

## ULUSLARARASI OTEL İŞLETMELERİNİN BÜYÜME STRATEJİLERİ: HILTON WORLDWIDE TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Selcen Seda TÜRKSOY\*, Sonay KAYGALAK\*\*, Nilüfer KOÇAK\*\*\*

### ÖZET

Turizm sağladığı iş hacmi ve döviz kazandırıcı özelliği ile dünya genelinde en hızlı gelişme gösteren sektörlerden biridir. Dünya Turizm Örgütü verilerine göre 2012 yılında 1.035 milyon kişi seyahat etmiş ve 2012 yılında 1.075 milyon Amerikan Doları (USD) dolar gelir elde edilmiştir. Turizm hareketlerinin yaratmış olduğu sosyal, kültürel ve ekonomik sonuçlar otel işletmelerinin de küresel düşünmesine ve faaliyetlerini uluslararası boyutlara taşımasına neden olmuştur. Özellikle yerel pazarlarda artan rekabet ve doyuma ulaşma, ölçek ekonomilerinden yararlanma isteği dış kaynakları düşük maliyetlerle temin edebilme, otel işletmelerine sağlanan teşvikler ve yasal kolaylıklar da otel işletmelerinin faaliyetlerini uluslararası boyutlara taşınmasını sağlamıştır. Çalışmada uluslararası grup otel işletmelerinin yeni pazarlarda hangi büyüme stratejilerini kullandıkları ele alınarak, bu kapsamda Türkiye’de faaliyete geçen ilk uluslararası otel işletmesi olan Hilton Worldwide’ın ülke içindeki büyüme stratejisi nitel araştırma yöntemi ile analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Büyüme Stratejileri, Uluslararası Otel İşletmeleri, Hilton, Türkiye*

### EXPANSION STRATEGIES OF INTERNATIONAL HOTEL ENTERPRISES: THE CASE OF HILTON WORLDWIDE IN TURKEY

#### ABSTRACT

Tourism is one of the fastest growing industries in the world, providing foreign exchange, jobs, and opportunities for development. According to UNWTO, almost 1 billion people travelled worldwide in 2012, and the income generated from the industry was US\$ 1,075 billion. The increasing volume of tourism movements with its social, cultural and economic aspects has led the hotel firms to make the decision to go global and seek opportunities to serve international travelers. The increasing competition and saturation in local market, the benefits of liberal economies, the requirement of operating with low-costs and outsourcing, the incentives and legal amenities have been other factors to internationalize and get more share in the global market. In this sense, in the article, the general expansion strategies and the entry mode choices of international hotels regarding new markets have been examined. Furthermore, using the qualitative approach, the expansion strategy of Hilton Turkey has been evaluated as Hilton is the first and the largest hotel chain operating in Turkey.

**Key words:** *Expansion Strategies, International Hotels, Hilton, Turkey*

\* Ege Üniversitesi, Çeşme Turizm ve Otelcilik YO, E-posta: selcen.seda.turksoy@ege.edu.tr

\*\* Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, E-posta: kaygalaks@deu.edu.tr

\*\*\* Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu, E-posta: nilufer.kocak@deu.edu.tr

## Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği

### GİRİŞ

Turizm dünyada en hızlı gelişme gösteren sektörlerden biri olarak ülke ekonomilerine olduğu kadar uluslararası anlamda dünya ekonomisine de önemli katkılar sağlamaktadır. Uluslararası turizm hareketlerine katılan kişi sayısı %4'lük bir artış ile 2012 yılında 1.035 milyon dolara, uluslararası turizm gelirleri ise yine %4'lük bir artış ile 2012 yılında 1.075 milyon dolara ulaşmıştır (WTO, 2012). Turizm hareketlerinin gerek ulusal gerekse uluslararası anlamda sahip olduğu bu artış; uluslararası ticaret, birbirine bağlı ekonomiler, Avrupa Birliği gibi küresel ticaret bloklarından büyük ölçüde etkilenmektedir (Gee, 2008). Nitekim turizm sektörü bu etkiler sonucu dünya genelinde sosyal ve ekonomik açıdan uluslararası bir özellik kazanmaktadır. Bu uluslararası çevrede faaliyet gösteren otel işletmeleri ise gelişim süreçlerinde daha küresel bakış açısına sahip olmakta ve çeşitli büyüme şekilleri aracılığı ile uluslararasılaşma yoluna gitmektedirler. Bu tercihin başlıca nedenleri olarak, turistik ürünün uluslararası niteliğe sahip olması, uluslararası grupların pazarlama, reklam üstünlükleri, maliyet tasarruf yaklaşımları, ölçek ekonomilerinden daha fazla yararlanmaları, iç piyasa koşullarının yetersizliği, sektöre sağlanan teşvikler ve artan rekabet sayılabilir. Ayrıca; uluslararası otel işletmelerinin ortak bir girişimi için teklif alınması, belli turistik çekim merkezlerinde yaşanan yoğun rekabet nedeniyle otel işletmelerinin dış pazarlarda yeni arayışlar içine girmesi, uluslararası piyasaların potansiyel kâr merkezi olarak değerlendirilmesi de nedenler arasındadır (Erkutlu ve Eryiğit, 2001; Mutlu, 2008).

Uluslararası otel işletmesi kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmedir. Genel olarak bu otel işletmelerinin uluslararası piyasada sahip olduğu çeşitli avantajlar söz konusudur (Clarke ve Chen, 2007; Cunill ve Forteza, 2010; Gee, 2008; Mutlu, 2008):

- *İş Hacminin Büyümesi*: Ana ülkede büyüme fırsatları sınırlandırıldığında işletmeler yeni uluslararası pazarlar aramaktadır. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren oteller ülkelerindeki turizm pazarının doygunluğa erişmesi ve otel kapasitelerinin fazlalığı sebebiyle uluslararası pazarlara yönelmişlerdir. Hatta birçok işletme niş ürünleri için verimli yerleşim alanları bulamamaları nedeniyle uluslararası büyümeyi bir fırsat olarak değerlendirmektedir.
- *Uluslararası Markalaşma ve Tanınma*: Sadık müşteriler uluslararası seyahatlerinde aynı markanın tesislerini tercih etmektedir.

### **Selcen Seda Türksoy, Sonay Kaygalak, Nilüfer Koçak**

- *Ölçek Ekonomileri:* Büyük ölçekli otel işletmeleri daha fazla satın alma yapmaları nedeniyle ekonomik tedarik gücüne, yüksek pazarlama bütçesine ve dolayısıyla kârlılığa sahip olmaktadır.
- *Yüksek Rekabet Gücü:* Uluslararası otel işletmeleri yabancı pazara girdiklerinde daha çok mali kaynağa sahip olduklarından uluslararası insan kaynağı havuzundan işgücü temin edebilmektedir.
- *Teşvikler:* Uluslararası büyümede ülkelerin sunduğu fırsat ve kolaylıklar önemli bir rol oynamaktadır. İşgücü, arsa ve yatırım maliyetleri düşük olan gelişmekte olan ülkeler gelişmiş ülkelere kıyasla tercih sebebi olmaktadır.

Otel işletmeleri uluslararası ölçekte var olabilmek, büyümek ve rekabet avantajı elde edebilmek için çeşitli büyüme şekilleri kullanmaktadır (Clarke ve Chen, 2007; Léon-Darder, Villar-Garcia ve Pla-Barber, 2011; Quer, Enrique ve Andreu, 2007). Kuşkusuz işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde başarılarını etkileyen en önemli faktörlerden biri en uygun büyüme şeklinin seçilmesine karar verilmesidir. En uygun büyüme şeklinin seçilmesi; işletmenin özelliklerinin yanı sıra sektöre ve hedef ülkedeki ekonomik, politik ve sosyal faktörlere bağlıdır (Léon-Darder vd., 2011; Quer vd., 2007).

Dünya genelindeki duruma paralel olarak, turizmin Türkiye için de her geçen gün önem kazanan ve ekonomiye etki eden bir sektör haline geldiği görülmektedir. Türkiye, 2012 yılı itibarıyla 36,7 milyon turist sayısı ile uluslararası turizm hareketlerinde altıncı sırada bulunmaktadır. Elde edilen 29,3 milyar dolar turizm geliri ile de dünya genelinde ilk on iki ülke arasında yer almaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2012). Dış turizm hareketlerinde büyük hacimli gelişmeler görülürken, artan sayıda ve genç bir nüfusa sahip Türkiye'nin geliştirilebilecek önemli bir iç turizm potansiyeli de bulunmaktadır.

Türkiye'nin sahip olduğu turistik hareketlilik ve çekicilikler, kalkınmada turizmin sürükleyici bir sektör olarak görülmesi, dış turizm hareketlerinde yaşanan artış, son yıllarda iş turizmi alanında yaşanan gelişmeler ve bu turizm türüne katılan insan sayısının artışı (Kuşluvan ve Eren, 2009) uluslararası otel işletmelerinin büyüme planlarına Türkiye'yi dâhil etmelerini sağlamıştır. Türkiye'nin kıyıları dışında kalan bölgelerde iş ve toplantı turizminin gelişmesi ve giderek büyüyen hacmi, uluslararası otel gruplarını da bölgeye çekmektedir. Sözgelimi 2013 yılında yapılacak olan otuzun üzerindeki tıp kongresinin uluslararası otel gruplarında gerçekleşmesi planlanmaktadır. Diğer uluslararası ölçekte yapılacak olan toplantılar bu rakama dâhil edildiğinde Türkiye'nin potansiyeli giderek

## **Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği**

önem kazanmaktadır. Bu gelişmeler doğrultusunda sadece 2011 yılına kadar 25 uluslararası grubun 60'a yakın markası Türkiye'ye gelmiştir (Resort Dergisi, 2012).

### **YAZIN**

Bir markanın aynı isim altında birden çok otel işletmesini yönetmesi durumunda bu işletmelere zincir otel işletmeleri denilmektedir. Farklı bölgelerde ya da farklı ülkelerde aynı isim altında faaliyette bulunan otel işletmeleri bir merkeze bağlıdır (Çimen, 2006: 23). Bu bağlılıklar ise franchise, yönetim özleşmesi, stratejik ortaklıklar, ortak girişim, kiralama vb. yollarla ortaya çıkmaktadır.

### **Uluslararası Grup Otellerin Büyüme Şekilleri**

Otel işletmelerinin uluslararası pazarda büyümelerini sağlayan birçok farklı büyüme şekli mevcuttur. Büyümenin nasıl gerçekleşeceği hedef ülke ve pazar seçimi, işletme dışı ve işletme içi faktörlere bağlıdır. İşletmenin girmek istediği pazarın büyüklüğü ve gelişme potansiyeli, işletmenin durumunu etkileyebilecek politik ve ekonomik istikrarsızlıklar nedeniyle oluşan risk, kanun ve yönetmelikler, rekabetçi çevre ve yerel yapı önemli dışsal faktörlerdir. Bunun yanı sıra işletmenin amaçları, boyutu, varlıkları ve yetenekleri, belirsizlik ve maliyetleri azaltmak için sahip olması gereken uluslararası tecrübe, esneklik ve kontrol düzeyi ise içsel faktörlerdir. İçsel faktörlerden olan kontrol düzeyi özellikle otel işletmeleri için uluslararası büyüme şekillerinde anahtar rolü oluşturmaktadır. Kontrol; otel işletmelerinin kârlılığını maksimize edebilmek, grubun pazardaki rekabetçi yapısını koruyabilmek için yönetim süreçlerine etki edebilme yeteneğidir (Agarwal ve Ramaswami, 1992; Akyüz, 2008; Brookes ve Roper, 2011; Léon-Darder vd., 2011; Pla-Barber, Léon-Darder ve Villar, 2011; Quer vd., 2007). Bu nedenle otel işletmelerinin büyümelerinde bir tercih sebebi olmaktadır.

**Tam Sahiplik.** Tam sahiplik uluslararası otel işletmeleri için çok fazla kaynak yatırımı ve yönetim çabası gerektirdiği için risk taşıyan bir büyüme şeklidir. İşletmelerin otelin tüm faaliyetleri konusunda tek söz sahibi olmasını sağladığı için kontrol düzeyi çok yüksek olmaktadır. İşletmelerin bu yöntemi kullanmadaki amacı büyümek, gelişmek ve kâr maksimizasyonu sağlamak olduğu için, yatırımı yapacağı ülkenin pazarı ve politik yapısı bu stratejide anahtar rolü oynamaktadır. Uluslararası otel işletmeleri tam sahipliği yeni bir işletme kurarak veya mevcut bir işletmeyi

### **Selcen Seda Türksoy, Sonay Kaygalak, Nilüfer Koçak**

satın alarak da yapabilmektedirler. İşletmeleri tam sahipliğe iten nedenler; büyüme isteği, pazardan gelen talepler ve hükümet teşvikleridir (Clarke ve Chen, 2007; Léon-Darder vd., 2011).

**Ortak Girişimler.** Ortak girişim iki (bazen ikiden fazla) işletmenin bir araya gelerek %50 sorumluluğu paylaşmasıyla oluşmaktadır. Uluslararası ortak girişimler çoğunlukla yabancı işletmenin yerli işletmeyle ortaklık kurması sonucu olmaktadır. Ortak girişimin tarafları farklı sektörlerden de olabilmektedir. Ortak girişimin en önemli avantajı; işletmelerin risk ve maliyetleri paylaşması ve bunun sonucunda finansal risk ve politik belirsizliklerin azalmasıdır. Ayrıca teknolojik ve rekabetçi üstünlük, yeni pazarlara giriş kolaylığı gibi diğer avantajları da söz konusudur. Ortak girişimin en önemli dezavantajı kontrol eksikliğidir. Ortaklık söz konusu olduğu için tam kontrol her zaman mümkün değildir. Diğer dezavantajları ise; işletmelerin önceliklerinin ve örgüt kültürlerinin farklı olması, risklerle beraber kazancın da paylaşılmasıdır (Akyüz, 2008; Clarke ve Chen, 2007; Mutlu, 2008).

**Stratejik Ortaklıklar.** Stratejik ortaklıklar iki ya da daha fazla girişimcinin stratejik amaçları gerçekleştirmek ve fayda sağlamak için ortaklık kurmasıdır. Bu tür işbirliğinde iki otel şirketi (yatırımcı ve işletmeci), karşılıklı olarak küresel varlıklarını genişletmek ve birbirlerini desteklemek amacıyla bir araya gelmektedir (Akyüz, 2008; Clarke ve Chen, 2007; Met, 2005).

**Franchise Sözleşmeleri.** Uluslararası otel gruplarının en çok tercih ettikleri büyüme şekillerinden biri franchise anlaşmalarıdır. Uluslararası otel işletmesinin, yatırımcıya, bir başlangıç ücreti ve sonrasında periyodik ödemeler karşılığında, standartlaştırılmış belirli ürün ve hizmetlerin satışında marka adının kullanımına ilişkin sunduğu sınırlı haklardır (Pineda ve Hurtado, 2012). Genellikle hizmet sektöründe görülen ve bu nedenle kuralları çok kesin bir şekilde belirlenmiş franchising'in üç unsuru bulunmaktadır (Mutlu, 2008):

- Franchising en az iki işletme tarafından sürekli bir ilişki için oluşturulur.
- Ayrıcalığı veren ile alan arasında, yükümlülük ve sorumlulukların belirlendiği bir sözleşme bulunmaktadır. Anlaşmada franchisor (ayrıcalığı veren işletme), franchisee'e (ayrıcalığı alan işletme) göre daha güçlü görülmektedir ve yaptırım gücü bulunmaktadır.
- Franchisee, franchisor'un ismi ile faaliyet gösterir.

Franchise vererek büyümek için gerekli olan koşullar, güçlü bir marka imajı ve aktarılabilir olan sistemleştirilmiş bir iş formatıdır.

## Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği

Franchise sözleşmesinin süresi ortalama 10-20 yıl arasındadır. Franchising sisteminde otel sahibinin otelin günlük operasyonları ve fiziksel varlıkları üzerinde kontrolü bulunurken, franchise veren işletmenin marka, kalite ve merkezi rezervasyon sistemleri üzerinde kontrolü bulunmaktadır (Cunill, 2006; Léon-Darder vd., 2011; Gee, 2008; Met, 2005). Franchise sisteminin franchise veren işletmeler açısından avantajları (Kanbir, 2010);

- Franchise alan işletmelerin yaptıkları ödemeler doğrultusunda ortaya çıkan düzenli finansman akışı,
- Franchise veren işletmenin pazarın birçok noktasına hızlı ve yerel koşulları iyi bilen işletmelerle çıkabilmesi,
- Franchise alan işletmenin kendi işinin sahibi olmasından dolayı daha yüksek bir motivasyonla çalışmasıdır.

Franchise veren işletmenin bu sistemdeki en büyük dezavantajı; pazarın farklı yerlerinde kendi ismi veya marka adını kullanan işletmelerin olmasıdır. Bu işletmelerin başarısızlıkları ya da sunum süreçlerinde yaptıkları hatalar doğrudan ana işletmeye yansımaktadır. Franchise alan işletme açısından avantajları (Kanbir, 2010);

- Pazara bir marka ya da ismin rehberliğinde yola çıkmak,
- Potansiyel bir müşteri kitlesi,
- Franchise veren işletmenin sağladığı eğitim ve yönetim destekleridir.

Franchise alan işletme açısından en önemli dezavantajlar ise, franchise zincirinde yaşanan olası bir olumsuzluğun diğer zincir üyelerini de etkilemesi ve franchise veren işletmeye yapılan periyodik ödemelerdir (Kanbir, 2010).

**Yönetim Sözleşmeleri.** Uluslararası otel işletmelerinin en çok tercih ettikleri bir diğer büyüme şekli ise yönetim sözleşmeleridir. Yönetim sözleşmeleri; uluslararası bir otel işletmesi ile hedef pazardaki otel arasında otelin işletme faaliyetinin bir bölümünü veya tamamını yönetmek üzere karşılıklı olarak yapılır. Böylelikle uluslararası otel işletmesi belirli bir ücret karşılığında oteli yönetebilmektedir. Sözleşme belirli bir ücret karşılığında, kâr payı alma, önceden belirlenen bir fiyatla işletmeye ortak olma veya bu üç durumun bileşimi şeklinde de olabilmektedir. Birçok yönetim anlaşmasında uluslararası işletme ciro üzerinden %2 ile %5 arasında bir paya sahip olmaktadır (Mutlu, 2008).

Otel yönetim sözleşmeleri 1950'li yıllarda Hilton, Sheraton, Intercontinental, Hyatt gibi büyük otel gruplarının uluslararası hale gelmelerinde temel rolü oynamıştır. İlk yönetim sözleşmeleri oldukça basit hükümler içeren, daha kısa süreli iken, günümüzde daha uzun süreli, otel

## **Selcen Seda Türksoy, Sonay Kaygalak, Nilüfer Koçak**

sahibi tarafından feshi zorlaştıran ve işletmeci lehine maddeler içeren anlaşmalar halini almıştır. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren yönetim sözleşmeleri otelcilik sektöründe art arda yaşanan finansal sıkıntılarla ortaya çıkan iflasların mahkemeye yansması sonucu otel sahibi lehine verilen kararların yeni sözleşmelere madde olarak girmesine de neden olmuştur (DeRoos, 2010).

2005 yılında yapılan bir araştırmaya göre Amerika, Avrupa ve Asya-Pasifik bölgelerinde yapılan yönetim sözleşmeleri tekdüze özellik taşımakta ve süreleri ortalama 12-15 yıl olmaktadır. Sözleşmelerde yer alan temel ücret bölgeler arası farklılık göstermezken grubun özellikle teşvik etmek istediği bölgelerdeki ücret Amerika'da mal sahibi otelin elde ettiği net kâr üzerinden, Asya'da brüt kâr üzerinden, Avrupa'da ise net veya brüt kâr yüzdesi veya otelin yatırımı karşılama oranı üzerinden alınmaktadır (Cunill, 2006; Léon-Darder vd., 2011; Gee, 2008).

Yönetim sözleşmesinin yönetim işletmesi açısından avantajları; zinciri ucuz ve hızlı bir şekilde geliştirme imkânı, maliyetlere karışılmadığından risk düzeyinin düşük olması ve kalite kontrolünün etkin bir şekilde yapılmasıdır. Dezavantajları ise; otel sahibinin finansmanına bağlı olunması, sahiplikle ilgili konular üzerinde minimum etkiye sahip olunması ve fesih ücreti ödenerek sözleşmenin sonlandırılabilmesidir.

Bu sistemin otel sahibine sağladığı avantajlar ise; tanınma, kaliteli hizmet anlayışı, yönetim bilgisi ve uzmanlığıdır. Sözleşme feshinin zorluğu ve işletme giderleri ise temel dezavantajlardır.

## **Uluslararası Grup Oteller**

Otel işletmelerinin dış pazarlara girerek uluslararasılaşmasını sağlayan büyüme şekilleri çok çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Büyüme şekilleri ne olursa olsun bir grup otel işletmesi olarak ortaya çıkan büyük ölçekli bu otel işletmeleri çoğunlukla merkezi bir yönetim, rezervasyon ve reklâm sistemi ile milyonlarca turist talep ve eğilimlerini yönlendirmektedir. Uluslararası otel gruplarının ilk ortaya çıkışı E.M. Statler ile 1908 yılında ABD'de başlamıştır. Conrad Hilton (Hilton Worldwide), Ernest Henderson ve Robert Moore (Sheraton) ise faaliyetlerini uluslararası ölçeğe taşıyan ve grup otel konseptinin gelişmesini sağlayan diğer otelcilerdir (Gee, 2008).

Uluslararası otel işletmelerinin asıl gelişimi ise II. Dünya Savaşı'nın ardından 1940'lı yılların sonları ve 1950'li yılların başlarında olmuştur. 1960'lı yıllara kadar finansal riskin daha az olması ve yüksek talep nedeniyle sadece gelişmiş ülkeler uluslararası otel işletmelerinin ilgisini çekmekte, otel işletmeleri bu ülkelerin başkentleri ve büyük

### Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği

şehirlerinde bulunmaktaydı. Genel stratejileri ise büyük şehirlerde grup markaya yeni üyeler eklemek ve sonrasında diğer şehirlere ve kıyı bölgelerine yayılmaktı. Hava yolu taşımacılığında meydana gelen gelişmelerin kitle turizmini olumlu yönde etkilemesi, uluslararası otel işletmelerinin gelişmekte olan ülkelere de yayılmasını sağlamıştır (Gee, 2008).

1970'li yılların başında ABD 20 otel grubu ve 151.118 oda kapasitesi ile uluslararası otellerin %56'sına, Fransa %15'ine ve İngiltere ise %12'sine sahipti. 1970'lerin sonuna gelindiğinde, diğer bir ifadeyle 10 yıl içinde ise ABD uluslararası otel gruplarının %90'ına sahip olmuştur. Buna göre uluslararasılaşma sürecinin Amerika'da başladığını söylemek mümkündür. 2007 yılında ABD'nin payı %80'e düşse de 2011 itibariyle payı yeniden yükselişe geçmiş ve yalnızca Inter Continental ve Starwood gibi ABD merkezli grupların dünya genelinde yer aldığı ülke sayısı 100'ü bulmuştur. Fransa merkezli, Avrupa'nın en büyük otel grubu olan Accor'un ise 90 ülkede otelleri bulunmaktadır (Das ve DeGroot, 2008; Resort dergisi, 2012).

**Tablo 1: 2012 ve 2013 Yıllarında Otelcilikte En Büyük İlk 10 Grup**

Sıra 2013	Sıra 2012	Otel Grubu	Ülke	Oda Sayısı 2012	Oda Sayısı 2013	Büyüme Oranı (%)
1	1	IHG	İngiltere	658.348	675.982	2,7
2	2	Hilton	ABD	631.131	652.378	3,4
3	3	Marriott	ABD	622.279	638.793	2,7
4	4	Wyndham	ABD	613.126	627.437	2,3
5	6	Choice	ABD	502.460	497.023	-1,1
6	5	Accor	Fransa	531.714	450.199	-15,3
7	7	Starwood	ABD	315.346	328.055	4
8	8	Best Western	ABD	295.254	311.611	5,5
9	9	Home Inns	Çin	176.562	214.070	21,2
10	10	Carlson Rezidor	ABD	165.802	166.245	0,3

**Kaynak:** Hospitality World Ranking, 2013.

Otel işletmeleri buldukları bölge, ülke ya da yöreye göre yavaş ya da hızlı bir büyüme gösterebilmektedirler. 2012 ve 2013 yıllarında dünyada en büyük ilk on grup otelinin yedisi ABD orijinlidir. Oda sayısı bakımından en büyük grup ise İngiliz IHG grubudur. Bu dönemde sadece



## Selcen Seda Türksoy, Sonay Kaygalak, Nilüfer Koçak

Choice ve Accor gruplarının sıralamada yer değiştirdiği görülmektedir. Accor'un tablodaki genel büyüme eğiliminin tersine bir yılda % 15.3 küçülmesi dikkat çekmektedir. Diğer taraftan tablodaki en hızlı büyüme ise %21.2 ile Çin kökenli Home Inns otel grubuna aittir.

Konu otel grupları açısından değerlendirildiğinde Tablo 2'de görüldüğü gibi en fazla oda sayısına sahip grup 2013 yılındaki 424.612 oda sayısı ile Holiday Inn'dir. Bu zinciri Best Western ve Marriott izlemektedir.

**Tablo 2: Dünyada En Büyük İlk 10 Otel Grubu**

Sıralama 2013	Sıralama 2012	Otel Grubu	Otel İşletmeleri	Otel Sayısı		Oda Sayısı		Büyüme Oranı (%)
				2012	2013	2012	2013	
1	2	IHG	Holiday Inn + HI Express	3347	3392	421.944	424.612	0,6
2	1	Best Western	Best Western	4018	4024	295.254	311.611	5,5
3	6	Marriott	Marriott Hotels & Resorts	55	558	205.595	204.917	-0,3
4	3	Choice	Comfort Inns & Suites	2590	2509	199.875	194.262	-2,8
5	5	Hilton Worldwide	Hilton Hotels & Resorts	562	551	197.311	191.199	-3,1
6	4	Hilton Worldwide	Hampton Inn	1847	1880	181.087	184.765	2
7	7	Accor	Ibis	1519	1667	163.484	182.496	11,6
8	15	Home Inns	Home Inns	1119	1438	128.621	164.325	27,8
9	8	Starwood	Sheraton Hotels	415	427	144.648	149.784	3,6
10	10	Wyndham	Days Inn of America	1864	1826	150.436	147.808	-1,7

**Kaynak:** Hospitality World Ranking, 2013.

## Türkiye'de Uluslararası Grup Oteller

Uluslararası otel işletmeleri gelişen turizm hareketleriyle birlikte hızlı şekilde büyümektedir. 1955'ten 1990'lara kadar Türkiye'de 3 zincir otelin varlığı görülmektedir. 1990'lı yıllardan sonra otel zincirlerinin sayılarının hızla artması yerli otellerin de başarısını hızlandırmıştır. Fakat yabancı sermayenin girmesi için gerekli olan huzur, demokrasi ve teşvikler konusunda eksiklerin bulunması yatırımların dönemsel olarak yavaşlamasına neden olmuştur.

**Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri:  
Hilton Worldwide Türkiye Örneği**

**Tablo 3: Türkiye’de Bulunan En Büyük İlk 10 Grup ve Otelleri**

OTEL GRUBU	OTELLERİ	ÜLSESİ	DÜNYADA		TÜRKİYE’DE		TÜRKİYE’DE BAŞLANGICI	TÜRKİYE’DE OTELLERİN BULUNDUĞU İLLER
			OTEL SAYISI	ODA SAYISI	OTEL SAYISI	ODA SAYISI		
HILTON WORLDWIDE	Hilton	ABD	3843	633.238	21	5519	1955	Adana-Ankara-İstanbul(2)-İzmir-Kayseri-Mersin-Muğla (2) - Bursa
	Conrad						1992	İstanbul
	Hilton Garden Inn						2010	İstanbul-Konya-Mardin-Sanlıurfa
	Doubletree by Hilton						2010	İstanbul(3)- Kapatdıkye
	Hampton by Hilton						2011	Bursa-Ordu
INTERCONTINENTAL GROUP	Holiday Inn	İNGİL.TERE	4480	658.348	16	3394	1990	İstanbul (4)- Ankara-Bursa-Gaziantep
	Crown Plaza Intercontinental						2003	İstanbul (5)-Ankara-İzmir-Bursa-Antalya
MARRIOTT INTERNATIONAL INC.	Holiday Inn Express						1971	İstanbul
	Renaissance	ABD	3718	643.196	8	2022	2010	İstanbul (2)
	Ritz Carlton						1994	Antalya-Erzurum-İstanbul(2)-İzmir
	Marriott						1999	İstanbul
	Courtyard						1994	Ankara - İstanbul
ACCOR HOTEL	Edithon						2009	İstanbul
	Novotel	FRANSA	4426	531.714	10	1788	2010	İstanbul
	Ibis						2007	İstanbul-Kayseri-Gaziantep-Trabzon
STARWOOD HOTELS	Sheraton	ABD	1090	321.552	7	1777	2007	İstanbul-Eskişehir-Gaziantep-Kayseri, Bursa, Adana
	W Hotels						1975	Ankara - İstanbul(2) - İzmir
	Le Meridien						2008	İstanbul
	Lugal Luxury						2011	İstanbul
	Club Med	FRANSA	72	22.743	5	1741	2011	Ankara
REWE GRUBU	Callinera	ALMANYA	52	14.353	6	1437	1966	Antalya(4) - Muğla
	LTI						2005	Antalya(2)
	Prinasol						2009	Alanya-Antalya
WYNDHAM HOTELS	Ramsda Hdels	ABD	7205	613.126	10	1422	2009	Antalya(2)-Antalya-Muğla-İstanbul(7)-İzmir-Kahramanmaraş-Malatya-Tekirdağ
	Hovakom						1986	Muğla
	SMISSOTEL						2008	Ankara - İstanbul - İzmir - Muğla
	BEST WESTERN INT.	ABD	4086	311.984	15	1059	1991	Ankara - Antalya-İstanbul(12)-İzmir

**Kaynak:** Resort Dergisi, 2012; Akyüz, 2008.

Yabancı işletmecilik konusunda yabancı işletmeler oldukça önemli avantajlar elde etmişlerdir. Bununla birlikte yerli zincirler de dünyanın değişik yörelerine yatırım yapacak düzeye gelmişlerdir. Bu doğrultuda Türkiye’de de 1950’li yıllardan günümüze uluslararası otel gruplarının sayısı giderek artmaktadır. Yabancı gruplara ait otellerin Türkiye’ye ilk geleni Hilton (1955) olup aynı zamanda en hızlı büyüyenidir. Hilton ile başlayan yabancı yatırımlar zaman içerisinde diğer uluslararası grupların da Türkiye’ye gelmesine neden olmuştur. Yukarıdaki tabloda Türkiye’ye gelen ve Anadolu’ya yayılan otel grupları ile ilgili bilgiler yer almaktadır (Akyüz, 2008; Resort Dergisi, 2012).

Tablo incelendiğinde Türkiye’de en büyük kapasiteye sahip grup 21 tesis ve 5519 oda ile Hilton Worldwide’dır. Hilton grubunu 16 tesiste bulunan 3394 oda kapasitesi ile Intercontinental izlemektedir. Dünyada ilk 10’da yer alan grup ve zincir otellerden (Tablo 1 ve Tablo 2) Carlson Rezidor, Choice ve ana vatani Çin olan Home Inns gruplarının, ayrıca Wyndham Hotel Grubuna ait Days Inn of America markalarının Türkiye’de (Tablo 3) tesisinin bulunmadığı görülmektedir.

### **ARAŞTIRMA**

Çalışmada Türkiye’ye ilk uluslararası grup olarak giren Hilton Worldwide’in, Türkiye’deki büyüme stratejileri örnek olay (durum analizi) şeklinde analiz edilmiştir. Örnek olay, araştırmacının nasıl ve niçin sorularıyla olgular üzerinde minimum kontrolü ile birlikte bir olayı veya olguyu derinlemesine incelemesi ve ilişkilerden yola çıkarak bir sonuca ulaşmasını sağlar. Örnek olay çalışmalarındaki temel amaçlardan biri olayı veya olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde ele almaktır (Yin, 1994). Bu amaçla Hilton Worldwide Türkiye Gelişme Müdürü ile elektronik posta yoluyla görüşülmüş, konuyla ilgili olarak hazırlanan 8 soru yapılandırılmış görüşme formu formatında kendisine Aralık 2012’de iletilmiştir. 22.01.2013 tarihinde gelen yanıtlar ve daha sonrasındaki bilgi güncellemeleri doğrultusunda Hilton Worldwide grubunun Türkiye genelindeki mevcut durumu ve büyüme stratejisi değerlendirilmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak, "*Hilton Worldwide grubu Türkiye’de nasıl bir büyüme stratejisi uygulamaktadır?*" sorusu araştırmanın ana sorusu olarak belirlenmiştir. Ayrıca uluslararası otel grubu olan Hilton Worldwide’in Türkiye’deki faaliyetleri ve gelecek planları ise araştırmanın alt sorularını oluşturmaktadır. Araştırmanın ana sorusu, alt sorular, yazın taraması ve görüşme sonrasında analize tabii tutulan veriler doğrultusunda analiz ve değerlendirme aşağıdaki başlıklar altında ele alınmıştır.

## Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği

- **Uluslararası Otel Grubunun Büyüme Şekline Karar Verme Süreci:** Hilton Worldwide grubunun Türkiye pazarında büyümesinin nedenleri ve hangi büyüme şeklini tercih ettiğine yönelik iki adet soru sorulmuştur.
- **Uluslararası Otel Grubunun Farklı Markalarıyla Büyüme Şekli:** Hilton Worldwide grubunun son yıllarda Türkiye’de neden değişik markalarla büyüme stratejilerini uyguladığı ve Türkiye pazarında tüm markalarının olup olmadığına yönelik iki adet soru sorulmuştur.
- **Uluslararası Otel Grubunun Otel Sözleşmelerine İlişkin Detayları:** Genel olarak sözleşmelerin süresi, yenilenme dönemleri ve sözleşme başlıklarının neler olduğu, Türkiye pazarında sözleşmesi feshedilen tesislerin olup olmadığı sorulmuştur.

### Hilton Worldwide Grubuna İlişkin Genel Bilgiler

Conrad Hilton tarafından 1919 yılında kurulan Hilton, uluslararası piyasaya giren ilk grup otellerden birisidir. ABD'nin o zaman içinde bulunduğu ekonomik krizden de faydalanarak çok hızlı bir şekilde büyümüş, 1954’de Statler otel zincirini 111 milyon dolara satın alarak ABD’nin en büyük grubu haline gelmiştir (Lundberg, 1984). Günümüzde Hilton Worldwide olarak bilinen grubun bünyesinde Conrad Hotels, Doubletree Hotels, Guest Suites, Resorts and Clubs, Embassy Suites Hotels, Hampton Inn, Hampton Inn and Suites, Hilton Garden Inn, Hilton Grand Vacations Club ve Homewood Suites by Hilton gibi markalar bulunmaktadır. Hilton Worldwide’ın tarihi gelişimi açısından önemli aşamalar aşağıda sıralanmıştır (Hilton Worldwide, 2012):

- **1919** Hilton otelcilik sektörüne 1919 yılında Texas’ta Mobley Oteli satın almasıyla girdi.
- **1925** Hilton adını taşıyan ilk otel Dallas’ta açıldı.
- **1943** New York’taki Roosevelt ve Plaza Otellerinin satın alınmasıyla Amerika Birleşik Devletleri’nden kıtaya yayılan ilk otel grubu oldu.
- **1946** Hilton Corporation kuruldu.
- **1955** İkinci Dünya Savaşı’nın ardından Türkiye’deki ilk modern oteli İstanbul’da açıldı.
- **1964** Conrad Hilton’ın başkanı olduğu Hilton International adında ayrı bir şirket kuruldu.
- **1967** Trans World Airlines, Hilton International ile birleşti.

### Selcen Seda Türksoy, Sonay Kaygalak, Nilüfer Koçak

- **1969** İlk Doubletree Oteli açıldı.
- **1982** Conrad Hilton markası kuruldu.
- **1984** İlk Embassy Suites Kansas City-Overland Park'ta açıldı.
- **1984** İlk Hampton Inn Memphis, Tennessee'de açıldı.
- **1987** Hilton Honors sadakat programı oluşturuldu.
- **1989** İlk Homewood Suites Oteli Omaha, Nebraska'da açıldı.
- **1989** Hampton Otelleri %100 müşteri memnuniyeti garantisi veren ilk otel işletmesi oldu.
- **1990** Hilton Garden Inn markası açıldı.
- **2002** Hilton Worldwide Resort piyasaya girdi.
- **2006** Hilton Hotel Corporation ile Hilton International birleşerek, Hilton portföyü genişletildi.
- **2007** Hilton Hotel Corporation The Blackstone Group ile birleşti.
- **2009** Hilton Hotel Corporation adını ve logosunu değiştirerek Hilton Worldwide oldu.
- **2011** Home2 Suites açıldı.

### Hilton Worldwide Grubunun Büyüme Şekline Karar Verme Süreci



**Şekil 1: Hilton Worldwide Grubunun Avrupa-Afrika Bölgesi İçin Stratejik Pazarları**

**Kaynak:** Hilton Worldwide Türkiye Gelişme Departmanı, 2012.

Hilton Worldwide grubu Türkiye'yi; Rusya, Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT), Türki Cumhuriyetler, Doğu Avrupa ve Afrika ile birlikte Ortadoğu'yu da kapsayan geniş bir coğrafya içerisinde ele almaktadır. Grubun diğer iki ana coğrafi bölgesi ise Amerika kıtası ve Asya-Pasifik olarak tanımlanmaktadır. Haritada Avrupa-Afrika için belirlenmiş stratejik öneme sahip bölgeler yer almaktadır. Hilton Worldwide büyüme

### Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği

hedeflerini yıllık olarak bölgeler bazında belirlemektedir. Bu kapsamda Türkiye'nin de içinde bulunduğu bölgeye ilişkin olarak stratejik pazar değerlendirmesi Şekil 1'de yer almaktadır.

Hilton Worldwide grubu gayrimenkul yatırımı yapan bir şirket olmayıp, yönetim sözleşmesi ya da franchising sağlayan bir gruptur. Öncelik verilen pazarlar haritada koyu renkle gösterilmiş olup, Türkiye ile birlikte stratejik önem arz eden ülkeler Almanya, Rusya, İtalya, İspanya, İngiltere, Romanya ve Polonya'dır. Türkiye'nin gelişmekte olan ülkeler arasında öne çıkışı, gelişen ekonomisi, istikrarlı büyüyen bir pazara sahip oluşu ve otel stoğundaki açık, diğer tüm uluslararası otel markaları gibi Hilton'u da bu pazarda büyümeye yönelik stratejiler uygulamaya yönlendirmiştir. Ayrıca Hilton Worldwide'ın 1955 yılında Hilton İstanbul ile girdiği Türkiye otel pazarındaki tecrübesi, bilgisi ve sahip olduğu insan kaynakları da büyüme stratejisinde grup için önemli birer avantajdır.

**Tablo 4: Hilton Worldwide Grubunun Türkiye'de Büyüme Şekilleri**

FAALİYETTE OLANLAR (%)		FAALİYETE GEÇECEK OLANLAR (%)	
FRANCHİSE	YÖNETİM SÖZLEŞMESİ	FRANCHİSE	YÖNETİM SÖZLEŞMESİ
40.1	59.9	37.4	62.6

**Kaynak:** Hilton Worldwide Türkiye, 2012.

Türkiye genelinde franchising ve yönetim sözleşmesi biçiminde büyüyen Hilton grubu yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi ağırlıklı olarak yönetim sözleşmesini tercih etmektedir. Şirket kültürü açısından bakıldığında Hilton grubu yönetim sözleşmesi ile çalışmayı tercih eden bir yapıya sahipken, franchising sistemi sektörün alışageldiği alternatif bir iş modelini oluşturmaktadır. Türkiye pazarında, gelişim stratejisine bağlı olarak her proje için her iki yönetim biçimine de prensip olarak açık bulunmaktadır. Seçim konusunda yatırımcının tercihleri daha çok belirleyici olmakla beraber, uluslararası standartlarda (markalı) tecrübesi olmayan işletmecilere franchising modeli önerilmemektedir. Bu doğrultuda tecrübesi yeterli olmadığı halde franchising sistemi ile çalışmak isteyen yatırımcılar için ön koşul konularak, grup tarafından onaylanacak bir bağımsız işletme şirketi ile anlaşması istenmektedir. Böylece otel yönetiminin bu şirket üzerinden yürütülmesi, önerilen projenin büyüme stratejisine uygunluğu açısından verilecek kararda etkili olmaktadır.

### Hilton Worldwide Grubunun Farklı Markalarıyla Büyüme Şekli

Türkiye’de 1955 yılında İstanbul Hilton ile faaliyetlerine başlayan grubun şu anda sahip olduğu oteller, bunların bulunduğu iller ve tesislerin oda sayıları aşağıda görülmektedir.

**Tablo 5: Türkiye Geneline Yer Alan Hilton Otellerinin Bulunduğu İller ve Oda Sayıları**

Marka	Tesis Sayısı	Bulunduğu İller	Oda Sayısı
Hilton	10	Adana, Ankara, Muğla (2), Bursa, İstanbul (2), İzmir, Kayseri, Mersin	3100
Doubletree by Hilton	6	İstanbul (3), Ankara, Nevşehir, Aydın	1068
Hampton By Hilton	2	Ordu, Bursa	184
Hilton Garden Inn	5	Şanlıurfa, İstanbul, Mardin, Kütahya, Konya	880
Conrad	1	İstanbul	590
Toplam	24	15 Farklı İl	5822

**Kaynak:** Hilton Worldwide Türkiye, 2012.

Türkiye'nin ilk 5 yıldızlı oteli Hilton İstanbul ile faaliyetine başlayan grup günümüzde 5 farklı marka ve 24 otel ile hizmetini sürdürmektedir. Grubun Türkiye genelindeki toplam oda sayısı 5822 olup coğrafi açıdan ağırlıklı olarak Marmara ve Ege bölgelerinde yatırımlar yoğunlaşmışken, yeni açılan ve açılacak tesisler ile ülke geneline yayılacaklardır (Tablo 6).

**Tablo 6: Türkiye Geneline Açılacak Hilton Grubu Otellerinin Bulunduğu İller ve Oda Sayıları**

Marka	Tesis Sayısı	Bulunduğu İller	Oda Sayısı
Hilton	3	İstanbul (2), Antakya	1346
Doubletree by Hilton	1	Malatya	157
Hampton By Hilton	6	Tekirdağ, İstanbul (2), Rize, Gaziantep, Samsun	715
Hilton Garden Inn	10	İstanbul (5), Erzincan, Bursa, Diyarbakır, Ankara, Trabzon	1697
Toplam	20	12 Farklı İl	3915

Açılacak tesislerin sayısı 20 olup, gruba üye otellere toplam 3915 oda ilave olacaktır. Hilton grubu tarafından Türkiye stratejik pazar olarak belirlendiği için lüks sınıftan ekonomik sınıfa kadar tüm alt markalarda büyüme hedeflenmektedir. Bu markalar;

- Lüks Sınıf: Waldorf-Astoria, Conrad

## Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği

- Üst Sınıf: Hilton, Double Tree
- Orta Sınıf: Hilton Garden Inn
- Ekonomik Sınıf: Hampton by Hilton'dur.

Tüm alt markaları ile Türkiye pazarında büyümeyi hedefleyen grubun Türkiye'de bulunmayan tek markası Waldorf-Astoria'dır. Diğer taraftan Hilton grubu Türkiye'de farklı markalarla aynı şehirde de bulunabilmektedir. İstanbul, Ankara ve Bursa gibi talebin daha çeşitli ve görece yüksek olduğu pazarlarda ekonomik gelir düzeyi farklı müşterilere, farklı markalarla hizmet vermektedir. Bunun dışında şirket stratejileri gereği henüz uluslararası pazarlara açılmamış olan Hilton Grand Vacations, Embassy Suits, Homewood Suits by Hilton ve Home2 Suits by Hilton markaları diğer ülkeler gibi Türkiye'de de mevcut büyüme planına dahil edilmemiştir. Hilton Worldwide grubu Türkiye pazarını stratejik olarak üçe ayırmaktadır:

- İstanbul: Tüm markaların geliştirilmesi için uygun olduğu düşünülmektedir.
- Türkiye'de bir milyon ve üzeri nüfusa sahip bulunan İstanbul dışındaki 23 şehir ve büyükşehir statüsündeki kent, grubun ilgi alanındadır.
- Doğrudan tatil amaçlı hizmet veren kıyı bölgeler de büyüme hedefleri arasındadır. Bu alanlar İzmir, Aydın, Muğla ve Antalya illerinde yoğunlaşmaktadır. Kıyı bölgelerde sezon uzunluğu ve sezon dışı zamanlarda toplantı ve fuar benzeri gelir potansiyeli özellikle dikkate alınmaktadır.

Hangi bölgede yer alırsa alsın tüm sınıflardaki otel yatırımları ile ilgili fırsatlar grup tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme yapılırken;

- Konum,
- Görünebilirlik ve erişilebilirlik,
- Konaklama talebi yaratacak; ulaşım, ticaret ve sanayi sektörüne yönelik ve hastane ile üniversite benzeri devlet yatırımları,
- Turistik ziyaretçi potansiyeli

ele alınmakta ve bölgedeki mevcut otel sayısı, yapılması planlanan diğer otel yatırımları ve mevcut otellerin ticari performansları dikkate alınmaktadır. Grup tarafından yapılan sözleşmelerde yatırımcının önerdiği arazi ya da binanın fiziki yeterliliği ve seçilen marka standartlarına uyumu, bir diğer belirleyici faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Doğru pazar için uygun markayı seçmek ve ideal oda sayısı ve tesisi belirlemek için yatırımcıya gerekli teknik destek grup tarafından sağlanmakta, pazarın



## **Selcen Seda Türksoy, Sonay Kaygalak, Nilüfer Koçak**

objektif olarak değerlendirilebilmesi için potansiyeli yüksek projelerde yatırımcılara bağımsız pazar araştırması yaptırmaları da önerilmektedir. Böylece yatırımcının, yapacağı yatırımın verimliliği konusunda önceden bilgi sahibi olması beklenmektedir. Ayrıca yatırımcıyla üzerinde anlaşılan proje için, grubun kendisi de fizibilite çalışması yapmaktadır.

### **Hilton Worldwide Grubunun Otel Sözleşmelerine İlişkin Detaylar**

Hilton grubunun yönetim sözleşmesi ya da franchising için öngördüğü şartlardan biri sözleşme süreleridir. Yatırımcı farklı bir talepte bulunmaz ise minimum süre yönetim sözleşmesi için 20+10+10 (2 kez 10 yıllık uzatma opsiyonu), franchise için 22 yıldır. Daha kısa süreler için sözleşme yapmak Hilton geliştirme bölümünün değerlendirme ve kararına bağlı bulunmaktadır. Grup tarafından yapılan sözleşmenin ticari şartları niyet mektubu aşamasında belirlenmekte, geri kalan metin taraflar arasındaki hukuki ilişki ve işleyişe göre oluşturulmaktadır. Genel ticari hizmet sözleşmesi koşullarını kapsayan bu sözleşmeler, İngiliz hukuku ve kanunları çerçevesinde tasarlanmaktadır. Türkiye'ye özel damga vergisi sorumluluğu dışında ilave bir şart aranmamakla birlikte, projenin özelinde tanımlayıcı çeşitli maddeler eklenmektedir.

Hilton tüm dünyada, farklı otel sınıflarında büyüme stratejileri uygulamakta, diğer sektörlerdekine benzer bir biçimde otelcilikte de farklı müşteri tiplerinin ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmış özelliklere sahip markalarla hizmet sunduğundan sözleşmede taraflara fesih hakkı tanınmamaktadır. Fesih ancak tarafların sözleşmeyle ilgili sorumluluklarını yerine getirmemesine bağlı olarak yer almaktadır.

## **SONUÇ VE TARTIŞMA**

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler uluslararası seyahatlere katılan ve sayıları giderek artan turistlere hizmet verebilmek için fırsatlar aramışlardır. Özellikle büyük ölçekli otel işletmeleri farklı bölgelerdeki turizm pazarlarında güçlü biçimde yer alarak uluslararası turizm pazarından daha fazla pay almak istemişlerdir. İşgücü, arsa ve yatırım maliyetleri düşük olan gelişmekte olan ülkeler ise bu işletmeler için gelişmiş ülkelere kıyasla tercih sebebi olmuştur (Clarke ve Chen, 2007; Cunill ve Forteza, 2010; Gee, 2008; Mutlu, 2008).

Dünya genelinde işletme gruplarının büyümelerinin sürmekte olduğu ancak bunun yüzdesel değerinin kısmen düşük kaldığı görülmektedir. Dünya turizm hareketlerinde genel ekonomik parametrelere paralel olarak payını hızla artıran Çin, hem ilk on

## **Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği**

içerisindeki yerini yukarıya çekerken, hem de uluslararası otel grupları içerisinde çift haneli büyüme rakamlarına ulaşmıştır.

Gelişmekte olan ülkelerde artan potansiyelin yanında, Türkiye'nin bölgesel konumu ve artan turizm hareketlerine paralel olarak gelişme göstermesi Hilton grubunu bu pazarda büyümeye yönelik stratejiler uygulamaya yönlendirmiştir. Uluslararası grubun yönetim sözleşmesi ağırlıklı bir büyüme stratejisini benimsemiş olması ve franchise verirken ise uluslararası otel yönetimi deneyimi olma önkoşulunu araması işletmenin standart hizmet kalitesi ve performansını koruması açısından önemlidir.

Sonuç olarak son yıllarda dünya genelinde yaşanan ekonomik kriz ortamına rağmen, Türkiye ekonomisinin bu durumdan diğer bölgelere göre daha az etkilenmesi, gelişen turizm potansiyeli ile birlikte ele alındığında Hilton grubunun Türkiye pazarına önem vermesi şaşırtıcı değildir. Grubun son dönemde hizmete açtığı ve açacağı tesisler, kapasiteleri ve nitelikleri değerlendirildiğinde Türkiye'de üst ve orta sınıf segment ağırlıklı büyümeyi tercih ettiği söylenebilir.

### **KAYNAKÇA**

- Akyüz, S. (2008). Çokuluslu Otel İşletmelerinde Verimlilik Anlayışı: İstanbul Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Argarwal, S. ve Ramaswami, S. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationality Factors. *Journal of Business Studies*, 23, 1-27.
- Brookes, M. ve Roper, A. (2010). The impact of entry modes on the organisational design of international hotel chains. *Service Industries Journal*, 30(9/10), 1499-1512.
- Clarke, A. ve Chen, W. (2007). *International Hospitality Management Concept and Cases*. Elsevier.
- Cunill, M.O. (2006). *The Growth Strategies of Hotel Chains: Best Business Practices By Leading Companies*. NY: Taylor and Francis.
- Cunill, M.O ve Forteza, M.C. (2010). The Franchise Contract in Hotel Chains: A Study Of Hotel Chain Growth and Market Concentrations. *Tourism Economics*, 16(3), 493-515.
- Çimen, H. (2006). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Almış İşgörenleri ile İlgili Değerlendirmeleri: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama

**Selcen Seda Türksoy, Sonay Kaygalak, Nilüfer Koçak**

- (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Das, V. ve DeGroot, P. (2008). Globalisation in Hotel Chains. Case Study: Profile Of The Belgian Business Traveller. İndirilme Tarihi: 29 Aralık 2012, <http://doclib.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/10622/2/HotechainsLiegefinal.pdf>
- DeRoos, J.A. (2010). Hotel Management Contracts – Past and Present. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 68-80.
- Gee, Y.C. (2008). International Hotels Development and Management. American Hotel&Lodging Educational Institute.
- Hilton Worldwide (2012). İndirilme Tarihi: 29 Aralık 2012, <http://www.hiltonworldwide.com/about/history>
- Hilton Worldwide Türkiye (2012). İndirilme Tarihi: 29 Aralık 2012, <http://www.hilton.com.tr/tr/>
- Hospitality World Ranking (2013). İndirilme Tarihi: 21 Nisan 2013, <http://hospitality-on.com/Exclusive-MKG-Hospitality-World-ranking-2013-of-hotel-groups-and-brands>
- Erkutlu, H. ve Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma Süreci. Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 3, 149-164.
- Kanbir, H. (2010). Bir Kazan- Kazan Yaklaşımı Olarak Franchising ve Pazar Başarısındaki Rolü. Varinli, İ. ve Çatı, K. (Der.), Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler (ss. 479-501). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuşluvan, Z. ve Eren, D. (2009). Türkiye'deki İç Turizm Yapısı ve Gelişimi. Çavuş, S., Ege, Z., Çolakoğlu, O.E. (Der.), Türk Turizm Tarihi Yapısal ve Sektörel Gelişim. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2012). Yatırım ve İşletmeler Müdürlüğü Yayınları. İndirilme Tarihi: 07 Ekim 2012, <http://www.ktbyatirim.isletmeler.gov.tr/TR,9869/turizm-geliri-ve-gideri-gsmh-ve-gsyih-ihracat-ve-ithala-.html>.
- Léon-Darder, F., Villar-Garcia, C., Pla-Barber, J. (2011). Entry Mode Choice in the Internationalisation of the Hotel Industry: A Holistic Approach. *The Service Industries Journal*, 31(1), 107-122.
- Lundberg, D. (1984). *The Hotel & Restaurant Business* (4th Ed.) New York: Van Nostrand Reinhold Co.
- Met, Ö. (2005). Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 111-138.
- Mutlu, E.C. (2008). *Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.

**Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri:  
Hilton Worldwide Türkiye Örneği**

- Pineda, J.M. ve Hurtado, J.M. (2012). Issues About the Internationalization Strategy of Hotel Industry by Mean of Francihising. *International Journal Business and Social Sience*, 3(6).
- Pla-Barber, J., Léon-Darder, F. ve Villar, C. (2011). The Internationalization of Soft-Services: Entry Modes and Main Determinants in the Spanish Hotel Industry. *Service Business*, 5(2), 139-154.
- Quer, D., Enrique, C. ve Andreu, R. (2007). Foreign Market Entry in the Hotel Industry: The Impact of Country – and Firm-Spesific Factors. *International Business Review*, 16, 326-376.
- Resort Dergisi (2012). Zincir ve Grup Oteller. Sayı 117.
- World Tourism Organisation WTO (2012). Highlights. İndirilme Tarihi: 07 Ekim 2012, [http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enhr\\_1.pdf](http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enhr_1.pdf).
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*. Sage Publications.