

Türkiye'deki Otel İşletmelerinin İşletme Politikalarına Yönelik Bir İçerik Analizi

Yrd. Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve
Otelcilik Yüksekokulu
suleyman.agras@duzce.edu.tr

Özet: Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki otel işletmelerinin işletme politikalarının incelenmesidir. Bu inceleme ile otel işletmelerinin hangi alanlarda işletme politikası belirledikleri ve belirledikleri işletme politikalarının hangi içerikte olduğunun ortaya konulması hedeflenmiştir. Belirlenen amaca ve hedeflere ulaşmak için nitel bir araştırma tasarlanmıştır. Doküman incelemesi tekniği kullanılarak 3, 4 ve 5 yıldızlı toplam 95 otel işletmesine ait işletme politikası ifadelerine ulaşılmıştır. Araştırmanın verileri, otel işletmelerinin web siteleri incelenerek elde edilmiştir. Elde edilen veriler, 13 başlıkta içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, otel büyüklüğü ile işletme politikası belirlemenin ilişkili olduğunu göstermiştir. Otel işletmelerinin en fazla işletme politikası tanımladıkları alanların ise kalite, insan kaynakları, çevre ve fiyat konuları olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda otel işletmelerinde işletme politikası ile ilgili ilerde yapılacak araştırmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, İşletme Politikası, İçerik Analizi

A Content Analysis on Business Policies of Hotel Businesses in Turkey

Abstract: The aim of this study is to examine business policies of hotel businesses in Turkey. In this way, it is targeted to find out the areas and content of business policies defined by the hotel businesses. A qualitative research is designed to reach this aim and target. Business policies statements have been obtained from total 95 hotel from 3, 4 and 5 star hotels by using document analyze technique. The data of research was obtained by examining the websites of hotels. The data of the research have been analyzed by means of content analyze in 13 title. Findings of the research showed that there is

relationship among the size of hotels and determination of business policy. It has been find out that the most areas in which hotel businesses defined business policy are quality, human resource, environment and price. At the end of the research, some advices have been given to researches in the future about business policy in hotels.

Key Words: Hotel Business, Business Policy, Content Analyze

Giriş

İşletmelerin iç ve dış pazarlarda rekabet edebilmeleri kaliteli ürün ve hizmet üretmelerinin yanı sıra bu pazarlarda etkili bir konuma ulaşmalarını sağlayacak stratejileri geliştirmeleri ve uygulamaları ile mümkündür. Strateji geliştirme veya stratejik karar alma, bağımsız bir faaliyet olmaktan öte bir takım unsurları içermekte ve bunlara ilişkili olarak gerçekleşmektedirler. Plan, politika, taktik, eylem planı gibi unsurlar bunlardan bazılarıdır. Bu kavramlardan politika, işletmelerin geliştirecekleri stratejiler için temel bileşenler ve bileşken güçler olma özelliğini taşımakta (Eren, 1997) ve bu yönüyle stratejiler için rehber niteliğindedir. İşletme politikaları, işletmelerin mevcut ve gelecekteki olası çevresel gelişme ve değişmelerin işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve uygulanması (Dinçer, 1997) bakımından da kilit işlevler görmektedirler. Bu işlevleri nedeniyle, işletmeler stratejik faaliyet ve uygulamalarında belirli ilke, prensip ve prosedürleri dikkate alarak varlığını sürdürmek durumunda ise politika oluşturmaları kaçınılmazdır.

Tüketicilerin satın aldıkları ürünlerde çevreye zarar vermeyen ürünleri tercih etmeleri, siyasi aktörlerin ulusal ve uluslararası alandaki mücadelelere karşılık verilebilmesi için sürdürülebilir üretimi ve tüketimi teşvik etmek istemesi (Europa, 2011:3) gibi durumlar, işletmeler açısından politika geliştirme zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Öte yandan firmalar da faaliyet gösterdikleri çevrelerde etkinliklerini arttırmak ve rekabetçi pozisyonlarını sürekli güçlendirmek istemektedirler. Ancak bu yöndeki her faaliyet ve uygulama belirli unsurları dikkate alınmaksızın gerçekleştirilememektedir. Örneğin; müşterilerin çevreye zarar vermeyen ürünleri tercih etmesi, işletmelerin çevre ile ilgili bir politika geliştirmeye zorlamaktadır. Politika konusu, işletmelerin kurumsallaşma yönündeki eğilimlerinin bir sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir. Kurumsallaşmak isteyen işletmeler strateji ve eylemlerine yön verecek politikalar oluşturmalıdır. Aktan (2010), kurumsal politikaları, kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi çerçevesinde değerlendirmiştir. Yazara göre kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi, kurumsal yönetim kurallarının veya politikalarının ve uygulama süreçlerinin paylaşılmasını gerektirmektedir.

Bu çalışmada işletme politikası konusu otel işletmeleri özelinde incelenmiştir. Çalışmada ilk olarak işletme politikası konusu kavram ve kapsam açısından ele alınmıştır. İşletme politikasının kuramsal arka planı açıklanmış ve işletme politikasına yapılmış araştırmalar değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında otel işletmelerinde politika konusuna yönelik nitel bir araştırma yapılmıştır. Bu çerçevede otel işletmelerinin hangi alanlarda ve konularda işletme politikası geliştirdikleri ve bu politikaların hangi içerikte olduğu ortaya konulmuştur. Veri toplama aracı olarak doküman incelemesi tekniği kullanılmıştır. Doküman incelemesi tekniği kapsamında otel işletmelerinin oluşturdukları işletme politikalarına web siteleri üzerinden ulaşılmıştır. Elde edilen politika ifadelerine içerik analizi uygulanmış, otel işletmelerinin 13 başlıkta işletme politikası belirlediği anlaşılmıştır.

1. Literatür İncelemesi

1.1. İşletmelerde Politika

Kelime anlamı itibariyle “bir işi gözetmek” olan politika, Yunanca kökenli bir kelimedir. Türkçe literatürde ise “siyaset” kelimesi anlamında kullanılan politika kelimesi daha çok kamusal alanda yer almış ve “halka ait bir işi gözeterek, belirli yol ve usule göre yürütme” anlamında kullanılmaktadır. Bunların yanı sıra politika kavramı, sözlükte, “bugünkü ve gelecekteki kararlara bir yön verebilmek için birçok alternatif arasından seçilen belirli bir yol ve davranış tarzı” veya “genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli bir plan şeklinde de tanımlanmıştır (Dinçer, 1997:10). Politika kavramı, işletme yönetimi literatüründe ise farklı açılardan ve farklı bağlamlardan ele alınmıştır. Örgütsel politika, şirket politikası, işletme politikası, fonksiyonel politika ve kurumsal politika gibi açılardan ayrımların yapıldığı görülmektedir. Bunlardan örgütsel politika (organizational policy), örgüt içerisindeki birey ve grupların politik davranışlarını açıklamaya çalışmaktadır. Özellikle karar alma sürecine ilişkin etki gücünü artırmayı amaçlayan sosyal bir etki süreci olarak da tanımlanmaktadır. Örgütsel politikanın konusu genellikle kurum içi politik davranışlarla ilgilidir. Kişilerin güç elde etme, kaynaklara ulaşma ve kararlara etki etme gibi amaçlarla politik davranışlar için oldukları belirtilmektedir (Altıntaş, 2007:155). Pfeffer (1992) de örgütsel politika konusunu, güç merkezli yönetim kapsamında, gücün elde edilmesi, kullanımı ve elde tutulması ekseninde değerlendirmiştir.

İşletme yönetiminde politika kavramı kapsamında yer alan diğer bir kavram ise şirket politikasıdır. Şirket politikası (corporate policy), bir şirketin hangi pazarlarda yer alacağı ve bu pazarlarda nasıl yer alacağı ile ilgilidir. Şirket politikası finansal açıdan ve pazar değeri açısından değerlendirmekte ve bulunulan pazar yapısına göre şirket politikasının ortaya çıktığını belirtmektedir. Finansal durgunluk, borçlanma, yatırım fırsatları ve Ar-Ge yatırımları şirket

politikası üzerinde önemli etkilere sahiptir. (Chung ve Wright, 1998). Şirket politikasının kendisi kadar kimler tarafından oluşturulduğu da önemlidir. Cronqvist ve Fahlenbrach (2007), firmaların, yatırım finans, operasyonel ve yönetsel politikaları çoğunlukla firma büyük hissedarlarının yapısına göre farklılaştığını belirtmişlerdir. Yazarlar çalışmalarında büyük hissedarların inanç, yetenek ve risk tercihlerinin şirket politikaları ve performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

İşletmelerde politika konusuna ilişkin diğer bir ayırım ise fonksiyonel politikalarla ilgilidir. Fonksiyonel politikalar ise orta ve alt kademe yöneticilere tahsis edilen kaynakların nasıl kullanılacağı ile ilgili kılavuz niteliğindeki politikalar olup, yöneticilerin harcadıkları zamanı azaltmaya yöneliktirler. Finans, muhasebe, üretim, Ar-Ge ve satın alma gibi işletme fonksiyonlarının etkinlikle gerçekleştirilmesinde fonksiyonel politikalardan yararlanılmaktadır (Eren, 2006). Politika kavramı ile ilgili ayrımlardan örgütsel politikaların örgüt içinde güç ve etkileme çabaları ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan işletme politikası ve şirket politikasının ise işletmelerin dış çevresine ilişkin hareket tarzı ile ilgili olduğu görülmektedir.

Politika ile ilgili ayrımlara üzerinde durulan bir politika alanı da kurumsal politikalar. Kurumsal politikalar, kurumsal yönetim ve kurumsallaşma bağlamında değerlendirilmektedir. Kurumsal yönetim, işletmenin mevcut durumdan arzu ettiği duruma ulaşması için atılması gereken analitik adımları kapsayan bir süreçtir. Bu süreçte kurumsal yöneticiler, işletmeyi iç ve dış çevresinin tüm yönleri ile analiz eder ve geçmiş deneyimleri gözden geçirir. Bunun sonucunda işletmenin hangi alanda başarılı hangilerinde başarısız olduğu belirlenir. Başarılar ve başarısızlıklar işletmenin başarılı sonuçlara ulaşmasını sağlayacak yeni planlar için temel oluşturur (Wisegeeck, 2015).

Kurumsal yönetim, şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerinde söz konusu topluluğun haklarını gözetken, diğer bir ifadeyle, kâr elde etme ve ortaklarına dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanında, pay sahipleri dâhil tüm menfaat sahiplerinin haklarının korumasını ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin kurallarının düzenlenmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir (Çatıkkaş, 2015). Bu felsefenin işletme yönetiminde hakim olabilmesi bazı ilkelerle gerçekleşebilmektedir. Kurumsal yönetim kapsamında değerlendirilen temel ilkeler, şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluktur (Yeni TTK, 2015). Bu ilkeler kurumsal politika belirlemek isteyen diğer bir ifadeyle kurumsallaşmak isteyen işletmeler için rehber niteliğindedir. Her şirket veya kuruluş kurumsal politikasını kurumsal yönetim ilkeleri bağlamında tanımlamaktadır.

1.2. İşletme Politikası

Stratejik yönetim literatüründe politika ile ilgili açıklamalarda, politikanın, “işletme politikası” olarak değerlendirildiği görülmektedir. Dinçer (1997;11) işletme yönetimi alanında politikayı, “yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi” olarak tanımlamaktadır. Bu ilkeler, yöneticilere alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol gösterir, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturur. Yöneticinin inisiyatifini kesin bir şekilde ortadan kaldıran “kural” kavramından farklı olan politikalar, farklı durumlarda tercih edilecek hareket tarzı ile ilgilidir. Örneğin, satın alma kararı verirken, en iyi üç kaliteden fiyatı düşük olanı tercih etme politikası, tekliflerin önce kalite açısından sınıflandırılmasını ve en üst sıradaki üç üründen en düşük fiyatta olanın tercih edilmesini gerektirir.

Politika kavramı ile ilgili açıklamalar politikanın farklı anlamlarda kullanıldığını iş dünyasındaki kullanımının ise değişik şekillerde kavramsallaştırıldığını göstermektedir. İşletmeler için politika belirlemenin gerekliliği ile ilgili olarak Barres (1968) işletme politikasının karar verme süreçleri ile olan ilişkisinden bahsetmektedir. Yazar, dinamik bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin dinamik amaçlarının olduğunu bunun da dinamik karar vermeyi gerektirdiğini ifade etmiştir. Başarılı işletme politikaları, iç ve dış çevrede karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmede önemli bir işleve sahiptir. Politikanın rehberlik işlevi sayesinde her kademedeki yöneticiler eski ve yeni her koşulda daha kolay ve etkili kararlar alabilmektedirler. Bu nedenle politikaların da iyi bir planlamaya ihtiyacı vardır. Barres (1968;8), işletme politikalarının, yönetim kurulları, ekonomik koşullar, yönetici ve denetimcilerin görüşleri, kamusal düzenlemeler ve işgücü temsilcilerinin görüşleri çerçevesinde belirlendiklerini ifade etmiştir. Bu da işletme politikalarının geniş bir ölçekte farklı kesimlerin etkisiyle ortaya çıktıklarını göstermektedir.

İşletme politikası, stratejik yönetim bağlamında incelenen ve işletme stratejileri ile ilişkilendirilen bir konudur. Bu bakımdan işletme stratejisi ve işletme politikası arasındaki ilişki ve farklılığın belirtilmesinde yarar bulunmaktadır. Mirze ve Ülgen (2005)'e göre strateji, rakiplerin faaliyetlerini inceleyen, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, belirli amaçlara ulaşmak için belirlenmiş dinamik kararlar bütünüdür. Hitt ve dig (2005: 7)'ne göre ise strateji, firmanın temel yeteneğini geliştirmek ve rekabet avantajı kazanmak amacıyla tasarlanmış harekât tarzı ve taahhütlerin koordine edilmesi ve bütünleştirilmesidir. İşletme stratejisinin temel amacı, firmaya rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayan bir pozisyon oluşturmaktır (Grant, 2005 ve Walker, 2003). İşletme strateji birçok önemli bileşenden oluşmaktadır. Bunların arasında uzun dönemli amaç ve hedeflerin belirlenmesi, harekât tarzlarının seçimi, kaynakların tahsisi, rekabet ve çevre yer almaktadır (Evans vd., 2003; Hitt, vd., 2005).

Elliot (1984), bir işlemenin belirli bir endüstri için tanımladığı işletme politikasının, işletme misyonu ve stratejisi arasında köprü işlevi gördüğünü ifade etmiştir. Yazara göre işletmenin misyonu, işletmenin endüstrideki geniş amaçlarını ifade ederken, işletme politikaları, daha özel amaç ve hedefleri ifade etmektedir. Bu anlamada politikalar, endüstride üreilecek yeni ürünlere, pazar payına, satış hedeflerine, yeni pazarlara açılmaya ve benzeri spesifik hedeflere işaret etmektedirler. Stratejiler, de bu politikaları gerçekleştirmek için uygulanan kararlardır.

Strateji ve bileşenleri ile işletme politikası dikkate alındığında aralarındaki ilişki şu şekilde açıklanabilir. Politikalar, strateji için rehber işlevi görmektedirler. Bu işlevsellik, uzun dönemli amaçların belirlenmesinde, kaynak tahsisleri, rekabet ve çevre ile ilgili kararların alınmasında hangi ilke ve prensiplerin kabul edildiği ile ilgilidir. Doğru ve etkili işletme politikaları sayesinde stratejinin hedefe ulaşacağı ifade edilebilir. Zahra ve Covin (1993:452) strateji-politika ilişkisini işletme stratejisi-teknoloji politikası özelinde incelemiştir. Teknoloji politikasının stratejiyle açıkça ulaşılması planlanmış işletme hedefleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Teknoloji politikası, amaçlara ulaştıracak stratejilerle ilgili alternatifleri somutlaştıran, strateji için gerekli teknolojilerin nasıl elde edileceğine, geliştirileceğine ve yayılımının sağlanacağına katkı sağlayan bir rol oynadığı dile getirilmiştir. Yazarlar özellikle üretim yapan işletmelerin teknoloji politikası ve stratejileri arasındaki uyumun işletme performansı üzerinde pozitif etki oluşturduğunu ortaya koymuştur.

İşletme politikası ile ilgili görüşlerde işletmelerin farklı düzey ve amaçlarla politikalar oluşturdukları ifade edilmiştir. Burns (1968), işletme politikaları ile ilgili yaptığı sınıflandırmada işletme politikasını, açıklanan (expressed) politikalar, uygulanan politikalar (implied), işletme içi (internal), işletme dışı (external) ve hibrid (hybrid) politikalar olmak üzere beş boyutta değerlendirmiştir. Açıklanan politikalar açıkça tanımlanmış ve benimsenmiş, ne oldukları hakkında kimsenin şüphesi olmayan politikalar iken, uygulanan politikalar, önceden açıkça tanımlanmamış politikalarlardır. İşletme dışı politikalar, işletmenin dış çevresi ile pazarlama, satın alma gibi ilişkilerinde uyguladığı politikalarlardır. İşletme içi politikalar ise muhasebe, finans, örgütsel politika gibi konuları içermektedir. Son olarak hibrid politikalar ise kurum içi ve kurum dışı ilişkileri karma şekilde etkileyen işgücü ve endüstri ilişkileri gibi alanlarda belirlenen işletme politikalarını kapsamaktadır.

İşletme politikası hangi işlevleri görmektedir? Bu soruya verilen yanıtta, işletme politikalarının şu fonksiyonları ön plana çıkarılmıştır (Burns, 1968:10):

- Bölümler arası koordinasyonu arttırmak, çatışmaları azaltmak
- Kurum içinde yanlış beklentileri azaltmak doğru beklentileri arttırmak,

- Kuruma karşı iyi niyet (goodwill) oluşturmak (özellikle müşteri bakış açısında)
- Açıkça belirlenmiş politikalar sayesinde kurum amaç ve hedeflerinin oluşturulmasını sağlamak
- Yönetmelik düzenlemeleri kolaylaştırmak (kim hangi kademeye nasıl geçecek, emeklilik nasıl olacak vs.)
- Yürütmeden sorumlu kişi ve kurulların performansını değerlendirmek

Belirtilen fonksiyonlar işletme politikalarının, yöneticilere karar vermede rehber olmaktan çok daha fazla alanda etkili olduğunu göstermektedir. Bu işlevler dikkate alındığında işletme politikası belirlemenin, her işletme için uzun vadede gerekli olduğu anlaşılmaktadır. İşletme politikasının kurum içi ilişkileri de düzenleyen bir boyutunun olduğu anlaşılmaktadır.

İşletme politikasının kurum içi işlevi ile ilgili olarak yapılan çalışmada etik politika ve yönetime dikkat çekilmiştir. Birçok işletme kendisi, müşterisi ve çevresi için kurallar belirleyerek bunları çeşitli yöntemlerle uygulamaktadırlar. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, müşteri ile personel arasındaki mesafenin belirlenmesi, yönetim ve personel ilişkileri gibi konular kısmen yasal yönetmelik ve düzenlemelerle ele alınmış olsa da, farklı uygulama alanları ve uygulayıcıları açısından her zaman yeni yöntem ve kurallara başvurma zorunluluğu söz konusu olmaktadır. İşletmeler imajlarını koruyacak, rekabet güçlerini artıracak, müşteri tatminini en üst seviyeye çıkaracak ve kişisellikten kurumsallaşmaya yöneltecek düzen ve tedbirleri almak zorunda olduklarının farkındadırlar (Sarıışık, vd. 2006:23). Etik politika ve yöntemler bu noktada ön plana çıkan kural, ilke ve prensipler olarak değerlendirilebilir.

İşletme politikaları işletmelerin kurum kültürü ve kimliği ile de yakından ilişkilidir. İşletme politikaları kurum kimliğinin ve kurum kültürünün oluşumunda oldukça etkilidir. Gülsünler (2005) bir kurumun kurulduğu ilk günlerden itibaren şekillenmeye başlayan kurum kültürünün iş politikasının çerçevesine dâhil olduğunu belirtmiştir. Yazar, kurum kimliği oluşturmak için politikaya (özellikle üretim, marka gibi alanlarda) olan gereksinimi dile getirmiştir. Kurum kimliğini yansıtan politikalar, rekabette kurumsal fikirlerin, stratejilerin ve tedbirlerin itici gücünü artıran bir kurum kültürü oluşturur.

İşletmelerin politika belirlemelerini gerekli kılan faktörlerden biri de günümüzün uluslararası rekabet koşullarında işletmelerin ticari faaliyetlerini etkileyen internet ve bilişim teknolojileridir. Chen ve arkadaşları (2009:88) küreselleşme, uluslararasılaşma ve yerleşmenin internet teknolojileri sayesinde büyük dönüşüm geçirdiğini ve işletmelerin arz ve talep yönlü (üretim-satış) ilişkilerinde e-ticaretin kaçınılmaz olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum uluslararası ticaret işletmeler için küresel lojistik stratejilerinin kapsamını ve niteliğini (üretim-servis süreçleri, bütünleşmeler, işbirlikleri vs.) etkilemektedir.

Ortaklar ve müşterilerle olan ilişkilerde zorluklarla karşılaşan işletmelerin e-ticaret politikası geliştirmeleri kaçınılmaz olmaktadır. E-ticaret politikası, uluslararası ticaret yapan işletmelerin ortakları ile yakın iş ilişkilerinde işbirliğini, müşterileri ile ilişkilerinde de iyi bir envanter yönetimini (müşteri gereksinimlerini daha iyi karşılamak için) gerekli kılmaktadır. Yazarlar e-ticaret politikalarını Tayvan'daki üretim işletmeleri açısından ele almışlardır. Şamiloğlu ve Uslu (2010) tarafından ülkemizde yapılan benzer bir çalışmada iç Anadolu bölgesinde imalat sanayindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin stok politikaları incelenmiştir. Yapılan çalışmada imalat sanayisindeki KOBİ'lerin etkin bir stok politikası izlemelerinin önemi tartışılmıştır.

1.3. Otel İşletmelerinde İşletme Politikası

Otel işletmelerinde işletme politikası ile ilgili yapılmış bazı araştırmalarda şu konulara dikkat çekilmiştir. Yılmaz (2014) konaklama ve tur operatörlerine yönelik yaptığı araştırmada tüketici şikâyetlerinin işletme politikasının oluşmasındaki etkisini dile getirmiştir. Yazara göre işletme politika ve uygulamalarındaki aksaklıkların tüketici şikâyetleri ile ortaya çıkması söz konusudur. Müşteri memnuniyet düzeyini ölçme ve hizmet sunumunda yaşanan sorunları belirleme, işletme politikasının gözden geçirilmesini olanaklı kılacaktır. Bu durumun özellikle müşteri politikası belirlemiş işletmeler için daha fazla geçerli olduğu söylenebilir.

Kanten ve Kanten (2009) de konaklama işletmelerine yönelik çalışmalarında açık ve kapsamlı insan kaynakları yönetimi politikaları ve prosedürleri hat yöneticilerin yürüteceği uygulamaların koordine edilmesinde gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. İnsan kaynakları politikalarının yöneticilerin sorumluluk aldıkları insan kaynakları yönetimi uygulamalarında belirsiz olan konularda üstlendikleri rol hakkında danışmaları açısından oldukça önem taşıdığı dile getirilmiştir.

Sarışık ve arkadaşları (2006) İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellere yönelik yaptıkları araştırmada otel yöneticilerinin otellerdeki etik politika ve yöntemler ile etik uygulamalar konusundaki görüş ve algılamalarını ve rollerini incelemişlerdir. Yapılan çalışmanın bulguları, otel işletmelerinin önemli bir bölümünün işletmelerine özgü ya da başka işletmelere ait etik kodları kullandıklarını göstermiştir. Otel yöneticilerinin çoğu belirlenen değer yargılarının işletmelerinin yapısına uygun olduğunu bildirmişlerdir. Yazarlar otel yöneticilerinin etik uygulamaların etkinliğini ve etik politika ve yöntemleri çalışanlarına bildirmeyi önemli sorumlulukları arasında gördüklerini tespit etmişlerdir.

Literatür incelemesi sonucunda işletme politikası konusunun literatürde sıklıkla incelenmeyen bir konu olduğu anlaşılmıştır. Stratejinin kendisi kadar, ona nasıl ulaşılacağına önemi dikkate alındığında işletme politikası ile ilgili

çalışmalara ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmanın, bu anlamda strateji için rehber niteliğindeki işletme politikalarının yapı ve içerik açısından analizini sunarak bu ihtiyacın giderilmesinde rol oynaması beklenmektedir.

2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki otel işletmelerinin hangi alanlarda işletme politikası belirlediklerini ortaya koymak ve belirlenen politika türlerinde ön plana çıkarılan unsurları belirlemektir. Bu amacın gerçekleştirilmesi ile otel işletmelerinin işletme politikalarının hangi başlıklar altında belirlendiği bu politikaların hangi ana temalar üzerinde oluşturulduğu ortaya konulacaktır. Bunun yanı sıra otellerin yıldız sayılarına göre işletme politikasının farklılaşma durumunun da tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Araştırmada *nitel araştırma yöntemi* kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2005:39). 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. Araştırmada nitel araştırma yönteminin kullanılmasının nedeni otel işletmelerinin yazılı işletme politikalarına ulaşılmak istenmesi ve bu politikalarının içeriğinin analiz edilmek istenmesidir.

Araştırmanın evreni olarak Türkiye'deki 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller belirlenmiştir. T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre Türkiye'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel sayısı 373, 4 yıldızlı otel sayısı 539 ve 3 yıldızlı otel sayısı 655'dir. Otel sayıları toplandığında araştırmanın evrenini oluşturan toplam otel sayısı 1567'dir. Araştırmanın örneklemini belirlemek için Sekaran (2003, 292-294) tarafından geliştirilen örnekleme sayısını belirleme formülü ve tablosu kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini oluşturan 1567 otel işletmesi için örneklem sayısı 310 otel işletmesi olarak belirlenmiştir. Ancak yapılan araştırmada örnekleme alınan otel işletmelerinin tümünün yazılı bir işletme politikası belirlemediği görülmüştür. Araştırmanın verileri toplamda 95 otel işletmesinden elde edilmiştir.

Araştırmanın amaçlarına ulaşabilmek için *veri toplama aracı* olarak doküman incelemesi tekniği kullanılmıştır. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005:187). Doküman incelemesi tekniği kapsamında “doküman” olarak kabul edilen belgeler otel işletmelerinin yazılı bir şekilde ifade ettikleri ve paylaştıkları politika belgeleridir. Bu belgelerin araştırmanın amacı açısından önemli olduğuna karar verilmiş ve 95 otel işletmesinin farklı başlıklarda ifade edilmiş işletme politikalarına ulaşılmıştır. Bu süreçte otel işletmelerinin web sayfaları incelenmiş, bu sayfalarda paylaşılan politika ifadeleri incelemeye alınmıştır. Bazı otel işletmelerinin politika ifadelerine ise otel yöneticileri ile yapılan telefon görüşmeleri ve e-posta aracılığıyla ulaşılmıştır.

Elde edilen işletme politikaları *içerik analizi ve betimsel analiz* teknikleri ile analiz edilmiştir. Betimsel analizde, elde edilen veriler daha belirlenen başlıklar altında özetlenir ve yorumlanmaya yönelik bir çerçeve oluşturulur (Altunışık vd., 2005:258). Bu kapsamda verilerin betimsel analizi için gerekli çerçeve, işletme politikalarının belirlendiği başlıklar esas alınarak oluşturulmuştur. Bunun dışında politika ifadelerinde hangi unsurların (ilke ve prensiplerin) ne sıklıkta ön plana çıktığını belirlemek için içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizinde amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Toplanan veriler daha derin bir işleme tabi tutulur kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005:227). Araştırma bulgularının güvenilirliğinin artırılmasını sağlamak amacıyla elde edilen politika ifadeleri araştırmacı tarafından analiz elde edilmiş, veriler, analiz tutumu ve bulgular nitel araştırma konusunda uzman iki akademisyenin görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşleri dikkate alınarak son analizler ışığında bulgular tablolaştırılmıştır. Sosyal araştırmalarda elde edilen dokümanların gözlemciler arası güvenilirliğinin test edilmesi bir norm halini almasından (Böke, 2014) bu süreç izlenmiştir. Araştırmanın temel sınırlılığı örneklemin yalnızca % 30'una ulaşılmış olumasıdır.

3. Bulgular

Araştırmanın bulguları otel işletmelerinin yıldız sayısı ve politika türü olmak üzere iki kategoride sunulmaktadır. Tablo 1’de işletme politikasına ulaşılan otel yıldız sayısı ve politika türlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1: İşletme Politikasına Ulaşılan Otel Sayısı ve Politika Türü

Politika Türü	Otel Sayısı			
	5 Yıldızlı	4 Yıldızlı	3 Yıldızlı	Toplam
Kalite Politikası	11		2	13
İnsan Kaynakları	9	2	3	14
Çevre Politikası	12		1	13
Fiyat Politikası	7	4	1	12
Gıda Güvenliği Politikası	7	1		8
Kurumsallaşma Politikası	8		1	9
Sosyal Sorumluluk Politikası	4			4
İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası	2			2
Pazarlama Politikası	3		2	5
Müşteri Politikası	4	2	1	7
Ücret Politikası	2		1	3
Gizlilik Politikası	3			3
Rekabet ve Büyüme Politikası	1		1	2
Toplam	73	9	13	95

Politikalara ilişkin yapılan içerik analizinde 13 başlıkta işletme politikasının belirlendiği görülmüştür. Bu başlıklar içerisinde ise en fazla politika belirlenen alanların kalite ve insan kaynakları olduğu görülmektedir. Bu alanları takiben çevre ve fiyat politikaları gelmektedir. Öte yandan işletme politikalarını en fazla belirleyen otellerin beş yıldızlı oteller (s. 95) oldukları anlaşılmaktadır. Tablo 2'de otel işletmelerinin kalite politikalarında en çok ön plana çıkarılan unsurlar otel kategorilerine göre sınıflandırılmıştır.

Tablo 2: Otel Kategorisine Göre Kalite Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar

Otel Kategorisi	Kalite Politikasında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar	Tekrarlanma
5 Yıldızlı Oteller	Hizmet süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi	4
	Gizli müşteri uygulamalarıyla kalite standartlarının garanti altına alınması	4
	Toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanması	3
	Avrupa birliği standartlarında hizmet kalitesinin sağlanması	3
	Fiziksel kalitenin iyileştirilmesi	3
	Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini sürekli eğitim ilkesiyle yükseltmek	4
	Takım ruhunu ve özverili çalışmanın teşvik edilmesi	4
	Müşterilerin istek, beklenti, ihtiyaç ve şikâyetlerinin araştırılması bu doğrultuda hizmetin planlanması	3
	Fiyat ve kalite arasındaki dengenin sağlanması	
	Kaliteyi etkileyen faaliyetleri ölçülebilir hale getirilmesi, sonuçlarını değerlendirilmesi	2
	Her işin ilk defasında doğru olarak yapılması	2
3 Yıldızlı Oteller	İşletmenin tüm kaynaklarının yerinde ve etkin kullanılması, İşletmede sevgi-saygı huzur ortamı oluşturularak, çalışanların motivasyonunu arttırmak	
	Mümkün olduğunca fazla masraf ve maliyetten kaçınılması	
	Çalışanların memnuniyetini amaçlayan ekip çalışması anlayışı ile müşterilere en iyi şekilde hizmet verilmesi	2
	Yasal mevzuata uygun hijyenik ortamlarda üretim ve servis yapılması	
	İlk ve her seferinde doğru yapmak, hatayı anında düzeltmek,	

Tablo 3'de otel işletmelerinin gıda güvenliği politikalarında ön plana çıkarılan unsurlara yer verilmiştir.

Tablo 3: Otel Kategorisine Göre Gıda Güvenliği Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar

Otel Kategorisi	Gıda Güvenliği Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar	Tekrarlanma
5 Yıldızlı Oteller	Müşterilere ve çalışanlara beklentileri doğrultusunda yasal şartlara ve standartlara uygun güvenli gıdalar sunulması	3
	Müşteri isteklerinin Kalite ve Gıda Güvenliğinden ödün vermeksizin eksiksiz ve zamanında karşılanması	2
	Gıda, servis kalitesi ve hijyen konusunda teknolojik gelişmeleri izleyerek yenileştirmelerin yapılması	4
	Otele gelen hammaddelerin kontrolünün uzman personel tarafından istisnasız yapılması	
	Tedarikçilerin bilinçlendirilerek istenilen niteliklerdeki ürünleri üretmelerinin sağlanması	
	Yönetimin sürekli olarak yiyecek kalitesi ve hijyen konularında personeli bilinçlendirmesi	
4 Yıldızlı Oteller	Otel, konaklama, restaurant ve bar bölümlerinde mal alımından başlayarak üretim ve sunumuna kadar ön görülen kalite ve hijyen standartlarına uygunluğun sağlanması	
	Çalışanları hijyen ve gıda güvenliği konusunda bilgilendirilmesi	
	Üretim ve hizmet sürecinin her aşamasında güvenirliliği ön planda tutulması	

Otel işletmelerinin işletme politikası belirlediği bir diğer alan çevredir. Tablo 4'te otel işletmelerinin çevre duyarlılığı ile ilgili belirledikleri politikalarda ön plana çıkarılan unsurlara yer verilmiştir.

Tablo 4: Otel Kategorisine Göre Çevre Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar

Otel Kategorisi	Çevre Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar	Tekrarlanma
	Ekolojik dengeye zarar vermemek için yasal olarak gerekli her türlü korumayı sağlamak	2
	Çevresel duyarlılığı artıracak eğitimler vererek sürdürülebilir bir çevre yönetim sistemi oluşturmak	2

5 Yıldızlı Oteller	Çevreyi olumlu bir şekilde yöneterek ve işbirliği içinde olunarak çevresel duyarlılığı belgelendirmek	2
	Otelin çevresinde oluşabilecek bir kirlilik ya da tahribatı engellemek	2
	Kullanılmış ambalajların ve diğer değerlendirilebilir atıkların genel çöpten ayrı ve temiz toplanmasını sağlamak ve geri kazanımını sağlamak	2
	Misafirlerimizin beklentilerine uygun hizmet kalitemizi korurken, doğal kaynakların sorumlu kullanımını sağlamak,	
3 Yıldızlı Oteller	Çevresel etkilerimizi belirlemek, çevresel uygulamaları yasal zorunlulukların ötesinde gerçekleştirmek	
	Çevreye zarar getirebilecek riskleri proaktif yaklaşımla tespit etmek ve bunları en aza indirecek önlemleri almak	
	Uygulamalarımızda sistematiklik sağlamak, işletmeler arası sinerji oluşturmak	
	Temiz ürün ve temiz üretim teknolojileriyle sürekli iyileştirmeyi hedeflemek	

Otel işletmelerinin işletme politikalarında yoğunlaştıkları bir diğer alan da kurumsallaşma konusudur. Bu çerçevede otellerin kurumsallaşma yönündeki politikalarına ulaşılmıştır. Tablo 5'te otel işletmelerinin kurumsallaşma politikalarında ön plana çıkarılan unsurlara yer verilmiştir.

Tablo 5: Otel Kategorisine Göre Kurumsallaşma Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar

Otel Kategorisi	Kurumsallaşma Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar	Tekrarlanma
5 Yıldızlı Oteller	Her çalışanın ne yapacağı ve nasıl çalışacağı ve hatta davranış biçimlerine kadar her hususun belirlenmiş olması	2
	Otel faaliyetlerinin topluma ve çevreye olan sorumlulukların gözetilerek yapılması	2
	İş ortaklarımızın, misafirlerimizin ve görevlilerimizin gerek sağlık, gerek can güvenliğini, gerekse de iş güvenliklerini tehlikeye atabilecek tüm risklerin en alt seviyelere indirilmesi	3
	Kaliteli personel yetişmesini sağlamak için gerekli	3

	koşulları hazırlamak	
	Şeffaf ve ilham veren liderliğin güçlendirilmesi, müşterek değerlerin ön plana çıkarılması	2
	Her kademedeki yöneticileri ve çalışanların, pozitif yaklaşımla desteklenmesi	
3 Yıldızlı Oteller	Kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi (Dürüstlük, takım çalışması, müşteriye odaklanma)	

Otel işletmelerinin politika belirlemeye en çok gereksinim duyduğu alanlardan biri de müşterileri ile olan ilişkileridir. Bu noktada otellerin müşteri politikası belirledikleri görülmektedir. Tablo 6'da otel işletmelerinin müşteri politikalarında ön plana çıkarılan unsurlara yer verilmiştir.

Tablo 6: Otel Kategorisine Göre Müşteri Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar

Otel Kategorisi	Müşteri Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar	Tekrarlanma
5 Yıldızlı Oteller	Müşterilere doğrudan ya da dolaylı sunduğu ürün yada hizmetler için güçlü, doğru, net ve devamlılık sağlayan müşteri kurum ilişkisinin kurulması	
	Müşterilerden gelen her türlü bildirimde adil ve objektif yaklaşılması	2
	Müşteri şikâyetlerinin etkinlikle değerlendirilmesi ve çözümlenmesi	
	Personelin her sabah müşteri memnuniyeti ile ilgili okuduğu andlarında bulunması	
	Müşterilere bireysel hizmet sunulması (Müşterilere ismiyle hitap edilmesi)	
	Müşteri tercihlerinin bir veri tabanında toplanması, bu sayede müşteri isteklerinin önceden bilinmesi	
4 Yıldızlı Oteller	Müşterilere sıra dışı ve çarpıcı çözümler, ürünler ve hizmetlerin sağlanması	
	Müşteri memnuniyetinin diğer önceliklerin önünde tutulması	
	Müşterilerin geri bildirimlerini alçak gönüllülükle dinleme ve harekete geçme	
	Örnek alınacak müşteri-odaklı bir kültürün geliştirilmesi	

Otel işletmeleri emek yoğun bir endüstri olan turizm endüstrisinde faaliyette bulunmalarından en fazla politika belirlemeye gereksinim duydukları bir alan da insan kaynakları konusudur. Yapılan araştırmada otel işletmelerinin ihtiyaç duyulan insan kaynağının temini ve etkinlikle kullanımı için insan kaynakları politikaları belirledikleri görülmüştür. Tablo 7'de otel işletmelerinin insan kaynakları politikalarında ön plana çıkarılan unsurlara yer verilmiştir.

Tablo 7: Otel Kategorisine Göre İnsan Kaynakları Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar

Otel Kategorisi	İnsan Kaynakları Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar	Tekrarlanma
5 Yıldızlı Oteller	Personeli işe alırken kişilik özelliklerin ve mesleki yeterliliklerin dikkate alınması	6
	Müşteri memnuniyeti için personelin memnuniyetinin sağlanması	6
	Yöneticiler ve çalışanlar arasında kesintisiz diyalog ve güvenin tesis edilmesi	5
	Yönetici ekibinin çoğunluğunun otel çalışanları arasından çıkarılması	
	İşe alımlarda deneyim, zorlu çalışma saatlerine dayanabilme gücü ve disiplin gibi konuların öncelikli konular arasında yer alması	4
	Çalışan-şirket uyumunun ve bütünleşmesini sağlayacak örgüt yapısının kurulması	5
	Çalışanların niteliklerine uygun pozisyonlarda istihdam edilmesi	2
	Yetki ve sorumluluklara göre ücretlendirmenin yapılması	
	İşe yeni alınan kişilerin deneme sürecine tabi tutulması, ihtiyaç duydukları eğitimlerin verilmesi	4
	Kurum vizyonu ve politikalarına uygun çalışan personelin ödüllendirilmesi	2
	Çalışan memnuniyeti için iş sağlığı ve iş güvenliğinin sürekli izlenmesi ve iyileştirmelerin yapılması	
Takım ruhunun oluşmasını sağlayacak örgüt kültürü ve ikliminin oluşturulması	2	
4 Yıldızlı Oteller	Personeli işe alırken kişilik özelliklerin ve mesleki yeterliliklerin dikkate alınması	

3 Yıldızlı Oteller	Müşteri odaklılık için önce çalışan odaklılık ilkesinin kabul edilmesi	
	Çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamak doğru eğitim programlarının uygulanması	
	Performans odaklı ödüllendirme anlayışının kurulması	
	Müşteri memnuniyeti için personelin memnuniyetinin sağlanması	

Yapılan araştırmada otel işletmelerinin işletme politikası belirledikleri bir diğer alanın da pazarlama olduğu görülmüştür. Hizmet pazarlamasının ön planda turizm endüstrisinde otellerin pazarlama politikalarında hangi unsurlara yer verdiklerine ilişkin bulgular tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Otel Kategorisine Göre Pazarlama Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar

Otel Kategorisi	Pazarlama Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar	Tekrarlanma
5 Yıldızlı Oteller	Otel etkinliklerinin otelin dergileri aracılığı ile bağlantılı oldukları kişi kurum ve kuruluşlarla paylaşılması	
	Her ayın belirli haftalarında restoranlarda özel günleri olması ve bu günlerde özel kampanya fırsatlarının sunulması	
	Kampanyaların bilgi kirliliği oluşturulmadan müşterilere duyurulması	
	Reklam ve tanıtım amacıyla basılı, görsel ve sosyal medyanın etkinlikle kullanılması	2
	Otelin çekiciliğini ve marka değerini arttırmak için otel içinde sanatsal ve kültürel öğelere yer verilmesi	2
	Müşteri sadakatinin oluşması için çalışmaların yapılması (daimi müşterilere indirimler gibi)	
	"En iyi pazarlama anlayışı, en iyi ve kaliteleri servisi sunmaktır" felsefesi	
	Lüks ve kişiye özel hizmet anlayışı	2
	Türk konukseverliğinin ön planda tutulması	
3 Yıldızlı Oteller	Ürün ve hizmet yelpazesinin genişletilmesi (mönü çeşitliliği gibi)	2
	Satış sonrası müşterilerin otel hakkındaki	

	geribildirimlerinin alınması	
	Müşterilerle tüm iletişim kanallarının kullanılarak iletişimin güçlendirilmesi	
	Reklam ve tanıtım amacıyla basılı, görsel ve sosyal medyanın etkinlikle kullanılması	

Yapılan araştırmada pazarlama politikasının ayrılmaz bir parçası olan fiyat politikasının da otel işletmelerinin gündeminde olduğu görülmüştür. Diğer işletmelere göre fiyat konusunda esnekliği olan otel işletmelerinin fiyat politikalarında ön plana çıkardıkları unsurlara Tablo 9'da yer verilmiştir.

Tablo 9: Otel Kategorisine Göre Fiyat Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar

Otel Kategorisi	Fiyat Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar	Tekrarlanma
5 Yıldızlı Oteller	Fiyatlandırmanın belirli değişkenlere göre yapılması (Sezon, müşteri sadakati, sözleşmeler vs.)	2
	Talebe göre fiyatlandırmanın yapılması (Önceden rezervasyon, münferit veya toplu rezervasyon vs.)	
	Tanıtım amaçlı turlar için fiyatların aşağıya çekilmesi	
	Herkese kaybettiren fiyat rekabetinden kaçınılması	2
	Kalite ve hizmet standartlarının yükseltilmesi ile fiyat rekabetinden uzaklaşılması	
4 Yıldızlı Oteller	Fiyatlarda çok fazla değişikliğin yapılmaması	
	Fiyat belirlemede rekabet koşullarının dikkate alınması	
	Fiyat duyarlılığını azaltmak için kampanyaların yapılması	
	Sınırsız hizmet, seçkin markalar, yüksek fiyat politikası	
	Müşteri çekmek için fiyatlardan taviz vermemesi	

Otel işletmelerinin insan kaynakları politikaları ile bağlantılı olarak yoğunlaştıkları bir alan da çalışanların ücretleri konusunda belirledikleri politikalarıdır. Ücret konusundaki işletme politikalarının işlevsel stratejiler için temel ilkeler oldukları söylenebilir. Tablo 10'da otel işletmelerinin ücret politikalarında ön plana çıkarılan unsurlara yer verilmiştir.

Tablo 10: Otel Kategorisine Göre Ücret Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar

Otel Kategorisi	Ücret Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar	Tekrarlanma
5 Yıldızlı Oteller	Eşit işe eşit ücret anlayışının benimsenmesi	2
	Çalışanların yaşam kalitesini artıracak kadar yüksek, şirkete aşırı yük oluşturmayacak dengeli bir ücret	
	Piyasa koşullarının altında olmayan, terfi ile orantılı ücret anlayışı	
	Uygulanan ücret politikasının açık, anlaşılır ve objektif olması	
	Başarıların ödüllendirilmesi (ek ücrete açık kapı bırakılması)	2
3 Yıldızlı Otel	Personelin performansını ve kalitesini yükseltecek ücret düzeyinin belirlenmesi	

Otel işletmelerinin kurumsallaşması ve kurumsal politikalar oluşturmaları ile ilgili bir konu da otellerin sosyal sorumluluk anlayışı ile hareket etmeleridir. Sosyal sorumluluk çalışmaları işletmelerin hem pazarlama hem de kurumsallaşma faaliyetleri ile ilişkilidir. Yapılan araştırmada üç otel işletmesinin sosyal sorumluluk alanında işletme politikası belirlediği görülmüştür. Bu bağlamda Tablo 11'de otel işletmelerinin sosyal sorumluluk politikalarında ön plana çıkarılan unsurlara yer verilmiştir.

Tablo 11: Otel Kategorisine Göre Sosyal Sorumluluk Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar

Otel Kategorisi	Sosyal Sorumluluk Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar	Tekrarlanma
5 Yıldızlı Oteller	Sürdürülebilir çevre için kamu ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapılması	3
	Mümkün olduğunca tesisin bulunduğu bölgelerde yaşayanlardan istihdamın sağlanması, yerel üretilen ürünlerin tercih edilmesi	
	İşletmede engelli personel istihdam edilmesine imkân ve önem verilmesi	
	Çalışanların mesleki eğitim ve kariyer gelişimine katkıda bulunulması	
	Topluma hizmet eden gönüllü kuruluşların etkinliklerine sponsor olunması	2
	Çevreye zarar verilmemesi için tedarikçiler ve iş ortakları ile ortak hareket edilmesi	

Otel işletmelerinin pazarlama temelli işlevsel stratejileri için ilke ve prensipler belirledikleri diğer bir başlık da gizliliktir. Bu anlamda işletme politikalarının bir alt başlığının gizlilik politikası olduğu görülmüştür. Tablo 12’de otel işletmelerinin gizlilik politikalarında ön plana çıkardıkları unsurlara yer verilmiştir.

Tablo 12: Otel Kategorisine Göre Gizlilik Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar

Otel Kategorisi	Gizlilik Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar	Tekrarlanma
5 Yıldızlı Oteller	Müşterilerin kişisel bilgilerinin sadece gerekli yerlerde ve gerekli ölçüde kullanılacağına müşterilere bildirilmesi	
	Müşteri bilgilerinin üçüncü şahıslara kesinlikle verilmemesi	3
	Müşterilere en iyi hizmet ve ürünü sağlamak amacı ile sadece gerekli olduğu düşünülen bilgilerin toplanması ve mevzuatta belirtilen zorunluluk durumları haricinde hiç bir kişi ve kurum ile paylaşılması	
	Müşterilere ait kişisel bilgilerin müşterin talep etmesi halinde silinmesi	

Otel işletmelerinin işletme politikaları ile ilgili yapılan araştırmada sadece iki otel işletmesinin rekabet ve büyüme konularında politika belirledikleri görülmüştür. Tablo 13’de otel işletmelerinin rekabet ve büyüme politikalarında ön plana çıkardıkları unsurlara yer verilmiştir.

Tablo 13: Otel Kategorisine Göre Rekabet ve Büyüme Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar

Otel Kategorisi	Rekabet ve Büyüme Politikalarında Ön Plana Çıkarılan Unsurlar	Tekrarlanma
5 Yıldızlı Otel	Talebin artması için otelin modernize edilmesi,	
	Müşteri talepleri doğrultusunda ek yatırımların yapılması	
3 Yıldızlı Otel	Rekabet avantajı elde etmede otelin konumunun çok iyi kullanılması	

Tablo 13'ten otel işletmelerinin rekabet ve büyüme politikalarının oldukça az sayıda unsuru içine aldığı görülmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, işletme politikalarının otel işletmeleri özelinde, otel işletmelerinin açıkça ifade ettiği ve paylaştığı politika ifadeleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Yapılan araştırma ile otel işletmelerinin hangi alanlarda işletme politikası belirlediklerini ve belirlenen politika türlerinde hangi unsurların ön plana çıkarıldığı belirlenmiştir. Araştırma sonucunda 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine ait işletme politikalarında 13 başlık belirlenmiştir. Yapılan ayrıntılı değerlendirme ile bu başlıklar altında belirlenen işletme politikalarında hangi unsurlara ne sıklıkta yer verildiği tespit edilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre otel işletmelerinin en fazla işletme politikası belirledikleri alanlar, insan kaynakları, kalite, çevre ve fiyat alanlarıdır. Bu durum otel işletmelerinin izledikleri stratejilerde, insan kaynaklarını önceleyen, çevreye duyarlı ve kalite ile fiyat arasında denge gözetilen ilke ve prensiplere önem verdiklerini göstermektedir. Otel işletmeleri için stratejinin dayanağı özellikle bu dört alan olduğu söylenebilir. Bulgular dikkate alındığında, göre en fazla politika belirleyen otellerin 5 yıldızlı oteller; en az belirleyen otellerin ise 4 yıldızlı oteller oldukları görülmektedir. 5 Yıldızlı oteller de çevre ve kalite politikası birinci sırada yer almaktadır. Bununla birlikte sosyal sorumluluk ve kurumsallaşma politikalarının ağırlıklı olarak 5 yıldızlı otellerde belirlendiği görülmüştür. Bu durum büyüklük ve kapasitenin politika oluşturmada etkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Ulaşılan politika ifadelerine ilişkin içerik analizi sonuçlarına göre kalite politikalarında özellikle sürekli iyileştirme, sürekli eğitim, takım ruhu ve gizli müşteri uygulamasının ilke olarak kabul edildiği anlaşılmaktadır. Kalite politikalarında 5 ve 3 yıldızlı oteller arasında bir takım farklılık olduğu; 5 yıldızlı otel işletmelerinde kalite politikalarının daha kapsamlı olduğu söylenebilir. Öte yandan gıda güvenliği politikalarının müşteri istek ve beklentileri ve yasal düzenlemelere uygunluk ölçüsü dikkate alınarak belirlendiği anlaşılmaktadır. Gıda güvenliği politikalarında temizlik ve hijyenin 4 ve 5 yıldızlı otellerde vurgulanan ortak bir konu olduğu görülmektedir. Çevre politikalarında yasal düzenlemelerin gerektirdiği ilkelerin yer aldığı görülmektedir. Çevre duyarlılığı ile ilgili eğitimlerin verilmesi ve bu duyarlılığın belgelenmesi de dikkat çeken ilkeler arasındadır. Çevre politikalarında 5 ve 3 yıldızlı oteller arasında "belgeleme" dışında önemli farklılıklar bulunmamaktadır.

Kurumsallaşma politikaları ile ilgili içerik analizinde; kurum içi davranış standartlarının belirlenmesi, çevreye karşı sorumluluk, şeffaf ve ilham veren liderlik, paydaşlar için riskli koşulları bertaraf etme ve kurumsal yönetim ilkelerini benimsemenin ön plana çıkarıldığı anlaşılmıştır. Bu bulgular Çatıkkaş'ın (2015) kurumsal yönetim felsefesini açıklayan görüşleri ile uyum içindedir. Ancak incelenen kurumsallaşma politikalarında, hesap verebilirlik ve adalet ilkeleri ile ilgili yeterince somut ifade ve ilkeye rastlanılmamıştır.

Araştırma bulguları otel işletmelerinin pazarlama politikalarında, 3 ve 5 yıldızlı otellerin özellikle, pazarlamada tüm iletişim kanallarını kullanma, marka değerinin yükseltme, kişiye özel hizmet sunma ilkelerini benimsediğini göstermiştir. 3 yıldızlı otellerin ise satış sonrası hizmetleri önemseme ilkesini benimsediği dikkat çekmiştir. Bu ilkeye göre küçük işletmelerin müşterileri ile daha samimi ilişkiler geliştirme eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Daha büyük ölçeklerle çalışılarak otel büyüklüğüne göre satış sonrası hizmetlerde farklılık olup olmadığı araştırılması tavsiye edilmektedir.

Fiyat politikalarına ilişkin bulgular, otellerin belirli değişkenlere göre fiyat belirlediğini göstermektedir. Sezon, müşteri sadakati, sözleşmeler, talebin durumu gibi değişkenler fiyat politikalarında belirleyicidir. Fiyat belirlemede rekabet koşullarının dikkate alınması da temel ilkeler arasında yer almaktadır. Öte yandan otellerin ücret politikalarında en fazla ön plana çıkan unsurların eşit işe eşit ücret ve başarıların ödüllendirilmesi olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin sosyal sorumluluk politikalarında, kamu ve sivil toplumla işbirliği, topluma hizmet veren kuruluşlara sponsor olma, çalışanların gelişimini destekleme gibi ilkelerin baskın olduğu görülmektedir. Sosyal sorumluluk politikalarının kurumsallaşma politikalarını de destekleyici nitelikte olduğu söylenebilir.

Araştırma bulguları gizlilik politikalarının içeriğinde beklendiği üzere en fazla ön plana çıkan unsurun müşteri bilgilerinin üçüncü şahıslara verilmemesi ilkesi olduğu görülmüştür. Gizlilik politikalarının içeriği dikkate alındığında bu yönde politikaların müşteri, sosyal sorumluluk ve kurumsallaşma politikalarını tamamlayıcı nitelikte olduğu söylenebilir.

İşletmelerin rekabet politikası ile ilgili olarak sadece iki işletmenin bu alanda politika ifadesine ulaşılmıştır. Bu durum işletmelerin rekabet politikası belirlemedikleri şeklinde değerlendirmek yerine rekabet politikalarının örtük olduğu şeklinde yorumlanabilir. Rekabet politikası ile ilgili literatür incelemesinde de bu konuda yapılmış bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bunun yerine sektör düzeyinde ve yasal düzenlemeler açısından rekabet politikasının ele alındığı dikkat çekmiştir. Rekabette politika değişkeninin rekabet konusundaki yasal düzenlemeleri ve uygulamaları içerdiği (Güneş, 2012) ifade edilmiştir.

Otel işletmelerinin işletme politikası belirledikleri alanlar, literatürde işletme politikası geliştirmeye zorunlu kılan gerekçelerle de ilişkili görünmektedir. İnsan kaynakları, müşteri, gizlilik ve çevre gibi alanlarda politika belirleme Sarıışık ve arkadaşlarının (2006) ve Kanten ve Kanten'nin (2009) insan kaynakları ve etik politikalarla ilgili görüşlerini destekler niteliktedir. Gıda güvenliği ve pazarlama alanındaki işletme politikaları da Chen ve arkadaşları (2009) ve Şamiloğlu ve Uslu'nun (2010) politika belirleme konusundaki bulgularının otel işletmeleri açısından da pratikte geçerli olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulguları bütünüyle değerlendirildiğinde ulaşılan politika ifadelerinin Burns (1968) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre, açıklanan (expressed) politikalar kategorisinde ele alınabilir. Bunun yanı sıra ulaşılan politikaların bir kısmı içe dönük, bir kısmı ise dışa dönük politikalar şeklinde değerlendirilebilir. Otel işletmelerinin işletme politikaları ebetteki yalnızca ifade edilmiş politikalarla sınırlı değildir. Araştırmacılara otellerin içe ve dışa dönük ifade edilmemiş politikalarını belirlemek için görüşme ve gözlem gibi diğer nitel araştırma desenleri kullanmaları önerilmektedir.

İlerde yapılacak araştırmalarda otel işletmelerinde işletme politikalarının oluşumuna kimlerin (müşteriler, yasal düzenlemeler, yöneticiler, çalışanlar vs.) nasıl etki ettiğine ilişkin araştırmaların yapılması önerilmektedir. Ayrıca mevcut politikalarla stratejiler arasındaki uyum ile ilgili olarak da araştırmaların yapılmasına gereksinim vardır. Bu çalışma bir yönüyle bu gereksinime vurgu yapmaktadır.

KAYNAKÇA

AKTAN, C.C (2010). Kurumsal Şirket Yönetimi, <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf>. (Erişim: 10.03.2015).

ALTINTAŞ, F.Ç. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, No:2, s.151-168.

ALTUNIŞIK, R. Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı, Adapazarı; Sakarya Yayıncılık.

ARIKAN, R. (2011). Araştırma Yöntem ve Teknikleri, (1. Basım), Ankara; Nobel Yayınları.

BARRES, S. J. (1968). Anatomy of a Business Policy, Industrial Management, February, s. 7-10.

BÖKE, K. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, (4. Baskı), İstanbul; Alfa Basım.

BURNS, J.E. (1968). Characteristics of Business Policy, Industrial Management, April, s.8-11.

CHEN, M.K., Wang, S.C. ve Chiou, C.H. (2009). The E-Business Policy of Global Logistics Management for Manufacturing, International Journal of Electronic Business Management, Vol:7, No:2, s.86-97.

CHUNG, K.H. ve Wright, P. (1998). Corporate Policy and Market Value: A q-Theory Approach, Review of Quantitative Finance and Accounting, Vol: 11, No: 3, s.293-310

CRONQVIST, H. Ve Fahlenbrach, R. (2007). Large Shareholders and Corporate Policies, Research Report from Swedish Institute for Financial Research, No:60. Stockholm, Sweden.

ÇATIKKAŞ, Ö. (2013). Eğitim Alanı: Kurumsal Yönetim İlkeleri, Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi, <http://www.kgk.gov.tr/contents/files/pdf/egitim/marmara/KurumsalYonetim.pdf>, (20.06.2015).

DİNÇER, Ö. (1997). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul; Beta.

ELLIOT, C.J. (1984). Business Policy: Japanese Approach, American Business Review, June, s. 1-11.

EREN, E. (2006). Stratejik Yönetim, Eskişehir; Anadolu Üniversitesi Yayınları.

EUROPA (2011). "Making Sustainable Consumption and Production is a Reality; A Guide for Business and Policy Makers to Life Cycle Thinking and Assessment" <http://ict.jrc.ec.europa.eu/pdf> (Erişim: 10.03.2011).

EVANS, N. , Campbell, D. ve Stonehouse, G. (2003). Strategic Management for Travel and Tourism. First Edition, Oxford, Butterworth- Heinemann.

GRANT, R. M. (2005). Contemporary Strategy Analysis, 5th Edition. Backwell Publishing (UK).

GÜLSÜNLER, M.E. (2005). Kurum Kimliği Süreci Ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi, Cilt: 8, No:1-2, s.281-294.

GÜNEŞ, S. (2012), Rekabet Düzeyi İle Büyüme Arasındaki İlişki: Panel Analizi, Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Cilt: 3, No: 7, 44-54.

HITT, M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E.(2005). Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), 6th Edition. Thomson Corporation, South-Western.

KANTEN, S. ve Kanten, P. (2009). Hat Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Performansı İle İlişkili Etkenler: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yönetim, Vol:20, No:63, s.119-140.

ÖZDEMİR, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 1, No:1, s.323-343.

PFEFFER, J. (1992). Güç Merkezli Yönetim: Örgütlerde Politika ve Nüfuz (Çev: Elif Özsayar), İstanbul; Boyner Holding Yayınları.

SARIIŞIK, M., Akova, O. ve Çontu, M. (2006), Otel Yöneticilerinin Etik Politika ve Yöntemlere Yaklaşımları Üzerine Ampirik Bir Araştırma, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 17, No:1, s.22-34.

SEKARAN, U. (2003) Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 4th Edition. John Wiley & Sons Ltd.

ŞAMİLOĞLU, F. ve Uslu Ş. (2010). Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Stok Politikaları Üzerine İç Anadolu Bölgesinde Bir Araştırma, www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf%5Cbildiri_06.pdf, (Erişim: 15.03.2011).

ÜLGEN, H. ve Mirze, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul; Literatür Yayınları.

WALKER, G. (2003). Modern Competitive Strategy. International Edition, New York; Mc Graw Hill Companies Inc.

WISEGEEK (2015). "What is Institutional Management?" <http://www.wisegeek.com/what-is-institutional-management.htm>, (20.06.2015).

YENİ TTK (2015). "Kurumsal Yönetim Nedir?"
<http://www.yenittk.com/tr/kurumsal-yonetim-kurumsal-yonetim-genel-bilgiler-kurumsal-yonetime-iliskin-genel-bilgiler.html>, (20.06.2015).

YILDIRIM, A. ve Şimsek, H. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 5.Baskı, Ankara; Seçkin Yayıncılık.

YILMAZ, Ö. D. (2014). Tüketici Şikayetlerinin Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Değerlendirilmesi: Konaklama İşletmeleri ve Tur Operatörlerine Yönelik Şikayetler Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol: 28 No:4, s.131-148.

ZAHRA, S.A. ve Covin, J.G. (1993) Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance, Strategic Management Journal, Vol: 14, s.451-478.