

TÜRK OTEL ZİNCİRLERİ VE BÜYÜME STRATEJİLERİ

Turkish Hotel Chains and Their Growth Strategies

Yrd. Doç. Dr. Önder MET*
Yrd. Doç. Dr. Barış ERDEM**

ÖZ

Problem Durumu: Dünyada turizm sürekli büyümeye devam ederken, artan turizm pazarından daha fazla pay almak amacıyla otel şirketleri çeşitli büyüme ve rekabet stratejileri izlemektedirler. Türk otel zincirleri, büyüme stratejileri uygulamaya ve uluslararasılaşmaya, yabancı zincirlere göre çok gecikmeli olarak ve yakın zaman öncesinde başlamışlardır ve bugün bu genişleme belirli bir ivme kazanmış bulunmaktadır. Etkin büyüme, uygun büyüme ve finansman stratejilerinin seçilmesini gerektirir. Aynı zamanda bu stratejiler, büyümenin amacı olan yüksek karlılık ve düşük risk sağlama ile ilgilidir. Acaba yeni gelişmekte olan Türk otel zincirleri, uygun, doğru ve rekabetçi büyüme stratejileri seçmekte ve uygulamakta mıdır?

Araştırmanın Amacı: Bu çalışmada, yerli otel zincirlerinin büyüme ile ilgili tutum ve yaklaşımlarını incelemek ve değerlendirmek amaçlanmaktadır.

Yöntem: İkincil kaynaklardan ve özellikle meslek örgütlerinin yayınlarından yararlanılmıştır.

Bulgular ve Sonuç: Türk otel zincirleri, sayıca çok, sektörde yatak kapasitesinin çoğunu kontrol etmektedirler. Bununla birlikte, her biri çok sayıda otel tesisinden oluşan büyük zincirler değildir. Az sayıda kısmı, belirgin bir büyüklüğe ve uluslararasılaşma seviyesine gelmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, yerli zincirlerin mülkiyete dayalı ve işletmeciliğe dayalı karma büyüme stratejileri (sahiplik, yönetim anlaşması, kiralama vb.) izledikleri görülmektedir. Dedeman, zincir otelcilikte ve büyümede başı çekmektedir ve dünya deneyimlerine uygun bir profil göstermektedir.

Öneriler: Çoğalan ve büyüyen yerli otel zincirlerinin, stratejik analizler yaparak uzun vadeli büyüme felsefelerini belirlemeleri, bu konuda dünyadaki eğilimleri ve Dedeman örneğini izlemeleri yararlı olacaktır. Yerli zincirlerin, sahiptikten çok, işletmecilik üzerinde uzmanlaşmaları büyümenin devamı bakımından gereklidir.

Anahtar Kelimeler: Çokuluslu otel zincirleri, Türk otel zincirleri, büyüme stratejileri, genişleme, uluslararasılaşma.

* Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO, Konaklama İşletmeciliği Bölümü/Balıkesir, ondermet@balikesir.edu.tr

** Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO, Konaklama İşletmeciliği Bölümü/Balıkesir, berdem20@yahoo.com

ABSTRACT

Problem Statement: While tourism continues to grow consistently over the world, in order to get a greater share of the growing tourism market, hotel companies have been watching a variety of growth and competition strategies. Turkish hotel chains started to apply growth strategies and internationalize short time ago and too late in comparison to foreign hotel chains, however, today this expansion has gained momentum to some extent. Effective growth requires the selection appropriate growth and financing strategies. At the same time, these strategies are related to provide high profitability and low risk which are the objective of growth. Do choose and implement new emerging turkish hotel chains convenient, correct and competitive expansion strategies?

Research Aims: The aim of this study is to examine and assess attitudes and growth approaches of national hotel chains.

Research Method: In this study, have been benefited secondary sources and especially publications of professional organizations.

Findings and Results: Turkish hotel chains, few in number, are controls most of the bed capacity of the tourism sector. However, each of them is not the major hotel chains that consists of a large number of facilities. Part of a small number are come to a significant size and the internationalization level. Overall, domestic chains are pursued the mixed growth strategies based on local ownership and management (ownership, management agreement, rental, etc.). Dedeman leads the hotel chain and growth and shows an appropriate profile of their world experience.

Proposals: It will be useful for the increasing and growing domestic hotel chains to follow the long-term growth philosophy by making strategic analysis, Dedeman example and trends on the world about this case. For the domestic chains, not ownership but specialization in management is rather then necessary for their growth.

Keywords: Multinational hotel chains, Turkish hotel chains, growth strategies, expansion, internationalisation.

1. GİRİŞ

Dünya ekonomisi geliştikçe uluslararası seyahat talebi artmakta, bu da konaklama arzını uyarmaktadır. Uluslararası seyahatlerin artması konaklama işletmeleri için büyüme ve uluslararasılaşma fırsatları yaratmaktadır. Bunun sonucu olarak günümüzde, binlerce oteli ve yüzbinlerce odası olan dev çokuluslu otel grup ve zincirleri ortaya çıkmış ve bunlar sürekli büyüme süreci içinde bulunmaktadır. ABD’nde her yıl dünyanın en büyük otel grup ve markaları listelenip yayınlanmaktadır. Bununla birlikte dünyanın belli başlı çokuluslu otel şirketlerinin Türkiye pa-

zarında çeşitli sayılarda otelleri uzun süredir faaliyet göstermektedir. Diğer yandan, Türkiye’de yerli otel zincirleri de son yıllarda büyümeye ve uluslararasılaşmaya doğru gelişmektedirler.

Dünyada en büyük 325 otel grubundan 20’si Türkiye’de de faaliyettedir. Öte yandan bu gruplardan 15’i, ilk 50 grup arasında yer almaktadır. Listeye 2008’de Türkiye’den giren Joy Hotels 115’inci, Dedeman 185’inci sırada yer almıştır (Resort Dergisi Eki, 2009).

Otel şirketlerinin büyümesinde en büyük engellerden biri, büyük tutarda ihtiyaç duyulan finansman kaynağı sorunudur. Doğru büyüme stratejisinin seçimi, finansman sorununun çözümü ile ilişkili olduğu gibi, büyümenin başarısında ve rekabetçi bir yapı kazanılmasında da etkilidir. Bu çalışmanın amacı, Türk otel zincirlerinin büyüme politikalarını incelemek ve bir değerlendirmesini yapmaktır. Çalışmanın birinci bölümünde genel olarak otel sektöründe büyüme olgusu ve uluslararası zincirlerin büyüme stratejileri üzerinde durulmakta, ikinci kısımda ise Türk otel zincirlerinin gelişimi ve büyüme stratejileri incelenmektedir.

2. OTEL SEKTÖRÜNDE BÜYÜME VE ÇOKULUSLU OTEL ZİNCİRLERİ

Konaklama endüstrisinde şirketlerin büyümesine genel olarak bakıldığında, yatay büyüme ve dış büyüme stratejilerinin ağırlık kazandığı görülmektedir. Dikey bütünleşme turizmin daha çok tur operatörlüğü kesiminde görülür (Yarcan, 1998: 51). Geçmişte havayolları ile oteller arasında dikey bütünleşme yaygın iken şimdi bu tür büyüme sınırlı bir başarı şansına sahiptir (Lafferty ve Fossen, 2001: 13). Otel sektöründe işletmelerin ana büyüme tercihlerinin yatay olduğunu, dünyada çok sayıda otel zinciri olmasından ve bu zincirlerin binlerce otel tesisini kapsamasından kolayca anlamak mümkündür. Otellerin büyümesi, mevcut ürünlerini standart şekliyle yeni pazarlarda sunmak şeklinde gerçekleşmektedir. Otellerin büyümesine pazarlama açısından bakılırsa bunun aslında doğrudan dağıtım biçimi olduğu görülür. Dolaylı dağıtım ise araçlar ile ürünün dağılmasıdır – tur operatörleri, konsorsiyum vb. – (Welch, 1991: 167). Otellerin zincirleşerek genişlemeleri, yoğun büyüme şekillerinden “pazar geliştirme” stratejisine sokulabilir (Hart ve Troy, 1986: 153; Tse ve West, 1992: 118; Çakıcı, 1998: 4).

Otel şirketlerinin büyüme hedefleri ve politikaları birbirinden farklı olabilmektedir. Bazı otel şirketleri esas olarak iç pazarda büyümeyi yeğlerken, bazıları da global bir vizyonla genişlemektedirler. Uluslararasılaşmanın ölçütü, otel zincirlerinin kendi ülkesi dışındaki otellerinin toplam otel sayısına oranıdır (Beattie, 1991: 14; Litteljohn ve Beattie, 1992: 27). Çokuluslu otel zincirleri, “bir”den fazla ülkede doğrudan yatırımları olan ve sözleşmeli anlaşmaların diğer başlıca biçimleri ile çalışan şirketler” olarak tanımlanmaktadır (Dunning ve McQueen 1982: 83). Küreselleşmeyi

ise uluslararasılaşmanın bir ileri boyutu olarak görmek mümkündür. Hemen tüm kıtalarda uzantıları olan zincirlere küresel denilebilir. Büyük otel zincirlerinin azı küresel büyüklüktedir (Hong vd., 2000: 1).

Günümüzde giderek artan sayıda şirket, iki genel nedenle küresel arenaya çekilmektedir. Birincisi sanayileşmiş ülke pazarlarının yavaş büyüme hızı, ikincisi sanayileşmiş ülkelere göre hızlı büyüyen yabancı pazarların çekiciliğidir (Go ve Pine, 1995: 3-4). Otel şirketlerinin yabancı pazarlara girerek genişleme kararları şu güdülerden etkilenmektedir: 1) Satışları arttırma, 2) coğrafi çeşitlendirme, 3) kaynak ve işgücü tedariki, 4) dünyaca tanınan marka olmak (Yu, 1999: 18). Çokuluslu otel zincirleri, bir ülkede önce büyük kentlerde yatırım yapmaktadırlar. Çünkü kent otelleri daha çok yabancı işadamlarına hizmet vermekte ve turizm talebinin dönemsel dalgalanmalarından daha az etkilenmektedir (Yarcan, 1998: 78). Yabancı zincirler, büyük kentlerde başarılı olduktan sonra ülkenin diğer önemli kentlerine ve daha az olmak üzere tatil bölgelerine doğru yayılma eğilimi göstermektedirler. Otel zincirlerinin bölge ve ülke seçimlerinde genellikle coğrafi yakınlık, politik, ekonomik, kültürel ve dilsel faktörler önemli rol oynamaktadır (Gee, 1994: 172).

Bazı otel şirketleri tek marka politikası ile, bazıları da çok marka politikası ile genişlemektedir. Çok marka politikası, farklı pazar bölümleri için ayrı otel zincirlerini bünyesinde bulunduran otel grupları tarafından uygulanmaktadır. Örneğin, dünyanın en büyük otel grubu olan Inter Continental HG'un 14 ayrı markası vardır. Bunların her biri ayrı bir otel zinciridir. Otel zinciri markalarından 3'ünün Türkiye'de de otelleri vardır. Bunlar, Inter Continental, Holiday Inn ve Crowne Plaza'dır (www.intercontinental.com 27.03.2005). 2009'da dünyanın en büyük otel grubu 619.851 oda ve 4.186 otel ile İngiliz Inter Continental HG'dur. İkinci ise 592.880 oda ve 7.043 otel ile ABD'den Wyndham Worldwide'dir. İlk on içinde bir önceki yıla göre en çok büyüyen şirket % 9,3 ile Hilton iken, en fazla küçülen % -17,4 ile Global Hyatt olmuştur. Otel zincirlerine göre yapılan büyüklük sıralamasında ise birinci Best Western, ikinci ise Inter Continental Grubunun bir markası olan Holiday Inn'dir (http://ehotelier.com/downloads/pic/world_hotel_group_ranking_2009.jpg 24.11.2010).

Otel şirketleri belirli stratejilerle büyümekte ve uluslararasılaşmaktadırlar. Büyüme stratejileri, esas olarak, yeni bir pazara girerken bir otel zincirinin seçtiği giriş moduna bağlıdır. Pazar giriş modu, bir otel şirketinin (yerli veya yabancı bir ülkeye pazarına girmeye karar verdiği zaman, orada faaliyetlerini yürütmek ve organize etmek için tercih ettiği bir kurumsal düzenleme olarak tanımlanabilir (Yu, 1999: 136). Dünya pazarından daha büyük pay almak, daha yüksek karlılık elde etmek amaçlarıyla otel şirketlerinin yararlandıkları büyüme stratejileri genellikle şunlardır: yeni bir otel yapımı, birleşme ve satın alma, kiralama, ortak girişim, stratejik ortaklık, yönetim anlaşması, franchising (Zhao, 1998: 281-307; Yu, 1999: 152; Zhao ve Olsen, 1997: 79-98; Olsen vd., 1991: 213-225; Tse ve West, 1992: 118-134). Büyüme stratejilerinin beş temel değişkene göre özellikleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Büyüme Stratejisi Seçimini Etkileyen Faktörler

Büyüme Stratejileri	Faaliyet Kontrolü	Özkaynak Yatırımı	Potansiyel Risk	Büyüme Hızı	Karlılık Oranı*
İnşa etme	yüksek	yüksek	yüksek	düşük	düşük
Satınalma	yüksek	yüksek	yüksek	düşük	düşük
Kiralama	yüksek	orta	orta	yüksek	orta
Ortak yatırım	orta	orta	orta	orta	orta
Stratejik ortaklık	düşük	düşük	düşük	yüksek	yüksek
Franchise verme	yüksek	düşük	düşük	yüksek	yüksek
Yönetim anlaşması	yüksek	düşük	düşük	yüksek	yüksek
Konsorsiyum	düşük	düşük	düşük	düşük	yüksek

Kaynak: Yu, 1999: 152 'den uyarlanmıştır. *Karlılığı birçok faktör etkileyebilir. Burada yatırım tutarının büyüklüğünden hareketle olası bir değerlendirme yapılmıştır.

Uluslararası otel zincirleri, yönetim deneyimi ve bilgisi, marka imajı, ortak pazarlama ve rezervasyon vb. konularda rekabetçi üstünlüklere sahiptirler. Büyüme stratejisi alternatiflerinden “tesis inşa etme” ve “tesis satın alma”, şirkete yüksek faaliyet kontrolü sağlamasına karşılık yüzde yüz finansman sorumluluğu ve buna bağlı olarak yüksek yatırım/işletme riski yüklemekte ve yavaş bir büyüme hızı ile kısıtlamaktadır. Karlılık açısından ise yüksek yatırım tutarının sonucu olarak görece düşük bir karlılık oranı ve uzun bir yatırım geri dönüşü olasıdır. “Franchise verme” ve “yönetim anlaşması” ise tersine, yüksek faaliyet kontrolü ile birlikte minimum yatırım, minimum risk ve hızlı bir büyüme olanağı sunmaktadır. Ayrıca görece yüksek bir karlılık oranı kazandırabilir. “Kiralama”nın farkı, belirli finansal yükümlülükler ve sabit kira ücreti nedeniyle orta seviyede yatırım ve risklilik özelliği göstermesidir. “Ortak yatırım”da tüm değişkenlerin orta seviyede olduğu söylenebilir. “Stratejik ittifak” modelinde, iki şirket belirli pazarlarda isimlerini birleştirerek bir günde kapasitelerini katlayabilirler ve imajlarını güçlendirebilirler. Bu işbirliğinden iki taraf da yarar sağlarken, herhangi bir dezavantajı sözkonusu değildir. “Konsorsiyum” a üye olarak ortak pazarlama ve rezervasyon olanaklarından yararlanmak, bağımsız otellerin ve küçük zincirlerin doluluğunu az bir ücret karşılığında artırabilir. Yüksek yatırımı zorunlu kılan mülkiyete dayalı stratejilerin en önemli avantajı ise, tesislerin iyi yönetilmesi halinde gerçekleşen yüksek değer artışlarından yararlanılmasıdır. Aynı zamanda bu özellik, işletmeciliğe dayanan genişleme stratejilerinin en büyük dezavantajını oluşturmaktadır.

Otel şirketleri, büyüme stratejilerinin bir veya birkaçı ile büyümelerini gerçekleştirebilirler. Bir’den fazla strateji yardımıyla büyüyen otel şirketleri çoğunluktadır. Çoklu strateji ile büyüyenler iki veya üç strateji kullanılmaktadır. Çoklu strateji ile büyüyen şirketlere Inter Continental Hotels Group, Marriott International ve Hilton Hotels Corp. örnek verilebilir. Wyndham Worldwide ve Choice Hotels International ise sadece franchising vererek en büyük otel grupları arasında yer almaktadırlar. Pe-

gasus Solutions ve VIP Investment Corp., konsorsiyum ile oluşturulmuş en büyük otel gruplarıdır. Salt yönetim anlaşması ile büyüyen otel şirketleri listenin daha alt sıralarında yer almaktadırlar. Four Seasons Hotels and Resorts, ilk elli büyük otel grubu içinde yer alan ve sadece yönetim anlaşması ile büyüyen bir şirkettir. Franchising sayıca az otel şirketinin tercih ettiği, fakat etkin bir büyüme yöntemidir. (<http://www.hotelmotel.com/hotelmotel/article/articleDetail.jsp?id=127185>, 28.04.2005). Büyüme stratejilerinin finansal yönden avantaj ve dezavantajlarının yanı sıra otel firmalarının sahip olduğu imkan ve kaynaklar (rekabet üstünlükleri), firmaların büyüme felsefe ve hedefleri, gidilen ülkede çevre faktörleri, yerel ortağın talepleri ve otel şirketleri arasındaki rekabet, büyüme stratejilerinin seçiminde belirleyici olmaktadır. Contractor ve Kundu (1998)'nun uluslararası pazarlarda seçilen büyüme stratejileri çalışmasında ise yönetim anlaşması % 37 ile birinci, franchising % 28,4 ile ikinci, tam sahiplik % 18.8 ile üçüncüdür. Özkaynaksız stratejiler olarak nitelendirilen yönetim anlaşması ile franchising birlikte toplamın 2/3'ünü oluşturmaktadır (Karhunen, 2000: 3; bkz. Go ve Pine, 1995: 11).

Tablo 2: Uluslararası Pazarlarda Büyüme Stratejileri

Giriş Stratejisi	Yüzde (%)
Yönetim Anlaşması	37,0
Franchise Anlaşması	28,4
Tam Sahiplik	18,8
Kısmi Sahiplik	15,8
Toplam	100

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

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında uluslararası büyüme stratejilerinin dağılımında farklılıklar görülmektedir. Tam sahiplik, satın alma ve kiralama, esas olarak ABD ve batı Avrupa'da kullanılmaktadır (Zhao ve Olsen, 1997: 95). Tesise yüksek oranda özkaynak yatırımını içeren yöntemler gelişmiş ülkelerde söz konusudur. Diğer deyişle, gelişen pazarlarda özkaynaksız düzenlemeler riske karşı bir önlem sayılabilir (Litteljohn ve Roper, 1991: 201; Kim ve Olsen, 1993: 166). Diğer yandan franchise vererek büyüme gelişmiş batı ülkelerinde yaygın iken, yönetim sözleşmeleri daha çok gelişmekte olan ülkelerde tercih edilmektedir (Yarcan, 1998: 77-78). Çünkü yabancı otel zincirinin marka imajının güçlü olduğu ve ev sahibi ülkenin hizmet ve yönetim standartlarının yeterli olduğu durumlarda franchise vermenin şansı artarken, tersi durumda yönetim sözleşmeleri fazlalaşmaktadır (Dev vd., 2002: 99). Örneğin Türkiye (Met 2005: 132) ve Rusya'da yönetim anlaşmaları ve danışmanlık hizmetleri tercih edilen hakim giriş stratejileridir (Karhunen, 2000: 70). Strateji tercihleri zincirlerin kökenlerine göre de değişebilmektedir. ABD ve Fransız zincirleri özkaynaksız işbirliği şekillerini, Birleşik Krallık ve Asya zincirleri en azından gelişmiş ülkelerde kısmi özkaynak yatırımını tercih ederlerken, diğer Avrupa'lı zincirler taşınmazlara yatırım yapmaya daha alışkındırlar (Gee, 1994: 178).

3. TÜRK OTEL ZİNCİRLERİ VE BÜYÜME STRATEJİLERİ

Türkiye’de zincirlere bağlı konaklama tesisleri, toplam tesis sayısının küçük bölümünü oluştursalar da, oda/yatak kapasitesinin yarısından fazlasını kontrol etmektedirler. Tablo 3’de Türkiye’de otel zincirlerinin tesis ve oda/yatak istatistikleri verilmektedir. 2008 itibariyle Türkiye’de 152 otel grup/zinciri bulunmaktadır. Zincirlerin 133’ü yerli, 19’u yabancıdır. Zincirlerin toplam tesis sayısı içinde payı % 26,4 iken, oda sayısı içindeki payı % 54,9 ve yatak sayısı içindeki payı ise % 60,4’tür. Sadece yerli zincirlerin oda ve yatak sayıları bile sektörün yaklaşık yarısıdır. Bu istatistikler, üç ve daha fazla tesisi bünyesinde bulunduran zincirlere dayanmaktadır. İki tesisten oluşan zincirler de katıldığı zaman, zincirlerin sektördeki hakimiyeti daha da artacaktır. Buna ek olarak, birçok yerli şirket, yatırım alanında ya da hem yatırım hem işletme alanında grup/zincir yapısına geçme hazırlıkları içindedir (Resort Dergisi Eki, 2009). Zincirlere bağlı otel tesislerinin ortalama ölçek yapısı bağımsızlara göre daha büyüktür.

Tablo 3: Türkiye’de Yerli ve Yabancı Otel Grup/Zincirlerinin*** Pazar Payları

	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Kapasitesi
(1)Yabancı grup-zincir sayısı ** 19	84	19.870	42.743
Türkiye toplamı içindeki payı (%)	3,2	7,4	7,6
(2)Yerli grup-zincir sayısı, 133	603	128.418	295.323
Türkiye toplamı içindeki payı (%)	23,2	47,6	52,7
(1+2) Toplam grup-zincir sayısı * 152	687	148.288	338.066
Grup ve zincirlerin Türkiye toplamı içindeki payı (%)	26,4	54,9	60,4
Türkiye toplamı	2.600	270.000	560.000

Kaynak: <http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=43926>, 06.12.2010.

(*) Otellerini başka gruplara veren, kiralyan gruplar çıkarıldıktan sonra kalan kapasite.

(**) Franchise ile faaliyet gösteren grupların dışındaki kapasite.

(***) Üç ve daha çok tesisi olan zincirler kapsanmıştır.

Türkiye’de son on yılda otel sektöründe zincirleşme katlanarak büyümüştür. Tablo 4, yerli ve yabancı zincirlerin 2001-2008 arası dönemdeki gelişimini yansıtmaktadır. Türkiye’de belirtilen dönemde yerli zincirler yabancı zincirlere kıyasla oransal olarak daha hızlı büyümüşlerdir. Yerli zincirler yedi yıllık dönemde tesis sayılarını 309’dan 604’e (% 95 artış); yabancı zincirler 72’den 83’e çıkarmışlardır (% 15 artış). Oda sayısında ise yerli zincirlerin büyüme oranı % 125 olurken, yabancı zincirlerde % 41 büyüme gerçekleşmiştir. Türk turizminin hızlı gelişmesinin yarattığı pazar fırsatlarının hem yerli hem yabancı şirketlerce değerlendirildiği söylenebilir. Yerli otel şirketlerinin bu belirgin zincirleşme eğilimleri, otelcilikte kaliteli hizmet

standartlarının ve markalaşmanın öneminin bilincine varıldığı biçiminde yorumlanabilir. Çünkü zincir otellerin başlıca karakteristikleri, standart hizmet kaliteleri ve marka imajına sahip olmalarıdır.

Tablo 4: Türkiye’de Otel Grup ve Zincirlerinin Gelişimi

Toplam		Grup	Tesis	Oda	Yatak
		Sayısı	Sayısı	Sayısı	Sayısı
	2001	84	396	73.578	164.399
	2005	127	596	122.337	274.051
	2007	146	666	141.829	321.884
	2008	152	687	147.405	337.163
Yerli		Grup	Tesis	Oda	Yatak
		Sayısı	Sayısı	Sayısı	Sayısı
	2001	74	309	55.878	127.768
	2005	111	498	101.303	229.740
	200	127	583	118.353	273.084
	2008	133	60	124.226	288.228
Yabancı		Grup	Tesis	Oda	Yatak
		Sayısı	Sayısı	Sayısı	Sayısı
	2001	10	72	16.406	33.965
	2005	16	82	18.878	39.230
	2007	19	83	23.476	48.800
	2008	19	83	23.179	48.935

Kaynak: <http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=43926>, 06.12.2010.

Tablo 5’de Türkiye’de faaliyet gösteren en büyük ilk 50 otel zinciri sıralanmaktadır. 2009 itibarıyla, tesis sayısı açısından yurtdışında da işletmeleri olan Dedeman Hotels 22 tesisle ilk sırada yer almaktadır. Dedeman’ı 16 tesis ile Joy Hotels izlemektedir. Bu iki grup, dünyanın en büyük 300 otel grubu içinde de yer almaktadırlar. Dedeman’ı Joy, Litera, Anemon, Rixos, Princess, The Marmara gibi gruplar izlemektedirler. Grup ya da zincir otellerin toplam yatak kapasitesi sıralamasında ise ilk sırayı Joy grubu almaktadır. Dedeman’a göre bünyesinde daha az tesis bulundurmasına karşın, Joy Grubunun yatak kapasitesinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Grupların toplam yatak kapasitesi sıralamasında Joy’u Rixos, Dedeman ve Kaya Hotels izlemektedir. Tablo 5’de yer alan yabancı zincir markaları, tanınmış dünya zincirlerinin Türkiye’deki uzantılarıdır. Türkiye’nin yerli otel zincirleri, dünyanın büyük otel grup ve zincirleri ile karşılaştırıldığında oldukça mütevazı rakamları ifade etmektedir.

Tablo 5: Türkiye’de En Büyük Otel Grup/Zincirleri***

Tesis Sayısına Göre	Yatak Sayısına Göre	Grup/Zincir**	Tesis	Oda	Yatak
1	3	Dedeman Hotels & Resorts	22	4.800	9.743
2	1	Joy Hotels & Resort	16	7.578	20.336
3	76	Best Western Int.*	15	958	1.936
4	18	Litera Hotels	14	2.031	4.265
5	48	Anemon Grubu	12	1.316	2.541
6	2	Rıxos Otelleri	11	4.616	10.290
7	19	Princess Resort Hotels	11	1.839	4.238
8	63	The Marmara Grubu	10	1.218	2.170
9	102	Tropical Hotel Group	10	348	1.075
10	9	Hilton International*	9	2.995	5.646
11	29	Intercontinental Group*	9	2.063	3.580
12	31	Divan Hotels	9	1.477	3.214
13	4	Kaya Hotels	8	2.694	7.566
14	6	Justmano Otelleri	8	2.767	6.998
15	8	Magiclfe Otelleri-Tui*	8	3.081	6.068
16	10	Noa Hotels	8	1.972	5.459
17	13	Paloma Hotels-Diana	8	2.012	4.964
18	23	Aska Hotels	8	1.688	3.994
19	34	Cactus Hotels (Bab Turizm)	8	1.173	3.147
20	66	Merit Hotels & Resorts	8	1.018	2.132
21	89	Agrigento Hotels	8	651	1.353
22	15	Kervansaray Otelleri	7	2.125	4.509
23	22	Barut Hotels	7	1.704	4.026
24	35	Özkaymak Hotels	7	1.453	3.117
25	51	Taksim Group Hotels-Öztanık	7	1.212	2.422
26	64	Wyndham Hotels*	7	1.058	2.168
27	5	Crystal Hotels Resorts & Spa	6	2.629	7.072
28	24	Vera Hotels & Resorts	6	1.525	3.900
29	30	Starwood Hotels*	6	1.847	3.438
30	38	Defne Hotels	6	1.312	2.922
31	49	Emirhan Hotels	6	1.131	2.447
32	60	Alara Group	6	1.030	2.205
33	110	Flora Hotels	6	256	934
34	7	Wow Hotels-Mng	5	2.877	6.280
35	11	Club Voyage Grupu-Ets	5	2.210	5.383
36	12	Limak International Hotels	5	2.196	5.146
37	16	Amara World Hotels	5	2.017	4.443
38	21	Majesty Hotels & Resort	5	2.039	4.076
39	25	Belinda Hotels	5	1.353	3.870
40	27	Pine Bay Hotels & Resorts	5	1.249	3.650
41	37	Green Park Hotels	5	1.353	2.957
42	54	Titanic Resorts&Hotels-Ayg	5	1.163	2.370
43	59	Rewe Grubu*	5	1.142	2.210
44	68	Richmond Grup	5	1.011	2.060
45	69	Akfen Gyo-Accor*	5	1.073	2.050
46	71	Ring Otelleri	5	844	2.040
47	77	Taksim Int. Otelcilik	5	816	1.729
48	83	L’hotels	5	726	1.472
49	99	Altinel Hotels	5	587	1.194
50	119	Aktürk Hotels Group	5	5.350	711

Kaynak: Resort Dergisi Eki, (81), Ağustos 2009.

*Yabancı otel grubudur.

**Grup-zincir ayrımı yapılmamıştır.

***Salt yatırımcı gruplar kapsam dışı tutulmuştur.

Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı zincirler arasında mekansal bir farklılık da söz konusudur. Yabancı grup ve zincirler daha çok şehir otelciliğinde yoğunlaşırken, kıyı otelciliğinin tamamına yakını yerli işletmelerin elindedir (<http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id =43926>, 06.12.2010). Ancak son yıllarda konaklama yatırımlarında bölge ve tesisin tür ve sınıfına ilişkin tercihler değişmektedir. Daha önce ağırlıklı olarak 5 ilde yoğunlaşan yeni otel yatırımları son dönemde Türkiye geneline yayılmaya başlamıştır. Yeni otel yatırımlarında, özellikle ticaret ve sanayinin güçlü olduğu ve bu alanda hızlı gelişen kentler tercih edilmektedir. 2003’te teşvik belgeli yeni yatırımların % 76’sı Antalya, Muğla, İzmir, Aydın ve İstanbul’dan oluşan 5 ilde gerçekleşirken, 2010 yılının 6. ayı itibarıyla bu rakam % 40’ın altına gerilemiştir. Buna karşılık aynı dönemde, Anadolu’nun çeşitli kentlerinin turizme teşvikleri kapsamında aldıkları pay ise % 23’ten % 68’e çıkmıştır (TÜROFED Turizm Raporu, 2010). Yerli otel şirketlerinin son yıllarda Anadolu şehirlerine doğru yayılmaları dikkati çeken bir başka eğilimdir (http://www.besthaber.com.tr/haber_detay.asp?haberID=11724, 06.12.2010). Bu gelişme bir yanıyla da Anadolu şehirlerine artan uçak seferlerinin etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Kolay ulaşılabilir olmak, hem ticari açıdan hem de kültürel değerler ve turizm açısından yeni bir hareketliliğe neden olurken, Anadolu’da iyi otel ihtiyacını doğurup, bu yönde yatırımların artmasına neden olmaktadır. Hali hazırda 3 milyar dolarlık yeni otel ve otel yenileme yatırımı yapılıyor olması bu gelişmenin bir göstergesidir (<http://www.kobifinans.com.tr/tr/sector/011602/24311>, 06.12.2010). Anadolu’da büyüyen yerli otel zincirlerine örnek olarak Dedeman, Anemon, Divan ve Accor-Akfen verilebilir.

Tablo 6’da Türkiye’nin yerli otel grup ve zincirlerinin büyüme stratejileri, büyüme hedefleri ve özellikleri sergilenmektedir.

Tablo 6: Türkiye’de Yerli Otel Grup/Zincirlerinin Büyüme Stratejileri ve Özellikleri

Grup/Zincir ve Sıra No.	Tesis Sayısı	Büyüme Stratejisi	Hedefleri	Özelliği
Dedeman (1)	22	Sahiplik/işletmecilik. İşletmeciliğe dayanan genişleme stratejileri çeşitli: yönetim anlaşması, franchising, kiralama.	50. yılda (2016’da) 50 otel. % 70 yurtiçi, % 30 yurtdışı.	En büyük yerli zincir. Uluslararası marka olma yolunda, Şehir otelciliğinde ve Anadolu’da öncü. Bulgaristan, Suriye, İran, Azerbaycan, Özbekistan ve Moldova gibi yakın ve çevre ülkelerde otelleri var.
Joy (2)	16	Sahiplik/işletmecilik	Kısa vadede yurt içinde 4, yurt dışında 4 otel planı var.	Dedemandan sonra uluslararası şubalarına giren 2. yerli zincir. Yatak sayısı açısından birinci. Daha çok resort işletmeciliğinde.
Anemon (5)	12	Sahiplik/işletmecilik. Büyüme yöntemleri arasında franchising vermek de var.	50 otel.	Hedef yerleri arasında Karadeniz ve Anadolu’nun il ve ilçeleri var. Sahil işletmeciliği yapmama amacıyla.
Rixos (6)	11	Sahiplik/işletmecilik. Sahibi olmadan işlettiği tesisler de var.	Kısa vadede hedef 4.087 oda.	Az sayıda uluslararası yerli zincirlerden. Başta Antalya olmak üzere büyük Anadolu şehirlerinde ve yurtdışında otelleri var. Kazakistan’da 2 otel var. Avusturya ve Dubai’de 1’er otel planı var.
The Marmara (8)	10	Sahiplik/işletmecilik. Tüm tesislerinin mülkiyeti kendine ait ve işletmecisi. Yeni yatırımları franchising ve yönetim anlaşmaları ile finanse etmeyi planlıyor.	10 yıl içinde 40 otel. Şehir otelciliğinde Dünya markası olma amacıyla.	Uluslararası bir zincir. Newyork’da 1 oteli var. Hedef yerler İstanbul ve ekonomisi gelişen tüm şehirler. Yabancı şehirler arasında New York, Avrupa metropollerini, Sofya, Bakü, Bükres, St.Petersburg, Kiev var. Şehir otelciliğinde iddialı. Marka olma yolunda.
Divan (12)	9	Sahiplik/işletmecilik. Bir tesiste kiracı.	2012 yılına kadar 21, 2017’ye kadar 58 otel.	Ulusal zincir markası. Anadolu’nun önemli şehirlerinde otelleri var.

Kaya (13)	8	Sahiplik/işletmecilik. Kendi otellerini işletiyor.	Bilgi yok.	Uluslararası. KKTC'de bir oteli var. Yatırımcı olarak yabancı zincirlerle çalıştı. Kendi know how'ını oluşturma sürecinde.
Noa (16)	8	İşletilen hiçbir tesisin mülkiyeti gruba ait değil. İşletmecilik tek büyüme yöntemi.	Gelecek sezonda gruba yeni oteller katmak hedefleniyor.	Sahilde otelleri var.
Paloma (17)	8	Bilgi yok.	Kısa vadede 10 tesis, 7.500 yatak. Orta vadede 15 tesis.	Bilgi yok.
Aska (18)	8	Sahiplik/işletmecilik, 8 tesisden 2'sinin sahibi	Önce kurumsallaşma ve profesyonel yapı oluşturma, sonra şehirlerde yatırım. Uluslararası zincir ve marka olmak.	Bilgi yok.
Merit (20)	8	Sahiplik/işletmecilik	Bilgi yok.	KKTC'de 3 yatırımı var. Uluslararası.
Barut (23)	7	Sahiplik/işletmecilik, 7 tesisden 1'i işletmecilik anlaşması ile işletiliyor. Kendi tesislerini de işletiyor.	Bilgi yok.	Antalya bölgesinde yoğunlaşıyor. Resort işletmecilik alanında.
Crystal (27)	6	Sahiplik/işletmecilik, 1 tesisi satın aldı. Tüm tesislerinin mülkiyeti kendine ait. Tümünü kendi işletiyor.	2011'de iki tesisi devreye sokmak, uzun vadede İstanbul'da yatırım yapmak.	Daha çok Antalya'da yoğunlaşmış. Kıyı işletmeciliği.
Emirhan (31)	6	Bilgi yok.	Bilgi yok.	TUI nin partneri.
Voyage (35)	5	Bilgi yok.	Kıyılarda ve İstanbul'da otel planları var.	Bilgi yok.
Limak (36)	5	Sahiplik.	Yatak sayısı olarak 10.000 yatak.	Büyük yurt içi şehirlerde ve KKTC'de projeleri var. KKTC ile uluslararasılaşma sürecinde.
Pine Bay (40)	5	Bilgi yok.	Bilgi yok.	Kıyılarda ve İstanbul'da otelleri var. Hilton'un ilk worldwide resortu olma özelliğine sahip. KKTC'de 1 oteli olduğundan uluslararası sayılabilir.
Green Park (41)	5	Sahiplik. Borsaya açılma niyeti var.	Bilgi yok.	İstanbul'da yoğunlaşma.
Titanic (42)	5	Bilgi yok.	Bilgi yok.	İstanbul'da yoğunlaşmış. Uluslararasılaşma çabasında; hedef yerleri arasında Londra, Paris ve Berlin ve Anadolunun başlıca kentleri de var.
Cömert (52)	4	Sahiplik: 1 tesisi satın aldı.	Bilgi yok.	Antalya'da yoğunlaşmış.
Alibey/Güllarlar (61)	4	Bilgi yok.	Bilgi yok.	Antalya bölgesinde 4 tesisi var.
Uyar (91)	4	Sahiplik. Kendi tesislerini işletiyor.	Bilgi yok.	Yazı ve kışın açık olan otellere sahip.
Cande (70)	4	Kiralama	Bilgi yok.	Sahilde oteli var.
Tektaş (93)	3	Sahiplik.	İstanbul'da oteline işletmeci alıyor.	Şehir/kıyı bölgelerinde.
Baia (103)	3	Bilgi yok. (Yatırımcı olma ihtimali yüksek)	Kısa vadede 5 tesis.	Belirli tatil merkezlerinde faaliyet gösteriyor: Bodrum, Uludağ, Antalya.
Otium (92)	3	Sahiplik. 1 tesisi satın aldı.	Bilgi yok.	Antalya bölgesinde 3 oteli var.
Rose (107)	3	Sahiplik. Kendi tesislerini işletiyor.	Kendi arazilerinde projelerinin yanısıra farklı bölgeler veya ülkelerde yeni yatırımları değerlendirme açık.	Üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı olan üç oteli var. Her oteli Rose markalı fakat farklı segmentlerde.
Yörükoğlu (105)	3	Sahiplik. Kendi tesislerini işletiyor.	Gelecekte otel portföyünü genişletmek amacıyla.	Resort işletmeciliği ağırlıklı.
Asteria (100)	3	Sahiplik/işletmecilik. 2 tesisin mülkiyetine sahip olarak, 1 tesisine sahip olmadan işletmekte.	Uzun vadede tesis satın alarak, kısa vadede tesisleri kiralarak büyümek.	3 tesis de Antalya'da. Kıyı işletmeciliği.
Akpınar	2	Sahiplik. Kendi tesislerini işletiyor.	Bilgi yok.	Spa ve resort işletmeciliği.

Kaynak: Resort Dergisi, Ağustos 2009. İlgili zincirlerin yöneticileri ile yapılan röportajlarda yer alan sınırlı bilgilere dayanılarak tablo tarafımızdan oluşturulmuştur.

Tablo 6’da görüldüğü gibi, yerli otel gruplarının büyüme stratejileri olarak en çok “sahiplik” ve “işletmecilik” ifadelerine rastlanmaktadır. Otel binaları inşa ederek bunları tanınmış markaların işletmeciliğine devreden yatırımcı şirket grupları kapsam dışı tutulduğundan, “sahiplik” ifadesinden tesislere hem sahip olan hem işleten şirketler anlaşılmaktadır. Tablo 6’ya dayanarak, yerli otel işletmelerinin büyüme stratejisi tercihleri üç grupta toplanabilir:

1) Sahiplik stratejisi ile büyüyen otel zincirleri: Bu zincirler sahibi oldukları tesisleri işletmektedirler. Örnek; Anemon, The Marmara, Joy, Kaya, Merit, Crystal, Limak, Green Park, Cömert, Tektaş, Baia, Otium, Rose, Yörükoğlu, Akpınar ve Uyar vd. Sahiplik büyüme stratejileri, yeni otel yatırımlarını ve otel satın almaları kapsamaktadır.

2) Sahiplik artı işletmeciliğe dayanan stratejiler ile büyüyen otel zincirleri: Bu kategorideki zincirler kısmen sahibi olduğu tesisleri kısmen başkalarının tesislerini işletmektedirler. Otel portföyünde hem kendine hem başkalarına ait işletmeler olan, dolayısıyla işletmecilik kimlikleri daha fazla öne çıkan otel gruplarına örnek olarak Dedeman, Rixos, Divan, Aska, Barut, Cande ve Asteria verilebilir. Bu kategoride en çok dikkati çeken şirketler Dedeman, Rixos, Divan ve Aska gruplarıdır. Bunlara The Marmara ve Kaya da eklenebilir. Çünkü bu ikisi her ne kadar şimdiki büyüklüğüne erişene kadar sahiplik ile işletmeciliği birleştirmiş olsalar da, gelecekteki büyüme hedefleri ve strateji tercihleri nedeniyle işletmeciliği öne çıkaran bir yönetim felsefesine sahiptirler. Bu tür zincirler, daha çok şehir otelciliği alanında ve markalaşmaya verdikleri önemle sivrilmektedirler. Ayrıca hemen tamamı, uluslararası pazar fırsatlarından da yararlanmayı ciddi biçimde hedeflemektedirler. Dedeman, Rixos ve The Marmara, en fazla uluslararasılaşarak büyüyen otel şirketlerinin başında gelmektedir. İşletmeciliğe dayalı büyüme stratejileri yönetim anlaşması, kiralama ve franchisingden oluşmaktadır. Franchising vererek büyüme stratejisi az sayıda otel zinciri tarafından kullanılmaktadır: Örneğin Dedeman ve Anemon.

3) İşletmeciliğe dayanan stratejiler ile büyüyen otel zincirleri: Bu şirketler, hiçbir tesisin mülkiyetine sahip olmadan tamamen başkalarının tesislerini işletmektedirler. Salt işletmecilikle büyüyen zincirler çok azdır. Örnek olarak sekiz tesisi bünyesinde bulunduran Noa verilebilir.

Yerli otel gruplarının çoğu, gelecekteki büyümelerine ilişkin birtakım amaç ve niyetlere sahiptir. Bu amaç ve niyetler kısa ve uzun dönemde tesis ve yatak sayısı olarak ifade edilmekte, çok az olarak da bu büyümelerin hangi tür kurumsal düzenlemelerle (stratejiler) gerçekleştirileceği belirtilmektedir. Bu konularda açık düşüncelere ve strateji formülasyonlarına sahip olmak önemlidir. Yerli otel grup ve zincirlerinin faaliyet gösterdikleri yerlere bakıldığında, çoğunun kıyı bölgelerinde yoğunlaştığı, bununla birlikte sahil işletmeciliği yapan bu grup ve zincirlerin genellikle 3-4 gibi az sayıda tesisten oluştuğu görülmektedir. Listenin ön sıralarında bulunan, daha çok sayıda tesisi bünyelerinde bulunduran, marka imajları daha güçlü ve uluslararası büyüme vizyonuna sahip grup ve zincirlerin ise şehir otelciliği alanında yoğunlaştık-

ları söylenebilir. Birkaç tesisten oluşan ve sahipliğe dayanan otel şirketlerinin henüz tam olarak büyüme amacında oldukları, bunun için bilinçli bir strateji izlediklerini söylemek güçtür. Türk otel sektöründe büyüme analizini, büyüklük listesinin ilk sıralarında bulunan, 8-10 gibi belirli sayıda tesis sayısına ulaşan ve sahip oldukları tesislerin yanı sıra başkalarına ait tesisleri de işletme portföylerinde bulunduran zincirlere dayandırmak, daha sağlıklı ipuçlarının elde edilmesini sağlayabilir.

Joy, Anemon ve Divan, iç pazarda genişleyen önde gelen otel markalarıdır. Joy sahil işletmeciliğinde, diğerleri ise şehir işletmeciliğinde yoğunlaşmışlardır. Ülke olarak en çok uluslararasılaşan, uluslararası zincir olarak nitelenebilecek şirketler Dedeman, Rixos ve The Marmara'dır. Bunlar arasında Dedeman, gerek tesis sayısı gerek faaliyet gösterdiği ülke sayısı ve gerekse işletmeciliğe dayanan büyüme stratejilerinin öne çıkarılması bakımından Türk otel zincirleri arasında öncü ve liderdir. Dedeman'ın büyüme stratejileri ve felsefesi, çokuluslu otel zincirlerinin gelişimine benzer bir görünüm sunmaktadır. Dedeman'ın önderliği, gelecekte, diğer yerli otel grup ve zincirleri için de yol gösterici olup örnek teşkil edebilir. Rixos ve The Marmara yurtdışına adım atmış olmakla birlikte, yakın gelecekte yurt dışında daha çok olmanın planları içindedirler. Her üçünün ortak özelliği ise uluslararası otel markası olmasıdır. Bu otel zincirleri aynı zamanda ulusal pazarda da büyümelerini sürdürmektedirler.

Dedeman otel zincirinin uluslararası büyüme sürecinde girdiği yabancı pazarlar Bulgaristan, Suriye, İran, Kazakistan, Özbekistan, Azerbaycan, Moldova, Litvanya, KKTC gibi ülkelerdir. Dedeman'ın Bulgaristan'da yönetim anlaşması ile portföyüne aldığı iki otelin sahibi bir Türk işadamıdır ([http://www.hurriyetdailynews.com/n.php?n=hotel-chain-research-highlights-dedeman-and-tui-](http://www.hurriyetdailynews.com/n.php?n=hotel-chain-research-highlights-dedeman-and-tui-06.12.2010), 06.12.2010; http://www.propertywisebulgaria.com/article/turkish-dedeman-hotel-chain-enters-bulgaria/id_2713/catid, 06.12.2010). Dedeman'ın amacı Bulgaristan'ın iki önemli kenti olan Plovdiv ve Sofya'yı Türk şirketlerinin toplantı ve kongre destinasyonu yapmaktır. Bu iki kentten sonra Varna ve Bansko şehirlerinde de iki otel açmak için görüşmelerini sürdürmektedir (<http://www.hurriyetdailynews.com/n.php?n=turkish-hotel-chain-eyes-growth-in-bulgaria-2010-06-01>). Dedeman, Yunanistan ve Suudi Arabistan'a da girmeyi düşünmektedir (http://www.bulgariahotels.com/en/turkish_hotel_chain_dedeman_opens_new_hotels_in_bulgaria.html 06.12.2010). Dedeman Suriye'de üç tesis işletmektedir, dördüncünü de açmayı planlamaktadır([http://www.thefreelibrary.com/\(Eco\)+Turkish+Hotel+Chain+Dedeman+To+Open+Its+Fourth+Hotel+In+Syria.-a0236298634](http://www.thefreelibrary.com/(Eco)+Turkish+Hotel+Chain+Dedeman+To+Open+Its+Fourth+Hotel+In+Syria.-a0236298634), 06.12.2010).

Divan, 2011'de Kuzey Irak'ın Erbil kentinde 90 milyon dolar maliyetli bir beş yıldızlı otel yatırımı yapma planını açıklamıştır (<http://www.ameinfo.com/217561.html>, 6.12.2010).

Kazakistan, Hırvatistan, Ukrayna ve Dubai'de otelleri olan Rixos, şimdi de Libya'nın başkenti Tripoli'de bir resort açmıştır—(<http://www.hurriyetdailynews.com/n.php?n=turkish-hotel-chain-opens-resort-in-libya-2010-03-29>).

Tablo 7: Uluslararası Türk Otel Zincirleri*

Marka Adı	Yabancı Ülke
Dedeman	Bulgaristan, Suriye, İran, Kazakistan, Özbekistan, Azerbaycan, Moldova, Litvanya, KKTC
Rixos	Kazakistan, Hırvatistan, Ukrayna, BAE (Dubai), Libya
The Marmara	ABD
Divan	Irak
Pine Bay	KKTC
Limak	KKTC
Merit	KKTC
Kaya	KKTC

*Tablo, Uluslararası Türk otel zincirlerinin ve gidilen ülkelerin tamamı değildir.

Türk otel zincirlerinin giriş yaptığı ülkeler, Türkiye'ye coğrafi ve kültürel yönden yakın ülkelerdir. Aynı zamanda bu ülkelerle Türkiye arasında ekonomik, ticari ve politik ilişkiler hızla gelişmektedir. Esasen uluslararası tanınmış otel zincirlerinin ilk uluslararası gelişimleri de benzer biçimde başlamış idi. İlk uluslararası Amerikan otel zincirleri, yabancı ülkelere seyahat eden Amerikalıların konaklama taleplerini karşılamak amacıyla gütmüşlerdi. Türkiye'nin gelişen ilişkileri nedeniyle turistlerin ve işadamlarının seyahatlerinden doğan konaklama talebinin yarattığı fırsatlar Türk otel zincirlerini bu ülkelere çekmektedir. Ortadoğu, Balkanlar, Orta Asya ve Avrupa'nın başlıca merkezleri, Türk otel şirketlerinin büyümek için doğal uluslararası hedef pazarlarıdır.

Yabancı markalı otel işletme şirketleri ile ortaklık ilişkilerinden elde edilen dersler yerli şirketler için öğretici olmuştur. Divan İstanbul Asia Hotel'in genel müdürü, yerli otel zincirleri ile uluslararası yabancı zincirler arasındaki başlıca farkı şöyle açıklamaktadır:

“Uluslararası zincirlerin sahip oldukları yazılı standartlar ve bu standartları uygulamaları sayesinde belli bir servis kalitesini yakalamaları onların en önemli avantajlarından biridir. Yabancı otel zincirleri anayasa niteliğindeki yazılı kurallar, prosedürler ve standartlar bütünü sayesinde bir “sistem” yaratmakta ve zincire dahil bir otel, kuruluş, açılış öncesi, açılış sonrası ve işletme döneminde bu standartlardan yararlanabilmektedir. Hiçbir sisteme dayanmayan yönetim anlayışı ve uzman yoksunluğu Türk zincir otellerinin büyüyememesinin başlıca nedenidir” (http://www.turizmdebusabah.com/haber_detay.asp?rssref=rss&haberNo=54702, 6.12.2010).

Otelcilikte yönetimin ve stratejik büyüme anlayışının önemini bazı yerli otel zincirleri kavramıştır. Örnek olarak Dedeman ve The Marmara verilebilir. Türkiye’de tesis sayısı bakımından en büyük ve en uluslararası otel zinciri Dedeman, beş yıl önce aldığı bir stratejik kararla büyüme stratejisi olarak yönetim anlaşmasını seçmiştir. Bu kararı ile Dedeman, Türkiye’de yönetim anlaşması ile büyümeyi seçen ilk zincirdir. Dedeman, yurt dışındaki 8 otelini aynı modelle işletmektedir. Dedeman, franchising tesislerinden de yönetim teklifleri almaktadır (http://www.antalyaguncel.com/haber-11249-Iran_Dedeman_dedi,06.12.2010).

Benzer şekilde, 2003’te aldığı stratejik bir kararla The Marmara Grubu da kurumsallaşma çalışmaları başlatmış ve tamamlamış bulunmaktadır. Grubun hedefi, uluslararası alanda tanınan bir Türk otel zinciri markası olmak ve on yıllık dönemde otel sayısını 40’a yükseltmek olarak belirlenmiştir. İşlettiği tesislerin tümüne sahip olan The Marmara, büyüme hedeflerine ulaşmak için çoklu büyüme stratejileri ile büyümeyi tasarlamaktadır. Bunlar; yönetim anlaşması, kiralama, franchising verme ve tesis satın almadır. The Marmara, kurumsallaşmak için aile şirketinden vazgeçip bağımsız bir yönetim kurulu oluşturmuştur. Profesyonel bir danışman rehberliğinde yürütülen bu çalışmalar sonucunda oluşturulan bu yapı ile stratejik büyüme kararlarının hızlı biçimde alınması düşünülmüştür. Pazar alanı olarak şehir otelciliğinde büyümek ana strateji olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda New York’ ta, Avrupa metropollerinde ve Türk işadamlarının sıklıkla gidip geldiği Sofya, Bakü, Bükreş, St. Petersburg gibi şehirlerde oteller açmak planlanmaktadır. Türkiye’de ise ekonomisi canlanmaya başlayan Anadolu şehirleri ve turizm potansiyeli olan şehirler yatırım potansiyeli açısından değerlendirilmektedir (<http://www.tumgazeteler.com/?a=3863464,6.12.2010>).

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel endüstrisinde büyüme stratejilerinin ve Türkiye uygulamasının incelendiği bu çalışmada önemli tespitler aşağıdaki gibidir:

- Otel endüstrisinde yaygın büyüme biçimi yatay büyümedir, diğer deyişle zincirleşmektir. Zincirleşerek büyüme çoğu durumda uluslararasılaşmayı da içermektedir. Büyüme stratejileri “pazar geliştirme”ye dayanmaktadır. Şirketler mevcut ürünlerini standart şekliyle yeni pazarlarda sunmaktadırlar.
- Otel zincirlerinin büyümesinde yönetim anlaşması, franchising gibi minimum özkaynak yatırımı içeren büyüme stratejileri, finansman, düşük risk vb. avantajları nedeniyle daha çok tercih edilmektedir.
- Türkiye’de otel sektöründe son yıllarda zincirleşme eğilimleri artmıştır. Zincirler, oda arzının yarısından fazlasını kontrol etmektedirler. Zincirlerin büyük çoğunluğu yerli şirketlerden oluşmaktadır.
- Yabancı zincirler ülkenin belli başlı büyük şehirlerinde konuşlanırlarken, yerli zincirler kıyı otelciliğinde yoğunlaşmışlardır.

- Son yıllarda ülke genelinde havayolu ulaşımının ve ekonominin gelişmesinin bir sonucu olarak Anadolu'da otel yatırımları artmakta ve yerli/yabancı zincirlerin Anadolu'ya yayılmalarını sağlamaktadır.
- Türk otel zincirleri, genişleme konusunda sahiplik ve işletmeciliğe dayalı büyüme stratejileri izlemektedirler. Bir bölümü sadece mülkiyetine sahip oldukları tesisleri işletirlerken, bir bölümü de mülkiyetine sahip oldukları tesislere ilaveten başkalarına ait konaklama tesislerini de işletme portföylerine katmaktadırlar. Salt işletmeciliğe dayalı büyüyen konaklama şirketleri çok azdır. Yönetim uzmanlığına dayanan işletmecilik ve büyüme yöntemlerinin başında yönetim anlaşması ve kiralama gelmektedir. Çok az sayıda da olsa bazı yerli markaların franchising vermeyi büyüme stratejileri arasına almaları sevindiricidir.
- Son yıllarda Türk zincir otelciliğinde artan eğilimlerden biri de zincirlerin uluslararasılaşmasıdır. Bunların başında Dedeman, Rixos ve The Marmara gelmektedir. Tercih edilen yabancı pazarlar genellikle, coğrafi ve kültürel yönden yakın, ekonomik ve ticari ilişkilerin yoğunluk kazandığı ülkelerdir.

Kuşkusuz büyüme yatırımlarla gerçekleşir. Ancak bu yatırımlar sadece otel tesislerine yapılırsa, büyüme finansal kaynaklarla kısıtlanır ve güçleşir. Oysa yatırım yönetim teknolojilerine, araştırma ve geliştirmeye, markaya, sisteme ve insana yapılırsa büyüme daha sağlıklı, daha verimli ve sürdürülebilir olur. Çünkü otel zincirlerini marka yapan, müşterileri kendisine çeken ve büyümeyi sağlayan ana unsur, kaliteli hizmet standardı ve başarılı yönetimdir. Bu da kurumsallaşma, sistem oluşturma, istikrar ve tüm bunların üstünde stratejik bir anlayışa sahip olmakla mümkündür.

Türk otel işletmelerinin başarılı olması ve büyümesi açısından en büyük risk, aile işletmeciliği yapısına, vizyoner ve stratejik olmayan bir yönetim anlayışına sahip olmaktır. Birkaç işletmeden oluşan otel gruplarının sahip ve yöneticileri, yol ayrımında olduklarının bilincinde olarak çevreyi ve şirketlerini analiz etmelidirler. Buna göre şirketlerinin gelecek hedeflerini ve en uygun büyüme stratejilerini açık biçimde belirlemelidirler. Belirlenen stratejilerin uygulanması konusunda da sabırlı ve iradeli davranmalıdırlar.

Türkiye ekonomisinde ve çevresindeki gelişmeler, Türk otel zincirlerinin daha kolay ve hızlı büyümesi için elverişli bir ortam oluşturmaktadır. Türkiye ekonomisinin son yıllarda üst üste yüksek oranlarla büyümesi ve komşu ülkelerle iyi ilişkileri, yerli zincirlere fırsatlar sunmaktadır. Nitekim Dedeman başta olmak üzere bazı önde gelen Türk otel şirketleri bunun farkındadır. Çok sayıda olan fakat henüz yeterli irilikte olmayan yerli zincirlerin, dünyaca tanınmış otel zincirlerinin büyümelerini incelemeleri ve Dedeman gibi pazar liderlerini örnek almaları uygun olacaktır.

KAYNAKÇA

- Beattie, R. (1991). Hospitality Internationalisation: An Empirical Investigation. *International Journal of Hospitality Management*, 3 (4), 14-20.
- Contractor, F. J. ve Kundu, S. K. (1998). Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector. *Journal of International Business Studies*, 29 (2), 325-358.

- Çakıcı, C. (1998). Otel İşletmeciliğinde Uygulanabilecek Büyüme ve Rekabete Yönelik Pazarlama Stratejileri. *Turizmde Seçme Makaleler*, 30, 1-14.
- Dev, C. S. vd. (2002). Brands Across Borders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Aralık, 91-104.
- Dunning, J. ve McQueen, M. (1982). Multinational Corporations in the International Hotel Industry. *Annals of Tourism Research*, 4.
- Gee, C. (1994). *International Hotel Management*. Michigan: East Lansing.
- Go, F. M. ve Pine, R. (1995). *Globalization Strategy in the Hotel Industry*. London and Newyork.
- Hart, C. W. L. ve Troy, D. A. (1986). *Strategic Hotel/Motel Marketing*. Michigan: East Lansing.
- Hong J. H. vd. (2000). Hotel Development in Southeast Asia and Indo-China. <http://www.hotelonline.com/Trends/ChiangMaiJun00/HongJones.html>. (12.07.2003).
- Hotel Dergileri*, 1996 (4), 1999 (12), 1998 (1).
- Hotels'325 (2000). <http://www.hotel-online.com/Neo/Trends/Andersen/2001>, (12.07.2003).
- <http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=43926>, (06.12.2010).
- <http://www.kobifinans.com.tr/tr/sektor/011602/24311>, (06.12.2010).
- <http://www.hurriyetdailynews.com/n.php?n=hotel-chain-research-highlights-dedeman-and-tui->, (06.12.2010).
- http://www.propertywisebulgaria.com/article/turkish-dedeman-hotel-chain-enters-bulgaria/id_2713/catid, (06.12.2010).
- [http://www.hurriyetdailynews.com/n.php?n=turkish-hotel-chain-eyes-growth-in-bulgaria-\(2010-06-01\)](http://www.hurriyetdailynews.com/n.php?n=turkish-hotel-chain-eyes-growth-in-bulgaria-(2010-06-01)).
- http://www.bulgariahotels.com/en/turkish_hotel_chain_dedeman_opens_new_hotels_in_bulgaria.html, (06.12.2010).
- [http://www.thefreelibrary.com/\(Eco\)+Turkish+Hotel+Chain+Dedeman+To+Open+Its+Fourth+Hotel+In+Syria.-a0236298634](http://www.thefreelibrary.com/(Eco)+Turkish+Hotel+Chain+Dedeman+To+Open+Its+Fourth+Hotel+In+Syria.-a0236298634), (06.12.2010).
- http://www.antalyaguncel.com/haber-11249-Iran_Dedeman_dedi, (06.12.2010).
- <http://www.tumgazeteler.com/?a=3863464>, (06.12.2010).
- <http://www.ameinfo.com/217561.html>, (06.12.2010).
- [http://www.hurriyetdailynews.com/n.php?n=turkish-hotel-chain-opens-resort-in-libya-\(2010-03-29\)](http://www.hurriyetdailynews.com/n.php?n=turkish-hotel-chain-opens-resort-in-libya-(2010-03-29)).
- http://ehotelier.com/downloads/pic/world_hotel_group_ranking_2009.jpg, (24.11.2010).
- <http://www.ahma.com>, (29.03.2005).
- <http://www.hotelmotel.com/hotelmotel/article/articleDetail.jsp?id=127185>, (28.04.2005).
- <http://www.dedemaloyalclub.com/Dedemaloyalclub/Turkish/HaberDetay.aspx?HBID=37>, (24.11.2010).
- http://www.besthaber.com.tr/haber_detay.asp?haberID=11724, (06.12.2010).
- http://www.turizmdebusabah.com/haber_detay.asp?rssref=rss&haberNo=54702, (06.12.2010).
- Karhunen, P. (2000). Entry Mode Choice in Transition Economies, Operations of International Hotel Companies in Russia. <http://www.cbs.dk/centers/cees/network/pdf2000/>, (2003-07-12).

- Kim, C. Y. ve Olsen, M. D. (1993). A Framework for the Identification of Political Environmental Issues Faced by Multinational Hotel Chains in Newly Industrialized Countries in Asia. *International Journal of Hospitality Management*, 12 (2), 163-174.
- Lafferty, G. ve Fossen, A. (2000). Integrating the Tourism Industry: Problems and Strategies. *Tourism Management*, 22, 11-19.
- Litteljohn, D. ve Beattie, R. (1992). The European Hotel Industry: Corporate Structures and Expansion Strategies. *Tourism Management*, Mart, 27-33.
- Litteljohn, D. ve Roper, A. (1991). Changes in International Hotel Companies' Strategies. Teare, R. ve Boer, A. (Der.), *Strategic Hospitality Management, Theory and Practice for the 1990's* içinde, Cassel Educational Ltd., 194-212.
- Met, Ö. (2005). Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (10), 111-138.
- MKG Consulting Database -06/2004, <http://www.mkgconseil.com>, (27.03.2005).
- Olsen, M. D. vd. (1991). The Global Hospitality Industry of the 1990's". Teare, R. ve Boer, A. (Der.), *Strategic Hotel Management, Theory and Practice for the 1990's*, Cassel Educational Ltd., 213-225.
- Resort Dergisi Eki (2009). Sayı 81, Ağustos.
- Theare, R. ve Boer, A. (Der.), (1991). *Strategic Hotel Management, Theory and Practice for the 1990's*, Cassel Educational Ltd.
- Tse, E. C. ve West, J. J. (1992). Development Strategies for International Hospitality Markets. Teare, R. ve Olsen, M. (Der.), *International Hospitality Management, Corporate Strategy in Practice* içinde, John Wiley and Sons Inc., New York, 118-134.
- TÜROFED (2010). Turizm Raporu, Yıl: 1, Sayı 2, Ekim.
- Welch, S. C. (1991). International Marketing in the Hospitality Industry", Teare, R. ve Boer, A. (Der.), *Strategic Hospitality Management, Theory and Practice for the 1990's* içinde, Cassel Educational Ltd., 166-193.
- www.intercontinental.com, (27.03.2005).
- Yarcan, Ş. (1998). *Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma*, 2. Basım, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları
- Yu, L. (1999). *The International Hospitality Business, Management and Operations*. The Haworth Hospitality Press.
- Zhao J. L. (1998). Globalizations, Multinationals and Corporate Strategies. Olsen, M. vd, (Der.), *Strategic Management in the Hospitality Industry* içinde, John Wiley and Sons Inc., 281-307.
- Zhao, J. L. ve Olsen M. D. (1997). The Antecedent Factors Influencing Entry Mode Choices of Multinational Lodging Firms. *International Journal of Hospitality Management*, 16 (1), 79-98.