetim standartları nedeniyle sınırlıdır, bunun yerine yönetim sözleşmeleri ve danışmanlık sözleşmeleri tercih edilmektedir (Karhunen, 2000: 70). Yukarıdaki etkenler Türkiye'deki yabancı zincirlerin durumuna da ışık tutucu niteliktedir (Türkiye ile ilgili değerlendirmeler daha sonra ele alınacaktır). Sonuç olarak otel zincirleri, uluslararası pazarlarda büyümek için strateji seçiminde kendi zayıf ve güçlü yanlarını ve pazar koşullarını analiz etmektedirler.

### **Türkiye'de Uluslararası Otel Zincirleri**

İlk olarak 1955 yılında uluslararası Hilton oteller zincirinin girişinden sonra, uzun bir süre boyunca yalnızca az sayıda yabancı otel zincirinin - Inter Continental ve Sheraton gibi - Türkiye'ye giriş yaptığı görülmektedir.

Yabancı zincirlerin Türkiye'ye girişi esas olarak 1980'li yılların ikinci yarısına rastlamaktadır. Türkiye ekonomisinin gelişmesi ve dışa açılması, yabancı turizm talebinin artması, konaklama yatırım teşvikleri ve doğan işletmeci ihtiyacı, belirtilen yıllarda yabancı otel zincirlerinin ülkeye yoğun giriş yapmasının önemli nedenleri arasında sayılabilir. Önceleri büyük kentleri tercih eden yabancı zincirler, sonraki dönemde diğer önemli tatil ve kent merkezlerine yayılmışlardır ve çoğu günümüzde birden çok tesis işletmektedir. Tablo 9'da Dünyanın en büyük 10 otel grubundan 8 tanesinin Türkiye'de bulunan markaları verilmektedir. Kuşkusuz Tablo 9'da listelenenler dışında başka yabancı kent oteli ve kıyı oteli/tatil köyü zincirleri de Türkiye'de bulunmaktadır.

**Tablo 9: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Uluslararası Büyük Otel Grup ve Zincirleri**

SIRA*	GRUP	ZİNCİR (MARKA)	OTEL SAYISI	YERİ
1	Inter Continental Hotels Group	Ceylan Inter Continental	2	İstanbul
		Holiday Inn	3	İstanbul(2) Bursa
		Crowne Plaza	2	İstanbul İzmir
2	Cendant Corporation	Kaya Ramada Plaza	1	İstanbul
3	Marriott	Renaissance Beach Resort and Spa	1	Antalya
		Renaissance Polat	2	Erzurum İstanbul
4	Accor	Coralia Club Tekirova Palmariva	1	Antalya
5	Hilton Corporation	Hilton	8	İstanbul(2) Ankara Mersin Adana İzmir Konya Kayseri
		Conrad	1	İstanbul
6	Best Western International	Best Western	44	-
7	Starwood Hotels	Sheraton Voyager Hotel, Resort and Spa	2	Çeşme Antalya
		Sheraton Hotel and Convention	1	Ankara
8	Carlson / Radisson	Radisson SAS Hotel	2	İstanbul Ankara
		Radisson SAS Conference and Airport Hotel	1	İstanbul
<b>TOPLAM</b>			70	

**Kaynak :** Adı Geçen Otel Gruplarının Web Sayfaları, Erişim Tarihi, 08.04.2005.

\*Tablo 1'de verilen otel gruplarında dünya sıralaması esas alınmıştır.

**Not:** Otel gruplarının web sayfaları tüm güncel bilgiyi tam yansıtmayabilir. Basında rastlanabilen bazı yabancı zincir otel adları web sayfalarında bulunmayabilmektedir.

Uluslararası otel sektöründe gerek zincirlerin alım satımı, gerekse zincirlere bağlı otel sayılarında kısa zaman aralıkları ile meydana gelen değişiklikler, ilgili rakamların sağlıklı bir biçimde izlenmesini güçleştirmektedir. Uluslararası bir otel zinciri, yabancı bir ülkeye girdiği gibi aynı zamanda çeşitli nedenlerle çıkabilmektedir. Bu konudaki ulusal istatistikleri toplayan ve yayınlayan kuruluşların (TUROB, Kültür ve Turizm Bakanlığı gibi) olmaması da ciddi bir eksiklik doğurmaktadır.

Yabancı otel zincirlerinin Türkiye’de çalışma yöntemlerine bakıldığında; franchise verme, Inter Continental ve Renaissance zincirleri ile sınırlıdır. Bunun dışında çoğunlukla seçtikleri giriş stratejilerinin yönetim sözleşmesi, kira sözleşmesi ve ortak girişim olduğu ileri sürülmektedir. Yabancı zincirler, Türkiye’de otelleri ilk dönemlerde özkaynaksız yönetim sözleşmeleri ile işletirlerken, yönetim (veya kira) sözleşmelerini artık kısmi yatırım ortaklığı ile birlikte kabul etmektedirler (Hotel, 1998: 82). Örneğin Swissotel, Çırağan ve Conrad, Türkiye’de işletmeciliğin yanı sıra yatırım ortağı olarak çalışan yabancı otel zincirleridir (Hotel, 1996: 28). Bu eğilim uluslararası pazarlarda da görülmektedir.

Uluslararası pazarlarda görülen bir başka eğilim olan kiralamanın azalması ve yerini yönetim sözleşmelerine bırakması, kanımızca Türkiye’de yabancı otel işletmeciliğinde de geçerlidir. Türkiye’de kiralama uygulamaları daha çok küçük ve bağımsız oteller kesiminde geleneksel olarak sürmektedir. Yabancı otel zincirlerinin ülkeye katkılarının artırılması açısından bakıldığında kiralama, yönetim sözleşmesine göre yerel yatırımcılara daha fazla avantaj sağladığı için önerilebilir. Kiralamada tesis sahibi aldığı kira bedeli ile; yönetim sözleşmesinde ise otel yönetim şirketi aldığı yönetim ücreti ile işletme riskinden korunmaktadır. Otel işletme şirketinin tesise düşük oranda yatırımı, finansman ile dolayısıyla kısmi yatırım riski üstlenilmesi ile ilgilidir. Her iki yöntemde de yabancı zincir ortağın yerel ortağa sağlayacağı yararlar (tanınmış marka, global rezervasyon ağları, standart kaliteli hizmet vb.) benzerdir.

Yabancı zincirlerin, işlettikleri tesislere küçük bir yüzde ile katılımları dışında tam sahiplik veya satın alma seçeneklerini kullanmaları yoluyla büyük tutarda sermaye yatırımı yapmalarını beklemek gerçekçi olmayacaktır. Dünyada son yıllarda yaygınlaşmakta olan stratejik ortaklıklar, yabancı zincirlerin Türkiye’ye giriş biçimleri ve yerli zincirlerin uluslararasılaşmaları açısından gelecekte bir seçenek olabilir. Uluslararası zincirin marka adının yerli zincire eklenmesi ile yerli zincirin dışarıda pazarlanması ve tesislerin kalite standardının yükseltilmesi mümkün olabilir. Yerli Dedeman otel zinciri ile Fransız Accor grubu arasında bu amaçla yapılan görüşmeler olumlu sonuçlanmamıştır.

Ad ve imaj birleştirilmesine benzeyen stratejik ortaklık ile, marka adının ve satış hakkının kullandırılmasına benzeyen franchise verme yöntemlerinin

Türkiye’de gelişmesine engel olan nedenlerin belirtilmesi, aynı zamanda yabancı otel zincirleri açısından ülke koşullarının betimlenmesine yardımcı olabilir. Yerli otel zincirleri yöneticilerinin görüşlerine göre Türkiye’de yerli yatırımcılar ve yabancı işletmeciler arasında franchise biçiminde işbirliğinin gelişmemesinin nedenleri şöyle gruplanabilir (Hotel, 1998: 83-84):

1- Uluslararası zincirler Türkiye’ye yeterince güven duymamaktadırlar ve gelişmekte olan bir ülke olarak görmektedirler.

2- Yerli yatırımcılar franchise gibi somut olmayan değerlere yatırım yapmak istememektedirler.

3- Yabancı zincirler kendi sistemleri açısından Türkiye’deki tesislerin kalite standardını yeterli bulmamaktadırlar.

4- Otel gibi karmaşık bir birimi tam olarak yabancı zincirlerin standartlarına uygun bir şekilde yönetecek yönetici altyapısı yetersizdir.

5- Türkiye’de franchise veren yabancı otel zincirlerinin haklarını tam olarak koruyacak yasal düzenlemeler yeterli değildir.

Aradan geçen zaman içinde franchise vererek Türkiye pazarına giren yeni otel zincirleri olmamıştır. Son yıllarda, özellikle 2001 Krizi’nin de etkisi ile yabancı zincirlerin Türkiye’ye ilgilerinde bir azalma olduğu söylenebilir. Faaliyet denetimini elde tutmak ve riskten kaçınmak amaçları nedeniyle benzer ülkelerde olduğu gibi, uluslararası otel zincirleri Türkiye’de kendi stratejilerini önemli ölçüde korumaktadırlar. Genel stratejiden ayrılma, franchise vermektan yönetim sözleşmesine geçme biçiminde görülmektedir. Buna örnek Hilton ve Corinthia otel zincirleri verilebilir (Hotel, 1998: 82 ve 86).

Buckley ve Geyikdağı (1996), Türkiye pazarına yabancı otel zincirlerinin girişini açıklamaya yönelik araştırmalarında şu etkenleri önemli bulmuşlardır:

1- Belirli bir yer için turizm talebinin büyüklüğünü ve büyümesini belirleyen etkenler, 2- Genel turizm altyapısı, 3- Personel dahil girdilerin yeterliliği ve kalitesi, 4- Devletin genel olarak yabancı doğrudan yatırıma yönelik politikası, 5- Ev sahibi ülkenin genel politik, sosyal ve ekonomik istikrarı (Buckley ve Geyikdağı’ndan aktaran Karhunen, 2000: 4)

Yabancı zincirlerin Türkiye’ye giriş kararları ve strateji seçimleri üzerinde, ülkenin ekonomik ve turizm potansiyelini göz önüne alarak ilk üç etkenin olumlu, son ikisinin ise olumsuz etkiler içerdiğini söylemek mümkündür. Politik istikrarsızlıklar, bürokrasi, rüşvet, terör vb sorunlar, sadece turizmde değil, genel olarak yabancı sermayeye güven vermemekte, yabancı sermaye girişleri benzer ülkelerle karşılaştırıldığında önemsiz kalmaktadır. Özetle Türkiye konaklama pazarı yabancı zincirler açısından belirli bir çekiciliğe sahiptir, fakat aynı zamanda görece olarak risklidir.

Bununla birlikte AB ile üyelik müzakereleri, yeni bir dönemin başlangıcını haber verir niteliktedir.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Uluslararası turizm sürekli artarken ve küreselleşme hızlanırken, turizm sektörünün en önemli oyuncularını olan büyük otel zincirleri arasında inanılmaz bir büyüme yarışı izlenmektedir. Pazar fırsatlarını değerlendirmek için otel şirketleri çeşitli stratejiler izlemektedirler. İç pazar ve/veya uluslararası pazarlarda yoğunlaşmak, tek bir pazar bölümünde veya birçok pazar bölümünde faaliyet göstermek ve ne tür düzenlemeler ile faaliyetlerini genişleteceğine karar vermek, çokuluslu otel zincirlerinin belli başlı stratejik karar alanlarını oluşturmaktadır. Bununla birlikte otel şirketleri için değişmeyen politikalar ve/veya hedefler, yatay yönde diğer deyişle zincirleşerek genişlemek, marka imajı geliştirmek ve çok kapsamlı konaklama sektöründe stratejik işbirliği ağı içinde doğru bir yer edinmektir.

Otel sektöründe nasıl bir büyüme yolu izleneceğini belirlemek, başarıda önemli bir rol oynamaktadır. Otel zincirleri, vazgeçilmez amaç olan büyümede bir dizi pazar giriş biçimi seçeneklerine sahiptirler. Bunlar; tam sahiplik, birleşme veya satın alma, kiralama, ortak girişim, stratejik ortaklık, yönetim sözleşmesi, franchise verme, konsorsiyumlara katılma ve çeşitli danışmanlık hizmetleri satma gibi alternatif yöntemlerden oluşmaktadır. Bu stratejilerin bir kısmı birlikte uygulanabilmektedir.

Zincirler, strateji seçimlerinde rekabet üstünlüklerini, büyüme hedeflerini ve ev sahibi ülke çevresi ile ilgili değişkenleri, bu arada yerel ortağın niteliklerini dikkate almaktadırlar. Her şirketin durumu farklı olabileceğinden, zincirlerin büyüme konusundaki tutum ve tercihleri de farklı olabilmektedir.

Genel olarak bakıldığında otel grup veya zincirleri, işbirliği sistemi içinde faaliyet denetimini elinde bulunduran taraf olmaya özel bir önem vermektedirler. Bunun nedeni markalı otel zincirlerinin maddi olmayan varlıklara ve üstünlüklere sahip olmalarıdır. Faaliyet kontrolü, üstünlüklerini uygulamaya sokabilmelerine imkan vermektedir. Zincirlerin sahip oldukları ve kolay taklit edilemez üstünlükleri arasında marka imajı, tanınmışlık, bilgisayarlı rezervasyon ağları, yönetim bilgi ve becerileri sayılabilir. Bunlar çoğu zaman bir sisteme bağlanmıştır. Esasen uluslararası talebe karşılık vermek isteyen yerel yatırımcının eksikliğini duyduğu şeyler de bunlar olabilir. Bu koşullar, otel şirketlerini daha çok, franchise vererek veya yönetim sözleşmeleri ile bizzat tesisleri işleterek büyümeye sevk etmektedir. Bu yöntemler özkaynaksız stratejiler olarak nitelenmekle birlikte, ilişkiyi dengeleme ihtiyacı duyan yatırımcıların talebiyle son zamanlarda uluslararası ortak açısından azınlık yatırımını kapsar hale gelmişlerdir.

Yabancı otel zincirinin marka imajının güçlü olduğu ve ev sahibi ülkenin hizmet ve yönetim standartlarının yeterli olduğu durumlarda franchise vermenin şansı artarken, tersi durumda yönetim sözleşmeleri fazlalaşmaktadır. Gelişmiş ülke pazarları bu nedenle franchise ile genişlemeye daha elverişli bulunurken, gelişmekte olan ülkelerde yönetim sözleşmeleri yaygınlaşmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde franchise ile birlikte ciddi ölçülerde özkaynak yatırımı gerektiren tam sahiplik, satın alma ve kiralama gibi yaklaşımlar ender görülmektedir. Satın alma ve kiralama, gelişmiş ülkelerde önemli merkezlerde iyi yer bulma ve rekabet baskıları nedeniyle zaman zaman artış gösterebilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde bu yöntemlerin pek görülmemesinin ve dolayısıyla yönetim sözleşmelerinin tercih edilmesinin bir nedeni de ülke risklerinin yüksek olmasıdır.

Gerek yabancı otel zincirlerinin Türkiye'ye daha fazla çekilmesi ya da bunun koşullarının oluşturulması, gerekse yerli otel zincirlerinin benzer yöntemlerle uluslararası pazarlara açılması ülke turizmini büyüteceği gibi, daha istikrarlı bir turizm sektörüne katkıda bulunacaktır. Küresel bir endüstri olan turizmde ulusal konaklama sektörünün rekabet gücünü artırılması için, uluslararası otel işletmeciliği alanında araştırmaların artırılmasında yarar görülmektedir. Bununla birlikte yabancı ve yerli otel zincirlerinin ülkedeki faaliyetlerine ilişkin istatistiklerin, ilgili kuruluşlarca periyodik olarak hazırlanması ve kamuoyuna açıklanması sağlıklı analizler yapılmasına imkan verecektir.

## KAYNAKÇA

- ANDREW, W.P. ve SCHMIDGALL, R. (1993) *Financial Management for the Hospitality Industry*, East Lansing, Michigan.
- BEATTIE, R. (1991) Hospitality Internationalisation: An Empirical Investigation, *International Journal of Hospitality Management*, 3, (4), 14-20.
- BUCKLEY, P. ve GEYİKDAĞI, N.V. (1996) Explaining Foreign Direct Investment in Turkey's Tourism Industry, *Transnational Corporations*, 5, (3), Aralık.
- CANINA, L. (2001) Acquisitions in the Lodging Industry, Good News for Buyers and Sellers, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cornell University, Aralık, 47-54.
- COLTMAN, M. (1979) *Financial Management for the Hospitality Industry*, Van Nostrand Reinhold Company, New York.
- CONTRACTOR, F.J. ve KUNDU, S.K. (1998) Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector, *Journal of International Business Studies*, 29, (2), 325-358.

- ÇAKICI, C. (1998). Otel İşletmeciliğinde Uygulanabilecek Büyüme ve Rekabete Yönelik Pazarlama Stratejileri, *Turizmde Seçme Makaleler*, (30), 1-14.
- DEV, C.S. vd. (2002), Brands Across Borders, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Aralık, 91-104.
- DEV, C.S. ve KLEIN, S. (1993) Strategic Alliances in the Hotel Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34, (1), 42-45.
- DUNNING, J. ve McQUEEN, M. (1982) *Multinational Corporations in the International Hotel Industry*, *Annals of Tourism Research*, (4).
- ESPERANCA, J.P. (1992) International Business Strategies in the European Service Sector: A Comparative Study, Casson, M. (Der.) *International Business and Global Integration—Empirical Studies* içinde, The MacMillan Press Ltd., London.
- GEE, C. (1994) *International Hotel Management*, East Lansing, Michigan.
- GELLER, L. (1998) The Demands of Globalization on the Lodging Industry, *FIU Hospitality Review*, 16, (1), 1-6.
- GO, F.M. ve PINE, R. (1995) *Globalization Strategy in the Hotel Industry*, London and Newyork.
- HART, C.W.L. ve TROY, D.A. (1986) *Strategic Hotel/Motel Marketing*, East Lansing, Michigan.
- HONG J.H. vd, (2000) Hotel Development in Southeast Asia and Indo-China, <http://www.hotelonline.com/Trends/ChiangMaiJun00/HongJones.html>. 12.07.2003
- Hotel Dergileri*, 1996 (4), 1999 (12), 1998 (1).
- Hotels'325 (2000) <http://www.hotel-online.com/Neo/Trends/Andersen/2001>.
- MKG Consulting Database -06/2004, <http://www.mkgconseil.com>, Erişim Tarihi: 27.03.2005.
- <http://www.abma.com>, Erişim Tarihi:29.03.2005.
- <http://www.hotelmotel.com/hotelmotel/article/articleDetail.jsp?id=127185>, Erişim Tarihi, 28.04.2005.
- KARHUNEN, P. (2000) Entry Mode Choice in Transition Economies, Operations of International Hotel Companies in Russia, İndirilme Tarihi: 2003-07-12, <http://www.cbs.dk/centers/cees/network/pdf2000/>.
- KIM, C.Y. ve OLSEN, M.D. (1993) A Framework for the Identification of Political Environmental Issues Faced by Multinational Hotel Chains in

- Newly Industrialized Countries in Asia, *International Journal of Hospitality Management*, 12, (2), 163-174.
- KNOWLES, T. (1996) *Corporate Strategy for Hospitality*, London.
- LAFFERTY, G. ve FOSSEN, A. (2000) Integrating the Tourism Industry: Problems and Strategies, *Tourism Management*, 22, 11-19.
- LITTELJOHN, D. ve BEATTIE, R. (1992) The European Hotel Industry: Corporate Structures and Expansion Strategies, *Tourism Management*, Mart, 27-33.
- LITTELJOHN, D. ve ROPER, A. (1991) Changes in International Hotel Companies' Strategies, Teare, R. ve Boer, A. (Der.), *Strategic Hospitality Management, Theory and Practice for the 1990's* içinde, Cassel Educational Ltd., 194-212.
- OLSEN, M.D. vd. (1994) CEO Perspectives on Scanning the Global Hotel Business Environment, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6, (4), 3-9.
- OLSEN, M.D. vd. (1991) The Global Hospitality Industry of the 1990's, Teare, R. ve Boer, A. (Der.), *Strategic Hotel Management, Theory and Practice for the 1990's*, Cassel Educational Ltd., 213-225.
- OLSEN, M.D. vd. (1998) *Strategic Management in the Hospitality Industry*, John Wiley and Sons Inc.
- ÖZNUR, Y. (1999) *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*, Ankara.
- RODRIGUEZ, A.R. (2002) Determining Factors in Entry Choice for International Expansion, The Case of the Spanish Hotel Industry, *Tourism Management*, 23, 597-607.
- TARRAS, J.M. (1991) *A Practical Guide to Hospitality Finance*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- THEARE, R. Ve BOER, A. (Der.), (1991) *Strategic Hotel Management, Theory and Practice for the 1990's*, Cassel Educational Ltd.
- TEARE, R. ve OLSEN M. (Der.), (1992) *International Hospitality Management, Corporate Strategy in Practice*, John Wiley and Sons Inc., New York.
- TSE, E.C. ve WEST, J.J. (1992) Development Strategies for International Hospitality Markets, Teare, R.ve Olsen, M. (Der.), *International Hospitality Management, Corporate Strategy in Practice* içinde, John Wiley and Sons Inc., New York, 118-134.

- ÜNER, M. (1997) Konaklama Sektörü Yabancı Sermaye Yatırımları ve Pazar Faktörü, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15, (2), 113-138.
- WELCH, S.C. (1991) International Marketing in the Hospitality Industry, Teare, R. ve Boer, A. (Der.), *Strategic Hospitality Management, Theory and Practice for the 1990's* içinde, Cassel Educational Ltd., 166-193.
- YARCAN, Ş. (1998) *Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma*, 2. Basım, Boğaziçi Üni. Yay., İstanbul.
- YU, L. (1999) *The International Hospitality Business, Management and Operations*, The Haworth Hospitality Pres.
- ZHAO J.L. (1998) Globalizations, Multinationals and Corporate Strategies, Olsen, M. vd, (Der.), *Strategic Management in the Hospitality Industry* içinde, John Wiley and Sons Inc., 281-307.
- ZHAO, J.L. ve MERNA K.M. (1992) Impact Analysis and The International Environment, Theare, R. ve Olsen, M. (Der.), *International Hospitality Management, Corporate Strategy in Practice* içinde, John Wiley and Sons Inc., New York, 3-30.
- ZHAO, J.L. ve OLSEN M.D. (1997) The Antecedent Factors Influencing Entry Mode Choices of Multinational Lodging Firms, *International Journal of Hospitality Management*, 16, (1), 79-98.

Copyright of Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal / Akdeniz Universitesi Iktisadi ve Idari Bilimler Fakultesi Dergisi is the property of Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.