

OTEL YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİ GELİŞTİRME YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Süleyman AĞRAŞ

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

suleyman.agras@duzce.edu.tr

Serdar BÜYÜKATEŞ

Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği

serdar_buyukates@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmada otel yöneticilerinin strateji geliştirmedeki yaklaşımlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Bolu, Düzce ve Sakarya'daki otel işletmelerine yönelik nitel bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda 6 otelin yöneticisinin de strateji geliştirmede planlama yaklaşımına önem verdiği, yapılan planların işlevselliği sürdükçe kısa, orta ve uzun vadeli olarak tasarlandığı, ancak planların değişen koşullara göre yenilendiği belirlenmiştir. Öte yandan otel yöneticilerinin stratejiyi bir bütün olarak gördüğü, genellikle manevralardan kaçındıkları ve rakiplerin pozisyonunu strateji geliştirmede önemli ölçüde dikkate aldıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen otel işletmesi sayısının sınırlılığı ve belirli bir yöredeki otellerin konu alınması çalışmanın sınırlılıkları arasındadır. Çalışmanın sonuçlarının yöneticilerin strateji geliştirme konusuna ilgilerinin artmasına ve bu alandaki literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Strateji Geliştirme, 5P Modeli, Otel Yöneticileri.

A QUALITATIVE RESERACH ON THE APPROACHES OF HOTEL MANAGERS ON STRATEGY FORMATION

ABSTRACT

In this study, it is aimed to examine the approaches of hotel managers on strategy formation. A qualitative research has been carried out on hotels in Bolu, Düzce and Sakarya to reach this aim. According to the findings of the research it had been determined that the plans have been designed as short, medium and long term and they have been renewed according to the changing conditions in the environment. On the other hand, it has been found that hotel managers consider strategy as a whole, often avoiding maneuvers and consider the position of the competitors to a considerable degree in strategy formation. The limitations of the study are including limited hotels and working on a certain local cities. It is expected that the results of this study will draw the attention of managers to strategy formation and contribute to the literature in this area.

Keywords: Strategy Formation, 5P Model, Hotel Managers.

Giriş

Otel işletmeleri, yönetim sürecinde işletmenin iç ve dış çevresinde ortaya çıkan durumlara karşı hazırlıklı olmak zorundadırlar. Otel işletmelerinin her açıdan bu durumlara karşı hazırlıklı olmaları için bir veya birden fazla strateji belirlemelerini gerektirmektedir. Stratejik yönetimin güncel olarak tartışılan konularından biri de strateji oluşturmaktır (strategy formation). 1980 ve öncesinde çeşitli dış çevre analizlerine, plan, bütçelerin işleyişe dayandırılarak gerçekleştirilmeye çalışılan stratejik planlama başarı ile uygulanmıştır. 1980 ve sonrasında literatürde strateji geliştirme ile ilgili yeni yaklaşımlar tartışılmıştır.

Stratejik yönetim konusunda yapılan çalışmalarda stratejik kararlar alınırken çeşitli yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Kurumların strateji geliştirme süreçlerinin değişik parametreler aracılığı ile açıklanabilirliği, söz konusu süreçlerin çok boyutlu olduğunu düşündürmektedir (Pınar vd., 2010: 12). Strateji geliştirme, bir şirketin rakiplere karşı geleceğe yönelik uzun vadeli hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için stratejilerin kontrol edilmesi ve gerektiğinde müdahale edilerek düzeltilmesidir (Singh vd., 2008). Strateji geleceği hazırlamak ve şekillendirmekle ilgili bir faaliyettir. Yeni teknolojiler, oluşan çevre koşulları, yeni yaşam tarzları, kişiye özel tüketici beklentileri, azalmaya başlayan kaynaklar gibi nedenlerden dolayı strateji geliştirmeye olan gereksinim artmaktadır (Aksoy, 2018). Son yıllarda çevresel dinamizmin işletme stratejilerinin belirlenmesinde giderek artan bir rol oynaması nedeni ile önem kazanan dış çevre odaklı strateji geliştirme süreci, işletmelerin rekabet yeteneklerini kısıtlayan ya da onlar için fırsat yaratan çevresel değişimlerin sistematik analizi sonrasında, çevresel uyumu sağlayan stratejik opsiyonların belirlenmesidir (Pınar vd., 2010: 12).

Çalışmada otel yöneticilerinin strateji geliştirmedeki yaklaşımlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Düzce, Bolu ve Sakarya illerinden toplam 6 otelin üst kademe yöneticisi ile yüzyüze görüşmeye dayalı nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada otel yöneticilerinin strateji geliştirme yaklaşımları, strateji geliştirme konusuna olan bakış açısı, strateji geliştirilirken rakiplerin pozisyonunun dikkate alınma durumu, strateji geliştirmede planlama yapılıp yapılmadığı, planlanan stratejinin değişen koşullara nasıl uyarlandığı, yöneticilerin strateji geliştirme tarzı, rakiplere yönelik ne tür hamlelerde bulunduğu, stratejide bütünlük (istikrar) olup olmama durumu ve strateji geliştirirken rakiplerin dışında hangi çevre unsurlarının etkili olduğu açılarından değerlendirilmiştir.

1. Strateji Geliştirme

Organizasyonların stratejilerini nasıl oluşturdukları stratejik yönetim alanının en güncel paradokslarından biri olarak temel bir tartışma konusudur (Alparslan ve Çarıkçı, 2014: 6). Strateji kelimesi, sözlük anlamı itibarıyla “önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol” olarak tanımlanmıştır (TDK Sözlüğü, 1994: 689). Literatürde, strateji kelimesinin Latince yol, çizgi anlamına gelen “Stratum” kavramından (Tosun, 2002: 13) ve eski Mısır’da Ptolemaisos’lar devrinde ve Roma’da askeri ve sivil yönetim başkanı anlamına gelen “Strategos” kökünden geldiği belirtilmektedir (Meydan Laurausso Büyük Lugat Ansiklopedisi, 1991: 566). Strateji, işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresinin sürekli analiz edilerek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1991: 6; Dinçer, 2004: 21).

Strateji kavramı ilk olarak askeri alanda kullanılmaya başlanmış, daha sonra diğer alanlarda (İşletme yönetimi, çeşitli spor dalları, bilgisayar oyunları v.b) geniş ölçüde kullanılmıştır. Eren’e (2002) göre strateji savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur. Strateji kavramı gelecek düşünme ve çevre faktörlerini içine alarak geleceğe yönelik bir bakış açısı geleceği okuyabilme kabiliyeti olarak da ifade edilmektedir (Özer, 2015). Strateji geleceği düşünme ve çevre faktörlerini içine alarak geleceğe yönelik bir bakış açısı olarak da ele alınmaktadır (Gönenç, 2008). Strateji kavramı askeri bir kavram olarak kullanılmış olup işletme literatürüne 1960’lı yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Sevk etme, yol ve yöntem gibi anlamları barındıran bu kavram işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine yönelik karar ve davranışlarını ifade etmektedir.

Mintzberg stratejiyi “kararlar ve buna bağlı faaliyetler dizisi” olarak tanımlamıştır (Mintzberg, 1978). Porter’a göre, bir dizi farklı faaliyetten oluşan benzersiz ve değerli bir pozisyon elde etmektir” ve firmanın bir stratejiye sahip olduğunu iddia edebilmesi için rakiplerden farklı faaliyetlerde bulunması ya da benzer faaliyetleri farklı yollarla gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bir firmanın stratejiye sahip olduğunu söylemesi için rakiplerinden farklı oluşumlarda veya aynı oluşumları değişik yöntemlerle gerçekleştirmesi gerekir (Ergen, 2011: 1-21). Ohmae’ye göre strateji, bir şirketin müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için kolektif güçlerini olumlu yönde kullanarak kendisini rakiplerinden farklılaştırabilmesidir” Pascale’a göre strateji; bir şirketin tanımlanmış hedeflere ulaşmak için, kısıt olan kaynaklarını ayırmasına varan plan ya da hareket yönüdür (Sav, 2016).

Strateji kavramı tüm işletmeler için normatif bir model ve anlam ifade etse de strateji geliştirme, işletmelerin belirli bir konumda izlediği ve işletmeye özgü bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç işletmelerin hedeflerine, yönetim tarzına, örgüt kültürüne ve idari yapısına bağlı olarak farklılaşmaktadır (Hax ve Majluf, 1988). Strateji geliştirme sürecinde içinde bulunulan çevrenin önemli bir etkisi vardır. Çevredeki değişimler işletmelerin strateji geliştirme süreçlerini ve yöneticilerin tarzını önemli ölçüde etkilemektedir. Genel çevre (ekonomik, politik, yasal, teknolojik, demografik, sosyo-kültürel) ve yakın iş çevresinde (rakipler, müşteriler, tedarikçiler, yeni girişimciler ve ikame ürünler) yaşanan değişimler yöneticileri strateji geliştirmeyi dinamik bir süreç olarak ele almaya yöneltmektedir. Durumsallık yaklaşımı çevrenin strateji geliştirme üzerindeki etkilerini anlaması bakımından işlevsel konumdadır. Konuyla ilgili olarak Ülgen ve Mirze (2013) strateji geliştirmede durumsallık yaklaşımı temelinde İgor Ansoff'un Çevre düzeyleri yaklaşımı, Henry Mintzberg'in Algılanan Çevresel Belirsizlik Düzeyi ve stratejik modeller ve Richard D'Aveni'nin Yüksek Belirsizlik ve Stratejik Manevralar Modelini ele almışlardır. Belirtilen modeller çevredeki belirsizlik ve karmaşıklığın yöneticilerin strateji geliştirme yaklaşımı etkilediği temeline dayanmaktadır. Tablo 1'de bu yaklaşımlar ve strateji geliştirmedeki varsayımlar/önergeleri yer almaktadır.

Tablo 1: Strateji Geliştirmede Çevrenin Etkisini Ele Alan Yaklaşımlar

Yaklaşımın Öncüsü	Çevre Strateji İlişisine Yönelik Yaklaşımlar	Yaklaşımın Temel Varsayımları
IgorAnsoff	Çevre Değişim Düzeyleri Yaklaşımı	Çevredeki değişim 5 düzeyde olabilmektedir. Çevre durgunlaştıkça kuralcı ve deneyimci bir yaklaşım, değişim arttıkça ve karmaşıklaştıkça da ileri tahminci ve yenilikçi bir yaklaşım benimsenmelidir.
Henry Mintzberg	Algılanan Çevredeki Belirsizlik Düzeyi ve Stratejik Modeller	Çevresel olayların değişim hızı ve karmaşıklık derecesi belirsizlik düzeyini belirler. Belirsizlik arttıkça radikal stratejik davranışlar, azaldıkça rasyonel stratejik davranış sergilenmelidir.
Richard D'Aveni	Aşırı Rekabet Ortamında Stratejik Manevralar Modeli	Belirsizlik seviyesi ve rekabet şiddeti yüksek ortamlar aşırı rekabet ortamlarıdır. Bu ortamlarda yöneticiler manevra yaklaşımı ile geçici üstünlükler sağlayan bir stratejik davranış benimsenmelidir.

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2013'ten uyarlanmıştır.

Mintzberg (1978: 941)'e göre strateji geliştirme pek çok organizasyonda üç temel gücün etrafında şekillenen ve bu güçlerin çözümlenmesini gerektiren bir düşünmeyi ifade

etmektedir. Bu güçler ise sürekli değişen (devamsız) ve istikrarsız olan çevre, çevrenin aksine çok hızlı değişmeyen, stabilize olan örgüt yapısı (örgütsel faaliyet sistemi veya örgüt bürokrasisi) ve bu iki güç arasında aracılık rolü oynayan, bir taraftan örgütsel yapıda istikrarı korumak, diğer yandan çevresel değişime uyumunu sağlamak durumunda liderliktir. Bu noktadan bakıldığında strateji geliştirme, bir organizasyonun belirli bir zaman dilimi için, çevresindeki değişimlere yanıt vermesini, uyum sağlamasını ve bu süreçte denge sağlanması için bürokrasinin liderlik kurumu tarafından hızlandırılmasını veya yavaşlatılmasını ifade etmektedir.

Strateji oluşturma süreci klasik stratejik yönetim ve çağdaş stratejik yönetim bağlamında farklı bakış açıları ile değerlendirilmektedir. Klasik stratejik yönetim yaklaşımında; üst yönetimin belirlediği vizyon dahilinde, uzun vadeli yarar sağlamayı düşünen, sistematik, adım adım, kronolojik prosedürler kapsamında, amaçların ve hedeflerin sürecin başında belirlendiği biçimsel bir süreçtir. Çağdaş stratejik yönetime göre ise strateji örgütün kültürel yapısının bir çıktısı veya işletmenin içsel/dışsal gruplarının (paydaşlarının) arasındaki pazarlık ve müzakere sürecinin bir sonucu olarak oluşturulabilir. Yani strateji her zaman dışarıdan empoze edilen, rasyonel/analitik çevresel analizlerin oluşturduğu bir süreç olarak görülmemelidir (Alparslan ve Çarıkçı, 2014: 6-7).

Belirtilen iki görüş işletmelerin (yöneticilerin) strateji geliştirmedeki tarzını ifade eden iki temel yaklaşımı temsil etmektedir. Bu iki yaklaşım, strateji oluşturmayı planlı bir süreç olarak gören amaçlanan veya planlanan (deliberate) ve stratejiyi bir öğrenme süreci olarak gören oluşan (Emergent) strateji yaklaşımlarıdır. Steurer ve Martinuzzi'nin (2005) de belirttiği üzere strateji oluşturma sürecinin ne olduğu veya nasıl olması gerektiği ile ilgili henüz bir uzlaşım olmadığını ifade etmişlerdir. Yazarlara göre belirtilen iki strateji geliştirme yaklaşımı strateji geliştirme sürecinin iki ekstrem yönüne işaret etmektedir. Bu iki yaklaşımın detaylarının ele alınması ve karşılaştırılmalarında yarar bulunmaktadır.

1.1. Amaçlanan/Planlanan (Deliberate) Strateji Geliştirme Yaklaşımı

Amaçlanan strateji yaklaşımında, strateji önceden tasarlanan bir araç olarak görülür. Örgütler tarafından iyi bir şekilde planlanan stratejiler, örgütü amaçlarına uygun olarak ileriye götüren planları uygulama, etkili bir şekilde kararlar alma ve bu kararları faaliyete dönüştürmeye odaklanmasında yardımcı olur (Dereli, 2007). Planlanan stratejiler yöneticilerin sorunlara yönelik verdikleri tepkilerin sonucudur. Bu tepkiler strateji oluşumu sürecinde öngörülemeyen sorun ve fırsatlara verilen tepkilerdir (Özevren ve Ağraş, 2011). Dış çevrede

oluşan veya oluşabilecek tehditleri yöneterek gelecekteki durumlara karşı yeni stratejiler geliştirmek için her sistemin üstünlük ve zayıf yönlerinin analiz edilmeye çalışılmasının yanında her duruma karşı yeni stratejiler elde ederek işletmelerden gelebilecek karşı hamlelere karşı uyanık olmak gereklidir (Öztürk, 2002).

1.2. Oluşan (Emergent) Strateji Geliştirme Yaklaşımı

Oluşan strateji, işletmenin amaç ve hedeflerini rasyonel bir planlama süreciyle belirlemek yerine süreç içerisinde gelişen olaylara ve durumlara bağlı olarak strateji geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu strateji geliştirme yaklaşımı özellikle çevresel olayların değişim hızı ve karmaşıklık derecesi yüksek olduğu iş ortamları için geçerlidir. Çevrenin hızla değiştiği, rakiplerin, müşterilerin pazar koşullarının hızla değiştiği ortamlarda stratejik planlama süreçlerinin işlevselliği azaldığından günün ve durumun koşullarına en uygun stratejinin belirlenmesi gerekmektedir.

Oluşan strateji ekolojik bir duruma benzer. Yaşanmakta olunan birçok duruma karşı uyum sağlamak ve yaşanan çevreye karşı verilen doğru tepkiler verilmelidir (Kenny, 2006). Slavin ve Govin (1997) strateji geliştirme konusunda üretim işletmelerine yönelik yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, planlanan (amaçlanan) stratejiler, mekanik örgüt yapısına sahip ve sert rakipleri olan işletmeler için uygun iken oluşan stratejiler, organik örgüt yapısına sahip ve centilmen (veya iyi huylu) rakipleri olan işletmelerin bulunduğu çevreye daha uygundur. Strateji geliştirmede amaçlanan ve oluşan strateji yaklaşımları tablo 2’de karşılaştırılmıştır.

Tablo 2: Amaçlanan Stratejiye Karşı Oluşan Strateji

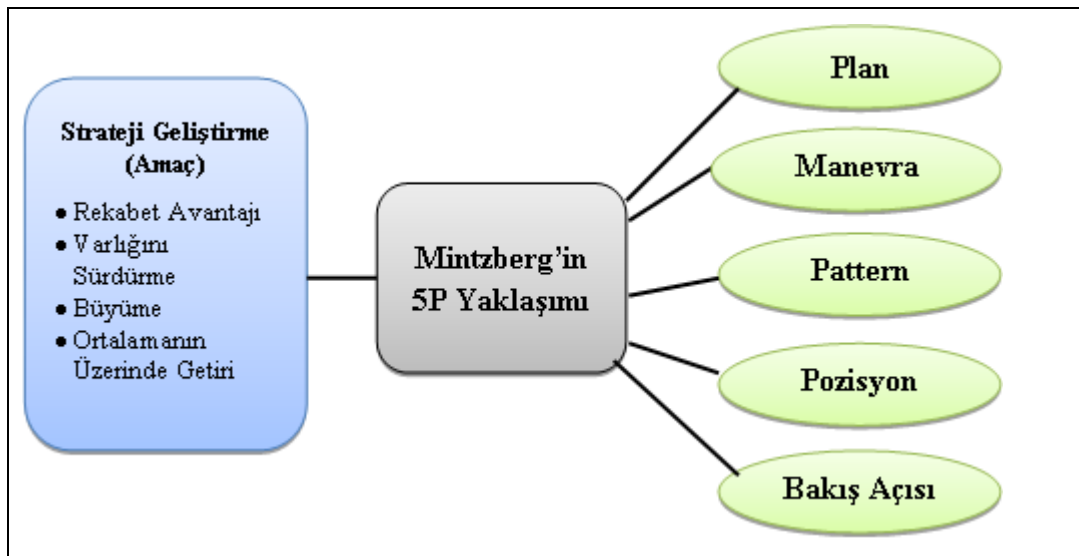
Ölçütler	Amaçlanan Strateji	Oluşan Strateji
Stratejinin Doğası	Amaçlanan tasarımdır	Kademeli olarak şekillenir.
Strateji Geliştirmenin Doğası	Hesaplamayı (ölçümü) gerektir.	Farkına varmayı gerektirir.
Strateji Geliştirme Süreci	Yapılandırılmış ve kapsamlı	Yapılandırılmamış ve parçalı
Strateji Geliştirme Aşamaları	Önce düşün sonra hareket et	Düşünce ve hareket birliktedir.
Stratejiye Odaklanma	Kararlar örüntüsü	Aksiyonlar örüntüsü
Karar Verme	Hiyerarşik	Politik
Karar Vermedeki Odak Noktası	Optimal kaynak dağılımı ve koordinasyon	Deneyimsel ve paralel insiyatifler
Gelecekteki Gelişmelere Bakış Açısı	Öngörü ve tahmin	Kısmen bilinemez ve tahmin edilemez
Geleceğe Yöneliş	Taahhütler yapmak ve geleceğe hazırlanmak	Taahhütler yapmamak esnek olabilmek
Uygulamadaki Odaklanma	Programlama	Öğrenme
Stratejik Değişim	Yukarıdan aşağıya	Geniş katılımlı ve bilişsel

Kaynak: DeWitt, B. ve Meyer, R. (1998) ve Ağraş ve Deliorman (2014)’ten uyarlanmıştır.

Strateji geliştirme sürecini ve strateji geliştirme yaklaşımları değerlendirmek açısından Mintzberg'in 5P modeli önemli ipuçları sunmaktadır. Bu bakımdan bu modelin detaylıca ele alınmasında yarar bulunmaktadır.

2. Strateji Geliştirmede 5P Modeli

Belli bir stratejiye sahip olmayan işletme bir geminin havada sis varken önünü görememesine rotasını çizememesine benzer. Belli bir planlama yapmadan veya düzene sahip olmadan rastgele yapılan stratejiler amaca ulaşmada hiçbir zaman etkisi olmaz. Bu yüzden stratejiye yön gösterecek ona danışmanlık yapabilecek durumların ortaya çıkması gerekir. Bunlar stratejiye yol gösterecek planlar, modeller, manevralar, pozisyon ve perspektiflerin geliştirilmesine yardımcı olarak uyumlu hale getirmek için kullanılır (Özer, 2015). Ülgen ve Mirze (2013) stratejik yönetimin genel olarak işletmeye rekabet avantajı sağlamak, uzun dönemde varlığını sürdürmek, büyümek ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmek olduğunu belirtmişlerdir. Bu amaçlar strateji geliştirmenin de temel amaçları olarak düşünülebilir.



Şekil 1: Strateji Geliştirmede 5 P Yaklaşımı

Plan olarak strateji (strategy as plan): Stratejik planlama ilk kez 1960'larda özel sektör tarafından gündeme getirilmiş olup, kurumlarının dış çevrede oluşan fırsatları kullanabilmesini, tehditlere karşı durabilmesini ve dolayısıyla rekabetçi konumunu geliştirebilmesini sağlamak üzerinde yoğunlaşan bir planlama ve yönetim aracıdır. Stratejik planlama, stratejik yönetimin ilk aşaması olan strateji belirleme safhasıdır. Stratejik planlama

“bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma” olarak tanımlanabilir (Yörük ve Bozok, 2015: 1). Dinamik çevresel şartlara uyabilmek için ve bu çerçevede değişimin aracı olarak ortaya atılan yönetim anlayışlarından birisi de stratejik yönetim veya onun daha sınırlı bir çeşidi olan stratejik planlama yaklaşımıdır. Stratejik planlama süreci örgütün kendini, iç ve dış çevresini tanımladığı, sahip olduğu fırsat, üstünlük, tehdit ve zayıflıkları analiz ettiği, misyon, vizyon, amaç, hedef ve değerlerini belirlediği, belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmayı sağlayacak stratejilerini tanımlandığı, sonuçların raporlandığı ve analiz edildiği ve önceki dönemlerle karşılaştırıldığı bir süreçtir. Stratejik planlama sürecinde, kurumsal yükümlülükler, örgütün amaç ve hedefleri açıkça belirlenir. Belirlenen amaç ve hedefler ise stratejik düşünmeyi bir tarafa bırakmadan, daha tutarlı ve gerçekçi kararlar alınmasını örgütün ve çevrenin daha iyi tanınarak örgütsel sorunlara daha gerçekçi yaklaşılması ve örgütsel performansın artırılmasını amaçlar (Yiyit ve Çorbacıoğlu, 2014: 178).

Planlama, strateji ile birleştiğinde stratejik planlama olarak literatürde geniş yer bulmuş, teorik ve uygulamalı, özel ve kamu sektörleri açısından sıklıkla ele alınmıştır. Strateji ve strateji geliştirme ile ilgili ilk çalışmalarda, stratejinin bir plan olarak ele alındığı görülmektedir. Plan yaklaşımına göre strateji, önceden hazırlanmış planlar ve bu planların belirli aşamalarda hayata geçirilmesidir. Stratejinin bir plan olarak görülmesi ve stratejik planlama yaklaşımının temeli, rakiplerin dikkate alınarak stratejinin planlanmasına dayanmaktadır. Uzun dönemli planlama ve kurumsal planlamadan stratejik planlamaya geçişte planlama sürecine rakip ve rekabet analizlerinin eklenmesinin önemli katkıları olmuştur. Plan ve strateji arasındaki ön önemli kesişme noktası rakip ve rekabet olgularıdır. Ancak daha stratejik yönetim alanındaki diğer ekollerin ortaya çıkmasıyla strateji geliştirme süreçlerinde yalnızca rakiplerin ve rekabetin dikkate alınmasının da eksik bir bakış açısı oluşturacağı dile getirilmiştir. Örneğin, Porter (1980) strateji geliştirmede rakiplerle birlikte, müşterilerin, tedarikçilerin, yeni girişimcilerin ve ikame ürünlerin de dikkate alınması gerektiğini ve sektördeki karlılığın ve rekabet üstünlüğünün yalnızca rakiplerin aksiyonları ile ilişkili olmadığını belirtmiştir.

Stratejik planlama kapsamında strateji geliştirmek için en sık kullanılan araç SWOT analizi tekniğidir. Dış çevrenin işletme için oluşturduğu fırsat ve tehditlerle, işletme içindeki varlık ve yeteneklerin işletmeye sağladıkları üstünlük ve zayıflıklar bir matris üzerinde sistematik olarak belirlenmesine dayanmaktadır. Bu analiz tekniği gelecek ile ilgili bilgi edinme ve

gelecekteki uygulamaları tasarlayabilme adına gerekli bir stratejik düşünme şekli olarak kabul edilmektedir. SWOT matrisi genellikle, işletmelerin kendileri ile ilgili mevcut durumu görmelerini ve bunun neticesinde en uygun stratejilerin belirlenmesini sağlamak için kullanılmaktadır (Doğan ve Sözbilen, 2014: 98-99). Stratejinin plan olarak görülmesi ve bu temelde stratejik planlamanın yapılmasına yönelik eleştiriler 1980’li yıllardan itibaren gündeme gelmiştir. Stratejik planlamaya yönelik önemli eleştiriler Henry Mintzberg (1978) tarafından yöneltilmiştir. Buna göre değişken ve dinamik çevre koşullarında planlar işlevsiz kalmaktadır ve planlama stratejik bir eylem olarak görülmemektedir. Strateji plana göre daha dinamik kararlar topluluğudur. Bununla planların hazırlanması ve uygulanma süreçleri uzun ve maliyetli analizler gerektirmesi ve uygulama aşamalarına geçildiğinde mevcut koşulların başlangıç koşullarından farklılaştığı yönünde eleştiriler de yapılmıştır.

Manevra olarak strateji (strategy as ploy): Strateji rakiplere üstünlük sağlamanın bir aracı olarak görülmektedir. Manevralar özellikle en yakın (esas) rakiplere karşı avantaj elde etmek üzere yapılan hamleleri ifade etmektedir. Manevralar, rakiplerin düzenini bozmak, onları bazı eylemlerinden vazgeçirmek, korkutmak veya etkilemek amacıyla yürütülmektedir. Stratejik bir manevra rakipleri şaşırtmak üzere tasarlanan ve başarıyı bir adım öteye taşımayı amaçlayan yenilikçi ve özel bir hamleyi ifade eder (Mintzberg, 1992). Bu noktada strateji geliştirmede manevralar yapmanın en önemli amacının rakipleri şaşırtmak olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle stratejinin inşa edildiği mantık, manevralar yoluyla rakiplerin stratejilerini ve üstünlüklerini bozmaktır.

Stratejinin manevra olarak görülmesi, işletmelerin kendi stratejik vizyonlarına odaklanmaları ve ona ulaşmak için gerçekleştirmeleri gereken adımları takip etmelerini ifade etmektedir. Konu ile ilgili olarak Papatya ve Hazır (1999) artan rekabet, teknolojiye gelişim, Pazar koşullarındaki değişimlerin işletmeler üzerinde oluşturduğu baskılar gibi faktörlerin işletmelerin vizyonlarına gerçekleştirmelerini zorlaştırdığını stratejik manevralar yapmaya zorladığını belirtmişlerdir. Yazarlar, stratejik vizyonun uygulanabilmesi için bütünsel resmin çizilmesi, çalışanlar arasında paylaşılan amaçların oluşturulması, sonuca yönelik düşünme, değişim sürecinin rotasını çizme ve yüksek bir başarı kültürü oluşturmanın gerekliliğini ifade etmişlerdir.

Manevralar işletmelerin stratejik planlarının da bir parçası olabilir. Bakoğlu’na (2004) göre plan olarak strateji bir manevra ya da hile (ploy) olarak stratejiyi de içerebilir. Örneğin, bir şirket, rakiplerinin kapasitelerini arttırmalarını engellemek amacıyla, kendi kapasitesini arttırmakla tehdit edebilir. Buradaki gerçek strateji korkutmaktır (plan ve gerçek niyet olarak),

kapasite genişletmek değildir. Kapasite genişletmek burada sadece bir manevradır. Bu açıdan bakıldığında manevra yapan işletmelerin, rakiplerinin bazı hamlelerini engellemek ve onları yanlış hamleler yapmaya zorlamak amacını güttükleri söylenebilir. Bunun için de kendi amaçlanan stratejilerini rakiplere yanlış bir şekilde gösterebilirler. Savaşta bir generalin düşman kuvvetlerini yanıltmak için kendi kuvvetini abartması veya az göstermesi de buna örnek verilebilir.

Model (Pattern) olarak strateji (strategy as pattern): Bilinçli olarak niyet edilsin ya da edilmesin model olarak strateji, davranışlardaki tutarlılığı tanımlar. Ancak bu, sonucun arkasında bir planın olduğunu varsaymayı gerekli kılmaz, tıpkı her planın arkasında manevra olduğu söylenemeyeceği gibi. Model (pattern) olarak strateji bir kararlar akımı olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle, bazı alanlarda alınan düzenli kararlar zamanın ötesinde bir tutarlılık sergilediğinde stratejinin biçimlendirilmiş olacağı farz edilir (Bakoğlu 2004; Bakoğlu ve Özcan, 2010).

Planlar amaçlanan strateji iken modeller ise gerçekleşen stratejilerdir. Gerçekleşen stratejiler amaçlanan stratejiler olabileceği gibi amaçlara rağmen oluşan stratejiler de olabilirler. Stratejide bir model geliştirmek için mevcut pazar koşullarının son derece dikkatli bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir (Mintzberg, 1992). Bu düşünce araştırmalardaki (başlangıçta) teorik model ve araştırmanın sonucunda elde edilen deneysel modelle benzerlik göstermektedir. Model olarak stratejiyi farklı bir açıdan ele almak gerekirse; stratejinin bilinçli ve kararlı hamleler sonucunda ortaya çıkan bir kavram olduğu söylenebilir. Hamlelerdeki tutarlılık esastır. Ancak hamlelerin önceden belirlenme zorunluluğu bulunmamaktadır. Model olarak strateji nihai amaca (zafere) giden yolda taşları bilinçli bir şekilde ustalıkla örmektir.

Pozisyon olarak strateji (strategy as position): Porter stratejiyi temelde rekabet güçlerine karşı defansın oluşturulması ya da rekabet güçlerinin en zayıf olduğu noktada endüstride bir pozisyon bulunması şeklinde algılamaktadır. Stratejiyi tanımladığı beş rekabet unsuru (alıcıların gücü, satıcıların gücü, ikame mallar, yeni girenler, rekabetin yoğunluğu) arasında bir tercih yapma olarak tanımlayan Porter, stratejinin özde şirketin bütün etkinlikleri arasında uyum sağlamaya dayalı olduğunu ileri sürmektedir (Bakoğlu, 2004). Pozisyon olarak strateji işletmenin çevresi ile olan ilişkilerini nasıl tanımladığına bağlıdır. İşletme belirli bir endüstride rekabet etmeyi tercih edebileceği gibi uluslararasılaşmaya da gidebilir (Mintzberg, 1992). Porter (1980) stratejiyi rekabet açısından ele almaktadır. Buna göre stratejik üstünlük sağlamak için rakiplerden farklı işler yapmak ya da aynı işleri rakiplerden daha farklı yapmak

gerekmektedir. Arlı (2012: 100) mal ve hizmet farklılaştırmasının sunulan mal veya hizmete yapılan bir işlem olduğunu ifade etmiştir.

Pozisyon olarak stratejide konumlandırma önemli bir yer tutmaktadır. Konumlandırma ve buna bağlı mal ve hizmet farklılaştırmasına yönelik stratejiler birbirini tamamlayan bir bütün oluşturmaktadır. Konumlandırma, markanın hedef pazar bölümünü ve rakiplerine göre farkını gösteren bir algılama bütünü olup Konumlama, bir ürünün doğrudan doğruya rakiplerin ürünlerine ayrıca işletmenin kendi ürettiği diğer ürünlere karşı imajının geliştirilmesini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında önemli özellikleri itibarıyla ürünün tüketiciler tarafından tanınmasını ve ürünün rakip ürünler ile beraber tüketici zihninde işgal ettiği yeri tanımladığı söylenebilir.

Bakış açısı olarak strateji (strategy as perspective): Strateji bir bakış açısıdır. İçeriği sadece seçilmiş olan konumdan değil dünyayı nasıl bir bakış açısıyla algıladığına bağlıdır. Örneğin bazı örgütler yeni teknolojiler üreterek yeni pazarlara girmeye çalışarak saldırgan politika izler. Diğerleri ise belli bir dünyayı istikrarlı olarak algılamaya çalışır. Pazarlamayı destekleyen ve çevresinde belli bir ideolojiye bağlı bir IBM örneği verilebilir. Diğerleri mühendisliği ele alır. Hewlett Packard bunlardan biridir. Verimlilik üzerine bakış açısı geliştiren bir firma olarak ise McDonalds gösterilebilir. Bu duruma ek olarak perspektif olarak strateji insan bilincinin farklı tarzlara ait olduğu ve bu tarzların herkeste farklı olarak algılandığı bu süreç ise zihinsel bir sürece bağlı olarak gelişen süreç olarak algılanması gerektiği görülmektedir (Mintzberg, 1987). Strateji oluşum sürecinde farklı durumlara yönelik herhangi bir konu hakkında farklı bakış açıları ortaya çıkabilir. Alternatif olarak ortaya çıkan bu stratejiler daha sonraki süreçlerde kullanılabilir (Plantinga ve Dorée, 2016). Strateji oluşturulurken zihne bağlı olarak oluşturulmak istenen stratejilerin bilişsel bir sürecin dışarı yansımaları olarak algılanır. Bu açıdan bakıldığında kişinin strateji oluşturma sürecinde düşünceyi ortaya çıkaran ve bu düşüncenin ise zihnin yapısıyla alakalı olduğu görülmektedir. Bu yüzden oluşturulan bu stratejiler zihnin yansımaları olarak da adlandırılır (Bakoğlu ve Özcan, 2010).

Strateji geliştirilirken plan, model, manevra, pozisyon ve bakış açısının nasıl kullanılacağı, işletmenin faaliyet çevresine, rekabeti nasıl algıladığına ve rekabetteki tutumuna ve yöneticilerin tercihlerine göre şekillenecektir. Strateji geliştirmede Mintzberg'in 5 Modelinin Honda firması tarafından nasıl kullanıldığına ilişkin bilgiler tablo 3'de gösterilmiştir. Honda firması, 1946 yılında motorsiklet motoru üretmek için kurulan bir firma ve kendi ülkesi Japonya pazarında hem 250cc ve 350cc dediğimiz hacimli motorlar hem de 50 cc li

küçük motorlar sınıfında lider durumundadır. 1959 yılına gelindiğinde, dünya çapında bir marka haline gelmek adına ilk adımını atmış ve Amerikan pazarına açılmaya karar vermiştir (Instela, 2018).

Tablo 3: Strateji Geliştirmede 5P Modeli ve Honda Firması Örneği

5 P MODELİ	ATILAN ADIMLAR
PLAN	Motosiklet anlamında Japonya pazarının dışında marka haline gelebilmek için, motosiklet meraklılarının en yoğun olduğu Los Angeles'da 1959 yılında bir temsilcilik açmak ve 250cc ve 350 cc'li motosikletlerin satışını yapmak.
MANEVRA (PLOY)	Büyük kapasiteli motor satışların istenilen seviyede olmamasından sonra bir manevra yapılmaya karar verilir. herşeyi büyük ve konforlu seven Amerikalılara, Japon pazarında büyük sükse yapmış 50 cc li motosikletlerin satılmasına karar verilmiştir.
MODEL (PATTERN)	Satışları daha iyi hale getirecek başka bir ağ yapısı ve kanal aranır. Küçük motorlu motosikletlerin satışında istenilen hacmin yakalanmasında geleneksel motor bayileri yerine toptancı kanalı keşfedilmiştir.
POZİSYON (POSITION)	Henüz motor meraklısı olmamış ve tercihleri oluşmamış kısacası; daha dokunulmamış dev bir pazara konuşlanılmıştır.
BAKIŞ AÇISI (PERSPECTIVE)	Japon yöneticilerin kısa süreli bir satış başarısızlığından sonra çevreyi doğru yorumlamaları ve hızlı reaksiyon vermeleri sonucu dört sene içinde Amerika'da satılan her iki motordan birisi Honda olmuştur.

Kaynak: Instela, 2018'den uyarlanmıştır.

Honda'nın başarısının geleneksel yorumu, bu firmanın dahiyane bir strateji ile motor sektörüne yeni bir tanım getirdiği idi. Gerçekte ise Honda'nın planlanmış stratejisi nerede ise bir felaket idi. Başarıyı getiren strateji planlanan değil, fakat beklenmedik gelişmelere gösterilen akıllı uyumun sonucuydu. Japonlara tanınacak prim, oluşan duruma uymakta gösterdikleri çeviklik ve bunu uygulamakta gösterdikleri enerjidir (Instela, 2018). Bu çalışmada strateji geliştirmede Mintzberg'in 5P Modeli temel alınarak Bolu, Düzce ve Sakarya illerindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerinin strateji geliştirmedeki yaklaşımları incelenmiştir. Bunun için nitel bir araştırma tasarlanmış ve yöneticilerin strateji geliştirmeye yönelik bakış açılarına ulaşılmıştır.

3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada otel yöneticilerinin strateji geliştirme konusundaki bakış açılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada otel yöneticilerinin strateji geliştirirken planlanan

strateji yaklaşımını mı yoksa oluşan strateji yaklaşımını mı daha fazla tercih ettikleri gibi sorulara yanıt aranmıştır. Araştırmanın hedeflediği amaçlarına ulaşabilmesi için nitel bir araştırma tasarlanmıştır. Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı algı ve olayların doğal ortamına bağlı olarak gerçekçi ve bütüncül şekilde ortaya konmasına yönelik nitel sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanır (Yıldırım, 2010). Araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği içerisinde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiş görüşme formu yaklaşımı benimsenmiştir. Görüşme tekniği araştırmacı ile araştırmacının öznesi konumunda yer alan kişi arasında geçen kontrollü ve amaçlı sözel olan bir iletişim biçimidir (Türnüklü, 2000).

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler 2018 yılının Ocak ayında otel yöneticileri ile yüz yüze görüşmek suretiyle gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşme anında akışı etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını ayrıntılandırmasını sağlayabilir (Develioğlu, 2014). Görüşme formu içerisinde 8 soru yer almakta olup görüşmeler 3 adet 4 yıldızlı ve 3 adet 5 yıldızlı otelin müdürleriyle yapılmıştır. Görüşme sorularının hazırlanmasında strateji geliştirme ile ilgili literatür incelemesi temel alınmıştır. Otel yöneticilerinin stratejiye olan yaklaşımlarını öğrenmek amacıyla Bolu, Düzce ve Sakarya'daki toplam 6 otel işletmesi yöneticisinin bakış açılarına ulaşılmıştır. Görüşme ortamı otel yöneticilerinin çalışma ofisi olmuştur. Yöneticilerden telefon ve e-posta aracılığıyla randevular alınmış ve görüşmeler uygun bir ortamda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 30 dakika sürmüştür. Araştırmada bu illerin seçilmiş olmasının nedeni, ulaşılabilirlik olanağı olmuştur. Görüşmelerde strateji geliştirmeyle ilgili olarak yöneticilerin, -strateji geliştirme konusuna ilişkin literatür incelemesine dayanılarak- aşağıdaki konularda görüşlerine başvurulmuştur:

- Strateji geliştirme konusuna olan bakış açısı
- Strateji geliştirilirken rakiplerin pozisyonunun dikkate alınma durumu
- Strateji geliştirmede planlama yapılıp yapılmadığı
- Planlanan stratejinin değişen koşullara nasıl uyarlandığı
- Yöneticilerin strateji geliştirme tarzı
- Rakiplere yönelik ne tür hamlelerde bulunulduğu
- Stratejide bütünlük (istikrar) olup olmama durumu
- Strateji geliştirirken rakiplerin dışında hangi çevre unsurlarının etkili olduğu

Görüşme sorularına verilen yanıtlarla ilgili içerik analizi ve betimsel analiz uygulanmıştır. Betimsel analiz elde edilen verilerin önceden verilen temalara göre kategorize edilmiş halidir. Betimsel analiz için çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklindedir (Üzümcü, 2016). Yapılan analiz ve değerlendirmelerle otel yöneticilerinin strateji yaklaşımları, stratejiye olan bakış açıları, strateji geliştirme tarzları ele alınmıştır.

4. Bulgular

Araştırma bulgularının sunumunda görüşmede sorulan sorular tema olarak ele alınmış ve görüşülen kişilerin verdikleri yanıtlar bu temalara göre tablolar halinde betimlenmiştir. Bu noktada en çok hangi görüşlerin belirtildiğini göstermek için her görüşün görüşme dokümanlarında tekrarlanma sıklığı belirtilmiştir. Tablo 4’te görüşmelere ilişkin bazı bilgiler paylaşılmıştır.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Oteller ve Otel Yöneticileri

No.	Görüşülen Otel/Kişi	İl	Yıldız Sayısı	Görüşülen Kişinin Pozisyonu
1.	Akçakoca Otel	Düzce	4 Yıldızlı	Genel müdür
2.	Hamptonby Hilton	Bolu	5 Yıldızlı	Genel Müdür
3.	Abant Lotus	Bolu	5 Yıldızlı	Genel Müdür
4.	Diapolis	Düzce	4 Yıldızlı	Genel Müdür
5.	RichmondNua	Sakarya	5 Yıldızlı	Ön Büro Müdürü
6.	Turan Otel	Düzce	4 Yıldızlı	Genel Müdür

4.1. Otel Yöneticilerinin Strateji Geliştirme Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Tablo 5’de otel yöneticilerinin strateji geliştirme konusuna ilişkin bakış açıları betimlenmiştir. Analiz çerçevesi, strateji geliştirme konusuna olan bakış açısı, strateji geliştirilirken rakiplerin pozisyonunun dikkate alınma durumu, strateji geliştirmede planlama yapılıp yapılmadığı, planlanan stratejinin değişen koşullara nasıl uyarlandığı, yöneticilerin strateji geliştirme tarzı, rakiplere yönelik ne tür hamlelerde bulunduğu, stratejide bütünlük (istikrar) olup olmama durumu ve strateji geliştirirken rakiplerin dışında hangi çevre unsurlarının etkili olduğu şeklinde 8 başlık altında oluşturulmuştur. Oluşturulan temalar görüşme sorularının içeriği dikkate alınarak belirlenmiştir. Görüşülen otel yöneticilerinin verdikleri yanıtlar kısa olmasından görüşme sürecinde başlangıçta oluşturulan sorulara yeni sorular eklenmemiş tüm yöneticiler aynı sorular sorulmuştur. Her bir soruya verilen her bir yanıt numaralandırılmıştır.

Ancak bazı yöneticiler bir soruya 1’den fazla görüş ortaya çıkacak şekilde cevap verdiği için bazı soruların ortaya çıkardığı görüşler 6’dan fazla olmuştur.

Tablo 5: Araştırmada Elde Edilen Verilerin Analiz Edildiği Boyutlar ve Betimsel Analiz Bulguları

VERİLERİN ANALİZ EDİLDİĞİ BOYUTLAR	OTEL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ
Strateji Geliştirme Konusuna Bakış Açısı	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strateji geliştirirken rakip otellerin fiyatlarını ve müşterilerin isteklerini dikkate alırız. 2. Stratejinizin esnek ve dinamik olması gerekir. 3. Güncel gelişmeleri takip ederiz. 4. Stratejilerimizi ihtiyaçlarımıza göre hazırlarız, rakiplere de dikkat ederiz. 5. Bölgeye göre ve acentelerin durumuna göre strateji geliştiririz. 6. Sosyal ve ekonomik gündemi takip etmek ve misafirlerin taleplerine cevap verebilmek için strateji geliştiririz. 7. Rakiplere karşı ayakta durabilme açısından strateji geliştirme önemlidir.
Strateji Geliştirilirken Rakiplerin Pozisyonunun Dikkate Alınma Durumu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rakip otellerin oda fiyatları ve konumlarını kendi fiyatlarımız ve konumumuzla karşılaştırırız. 2. Rakiplerimizin büyüklüğünü, statülerini ve pazar paylarını dikkate alır ona göre pozisyonumuzu belirleriz. 3. Özellikle tanıtım alanında rakiplerin hazırlamış olduğu stratejilere karşı avantajlarımızı bir adım öne çıkarırız. 4. Rakiplerimizi özellikle fiyat konularında karar verirken dikkate alırız. 5. Turizm sektöründe mevcut pastadan pay almak istiyorsanız, rakiplerinizi sürekli takip etmelisiniz. 6. Rakipler dikkate alınır ve herkesin uyguladığı şeyler yerine kimsenin uygulamadığı yeni olan şeylerin yapılması gerekir.
Strateji Geliştirmede Planlama Yapılıp Yapılmadığı	<ol style="list-style-type: none"> 1. Önceden planlama yaparız, ancak gelişen şartlara göre uyarlamalar yaparız. Değişen koşullar planları geçersiz kılmaktadır. 2. Bizim için asıl olan yaptığımız planlara sadık kalmaktır. Ancak bunu her zaman başaramıyoruz. Planlarımızı yılın dört çeyreğini dikkate alarak yaparız. 3. Stratejiyi önceden planlarız ancak belli bir süre sonra yenilenmesi gerekir. 4. Planlarımızı yıllık yaparız ve bunlar oldukça işlevseldir. 5. Stratejilerimizi uzun vadeli planlarız. 6. Planların kullanılabilirliği planın işlevini yerine getirmesine bağlıdır.
Planlanan Stratejinin Değişen Koşullara Nasıl Uyarlandığı	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bazen planların dışına çıkmak zorunda kalıyoruz. 2. Körükörüne planlanmış bir stratejiden sonuç alınmıyorsa zorlamaya gerek yoktur. 3. Belli bir plan yapılır ancak istenilen koşullar sağlanamıyorsa değişiklik yapma ihtiyacı duyulur.

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Dönemsel koşulları dikkate alırız. 5. Planladığımız stratejiyi değişen koşullara uyarlamak zorundayız. Verdiğimiz hizmet gıda ya da ilaç sektörü gibi zorunlu bir alan değil, toplumun belirli bir kesimi için geçerlidir. 6. Siyasi durumlar başta olmak üzere diğer çevre koşullarına göre politika ve planlarda değişiklik yapılır.
Yöneticilerin Strateji Geliştirme Tarzı	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hem planlar yaparız, hem de yerine ve zamanına göre planlarımızda değişiklikler yaparız. 2. Stratejide doğaçlama tarı tercih ederim. 3. Harekete geçmeden önce plan yapılması gerekir. Planlamacıyı tercih ederim. 4. Stratejide doğaçlama tarzını daha çok benimserim. 5. Stratejinizi sadece planlama ile yapabilirsiniz. 6. Hem planlanan hem de anlık değişimlere göre hareket edilebilen durumlar vardır.
Rakiplere Yönelik Ne Tür Hamlelerde (Manevralarda) Bulunulduğu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rakiplere fark atmak için bazen manevralar yapılabilir. İşletme politikamız neyi gerektiriyorsa onu yaparız. 2. Zincir otel olduğumuz için otel, daha önceki otellerde uygulanan doğru uygulamayı geliştirerek kendi oteline adapte ederek bunu pazara sunar 3. Yeni trendleri takip etmek sizi bir adım öne çıkarır. 4. Rakipleri şaşırtacak manevra olarak diğer oyuncuları şaşırtmayı etik bulmuyorum. 5. Çeşitli manevralar yapmak gerekir. Ancak bunu yaparken bizi zarara sokacak manevralardan kaçınmamız gerekir. 6. Manevralarımızı daha çok müşteriler için uygularız. 7. Çoğu zaman rakip olarak belirlediğiniz firmaların stratejilerini birebir uyarlayarak bile durumu eşitleyebilirsiniz.
Stratejide Bütünlük (İstikrar) Olup Olmama Durumu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strateji aslında bir bütündür ancak bazı zamanlarda belirsiz hale gelebilir. 2. Gelecekte öngörülemeyen olaylara karşı tecrübeye dayanarak manevra yaparak değişime gidilir. 3. Strateji bir bütündür, dağınık olarak bir strateji uygulamaya çalışıldığında toparlama imkânını zorlaşır. 4. Stratejimiz bir bütündür, fiyat politikalarımız ona göre şekillenir. 5. Stratejiniz bir bütün olmak zorundadır. Mutlaka istatistiksel veriler ve olumlu olumsuz misafir görüşlerine dayandırmak zorundasınız. 6. Stratejilerimiz bazen dağınık, bazen de bütünlük içindedir.

Strateji Geliştirirken Rakiplerin Dışında Hangi Çevre Unsurlarının Etkili Olduğu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Özellikle politik çevredeki gelişmeleri takip ediyoruz. Siyasi gelişmeler sektörümüzü olumlu/olumsuz etkilemektedir. 2. Ülkenin ya da çalışılan yerin ekonomik durumu, bölgenin yapısal veya mimari gelişime açık olup olmaması, işletmenin ek yatırım yapacak ek kapital güce sahip olup olmamasını dikkate alırız. 3. Stratejide sahip olduğumuz konumu özellikle dikkate alırız. 4. Ülkenin durumu, müşterilerimizin istekleri ve teknolojiadaki gelişmeleri takip ederiz. 5. Dış çevrede özellikle rakiplerimizin stratejilerini takip ederiz. 6. Rakipler dışında müşterilerimizin talepleri stratejilerimizi şekillendirir. 7. Rakip firmalar dışında bence belirleyici en önemli unsur, ekonomik koşullardır. 8. Siyasi gelişmeler ve buna bağlı olarak ekonomik durumu dikkate alırız.
---	--

Görüşmelerde otel yöneticilerinin strateji geliştirme konusundaki yaklaşımları ile ilgili sorulan sorularda otel yöneticilerinin karşılaştığı spesifik durumları örneklendirmeleri istenmiştir. Bu çerçevede yöneticilerin paylaştıkları örneklerin paylaşılması yöneticilerin yaklaşımlarının açıklanmasına katkı sağlayacaktır. Örneğin, *Strateji geliştirmede planlama yapılıp yapılmadığına* ilişkin soruya bir otel yöneticisi şu ifadeyi kullanmıştır: “*Stratejilerimizi uzun vadeli planlarız. Örneğin bütçelerimizi yıllık oluşturur, bu bütçelerin gerçekleşmesi adına strateji planlarız. Stratejilerimizi yıl boyunca, ekonomik ve sosyal veriler ışığında sürekli güncelleriz. Bence geçerli tatmin edici bir planınız yoksa stratejiniz hiçbir işe yaramayacaktır*”.

Öte yandan *Planlanan stratejinin değişen koşullara nasıl uyarlandığına* ilişkin bir diğer otel yöneticisi şu örneği vermiştir: “*Örneğin; konaklama fiyatlarını Euro üzerinden olan bir işletme olarak 2016 yılında belirlediğimiz fiyatların, gerçekleşen kur artışı sebebi ile çok üzerinde kaldık. Bu da misafirlerimize ekstra fiyat artışı gibi yansıdı. Bizde hemen yılın ilk çeyreğinde tüm acente ve münferit misafirler için kur sabitlemesi yaptık, tüm yıl boyunca kur sabitlemesini artış ve azalış oranında takip ederek sürekli güncelledik. Bir diğer yönetici de aynı konuda çarpıcı bir örneği paylaşmıştır. “Kış sezonunda işletme gelirlerini artırma ve pazar payını değişik yönlerden değişik pazarlara açabilmek için hedeflenen kış paketinin olası hava koşullarının mümkün olmaması nedeniyle yeterli kar yağmaması nedeniyle bunu öngörerek bir planlama ve çevre kontrolü yaparak bu planı değiştirmek zorunda kalınabilir”.* Rakiplere yönelik ne tür hamlelerde (manevralarda) bulunduğu konusunda da bir yönetici rakiplere karşı onları şaşırtacak hamlelerde bulunmaktan nasıl kaçındıkları ile ilgili şu ifadeleri kullanmıştır: “*Belirlenen strateji üzerinden gitmek en doğrusudur. Manevra olarak*

diğer oyuncuları şaşırtmayı etik bulmuyorum. Otellerin belli bir fiyat politikası belirlemesi ve buna göre hareket etmesine rağmen görüştüğümüz otellerden biri fiyatı düşürerek bir adım öne geçmiştir ancak ben stratejik olarak rakipleri manevra yoluyla şaşırtmayı etik bulmuyorum. Oyunu kuralına göre uygulamak en doğrusudur”.

Sonuç

Bu çalışmada Düzce, Bolu ve Sakarya illerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst kademe yöneticilerinin strateji geliştirme yaklaşımlarının analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede yürütülen nitel araştırmada, otel yöneticilerinin konuya ilişkin görüşlerine ulaşılmıştır. Elde edilen görüşme verileri sekiz başlık altında analiz edilmiştir. Analiz bulguları değerlendirildiğinde otel yöneticilerinin strateji geliştirmeyi, rakip otellerin faaliyetleri ve baskıları, güncel gelişmeler, otelin ihtiyaçları, kurumsal ve bireysel müşterilerin taleplerini karşılamak için zorunlu bir faaliyet olarak gördüklerini ortaya koymuştur. Strateji rekabette üstün gelmeyi sağlayacak hamleler olarak değerlendirildiğinde rakip işletmelerin strateji geliştirme üzerindeki etkilerini tespit etmek için detaylı bir değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirmede, otel yöneticilerinin rakip işletmelerin oda fiyatları ve konumlarına, büyüklük ve statülerine, pazar paylarına, tanıtım faaliyetlerine dikkat ettikleri anlaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler ışığında 6 otelin yöneticisinin de strateji geliştirmede planlama yaklaşımına önem verdiği, yapılan planların kısa, orta ve uzun vadeli olarak tasarlandığı görülmektedir. Ancak planların değişen koşullara göre yenilendiği de söylenebilir. Planların işlevselliği sürdükçe otel yöneticilerinin de stratejiyi plan olarak ele aldığı ifade edilebilir. Diğer taraftan çevre koşullarında meydana gelen değişiklikler, planların sonuç getirmemesi, dönemsel koşullar ve hizmetin özellikleri planların güncellenmesini gerektirmektedir.

Araştırmada otel yöneticilerinin genel strateji geliştirme tarzının ne olduğuna ilişkin soruya ilişkin elde edilen bulgular, yöneticiler arasında ortak bir tarzın bulunmadığını göstermiştir. Bu noktada bazı otel yöneticilerinin planlamacı bir tarz sergilerken, bazılarının ise doğaçlama tarza daha yakın oldukları görülmüştür. Bununla birlikte bazı yöneticilerin her iki tarzı da benimsediği tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre otel yöneticileri hem amaçlanan hem de oluşan strateji geliştirme yaklaşımını kullandıkları anlaşılmaktadır. Bu çerçevede doğaçlama (oluşan) strateji geliştirme tarzına yakın bir kavram olan stratejide rakipleri şaşırtacak “manevralar” yapmak hususunda da otel yöneticilerinin ortak bir görüşe sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Stratejiyi manevra olarak algılayan otel yöneticilerinin bir kısmı

manevra yapmanın değişen koşulların bir sonucu, bir kısmı da işletme politikasının bir gereği olduğunu dile getirmiştir. Bir otelin yöneticisi manevranın müşterilere yönelik olduğunu belirtirken, bir yönetici de manevra yapmanın ve rakipleri kandırmayı “etik” bulmadığını vurgulamıştır.

Araştırmanın bir diğer boyutu olan stratejinin bir “bütün” olarak görülüp görülmediğine ilişkin elde edilen bulgularda hemen hemen tüm yöneticilerin bu konuda hemfikir olduğu görülmektedir. Fiyat politikasının belirlenmesi ve müşteri isteklerinin istikrarla karşılanabilmesi için stratejinin bir bütünsel model olarak ele alınması gerekmektedir. Bu görüşler Mintzberg (1987), Plantinga ve Dorée, 2016) ve Bakoğlu ve Özcan (2010) tarafından dile getirilen stratejinin davranışlardaki tutarlılığını ifade eden “model (pattern) olarak strateji” görüşleri ile örtüşmektedir. Araştırmada son olarak otel yöneticilerinin strateji geliştirme süreçlerinde rakipler dışında, politik ve ekonomik çevrede yaşanan gelişmeleri, müşterilerin taleplerini ve bölgenin koşullarını ve kendi konumlarını dikkate aldıkları tespit edilmiştir. Otel yöneticilerinin görüşlerine göre bir sektördeki rekabet ve karlılığı etkileyen ve Porter (1980) tarafından vurgulanan tedarikçilerin gücü, yeni girişimci tehdidi ve ikame ürünlerin gücünü dikkate almadıkları söylenebilir.

Çalışmanın sonuçları, birkaç açıdan sınırlılık göstermekte ve tüm otel yöneticilerini kapsayamadığı açıktır. Araştırmaya dahil edilen otel işletmesi sayısının sınırlılığı ve belirli bir yöredeki otellerin konu alınması çalışmanın sınırlılıkları arasındadır. Elde edilen verilen sınırlılığı oteller arasında karşılaştırma yapılmasına olanak tanımadığından bu durum çalışmanın bir sınırlılığı olarak kabul edilebilir. Araştırmanın strateji geliştirme konusuna otel işletmeleri açısından bir bakış sunması ve konuyu araştırmacıların ve yöneticilerin gündemine taşınması bakımından özgün yönü bulunmaktadır. Çalışmanın bu yönüyle araştırmacılara ve otel yöneticilerine katkı sunması beklenmektedir. Araştırmanın ulaştığı sonuçlar çerçevesinde otel yöneticilerine, strateji geliştirme konusunda daha fazla ilgi göstermeleri, strateji geliştirirken rakiplerin pozisyonunu dikkate almaları, strateji geliştirme konusunu çok yönlü bir faaliyet olarak görmeleri ve çevrenin özelliklerine göre tutarlı ve bütüncül bir strateji geliştirme yaklaşımı belirlemeleri tavsiye edilmektedir. Öte yandan bu konuda araştırma yapacak olan araştırmacılara, strateji geliştirmede hangi yaklaşımın daha fazla başarı sağladığı, strateji geliştirme tarzının işletme özellikleri ve yönetici özellikleri ile ilişkili olup olmadığı, turizm sektöründe strateji geliştirmeyi etkileyen ve zorlaştıran faktörlerin neler olduğu gibi araştırma sorularına yönelmeleri tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ağraş, S. ve Deliorman Bakoğlu R. (2014), Evaluation of the Paradoxes in Strategy Formation from the Perspectives of Strategic Management Schools, *European Journal Of Business And Social Sciences*, 3(3) , ss. 302-311.
- Aksoy, T. (2014). "Strateji Geliştirmek, Geleceği Şekillendirmektir" <http://www.temelaksoy.com/strateji-gelistirmek-gelecegi-sekillendirmektir/> (Erişim Tarihi: 30.12.2017).
- Alparslan, A. M. Ve Çarıkçı, İ. H. (2014), İşletmede Strateji Oluşturma Yaklaşımlarını Değerlendirmeye Yönelik Bir Vaka Çalışması *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı:76, ss. 1-33.
- Arlı, E. (2012), Konumlandırma Stratejilerinin İşletme Performansı İle İlişkisi: Liman İşletmeciliğinde Bir Uygulama, *Yönetim ve Ekonomi*, 19(2), ss. 99-121.
- Bakoğlu, R. (2004). Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramlarını Yeniden Düşünme. *Mali Çözüm Dergisi*, 67, ss. 155-168.
- Bakoğlu, R. ve Özcan, E. D. (2010), İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi, *Öneri*, 9(34), ss. 57-69.
- Dereli, C. (2007). The Developing Environment For Strategy Formation İn The Smaller Local Authority. *International Journal of Public Sector Management*, 20(5), ss. 366-379.
- Develioğlu, A. U. (2014). *Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması: 2008 Küresel FİNansal Krizi Sürecinde İnşaat Sektörüne İlişkin Bir Nitel Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DeWitt, B. ve Meyer, R. (1998). *Strategy: Process, Content, Context*, London: International Thomson Business Press.
- Dinçer, Ö. (1991). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, İstanbul; Beta.
- Doğan, N. Ö. ve Sözbilen, G. (2014), Kaya Otel İşletmeleri İçin En Uygun Stratejinin Belirlenmesi: Bir SWOT/AHP Uygulaması, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), ss. 95-112.

- Durmuş, Y. ve Bozok, Y. (2015), Kamu kurumlarında stratejik planlama süreci ve yöneticilerin algısı: Afyon Kocatepe Üniversitesi örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(1), ss. 1-18
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, Yayın No:1203, İstanbul.
- Ergen, A. (2011). Stratejik Düşünce Yaratma: Mavi Okyanusa Yelken Açmak. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 7, ss. 1-21.
- Gönenç, H. (2008). *Strateji Odaklı Yönetim Sistemi ve Stratejilerin Uygulanmasında Yeni Bir Yaklaşım*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Hax, A. C. ve Majluf, N. S. (1988), The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process, *Interfaces*, 18(3), ss. 99-109.
- Instela, (2018). "5P Stratejisi" <https://tr.instela.com/5p-stratejisi--682238>, (Erişim: 25.02.2018).
- Kenny, J. (2006). Strategy and the Learning Organization: A Maturity Model For The Formation of Strategy, *The Learning Organization*, 13(4), ss..353-368.
- Meydan, L. (1991). *Abaküs*, Meydan Gazetecilik ve Neşriyat, İstanbul.
- Mintzberg, H. (1978), Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, 24(9), ss. 934-948.
- Mintzberg, H. (1992), "Five Ps for Strategy" in The Strategy Process, ss. 12-19, H Mintzberg and JB Quinn eds., Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs NJ.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), ss. 69-84.
- Özevren, M. ve Ağraş, S. (2011). A Comparative Study On Emergent Strategies Implemented in Turkish Enterprises. *6 Th International Conference on Business, Management and Economics*. Yaşar Üniversitesi, İzmir.
- Öztürk, H. (2002). *Stratejik Geliştirme Sürecinde Fütz Analizi Aracı Olarak Efqm Mükemmellik Modeli*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Papatya, G. ve Hazır, K. (1999), İşletmelerin Stratejik Vizyonu: Gerçeğe Dönüştürme Manevraları ve Eylem Planları, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(4), ss. 143-166.
- Pınar, İ., Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2010), Dış Çevre Ve Bireysel Güç Odaklı Strateji Geliştirme Süreçlerinin Araştırmacı Ve Fırsatçı Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi, *Öneri*, 9(33), ss. 11-16.
- Plantinga, H. ve Dorée, A. (2016). Procurement strategy formation: (re-)designing rail. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9, ss. 53-73.
- Sav, D. (2016). Müşteri Beklentileri ve Memnuniyetinin Stratejik Planlama Açısından Değerlendirilmesi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Turizm İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Singh, R. K., Garg S. K. ve Deshmukh, S. G (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, 15 (5), ss.525-547.
- Slevin, D. P. ve Covin, J. G. (1997), Strategy Formation Patterns, Performance, and The Significance of Context, *Journal of Management*, 23(2), ss. 189-209.
- Steurer, R. ve Martinuzzi, A. (2005): Towards a new pattern of strategy formation in the public sector: First experiences with National Strategies for Sustainable Development in Europe, in: *Environ Plan C-Gov Policy*, 23(3), ss. 455-472.
- Tosun, K. (1990). *İşletme Yönetimi Genel Esaslar*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Türk Dil Kurumu (1994). *Okul Sözlüğü*, Ankara: Türk Dil Kurumu
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 6(4), ss. 543-559.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul; Beta Yayınları.
- Üzümcü, Ö. (2016). Nitel Araştırma Yöntemine Sahip Tezlerin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(32) ss. 327-340.
- Yıldırım, K. (2010). Nitel Araştırmalarda Niteliği Artırma. *İlköğretim Online*, 9(1), 79-92.
- Yiyit, T. ve Çorbacıoğlu, S. (2014), Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(24), ss. 171-204.