



## Journal of Recreation and Tourism Research

Journal home page: www.jrtr.org

ISSN:2148-5321

### OTEL YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK DÜŞÜNMEYE BAKIŞ AÇILARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Ertuğrul KAYA<sup>a</sup>

Fırat ATBAŞ<sup>b</sup>

Süleyman AĞRAŞ<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Duzce University, The Institute of Social Sciences (ertugrulkaya@windowlive.com)

<sup>b</sup>Duzce University, School of Akcakoca Tourism and Hotel Management (firatbas@duzce.edu.tr)

<sup>c</sup>Duzce University, School of Akcakoca Tourism and Hotel Management (suleyman.agras@duzce.edu.tr)

#### ARTICLE HISTORY

**Received:**  
31.03.2017

**Accepted:**  
10.04.2017

#### Anahtar Kelimeler:

Stratejik düşünme  
Otel yöneticileri  
Otel işletmeleri

#### Keywords:

Strategic thinking  
Hotel managers  
Hotel business

#### ÖZ

Otel işletmelerinde her geçen gün daha da artan rekabet koşulları işletme yöneticilerini bu koşullara karşı koymaya ve stratejik düşünmeye yöneltmiştir. Strateji, aynı müşteriye rakiplere oranla çok daha farklı yararlar sunabilmektir. Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde üst kademe yöneticilerin stratejik düşünmeye bakış açılarını incelemektir. Bu amaçla nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında Atatürk Havalimanı çevresindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerin yöneticilerinin stratejik düşünmeye ilişkin bakış açıları değerlendirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmış ve havalimanı çevresinde faaliyet gösteren 8 otel işletmesinden 11 yönetici ile görüşülmüştür. Otel yöneticilerinin bakış açısına göre stratejik düşünme, mevcut durumu korumakla birlikte değişim, yenilikçilik ve risk alma unsurlarını kapsamaktadır.

#### ABSTRACT

Increasingly competitive conditions in hotel businesses have led business managers to resist these conditions and to strategic thinking. The strategy is to be able to offer much different benefits to a customer compared to competitors. The aim of this research is to examine the perspectives of middle and upper level hotel managers on strategic thinking. Qualitative research has been conducted for this purpose. Within the scope of the research, the perspectives of the managers of 4 and 5 star hotels around Ataturk Airport on strategic thinking were evaluated. Interview technique was used as data collection tool in the research and 11 managers from 8 hotels operating around the airport were interviewed. Strategic thinking, from the point of view of the hotel managers, includes elements of change, innovation and risk taking as well as maintaining the current situation.

## **GİRİŞ**

Turizm, doğası gereği rekabete açık, talebin esnek ve değişimlerin en çok ve en hızlı görüldüğü endüstrilerden biridir. Değişim, rekabet ve küresel etkilere açık olma bakımından ülkemiz turizmi oldukça hassas bir konumdadır. Bu durum, turizm sektöründen faaliyet gösteren işletmelerin özellikle de konaklama hizmeti sunan otel işletmelerinin faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu etkiler otel işletmelerinin kısa, orta ve uzun vadeli amaç, hedef ve planlarını bütünleştirmeyi gerektirmektedir. Turizm endüstrisinin doğası, yöneticilerin değişime açık, rekabeti doğru okuyabilen ve küresel trendleri takip edebilen yöneticiler gerektirmektedir. Otel yöneticilerinin strateji geliştirme, uygulama ve kontrol konusundaki yetenek ve kapasiteleri bu açıdan önem taşımaktadır.

Otel işletmelerinin üst kademe yöneticilerinin faaliyetleri, hem turizm endüstrisini, hem de çalıştıkları otelleri geliştirmek gibi bir işlev görmektedir. Bu açıdan otel işletmelerinin yöneticilerinin özellikle stratejik düşünme üzerinde bir takım görev ve sorumlulukların olduğu söylenebilir. Çünkü stratejik düşünme her alanda hızlı değişimin yaşandığı küreselleşen dünyada yeniliği, ilerlemeyi, büyümeyi ve gerek duyulduğunda küçülmeyi gerektiren bir yaklaşımdır. Stratejinin doğasında yer alan, rakipler ve rekabet koşullarını doğru okumak ve buna uygun hareket tarzı geliştirmeyi ifade eden stratejik düşünme, otel işletmelerinin üst kademe yöneticileri için de üzerinde durulması gereken bir konudur.

Stratejik düşünme rakibe üstün gelme ve bunu da, aynı şeyi onun size uygulamaya çalıştığını akılda tutarak uygulama sanatıdır. Bir mübadele ya da bir rekabetten başarıyla çıkılmak isteniyorsa rakibin bir adımına iki adım planlamak gereklidir. Dolayısıyla, rakipler de bu rekabetten başarıyla ya da zarar görmeden çıkmak istiyorsa, bizim bu iki adımımıza karşılık en az dört adım geliştirmelidir. Stratejik ustalık, sürekli ilerlemenin yanı sıra geri çekilmeyi de becermektir. Geri çekiliş, eğer duracağımız çizgi ya da noktayı önceden belirlemişseniz, stratejik zaferi getirecek doğru bir karar demektir (Mütercimler, 2009: 18-19).

Turizm sektörünün dinamik ve değişken bir yapıya sahip olmasından dolayı, otel işletmelerinin üst kademe yöneticilerinin stratejik düşünme konusunda bakış açılarının değerlendirilmesi bu alandaki çalışmalara katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada, otel işletmelerinde üst kademe yöneticilerin stratejik düşünme konusuna ilişkin bakış açılarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Otel işletmelerinin üst kademe yöneticilerinin stratejik düşünmeye bakış açıları, konuya ilişkin literatür taraması ve bir nitel araştırma aracılığı ile ele alınmıştır. Yapılan nitel araştırma kapsamında görüşme tekniği kullanılarak otel yöneticilerinin stratejik düşünmeye bakış açıları değerlendirilmiştir.

## **STRATEJİK DÜŞÜNME**

Strateji kelimesi, 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, kelime anlamı itibariyle sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye demektir. 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 ve Dinçer, 2004: 21). Strateji kavramı ilk olarak askeri alanda kullanılmaya başlanmış, daha sonra diğer alanlarda (İşletme, spor dalları, bilgisayar oyunları v.b) yerini bulmuştur. Eren (2002:1)’göre strateji savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur. İşletme yönetimi alanındaki stratejisi ise son yıllarda araştırmacıların ve uygulamacıların her geçen gün daha fazla çekmektedir.

Strateji konusunda bütünsel açıdan bakmayı hedefleyen anlayış, stratejik yönetim anlayışıdır. Ülgen ve Mirze (2004: 26), stratejik yönetimin, işletmelerin günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil işletmelerin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimi ile ilgili” olduğunu belirtmektedirler. Öte yandan Andrews (1971), gibi araştırmacılar stratejiyi, işletmelerin rekabet ortamlarında ortaya çıkan fırsatları değerlendirebilmeleri için sahip oldukları kaynakları kullanmak üzere uyguladıkları rasyonel bir karar alma süreci şeklinde tanımlamışlardır. Chandler (1962) göre strateji, işletmelerin temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve buna bağlı olarak

faaliyetlerinin uyumlaştırılması ve kaynakların etkin bir şekilde dağılımıdır (Feurer ve Chaharbaghi, 1995: 11). Stratejinin bir süreç olarak ele alınması ile birlikte Olsen ve diğerleri (1998:4) de stratejiyi bir süreçten çok “bir düşünme modeli” olarak tanımlamaktadırlar. Bu düşünme modeli, stratejinin geliştirilmesi, uygulanması ve kontrolünde “stratejik düşünmeyi” temel almayı gerektirmektedir.

Literatürde stratejik düşünme kavramı ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, bu kavramın birçok araştırmacı tarafından farklı biçimlerde tanımlandığı, ancak bu konuda bir fikir birliğinin olmadığı görülmektedir.

Üst düzey yöneticiler örgütsel çevrelerinin değişen doğası ve bu ortamdaki değişiklikleri nasıl algıladıkları ve bu değişikliklere karşı nasıl hareket edebilecekleri konusunda endişe duymaktadır (Davis, 2002). Bununla birlikte, bu dinamik çağda, değişimin sonuçları her zaman öngörülebilir değildir ve çevre dinamik ve değişimin saptanmasını daha da zorlaştırmaktadır (Grewal ve Tansuhaj, 2001). Çevre, örgüt kültürü, bireysel değerler ve inançların yanı sıra teknoloji, çevre, mevzuat ve siyaset gibi dış etkenler gibi iç faktörleri de içermektedir. Warren (2011), kuruluşların ilerlemeleri için hem iç hem de dış faktörlerin dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir. Yazar örgütlerin tüm insanların kendi çıkarlarını takip ettikleri, pazar, teknoloji ve toplum gibi dış faktörlerden etkilenen politik sistemler olduğunu savunmaktadır. Örgütün geleceği üzerindeki hem iç hem de dış etkenleri ve bunların etkilerini anlamak stratejik düşünme sorumluluğunu taşıyan üst kademe yöneticilerin önemli bir görevidir.

Weber (1984) stratejik planlamanın belirsizlikteki artan zorlukların farkına varmış ve stratejik düşünmeyi, stratejik planlamayı destekleyen sorulara cevap bulmak için düşünme olarak nitelendirmiştir. Stratejik düşünme, geleneksel olarak yıkıcı, gelecek odaklı ve doğada deneysel olarak tanımlanmakta ve geleneksel stratejik planlama kavramlarıyla bazı yönleriyle çelişkili olarak görülmektedir (Liedtka, 1998). Zabriskie ve Huellmantel (1991), stratejik düşünmenin amacını stratejik, operasyonel ve idari planlama sistemini destekleyen sürecin başlangıcı olarak değerlendirmişlerdir. Yazarlar, ayrıca stratejik düşünmeyi örgütlerin rekabet stratejilerini geliştirmeleri için kullanacakları yaklaşım hakkında sistematik olarak düşünme süreci olarak ele alınmıştır. Zabriskie ve Huellmantel (1991)’ göre stratejik düşünme, şirket yöneticilerinin amaçlarını ve bu amaçlara nasıl ulaşacaklarını belirleyen zihinsel bir plandır. Yöneticiler, bu zihinsel planda şirketin geleceğini tasarlamakta, pazarda rekabet edebilmek için kaynaklarını yeniden konumlandırmakta, riskleri ve alternatif stratejilerin maliyetini değerlendirmektedirler.

Stratejik düşünme, yüzyıllar önce askeri örgütler tarafından geliştirilen bir düşünme sürecidir (South, (1981). Günümüzde “Strateji” kavramı gibi stratejik düşünme de askeri alanda yapılan çalışmaların ve komutanların gündeminde olduğu gibi işletme yöneticilerinin de kullandığı ve önemsendiği bir kavramdır. Nitekim bu alanda yapılan çalışmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Stratejik düşünme, yenilikçi ve farklı düşünme süreci ile rasyonel ve yakınsak bir yaklaşımı birleştirerek stratejik problemleri çözmenin bir yolu (Bonn, 2005) olarak görülmektedir. Abraham (2005) ise stratejik düşünmeyi, ‘rekabet etmek ve müşteri değeri sağlamak için alternatif yollar bulma süreci’ olarak tanımlamıştır. Kırım (1998:17), stratejiyi, müşteriye pazardaki rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmek, müşteri tercihlerini görebilmek ve çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek olarak tanımlamıştır.

Stratejik düşünme daha çok, süreklilik arz eden, liderlik vizyonunun bir organizasyonun gelecekte nasıl olacağına yönelik bir profile dönüştüğü düşünme biçimidir (Kargın ve diğ., 2012:111). Stratejik düşünme, amacı rekabetçi oyunun kurallarını yeniden yazabilen yeni, yenilikçi stratejileri keşfetmek olan belirli bir yönetim faaliyetidir ve mevcut değerlerden önemli derecede farklı potansiyel gelecekler öngörmektir (Heracleous 1998). Bu görüşleri destekler nitelikte Zahra (2012) stratejik düşünme ve yenilikçilik arasında pozitif ilişkilerin olduğunu belirtmiştir. Yazara göre stratejik düşünme ve girişimcilik faaliyetleri bir iş ekosisteminde birbirini etkileyen ve yenilikçiliği tetikleyen önemli iki unsurdur.

Stratejik düşünme, ‘bir şirkette birçok sistemi ve girişimleri bir arada tutan bir yapıştırıcı’ olarak da tanımlanmıştır (Tavakoli ve Lawton, 2005:155-160). Goldman’a (2009) göre ise stratejik düşünme, organizasyonlara fayda sağlayan bireysel bir düşünce faaliyetidir. Yazara göre stratejik düşünmenin amacı, organizasyonu şimdiki durumdan önemli derecede farklı konuma getirmek için rekabetçi stratejiler keşfetmektir. Stratejik düşünmek, amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için alınacak taktiklerin ayrıntılarını veren stratejik bir plan hazırlamakla aynı değildir. Stratejik düşünme, beklenen çevresel koşullara dayalı olarak bir organizasyonun gelecekteki yönünü belirleyen geniş, genel ve kapsamlı kavramlara katkıda bulunmaktadır. Bu görüşü destekler

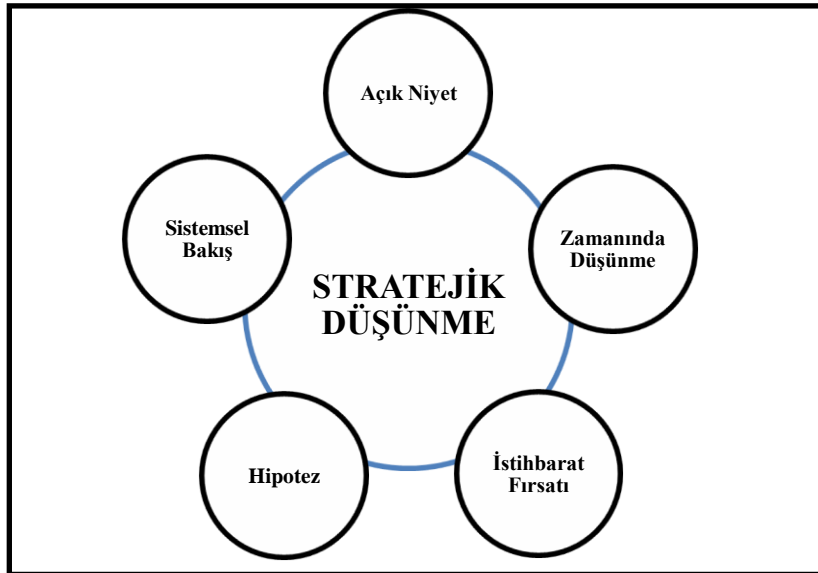
nitelikte Naktiyok ve Çiçek (2014) stratejik düşünmenin bir organizasyonun zayıflık ve üstünlüklerini göz önünde bulundurarak, çevresel fırsat ve tehditleri; değişimin, belirsizliğin, çevresel çalkantıların yoğun olduğu bir ortamda, örgütün gelecekteki konumunu ve eylemlerini öngörebilme ve buna yönelik kararlar alıp hayata geçirebilmeyi içeren özel bir “düşünme süreci” olarak ifade etmişlerdir.

Günümüzde stratejik düşünmeye olan gereksinim, büyük ölçüde çevresel belirsizlikten ve rekabet koşullarının giderek yoğunlaşmasından kaynaklanmaktadır. Wilson (1994:27)’a göre stratejik planlama sürecinde meydana gelen ilerlemeler stratejik planlamanın karakterini oldukça değiştirmiştir. Bu değişim “planlamadan” “düşünmeye” şeklinde kendini göstermiştir. Stratejik düşünme, yeni fikirler üretme ve öğrenmeye dayalı eylemleri tasarlamaktır. Bu yönü ile stratejik düşünme daha önce programlanmış öğrenme kurallarına odaklanmış stratejik planlamadan ayrılmaktadır(Ralp, 1992:105).

Stratejik düşünmeyle ilgili iki önemli görüş Henry Mintzberg’e aittir. Mintzberg planlama konusuna ilk önemli eleştirileri yapan strateji gurusudur. Planlamaya karşı öğrenme ekolünün temsilcileri arasında yer alan Mintzberg’e göre planlama stratejik değildir. Geleceğin önceden tahmin edilmesi ve ona göre planlamaların yapılması doğru bir strateji belirleme yöntemi olarak görülmemektedir. Mintzberg’e göre strateji, planlı bir sürecin değil, öğrenmeye odaklı bir sürecin ürünü olmalıdır. Mintzberg (1994) stratejik düşünmeyi stratejik planlamadan ayırır; çünkü ikincisi yaklaşımda daha analitiktir, evvelki sentez üzerinedir. Etkili bir planlayıcı, içinde bulunmak yerine strateji oluşturma süreci etrafında katkıda bulunmalıdır Stratejik düşünme süreci, etkili ve ödüllendirici olmak için sezgi ve yenilikçilik gerektirir. Böyle bir sürecin sonucu, 'kesin olarak ifade edilmiş bir yön vizyonu değil, işletmenin bütünsel bir perspektifi olacaktır (Mintzberg, 1994).

Stratejik düşünme sentez yapılarak oluşturulan ve önsezi ve yenilikten yararlanan bir süreç olarak gören. Mintzberg’in stratejik düşünme üzerine görüşüne dayanarak Liedtka (1998), stratejik düşünmeyi, bir dizi nitelikteki düşünmenin belirli bir yolu olarak önermektedir. Yazar’a göre stratejik düşünmenin 5 unsuru şekil 1’de belirtilmiştir.

#### Şekil 1. Stratejik Düşünmenin Beş Elementi



**Kaynak :** Liedtka, 1998, s. 125

Şekil 1’de belirtilen boyutlar şu şekilde açıklanabilir:

- **Sistem Yaklaşımı:** Stratejik düşünme, sistemlerin perspektifinin temelleri üzerine kurulmuştur; bu da, stratejik düşünürü, firmaların operasyonları ve içindeki bağımlılıklar üzerinde uçtan-uca bir perspektife teşvik eder.
- **Niyet odaklı:** Stratejik niyet, bir organizasyondaki bireylerin enerjilerini kullanmalarını ve dikkati dağıtmalarını önlemek için gereklidir. Açık bir niyet, bir hedefe ulaşmak için gereken azami çabayı göstermelerine yardımcı olur.
- **Akıllı Fırsatçılık:** Niyetli odaklanmanın yanı sıra, stratejiler de, amaçlanan stratejinin kapsamı dışına çıkabilen yeni stratejileri karşılamaya yetecek alanı sağlamalıdır.
- **Zamanında Düşünme:** Bu stratejik düşünme unsuru, herhangi bir şirketin geleceği geçmiş performansından geldiği için zamanın önemini vurgular ve böylelikle geleceği önceden tahmin etmenin temelini oluşturur. Bu nedenle, stratejik düşünme süreci, firmanın geçmiş, bugün ve gelecek arasında her zaman bir sallanmayı garanti eder.
- **Hipotez odaklı:** Bu nedenle, stratejik düşünme süreci hipotezleri üreten ve test eden büyük küçük harf kontrol edilmeli tekrarlanan döngüleri içermektedir.

Bonn (2001), kıdemli yöneticilerde stratejik düşünmenin eksikliğini büyük bir noksan olarak vurgulamakta ve stratejik düşünmenin amacının "giderek daha çalkantılı ve küresel halen gelen ortamda rekabet gücünün devamı" olduğunu belirtmiştir. Yazara göre göre, stratejik düşünmeyi üç temel unsur bireysel düzeyde tanımlar: Bu unsurlar ise örgüt ve çevresi hakkında bütüncül bir anlayış, yenilikçilik ve örgütün geleceği için bir vizyondur.

Goldman ve arkadaşlarına (2009) göre stratejik düşünme, organizasyonlara fayda sağlayan bireysel bir düşünme faaliyetidir. Amacı, organizasyonu şimdiki durumdan önemli derecede farklı konuma getirmek için rekabetçi stratejiler keşfetmektir. Stratejik düşünmek, amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için alınacak taktiklerin ayrıntılarını veren stratejik bir plan hazırlamakla aynı değildir. Stratejik düşünme, beklenen çevresel koşullara dayalı olarak bir organizasyonun gelecekteki yönünü belirleyen geniş, genel ve kapsamlı kavramlara katkıda bulunmaktadır.

Stratejik düşünme ile ilgili literatür incelendiğinde Türkiye’de konuya ilişkin ampirik çalışmaların sınırlı düzeyde olduğu görülmektedir. Naktiyok ve Çiçek’in (2014) çalışmalarında, stratejik düşünme ve eleştirel düşünme arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Eleştirel düşünmenin, stratejik düşünmenin bir öncülü olarak ifade edildiği ve banka yöneticileri üzerine yapılan araştırmada stratejik ve eleştirel düşünme biçimleri arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu; eleştirel düşünmenin stratejik düşünmeyi anlamlı bir biçimde etkilediğini ve eleştirel düşünmenin stratejik düşüncenin önemli bir kısmını açıklayıcı bir güce sahip olduğu ortaya konulmuştur. Yazarların çalışması, Pisapia ve diğerlerinin (2005) ortaya koyduğu 3 boyutlu stratejik düşünme modeli üzerinden yapılmıştır. Bu boyutlar(Naktiyok ve Çiçek, 2014:168);

**Yeniden Çerçeveleme:** başarısızlık nedenleri üzerinde düşünme, bilgi kıyaslamada farklı yöntemleri kullanma, yeniliklerin yapılışı, neden ile başlayan soruların sorma, yeni bakış açılarına sahip olma, değişim konusundaki eğilimi takip etme, diğer bölümleri etkileme, sorunları kendi özel yapıları ile ele alma, çevresel değişimden etkilenme bilinci ve gruplar arası rekabette ortak amaç ile ilgilidir.

**Sistem Düşüncesi:** çevredekilere ifade özgürlüğü tanıma, sorun çözmede farklı stratejiler kullanma, farklı düşünen bireylerle görüş alış veriş, diğerlerinin sorun çözme yetenekleri, kurumsal kaynaklar için politika üretme, çevresel değişimleri algılama, diğer bölümlerin işleri etkilediği bilinci, faaliyetlerle kurumu etkileme bilinci ve kurum için çalışma kapasitesini artırmadır.

**Deneyimleri Yansıtma:** Meslektaşların görüşlerine başvurma, uzmanlardan fikir alma, hata yapma ihtimalini kabullenme, çatışma çözümünde ortak amaç ve alternatifler aramadır.

Stratejik düşünme ile ilgili yapılmış bir diğer araştırmada ise geleceğin muhasebecilerinin stratejik düşünme yeteneklerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Karğın ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan araştırmada Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi muhasebeci adayları olan öğrencilerinin stratejik düşünme yeteneklerini kullanma düzeyleri ölçülmüş ve stratejik düşünme yeteneklerinin kullanım

düzeyi üzerinde eğitim, bölüm ve cinsiyet değişkenlerinin etkisi ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre, lisans eğitiminin sonuna gelmiş dördüncü sınıf öğrencilerinin, lisans eğitiminin başındaki birinci sınıf öğrencilerine göre stratejik düşünme yeteneklerini daha etkin kullandığı ve stratejik düşünme yeteneklerinin kullanımının bölümler arasında farklılık gösterdiği, cinsiyet açısından ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Stratejik düşünme ile ilgili literatürde genelde turizm işletmeleri, özelde otel işletmeleri için yapılmış çalışmalara rastlanılmamıştır. Bununla birlikte diğer otellerle rekabet edebilmek için stratejik düşünmeye olan ihtiyacın dile getirildiği görüşlere rastlamak mümkündür. Enz (2011) ve Withiam (2013) çalışmaları, otel işletmelerinin sürekli açık olmaları ve yöneticilerinin sürekli problemlerle karşı karşıya olmaları nedeniyle günlük operasyon ve taktiklerle ilgilenmelerinin yanı sıra geleceğe dair stratejik düşünmeye olan ihtiyaçlarını gündeme getirmiştir. Bu noktada otel yöneticilerinin misyon geliştirmeye, çevredeki fırsat ve tehditleri analiz etme ihtiyacı otelin kaynak ve kapasite durumunu tespit etme ve buna göre adım atma durumundadırlar. Turizm sektörünün doğası, yalnızca geleneksel planlama ile değil, rakiplerden farklılaşmayı sağlayacak stratejilerin belirlenmesi ile rekabet avantajının elde edilebileceğini göstermektedir.

Bu çalışmada otel yöneticilerinin stratejik düşünmeye yönelik bakış açılarını belirlemek amacıyla nitel bir araştırma kurgulanmıştır. Stratejik düşünmenin otel yöneticileri açısından ne anlam ifade ettiği sorusu üzerinden hazırlanan çalışma, yöneticilerin konuya ilişkin fikirlerini ortaya çıkarma işlevi görmektedir.

### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışmada, İstanbul'da (Atatürk Havalimanı çevresinde) faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst kademe yöneticilerinin stratejik düşünmeye bakış açısı incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşmak için nitel bir araştırma tasarlanmıştır. Stratejik düşünme konusunda yapılmış çalışmaların sınırlı düzeyde olması, bu çalışmada nitel yöntemin tercih edilmesinde etkili olmuştur. Arıkan (2011:18) nitel araştırmaların, deneysel verilerden çok, insanların tutum ve davranışlarını derinlemesine inceleme ve anlamlandırma yönelik olduklarını belirtmiştir. Özdemir (2010:326) da nitel araştırmaların, gerçekliğin araştırmacı tarafından kurulduğu, gerçekliğin anlaşılmasında söz konusu gerçeklik ile etkileşim içerisinde olunması gerektiği, gerçekliğin araştırmacının kendi öznel değerleri perspektifinden kavranması ve araştırma raporunda kişisel bir dil kullanılması gerektiği gibi varsayımlar içerisinde yürütüldüğünü belirtmiştir. Nitel araştırmaların belirtilen özellikleri göz önünde bulundurularak bu çalışmada nitel araştırma yönteminin kullanılması kararlaştırılmıştır. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak otel yöneticilerinin öznel ve sınırlandırılmamış bakış açılarıyla stratejik düşünme ile ilgili bakış açıları tespit edilmiştir.

Araştırmada keşifsel bir yaklaşım benimsenmiştir. Keşifsel yaklaşım, bir olgunun geniş ölçüde anlaşılması ve tanımlanması, keşfedilmesi, olguyla ilişkili değişkenlerin ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmalarda kullanılan yaklaşımdır (Elahi ve Dehdashti, 2011). Keşifsel yaklaşım çerçevesinde otel yöneticilerinin stratejik düşünmeyi nasıl anlamlandırdıkları ve stratejik düşünmenin otel işletmeleri açısından önemi ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmada üst kademe yöneticilerin stratejik düşünmeye bakış açılarına ulaşabilmek amacıyla görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın verileri otel işletmesi yöneticileri ile yapılmış olan mülakat tekniği ile elde edilmiştir. Bu veri toplama aracının kullanılmasıyla esneklik, yüksek yanıt oranı, ortam üzerindeki kontrol, soruların sırası, anlık tepki, veri kaynağının doğrulanması ile artan geçerlilik, derinlemesine bilgiye (Yıldırım ve Şimşek, 2005;123-127) ulaşılması amaçlanmaktadır.

Görüşmede kullanılan görüşme formu otel işletmelerinde stratejik düşünme konularına ilişkin literatür incelemesine dayanılarak oluşturulmuştur. Görüşme formu alanında uzman iki akademisyenin görüşleri alınarak gözden geçirilmiştir. Görüşme formunda yöneticilere stratejik düşünmeyi kapsayan 9 adet açık uçlu soru yöneltilmiştir. Verilerin toplanması sürecinde Atatürk Havalimanı çevresinde faaliyet gösteren 8 otel işletmesinden 11 yönetici ile görüşülmüştür. Otel işletmesi ve görüşülecek yöneticilerin belirlenmesinde kişisel ilişkiler kullanılmıştır. Otel yöneticileri ile yapılacak görüşme için telefon ve e-posta aracılığı ile randevu talebinde bulunulmuştur. Görüşmeler katılımcıların uygun olduğu saatlerde 12.12.2016 ve 28.12.2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşme süresince not alınmış ve yöneticilerin görüşleri kayıt altına alınmıştır.

Elde edilen nitel verilerin analizinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analizde, elde edilen daha önceden belirlenen başlıklar altında özetlenir ve yorumlanmaya yönelik çerçeve oluşturur (Altunışık ve diğ., 2005:258). Bu kapsamda verilerin betimsel analizi için gerekli çerçeve, görüşme formundaki sorular esas alınarak oluşturulmuştur. Analizlerde 9 soru için 5 boyut belirlenmiştir. Bu çerçevede belirlenen temalar üzerinden yöneticiler görüşleri tablolar aracılığı ile betimlenmiştir.

#### ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLANMASI

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde stratejik düşünme ve kapsamı ile ilgili olarak yöneticilere 2 soru yöneltilmiştir. Cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgulara Tablo 1’de yer verilmiştir. Tablo 1’de yer alan, katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgular incelendiğinde yöneticilerin tamamından stratejik düşünmenin değişime ve yeniliklere açık olmayı ve riskleri göze almayı gerektirdiği cevabı alındığı görülmüştür. Görüşülen otel yöneticilerinden alınan cevaplara göre; stratejik düşünmede esnekliğin, inisiyatif kullanmanın ve takdir hakkının genişliği ile ilgili olduğu görülmektedir.

**Tablo 1. Stratejik Düşünmenin Kapsamı ile İlgili Görüşler**

YÖNETİCİ	GÖRÜŞLER
<b>Yönetici 1</b>	Turizm, riskli ve yenilik yapmayı gerektiren bir sektör olmasından dolayı, stratejide yenilik ve risk birlikte ele alınmalıdır. Stratejik düşünme üst kademe yöneticilere özgü bir konudur. Alt kademe yöneticilerinde görülmemektedir.
<b>Yönetici 2</b>	Stratejik düşünürken değişime ve yeniliklere açık olmak gerekmektedir. Yöneticiler riskleri göze almak zorundadır, çünkü otel işletmelerinde risk olmazsa hedeflere ulaşılamaz. Stratejik düşünme esnekliği ve inisiyatif kullanmayı kesinlikle gerektirmektedir.
<b>Yönetici 3</b>	Değişime ve yeniliklere açık olmak gerekir. Her risk yeni bir fırsat doğurur. Krizlerin kaybedenleri olacağı gibi, bu krizlerden faydalananlarda olacaktır. Risk almaktan kaçınmamalıyız. Stratejik düşünme esnekliği ve inisiyatif kullanmayı kesinlikle gerektirir.
<b>Yönetici 4</b>	Değişime ve yeniliklere açık olunmalı. Riskler göz önünde bulundurularak A, B ve hatta C planları oluşturulmalı. Risk olmadan başarı gelmez. Herkese inisiyatif verilmeli ve herkes yöneticiler kadar inisiyatif sahibidir.
<b>Yönetici 5</b>	Yenilikler ve değişimler otel işletmeleri için önemlidir. Risk stratejik düşünmenin olmazsa olmazıdır. Stratejilerimiz müşteri memnuniyeti üzerinedir. Müşteri memnunsu gerisi önemli değildir. Esneklik ve inisiyatif önemlidir.
<b>Yönetici 6</b>	Stratejik düşünmenin amacı değişim, yenilik ve mevcut durumu korumak üzerinedir. Hatta bazen var olan durumdan ya da pazardan çekilmek gerekir. Şirket ilerlemesi için bazı riskler göze alınmak zorundadır. Stratejik düşünen insanlar esnek olmalı ve inisiyatif kullanabilmelidir.
<b>Yönetici 7</b>	İşletmede çalışan personelin yapabileceği düzeyde yenilikler yapılmaya çalışılmaktadır. Yapılacak değişim ve yenilikler personele uyduğu sürece yöneticiler için uygundur. Risk her zaman vardır ve piyasada var olmak hâlihazırda bir risktir. Stratejik düşünürler esnek olmalı ve inisiyatifler kullanabilmelidir; ancak bunları yaptıklarında stratejik düşüncülerinin meyvelerini alırlar
<b>Yönetici 8</b>	Stratejik düşünme değişime ve yeniliklere açık olmayı gerektirir. Risk hayatın her anında ve her alanında vardır ve bazı riskleri almadan başarı asla gelmez. Esnek olmak ve inisiyatif kullanmak gerekir ve stratejik düşünürler bu doğrultuda hareket ederek başarıya ulaşırlar.
<b>Yönetici 9</b>	Stratejik düşünme, konuları çok yönlü ve geniş zamanlı ele almayı hedefler. Değişim günümüz koşullarının vazgeçilmezidir. Talep ve koşullar değiştikçe yönetim anlayışı ve sunulan ürün / hizmetler de inovatif olmalıdır. Değişim risk almayı gerektirir. Ne yazık ki her yönetici stratejik düşünme esnekliğine sahip olamayabiliyor. Stratejik düşünme vizyon sahibi olmayı da gerektiren bir olgudur.
<b>Yönetici 10</b>	Değişim ve yeniliklere açık olmayan bir kişiden stratejik düşünmesi beklenmemelidir. Hayatın her alanı bir risktir ve bu riskler alınmadan ne yazık ki başarı elde edilmemektedir. Stratejik düşünenler mutlaka riskleri göze almak zorundadır. Stratejik düşünme yetkiyi ve takdir hakkını mutlaka gerektirir.
<b>Yönetici 11</b>	Stratejik düşünen insan değişim ve yeniliklere kesinlikle açık olmak zorundadır. Risk her alanda vardır ve stratejik düşünen yöneticiler kesinlikle risk almak zorundadır. Stratejik düşünme esnekliği ve inisiyatif kullanmayı kesinlikle gerektirir. Yetki takdir hakkını da beraberinde getiriyor.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde yöneticilere stratejik düşünme ve örgüt yapısı ile ilgili olarak 2 soru yöneltilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilere ilk olarak “Stratejik düşünme, kendiliğinden harekete geçebilen, karşılaşılan fırsat ve tehlikelere karşı, gerekli eylem tarzını anında geliştirebilen bir örgüt yapısını gerektirir mi?” sorusu sorulmuştur. Cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgulara Tablo 2’de yer verilmiştir. Tablo 2’de yer alan, katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgular incelendiğinde görüşmeye katılan yöneticilerin tamamından genel olarak karşılaşılan fırsat ve tehlikelere karşı örgüt yapısını geliştirmenin gerekli olduğu cevabı alınmıştır. İkinci soru ise; ‘Stratejik düşünme uygulamanın sürekli denetimini, gerektiğinde yeni gelişmelere göre gerekli değişiklikleri yapmayı, aksaklıkları tespit ederek gerekli önlemleri almayı yani bir şekilde oto kontrol yapmayı gerektirir mi?’ şeklindedir. Bu soru kapsamında görüşülen otel yöneticilerinden alınan cevaplara göre; stratejik düşünmede esnekliğin, inisiyatif kullanmanın ve takdir hakkının genişliğinin gerekliliğinin önemli olduğu görülmüştür. Yönetici görüşleri, eleştirilen stratejilerde oluşabilecek değişikliklere ve aksaklıklara karşı oto kontrol yapmanın çok önemli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, kontrol yapılmadıkça risk arttığı, risk artarsa da belirsizliğinde arttığı ve belirsizliğin fazla olduğu bir yerde başarı beklemenin de çok olası olmadığı belirtilmiştir.

**Tablo 2. Stratejik Düşünme ve Örgütsel Yapı İlgili Görüşler**

YÖNETİCİ	GÖRÜŞLER
<b>Yönetici 1</b>	Stratejik düşünme bazı münferit olaylar haricinde olabilecek olan hadiselerde departman içinde örgüt yapılanmasını gerektirmektedir. Personel devamlı kontrol edilmeli; fakat önemli olan personelin kendi kendini kontrol etmesidir.
<b>Yönetici 2</b>	Şirketler SWOT analizi yapmalıdır. Örgüt yapısı şirketler için çok önemlidir. Oto kontrol yapılmalıdır; fakat personelin de kendi kendine oto kontrol yapması da gerekmektedir.
<b>Yönetici 3</b>	Kişi ve kurumların stratejik planları vardır ve bunları destekleyecek örgüt yapısı olmalıdır aksi takdirde örgüt içinde hedeflere ulaşmada sıkıntılar ortaya çıkabilir. Stratejik düşünmeyi planlayan kişiler ile denetimi yapan kişiler aynı olmamalıdır; çünkü kişiler kendi stratejilerini en iyi olarak görürler ve hatalarını görmezler.
<b>Yönetici 4</b>	Örgüt yapısı otel işletmeleri için çok önemlidir ve stratejik düşünülürken SWOT analizi yapılmalıdır ve bunun sonuçlarına göre stratejiler geliştirmelidir. Turizm sektörü en ufak dalgalanmadan olumsuz yönde etkilenmektedir. Oto kontroller sonucunda farklı stratejiler geliştirerek sorunlara çözüm bulunmakta ve uygulanmaktadır.
<b>Yönetici 5</b>	Turizm işletmeleri emek yoğunudur ve burada ürün insandır. Örgüt yapısı önemlidir ve bu örgütlerdeki kişiler sorunlara anında çözüm üretmekle görevlidir. Düşünceler devamlı olarak kontrol edilmelidir. Stratejik düşünülürken şayet düşünce şirket geleceğini etkileyecek düzeyde ise bu düşünce daha fazla kontrol edilir ve bu düşünceye devam edilir.
<b>Yönetici 6</b>	Örgütler turizm işletmeleri için çok önemlidir. İşletme yöneticileri SWOT analizi yaparak işleri düzenlemektedir. İşletmemizde örgüt yapısını oluşturabilmek için bu yola sıklıkla başvurulmaktadır. Stratejik düşünen kişilerin düşüncelerini uygulamaya koyduktan sonra bu uygulamalarını sıklıkla kontrol etmesi gerekmektedir. Bu kontroller sonucunda düşüncelerinde değişiklikler yapabilir ve önlemler alabilirler.
<b>Yönetici 7</b>	Stratejik düşünme örgüt yapısını gerektirir. Örgüt ne kadar problemlere karşı koyabiliyorsa o kadar başarılıdır denilebilir. Stratejik düşünürler kendi yaptıkları stratejileri devamlı olarak kontrol etmek zorundadırlar. Burada aksayan yerlere çözüm bulmak ve bunlara önlem almak yöneticilerin görevidir.
<b>Yönetici 8</b>	Örgüt işletmeler için çok önemlidir. Yöneticiler olarak devamlı SWOT analizi yapılmaktadır. Çalışanlar üzerindeki etkinlik ne kadar onlara hissettirilirse o kadar başarıya yaklaşılmaktadır. İşletmede stratejiler belirlenmekte ve uygulamaya koyulmakta ve uygulamaya konulan stratejiler devamlı olarak takip edilmektedir.
<b>Yönetici 9</b>	Stratejik düşünme, bir işletmenin kalıcı olabilme ilkesiyle gelecekte karşılaşılabilecek fırsat ve tehlikeleri öngörebilmesini sağlar. Stratejik fikirleri uygulamaya koyarken etkili bir kontrol sistemi kurmanın yöntemleri bulunmalı ve tamamen bilimsel bakış açısıyla ele alınmalıdır. Uygulamanın tüm aşamaları kontrol mekanizmaları ile oto kontrolü gerektirir.
<b>Yönetici 10</b>	Şirket içerisindeki örgüt yapısı oldukça önemlidir. Hiyerarşi ne kadar iyi olursa yönetim o kadar kolaylaşır. Uygulamaların oto kontrolü mutlaka sıkı bir şekilde yapılmalıdır; çünkü her strateji mükemmeldir fakat sadece bazıları istenilen sonuçları verebilir ve bu istenilen sonuçları alabilmek için ise kontroller yapılmalıdır.
<b>Yönetici 11</b>	Stratejik düşünen kişi sadece stratejik düşündüğü ile kalmamalı, stratejisinin uygulanacağı süre boyunca devamlı kontroller yaparak karşılaşılan fırsat ve tehlikelere karşı önlemler almalıdır.



Tablo 3’de otel yöneticilerinin stratejik düşünme ve stratejik planlama bakış açılarının karşılaştırılması yapılmış ve stratejik düşünme kapsamlı bir soru yöneltilmiştir. “Size göre planlama stratejik bir yaklaşımdır? İş ve faaliyetleri önceden planlamak ne kadar stratejik bir tutumdur?” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde görüşmeye katılan 10 otel yöneticisinden planlamanın stratejik bir yaklaşım olduğu cevabı alınmıştır. Görüşmeye katılan 1 yönetici ise planlamanın bir strateji olduğunu ifade etmiş fakat olmadığı yerlerde mutlak vardır cevabını vermiştir. İş ve faaliyetlerin önceden belirlenmesinin stratejik olduğu ya da olmadığı ile ilgili çeşitli yönetici görüşleri alınmıştır. Bu konuyla ilgili görüşü alınan Yönetici 11 “iş ve faaliyetleri önceden planlamak hem stratejik hem de stratejik olmayan bir yaklaşımdır denilebilir” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

**Tablo 3. Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlama karşılaştırması ile İlgili Görüşler**

YÖNETCİ	GÖRÜŞLER
<b>Yönetici 1</b>	Planlama stratejik bir yaklaşımdır. İş ve faaliyetlerimiz %100 stratejik bir tutumun ürünüdür ve zaten olması gereken de budur.
<b>Yönetici 2</b>	Planlama stratejik bir yaklaşımdır; fakat bu stratejik yaklaşım kişiden kişiye, firmadan firmaya değişkenlik gösterir. Turizm sektörü değişken bir sektör olduğundan planlama yapmak oldukça zordur.
<b>Yönetici 3</b>	Strateji yöndür ve yön bilinmezse strateji yapmak mümkün değildir. Yön doğrultusunda her daim planlama olmalıdır. Planlama ve strateji ayrılmaz bir bütündür.
<b>Yönetici 4</b>	Planlama strateji ile iç içedir. Strateji cümle ise planlama cümlenin yüklemidir. Planlama ve Strateji bir bütündür.
<b>Yönetici 5</b>	Planlama kesinlikle stratejik bir yaklaşımdır. Bulunulan duruma göre stratejiler belirlemeli ve bu stratejiler doğrultusunda hareket edilmelidir.
<b>Yönetici 6</b>	Planlama ve strateji bir bütündür ve ayrılamazlar. İşin faaliyetlerini belirlemek ise her zaman stratejik yaklaşmayı gerektirmez, çünkü şirket politikaları doğrultusunda iş faaliyetleri belirlendiği de olmaktadır.
<b>Yönetici 7</b>	Planlama stratejik bir yaklaşımdır ve bu ikisi birbirinden ayrılamaz. İş ve faaliyetlere ise her zaman strateji denilmemektedir. Örneğin; çalışanların çalışma saatlerini belirlemek bir planlamadır fakat bir strateji değildir.
<b>Yönetici 8</b>	Planlama ve stratejik yaklaşımı birbirinden ayıran ve birbirine bağlayan taraflar vardır. Otelde çok fazla planlama yapılmaktadır; fakat bunların her biri stratejik yaklaşımdır denilemez.
<b>Yönetici 9</b>	Stratejik yaklaşım elbette ki planlamanın başlamasıyla oluşan bir süreçtir. Plan, bir işin gerçekleştirilmesinde, uyulması tasarlanan düzen ve ilkeler bütünüdür ifade eder. Stratejik yaklaşımın en önemli eylemidir denilebilir. İş ve faaliyetleri önceden planlamak önemlidir; ancak plan esnek olmalı değişime ve gelişime açık tasarlanmalıdır.
<b>Yönetici 10</b>	Planlama ile strateji birbirinden ayrılamaz. Planlama olmadan strateji geliştirilemez ve bir strateji geliştirmeden planlama yapamazsınız.
<b>Yönetici 11</b>	Planlama kesinlikle stratejik bir yaklaşımdır; fakat her planlama strateji değildir. İş ve faaliyetleri önceden planlamak hem stratejik hem de stratejik olmayan bir yaklaşımdır denilebilir.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde stratejik düşünme, rekabet ve stratejik tutum ile alakalı olarak otel yöneticilerine 2 soru yöneltilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilere ilk olarak “Rakip ve rekabet koşullarını dikkate alarak mı strateji süreçlerinizi şekillendiriyorsunuz, yoksa rekabette şirketinize özgü bir tutum içinde misiniz?” sorusu sorularak düşünceleri alınmıştır. Cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgulara Tablo 4’de yer verilmiştir. Tablo 4’de yer alan, katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgular incelendiğinde görüşmeye katılan yöneticilerin bir kısmı rekabet koşullarını dikkate aldığını belirtirken bir kısmı ise şirket stratejilerinden vazgeçmediklerini belirtmiştir. İkinci soru ise; “Stratejik düşünme esnekliği, inisiyatif kullanabilmeyi, yetkiyle beraber takdir hakkının da genişliğini gerektirir mi Rakipleriniz ve diğer oyuncular stratejik tutumlarınızı önceden tahmin edebilir veya öngörebilir mi?” şeklindedir. Bu soru kapsamında görüşülen otel yöneticilerinden alınan cevaplara göre; yöneticilerin tamamından rakiplerinin stratejik düşüncelerini öngörebilecekleri cevabı alınmıştır. Bu soru ile ilgili düşüncesi alınan Yönetici 2 “rakiplerimiz var olan stratejilerimizi öngörebilirler çünkü bütün otellerin işleyişi birbiri ile ya aynıdır ya da yakındır” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

**Tablo 4. Stratejik Düşünme ve Rekabetçi Baskılar ile İlgili Görüşler**

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>GÖRÜŞLER</b>
<b>Yönetici 1</b>	Rakiplerle rekabet koşulları dikkate alınarak stratejik düşünme şekillendirilir. Şirkete özgü bir tutum içerisinde bulunduğu da olabilir rakiplere göre stratejiler yapıldığı da olabilir. Rakipler işletmenin stratejilerini öngörebilirler çünkü bütün otellerin işleyişi birbiri ile ya aynıdır ya da birbirine çok yakındır.
<b>Yönetici 2</b>	Rakipleri çok fazla ve onlarla rekabet edebilmek için onların plan ve stratejilerini dikkate alınmalıdır. Rakipleri var olan stratejileri öngörebilirler çünkü bütün otellerin işleyişi birbiri ile ya aynıdır ya da yakındır.
<b>Yönetici 3</b>	Sektördeki rakipler doğrultusunda hareket edilir. Şirketin kendine özgü planlarına çok fazla değer verilir. Rakipler stratejileri elbette öngörebilirler. Öngörememeleri için özel bir çaba harcanmamaktadır ve fark kesinlikle fark edilmelidir.
<b>Yönetici 4</b>	Sektörde rekabet koşullarını dikkate almak çok önemlidir, fakat şirket kuralları da en az bunun kadar önemlidir. Rakipler stratejileri tahmin edebilirler, çünkü hemen hemen değişimler aynı doğrultuda gerçekleşmektedir.
<b>Yönetici 5</b>	Marka müşteriye güven veriyor ve bundan dolayı tercih ediliyor. Diğer otelleri dikkate alınmalıdır; fakat şirket kurallarından ödün verilmemelidir. Gizli strateji yoktur denilebilir; bu nedenle herkes diğer işletmenin stratejisini rahat bir şekilde görebilir.
<b>Yönetici 6</b>	Kesinlikle rakipleri dikkate alınmalıdır ve strateji geliştirirken şirket stratejileri dışına çıkmadan şirkete uygun stratejiler geliştirme çabası içerisinde olunmalıdır. Stratejik tutumlar önceden tahmin edebilir; çünkü aynı çevrede çok fazla otel var ve bu otellerin stratejileri birbirine hayli yakın.
<b>Yönetici 7</b>	Rakipler turizm sektöründe çok önemlidir ve stratejiler onlara göre yapılmak zorundadır. Fakat fiyat politikasından ve kaliteden ödün verilmemelidir. Rakipleri stratejileri öngörebilir. Reklam yapılmadan hedeflere ulaşılamaz. Reklamlar nedeniyle rakiplerin işletmenin yaptıkları ile ilgili haberi oluyor.
<b>Yönetici 8</b>	Rekabet her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de çok acımasızdır. Stratejiler yapılırken rakipleri mutlaka dikkate alınmalıdır; fakat şirkete özgü kurallardan vazgeçilmemelidir. Genel olarak otellerin stratejileri birbirine yakındır ve amaç iyi hizmet, uygun fiyat ve müşteri memnuniyeti üzerine kuruludur. Bütün turizm işletmelerinde amaç buna yakındır.
<b>Yönetici 9</b>	Rekabet koşulları giderek artmaktadır. Strateji süreçler belirlerken turizm ve otelcilik alanında tesis sayısında ki artışı, rakiplerin sundukları hizmet kalitesi ve fiyat dengelerini göz önünde bulundurulmalıdır. Bilgi ulaşılabılır oldukça, bilgiye erişim teknolojinin de yardımıyla hızlı ve kolay hale geldikçe elbette ki rakipler bilmek istedikleri şeylere oldukça kolay ulaşabilmekteler.
<b>Yönetici 10</b>	Son dönemde yaşanan siyasi olaylar sonrasında çok fazla strateji değişikliği yapılmıştır. İşletme genel olarak şirket stratejilerine bağlıdır; fakat işletme içerisinde geliştirilen stratejilerde olmaktadır. Rakiplerin stratejik tutumları tahmin etmeleri zor olsa da benzerliklerin getirdiği öngörüler mümkündür.
<b>Yönetici 11</b>	Turizm sektöründe rakipler mutlaka dikkate alınmak zorundadır. İşletme stratejileri kesinlikle tahmin edebilir. Turizm sektörü açık bir sektör ve herkes rakiplerinin ne yaptığını görebilir. Hatta bazen birbirlerine kendi elemanlarını müşteri gibi göndererek konaklatır ve işletmedeki yenilikleri gözlemlerler.

Tablo 5'deki bulgularda otel yöneticilerinin stratejik düşünme, stratejik zamanlama ve değişim ile ilgili gibi sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Araştırma kapsamında görüşülen otel üst kademe yöneticilere ilk olarak "Stratejik davranışlarınızın zamanlamasını nasıl planlıyorsunuz?" sorusu sorularak yöneticilerin düşünceleri alınmıştır. Cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgulara binaen Tablo 5 hazırlanmıştır. Tablo 5'de yer alan, katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgular incelendiğinde görüşmeye katılan yöneticilerin tamamından turizm işletmelerinde stratejik düşünmenin zamanlamasının pek mümkün olmayacağı cevabı alınmıştır. Yöneltilen soru ile ilgili olarak düşüncesini ifade eden Yönetici 3 "ülkemizdeki güncel olaylar bu zamanlamalara engel olmakta; bu nedenle olaylara göre stratejiler belirlenmekte ve uygulamaya koymaktayız" şeklinde düşüncesini ifade etmiştir. İkinci soru ise; "Değişim konularındaki tutumunuz hakkında neler ifade etmek istersiniz? Değişimleriniz evrimsel midir, yoksa devrimsel midir?"

şeklinde. Bu soru kapsamında görüşülen otel yöneticilerinden alınan cevaplara göre; yöneticilerin tamamından değişimlerin evrimsel olması gerektiği cevabı alınmıştır

**Tablo 5. Stratejik Düşünme, Değişim ve Zamanlama Kavramı ile İlgili Görüşler**

YÖNETİCİ	GÖRÜŞLER
<b>Yönetici 1</b>	Turizm sektöründe stratejik davranışın zamanlaması olmaz. Bazı prosedürler çerçevesinde olaylar kendi rayına oturur. Değişimler evrimsel olmalıdır; çünkü kişileri devrimsel bir değişime alıştırmak daha zor olabilir.
<b>Yönetici 2</b>	Turizm sektöründe stratejik zamanlama pek olmaz; çünkü değişken bir sektördür. Çok iyi stratejileriniz olabilir fakat güncel olaylar bu stratejilerinizi mutlaka etkiler. Evrimsel değişime personel ve müşteriye alıştırmak daha kolaydır. Fakat devrimsel değişimde bazı sıkıntılar yaşanabilir.
<b>Yönetici 3</b>	Turizmde stratejik düşünmenin zamanlamasını pek ayarlanamamaktadır. Ülkemizdeki güncel olaylar bu zamanlamalara engel olmakta; bu nedenle olaylara göre stratejiler belirlenmekte ve uygulamaya konmakta. Değişimin yaşatacağı konu ve eyleme göre evrimsel ya da devrimsel olduğu değişir. Bazı değişimler evrimsel bazıları devrimsel nitelikte olmaktadır. Değişimler evrenseldir.
<b>Yönetici 4</b>	Turizmde stratejik düşünmenin zamanlamasını ayarlanamaz. Değişimler daha çok evrimsel olmalıdır; çünkü devimsel değişimler istenmedik sonuçlar doğurabilir.
<b>Yönetici 5</b>	Güncel olaylar doğrultusunda stratejilerde değişiklikler yapılır bu değişikliklerin ne zaman olduğu belli olmaz. Değişimler kademeli olarak gitmeli yani evrimsel olmalıdır.
<b>Yönetici 6</b>	Stratejik davranışların zamanlaması olmamaktadır. Turizmde bu zamanlamayı oluşturmak çok zor bir iştir. Değişimler evrimsel olmalıdır.
<b>Yönetici 7</b>	Son dönemde artan terör olaylarından turizm sektörü çok fazla etkilendi ve olaylara göre stratejiler geliştirilmelidir. Değişimler evrimsel olmalıdır devrimsel değişim büyük risktir.
<b>Yönetici 8</b>	Son dönemde stratejik davranışları terör olayları doğrultusunda düzenlenmektedir ve zamanlaması yoktur. Değişimler evrimsel olmalıdır.
<b>Yönetici 9</b>	İçinde bulunduğumuz dönem her yeni gün iyi ve kötü birçok sürprizi de beraberinde getirmektedir. Öngörmek, geleceği planlamak ve bu doğrultuda geleceğe yatırım yapmak giderek zor hale geliyor. Hiç beklenmedik bir anda ortaya çıkan bir duruma stratejik düşünceden uzak kalmadan esnek bir bakış açısıyla yaklaşılmalıdır. Değişimler daha çok evrimsel olmalıdır çünkü devrimsel değişime kişileri alıştırmak zor bir iştir.
<b>Yönetici 10</b>	Turizm sektöründe çalışıyorsanız stratejik davranışların zamanlaması pek olmaz. Bu zamanlarda olan her olaydan sonra farklı stratejiler belirleniyor. Değişimler daha çok evrimsel nitelikte olmalı, devrim yapmak zor ve risklidir.
<b>Yönetici 11</b>	Genel olarak senenin başında yıllık planlar yapılır fakat bu planları şu sıralar güncel olaylardan dolayı uygulamak zor olmaktadır. Sene içerisinde birçok kez strateji değiştiriliyor. Evrimsel değişimden yana olmak gerekir çünkü devrimsel değişimi personele ve müşteriye bir anda kabul ettirmek zordur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Strateji kavramı ilk olarak askeri alanda daha sonra ise diğer alanlarda yerini almıştır. Stratejik düşünme ise yenilikçi bir strateji modeli olup ve rakibe üstün gelme ve onunda size üstün gelmek için stratejileri geliştireceğini bilme ile ilgilidir. Yöneticiler bir rekabetten başarı ile çıkmak istiyorsa karşısında bulunan rakibin adımlarını önceden öngörebilecek stratejiler geliştirmek zorundadır. Strateji bazen ileriye gitmektir bazen ise geri çekilmeyi bilmektir. Osmanlı Devletinin Turan taktiği, Çanakkale savaşında düşman gemilerinin menzile girmeden topları ateşlememek gibi savaş stratejileri ve pazardaki diğer rakiplere karşı bir hamleler geliştirmek de bir strateji ürünüdür. Hayat da her şey bir risktir stratejik düşünme ise bu riskleri en aza indirmektir.

Günümüz koşullarında hızla gelişen stratejik düşünme anlayışı tüm yöneticilerde olduğu gibi otel işletmelerinin yöneticilerini de etkileyen olgu haline almıştır. Otel yöneticilerinin stratejik düşünmeye bakış açılarına yönelik yapılan bu araştırmada, İstanbul Atatürk Havalimanı çevresindeki otel işletmelerinin üst kademe yöneticilerinin stratejik düşünmeye bakış açıları incelenmiştir. Otel işletmesi yöneticilerinin stratejik düşünmeye yönelik bakış açıları 5 boyutta değerlendirilmiştir. Bu boyutlar:

- Stratejik düşünmenin kapsamı,

- Stratejik düşünme ve örgütsel yapı ilişkisi,
- Stratejik düşünme ve stratejik planlama karşılaştırması,
- Stratejik düşünme ve rekabetçi baskılar ve
- Değişim ve stratejilerin zamanlamasıdır.

Araştırmanın bulgularında hareketle otel yöneticilerinin stratejik düşünme ile ilgili bakış açılarına göre *stratejik düşünme*; Değişimlere açık olmak, yenilikçi olmak, inisiyatif kullanabilmek, mevcut durumu korumak, risk almak, krizlerden kazançlı çıkmak, esnek davranabilmek, ihtiyaç duyulduğunda geri çekilmek yönetsel konuları çok yönlü ele almak ve vizyon sahibi olmak ile ilgilidir. Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre *stratejik düşünme için örgütsel yapının* devamlı kontrol edilmesi gerekmektedir. Örgütsel yapıdaki zayıflıklar stratejik düşünmeyi olumsuz etkiler. Bu noktada otel işletmelerinde örgütsel yapının değişken olduğu bunun da stratejik düşünmeyi negatif etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Değişen stratejiler örgütsel yapı ile uyumlaştırılmalıdır. Stratejik düşünme, stratejik kontrollerle birlikte ele alınmalıdır.

Görüşülen otel yöneticilerinin ifadelerinden yöneticilerin *stratejik planlama ve stratejik düşünmeye* ilişkin görüşlerine göre planlama stratejik bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu sonuç Mintzberg'in stratejik planlama ile ilgili görüşleri ile örtüşmemektedir. Bazı otel yöneticilerine göre planlama vazgeçilmezdir, ancak bazı yöneticilerin planlamanın turizm sektörünün değişken doğası için uygun bir yaklaşım olmadığı yönündedir. Bununla birlikte planlama ve düşünmenin ayrılmaz iki yaklaşım olduğu ve birbirini tamamladığı yönünde görüşler de bulunmaktadır.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise *stratejik düşünme ve rekabetçi baskılar* ile ilgilidir. Yöneticilerin görüşlerinden rekabetin stratejik düşünmenin merkezinde yer aldığı anlaşılmaktadır. Rakipleri dikkate almadan benimsenen stratejik yaklaşımın başarılı olması mümkün değildir. Otel yöneticileri, kendi hareket biçimlerinin olması ile birlikte rakiplerin de durumunu gözlemlediklerini, kendi hamleleri ve rakiplerin tutumlarını karşılaştırdıkları anlaşılmaktadır. Bu durum özellikle, fiyat, marka, reklam ve kalite çalışmalarında kendisini göstermektedir. Rekabetin yüksek derecede olduğu ve rakiplerin birbirlerinin hamlelerini kolaylıkla gözlemleyebildiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Son olarak *stratejik düşünme, değişim ve stratejilerin zamanlaması* ile ilgili olarak ulaşılan bulgulardan turizm sektöründe zamanlamanın kestirilemediği, değişimlerin evrimsel bir yapıda olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik düşünme yaklaşımının değişken sektör koşulları nedeniyle zamanlama konusunda otel yöneticilerinin sorunlar yaşadığı anlaşılmaktadır. Değişimlerin güncel olarak takip edilmesi gerektiği, köklü değişimlerin etkilerinin iyi hesaplanması zorunluluğu, büyük değişimlerin büyük riskler getirdiği de araştırmanın diğer sonuçları arasında yer almaktadır.

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin gerek aldıkları eğitim gerekse sektörel deneyimler stratejik düşünmeye karşı daha bilinçli bir tutum içerisinde olmalarına katkı sağlamaktadır. Ayrıca yöneticilerin stratejik düşündüğü ve bu ve bu stratejik düşüncelerini tüm örgüte kabul ettirme çabası içerisinde olduğu sorulara verilen cevaplardan çıkan sonuçlardandır. Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerinden, stratejik düşünmenin yeniliklere açık olmak, risk almak, inisiyatif kullanmak, fırsat ve tehditlere karşı bir iyi bir örgüt yapısının oluşturmakla ilgili zihinsel süreçleri kapsadığı anlaşılmıştır. Bunun yanı sıra yöneticilerin görüşlerinden stratejik düşünmenin devamlı bir faaliyet olduğu, planlamanın bir stratejik tutum olduğu, şirket stratejilerinden ödün vermeden rakip ve rekabet koşullarını dikkate aldıkları söylenebilir. Görüşülen yöneticilerin ifadelerinden stratejik davranışların zamanlamasının turizm sektöründe pek mümkün olmadığı, rakiplerinin stratejileri daha önceden görebilecekleri çünkü turizm sektörünün açık bir sektör olduğu ve değişim konusundaki tutumlarının daha çok evrimsel olduğu anlaşılmıştır.

Bu çalışma stratejik düşünmeye bakış açısına yönelik olarak sunduğu bakış açısı ile otel işletmeleri yöneticilerini şu *önerilerde* bulunulabilir: Kurumsal işletmelerin stratejileri şirket stratejistleri tarafından belirleniyor yöneticiler bu stratejiler çerçevesinde hareket etmeli strateji belirlemede bölgeyi daha iyi bilen otel yöneticiler daha fazla söz sahibi olmalıdır. Sektördeki üst kademe yöneticiler alınabilecek risklerin gerekli olduğu fakat denetim mekanizmasının risk almaya engel olduğunu belirtmektedir.

Stratejik düşünme otelde çalışan tüm personele benimsetilmelidir. Otel yöneticileri ile yapılan görüşmelerde rakip ve rekabet koşullarını dikkate alarak stratejik davranışlarını şekillendirdikleri bulgusuna varılmıştır.

Rakipler 3nemlidir fakat geliřtirilebilecek muhteřem strateji ile t3m otellerin 3n3ne ge7mek ve pazara y3n veren olmak m3mk3nd3r.

G3r3ř3len otel işletmelerinin y3neticileri turizm sekt3r3nde stratejik davranışların zamanlamasının pek m3mk3n olmadığını yaşanan g3ncel olayların buna engel olduğunu ayrıca Şirket stratejilerinin her sene geldiğini ve ona g3re hareket ettiklerini belirtmişlerdir. G3ncel olayları da g3z 3n3nde bulundurarak belirli zamanlarda esnek stratejiler belirleyebilirler. Otel y3neticileri rakiplerinin stratejik tutumları 3nceden tahmin edebileceklerini belirtmiştir. Rakibe başka strateji ile g3diyormuş gibi g3r3n3p farklı bir strateji ile rakiplerinin hamlelerini kırabilirler. Otel y3neticileri stratejik d3ř3nmenin devrimsel değil evrimsel olması gerektiğini vurgulamışlardır, ancak devrimsel değişimler iyi planlandığı takdirde otel işletmelerini rakiplerinin 3n3ne ge7tirir ve pazarda lider konuma getirebilir.

## **KAYNAKÇA**

- Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy & Leadership*, 33(5), 5–12.
- Altunışık, R. Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2005). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, SPSS uygulamalı, Adapazarı; Sakarya Yayıncılık.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*, Homewood, IL: Irwin.
- Arıkan, R. (2011). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri (1. Basım)*, Ankara; Nobel Yayınları.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-71.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 336–354.
- Chandler, A.D (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge MA.
- Davis, A. (2002). Early warning signs to safeguard your business, *Electronics Weekly*, 2058, 19.
- Dinçer, Ö.(1991). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Dinçer, Ö.(2004). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, 7. Baskı, İstanbul; Beta.
- Elahi, M., & Dehdashti, M. (2012). Classification of researches and evolving a consolidating typology of management studies, *Annual Conference on Innovations in Business & Management*, 1-15. UK. London.
- Enz, C. A. (2011). Competing successfully with other hotels: the role of strategy, [Electronic version]. Retrieved [insert date], from Cornell University, School of Hospitality Administration site:<http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/308>. (01.04.2017).
- Eren, E.(2002). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, Beta Yayınları, Yayın No:1203, İstanbul.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1995). Strategy development: past, present and future, *Management Decision*, Vol. 33 Issue: 6, pp.11-21.
- Goldman, E., Cahill, T. & Filho, R. (2009). Experiences that develop the ability to think strategically, *Journal of Healthcare Management*, 54 (6), 403-17.
- Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001). Building organisational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility, *Journal of Marketing*, 65 (2), 47-80.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning*, 31 (3), 481-487.
- Karğın, M., Aktaş, R. & Karğın, S. (2012). Geleceğin muhasebecilerinin stratejik düşünme yeteneklerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, Kasım, ss:107-132.
- Kırım, A. (1998). *Yeni dünyada strateji ve yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Liedtka, J.M. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning, *Strategy and Leadership*, 26 (4), 30-35.
- Meydan, L. (1991). *Abaküs*, İstanbul, 1991. İstanbul: Meydan Gazetecilik ve Neşriyat
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, January-February, 107-114.
- Mütercimler, E. (2009). *Geleceği Yönetmek ve kazanmak için stratejik düşünme*. İstanbul: Alfa.
- Naktiyok A. & Çiçek M. (2014). Stratejik düşünmenin bir öncülü olarak eleştirel düşünme: yöneticiler üzerinde bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (2), 157-158.
- Olsen, M., West, J. & Tse, E. (1998). *Strategic Management in the hospitality industry*, 2. Baskı, New York, John Wiley&Sons Inc.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma”, *Eskişehir*

Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (1), 323-343.

- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures, *Leadership Review*, 5, s. 41-68.
- South, S. E. (1981). Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*,1(4) 15-25.
- Steptoe-Warren, G. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. *Journal of Strategy and Management*, 4, 238-250.
- Tavakoli I. & Lawton J. (2005). Strategic thinking and knowledge management, *Handbook of Business Strategy*, 6 (1),155-160.
- Tosun, K. (1990). İşletme yönetimi genel esaslar, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Türk Dil Kurumu (1994). Okul sözlüğü, Ankara: Türk Dil Kurumu
- Ülgen, H. & Mirze, K. S. (2004). İşletmelerde stratejik yönetim. Literatür Yayınları. İstanbul.
- Weber, C. E. (1984). Strategic thinking dealing with uncertainty, *Long Range Planning*, 17(5), 60-70.
- Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead - it changed, *Long Range Planning*,27(4), 12-24.
- Withiam, G. (2013). Hotel and restaurant strategy: Key elements for success [Electronic article]. *Cornell Hospitality Roundtable Proceedings*, 5(3), 6-20.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2005). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, (5. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zabriskie, N. B. & Huellmantel, A. B. (1991). Developing strategic thinking in senior management. *Long Range Planning*, 24(6), 25-32.
- Zahra, S.A. & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems", *Business Horizons*, 55 (3), 219-229.