

DÜŞÜNCE DEN UYGULAMAYA
OTEL İŞLETMECİLİĞİ

DÜŞÜNCEDEDEN UYGULAMAYA

OTEL İŞLETMECİLİĞİ

Yrd. Doç. Dr. Erkan AKGÖZ



© Bu kitabın Türkiye’deki her türlü yayın hakkı Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti’ne aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

Kapak Tasarımı

Yusuf ÖZALP

Düzenleme

Selma KURUCAN

Baskı

İlksan Matbaası Ltd. Şti.
İvedik Org. San. Bölgesi Ağaç İşleri San. Sit.
521. Sok. No: 35 İvedik / ANKARA
Tel: (0312) 394 39 55

Baskı Yılı

Ocak - 2013

ISBN

978 – 605 – 344 – 029 – 1



Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.

Döğol Caddesi No: 49/B Beşevler, ANKARA
Tel: (0 312) 223 77 73 – 213 32 82 • Faks: (0 312) 215 14 50
info@gazikitabevi.com.tr

www.gazikitabevi.com.tr

*Dualarını eksik etmeyen
Anneme ve Babama...*

ÖNSÖZ

Güntümüz sosyal, kültürel ve ekonomik şartları göz önünde bulundurulduğunda, endüstri toplumundan bilgi ve tüketim toplumuna geçişin yaşandığı gerçeği görülmektedir. Değişen rekabet koşullardan, istenilen düzeyde yararlanabilmek için çağın gerektirdiği yenilikleri ve gelişmeleri yakından takip etmek ve en kısa sürede değişikliklere adapte olmak gerekir.

Turizm sektörü en hızlı değişen ve gelişen sektörlerdendir. Turizm işletmelerini değişime iten en önemli faktörler ise; küreselleşme, rekabet, teknolojik gelişmeler, ulusal ve uluslararası entegrasyonların önem kazanması, insanların bilinçlenmesi ve beklentilerinin değişmesidir. Tüm bu yenilikler, turizm faaliyetini lüks bir faaliyet olmaktan çıkarıp, zorunlu bir faaliyet olmasına neden olmuştur.

Yerli ve yabancı konukların ihtiyaçlarını karşılayan otel işletmeleri; tüm bölge ve ülkeler için önemli birer sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınma aracı olarak görülmektedir. Bu özelliğinden dolayı, otel işletmeleri faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürmesi gerekmektedir. Bu amaçla hazırlanan bu eser, konaklama ihtiyacının ilkel şartlardan, modern işletmelere nasıl ulaştığını ve faaliyetlerin ne şekilde devam ettirilmesi gerektiğine dikkat çekmek için hazırlanmıştır.

Hazırlanan bu eserin hatasız olması için, yoğun bir çaba ve özen gösterilmesine rağmen, birçok hata ve eksiklikler olabilir. Bu konuda göstereceğiniz hoş görüş ve anlayışa teşekkür ederim.

Ocak, 2013

Yrd. Doç. Dr. Erkan AKGÖZ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	vii
-------------	-----

1 OTELCİLİK VE OTELCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

1. OTEL İŞLETMECİLİĞİ.....	3
2. OTEL İŞLETMELERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	4
2.1. Dünyada Otelciliğin Tarihsel Gelişimi.....	4
2.2. Türkiye’de Otelciliğin Tarihsel Gelişimi.....	7

2 OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

1. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	17
1.1. Karşılıklı Konaklama İhtiyacına Göre Oteller.....	17
1.1.1. Merkezi (Şehir) Oteller	17
1.1.2. Resort Oteller	18
1.1.2.1. Kıyı Otelleri	18
1.1.2.2. Dağ Otelleri.....	18
1.1.2.3. Kaplıca (Termal) Oteller	18
1.1.2.4. Tatil Köyleri (Beldeleri)	19
1.2. Ulaştırma Araçlarına Göre Oteller.....	19
1.2.1. Havaalanı Otelleri	19
1.2.2. İstasyon Otelleri	20
1.2.3. Karayolu Kavşak Otelleri	20
1.2.4. Liman Otelleri.....	20
1.3. Faaliyet Sürelerine Göre Oteller	20
1.3.1. Devamlı Oteller.....	20
1.3.2. Mevsimlik Oteller	20
1.4. Mülkiyetlerine Göre Oteller	21
1.4.1. Özel (Şahıs/Kişi) Otelleri.....	21
1.4.2. Kamu Otelleri	21
1.4.3. Karma Oteller	21

1.5. Verilen Hizmete Göre Oteller.....	22
1.5.1. Oteller	22
1.5.2. Otel Garni	22
1.5.3. Apart Oteller	22
1.6. Hukuki Bakımlarına Göre Oteller	23
1.6.1. Turizm İşletme Belgesi Olan Oteller	23
1.6.1.1. Bir Yıldızlı Oteller	23
1.6.1.2. İki Yıldızlı Oteller.....	24
1.6.1.3. Üç Yıldızlı Oteller.....	24
1.6.1.4. Dört Yıldızlı Oteller.....	24
1.6.1.5. Beş Yıldızlı Oteller	26
1.6.2. Beledi (Belediye) Oteller	27
1.7. Büyüklüklerine Göre Oteller	27
1.7.1. Büyük Oteller.....	28
1.7.1.1. Büyük Otel İşletmelerinin Gelişim Biçimleri	28
1.7.1.2. Büyük Otel İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları	30
1.7.2. Orta Büyüklükteki Oteller.....	33
1.7.2.1. Orta Büyüklükteki Otellerin Avantaj ve Dezavantajları	33
1.7.3. Küçük Oteller.....	34
1.8. Diğer Konaklama İşletmeleri.....	34
1.8.1. Motel.....	35
1.8.2. Pansiyon	35
1.8.3. Kampingler	36
1.8.4. Hosteller	37
1.8.5. Dağ Evi (Oberj)	37
1.8.6. Butik Oteller	38
1.8.7. Oto Karavanlar.....	39
2. OTEL İŞLETMELERİNİN DEPARTMANLARI.....	39
2.1. Gelir Getiren Departmanlar	40
2.1.1. Odalar Bölümü.....	40
2.1.2. Yiyecek-İçecek Departmanı.....	40
2.1.3. Yardımcı Departmanlar (Minor Departments)	41

2.2. Gelir Getirmeyen Departmanlar	41
2.2.1. Yönetim Departmanı.....	41
2.2.2. Muhasebe Departmanı	41
2.2.3. Teknik Servis Departmanı	42
2.2.4. Güvenlik Departmanı.....	42
2.2.5. Çamaşırhane Departmanı.....	42
3. OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI	42
Otel İşletmelerinin Genel Özellikleri	46

3 OTEL İŞLETMELERİNİN KURULUŞ YERİ VE FAKTÖRLERİ

1. OTEL İŞLETMELERİNDE KURULUŞ YERİ.....	51
1.1. Otel İşletmelerinde Kuruluş Yeri Faktörleri.....	53
1.1.1. Doğal Faktörler	54
1.1.1.1. İklim.....	54
1.1.1.2. Arazi Yapısı	55
1.1.1.3. Bölgeye Has Doğal Güzellikler	55
1.1.2. Ekonomik ve Sosyal Faktörler.....	55
1.1.2.1. Ulaştırma Olanakları	55
1.1.2.2. Beslenme ve Konaklama İmkânları	56
1.1.2.3. Alt Yapı ve Hizmetler	57
1.1.2.4. Personel Tedariki	57
1.1.2.5. Bölgesel Finansal Politikalar	58
1.1.2.6. Tarihi, Sosyal ve Kültürel Zenginlikler	59
1.1.3. Hukuki Faktörler.....	60
1.1.4. Psikolojik Faktörler.....	60
1.1.5. Aglomerasyon (Toplanma) Koşulları	60

4 OTEL İŞLETMELERİNDE FİNANSMAN

1. OTEL İŞLETMELERİNDE FİNANSMAN	65
2. FİNANSMANIN AMAÇLARI.....	65
3. FİNANSMANIN AŞAMALARI	66
3.1. Otel İşletmelerinde Finansmanın Aşamaları	66

3.1.1. Çekirdek/Proje Aşaması (Seed Capital Stage).....	66
3.1.2. Başlangıç Aşaması (Start-up Stage).....	67
3.1.3. Erken Aşama (Early Stage).....	67
3.1.4. Büyüme- Gelişme Aşaması (Rapid Growth Stage)	67
3.1.5. Yatırımdan Çıkış Aşaması (Exit).....	68
3.1.6. Giderlerin Karşılanması Aşamasında.....	68
4. OTEL İŞLETMELERİNDE FİNANSMAN KAYNAKLARI	68
4.1. Öz Kaynaklar	69
4.1.1. Halka Arz.....	69
4.1.2. Özel Plasman	69
4.2. Dış Kaynaklar	70
4.3. İpotek Kredileri	72
4.4. Kısa Vadeli Ticari Krediler	73
4.5. Özel Finansman Teknikleri	74
4.5.1. Factoring Yöntemi	74
4.5.2. Leasing (Finansal Kiralama) Yöntemi	74
4.5.3. Forfaiting Yöntemi.....	75
4.5.4. Risk Sermayesi Yöntemi.....	76
4.5.4. Barter Yöntemi	77
4.5.6. İş Melekleri Ağı Yöntemi (Business Angels Network)	78
5. OTEL İŞLETMELERİNDE VARLIKLARIN SAĞLANMASI	79
5.1. Yatırım Yaparak veya Satın Alma Yoluyla Sağlanması	79
5.2. Kiralama Yoluyla Sağlanması	79

5 OTEL İŞLETMELERİNDE FİYAT BELİRLEME

1. OTEL İŞLETMELERİNDE FİYAT KAVRAMI	83
2. OTEL İŞLETMELERİNDE FİYAT BELİRLEMENİN AMACI	84
3. OTEL İŞLETMELERİNDE FİYAT BELİRLEMeye ETKİ EDEN FAKTÖRLER	86
3.1. Talep.....	87
3.2. Rekabet Şartları	87
3.3. Maliyetler	88
3.4. Hukuki Faktörler.....	88

4. OTEL İŞLETMELERİNDE FİYATLANDIRMA	89
4.1. Oda Satış Fiyatlarının Belirlenmesi.....	89
4.1.1. Gelir-Gider Tahmini ile Fiyat Belirleme	89
4.1.2. Maliyetlerine Göre Fiyat Belirleme	90
4.1.2.1. Modüler Üretime Göre Fiyat Belirleme Yöntemi.....	91
4.1.2.2. Oda Yatırım Maliyetine Göre Fiyat Belirleme Yöntemi.....	91
4.1.3. Oda Niteliğine Göre Fiyat Belirleme	92
4.1.4. Hubbart Yöntemi ile Fiyat Belirleme.....	93
4.1.5. Oda Fiyatının Belirlenmesinde Dikkat Edilecek Hususlar	95
4.2. Yiyecek-İçecek Fiyatlarının Belirlenmesi	95
4.2.1. Sübjektif Yöntemler.....	96
4.2.1.1. Makul Fiyat Yöntemi	96
4.2.1.2. En Yüksek Fiyat Yöntemi.....	96
4.2.1.3. En Düşük Fiyat Yöntemi	96
4.2.1.4. Sezgisel Fiyat Yöntemi	96
4.2.1.5. Lideri İzleme Yöntemi	96
4.2.2. Objektif Yöntemler	97
4.2.2.1. Çarpan Yolu İle Fiyatlama.....	97
4.2.2.2. Porsiyon Maliyetine Göre Fiyatlama	98
4.2.2.3. Temel Maliyete Göre Fiyatlama	98

6 OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM

1. YÖNETİM	103
1.1. Yönetimin Özellikleri	103
2. OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM	105
2.1. Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Kalitesi	106
2.1.1. Önce Kalite	106
2.1.2. Stratejik Düşünme.....	106
2.1.3. Örgütsel Değişim	106
2.1.4. İstatistiksel Yöntemlerle Çalışma	107

2.1.5. İnsana Saygı	107
2.1.6. Müşteri Odaklılık	107
2.2. Otel İşletmelerinde Yönetici Çeşitleri	108
2.2.1. Yönlendirici Yönetici	109
2.2.2. Destekleyici Yönetici	109
2.2.3. Katılımcı Yönetici	110
2.2.4. Liberal Yönetici	111
2.3. Otel Yöneticilerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar ve Çözümleri	111
3. OTEL İŞLETMELERİNİN YÖNETİM FONKSİYONLARI	113
3. 1. Planlama	114
3.1.1. Planlamanın Faydaları	114
3.1.2. Planlamayı Engelleleyen Faktörler	115
3.1.3. Planlama Türleri	116
3.1.3.1. Stratejik Planlama	116
3.1.3.2. Taktik Planlama	117
3.2. Örgütlenme	117
3.2.1. Örgütlenmede Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	118
3.2.2. Örgütlenmenin Faydaları	119
3.3. Koordinasyon	120
3.3.1. Koordinasyon Türleri	121
3.3.1.1. Dikey Koordinasyon	121
3.3.1.2. Yatay Koordinasyon	121
3.3.1.3. Çapraz Koordinasyon	121
3.3.2. Koordinasyonun Faydaları	122
3.4. Denetim (Kontrol)	122
3.4.1. Denetimin Aşamaları	123

7 OTEL İŞLETMELERİNDE GÜNCEL UYGULAMALAR

OTEL İŞLETMELERİNDE GÜNCEL UYGULAMALAR	127
1. OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)	127
1.1. Dış Kaynak Kullanımı (OUTSOURCING)	127
1.1.1. Dış Kaynak Kullanım (Outsourcing) Türleri	128

1.2. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı	129
1.2.1. Otel İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanma Nedenleri	130
1.2.2. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanmanın Avantajları	131
1.2.2.1. Maliyet Düşürme	131
1.2.2.2. Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesi	131
1.2.2.3. Esnekliğin Artırılması	131
1.2.2.4. Sunulan Hizmetin Geliştirilmesi	132
1.2.3. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanmanın Dezavantajları	132
2. OTEL İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ (REENGINEERING)	134
2.1. Değişim Mühendisliği	135
2.1.1. Değişim Mühendisliğinin Aşamaları	136
2.1.2. Değişim Mühendisliğinin Amaçları	136
2.1.3. Değişim Mühendisliğinde Başarı Faktörleri	138
2.1.4. Değişim Mühendisliğinde Başarısızlık Faktörleri	139
2.2. Otel İşletmelerinde Değişim Mühendisliği	140
2.2.1. Otel İşletmelerinde Değişim Mühendisliğine İten Faktörler	140
2.2.2. Otel İşletmelerinde Değişim Mühendisliğinin Avantaj ve Dezavantajları	142
2.2.2.1. Otel Sektöründe Değişim Mühendisliğinin Avantajları	142
2.2.2.2. Otel İşletmelerinde Değişim Mühendisliğinin Dezavantajları	143
3. OTEL İŞLETMELERİNDE YENİLİK YÖNETİMİ	144
3.1. Yenilikçilik (INNOVATION)	145
3.1.1. Yenilikçilik (Innovation) Türleri	146
3.1.2. Inovasyonun Özellikleri	147
3.1.3. Inovasyon Süreci	147
3.2. Otel İşletmelerinde Yenilikçilik	148
3.2.1. Otel İşletmelerinde Inovasyonu Engelleyen Faktörler	149
3.2.1.1. Inovasyonu Engelleyen İç Kaynaklar	149
3.2.1.2. Inovasyonu Engelleyen Dış Kaynaklar	150
3.2.2. Otel İşletmelerinde Inovasyonu Engelleyen Faktörlerin Çözüm Yöntemleri	150

4. OTEL İŞLETMELERİNDE YETENEK YÖNETİMİ (TALENT MANAGEMENT).....	151
4.1. Yetenek Yönetimi (Talent Management).....	152
4.1.1. Yetenek Yönetim Süreci.....	153
4.1.2. İşletmelerde Yetenek Yönetiminin Nedenleri.....	155
4.2. Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetimi.....	158
4.2.1. Yetenek Yönetimine Dayalı Otel İşletmeleri.....	158
4.2.2. Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetiminin Üstünlükleri.....	159
KAYNAKÇA	163

**OTELCİLİK VE
OTELCİLİĞİN
TARİHSEL GELİŞİMİ**



1. OTEL İŞLETMECİLİĞİ

İnsanlar tarihin her döneminde değişik amaçlar doğrultusunda seyahat etmişlerdir. Seyahate çıkan bir insanın turist kabul edilebilmesi için de gittikleri yerlerde en az bir geceleme yapması gerekmektedir. İlkçağlarda seyahat edenler barınma ihtiyaçlarını sağlamak için başlangıçta mağaralardan faydalanmışlardır. Daha sonraki dönemlerde ise, seyahat edenlere konaklama, yiyecek-içecek imkânlarının sağlandığı ve Romalı rahiplerin yönettiği “Roma Hospice”ler gelişmiştir.¹

Ortaçağ boyunca gezginler ve haç için kutsal yerlere gidenler, manastırların ve kiliselerin misafirhanelerinde konaklamışlardır. Gezginler bu tür yerlerin bulunmadığı kent, kasaba ve köylerde ise tanrı misafiri olarak evlerde barınmışlardır. Zamanla ülkeler ve birbirinden çok uzak yöreler arasındaki ticaret geliştikçe, barınma ve konaklama ihtiyacı da giderek artmıştır. Manastır ve kiliseler gibi dini kuruluşların yanı sıra krallar da misafirler için özel konutlar yaptırmaya başlamıştır.

Ortaçağda kentleşme ve ticaretin gelişmesiyle yollar üzerindeki durak ve konaklama yerleri gelişmiştir. Bu konaklama yerlerinden en önemli olanı ise hanlar olarak kabul edilmektedir. Tarihte yollar üzerinde ilk konaklama tesisleri Romalılar devrinde yapılmış ve kullanılmıştır.²

O dönemde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde yolculuk yapan kişilerin hayvanları ayrı yerlerde, kendileri ise hiç tanımadıkları kimselerle aynı mekânda dinlenmek ve yeme-içme gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak mecburiyetinde kalmışlardır. Artan rekabet koşullarına bağlı olarak yolcuların dinlenme ve yemek yedikleri yerler birbirlerinden ayrılmış ve günümüz konaklama işletmesi şeklinde faaliyet göstermeye başlamıştır.

Otel işletmeleri, tarihi süreç içerisinde şekil ve içerik bakımından pek çok değişiklik göstermiştir. Otel işletmeleri değişik nedenlerle seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, pek çok ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bununla birlikte otel işletmeleri; sadece insanların sürekli ikamet ettikleri yerler dışındaki konaklama ihtiyacını değil, yeme-içme, eğlence ve diğer sosyal ihtiyaçlarını da karşılamak için faaliyet göstermektedirler.

Otel işletmeleri, turizm sektörünün temelini oluşturan turistlerin, mal ve hizmetlerini karşılayan işletmelerdir. Her insanın değişik kültür yapısı olabileceği gibi konaklama işletmelerinden beklentileri de farklı olabilmektedir.

¹ Burhan Şener; **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Kitapevi, Ankara, 2001, s. 4.

² Saime Oral; **Otel İşletmeciliği ve Otel Verimlilik Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s. 21.

Bu beklentilere cevap verebilmek için de otel işletmeleri teknolojik gelişmelere ve rekabet koşullarına bağlı olarak sürekli gelişme göstermişlerdir.

2. OTEL İŞLETMELERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsanlar var olduklarından beri seyahat etmektedirler. M.Ö. 4000 yıllarında Sümerler tarafından tekerleğin bulunmasıyla bu seyahatler büyük bir hız kazanmıştır. Ticaretin gelişmesiyle canlanan ipek ve baharat yolları boyunca konaklama ve yiyecek-içecek birimleri oluşmuştur.

Buhar gücünün ulaştırma araçlarında kullanılması, sanayinin gelişmesi gibi etkenler konaklama işletmelerinin gelişmesine neden olmuştur. Bunun sonucunda da otel işletmeleri ülke ekonomilerin en önemli işletmeleri haline gelmiştir. Bu gelişme sürecinin daha iyi anlaşılması için dünyadaki ve Türkiye'deki gelişmelerin ayrı ayrı incelenmesinde fayda görülmektedir.

2.1. Dünyada Otelciliğin Tarihsel Gelişimi

Turizmin temelini seyahatler oluşturmaktadır. İlkçağlarda seyahatler için en elverişli yol deniz yolu olarak kabul edilmekteydi. Deniz yolunu ise ilk olarak Fenikeliler tüccarlar kullanmışlardır. Fenikeliler ile birlikte deniz yolunu Yunan ve Romalılar da tercih etmeye başlamışlardır. Romalılar topraklarını genişletince her yere deniz yolu ile ulaşmak mümkün olmamış, karayolu ile seyahatler de tercih edilmiştir. Karayolu ile yapılan seyahatlerde barınma ihtiyacını karşılamak için mağaralar ve ağaç kovuklarından faydalanılmıştır. Daha sonra ise çevredeki doğal malzemeler kullanılarak, özel barınma yerlerinin yapıldığı görülmüştür.

İlerleyen tarihlerde yerleşik hayata geçilmesi, bölgeler ve ülkeler arasındaki ticaretin gelişmesiyle, konaklama ihtiyacı daha fazla hissedilmeye başlamıştır. Bu ihtiyacı karşılamak için birçok manastır ve dini kuruluşlar yolculara ücretsiz konaklama ve yiyecek-içecek hizmeti sunan hanlar olarak görev yapmışlardır.³ Hanlar ilk olarak Romalılar zamanında faaliyet göstermiştir. Romalılar karayolu ile askeri, politik ve dini amaçlarla seyahate çıkan tüccar ve bilginlerin güvenli seyahat etmeleri için hanlara ayrı bir önem vermişlerdir.⁴

Hanlar, konaklama işletmeciliğinin temelini oluştursa da "otel" sözcüğünün ilk olarak günümüzden yaklaşık olarak 200 yıl önce Fransa'da, daha sonra ise 1760 yılında İngiltere'de han anlamına gelen "Inn" kelimesi ile kullanılmıştır. Bu kelimeyi de Devonshire beşinci dükü kullanmıştır.⁵

³ S. Oral; a.g.e. s. 22.

⁴ David W. Howell; **Passport an Introduction to the Travel and Tourism Industry**, Thomson Delmar Learning, 1992, s. 10

⁵ S. Oral; a.g.e. s. 24.

Otel kavramı Amerika’da ilk olarak 1796 yılında kullanılmaya başlanmış ve 1794 yılında New York’da açılan 70 odalı “City Hotel” ilk otel olarak tarihteki yerini almıştır⁶. Bu otel bugünkü anlamıyla olmasa da otel fonksiyonunu yerine getiren ilk bina olarak tarihteki yerini almıştır.

Daha sonra Boston’da, 1829 yılında açılan 170 odalı “Tremont House”, ilk birinci sınıf otel olarak kabul edilmektedir.⁷ Bu otelin ilk modern otel olarak kabul edilmesinin nedeni ise otelcilik alanına getirmiş olduğu birtakım yeniliklerdir. Bu yeniliklerden bazıları ise şunlardır:

- ✓ Otel odalarında kapıları kilitlenebilir, tek ve çift kişilik odalar ilk kez bu otelde hizmete girmiştir.
- ✓ Konukların banyo ve lavabolarda kullanması için ücretsiz sabunun verilmesi, bugünkü anlamda bukletin kullanılmasına öncülük etmiştir.
- ✓ Fransız mutfağına has yemek ve servis hizmetler ilk kez Tremont House’da sunulmuştur.
- ✓ Konukların eşyalarını (bavul, valiz vb.) taşıyan hamal bugünkü anlamıyla bellboyların istihdamı da bu otelde görülmüştür.
- ✓ Resepsiyon ile odalar arasında iletişimi sağlayan sistem ilk olarak bu otelde kurulmuştur.
- ✓ Kaliteli hizmet sunmak için üst düzey yöneticilere hizmet içi eğitim programı yine bu otelde uygulanmıştır.



Resim 1: Tremont House Oteli

⁶ William Gray and Salvatore Liquori; **Hotel and Motel Management and Operations**, Prentice-Hall, 2002, s. 7.

⁷ W.Gray and S. Liquori; a.g.e. s. 7.

Sanayinin ve ticaretin gelişmesi ile seyahat sürelerinin kısalmasıyla konaklama işletmelerinin sayıları artmıştır. Rekabetin artmasıyla da konaklama işletmeciliği her geçen gün daha fazla önem kazanmıştır. Konaklama sektöründe yaşanan gelişmelerin büyük bir çoğunluğu önce Amerika’da yaşanmış daha sonra tüm dünyaya yayılmıştır. Otelcilik sektöründe yaşanan belli başlı olaylar şu şekilde özetlenebilir⁸:

- ✓ Otel odasında ilk olarak su sistemi 1834 yılında **Astor Hotel**’de kullanılmaya başlanmıştır.
- ✓ İsmi belirtilmeyen bir otelde 1853 yılında ilk kez buharla çalışan asansör kullanılmıştır.
- ✓ Amerika’nın San Francisco şehrinde 1875 yılında 5 milyon dolara “**The Place**” oteli inşa edildi. Toplam 800 odası bulunan bu otel, dönemin en büyük oteli olarak tarihteki yerini almıştır.
- ✓ Aleksander Graham Bell tarafından 1876 yılında icat edilen telefon, 1894 yılında New York’da “**Netherlands Hotel**”in her odasında kullanılmaya başlanmıştır.
- ✓ Ellsworth M. Statles 1907 yılında her odasında banyo sistemi olan otelleri faaliyete geçirmiştir.

Bu gelişmelerle birlikte otelcilik alanındaki tarihsel gelişmeleri kronolojik olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:⁹

- ✓ 1794 New York’ta ilk kent oteli olan City Hotel açıldı.
- ✓ 1801 – 1820 Tavernalar otel haline gelmeye başladı.
- ✓ 1825 New York’ta The Canal Otel’de ilk kez havagazı kullanılmaya başlandı.
- ✓ 1834 Amerika’da demiryolu istasyonlarının yakınılarında otel işletmeleri hizmet sunmaya başladı.
- ✓ 1846 Otellerde kaloriferli ısıtma sistemi ilk kez The Exchange Hotel’de kullanılmaya başlandı.
- ✓ 1848 Otellerde emanet kutusunun kullanılmasına ilk kez Bostanda bir otelde başlandı.
- ✓ 1859 Otellerde ilk kez asansör Amerika’da kullanılmaya başlandı.
- ✓ 1870 Otellerde spor alanlarının müşterilerin hizmetine sunuldu.
- ✓ 1882 Elektrikle aydınlatma ilk kez New York’taki Hotel Everest’te kullanıldı.

⁸ W.Gray and S. Liquori; a.g.e. s. 7.

⁹ Nazmi Kozak; **Otel İşletmeciliği Kavramlar- Uygulamalar**, (Dündar Denizer, N. Tetik, M. Akoğlan, M. Yeşiltaş, M. Kozak (Editör: Nazmi Kozak)), Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1995. s. 15.

- ✓ 1935 Hilton ve Sheraton gibi zincir otel işletmelerinin ilk örnekleri açılmaya başladı.
- ✓ 1942 – 1945 İkinci Dünya Savaşı yıllarında oteller ile motellerin bir bölümü askeri kamp olarak kullanılmaya başlandı. Ancak savaşın hemen ardından otelcilikte çok büyük gelişmeler yaşandı.
- ✓ 1950 – 1970 Küçük ölçekli oteller yaygınlaşmaya başladı.
- ✓ 1960 Oteller ile motellerin farklı amaç ve işlevleri olduğu kabul edildi ve sınıflandırmalar yapılmaya başlandı.

Özellikle seyahat endüstrisinin gelişmesi, güvenlik sistemlerinin artması, ülkeler arası seyahatlerde vize ve pasaport ile ilgili prosedürlerin kolaylaştırılması gibi birçok gelişme otelcilik endüstrisine yeni tesisler kazandırmıştır. Modern teknolojiye uygun inşa edilen otel işletmeleri ülke ekonomilerine büyük katkılar sağlamıştır.

Ülke ekonomileri için önemli bir yere sahip olan otellerin standart kalitede olması gerekliliği 1952 yılında ortaya çıkmıştır. Bu amaçla Uluslararası Otel Sahipleri Birliği (UOSB), her ülkede otel yapısını tanımlayan kriterleri şöyle belirlemiştir:¹⁰

- a) Yönetimiyle olduğu kadar donanımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmalıdır.
- b) Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- c) Müşterilerle kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- d) Otelcilik endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendisini zorunlu saymalıdır.
- e) Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- f) Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

2.2. Türkiye’de Otelciliğin Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de turizm, bakanlık düzeyinde ilk olarak 1960’lı yıllarda ele alınmıştır. Buna istinaden otelciliğin tarihi de bu zaman ile ilişkilendirilmektedir. Ancak Türk otelcilik tarihinin yaklaşık bin yıl kadar önce han ve kervansaraylar ile başladığını söylemek mümkündür. Orhun Kitabelerinde ise Moyanlık denilen konaklama yerlerinden bahsedilmektedir. Moyanlık, aslında Türklerin “hayır ve yardım” yurdu olarak kurdukları bir konaklama, geceleme tesisleri olarak kabul

¹⁰ Fermani Maviş; **Otel İşletmeciliği**, Anadolu Üniversitesi Yayını Eskişehir,1994, s.42.

edilmektedir. Moyanlık ile bugün otel olarak adlandırılan konaklama işletmelerinin ilkinin Türklerin kurduğu söylenebilir. Daha sonra kervansaray olarak anılan bu yerler Anadolu'da Selçuklular ve Osmanlılarca en mükemmel düzeye ulaştırılmıştır¹¹.

Kervansaray, kelime olarak Farsça (Kârban-Kervan) Kârban Saray'dan türetilmiştir. Kervansaraylar, kervanları ile seyahat eden yolcuların konaklamaları için büyük ve ana yollar üzerinde inşa edilen hayır amaçlı yapılardır.¹² Selçuklu kaynaklarında ve kitabelerinde kervansaraylara "han" ve "ribat" da denilmektedir. Anadolu'da kervansaray, han ve ribat kelimeleri çoğu zaman aynı anlamda kullanılmıştır.¹³

Kervansaraylar, ticaret yollarının işler durumda olmasını sağlayan en önemli yapılardır. Anadolu Selçuklular devrinde XIII. Yüzyılın ilk yarısında, Anadolu'nun kervan yollarında yapılmış kervansaraylar, seyahat eden insanların hayvanlarıyla birlikte konaklayabileceği, gerektiğinde hayvanların değiştirilebileceği, saldırılara ve olumsuz doğa şartlarına karşı dayanıklı, çoğunlukla su ve ormana yakın yerlere inşa edilmiş yapılardır.¹⁴

Bugün bir kısmı harap, bir kısmı oldukça iyi durumda bulunan çok eski devirlerde yapılmış olan kervansaraylardan birkaçı otel olarak kullanılmaktadır. Bunlara Kuşadası'ndaki Öktüz Mehmet Paşa Kervansarayı ile Edirne'deki "Rüstem Paşa Kervansarayı örnek olarak gösterilebilir.



Resim 2: Öktüz Mehmet Paşa Kervansarayı

¹¹ B. Şener; a.g.e., s. 8.

¹² **Ana Britannica**; "Kervansaray" mad., Ana Yay., C. 13, İstanbul 1992, s. 211.

¹³ Osman Turan; "Selçuklu Kervansarayları", Selçuklular ve İslamiyet, Nakışlar Yayınevi, İstanbul 1980, s. 186;

¹⁴ B. Şener; a.g.e. s. 9.



Resim 3: Rüstem Paşa Kervansarayı

Osmanlılar zamanında ise kervansaraylar ile birlikte hanların faaliyet gösterdiği görülmektedir. Hanlar, kervansaraylar gibi vakıf olarak değil ticari işletme olarak faaliyet göstermişlerdir. Bu özelliğinden olsa gerek kervansaraylara göre daha gelişmiş bir planları vardır. Hanların, zemin katlar depo, ahır, tamirhane gibi servis kısımlarına ayrılmış, üst katları ise tamamen yolcuların konaklaması için kullanılmıştır.

Hanlar, kervansarayların bulunmadığı yol boyu yerleşim birimlerinde kurulan tek konaklama tesisleridir. Hanlarla kervansarayları birbirinden ayıran en önemli özellikler ise şunlardır:

- a) Hanlar özel teşebbüse ait ticari konaklama tesisleridir. Kervansaraylar ise vakıflarca işletilen hayır kuruluşlarıdır.
- b) Kervansaraylarda yatmak için kullanılan odaların kapıları kapalı değildir. Mahremiyeti yoktur. Buna karşılık hanlarda aileler için özel odalar bulunmaktadır.¹⁵
- c) Kervansaraylar genel olarak ipek ve baharat yolu üzerinde inşa edilirken, hanlar yerleşim yerlerinde kurulmuştur.
- d) Kervansaraylar vakıf olarak hizmet gösterdiği için en fazla 3 gece ücretsiz konaklama yapılmaktadır. Hanlarda ise ücretsiz konaklama hizmeti verilmemektedir.

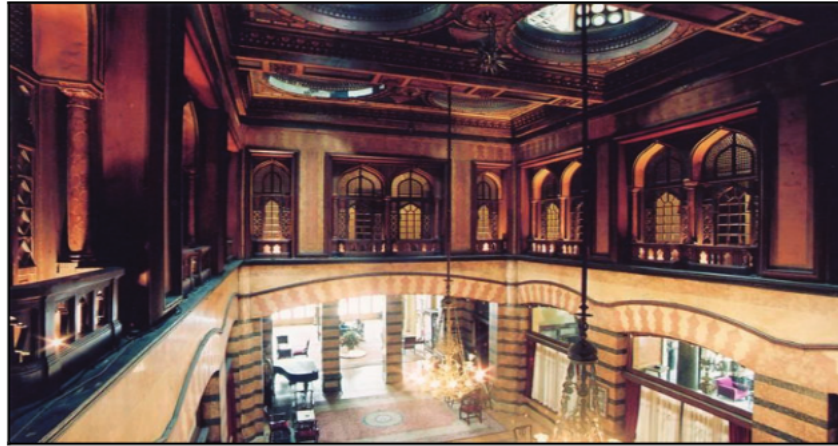
Bu karşılaştırmaya dayanarak günümüz otel kavramının geçmişteki yansımalarının hanlar olduğu söylenebilir. Ülkemizde bugün tanımlanan otel

¹⁵ B. Şener; a.g.e. s. 10.

kavramına uygun ilk otel, Wagon Lits şirketi tarafından Şark Ekspresi ile İstanbul'a gelen Avrupalıları ağırlamak amacıyla 1892 yılında İstanbul Tepebaşı'nda yaptırılan Pera Palas Oteli'dir. Pera Palas otelinin 120 odası, 200 yatak kapasitesi bulunmaktadır.¹⁶



Resim 4: Pera Palas Oteli Dış Görünüşü



Resim 5: Pera Palas Oteli İç Görünüşü

¹⁶ F. Maviş; a.g.e. s. 14.

Daha sonra Avrupalı zenginlerin Orient Express ile İstanbul'a geldiklerinde konaklayacakları otel kuruldu. Otel İstanbul İstiklal Caddesinde Mıgırđıç Tokatlıyan isimli bir Ermeni tarafından 1897 yılında kuruldu.¹⁷ Bu otel zamanın devlet erkânı, sosyetesı ve burjuva takımının rağbet ettiği mekânlardan birisiydi. 1950'lerde yerine iş hanı yapılmak üzere yıkım kararı alındı. 1954'te yanarak yıkılınca yerine emekli sandığı tarafından Büyük Tarabya Oteli yapıldı.¹⁸ Pera Palas ile Tokatlıyan otelleri o zaman için Avrupa'nın ve Ortadođu'nun en lüks otelleri arasında gösterilmekteydi.



Resim 6: Tokatlıyan Oteli

Cumhuriyet döneminin ilk oteli ise M.Kemal Atatürk'ün emriyle yaptırılan Ankara Palas'tır. Otelin tarihsel gelişimi T.C. Dışışleri Bakanlığı'nın sayfasında şu şekilde yer almaktadır: Ankara Palas'ın ilk tasarımı Mimar Vedat TEK tarafından hazırlanmıştır. Binanın yapımına 1924 yılında başlanmış, ancak yapının temeli atıldıktan sonra Vedat Bey işi bırakınca yarım kalan bina, Mimar Kemalettin Bey'in yeni tasarımına göre tamamlanmıştır. Mimar Kemalettin Bey'in 13 Temmuz 1927'de yapımı tamamlanmayan inşaat şantiyesinde öldüğü nazar-ı dikkate alınacak olursa, binanın ancak 1927 yılı sonbaharında tamamlanarak işletmeye açılmış olabileceği düşünölmektedir.

¹⁷ <http://www.itusozluk.com/goster.php/tokatl%FDyan+oteli>, Erişim Tarihi: 24.08.2010.

¹⁸ http://tr.wikipedia.org/wiki/Tokatl%C4%B1yan_Oteli, Erişim Tarihi: 24.08.2010.

Bina, "Palas Otelcilik" Anonim Şirketince, Vakıflar Genel Müdürlüğü'nden kiralanıp, 1969 yılına kadar otel olarak işletilmiştir. Palas Otelcilik iflas edince, otelin eşyası icra yoluyla Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne geçmiştir. 1972 yılında "Oleyis Sendikası" tarafından bina yeniden onarılarak 1975 yılına kadar otel olarak işletilmeye devam edilmiştir. 1975 yılında Vakıflar Genel Müdürlüğü'nce bir kez daha el konulan bina, bu defa Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın kullanımına verilmiştir.

1976-1982 yılları arasında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na büro ve sergi amacıyla kullanılan bina, 1982 yılında Dışişleri Bakanlığı tarafından restore edilerek 29 Ekim 1983 günü tertiplenen kabul resmiyle "Ankara Palas Devlet Konukevi" olarak hizmete açılmıştır.¹⁹

Daha sonra 1931 yılında İstanbul'da Park Oteli hizmete girmiştir. Uzun yıllar Türk turizmine hizmet veren Park Otel, Büyük Sürmeli Oteller grubu tarafından satın alınmıştır. Modern yapıya uygun beş yıldızlı otel yapılmak amacıyla yıkılmıştır.

Modern Türk turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel ise İstanbul Hilton'dur. 1950 yılında Türk Hükümeti ile Hilton şirketi arasında yapılan anlaşma sonucunda 15 Haziran 1955 yılında 29. Hilton Oteli olarak hizmete girmiştir. 1965-1966 yıllarında otelin ek binası da yapılarak genişletilmiş, 410 oda ve 770 yatak kapasitesine ulaşmıştır. İstanbul Hilton, **Hilton Rezervasyon Sistemi** ile pazarlanmakta ve uluslararası Hilton standartlarına uygun hizmet vermektedir.²⁰

Merkezi konumu, her türlü teknolojiyi sunan toplantı odaları ve kongre merkezi, lüks odaları, mükemmel Boğaz manzarası ve yüksek servis standartları ile Hilton İstanbul'da;

- 5'i süit, 499 oda
- Executive Katlar ve Executive Lounge
- Tam donanımlı Business Center
- Her türlü organizasyona imkan veren 27 toplantı odası ve açık hava mekanları
- 3,000 kişi kapasiteli Hilton Kongre ve Sergi Merkezi
- The Roof Restaurant, Bosphorus Terrace, Veranda Bar & Grill, Sports Bar, Manolya Restaurant ve Pool Café
- İstanbul'un en büyük açık otel havuzu

¹⁹ http://www.mfa.gov.tr/ankara-palas_in-tarihcesi.tr.mfa, Erişim Tarihi: 24.08.2010.

²⁰ B. Şener; a.g.e. s. 10.

- Sağlık Kulübü dahilinde yüzme havuzu, tenis ve squash kortları, fitness center, koşu parkuru, sauna, hamam ve masaj odası
- Tüm odalarda, toplantı odalarında ve ortak alanlarda Wi-Fi hizmeti verilmektedir²¹.

Emekli Sandığı, büyük ve modern teknolojiye dayalı turistik tesisler kurmak suretiyle, modern turizmin başlamasını, turizm imkânlarının gelişmesini ve harekete geçirilmesini sağlamıştır. Bu amaçla 1958 yılında Emekli Sandığının ortak olduğu Emek İnşaat ve İşletme A.Ş. kurulmuştur.²² Emek İnşaat ve İşletme A.Ş., İzmir’de Büyük Efes, İstanbul’da Maçka ve Tarabya, Ankara’da Stad ve Büyük Ankara, Bursa’da Çelik Palas gibi oteller inşaa ederek ya işletilmekte ya da yerli ve yabancı işletmelere kiralamaktadır.

Turizm sektörüne, konaklama ve yan hizmet dallarında yatırımlar yapmak, yapılacak yatırımlara kredi vermek amacıyla Bakanlar Kurulunun 23.6.1955 tarih ve 4/5413 sayılı kararıyla T.C. Turizm Bankası kurulmuştur. 1955 yılında faaliyetlerine başlayan banka, 1956 yılında Kilyos’da ilk tesisini açmıştır.²³

Türkiye’de otel işletmeciliğinin tarihsel gelişimi, kronolojik olarak aşağıda belirtildiği gibi özetlenebilir:

- ✓ 795 Kervansarayların ilk örneklerinden olan “Ribatlar” inşa edildi.
- ✓ 1019 – 1020 “Ribat-ı Mahi”, Gazneli Mahmut tarafından yaptırıldı.
- ✓ 1229 Sultan Han inşa edildi.
- ✓ 1892 Pera Palas Oteli açıldı.
- ✓ 1897 Tokatlıyan Oteli hizmete girdi.
- ✓ 1931 Park Otel hizmet sunmaya başladı.
- ✓ 1950 Emekli Sandığı ile Hilton Otelleri arasında otel yapımı anlaşması imzalandı.
- ✓ 1955 İstanbul Hilton Oteli işletmeye açıldı.
- ✓ 1955 T.C. Turizm Bankası A.Ş. turizm sektörüne finansman desteği sağlamak ve öncü turizm işletmelerini kurmak amacıyla kuruldu.
- ✓ 1956 Divan Oteli hizmete girdi.
- ✓ 1957 Kilim Oteli açıldı.
- ✓ 1961 Ankara Otelcilik Lisesi eğitim-öğretime başladı.

²¹ <http://www.hilton.com.tr/Tr/hiltonistanbul/default.asp>, Erişim Tarihi: 20.08.2010

²² B. Şener; a.g.e. s. 11

²³ Çiğdem Öner; **Seyahat Ticareti**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1997, s. 23.

- ✓ 1963 Turizm ve Tanıtma Bakanlığı kuruldu.
- ✓ 1983 Turizm Teşvik Kanunu (2634 sayılı kanun) yürürlüğe girdi.
- ✓ 1989 Turban Turizm A.Ş. kuruldu.
- ✓ 2002 İlk Kongre Oteli, Grand Cevahir Hotel & Kongre Merkezi adıyla İstanbul'da hizmete girdi.

**OTEL İŞLETMELERİNİN
SINIFLANDIRILMASI**



1. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Seyahate çıkan bir kişinin turist, olarak kabul edilebilmesi için gerekli olan şartlardan en önemlisi, gittiği yerde en az bir geceleme yapmasıdır. Seyahat eden kişilerin barınma ihtiyacı ilk önceleri karayolu kavşaklarında veya güzergâhlarında kurulan hanlarda karşılanmaktaydı. Seyahatler ve turizm faaliyetlerinin gelişmesi ile birlikte hanlar, değişik amaçlarla seyahat eden yolcuların, barınma ihtiyacını karşılamakta zorlanmışlardır. Turizmin gelişmesi ve çeşitlenmesine paralel olarak konaklama tesisleri de işlevsel olarak farklılık ve çeşitlilik göstermeye başlamıştır.

En basit anlamıyla seyahat eden yolcuların geçici bir süre barınma ve konaklama ihtiyacını gidermek amacıyla kurulmuş olan tesislere otel denilmektedir. “**Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik**” ise otelleri şöyle tanımlamaktadır: Oteller, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir.²⁴

Otel, yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddî; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında temin eden ekonomik, sosyal ve hukuki bakımdan disiplin altına alınmış işletmelerdir.²⁵

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi oteller, çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmalıdır. Bu sınıflandırma şu şekilde yapılabilir:

1.1. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacına Göre Oteller

1.1.1. Merkezi (Şehir) Oteller

Daha çok konferans, kongre vb. toplantılara katılmak amacıyla incentive ve kongre turizmi kapsamında yer alan müşteri profiline hizmet veren otel işletmeleridir.

Bu tip oteller büyük şehirlerde iş ve ticaret merkezlerinde ya da bu merkezlere yakın yerlerde kurulan işletmelerdir. Merkezi otel işletmelerinin hizmetlerinden daha çok iş amaçlı seyahatlerde bulunanlar faydalandığı için müşteri devir hızı oldukça yüksek olan otellerdir.²⁶

²⁴ Resmi Gazete; 21 Haziran 2005, Sayı No: 25852

²⁵ Hasan Olalı ve Meral Korzay; **Otel İşletmeciliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş. İstanbul, 1993, s. 25.

²⁶ R. M. Angelo, A.N. Vladinir; **An Introduction to Hospitality Today**, Educational Institute of the AHMA, Michigan, 1994, s. 120.

Herhangi bir otel işletmesinin müşteri devir hızı hesaplanırken aşağıdaki yöntem kullanılmaktadır.

$$\text{Müşteri Devir Hızı} = \frac{\text{Ayrılan Müşteri Sayısı} \times 100}{\text{Ortalama Müşteri Sayısı}}$$

1.1.2. Resort Oteller

Uzun süreli tatil geçirmek, dinlenmek, deniz, güneş ve kumsaldan yararlanmak isteyenlerin, amaçlarına uygun olarak inşa edilmiş olan otellerdir.

Resort otellerde, konaklama süresi uzun olduğundan her türlü hizmet birimine ve rekreasyonel alanlara yer verilmektedir. Sunulan hizmetlerin standartlara uygun olması zorunluluk arz etmektedir. Resort oteller, faaliyet gösterdiği bölgelere ve sunduğu hizmete göre dört değişik şekilde sınıflandırılmaktadırlar.

1.1.2.1. Kıyı Otelleri

Klasik turizm tanımına uygun olarak dinlenmek, eğlenmek, denize girmek, kumdan ve güneşten faydalanmak; doğa ile baş başa kalmak isteyenlerin ağırlandığı otel işletmeleridir.

Kıyı otelleri genellikle tur operatörü ve seyahat acenteleri aracılığı ile oda satışını gerçekleştirmektedirler. Bu özelliğinden dolayı bireysel konuklara (rezervasyonlara) pek fazla önem vermemektedirler.

1.1.2.2. Dağ Otelleri

Dağ havası almak, dinlenmek ve özellikle kış sporları yapmak amacıyla seyahat eden kişilere hizmet veren otellerdir. Genellikle, yerleşim merkezlerinin dışında, turistik yollarla bağlantılı olmak üzere su kenarlarında, kış ve dağ sporlarının yapılabileceği, doğal güzellikleri bulunan dinlenmeye elverişli yerlerde kurulan otel işletmeleridir.²⁷

1.1.2.3. Kaplıca (Termal) Oteller

Sağlığı bozulan veya sağlıklarını korumak amacıyla kaplıca ve şifalı suların bulunduğu bölgelerde kurulan otel işletmeleridir.

Kaplıca tesisleri, ilgili yönetmelikte şu şekilde tanımlanmaktadır: Termal tesisler; toprak, yer altı, deniz ve iklim kaynaklı doğal tedavi unsurlarının tedavi edici faktör olarak kullanıldığı kaplıcalar, içmece ve iklim kür merkezleri ile buralarda kurulan tedavi ve rekreasyon amaçlı üniteleri içeren tesislerdir.²⁸

²⁷ İsmet Barutçugil; **Turizm İşletmeciliği**, Beta Basım, Yayım ve Dağıtım, 1989, s. 54.

²⁸ Resmi Gazete, 21 Haziran 2005, Sayı No: 25852.

1.1.2.4. Tatil Köyleri (Beldeleri)

Tatil köyleri; doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, tüm cephelerinde en fazla üç katlı olarak görülen yapılardan oluşan ve en az seksen odalı tesislerdir.²⁹

Tatil köylerinde çocuk bahçesi, eğlence, spor ve rekreasyonel alanlar ile açık yüzme havuzu bulundurmamak mecburidir. Ayrıca bu tesislerin sınırları belirlenip güvenlik altına alınmalı ve girişte güvenlik kulübesi ile otopark bulunmalıdır.

Hizmet durumuna göre tatil köyleri iki sınıfa ayrılır. Yerleşim özellikleri, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve servis yönlerinden üstün özellikler gösteren, ek olarak; eğlence, spor imkânları, alakart servis veren lokanta, hamam, sauna ve çocuk yuvası bulunan tatil köyleri birinci sınıf tatil köyü, diğerleri ise ikinci sınıf tatil köyü olarak sınıflandırılır.³⁰

1.2. Ulaştırma Araçlarına Göre Oteller

Ulaştırma araçlarına göre oteller, genel olarak aşağıda belirtilen şekilde dört ayrı grupta değerlendirilir.

1.2.1. Havaalanı Otelleri

Havaalanı otelleri, büyük havaalanlarına ne fazla 5 kilometre mesafe içerisinde ve daha yakınlarında kurulmuş olan otellerdir.³¹ Havaalanı otelleri, özellikle uluslararası uçuşlara müsait, büyük hava limanlarına yakın yerlerde kurulup faaliyet gösteren otellerdir.

Havaalanı otelleri sundukları hizmetin niteliğine göre iki ayrı kategoride değerlendirilmektedirler: Bunlardan birincisi uluslararası havaalanları yakınında bulunan büyük otellerdir. Bu oteller klasik şehir oteli niteliğinde hizmet sunmaktadırlar. İkincisi ise; birkaç saatlik uyku ihtiyacı olan yolcuların yararlandığı, havaalanı içerisinde faaliyet gösteren küçük otellerdir.

Bu otellerin tipik müşterileri iş seyahati yapanlar, havayolu ile seyahat ederken kısa süreli kalış yapanlar ya da uçağı iptal edilenler ya da ertelenenler ve havayolları personelidir.³²

²⁹ Resmi Gazete, 05 Mart 2011, Sayı No: 27865.

³⁰ Resmi Gazete, 05 Mart 2011, Sayı No: 27865.

³¹ A.Randel Smith and D. John Lesure; "The U.S. Lodging Industry Today", Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly, February, 1999, s. 19

³² Orhan İçöz; **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1996 s. 94

1.2.2. İstasyon Otelleri

Terminal otelleri olarak da bilinen istasyon otelleri, genellikle büyük şehirlerin otobüs terminallerine ve tren istasyonlarına yakın yerlere kurulan işletmelerdir.

1.2.3. Karayolu Kavşak Otelleri

Yoğun karayolu trafiğinin olduğu, karayolları kavşak noktalarında kurulan otel işletmeleridir. Karayolu kavşak otelleri, özellikle son yıllarda ülkemizde de yoğun olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu otel işletmeleri motel olarak da kabul edilmektedir.

1.2.4. Liman Otelleri

Büyük liman şehirlerinde kurularak faaliyet gösteren liman otelleri, pek fazla yaygın olmayan bir otel işletme çeşididir. Daha çok Akdeniz ülkelerinde faaliyet göstermektedirler.

1.3. Faaliyet Sürelerine Göre Oteller

1.3.1. Devamlı Oteller

Faaliyetlerini yılın 365 günü sürdüren otellerdir. Şehir otelleri ile hava ve iş koşullarına bağlı olarak bütün yıl faaliyetlerini sürdürebilen otel işletmeleridir.

1.3.2. Mevsimlik Oteller

Yılın belli dönemlerinde faaliyet gösteren, diğer zamanlarında kapalı olan işletmelerdir. Genellikle tatil bölgelerinde doğal güzellikler içerisinde kurulup faaliyet gösterirler. Tatil yöreleri ile kış sporları imkânı sağlayan dağlık bölgelerdeki işletmeler, bu tip otellere örnek olarak gösterilebilir.

Devamlı oteller ile mevsimlik oteller arasında bir takım farklılıklar görülebilir. Bu farklılıklar şu şekilde belirtilmektedir:

- a. Devamlı oteller homojen bir yapıya sahiptirler. Yani bir bölgedeki devamlı otel ile başka bir bölgedeki devamlı otel aynıdır. Mevsimlik oteller ise heterojen bir yapıya sahiptirler. Bölgeden bölgeye, ülkeden ülkeye göre bir takım farklılıklar gösterebilirler.
- b. Devamlı otellerin müşterileri genellikle zorunlu olarak seyahat eden kişilerdir. Mevsimlik otellerin müşterileri ise zevk, eğlence ve dinlenme amaçlı seyahat eden kişilerdir.
- c. Devamlı otellerde konaklama süresi oldukça kısadır. Yani müşteri devir hızı oldukça yüksektir. Ancak mevsimlik otellerde ise konaklama süresi oldukça uzundur.³³

³³ H. Olalı ve M. Korzay; a.g.e. s. 36.

1.4. Mülkiyetlerine Göre Oteller

1.4.1. Özel (Şahıs/Kişi) Otelleri

Bütün varlıkları, özel kişilere ait olan işletmelerdir. Kanunlar karşısında tek bir kişinin sorumlu tutulduğu bu oteller, genellikle aile tesisi şeklinde işletilmektedirler. Bu otellere, küçük ölçekli oteller örnek olarak verilebilir.

1.4.2. Kamu Otelleri

Varlıklarının tamamı veya büyük bir çoğunluğu kamu kurumlarına ait olan otellerdir. TURBAN, Emekli Sandığı, Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafında işletilen oteller, bunlara örnek olarak gösterilebilir.

Kamu otelleri otelcilik sektörüne birçok avantaj sağlamaktadır. Bu avantajları Olalı ve Korzay şu şekilde özetlemektedirler:³⁴

- a) Özel müteşebbislere ait otellerin temel amacı kârdır. Bundan dolayı gelir elde edemeyecekleri riskli bölgelere yatırım yapmaktan çekinirler. Bu bölgelerdeki konaklama ihtiyacı kamu otelleri tarafından karşılanır.
- b) Kamu otelleri, bölgeler veya ülkelerde konaklama sektöründe oluşabilecek tekelciliğin önlenmesine yardımcı olur.
- c) Turizm hareketlerinin ve konaklama sektörünün zayıf olduğu bölgelerde, devlet yatırım yaparak gücünü bu alana aktarabilir.
- d) Turizmin gelişmesinden en çok ve ilk olarak faydalanacak olan kamu kurum ve kuruluşlarıdır. Bu nedenle devlet bu alanda üzerine düşen fedakârlığı yapabilir.

1.4.3. Karma Oteller

Kamuya ait sermaye ile özel şahıslara ait dinamizmin birleşmesi ile kurulan otel işletmeleridir. Karma otellerde devlet genellikle konaklama tesislerinin alt yatırımlarını yaptıktan sonra, bunları donatmak ve işletmek üzere özel teşebbüse devreder.

Karma otellerin ortaya çıkışının üç değişik nedeni olabilir. Bunlar:

- a) Riskli bölgelere özel teşebbüs yatırım yapmadığı için,
- b) Devletin parası var ancak otelcilik alanında bilgisi olmadığı için,
- c) Özel teşebbüste dinamizmin olmasına rağmen sermaye olmadığı için.³⁵

³⁴ H. Olalı ve M. Korzay; a.g.e. s. 45.

³⁵ H. Olalı ve M. Korzay; a.g.e. s. 46.

1.5. Verilen Hizmete Göre Oteller

1.5.1. Oteller

Daha önce de tanımladığımız gibi değişik nedenlerle seyahate çıkanların öncelikle konaklama, ikinci derecede de yeme-içme ve eğlence hizmetlerini karşılamak için kurulup faaliyet gösteren işletmelerdir.

1.5.2. Otel Garni

Bu tür konaklama işletmelerinde konukların sadece konaklama hizmeti karşılır. Yeme-içme ve eğlence hizmetlerine bu otellerde yer verilmez.

1.5.3. Apart Oteller

Apart oteller; mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen tesislerdir.

Apart oteller; belgeli bir otel veya tatil köyü veya turizm kompleksi yatırım veya işletmesi bütünü içinde yer alabildiği gibi en az on üniteden oluşacak şekilde, bir tesis bünyesinde bulunma zorunluluğu olmadan "müstakil apart otel" adı altında müstakilen de düzenlenebilir. Apart otellerin asgari nitelikleri aşağıdaki şekildedir:

- a) Resepsiyon, bekleme ve idare birimi,
- b) **Yatak odalarında;** yatak, komodin, gece lambası, elbise dolabı ile yataklarda; çarşaf ve kılıflı yastıklar, iklim şartlarına göre pike ve battaniye,
- c) **Yaşam odasında;** kapasiteye uygun koltuk, yemek masası, sandalyeler ve sehpa,
- d) **Mutfakta;** ocak, buzdolabı, yeterli servis malzemesi dolaplar ve kapalı metal çöp kutusu,
- e) Banyo, çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti verilmemesi halinde otomatik çamaşır makinesi,
- f) İlk yardım dolabı bulunması gerekmektedir³⁶.

³⁶ Resmi Gazete; 21 Haziran 2005, Sayı No: 25852.

1.6. Hukuki Bakımlarına Göre Oteller

1.6.1. Turizm İşletme Belgesi Olan Oteller

Otellerin dünya çapında standart bir kalitede hizmet sunabilmeleri için Uluslararası Otel ve Restoranlar Birliğine göre (International Hotel and Restaurant Association-IH&RA), belli kriterler belirlenmiştir. Bu kriterlere göre Türkiye’de 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununun 37. maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmüne göre Turizm Bakanlığı’nca çıkarılan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği 68. maddesine göre oteller 5 sınıfa ayrılmıştır. Bu otellerin işletme belgeleri ve her türlü kontrolleri Turizm Bakanlığı tarafından yapılmaktadır³⁷.

1.6.1.1. Bir Yıldızlı Oteller

Bir yıldızlı oteller aşağıdaki nitelikleri taşırlar:

1. En az on oda,
2. Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme.
3. Resepsiyon ve kapasiteye yeterli lobiden oluşan, rahat oturma imkânının sağlandığı kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkânın lobide sağlanması şartı aranmaz.).
4. Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu (Yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir.).
5. Yönetim odası.
6. Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması hâlinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü.
7. 06:00 - 24:00 saatleri arasında büfe hizmeti.
8. İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap.
9. Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon.
10. Oda sayısının en az yüzde yirmibeşine hizmet verebilecek sayıda resepsiyonda emanet kasası veya müşteri yatak odalarının tamamında kıymetli eşya kasası.
11. Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme.

³⁷ Resmi Gazete, 05 Mart 2011, Sayı No: 27865.

1.6.1.2. İki Yıldızlı Oteller

İki yıldızlı oteller, bir yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

1. İklim koşullarına göre genel mahallerde klima.
2. Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap.
3. Odalarda saç kurutma makinesi.
4. Odalara içecek hizmeti.

1.6.1.3. Üç Yıldızlı Oteller

Üç yıldızlı oteller; iki yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

1. İklim koşullarına göre odalarda klima.
2. Yatak sayısının yüzde yirmibeşi oranında oturma imkânının, lobide ya da ayrı düzenlenmiş oturma salonunda sağlanması.
3. İlave bir yönetim odası.
4. Odalarda televizyon.
5. Odalarda mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması.
6. Yüzme havuzu, ikinci sınıf lokanta, kafeterya veya kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon veya toplantı salonu ünitelerinden en az bir adedi.
7. Çamaşır yıkama ve ütöleme hizmeti.
8. Rezervasyon işlemlerinin elektronik ortamda yapılması.
9. Yirmidört saat büfe hizmeti.

1.6.1.4. Dört Yıldızlı Oteller

Dört yıldızlı oteller; üç yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

1. Kabul holtünde telefon hizmeti.
2. Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması hâlinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü.
3. Odalarda ve genel mahallerde klima.
4. Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası.
5. 06:00 - 24:00 saatleri arasında oda servisi.

6. Kuru temizleme ile terzi hizmeti.
7. Her katta kat ofisi düzenlemesi (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.).
8. Satış ünitesi.
9. Çeşitli dillerde süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli.
10. Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitesinin en az yüzde ellisine hizmet veren asgarî ikinci sınıf lokanta.
11. Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti.
12. Servis merdiveni veya asansörü (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.).
13. Toplam personelin en az yüzde onbeşinin konusunda eğitim almış olması.
14. İdarî personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması.
15. Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro araçlarıyla donatılmış çalışma ofisi.
16. Odalara mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.
17. Ayrıca;
 - Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
 - Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik donanımı ve oturma düzeni bulunan toplantı salonu,
 - En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
 - Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az ikiyüz kişilik konferans salonu, salon ile bağlantılı simultane tercüme hizmetleri mahalli ve fuaye, sekreterlik hizmeti, fuaye veya salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası,
 - Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü veya diskotek,

- a) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik bar salonu,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik pasta salonu,
 - Türk mutfağı mönüsü olan, servisi ve tefrişi geleneksel Türk kültürünü yansıtan, alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta,
 - Diğer kültürlerin mutfaklarından birine ait mönüsü olan, servisi ve tefrişi ait olduğu kültürü yansıtan, alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta,
 - En az 40 metrekare büyüklükte jimnastik salonu; Türk hamamı, buhar banyosu, kar odası, tuz odası, tuzlu buhar odası, sıcak taş odası, alarm sistemi bulunan sauna, masaj üniteleri, aletli masaj üniteleri, cilt bakım üniteleri gibi ünitelerden en az dört adedi,
 - Bowling-bilardo salonu, duvar tenisi salonu; uzman personel eşliğinde, çocuklara yönelik oynama, dinlenme alanları ve tuvaletleri bulunan çocuk bakım ve oyun odası ile bahçesi; golf sahası, tenis kortu, spor salonu, açık spor sahası, go-kart pisti, kayak pisti veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az dört adedi,
 - Açık yüzme havuzu,
 - Kapalı yüzme havuzu, ünitelerinden en az üç adedi.

1.6.1.5. Beş Yıldızlı Oteller

Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donanım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren ve toplam personelinin en az yüzde yirmibeşi konusunda eğitim almış personelden oluşan en az yüzyirmi odalı otellerdir. Beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

1. Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması hâlinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü.
2. Odalarda, yatak başucunda merkezî aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası.
3. Odalarda, bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil, şemsiye gibi en az beş adet amblemli malzeme.
4. Banyolarda, resepsiyonla bağlantılı telefon.

5. Altı odadan az olmamak üzere, oda kapasitesinin asgarî yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi.
6. Beşinci fıkranın (r) bendinde belirtilen ünitelerden en az altı adedi.
7. Yirmidört saat oda servisi.
8. Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmidört saat görevli personel.
9. Odalarda, uydu erişimli televizyon, video oynatıcı ve ücretsiz internet imkânı.
10. Bay ve bayan kuaförü.
11. Satış üniteleri.
12. Alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta.
13. Müşteri ilişkileri ve danışmanlık gibi hizmetlerin, resepsiyondan ayrı bir mahalde konusunda eğitimli ve deneyimli personel tarafından verilmesi.
14. Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon

1.6.2. Beledi (Belediye) Oteller

Turizm işletme belgesi olmayan bütün tesis ve oteller bu grupta yer almaktadır. Bu otel işletmelerin sınıflandırılması, her türlü kontrolleri, denetimleri ve fiyatları yerel belediyeler tarafından yapılmaktadır.

Belediye otelleri de yerel yönetimler tarafından niteliklerine göre aşağıda belirtildiği gibi sınıflandırılmaktadırlar:

- Birinci sınıf oteller
- İkinci sınıf oteller
- Üçüncü sınıf oteller

1.7. Büyüklüklerine Göre Oteller

Otel işletmeleri büyüklüklerine göre sınıflandırılırken genel olarak oda sayısı, istihdam edilen personel sayısı ile ilgili mevzuat hükümleri dikkate alınmaktadır. Herhangi bir otel işletmesinin büyüklüğünü belirlerken göz önünde bulundurulacak kriterler şunlardır:

- İşletme sermayesinin büyüklüğü,
- Otel işletmesinin oda kapasitesi,
- İşletmenin fiziki durumu,
- İşletmede istihdam edilen personelin sayısı, niteliği ve ödenen ücretler,

- Sosyal ve kültürel etkinlikler için ayrılan kongre ve konferans salonlarıdır.

Bu kriterler göz önünde bulundurularak otel işletmeleri, büyüklüklerine göre üç farklı sınıfta değerlendirilmektedirler. Bunlar:

1.7.1. Büyük Oteller

Oda sayısı en az 100 olan otellerdir. Büyük oteller yerleşim durumu, donatımı, dekorasyonu ve hizmet standardı olarak üstün özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu otellerde oda sayısına paralel olarak personel istihdam edilmesi zorunluluk arz etmektedir.

Turizm Yatırımları ve Nitelikleri Yönetmeliğinde belirtilen nitelikleri taşıyan otel işletmeleri, büyük otel işletmesi olarak değerlendirilmektedir. Büyük otel işletmeleri fiziki mekân olarak da yemek ve balo salonu gibi alanlar dışında en az 500 metrekare alana inşa edilmesi gerekmektedir.³⁸

1.7.1.1. Büyük Otel İşletmelerinin Gelişim Biçimleri

Büyük otel işletmelerinin tarihi oldukça eskiye dayanmaktadır. Turistik işletmelerin sadece zengin ve asil kişilere hitap ettiği yıllarda bile büyük ölçekli otel işletmelerine rastlanmasına rağmen genel olarak azınlıkta kalmışlardır. Ancak turizmin gelişmesine etki eden faktörler ile birlikte büyük ölçekli otel işletmelerinin sayısı da artmıştır. Büyük ölçekli otel işletmelerinin gelişmesi aşağıdaki gibi gerçekleştiği görülmektedir:³⁹

- a. İlk büyük oteller, birkaç otelin tek bir kişi tarafından satın alınıp işletilmesi ile oluşmuştur. Burada müteşebbis güçlü ve yıkıcı bir rekabet politikası izleme amacındadır. Bu yöntem ile diğer otel işletmelerini ele geçirerek büyük bir otel zinciri oluşturma amacı bulunmaktadır.
- b. Büyük otel işletmeleri ya direk inşa edilerek ya da önceden yapılan oteller satın alınarak veya kiralanması yöntemi ile meydana getirilmiştir. Bu şekilde oluşturulan otel işletmelerine “**United Hotels**” denilmektedir. Bu yöntem sayesinde hem coğrafi konum hem de özellik bakımından birbirlerinden farklı oteller yönetilmektedir.
- c. Büyük otel işletmeleri bazen de otel işletme birliği olarak, kartel veya imtiyaz sistemi (Franchising Systems) şeklinde gelişmiştir.

Kartel, bağımsız tüzel kişilik sahibi otellerin aralarında rekabete son vermek veya rekabeti sınırlı tutmak amacıyla yaptıkları bir anlaşmadır. Otel

³⁸ H. Olalı ve M. Korzay; a.g.e. s. 47.

³⁹ H. Olalı ve M. Korzay; a.g.e. s. 48.

işletmelerinin fiyat politikaları, satış şartları, üretim miktarları, sürüm alanları, yatırım programları, reklâm harcamaları, kâr marjları, araştırma bütçeleri, komisyoncu ve pazarlamacılara ödedikleri yüzdeler kartel anlaşmalarına konu olabilir. Kartellerin etkinliği, anlaşmaya giren otel işletmelerinin piyasaya yön verebilecek güce sahip olmasına bağlıdır.⁴⁰

Franchising, kelimesinin Türkçe’de tam olarak karşılığı yoktur. İmtiyaz, istisna, muafiyet, bir malın satış veya kullanım hakkı, hatta bir profesyonel spor takımı gibi anlamları bulunmaktadır. Uluslararası ticarete, bir malın satışının ana firmanın verdiği esaslar dahilinde ve ana firmaya bağlı olarak yapılması anlamına gelmektedir. Franchising sistemi ilk olarak 1863 yılında ABD’de kullanılmaya başlanmıştır.

Türkiye’de temsilciliği bulunan Mc Donalds, Pizza Hut, Burger King, Starbucks gibi birçok firma bu sisteme göre faaliyet göstermektedir. Uluslararası iş yapan, markası oluşmuş işletmeler de bu yolla hem kendilerini tanıtmakta hem de satılan her malın fiyatı üzerinden pay alarak çok iyi gelir elde etmektedirler. Kendi işini sıfırdan kurmak isteyen girişimciler, risk oranını en aza indirmek için franchisinge başvurumaktadırlar.⁴¹

Franchising sistemi, işletmelerin ürettikleri mal veya hizmetlerin dağıtımında karşılaştıkları sorunları çözmek amacıyla uygulanan bir pazarlama yöntemi olarak geliştirilmiştir. Günümüzde ise özellikle turizm işletmelerinin kurulması konusunda önemli olanaklar sunan bir sistem olarak kabul edilmektedir.

Franchising, pazarda ispat edilmiş bir türütün isim ve üretim hakkının belirli bir ücret ve anlaşma karşılığında bir başka işletmeye devredilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Franchising, bir pazarlama ya da dağıtım kanalı şekli olarak sistem içinde ana firmanın, bir diğer firmaya, belirli ayrıcalıkları, belirli bir zaman dilimi içinde ve belirli bir alanda kullanım hakkı vermesidir. Ayrıcalığı veren firma *franchisor*, ayrıcalığı olan firma *franchisee*, ayrıcalığın kendisi ise *franchise* olarak tanımlanmıştır.⁴²

Her hangi bir işletmenin veya türütün franchising sistemine dahil edilebilmesi için bir takım kriterlerin oluşması gerekmektedir. Bu kriterler sağlanmadığı takdirde franchising gerçekleşmeyebilir. Franchising antlaşması için olması gereken kriterler ise;

⁴⁰ www.makaleler.com/oku-kartel+nedir, Erişim Tarihi: 02/09/2010.

⁴¹ www.franchisedunyasi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=94&Itemid=78, Nihal Yuvaçan; “İşsizlikte Umut Oldu Franchise Alanların Sayısı 15 Kat Arttı”, Vatan Gazetesi , (Çevrimiçi), Erişim Tarihi: 17/05/2009

⁴² Çağatay Ünüsan; “Türkiye’de Franchising’in Gelisimi ve Ülkemiz Kalkınması İçin Önemi”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Mart-Nisan 1993, S. 38, s. 3.

- Pazarda isim olarak kendisini kabul ettirmiş olan bir işletme veya ürün olmalıdır.
- Üretim ve isim hakkının devri olmalıdır.
- İsim hakkını alan **franchisee**, belli bir ücret ödemelidir.
- İsim hakkını veren **franchisor**, denetleme ve kontrol etme hakkına sahiptir.

Franchising sistemi ile kurulan büyük ölçekli otel işletmelerinin elde edecekleri avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir⁴³:

1. Otel işletmesinin uluslararası bir zincir işletmelerin kataloguna girmesi sağlanır.
2. İşletme uluslararası bir rezervasyon sistemine dahil edilmiş olur.
3. Yabancı tanınmış bir zincirin kalitesi ve standardı altında daha kolay pazarlanabilir.
4. Otel işletmesi sürekli revize edilir.
5. Yabancı otel işletme zincirinin servis standardı otele yerleştirilir.
6. Yabancı otel işletme zincirinden danışmanlık hizmeti alınır.

1.7.1.2. Büyük Otel İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları

Büyük ölçekli otel işletmeleri diğer işletmelere göre bir takım üstünlüklere ve dezavantajlara sahiptirler. Büyük otel işletmelerinin avantaj ve dezavantajları aşağıdaki gibi özetlenebilir⁴⁴:

1.7.1.2.1. Büyük Otel İşletmelerinin Avantajları

Büyük ölçekli otel işletmelerinin avantajları, dört ana başlık altında değerlendirilmektedir. Bunlar:

a. Finansal Üstünlükleri:

- Büyük ölçekli oteller hem kuruluş aşamasında hem de faaliyet döneminde bir takım finansmana ihtiyaç duyabilirler. Bu ihtiyaçlarını karşılarken diğer işletmelere göre daha fazla ayrıcalıklardan yararlanırlar.
- Büyük ölçekli otel işletmeleri bünyelerinde birçok değişik birimi barındıkları için hizmet çeşitliliği diğer işletmelere göre daha fazladır. Bu özelliklerinden dolayı kâr elde etme şansları oldukça yüksektir.

⁴³ S. Oral; a.g.e., s. 45.

⁴⁴ H. Olalı ve M. Korzay; a.g.e. s.53.

- Toplumda kişiler büyük işletmelere karşı daha fazla güven duymaktadırlar. Bu bilinçte olan işletmeler, finansmana ihtiyaç duyduklarında hisse senedi satarak küçük tasarruf sahiplerinin sermayeleri ile büyük yatırımları gerçekleştirebilirler.

b. Satın Alma Bakımından Üstünlükleri:

- Büyük ölçekli otel işletmeleri hem mobilya ve mefruşat hem de yiyecek içecek maddelerini büyük miktarlarda satın almaktadırlar. Bu özelliğinden dolayı ihtiyaçlar karşılanırken bir takım indirimlerden yararlanmak daha kolaydır.
- Büyük ölçekli otel işletmelerinin organizasyon şemasında satın alma için ayrı bir departmana yer verilmektedir. Satın alma departmanı, satın alma işlemlerini merkezi bir şekilde gerçekleştirir.
- Satın alınan ürünlerin her türlü nakliyesi ve montajı satıcı firmalar tarafından yerine getirildiğinden işletmenin maliyetlerini düşürür.
- Satın alma işlemleri rasyonel bir şekilde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla işletme giderleri diğer işletmelere göre daha azdır.

c. Piyasaya Girme ve Reklâm Bakımından Üstünlükleri:

- Büyük ölçekli otel işletmeleri, küçük ölçekli otel işletmelerine göre daha iyi makine ve teçhizata sahiptirler.
- Otel zinciri bünyesindeki oteller reklam ve satış geliştirme tekniklerini birleştirerek daha geniş kitlelere ulaşabilirler. Farklı piyasalardaki kitlelere sahip basın yayın araçlarından faydalanabilirler.
- Büyük ölçekli otel işletmeleri personel ve donatım cihazlarından tasarruf sağlayarak konuklarına daha kaliteli ve çeşitli hizmetler sunabilirler.
- Merkezi rezervasyon sistemine sahiptirler. Bu sistem sayesinde zincire dahil bir otel işletmesinin rezervasyonu bir başka otelden gerçekleştirilebilir.
- Orta ve küçük ölçekli otel işletmelerine oranla daha çok kârı daha düşük maliyetle elde edebilirler.

d. Yönetim Bakımından Üstünlükleri:

- Büyük ölçekli otel işletmelerinde kalifiye personeli istihdam etmek daha kolaydır.
- Personelin yükselme ve terfi etme imkânları küçük ölçekli otel işletmelerine göre daha iyidir.

- İtibarı yüksek işletmeler personeline daha fazla prestij sağlamaktadır.
- Büyük ölçekli otel işletmelerinde görev ve sorumluluklar daha dengeli bir şekilde dağıtılmaktadır.
- İhtiyaç halinde personelin gelişmesi için hizmet içi eğitimler ile oryantasyon eğitimleri daha kolay verilebilir.

1.7.1.2.2. Büyük Otel İşletmelerinin Dezavantajları

Büyük ölçekli otel işletmelerinin avantajlarının yanında bir takım dezavantajları da olabilir. Bu otellerin dezavantajlarını aşağıdaki gibi maddeler halinde özetleyebiliriz:

- ✓ Büyük ölçekli otel işletmelerinin maliyetleri oldukça yüksektir. Satılmayan veya tüketilemeyen her ürün ve hizmetten daha fazla zarar edilir.
- ✓ Personel sayısı oldukça fazladır. Bunların verimli çalışması için etkin bir sınıflandırılma ve kademelendirilmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu da bürokrasiyi artırır. İşlerin kontrolünü zorlaştırarak kârın azalmasına neden olabilir.
- ✓ Büyük ölçekli otel işletmelerinde çalışan personel sadece kendi departmanındaki işler hakkında bilgi sahibi olurlar. İşlerin yoğun olduğu zamanlarda personeli departmanlar arası çalıştırmada bir takım sorunlar yaşanabilir. Çünkü büyük işletmelerde çalışan personel küçük işletmelerin personeli gibi komple personel özelliği taşımaz.
- ✓ Büyük işletmeler, daha fazla rantabilite sağlamak amacıyla, genel olarak büyük iş merkezlerine veya kalabalığın yoğun olduğu bölgelere kurulurlar. Dinlenmek için seyahate çıkan kişiler bu tür otelleri tercih etmektен kaçınırlar.
- ✓ Büyük otel işletmelerin sosyal sakıncaları vardır. Personel sendikal haklarını kullanarak işleri yavaşlatabilirler.
- ✓ Bu otel işletmelerinin müşteri potansiyeli genel olarak dış aktif turizminden sağlanır. Uluslararası ekonomik ve politik dalgalanmalardan oldukça fazla etkilenirler.
- ✓ Büyük ölçekli otel işletmelerinde konukların her türlü sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını karşılayacak birimler bulunmaktadır. Bu da bölgedeki turizme dolaylı hizmet veren işletmelerin yok olmasına ve fiyatların yükselmesine neden olabilirler. Bunun sonucunda da ülkeye, bölgeye turist hareketlerinde azalmalar olur.

1.7.2. Orta Büyüklükteki Oteller

Oda sayısı 50 ile 100 arasında olan otellere orta ölçekli otel denilmektedir. Bu otellerde genel olarak 25–50 personel çalıştırılır. Küçük oteller ile aralarındaki fark da oda ve personel sayısına göre belirlenmektedir.

Orta büyüklükteki oteller, farklı bölgelerde ve niteliklerde kurulabilirler. Bundan dolayı bu otellerin sayısı da oldukça fazladır. Çünkü orta ölçekli otel işletmeleri kuruluşuna neden olan faktörler farklıdır. Bunlar:

1. Günümüzde ülkeler ve bölgeler arası seyahatlerde genel olarak karayolu kullanılmaktadır. Karayolu ağının gelişmesi, motorlu araçların bakım, onarım ve yakıt ihtiyaçları ile birlikte bu araçlarla seyahat edenlerin barınma ve yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamak için bu tür işletmelere gereksinim duyulmuştur.
2. Orta ölçekli otelleri yönetmek için fazla bilgi ve eğitime ihtiyaç yoktur. Yönetimi oldukça kolaydır. Böyle bir oteli kurmak için fazla bir sermayeye de ihtiyaç duyulmamaktadır. yoktur.
3. Hemen her ülkede herkes bağımsız bir işletmeye sahip olmak ister. Yani her birey kendi kendisinin patronu olmayı arzu eder.
4. Turizmin geliştirilmediği bölgelerde konaklama hizmeti bu tür işletmeler tarafından karşılanır. Bu işletmeler sayesinde turizm ve konaklama hizmeti, ülke geneline yayılmış olur.

1.7.2.1. Orta Büyüklükteki Otellerin Avantaj ve Dezavantajları

Orta büyüklükteki otel işletmelerinin avantajları ve dezavantajları aşağıdaki gibi maddeler halinde belirtilebilir:⁴⁵

1.7.2.1.1. Orta Büyüklükteki Otellerin Avantajları

Orta büyüklükteki otel işletmelerinin işletmecilere, çalışanlara ve konuklara sağladığı avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ✓ Sermaye ihtiyacı az olduğu için dinamik ve uzman turizmcilerin böyle yatırımlara teşvik edilmesine yardımcı olur.
- ✓ Az sayıda personel istihdam edildiği için personelin kontrolü ve organizasyon şeması daha kolay hazırlanır.
- ✓ Organizasyon yapısı küçük olmasından dolayı kararların alınması ve uygulanmaya konulması daha çabuk gerçekleşir.

⁴⁵ H. Olalı ve M. Korzay; a.g.e. s. 57.

- ✓ Orta ölçekli otel işletmeleri samimi ve kibar bir atmosfere sahip olduğundan, konukların istekleri kolayca karşılanarak etkin bir şekilde müşteri memnuniyeti sağlanır.
- ✓ Personel her departmana kolayca girip çıktığından farklı departmanlar hakkındaki işler hakkında da bilgi sahibi olurlar. Bu özelliğinden dolayı personel komple personeldir ve öğreticilik vasıflarını kazanır.
- ✓ Personel sayısının az olmasına paralel olarak müşteri memnuniyeti ile kâr elde etmek daha kolaydır.

1.7.2.1.2. Orta Büyüklükteki Otellerin Dezavantajları

Orta ölçekli otel işletmeleri yukarıda belirtilen avantajlar ile birlikte bir takım dezavantajlara da sahiptirler. Bunlar:

- ✓ Genellikle aile işletmesi şeklinde faaliyet gösterirler. Bu özelliğinden dolayı örf ve adetlere bağlıdırlar. Teknolojik gelişmelere pek fazla ayak uyduramazlar.
- ✓ Büyük ölçekli otel işletmelerinin yürütmüş olduğu reklam kampanyaları ile mücadele etmekte zorlanabilirler.
- ✓ Motellerin gelişmesine paralel olarak müşteri potansiyeli azalmaktadır.

1.7.3. Küçük Oteller

Oda kapasitesi 10 ile 50 arasında değişen otellerdir. Bu işletmelerde mal ve hizmetler 5-25 personel tarafından üretilir. Bu tür oteller, ihtiyaç halinde faaliyet gösterirler. Konaklama işini ek hizmet olarak yerine getiren pansiyonlar bu tesislere örnek olarak gösterilebilir.

Küçük ölçekli otel işletmeleri genel olarak şu görevlerin yerine getirilmesine yardımcı olur:

- a. Büyük şehirlerin konaklama potansiyelini artırır.
- b. Turistik hizmetlerin ülke veya bölgenin geneline yayılmasına yardımcı olur.

1.8. Diğer Konaklama İşletmeleri

T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğine göre diğer konaklama işletmeleri ve bunların taşınması gereken asgari nitelikler aşağıdaki gibi belirtilmektedir⁴⁶:

⁴⁶ Resmi Gazete; 21 Haziran 2005, Sayı No: 25852.

1.8.1. Motel

Moteller, yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergâhı veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı tesisler olup aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

- a) Tesisin kolayca bulunmasını ve görülmesini sağlayan yol ve yön işaretleri, otopark ile diğer hizmet tesislerini gösteren işaretler, yeterli aydınlatma ile iyi bir çevre düzenlemesi,
- b) Trafik gürültüsüne karşı gerekli önlemler,
- c) Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
- d) Resepsiyon ve bekleme yeri,
- e) Yönetim odası,
- f) Telefon, faks ve internet hizmetleri,
- g) Oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,
- h) Kahvaltı hizmetini de verecek şekilde düzenlenmiş oturma salonu ve kahvaltı ofisi,
- i) Yirmidört saat büfe hizmeti,
- j) İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- k) Yirmidört saat hizmet veren satış ünitesi,
- l) Oda sayısının yüzde sekseni oranında otopark.

1.8.2. Pansiyon

Pansiyonlar; yönetimi basit, yemek ihtiyacının idare tarafından sağlanabildiği veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı bulunan, **en az beş odalı** tesisler olup aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

- a) Giriş holü, emanet hizmeti,
- b) Oturma, yemek ve kahvaltı ihtiyacını karşılayabilecek, yazlık tesislerde kısmen açık da olabilen, yeterli kapasitede bir salon,
- c) Yemek ihtiyacının işletme tarafından verilmemesi durumunda pansiyon mutfaklarında ihtiyaca göre yeterli sayıda buzdolabı, pişirme ve ızgara donanımı, bulaşık yıkama, hazırlık ve malzeme istif yerleri, servis malzemesi dolapları,
- d) İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap.

1.8.3. Kampingerler

Kampingerler; karayolları güzergâhları ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle müşterilerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları **en az on** ünitelik tesislerdir.

a) Çevre düzenlemesi: Kamping alanı, kamping iç ve dış güvenliklerinin sağlanabileceği biçimde çevre özelliklerine göre çit, duvar, yeşillik gibi düzenlemeler ile çevreden tecrit edilerek aydınlatılır. Kamping alanı drene edilerek ağaçlandırılır. Boş alanlar çimlendirilir. Geceleme birimlerini rahatsız etmeyecek şekilde okuma, dinlenme, spor, eğlence, yeme, içme gibi amaçlar için gerekli düzenlemeler yapılır. Araç yolları, arazi ve iklim şartlarına uygun olarak toz kaldırmayacak şekilde düzenlenir.

b) Kapasite ve kampçı birimleri: Kampingerlerde, kampçı ünitesi başına hesaplanacak alan seksen metrekaredir. Kampçı ünitesi; çadır veya çadır-araba veya oto karavan veya bungalovdan oluşur, her ünite ortalama üçer kişiliktir. Yerli ve yabancılara ait karavan veya oto karavanların bakım, onarım ve kışılması için gerekli düzenlemeler yapılabilir. Bungalov üniteleri; en fazla üç yatak kapasiteli düzenlenir, toplam kampçı ünitesi sayısının yüzde yirmisini aşamaz, ayrıca bu ünitelerde mutfak düzenlemesi yapılamaz.

c) Giriş tesisleri: Girişte otopark, resepsiyon, emanet ve telefon hizmeti verilen düzenleme yapılır.

d) Müşterek kullanım tesisleri: Kampingerlerde müşterek kullanım tesisleri aşağıda belirtilen şekilde düzenlenir:

- 1) Konaklamaya ayrılan alanın zemininin kullanım amacına uygun biçimde düzenlenmesi,
- 2) Her on kampçı için en az bir kadın ve bir erkek tuvaleti, duş ve lavabosu, lavaboların yanında priz,
- 3) Her on kampçı için en az bir adet çamaşır yıkama makinesi ve tütüleme yeri,
- 4) Her beş ünite için içerisinde en az bir yemek hazırlama, pişirme, bulaşık yıkama imkânı ile kilitli soğutucu dolaplar bulunan üstü kapalı bir mahal.

e) Kampçılara sağlanan hizmetler: Kampingerlerde aşağıda belirtilen hizmetler verilir:

1. Satış yeri,
2. İlk yardım malzemeleri,
3. Karavanların tuvalet ve atık su tanklarının boşaltılacağı uygun mahaller,

4. Kampçı ünitelerine elektrik hizmeti,
5. Kampçılara sıcak-soğuk kullanma suyu ve sağlıklı içme suyu hizmeti.

1.8.4. Hosteller

Hosteller; gençlik turizmine cevap verebilecek ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan **en az on odalı** tesisler olup aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

- 1) Resepsiyon, vestiyer, emanet kasa, bagaj yeri ve bekleme yerinden oluşan giriş holü,
- 2) Kapasiteye uygun oturma salonu,
- 3) Yatak odaları ile bağlantılı sorumlu kişi odası,
- 4) Yönetici odası,
- 5) Lokanta veya kafeterya hizmeti verilmesi veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan yeterli teçhizatlı mutfak, yemek salonu,
- 6) Müşterilerin kendi imkânlarıyla eğlenmelerini sağlayabilecek düzenleme,
- 7) Kız ve erkekler için ayrı bölümler halinde kişi başına en az dört metrekaare alan sağlanmış en fazla sekiz kişilik odalar ve en fazla sekiz yatağa bir banyo,
- 8) İlk yardım, emanet ve telefon hizmetleri,
- 9) Çamaşır yıkama, ütüleme ve kurutma imkânı sağlayan mahaller,
- 10) Genel depo ve spor malzemeleri odası,
- 11) İşletme aşamasında ulusal federasyonca belirlenen kurallara uygun olarak işletme faaliyeti göstermek.

1.8.5. Dağ Evi (Oberj)

Dağ evi; kış sporları veya çim sporları yapmak ve doğa güzelliklerinden faydalanmak amacıyla çevresel açıdan sorumlu bir anlayışla işletilen asgari bir yıldızlı otel nitelikleri ile birlikte aşağıdaki nitelikleri taşıyan konaklama tesisleridir.

- 1) Girişte saçak düzenlemesi gibi doğa koşullarının getirdiği fiziksel güçlüklerle karşı gerekli tedbirlerin alınması,
- 2) Kış veya çim sporlarına yönelik gerekli malzeme ve teçhizatın kiralanabilmesi imkânı ve bunların muhafazasına için depo ile bu sporların öğretilmesine yönelik en az bir adet sertifikalı eğitici personel,

- 3) Spor yaralanmalarına da yönelik ilk yardım araç ve gereçleri ile ilk yardım konusunda sertifikalı personel,
- 4) İkinci sınıf lokanta veya kafeterya,
- 5) Ranza sistemi olmaksızın odaların en fazla altı kişilik düzenlenebilmesi imkânı,
- 6) Oturma salonunda şömine,
- 7) Sauna veya hamam veya kapalı yüzme havuzu,
- 8) Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti,
- 9) Yeterli çevre aydınlatması,
- 10) Bakı terası gibi manzara seyri amaçlı düzenleme,
- 11) Jeneratör.

1.8.6. Butik Oteller

Yapısal özelliği, mimari tasarımı, tefriş, dekorasyon ve kullanılan malzemesi yönünden özgünlük arz eden, işletme ve servis yönünden üstün standart ve yüksek kalitede, deneyimli veya konusunda eğitimli personel ile kişiye özel hizmet verilen ve aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan **en az on odalı** otellerdir: Butik oteller aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

- a) Modern, röprodüksiyon, antika gibi özelliği olan mobilya ve malzemeler ile tefriş ve dekorasyon.
- b) Beş yıldızlı otel odaları için belirlenen nitelikleri taşıyan konforlu odalar.
- c) Kapasiteye yeterli kabul holtünü de kapsayan lobi, lobi alanının yeterli olması hâlinde lobinin bir bölümünde düzenlenmiş oturma mahalli veya ayrı bir oturma salonu.
- d) Yönetim odası.
- e) Kapasitesi elli kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitesinin en az yüzde yetmişbeşine alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta.
- f) Genel mahallerde klima sistemi.
- g) Yirmidört saat oda servisi.
- h) Çamaşır yıkama ve kuru temizleme hizmeti.
- i) Otopark hizmeti.
- j) Odalara, müşteri tarafından seçilen en az bir adet günlük gazete servisi ile müşteri yatak odasının gece kullanımına hazırlama hizmeti.

- k) Birden fazla katta düzenlenmiş tesisler için müşteri asansörü ve merdiveni.Tesis müşteri yatak kapasitesinin en az yüzde ellisi oranında eğitimli personel ile hizmet verilmesi.
- l) Kadın ve erkek personel için ayrı soyunma yerleri, dolapları, duş ve tuvalet yerleri.
- m) Aşağıda yer alan ünitelerden en az birinin bulunması:
1. Kişi başına 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik pasta salonu; elli kişilik kabare, sinema, tiyatro etkinliklerinin yapılabileceği salon; en az 60 metrekare büyüklükte kütüphane ünitelerinden en az bir adedi.
 2. Açık veya kapalı yüzme havuzu.
 3. Jimnastik salonu, bowling-bilardo salonu, kütüphane; Türk hamamı, buhar banyosu, kar odası, tuz odası, tuzlu buhar odası, sıcak taş odası, alarm sistemi bulunan sauna, masaj üniteleri, aletli masaj üniteleri, cilt bakım üniteleri, spor sahası, tenis kortu, kayak pisti, duvar tenisi salonu veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi⁴⁷.

1.8.7. Oto Karavanlar

Oto karavanlar; asıl fonksiyonları müşterilerin karayollarında seyahat ve geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme için yardımcı ve tamamlayıcı üniteleri de bünyesinde bulunduran en az 2 yatak kapasiteli araçlardan oluşan gezici konaklama tesisleridir.

Oto karavanlar için yatırım ve işletme belgesinin alınabilmesi için en az 20 araçlık tesis kurulmalı, işletme belgesi alınabilmesi için de en az 10 oto karavanın işletmeye girmesi gerekir⁴⁸.

2. OTEL İŞLETMELERİNİN DEPARTMANLARI

Konaklama işletmeleri, rekabetin de etkisiyle her geçen gün hizmet anlayışlarını değiştirmekte, yeni mal ve hizmet üreten departmanları faaliyete sokmaktadırlar. Konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren departmanlar, işletmenin büyüklüğüne, mali yapısına, işletmenin faaliyet türüne ve süresine, işletme yöneticilerinin yönetim politikalarına göre değişiklik gösterebilir.

⁴⁷ Resmi Gazete, 05 Mart 2011, Sayı No: 27865.

⁴⁸ TUDAV, **Turizm Dayanışma Vakfı; Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği**, T.C. Turizm Bakanlığı, İşletmeler Genel Müdürlüğü, Ankara, 1996, s. 39.

Her konaklama işletmesi, farklı yönetim anlayışıyla faaliyet gösterse de hemen hemen hepsinde de hizmet departmanları aynıdır. Departmanların işlevleri farklı olsa da temel amaç konukların memnuniyetidir. Konuk memnuniyeti amacıyla faaliyet gösteren departmanları da gelir getiren departmanlar ve hizmet departmanları olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.

2.1. Gelir Getiren Departmanlar

Konaklama işletmelerinin gelir getiren ana departmanları; odalar bölümü (ön büro ile kat hizmetleri departmanı) ile yiyecek-içecek departmanıdır. Ayrıca konuk çamaşırhanesi, kuaför-berber, telefon, büfe gibi yardımcı departmanlarında gelir etkisi vardır.

2.1.1. Odalar Bölümü

Konaklama işletmelerinin odalar bölümü, ön büro ve kat hizmetleri departmanlarından oluşmaktadır. Konaklama işletmelerinin en büyük gelir getiren departmanı da bu iki bölümdür.

Ön büro departmanı odaların satışını yaparak konukların her türlü isteklerini yerine getirir. Şikâyetlerine çözüm bulur. Konukların tesiste yapmış olduğu her türlü harcamayı tahsil etmek gibi önemli görevleri yürütür.

Kat hizmetleri departmanı ise, konukların en fazla zaman harcadığı bölüm olarak kabul edilmektedir. Kat hizmetleri departmanı odaları, odaların içerisindeki her türlü eşyanın, koridorların, salonların ve tesisin genel alanlarının temizliğinden sorumlu departmandır.

Kat hizmetleri departmanı, otel işletmelerinin temizlik, bakım ve estetik görüntüsünü sağlayan birimdir. Bu birim, aynı zamanda otelin ağırlama gibi en önemli işlevini yerine getirdiği için de ayrı bir öneme sahiptir. Kat hizmetleri departmanı;

- ✓ Konuklar tarafından en çok kullanılan departman olduğu için,
- ✓ Otel işletmesinin en önemli gelir kaynağı olduğu için,
- ✓ Pazarın geri gelmesine yardımcı olduğu için,
- ✓ Otel yatırımlarının korunmasını sağladığı için,
- ✓ Çalışan personel sayısı fazla olduğu için,
- ✓ Sunulan hizmet çeşidinin de çok olması bakımından otel işletmelerinin en önemli departmanlardandır.

2.1.2. Yiyecek-İçecek Departmanı

Konaklama işletmeleri, konuklarına yalnızca barınma hizmeti değil, yiyecek-içecek hizmeti de sunmaktadırlar. Otel işletmelerinin yiyecek-içecek

departmanı; personel ve konuklar için her türlü yiyecek ve içecek malzemelerinin satın alındığı, depolandığı ve hazırlanarak servis edildiği departmandır.

Yiyecek-içecek departmanı konaklama işletmelerinin en fazla gelir getiren ikinci departmanı olarak kabul edilir. Bir otel işletmesinin gelirlerinin yaklaşık % 35'i bu departman tarafından elde edilmektedir.

2.1.3. Yardımcı Departmanlar (Minor Departments)

Konaklama işletmelerinde, konukların ihtiyaçlarını karşılayan birimler, işletmenin büyüklüğüne ve sınıfına göre değişmektedir. Konukların; yatma, yeme-içme ihtiyaçları dışında diğer ihtiyaçlarını karşılayan ve işletmeye gelir getiren departmanları şunlar olabilir.

- a. Telefon hizmetleri
- b. Sigara, gazete, dergi vb. satışı
- c. Konuk çamaşırhanesi
- d. Berber-Kuaför
- e. Çiçekçi
- f. Plaj-havuz
- g. Fotoğrafçı vb.

2.2. Gelir Getirmeyen Departmanlar

Bu departmanlar, konukların hizmetlerini yerine getirirken, konuklarla direk ilişkisi olmayan departmanlardır. Bundan dolayı bu departmanlar pasif departmanlar olarak kabul edilirler.

Büyük bir otel işletmesinin organizasyon şemasında yer alan gelir getirmeyen departmanlar şunlardır:

2.2.1. Yönetim Departmanı

Yönetim departmanı, daha çok diğer departmanlarda yapılması gereken işlerin takip ve kontrol edilmesine yönelik hizmet sunar. İşletmenin büyüklüğüne göre yapacağı işler çeşitlenir. Yönetim departmanındaki genel görevler bir genel müdür ve genel müdüre bağlı yardımcılar tarafından yerine getirilir.

2.2.2. Muhasebe Departmanı

Muhasebe departmanı daha çok iş kontrolüne yönelik hizmet sunmaktadır. Her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de önemli bir yere sahiptir. Otel işletmelerinin büyüklüğüne göre kendi içerisinde örgütlenebilir.

Muhasebe departmanın temel görevleri ise şunlardır;

- ✓ Konuk hesaplarının doğru kaydedilmesini sağlamak.
- ✓ Konuklara yapılacak indirimlerin uygun yapıp yapılmadığını kontrol etmek.
- ✓ İşletme personelinin hile ve ihmalciliğini önlemek.
- ✓ Gereksiz harcamaların önüne geçmek.

2.2.3. Teknik Servis Departmanı

İşletmelerin ısı ve ışık gibi enerji ihtiyaçlarını sağlayan, bina da meydana gelebilecek her türlü arıza ve bakım işlerini yerine getiren departmandır. Teknik servis departmanı, personelin sağlıklı hizmet vermesine yardımcı olması ve tesis hakkında olumlu imajın oluşturulması bakımından da önemli bir görevi yerine getirmektedir.

2.2.4. Güvenlik Departmanı

Konaklama işletmelerinde bazen olağan dışı bir takım olaylar gelişebilir. Bu olaylar; sarhoşluk, hırsızlık, yaralanma, ölüm ve yangın şeklinde olabilir. Konaklama işletmeleri, arzu edilmeyen bu olaylara karşı önlemler almak için güvenlik departmanına ihtiyaç duymaktadır. Güvenlik departmanı; işletmenin, konukların ve personelin güvenliğini sağlarlar. Huzur bozucu olaylara meydan vermemek için faaliyet gösterir. Günümüz otellerinin büyük bir bölümü bu hizmeti dışarıdan, özel güvenlik şirketlerinden olmaktadır.

2.2.5. Çamaşırhane Departmanı

Çamaşırhane departmanı, otelin kirli çamaşırlarının yıkandığı, kurutulduğu, bakım ve onarımlarının yapıldığı, ütülendiği bölümdür. Bu bölümde ayrıca çamaşır stokları düzenlenir, çamaşırlar sağlıklı bir şekilde alınıp verilir.

Konaklama işletmelerinde çamaşırhane departmanı ikiye ayrılır. Birinci bölüm; otel ve personel çamaşırlarının temizlenip ütülendiği gelir getirmeyen departmandır. İkinci bölüm ise; konuk çamaşırlarının belli bir ücret karşılığında yıkayıp ütülünerek gelir elde edildiği yerdir.

3. OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI

Bir işin etkin ve verimli olarak yerine getirilebilmesi, o işin belirli kurallara bağlanması, gerekli işbirliği ve koordinasyonu ile mümkündür. Kuralların belirlenmesi, işbirliği ve organizasyonun sağlanması için gerekli düzenlemelere

ihtiyaç vardır⁴⁹. İşletmeler, organizasyon yapıları oluşturarak işletme içerisindeki faaliyetleri bir düzene sokarlar.

Organizasyon, bir yapı, iskelet ve önceden planlanmış ilişkiler topluluğudur. En basit ifade ile organizasyonun varlık nedeni, önceden belirlenmiş amaçların birden fazla kişi ile bir grup olarak gerçekleştirilmesidir. Dolayısıyla, organizasyon yapısı grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumunu sağlayan bir mekanizmadır⁵⁰.

Organizasyon, belirlenmiş amaçlar için birlikte çalışan bir grup insan faaliyeti olarak tanımlandığında, otel organizasyonu;

- ✓ Oteli amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi,
- ✓ Oteldeki temel işbölümünün kararlaştırılması,
- ✓ Temel işbölümü içinde yer alacak bölümlerin belirlenmesi,
- ✓ Bölümler arası yetki ve ilişkilerin belirlenmesi,
- ✓ Bölümlerin şematik olarak ifade edilmesidir⁵¹.

Oteller, değişik becerilere sahip olan çok sayıda insan çalıştırmaktadırlar. Otel ne kadar büyük olursa, işlerde o denli uzmanlık isteyen türden olur. Otel organizasyonları, diğer iş alanları ve sosyal kurumların düzenini takip etmektedir. İş gücünü farklı bölümlere ayırmakta ve her departmanı üzerine düşen görev ve hizmetlerle donatmaktadırlar⁵².

Her otel işletmesinin büyüklüğü, mali yapısı, yönetim anlayışı, sunduğu hizmet türü ve personel sayısı farklı olabilir. Bu özelliğinden dolayı oteller için yeknesak bir organizasyon planı yoktur. Bir otelin çalışma planı birçok unsurların etkisinden doğar. Verimlilik için, her otel kendisine uygun organizasyon yapısını seçmek zorundadır. Organizasyon yapısı her otele göre farklılaştırılabilir.

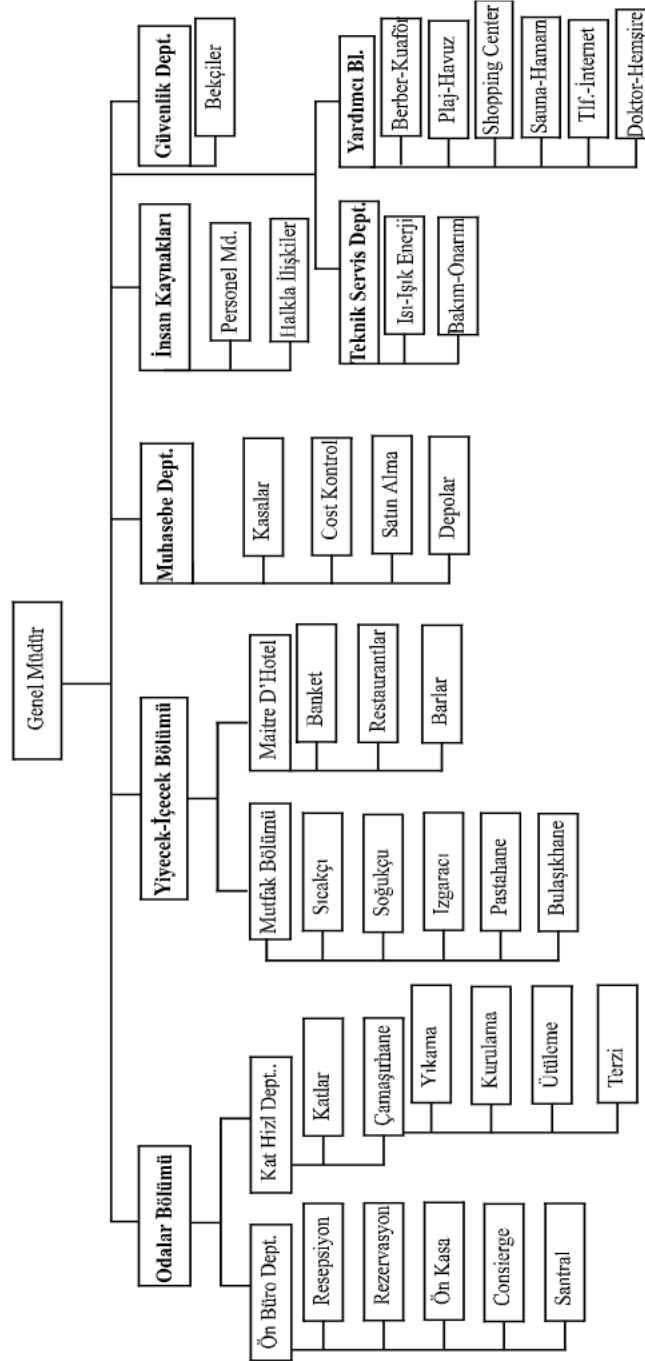
Genel olarak bir otel işletmesinde bulunması gereken departmanlar ve bu departmanlara bağlı bulunan birimlerin organizasyon şeması aşağıda iki farklı şekilde görülmektedir. Bunlardan birincisi büyük ölçekli otel işletmelerine ait organizasyon şeması, ikincisi ise orta ve küçük ölçekli otel işletmesine ait organizasyon şemasıdır.

⁴⁹ İsmail Dalay; **Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**, Sakarya Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı Yayını, Sakarya Üniversitesi Yayın No: 43, Adapazarı, 2001, s.308.

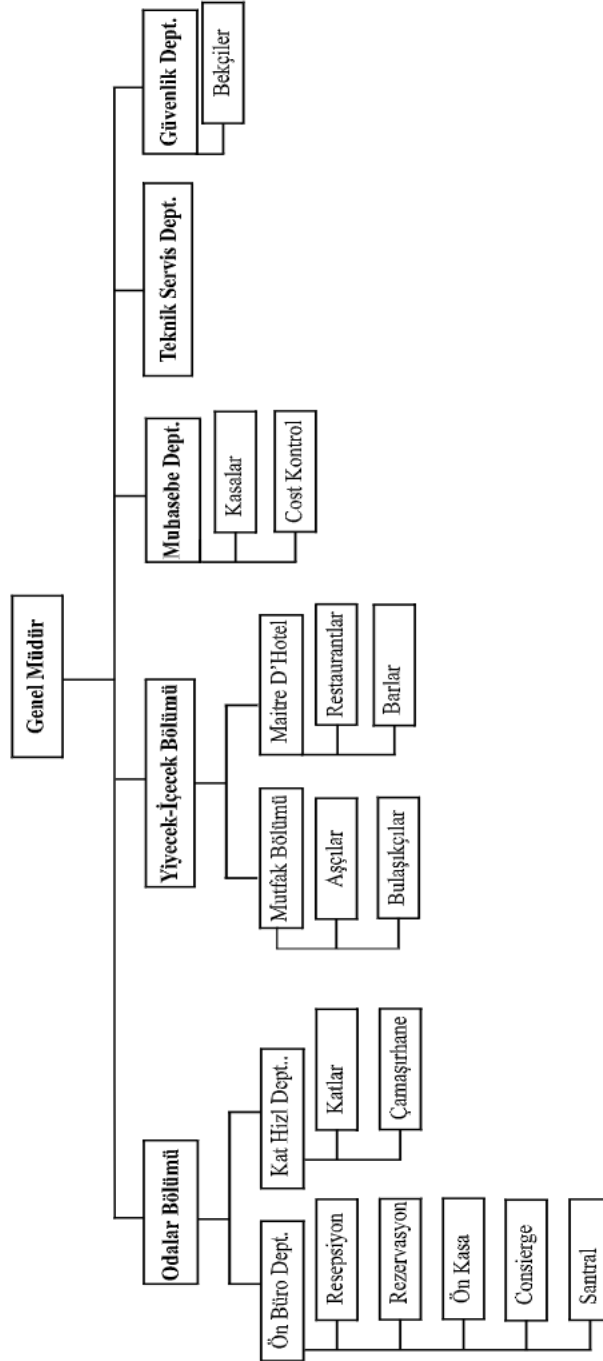
⁵⁰ Tamer Koçel; **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2005, s. 22.

⁵¹ Orhan Batman; **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999, s. 90.

⁵² Gary K. Vallen and Jerome J. Valen; **Check-In Check-Out**, Prentice Hall, New Jersey, 2000, s.72.



Şekil 1: Büyük Otel İşletmelerinin Organizasyon Şeması



Şekil 2: Orta ve Küçük Ölçekli Otel İşletmelerinin Organizasyon Şeması

Otel İşletmelerinin Genel Özellikleri

Otel işletmeleri, seyahate çıkan insanların konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan; sosyal ve ekonomik özellik taşıyan işletmelerdir. Bundan dolayı diğer işletmelerden farklı olarak şu özelliklere sahiptirler.

- Otel işletmeleri “zaman” satar. Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması gerekir. Oda satışları gecelerle sınırlıdır. O gece satılmayan oda, işletme için bir mali kayıptır. Otel hizmetinin stoklanma özelliği yoktur. Üretildiği veya hazırlandığı anda ve yerde satılması gerekmektedir⁵³.
- Konaklama işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde beden gücüne ihtiyaç duyar. Çünkü konaklama işletmelerinde otomasyona gidilebilecek alan sınırlıdır. Otomasyonun kullanılabilmesi alan muhasebe ve rezervasyon bölümleridir. Odaların ve restoranın temizlenmesi, yatakların yapılması, misafirlerin karşılanması ve uğurlanması gibi hizmetler sadece insan gücü ile gerçekleştirilebilir.
- Konaklama işletmelerinde sağlıklı hizmet üretebilmek için departmanlar ve personel arasında yakın bir işbirliği ve karşılıklı diyalog kurmak mecburidir. Çünkü konaklama işletmelerindeki departmanlar birbirine bağımlıdır. Her hangi bir personelin hatası, konuk üzerinde olumsuz bir durum oluşturur. Bu diğer hizmetleri de kötü bir şekilde etkiler.
- Konaklama işletmelerinde misafirlerin sadece konaklama ihtiyacı karşılanmaz. Bununla birlikte yeme, içme ve eğlence gibi diğer yardımcı ihtiyaçları da karşılanır.
- Konaklama işletmeleri diğer işletmelerden farklı olarak haftanın yedi günü, günün 24 saati hizmet sunarlar. Diğer iş kollarında çalışanlar dinlenirken, bu insanların ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak, evlerindeki rahat ve huzurlu ortamı oluşturmak konaklama işletmelerinin görevidir.
- Konaklama işletmeleri sürekli değişen teknolojiyi takip etmeli ve kendilerini yenilemek mecburiyetindedirler. Seyahate çıkan kişi hiçbir zaman monotonluk istemez. Devamlı yenilik ister. Bu yüzden konaklama işletmeleri dinamik bir özellik göstermelidirler.

⁵³ Necdet Hacıoğlu; **Turizm Pazarlaması**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 2000, s. 13.

- Otel işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir. Turizm endüstrisinde talep, önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden, risk faktörü yüksek olmaktadır. Ayrıca otel işletmeleri mevsimlere bağlı olarak talep dalgalanmaları ile karşılaştıkları için faaliyetlerini mevsimlere göre düzenlerler⁵⁴.
- Konaklama işletmeleri, misafirlerin rahat ve konforu için birçok departmanı bünyelerinde barındırmak zorundadır. Hizmet üreten bütün bu departmanlar diğer iş kollarında olduğu gibi gelir sağlamaz.

⁵⁴ Ahmet Aktaş; **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Azim Matbaası, Antalya, 2002, s. 17

**OTEL İŞLETMELERİNİN
KURULUŞ YERİ VE
FAKTÖRLERİ**

3

1. OTEL İŞLETMELERİNDE KURULUŞ YERİ

Mal ve hizmet üretip pazarlayan bütün işletmeler; kuruluş aşamasında gündeme gelen fizibilite çalışmalarında, faaliyet alanına paralel olarak çalışma döneminde en fazla kâr elde edebilecekleri yerleri tercih etmektedirler. Kuruluş aşamasında işletmeler için en önemli unsur, en az maliyetle, etkin ve verimli çalışıp optimum geliri elde etmektir.

Otel işletmeciliği, riskli sektörde faaliyet göstermesine rağmen, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yatırımcılar için en cazip sektörlerdedir. Bundan dolayı işletmelerin, kuruluş aşamasında üzerinde durması gereken en önemli hususlardan biri de kuruluş yeri seçimidir. Çünkü uygun olmayan yerde kurulan bir tesisi başka bir yere nakletme imkânı yoktur.

Otel işletmelerinin varlığı ve geleceği açısından son derece önemli olan kuruluş yeri için tam bir tanım yapılmıştır. Genelde tanımlar “ekonomik açıdan en uygun yer” kavramı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte kuruluş yeri, genel anlamda işletmenin ana faaliyetlerini sürdürdüğü coğrafi yer anlamına gelir. Bir endüstri işletmesi için kuruluş yeri; tedarik, üretim, depolama ve dağıtım gibi temel fonksiyonlarını ve bunlara bağlı ekonomik amaçlarını gerçekleştirebileceği en uygun yer olarak tanımlanabilir.

Kuruluş yeri konusundaki yoğun çalışmaları ile dikkat çeken Alfred Weber’in tanımlamasında, “istihlak alanı”, “hammadde alanı” ve “iş alanı” gibi ibarelerin de yer aldığı kavramı, daha da ileri götürerek, prodüksiyonun yer bakımından dağılışı veya bir yerde toplanması ile ilgili ekonomik, sosyolojik ve kültürel bütün tezahürleri kapsadığını belirtmektedir. Ekonomik açıdan maksimum seviyede çalışma gayesinde ki bir işletme için gerekli olan şartların belki de en önemlisi, iyi seçilmiş bir kuruluş yeridir⁵⁵.

Kuruluş yeri işletmenin faaliyette bulunduğu mal ya da hizmetlerini üretildiği yerdir. Bu nedenle kuruluş yerinin seçimi, önemli bir karardır. Çünkü bu kararın verilmesiyle işletmenin “yaşam alanı” belirlenmiş olmaktadır⁵⁶.

Kuruluş yeri, bir işletmenin faaliyetlerini en uygun şekilde yerine getirirken, diğer yandan da bu faaliyetleri gelişen ve değişen teknoloji ile yenileyebilecek bir yer olmalıdır. Ekonomik amaçlı kurulan işletmelerin en uygun kuruluş yeri, en düşük maliyetlerle en yüksek kârlılığın sağlanacağı, etkin faaliyetlerini gerçekleştirebileceği yer olmalıdır. Şüphesiz, temel amacı büyümek ve fayda yaratmak olan işletmeler açısından en uygun kuruluş yerleri, bu amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirebileceği bölgelerdir.

⁵⁵ www.erpakademi.com/2009/11/20/isletmenin-kurulusunda-uzerinde-onemle-durulmasi-gerekenler/ Erişim Tarihi :05/09/2010.

⁵⁶ Ruknettin Kumkale; **Şirketlerin Kuruluş ve İşleyiş Rehberi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007, s. 86

Otel işletmelerinin kuruluş yeri; otel işletmesinin yaşaması ve gelişmesi için zorunlu olan hayat alanıdır. Hayat alanı ise, işletmenin kullanacağı ve yararlanacağı üretim faktörlerine olan uzaklığını, yani tedarik mesafesini ve bu üretim faktörlerinden yararlanılarak üretilen mal ve hizmetleri talep edecek turistlerin yaşadıkları turizm merkezlerine olan uzaklığını, kısaca sürüm mesafesini ifade etmektedir. Basit bir anlatımla, bir otelin kuruluş yeri; otelin temel fonksiyonlarını gerçekleştireceği ve ekonomik amaçlarına en uygun olacağı düşüncüyle yerdir⁵⁷.

Otel işletmelerinin kuruluş yeri seçimi, işletmenin faaliyetlerini ve ömrünü sürdürdürebilmesi için hayati bir öneme sahiptir. Kuruluş yeri seçimi, otel işletmesinin kurulması ve projelerinin hazırlanması sırasında önemli bir karar niteliği taşımaktadır. Karar vermeden önce detaylı incelemeler yapılması gerekmektedir.

Bundan dolayı, herhangi bir otel işletmesinin kuruluş yeri seçilirken genel olarak aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır⁵⁸:

- Kuruluş yeri, otelin kısa ve uzun vadeli amaçlarına uygun olmalıdır.
- Alternatif kuruluş yerleri arasında otelin amaçlarına uygun tüm yönler değerlendirilmelidir.
- Alternatif kuruluş yerleri, hem finansal hem de finansal olmayan kriterler bakımından çok sayıda faktör dikkate alınarak değerlendirilmelidir.
- Söz konusu alternatifler değerlendirilirken, bütün alternatifler için olası riskler de hesaba katılmalıdır.
- Kuruluş yeri kararı verilirken, ihtiyaç duyulan maliyet ve performansa ilişkin verileri temin etmek için, bir yönetim sisteminin oluşturulması gerekir.

Herhangi bir otel işletmesinin kuruluş yeri belirlenirken aşağıda belirtilen aşamalara göre hareket edilmesi gerekmektedir:

- 1) İlk önce otel işletmesi için belirlenen kuruluş yerinin seçimini etkileyen faktörler belirlenmeli,
- 2) Otel işletmelerinin kuruluş yeri olarak belirlenen yerin seçim kararını etkileyen faktörlerin sayısal veya karşılaştırmalı değerleri saptanmalı,
- 3) Faktörlerin değerlendirilmesi yoluyla bölge içindeki yerler etkinlik sırasına göre belirlenmeli,

⁵⁷ S. Oral; a.g.e., s. 88.

⁵⁸ S. Oral; a.g.e. s. 90

- 4) En etkin yerler, alternatif kuruluş yerleri olarak seçilmeli ve kuruluş yeri saptama yöntemleriyle bu yerler arasından toplam maliyetleri minimum kılan belli bir yer en iyi veya optimum kuruluş yeri olarak saptanmalı,
- 5) En uygun kuruluş yeri hakkında kesin karar, işletmenin üst düzeydeki yöneticileri tarafından verilmelidir⁵⁹.

Otel işletmelerinin kuruluş yeri seçimini belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. En uygun kuruluş yerinin, yatırım döneminde maliyetlerin az olması; faaliyet döneminde ise kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi, fonksiyonlarını aksatmadan yürütebilmesi için uygun şekilde olması gerekmektedir. Kısacası, uygun bir kuruluş yeri tercih edilirken inşaat aşamasında en az maliyet; faaliyet döneminde ise en yüksek rantabiliteyi sağlayacak yer olmalıdır.

1.1. Otel İşletmelerinde Kuruluş Yeri Faktörleri

Kuruluş yeri seçimi, yatırım kararları açısından en stratejik konulardan biridir. Kuruluş yeri seçimi, sadece ekonomik açıdan önemli değildir. Bununla birlikte gelir dağılımı, bölgelerarası gelişmişlik farklılıkları etkileme, çevresel faktörler, teşvik tedbirlerinden yararlanabilme, birbirleri ile ilişkileri olabilecek işletmelerin aynı bölgede toplanması sonucu oluşabilecek dışsallıklar gibi boyutları da içermektedir.

Otel işletmelerinin kuruluş yeri seçimi ile ilgili çalışmalarda uyulması gereken bazı temel ilkeler vardır. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁶⁰:

1. Otel işletmesinin kuruluş yeri ile ilgili ihtiyaçları, tarafsız olarak bilimsel ölçülerde belirlenmelidir.
2. Seçilen kuruluş yeri, konaklama işletmesinin faaliyetlerine etki eden karakteristikleri tespit edilmelidir.
3. Yer seçimi çalışmaları, belirli aşamalar halinde birbirine karıştırılmadan, sıra ile yürütülmelidir.
4. Her aşamada bilgi ve deneyiminden yararlanılabilecek, uzman kişi ve kuruluşlar belirlenmelidir.
5. Yer seçimi ile ilgili karar olabildiğince uzun bir dönem göz önünde bulundurularak alınmalıdır. Kuruluş yeri faktörlerinin bu dönem içindeki durumu iyi değerlendirilmelidir.

⁵⁹ <http://www.krizveiflas.com/node/175>, Erişim Tarihi: 05/09/2010.

⁶⁰ A. Aytekin ve B. Kaygın,; a.g.e. s. 215.

6. Çeşitli kaynaklardan kuruluş yeri ile ilgili kapsamlı, uygun, tam ve kesin bilgiler elde edilmelidir.

Herhangi bir otel işletmesinin kuruluş yeri ile ilgili karar verilirken, birçok faktör göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Otel işletmelerinin kuruluş yerini belirlemede etkili olabilecek faktörler aşağıda belirtilmektedir:

1. Doğal faktörler
2. Ekonomik ve sosyal faktörler
3. Hukuki faktörler
4. Psikolojik faktörler
5. Aglomerasyon

1.1.1. Doğal Faktörler

Otel işletmelerinin kuruluş yeri belirlenirken iklim ve arazinin durumu, karar almada etkin rol oynayabilir. Arazi yapısı, yüksekliği, ısı farklılıkları, yerin deprem kuşağında olup olmaması, nemlilik derecesi, hatta rüzgâr durumu, karar sürecini etkileyen en önemli faktörlerdendir.

Verimlilik açısından otel işletmelerinin kuruluş yerini etkileyen doğal faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1.1.1.1. İklim

İklim, özellikle dinlenme (tatil) turizmi söz konusu olduğu zaman, kuruluş yeri seçiminde çok önemli bir yer tutmaktadır. Turizm alanında yatırım yapanlar tarafından tercih edilen iklim özellikleri bol güneş, az yağış, havanın nemlilik oranının az olması, istikrarlı ısı, sert hava akımlarının bulunmaması gibi iklim koşullarıdır.

Ancak değişik turistik bölgelerde, ayrı mevsimlerde, ayrı ayrı özelliklerin aranması da mümkündür. Örneğin, kış sporlarının yapılabileceği yerler de, kışın ısının belli derecenin üstüne çıkmaması, kar yağışının ve örtüsünün, kış sporlarının yapılmasına yetecek kadar kar olması gibi unsurlar da önemlidir.

İklim faktörü sadece işletmelerin müşteri potansiyeli olarak değil, aynı zamanda çalışanlar açısından da dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü iklim, çalışanlar üzerinde de önemli etkileri olduğu söylenmektedir. Çalışanların iş yeteneklerine ve buna bağlı olarak verimliliğine olumsuz yönde tesir edecek, yerlerin seçilmemesi gerekir. Sıcaklık-soğukluk, yağış-nemlilik, rüzgâr veya kuraklık gibi doğal elemanlardan oluşan iklim etmeni, işletmenin çalışmalarını doğrudan etkilemektedir.

1.1.1.2. Arazi Yapısı

Otel işletmelerinin kuruluş yerini etkileyen doğal faktörlerden birisi de arazi yapısıdır. Otel işletmeleri için en uygun kuruluş yeri, öncelikle inşaatın gerçekleştirileceği arsanın büyüklük bakımından uygun olması gerekmektedir. Bununla birlikte işletmenin kurulacağı arazinin uygun bir eğimde olması göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü uygun eğimde olmayan arazi, inşaat aşamasında yatırım maliyetlerini artırmakta, faaliyet döneminde ise verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

Arazi faktörü, otel işletmesinin yollarla bağlantı olanağı, garaj, bakım ve otoparkın olup olmaması açısından da önemlidir. Otel işletmesinde restoran, bar ve kulüp gibi sosyal mekânlar, yerel halk tarafından kolay erişebilir yerde olması gerekmektedir. Çünkü bu tür hizmet birimleri, işletmeye ek gelir getirmektedir. İşletmenin ana caddeler ile bağlantı gibi özelliklerinin bulunup bulunmaması da arsa faktöründeki diğer bir etken olarak kabul edilmektedir.

1.1.1.3. Bölgeye Has Doğal Güzellikler

Dinlenme turizmine hizmet edecek bir işletmenin kuruluş yeri için önemli unsurlardan biriside coğrafi konum ve arazinin uygunluğudur. Günümüzde turizm yatırımlarının, genellikle su kaynaklarına, deniz, göl, nehir, baraj gölleri vb., dağlara, ormanlara yöneldiği görülmektedir. Su kaynaklarının, bitki ve orman örtüsünün, yükselti farklarının bir arada uyumlu bir şekilde var olduğu bölgelerin çekiciliği oldukça fazladır. Ancak bazı istisnai hallerde bu unsurların asgari ölçüde etkili olduğu yerlerde dahi turistik mahaller doğabilmektedir. Bir yerde tıbbi turizm açısından yararlanabilecek bir şifalı su kaynağının bulunması gibi.

1.1.2. Ekonomik ve Sosyal Faktörler

Otel işletmeleri için uygun kuruluş yeri belirlenirken hem iş görenler hem de konuklar için ekonomik ve sosyal faktörler de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunların arasında ulaşırma olanakları, alt yapı ve hizmetler, pazara yakınlık, arazi ve inşaat maliyetleri iş gören sağlama kolaylıkları, bazı büyük ekonomik, sosyal ve kültürel olaylar ve tarihi değerler gibi faktörleri sayabiliriz.

1.1.2.1. Ulaşırma Olanakları

Ulaşırma imkânları, kuruluş yeri faktörleri arasında en genel faktör olarak kabul edilmektedir. Turistlerin bir yöreye yoğun olarak seyahat etmeleri ve orada konaklamalarının ön şartı, oranın rahat ulaşılabilir olması ile ilişkilendirilmektedir. Otel yatırımcıları tarafından tercih edilen uygun kuruluş yerleri; kara, demir, hava ve denizyolları açısından kolay ulaşılabilir bir

konumda olan yerlerdir. Diğer bölgelere göre daha hızlı ve sağlıklı gelişen bu bölgeler, işletmeye olan talebi de olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca, bölge içinde faaliyette bulunan özel ulaşım araçları, teleferik, lift, fayton, dağ treni vb. araçlar bir bölgenin cazibe merkezi haline gelmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

Ulaştırma imkânları otel işletmelerine yönelik talebi değişik şekillerde etkileyebilir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Turizme ayrılan gider payını azaltır: Turizm faaliyetine katılan kişiler, bütçelerinin büyük bir çoğunluğunu ulaştırma masraflarına ayırmaktadır. Her türlü ulaşım aracı ile ulaşım imkânına sahip işletmeler, turistler için daha fazla tercih edilebilir. Çünkü alternatif ulaştırma araçlarının bulunması, maliyetlerin düşmesine neden olabilir.

2. Tesiste konaklama süresini artırır: Uygun bir bölgenin kuruluş yeri olarak tercih edilmesi, otel işletmelerinin toplam doluluk oranlarını olumlu yönde etkileyebilir. Çünkü ulaşım imkânları ile konaklama süresi ters orantılıdır. Ulaştırma olanaklarının ucuz ve hızlı olması, turistlerin hem turizm giderlerini azaltmakta hem de konaklama süresini artırmaktadır.

3. Haberleşme imkânlarını: Dünyada haberleşme ve ulaşım olanaklarının gelişmesiyle artan yolcu ve turist sayısı, konaklama ihtiyacını ve dolayısıyla otellere olan talebi artırmaktadır. Turizm faaliyetine katılan kişilerin temel amacı; farklı insanlarla tanışmak ve değişik kültürler hakkında bilgi sahibi olmaktır. Bundan dolayı kişiler, tatil kararı almadan önce turizm bölgeleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmayı arzulamaktadırlar. İnternet, TV, radyo ve diğer haberleşme araçları, potansiyel turistlerin bu ihtiyaçlarını gidererek tatil kararını olumlu yönde etkilemektedir.

Ayrıca yabancı bir ülkeyi ziyaret eden kişiler, doğal olarak yakınları ile sağlıklı iletişim kurmak isterler. Sağlıklı haberleşme imkânı olmayanların, bilmedikleri bölgelere gitmeyecekleri gibi, yakınları da o bölgeleri ziyaret etmelerine izin veremezler.

4. Yolların kalitesi ve şekli: Bu unsur, özellikle karayolu ile seyahat eden kişiler için daha fazla önem arz etmektedir. Otomobil sektöründeki hızlı gelişme ve artan gelire paralel olarak karayolu ile seyahatler artmaktadır. Kendi araçları ile seyahat eden kişiler, rahat ve güvenli bir yolculuk istemektedirler. Tatil bölgesi olarak tercih edilen bölgedeki yollarının kalitesi ve şekli, otel işletmelerine olan talebi artırmaktadır.

1.1.2.2. Beslenme ve Konaklama İmkânları

Turizm faaliyetine katılan kişilerin temel amaçlarından birisi de değişik lezzetler tatmaktır. Bu amaçlarını gerçekleştirirken bütçelerine uygun bölgeleri

tercih etmektedirler. İklim ve coğrafi koşullara bağlı olarak, yetişen değişik meyve ve sebzelerle hazırlanan yemekler, her zaman turistlerin ilgisini çekmektedir.

Otel işletmelerinin kuruluş yeri belirlenirken, bölgeyi tercih eden potansiyel konukların damak tatlarının araştırılması gerekmektedir. Bununla birlikte bu damak tadına uygun yemeklerin hazırlanmasında kullanılan hammaddenin temini de mutlaka dikkate alınmalıdır.

Ayrıca artan rekabet koşullarına bağlı olarak, kuruluş yeri olarak tercih edilen bölgedeki diğer konaklama işletmeleri ve bunların toplam iş hacimleri de önemlidir.

1.1.2.3. Alt Yapı ve Hizmetler

Alt yapı hizmetleri, yoğun turizm mevsimlerinde nüfusu 4-5 kat artan bölgelerin su, enerji, bölge içi ulaşım şebekeleri, kanalizasyon sistemleri, temizlik ile ilgili tesis ve araçlar, parklar, otoparklar, spor tesisleri, toplantı ve kongre tesisleri ve salonları, iletişim tesisleri (posta, telefon, telgraf, fax vb.), belli bir yerleşme yerinde oturanların ve orayı ziyaret eden turistlerin yararlandıkları alt yapı tesisleri ve hizmetleridir. Devamlı yaşadıkları çevrenin dışına çıkan, günlük hayatlarının çeşitli yüklerinden kurtulmak isteyen insanlar, temel ihtiyaçlarının eksiksiz karşılanmasını talep edecektir. Alt yapının yeterli ölçüde bulunması, turistik yer için vazgeçilmesi mümkün olmayan bir unsurdur. Bundan dolayı alt yapı hizmetleri, özellikle kısa sürede yüksek kâr sağlamak isteyen girişimciler tarafından büyük önem taşıyan bir faktördür.

1.1.2.4. Personel Tedariki

Kuşkusuz bir otel işletmesinin iş gücü olmadan, faaliyette bulunması düşünülemez. Otel işletmelerinin kuruluş yeri seçilirken, iş gücünün nitelik ve nicelik yönünden yeterli olup olmadığına dikkat edilmelidir. Emek yoğun olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinin, iş gücünü kolayca temin edilebileceği bölge veya yerlerde kurulması gerekmektedir. Konaklama sektöründe uzman veya kalifiye iş gücüne gereksinimi olan otel işletmeleri, ihtiyacı olan iş gücünü yakın bölgelerden temin etmeyi arzulamaktadırlar. İşletmeler için faaliyet döneminde en fazla maliyeti personel ücretleri, barınması ve beslenme giderleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla bölge halkından temin edilen iş gücü, barınma ve beslenme ihtiyaçlarını kendileri karşılamaktadırlar.

Kuruluş yeri belirlenirken, öncelikle işletmenin kurulacağı bölgede bulunan diğer işletmelerdeki işçi sayı ve kalitesinin araştırılması gerekmektedir. Daha sonra, işsizlerin sayısı ve bunların özellikleri hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Bunun çeşitli yolları vardır. Öncelikle, İş ve İşçi Bulma Kurumu ile temasa

geçilir, sonra yöre ile ilgili istatistiksel bilgiler incelenir, hatta konu ile ilgili çeşitli anketlere başvurulabilir.

Böylelikle, iş gücü miktarı, kalitesi ve maliyeti belirlenmiş olur. Günümüzde genel kanı, ucuz işçilikten yanadır. İş gücünün zamanında hazır olması da gerekmektedir. Mevsimlik çalışan turizm işletmelerinde zaman zaman bu problem görülmektedir. Turizm işletmelerinde özellikle belli zamanlarda iş gücüne olan talep yoğunlaştığından, mevsimlik işgücü arzının olduğu yerleri dikkate almakta fayda görülmektedir. Büyük şehirler ve çevreleri, iş gücünü ön planda tutan emek yoğun işletmelerin vazgeçemeyeceği alanlardır. Bilgi ve yetenek açısından üstün, kalifiye işçilerin bulunması kolaylığının yanı sıra, buralarda çalışanların iş kolu ile ilgili bir, eğitime tabi tutulmaları, kurs ve benzeri çalışmalara katılmaları, diğer yerlere oranla daha kolaydır.

Ancak, burada şunu da belirtmek gerekir ki, kuruluş aşamasındaki işletmeler genel olarak maliyetini düşünerek, bu çabalar içine girmeye fazla rağbet etmezler. Orta büyüklükteki işletmeler, çoğunlukla büyük kent ve civarlarını kuruluş yeri olarak seçerken, büyük işletmeler daha ziyade kentten uzakta, geniş ve ucuz arazileri seçmektedirler. Çünkü buralarda, ileriki yıllarda oluşabilecek genişlemeye, çalışanlar için lojmanlar ve çeşitli sosyal tesislerden yararlanmak daha kolaydır.

Bir başka konu, uzmanlaşmış iş gücüne ihtiyaç duyulduğu alanlardır. Doğaldır ki turizm işletmelerinde görev alacak personelin de son derece uzmanlaşmış olması gerekmektedir. Sektördeki problemlerin başında gelen bu husus, günümüz sektör şartları, bununla ilgili eğitim çalışmalarına hız verilmesini gerekli kılmaktadır.

1.1.2.5. Bölgesel Finansal Politikalar

Bazı bölgelerin kamu yöneticileri, turizm yatırımcılarını kendi bölgelerine çekebilmek için teşvik edici önlemler almaktadırlar. Örneğin, bedelsiz arsa temin edebilir veya düşük faizle kredi sağlayabilirler. Ayrıca, turizm tesisi kurulacak bölgede faaliyette bulunan çeşitli finansman, sigorta ve turizm ile ilgili müşavirlik kuruluşların, turizm olgusunu desteklemeleri de kuruluş yeri tercihinde önemli rol oynamaktadır.

Geri kalmış bölgeler, alt yapı tesisleri yönünden fakir oldukları gibi, yer açısından da tüketim merkezlerine uzaktırlar. Buralara endüstriyel tesis kurulabilmesi için yol, enerji, su, personelin sağlık, kültürel ve diğer gereksinimlerinin karşılanması için ayrıca yatırımlar yapılması gerekir. Gelişmiş bölgelerde kurulan endüstriye göre, bölgenin geri kalmışlığı nedeniyle, projenin kuruluş ve işletme dönemi boyunca yüklenecek külfetleri

hafifletici önlemler, devlet tarafından alınmadığı sürece, geri kalmış bölgelerde, endüstri kurulması ve geri kalmışlıktan kurtulma olanağı yoktur.

Bu konuda alınacak önlemler, iki ana grupta değerlendirilmektedir: Birincisi, enerji ve ulaştırma tesisleri gibi alt yapı tesislerin devlet tarafından yapılması; ikincisi de, vergi bağışıklığı (muafiyeti) veya indirimi ile kredi kolaylığı gibi finansal önlemlerdir.

1.1.2.6. Tarihi, Sosyal ve Kültürel Zenginlikler

Konaklama işletmelerinin kuruluş yeri seçiminde tarihi, sosyal ve kültürel zenginlikler önemli yer tutmaktadır. Toplumların sosyal ve kültürel değerleri, yaşam biçimleri, gelenekleri ve inançları işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir.

Bazı büyük şehirlerde düzenli olarak (her yıl) gerçekleşen fuarlar, festivaller, panayırılar, kongreler, sergiler, spor müsabakaları, turizm yatırımcıları için büyük çekiciliğe sahiptir. Çeşitli tarihi anıtlar ve yapılar, tarihi kalıntılar, büyük mimari ve sanat değeri olan yapılar, ziyaret amacı ile büyük kitlelerin yer değiştirmesine sebep olmaktadır.

Bu faktörler daha çok günü birlik veya kısa süreli seyahatleri etkilemektedir. Bu faktörler daha çok sosyal fayda oluşturma amacını güden girişimciler tarafından tercih edilmektedir⁶¹.

Konaklama işletmelerinin kuruluş yerini etkileyen sosyal varlıklar, aşağıdaki faktörler olarak kabul edilmektedir:

- ✓ Fuarlar
- ✓ Festivaller
- ✓ Panayırılar
- ✓ Kongreler
- ✓ Sergiler
- ✓ Sportif karşılaşmalar

Kuruluş yerinin belirlenmesinde dikkate alınması gereken kültürel varlıklar ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- ✓ Tarihi anıtlar
- ✓ Ören yerleri
- ✓ Mimari özellikler
- ✓ Sanatsal yapılar

⁶¹ www.saglikmerkezi.biz/turizmde-kurulus-yeri, Erişim Tarihi: 20/09/2010.

Turizm işletmeleri için kuruluş yeri belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken sosyal yapı unsurları da şunlardır:

- ✓ Öğrenci yoğunluğu
- ✓ Asker yoğunluğu
- ✓ İş merkezleri

1.1.3. Hukuki Faktörler

Konaklama işletmelerinin kuruluş yerini etkileyen önemli faktörlerden bir tanesi de yasal faktörlerdir. Bu faktörlerin dikkate alınması özellikle inşaat döneminde önemli rol oynamaktadır. Konaklama işletmeleri için dikkate alınan hukuki faktörler şunlardır:

- ✓ Teşvik edilen alanlar,
- ✓ Engellenen bölge ve alanlar,
- ✓ İmar durumu,
- ✓ Bina yüksekliği,
- ✓ Doğal ve tarihi koruma alanları (site alanları)
- ✓ Milli parklar,
- ✓ Bölgesel kamu kuruluşlarının turizm işletmelerine karşı tutum ve davranışlarıdır.

1.1.4. Psikolojik Faktörler

Kuruluş yeri belirlenirken belirli insanların, belirli bir bölgeye karşı duyduğu özel eğilimlere göre de şekillenebilmektedir. Ayrıca yerel halkın yabancılara karşı tutum ve davranışları göz önünde bulundurularak, alınan menfi veya müspet kararlarda etkili olabilmektedir.

Bu faktörlerle birlikte müteşebbisin, bir ülkenin belirli bir bölgesinde yaşayan insanlara karşı duyduğu yakınlık da, kuruluş yerinin seçiminde etkin rol oynayabilir. Yatırımcı köy yeri, banyo veya plaj kasabası gibi sağlığın yararlı olacak bir bölgeyi kuruluş yeri olarak da seçebilir. Bunlar, müteşebbisin özel eğilimleri, yerli ve yabancı turistlerin sübjektif görüş ve önerileri, bazı kişisel inanç ve değerler gibidir.

1.1.5. Aglomerasyon (Toplanma) Koşulları

Aglomerasyon, elverişli olan bir koşul, aynı koşula bağlı olarak birden fazla işletmeyi bir araya çeken unsur olarak tanımlanmaktadır. Aglomerasyon, toplanma koşulu olarak da kabul edilmektedir.

Toplanma, kamu hizmetlerinin görülmesini teşvik eder; zorunlu kılar ve kolaylaştırır. Fakat rekabetin çok kez yıkıcı bir şekil almasına da neden olur. İşletme kuruluş yerini tayin ederken, toplanma derecesini dikkate almalı, yakın bir gelecekte gereğinden çok işletmenin kurulabileceği alanı tercih etmemeli veya onların kurulmasına engel olacak tedbirler almalıdır.

Toplanmayı gerektiren diğer otel ve işletmelerin birbirlerine olan dış faydaları ve zararları dikkate alınmalıdır.⁶²

Kuşkusuz, kuruluş yeri seçimini etkileyen bütün bu faktörlerin işletmenin niteliğine göre farklı önem ve ağırlıklara sahiptir. Örneğin, dağ ve deniz otellerinde doğal faktörler daha ağırlıklı olurken büyük şehir otellerinde kuruluş yeri seçimini özellikle ekonomik ve yasal faktörler belirlemektedir.

Kuruluş yeri faktörlerinin çeşitliliği ne olursa olsun, büyük çoğunluğu maliyet giderlerinin kapsamında değerlendirilmektedir. Kısacası, uygun bir kuruluş yeri tercih edilirken inşaat aşamasında *en az maliyet*; faaliyet döneminde ise *en yüksek rantabiliteyi* sağlayacak yer olarak seçilmelidir.

⁶² Fermani Maviş; **Otel Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 14.

**OTEL İŞLETMELERİNDE
FİNANSMAN**



1. OTEL İŞLETMELERİNDE FİNANSMAN

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, geleneksel sanayi işletmelerinden farklı özelliklere sahiptirler. Bu farklılıklar özellikle proje ve kuruluş aşamalarında bir takım belirsizliklere yol açmaktadır. Yatırımcılar tarafından yüksek riskli işletme olarak değerlendirilen otel işletmeleri, finansman konusunda bir takım güçlüklerle karşılaşmaktadırlar.

Otel işletmelerinin finansman ihtiyacı, yatırım döneminde başlayıp faaliyet döneminde de devam etmektedir. Türkiye'deki turizm işletmelerinin dışa bağımlı olması, sektörle ilgili belirsizlikler ve hükümet politikalarındaki istikrarsızlıklar, finansman ihtiyacını her geçen gün daha da zorlaştırmaktadır.

Finansman, işletmelerin kuruluş aşamasından, faaliyet aşamasına kadar ihtiyaç duyduğu; kısa, orta ve uzun vadeli fonları en uygun zamanda, en uygun kaynaklardan, en elverişli şartlarla sağlaması, fonları döner ve duran varlıkların tedariki için en uygun şekilde kullanılması ve finansla ilgili kararların alınması şeklinde tanımlanmaktadır.

2. FİNANSMANIN AMAÇLARI

Her hangi bir işletme, uluslararası pazarlarda rekabet ederken dış pazarlardan elde edeceği gelirin, maliyetlerinden daha fazla olacağını planlar. Bu yüzden uluslararası yatırımlar işletmelerin bu avantaja sahip olması için önemlidir. Ancak bu durum uluslararası niteliğe sahip işletmelerde iletişim ve maliyetlerin artmasına da neden olabilmektedir⁶³.

Yıkıcı bir rekabetin yaşandığı turizm sektöründe ayakta kalabilmenin en önemli şartlarından birisi de güçlü bir finansmana sahip olmaktır. Konaklama işletmeleri, çalışma sermayesi ihtiyacını karşılamak için kısa vadeli borçlanma yolunu tercih ederler. Satış hacminin büyümeye devam etmesi kısa vadeli borçların, sabit varlıklara dönüşmesine neden olur. Böylelikle artan finansman ihtiyacı işletmelerde daha çok nakit ihtiyacı yaratır. Bu sorunu aşabilmek için işletmeler sermaye artırmak, yeni ortaklar bulmak, yatırım ortaklıkları yapmak gibi dış kaynaklara yönelmektedirler. Tüm bu çabaların temel amacı, işletmenin yatırım yapacağı varlıkların seçimini yapmak, varlıklara yatırılacak olan fon miktarının belirlemek ve fonların hangi kaynaktan nasıl sağlanacağını belirlemektir. Bu açıklamalar doğrultusunda finansmanın dört genel amacının olduğu kabul edilmektedir.

⁶³ C. Johnson and M. Vanett; "Locational Strategies of International Hotel Chains." *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No.4. 2005, s. 1081.

Bunlar⁶⁴:

1. Fonlar ile varlıklar arasında zaman, vade, miktar ve risk bakımından en uygun dengeyi sağlamak. Böylelikle işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak.
2. İşletmenin öz sermayesini korumak.
3. İşletmenin elde ettiği sermayeye yeterli finansal rantabilite sağlamak.
4. İşletmeye solvabilite (ödeme esnekliği) kazandırmak.

3. FİNANSMANIN AŞAMALARI

Diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir çoğunluğunda olduğu gibi turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde de farklı aşamalarda finansmana ihtiyaç duyulmaktadır. Finansman konusunda alınan kararların etkinliği ve eylemlerin başarısı, işletmenin; kârlılığını, sürekliliğini ve rekabet gücünü artırır.

İşletmeler, yeni bir fikrin olgunlaşmasıyla başlayan yaşam döngüleri içerisinde çeşitli yatırım aşamalarından geçmektedir. Bir otel, işletme fikrinin ortaya atıldığı proje aşamasından itibaren çeşitli düzeylerde finansmana ihtiyacı duymaktadır. Projelerin, kuruluş ve büyüme aşamalarında ihtiyacı olan finansman miktarları, finansman yöntemleri ve finansman süreleri açısından farklılıklar görülmektedir.

3.1. Otel İşletmelerinde Finansmanın Aşamaları

Farklı risk düzeyleri ve yatırım gereksinimleri için konaklama işletmeleri değişik aşamalarda ve yöntemlerde finansmana ihtiyaç duymaktadırlar. Her aşamada farklı niteliklerde finansman kullanan konaklama işletmelerinin finans ihtiyacının aşamaları genel olarak aşağıda belirtildiği gibi özetlenebilmektedir⁶⁵.

3.1.1. Çekirdek/Proje Aşaması (Seed Capital Stage)

Girişimcinin daha ticari ve teknik açıdan olgunluğa ulaşmamış yeni bir fikre sahip olduğu ve henüz kurulmuş bir işletmesinin bulunmadığı çekirdek aşamadır. Otel işletmecisi bu aşamada ilk önce projenin uygulanabilir olup olmadığını belirlemektedir. Eğer proje uygulanabilir nitelikte ise finansman için gerekli girişimler bu aşamada başlatılır.

⁶⁴ H. Olalı ve M. Korzay; a.g.e., s. 107.

⁶⁵ Tülay Zaimoğlu; **Risk Sermayesi ve Türkiye’de Uygulama Olanakları**, Sermaye Piyasası Kurulu, 2. Baskı, Ankara, 2001, s. 69

Çekirdek aşamada finans yöneticisinin hedefi, gerekli analizleri titizlikle yaparak riski minimuma indirmektir. Bundan dolayı yatırım yapılacak bölgenin alt yapısı ve bölgenin gelişmişlik düzeyi gibi hususlar dikkatlice incelenmeli, yatırım fonuna ne kadar gereksinim duyulduğu belirlenmelidir. Çünkü işletmenin kurulması için ihtiyaç duyulan arsanın alınması, projelerin hazırlanması ve donatımı için en fazla fona bu aşamada ihtiyaç duyulmaktadır.

3.1.2. Başlangıç Aşaması (Start-up Stage)

Başlangıç aşaması, çekirdek aşamasındaki Ar-Ge döneminin ardından bir işletmenin faaliyete geçirilme aşamasıdır. Bu aşamada işletme, üretim için gerekli tesis, ekipman ve çalışanları edineceğinden sermaye gereksinimi çekirdek aşamasından çok daha fazla olabilir.

Finans konusunda alınan kararların en önemli aşaması başlangıç aşaması olarak kabul edilmektedir. Başlangıç aşamasında alınan kararlar sadece kâr ile ilgili değil, aynı zamanda yatırılmakta olan fonların daha iktisadi kullanımı gibi konuları da kapsamaktadır. Başlangıç aşamasında kullanılan finansmanın sağlayacağı faydalar gelecekle ilgili olduğundan ve bilinmediğinden risk unsuru bu aşamada oldukça fazladır.

3.1.3. Erken Aşama (Early Stage)

Erken aşama işletmenin, pazara sunduğu ürün veya hizmet için marka imajı oluşturmaya ve pazar payı elde etmeye çalıştığı aşamadır. Bu aşamada işletmenin kârı düşük olacağından, rakip işletmelerle rekabet edebilmek için yüksek miktarda finansmana gereksinimi vardır.

3.1.4. Büyüme- Gelişme Aşaması (Rapid Growth Stage)

Büyüme-gelişme aşaması, işletmelerin yeni veya daha büyük tesis ve depolar, yeni ürünler, yeni pazarlar ve uluslararası gelişme gibi amaçlar için kaynak ihtiyacı duyduğu aşamadır. Bu aşamada ihtiyaç duyulan finansmanın ne şekilde finanse edileceği, fonların nereden, nasıl karşılayacağını belirlemesi gerekmektedir. İşletmeler ya borçlanarak ya da öz kaynaklarla finansman gereksinimini giderebilirler.

Finansman ihtiyacının karşılanmasında en önemli risk faiz ödemeleridir. Ancak faizin gider olarak vergiden düşülmesi işletmeye avantajda sağlayabilir. Finansman ihtiyacı öz kaynaklardan karşılandığında da birtakım avantaj ve dezavantajlar elde edilebilir. Öz kaynaklardan karşılandığında dezavantajı, kâr payı dağıtımı, yani “dividant”tır. Avantajı ise; kâr payı genel kurul kararıyla dağıtılabılır.

3.1.5. Yatırımdan Çıkış Aşaması (Exit)

Yatırımdan çıkış aşaması, işletmenin borç verenlerine ve hissedarlarına dış kaynak ihtiyacı olmaksızın getiri sağladığı aşamadır. Bu aşama, yatırımcılara işletmenin halka arzı, başka bir işletmeye satılması, payların işletmenin kendisi tarafından geri alınması, şirketin yeniden organize edilmesi veya tasfiye edilmesi nedenleriyle yatırımdan çıkış olanakları sağlamaktadır.

3.1.6. Giderlerin Karşılanması Aşamasında

Konaklama işletmeleri yukarıda belirtilen finansman ihtiyaçları dışında, faaliyet döneminin hazırlıklarını gerçekleştirmek, sezon dışı giderlerini karşılamak için de finansmana gereksinim duymaktadırlar.

İşletmenin bu aşamada gereksinim duyduğu fonları en uygun koşullarla sağlamak, bu fonları korumak ve etkin olarak kullanabilmesi için kısa vadeli finansmanlar tercih etmesi gerekmektedir. Bunlar;

- a. Dönem için gelir fazlasıyla
- b. İşletmede tutulan kârlarla
- c. Harcamalardan sağlanan tasarruflarla
- d. Diğer öz kaynaklar ile karşılanabilir.

4. OTEL İŞLETMELERİNDE FİNANSMAN KAYNAKLARI

İşletmelerin tedarik, üretim, pazarlama gibi sorunlarının temelinde inildiğinde, her sorunun kaynağında finansmanın yattığı görülmektedir⁶⁶. İşletme sermayesi, işletmenin kısa süreli normal olarak bir hesap döneminde paraya çevrilebilir ekonomik değerlere yaptığı yatırım olarak tanımlanmaktadır⁶⁷.

İşletmeler, çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak, uzun vadeli plan ve projelerini gerçekleştirmek, yeni yatırımlar veya genişleme yatırımları yapmak için finansmana gereksinim duymaktadırlar. Konaklama işletmeleri, genel olarak faaliyetlerini tahminler üzerine gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla risk faktörü oldukça yüksektir. Bu nedenle finansman bulmada çeşitli güçlüklerle karşılaşılırlar. Bu finansman güçlüklerini ortadan kaldırmak için pek çok ülkede devlet yardımları, faizsiz ya da düşük faizli borçlar, kredi garantileri ve vergisel teşvikler yoluyla, işletmelerin finansman sorunları giderilmeye ve özel sermaye bu tür işletmelerin finansmanı için yönlendirilmeye çalışılmaktadır.

⁶⁶ M. Uğur Gökçe: “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları ve Çözüm için Bir Öneri”, Maliye Postası, Yıl:18 Sayı:406, 1997, s.65.

⁶⁷ Muharrem Özdemir: **Finansal Yönetim**, Türkmen Kitapevi, Ankara, 1999, s.163.

4.1. Öz Kaynaklar

İşletmenin öz sermayesi işletme sahiplerinin, işletmedeki haklarının toplamı olarak kabul edilmektedir. Öz sermaye, ortaklar tarafından işletmeye konmuş, esas sermaye ile işletmenin faaliyeti neticesi elde edilmiş kârların işletmede tutulması ile ortaya çıkmış, kazanılmış sermayeden oluşur. Öz sermaye finansmanı, halka arz veya özel yatırım (plasman) arzları ile gerçekleştirilebilir.

4.1.1. Halka Arz

Halka arz, bir işletmenin kaynak ihtiyacını karşılamak üzere öz kaynak nitelikli menkul kıymet ihraç ederek, halkı bu sermaye piyasası araçlarını satın almaya, bir anonim ortaklığa katılmaya çağırmasıdır. Bir işletme ilk halka arzını gerçekleştirdikten sonra sermaye artırımını amacıyla da halka arzı gerçekleştirilebilir.

Halka arzın işletmeler açısından avantajları; kısa sürede büyük miktarda fon elde edebilmesini mümkün kılması, işletmenin hisse senetleri bir menkul kıymet borsasında işlem gördüğünden kolaylıkla alınıp satılabilmeleri (likiditesinin yüksek olması), işletmenin değerinin piyasa tarafından belirlenmesi ve işletmenin satıcılar ve müşteriler gözünde tanınırlığının ve itibarının artmasıdır. Öte yandan halka arzın işletmeler açısından dezavantajı ise ülkeden ülkeye farklılık göstermekle beraber, uymak zorunda oldukları düzenlemelerin ve performans takibine yönelik hazırlanması gereken raporların çokluğudur. Bu da işletmeye ekstra yönetim maliyetleri getirebilir. Ayrıca halka arzdaki raporlama gereksinimlerinden dolayı işletmelere yönelik her türlü gizli bilgi ifşa edilebilir.

Borsalarda işlem görmeyen menkul kıymetler, alınıp satıldığı borsalara göre daha az ayrıntılı kuralları ve az kısıtları olan piyasalar, tezgâh üstü piyasalar olarak adlandırılmaktadır. Bu piyasalarda fiziksel bir mekân bulunmamaktadır. İletişim teknolojilerinden yararlanılarak aracı kuruluşların kendi bürolarından alım satım yaptıkları bu sistemin dünyadaki bilinen en iyi örneği “National Association of Securities Dealers Automated Quotation System (NASDAQ)”dır⁶⁸. Dünyada teknoparklarda yer alan ve başlangıç aşamasındaki küçük işletmelerin hisse senetleri genellikle bu tür piyasalarda işlem görmektedir.

4.1.2. Özel Plasman

Özel plasman, mevcut veya yeni çıkarılacak hisse senetlerinin büyük kısmının az bir yatırımcı grubuna, genellikle sigorta şirketleri ve emekli sandığı gibi kurumsal yatırımcılara satışı şeklinde tanımlanmaktadır.⁶⁹ Özel kişi ve

⁶⁸ www.ekodialog.com/Konular/borsa_yatirim/sermaye_piyasalari_imkb.html, Haziran 2008.

⁶⁹ http://muhasibeturk.org/ecopedia/399-o-2/5747-ozel-plasman-nedir-ne-demek-anlami.html, Erişim Tarihi: 20.08.2010.

kuruluşlar, tasarruf yetersizliği nedeniyle, hisse senedi satışında zorluklarla karşılaşılabilir. Bu durumda da kamu teşebbüslerinin hisseleri banka, sigorta şirketleri, emeklilik fonları gibi tasarrufçu kuruluşlara satılabilir. “Özel Plasman” adı verilen bu satış şeklinde, hem maliyetler daha az olmakta, hem de atıl fonlar ekonomiye kazandırılmaktadır.⁷⁰

Özel plasman, bir işletmenin ihraç ettiği hisse senedi veya tahvillerin halka arz sırasındaki prosedürlere, gecikmelere ve giderlere maruz kalmadan az sayıda yatırımcıya satılması olarak da kabul edilmektedir. Özel plasmada yatırımcılar; arkadaşlar, akrabalar, hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, bayiler ve satıcılar olabileceği gibi risk sermayesi şirketleri, sigorta şirketleri, emeklilik fonları, iş melekleri gibi nitelikli kurumsal yatırımcılar da olabilir.

Özel plasman genelde dönüştürülebilir imtiyazlı hisse senedi ihraç edilerek gerçekleştirilir. İşletme halka arz edildiğinde dönüştürülebilir imtiyazlı hisse senetleri adi hisse senetlerine dönüştürülür.⁷¹ Avantajları şunlardır:

- ❖ Özel plasman ile işletme halka arzın getirdiği finansal raporlama gereksinimlerine maruz kalmamaktadır.
- ❖ İşletmenin teknolojisine yönelik gizli bilgilerin çok sayıda yatırımcıya ifşa edilmesine gerek yoktur.
- ❖ Halka arza nazaran az sayıda yatırımcı söz konusu olduğundan, sınırlı sayıdaki yatırımcılar işletmeyi daha sıkı denetleyebilmektedir.
- ❖ Özel plasmada sözleşme şartları esnek bir şekilde tekrar düzenlenebilmektedir.

4.2. Dış Kaynaklar

Dış kaynaklar, bir işletmenin sunmayı düşündüğü bir hizmeti kendi bünyesinde üretmeyip, bu hizmetin yerine getirilmesini bu konuda uzmanlaşmış olan başka bir işletmeye bırakması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu uygulama işletmelere zaman ve maliyetler açısından büyük ölçüde tasarruf sağlayan önemli bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu yöntemi kullanan işletme, aynı zamanda istediği kaliteyi de uzmanlaşmış firma sayesinde yakalamış olur ve işletmenin verimlilik gücü artar.

21. Yüzyılın iş dünyasında ayakta kalabilmenin ön koşulu olan değişken organizasyon yapısına sahip olabilmek için işletmeler dış kaynaklardan yararlanma (DKY) uygulamalarından azami ölçüde yararlanmak durumundadır. “Do your best outsource rest – kendi işinin en iyisini yap, gerisini işletme

⁷⁰ www.forumdoktoru.com/index.php?topic=1283.0;wap2. Erişim Tarihi: 20.08.2010

⁷¹ Janet Kiholm Smith and Richar Smith; **Entrepreneurial Finance**, ABD, John Wiley & Sons, 2004, s. 42.

dışarısındaki başka firmalara yaptır” biçiminde açıklanabilen DKY kavramı özellikle gelişmiş ekonomilerde son yıllarda oldukça yaygınlaşmış ve önem kazanmıştır.⁷²

İşletmeler ürettikleri ürünleri veya sundukları hizmetleri yerine getirirken beraberinde birçok faaliyetleri de gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar. Zaman içerisinde asıl işleri olmayan bu faaliyetler işletmenin bütçesinin büyümesine ve hantallaşmasına neden olmaktadır. Bu durum işletmelerin esnekliğini kaybetmesine, rakipleri ile rekabet edebilme yeteneğinin azalmasına neden olmaktadır. Bu durumda işletmeler asıl yeteneklerini belirleyip, sınırlarını çizip bunun dışında kalan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için konusunda uzman işletmelerden yardım alarak avantajlar sağlamaktadırlar. İşletmelerin asıl işleri, yani temel yeteneklerini belirlemesi demek, kendisini diğer rakiplerinden ayıran, farklılık yaratan ve işletmeye değer katan yeteneğin belirlenmesi demektir.⁷³

Otel işletmeleri, diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden farklı bir hizmet anlayışına sahiptir. Konaklama, yiyecek-içecek, animasyon, çamaşırhane, otopark, kongre, spa, sağlık ve güzellik gibi birçok değişik hizmet belli düzen içerisinde belirli bir ücret karşılığında yerine getirilmektedir.

Artan rekabet şartları içerisinde faaliyet gösteren otel işletmeleri, ayakta kalabilmek için son yıllarda birçok hizmeti dış kaynaklardan yararlanarak yerine getirmektedirler. Yeni bir yönetim stratejisi olan dış kaynaklardan yararlanma, otel işletmelerine aşağıda belirtilen avantajları sunmaktadır:⁷⁴

- ❖ Otel işletmelerinde ürün ve hizmet üretiminde maliyetler oldukça yüksektir. Ancak dış kaynak kullanılması maliyetlerin kontrol altına alınmasına ve düşürülmesine yardımcı olmaktadır.
- ❖ Otel işletmelerinde tek bir ürün üretilmez. Ürünler genellikle somut değil, soyut özelliindedir. Ürün ve hizmetlerin bu özelliğinden dolayı, otel işletmelerinin kaliteli ve profesyonel servis sunmasına yardım etmektedir.
- ❖ Turistik ürün ve hizmetler stoklanamaz, genellikle 24 saatlik bir ömre sahiptirler. Zamanın etkin yönetilmesi, ürün ve hizmetlerin rantabl kullanılması, ancak dış kaynak kullanımı ile mümkün olmaktadır.

⁷² Adnan Türksoy; “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, Ege Üniversitesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:5, Sayı:1-2, 2005, s.11.

⁷³ Kubilay Ecerkale ve Ahmet Kovancı; “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Temmuz 2005, Cilt:2, Sayı:2, s. 69

⁷⁴ Elzer Hara; “Dış Kaynak Kullanımında Püf Noktaları!” Cio-Club, Mart 2009, s. 42.

- ❖ Emek yoğun sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde insan kaynaklarını etkin kullanmak oldukça önemlidir. Sektörel yeniliklere kolayca adapte olabilmek, kalifiye iş gücünü istihdam etmek ve yönetmek dış kaynak kullanımı ile daha kolay gerçekleşmektedir.
- ❖ Dış kaynak kullanılması, otel işletmelerinde yeni projelerin geliştirilmesi ve/veya yeni uygulamaların hayata geçirilmesine yardımcı olur. Dış kaynak kullanımı, bu süreçte ihtiyaç duyulan yeni satın alımların ve profesyonel planlamaların tedarikinde maliyetlerin düşürülmesine de zemin hazırlar.
- ❖ Otel işletmeleri siyasi ve ekonomik dalgalanmalara karşı oldukça duyarlıdır. Dış kaynak kullanımı, otel işletmelerini idari ve mali risklerden kurtarır. Söz konusu riskleri, servis sağlayıcılarına devretmeye imkân oluşturur.

4.3. İpotek Kredileri

İpotek kredileri, finansman aracı olarak en çok kullanılan sistemlerden birisidir. İpotek, bir kişisel alacağın teminat altına alınmasını amaçlayan ve bir taşınmazın değerinden alacaklının alacağını elde etmesini sağlayan sınırlı bir aynî haktır.⁷⁵ İpotek kredileri sabit faizli, faiz ve anapara ödemelerinden oluşan aylık geri ödemeleri eşit taksitlerle ödenen, amorti edilebilen kredidir. Kredinin taşıdığı riskler, kredi verenler ile kredi alanlar arasında dağıtılmaktadır.

İpoteğe dayalı finansman sistemi dünyada iki temel model altında uygulanmaktadır. Bunlardan ilki, 1800'li yılların başında Danimarka'da başlayan ve günümüzde de başarıyla uygulanmaya devam eden ipotek bankaları-Avrupa Modelidir. Bu modelde ipotek bankaları menkul kıymetler ihraç edip fon toplamakta ve bu fonlar ile gayrimenkul kredisi vermektedirler. Günümüzde birçok Avrupa ülkesinde ipotek bankacılığı modeli, gayrimenkul finansman yöntemi olarak kullanılmaktadır. Bankalar bu modelde konut kredisi verdikleri gibi, aynı zamanda büyük çaplı inşaat projelerine veya kamu destekli projelere de kredi verebilmektedir. Avrupa'da ipotek kredilerinin koşulları yasalarla çok detaylı şekilde belirlenmiştir. Piyasadaki faiz oranları ise serbest olarak belirlenmektedir. İkincisi ise, 1970'li yılların başında Amerika'da uygulanmaya başlayan ipotek merkezi-Amerika Modelidir. Bu modelde, bankalar kullandıkları kredilerini servis ücreti keserek tüm hakları ile birlikte ikincil piyasa kuruluşlarına bir başka ifadeyle ipotek merkezlerine devretmektedirler. İpotek merkezi kuruluşu, bankalardan devraldıkları kredilere

⁷⁵ Seçin Aktepe; "İpoteğin Alacağa Bağlı Hak Olması ve Diğer Özellikleri" İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:6 Sayı:12 Güz 2007/2 s. 178.

dayanarak ipotek tahvili çıkarmakta ve bunları kurumsal yatırımcılara garanti ücreti keserek ihraç etmektedirler.⁷⁶

Bu sistemde yer alan ipotek bankaları gibi finansman kurumları da konut alıcılara genelde sabit faiz oranıyla kredi temin etmektedirler. Bu kurumlar verdikleri kredinin kaynağını, cari faiz oranlarından sermaye piyasalarında satmış oldukları menkul kıymetlerden sağlamaktadırlar⁷⁷.

Konaklama işletmeleri ihtiyaç duydukları finansmanı, yukarıda da bahsedilen kurumlardan arsa, bina ve tesislerini ipotek altına alarak sağlamamaktadırlar. Finans konusunda uzmanlaşmış kamu ve özel finans kuruluşları, ipotek kredisi verirken değişen piyasa şartlarını da göz önünde bulundurarak, aşağıda bahsedilen şartlara göre kredi kullanılmaktadır.

- ❖ Bu kredi genel olarak ipotek altına alınan mal varlığının cari piyasadaki değerinin % 75'i ile sınırlıdır.
- ❖ Turizm sektörü ekonomik, sosyal ve politik şartlardan etkilenebilir. Ayrıca konaklama işletmesi için temin edilen kredi başka alanlarda kullanılabilir. Bundan dolayı ipotek kredilerinin şartları piyasadaki diğer kredi türlerine göre daha ağırdır.
- ❖ İpotek kredisi veren kuruluşlar, alacaklarını güvence altına alabilmek için, kredi alan işletmenin nakit gelirlerini incelemek durumundadır. Finans kuruluşu, işletme gelirlerinin faizler ve anapara borcunun iki katından daha az ise kredi vermeyebilir.
- ❖ İpotek kredisi alan kuruluş, borç taksitlerini geciktirmesi veya ödeyememesi durumunda, ipotek kredisi veren kuruluş, işletmenin mal varlığı üzerinde birinci derecede sorumlu olur.

4.4. Kısa Vadeli Ticari Krediler

Kişisel bir otel işletmecisi, sermayesinin büyük bir kısmını ipotekli olarak sağladığından, teminatsız borç bulması oldukça zordur. Bunun için otel işletmeleri, uzun süre ticari bağlantısı olan tur operatörü, seyahat acentesi gibi toptancı veya diğer aracı kuruluşların sorumluluğu üstlenmesi ile kredi alabilirler. Bu kuruluşlar, otel işletmesi ile oda, yiyecek-içecek ve eğlence gibi hizmet bedellerinin ödenmesi şeklinde kredi almalarına yardımcı olurlar.

Kısa vadeli ticari krediler, genellikle dönen varlıkların özellikle de alacak ve stokların finansmanında kullanılmaktadır. Ancak günümüzde birçok işletme, kısa süreli fonları duran varlıkların finansmanında da kullanılmaktadır.

⁷⁶ Y. Beyazıt Önal ve Mustafa Topaloğlu; **İpotekli Konut Finansmanı ve Hukuku Mortgage (Tutsat)**, Karahan Kitapevi, 2007, Adana, s. 112.

⁷⁷ Ali Alp; **Modern Konut Finansmanı**, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara, 2000, s. 25.

4.5. Özel Finansman Teknikleri

Finansman konusunda alınan kararların etkinliği ve eylemlerin başarısı işletmenin kârlılığını, sürekliliğini ve rekabet gücünü doğrudan etkiler. Bu nedenle işletmeler finansman konusundaki kararlarını verirken çağdaş finansman tekniklerini bir araç olarak kullanabilmelidirler. Bu çağdaş finans teknikleri şunlardır.

4.5.1. Factoring Yöntemi

Factoring, vadeli satış yapan firmaların her türlü mal ve hizmet satışından doğmuş ya da doğacak haklarını “faktör” adı verilen finansal kuruluşlara satmak suretiyle kısa vadeli kaynak sağladıkları bir finansman tekniğidir.⁷⁸ Factoring finansmanı ile birlikte, birçok bilgiyi ve hizmeti içeren bir finansman aracıdır. Bu hizmetler, nakit yönetimi, alacak yönetimi, tahsilât yönetimi, pazar araştırmaları, bilgi işlem ve buna benzer hizmetlerdir.

Factoring işlemi, üretici veya satıcı ile factor arasında uzun vadeli bir sözleşmeyi gerektirir. Bu sözleşme gereğince factor, kredili satış yapan üretici işletmeye hem teknik hem de yönetsel hizmetleri sunabilir. Bu bağlamda “factoring işlemi”, bir işletmenin pasif varlıklarının ticari büyümenin aktif bir aracıma dönüştürülmesi işlemi olarak da kabul edilmektedir.⁷⁹

4.5.2. Leasing (Finansal Kiralama) Yöntemi

Leasing' in genel ve herkes tarafından kabul görmüş ve tek bir tanımı bulunmamaktadır. Leasing (finansal kiralama), bir yatırım malının mülkiyeti leasing şirketinde kalarak belirlenen kiralar karşılığında kullanım hakkının kiracıya verilmesi ve sözleşmede belirtilen sözleşme süresi sonunda mülkiyetinin kiracıya geçmesini sağlayan bir finansman yöntemi olarak tanımlanmaktadır.⁸⁰

Genel olarak kiralama kavramı, mal sahibinin aralarındaki bir sözleşmeye, mülkiyet hakkı saklı kalmak kaydıyla malın bir menfaat karşılığı diğer bir kişiye devretmesini ifade etmektedir. Bu tanımdan giderek, yatırım ve finansman sağlamaya yönelik kiralama (leasing), yatırım ve finansman amacıyla kiralamaya

⁷⁸ Filiz Aygen; “AB’ ye Giriş Sürecinde KOBİ’lerin Finansman Sorunları ve Alternatif Finansman Tekniklerinden Yararlanma Dereceleri-Sakarya Örneği”, 3. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 17-18 Kasım 2006 Yayın no: 58, s. 83

⁷⁹ Erkan Poyraz, Kemal Engin, Z. Atıl Bulut; “Konaklama İşletmelerinin Çağdaş Finans Tekniklerinden Yararlanma İmkânları (Güney Ege-Akdeniz Örneği)” Mevzuat Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 99, Şubat 2006.

⁸⁰ <http://www.finansleasing.com.tr/leasing-nedir.asp>, Erişim Tarihi: 25.10.2010

konu olan bir makina ve teçhizatın sahibi (lessor) tarafından bir edim karşılığı kullanma hakkını kiracıya (lessee) devrini öngören bir sözleşmedir.⁸¹

İşletmeler ihtiyaç duydukları finansmanı leasing yöntemi kullanarak temin ettiklerinde elde edecekleri avantajlar şunlar olabilir:⁸²

- ❖ Leasing yöntemini kullanan işletmeler, yatırım bedellerini ve masraflarını da dahil ederek yatırımın tamamını, öz kaynaklarını kullanmadan finanse edebilir.
- ❖ Bu yöntem sayesinde işletmeler kira ödemelerini nakit akışına göre, yatırımın verimliliğine ve ekonomik ömrüne uygun olarak planlayabilir.
- ❖ Leasing ile orta ve uzun vadeli finansman sağlanabilir.
- ❖ Leasing sözleşmeleri ve buna bağlı olarak verilen teminatlar tüm vergi, resim ve harçlardan muaf tutulur.
- ❖ Kira için ödenmesi gereken miktarlar, yatırımlardan elde edilen kârlarla geri ödenebilir.
- ❖ Teşvikler finans leaseinge devredilerek, yatırımlar için de teşvik kullanılabilir.
- ❖ Kira ödemeleri, sözleşme boyunca değişmeden aynı kalır, ödemeler ekonomik dalgalanmalardan etkilenmez.
- ❖ Kira süresi sonunda kiralanan varlıklar sembolik bir tutar ile satın alınabilir.
- ❖ Leasing ile yapılan tüm sabit kıymetler için amortisman, işletme tarafından ayrılır ve yeniden değerlendirilebilir.

4.5.3. Forfaiting Yöntemi

Forfaiting, dış ticarete (ithalat-ihracat) uyarlanmış factoring sistemi olarak da özetlenebilir. İhracat-ithalat işlemlerinden doğan vadeli alacak ve borçların forfaiting kuruluşlarına devredilmesinden doğan ve iskonto işlemi olarak tarif edilen bir finansman yöntemidir.

Özellikle nakit sıkışıklığı nedeniyle tüketim ya da yatırım mallarını vadeli olarak almayı tercih eden ülkelere yapılacak satışlarda forfaiting yöntemini kullanmak, nakit akışının devamlılığını sağlamak, alıcının ödememe ve ülke risklerinden kurtulmak açısından son derece etkili bir tekniktir.⁸³ Forfaiting

⁸¹ E.Poyraz vd.; a.g.e.

⁸² <http://www.finansleasing.com.tr/leasing-avantajlari.asp>, Erişim Tarihi: 25.10.2010

⁸³ <http://www.kobitek.com/makale.php?id=7>, Erişim Tarihi: 06.02.2011.

işlemi factoringe çok benzer. Bu nedenle forfaiting işleminde, bu işleme konu olabilecek senetli ve senetsiz her türlü alacak forfaiting kurumu tarafından satın alınarak firmalara uluslararası ticaretin finansmanında önemli bir finansal destek sağlamaktır.⁸⁴

4.5.4. Risk Sermayesi Yöntemi

Teknolojiye dayalı işletmeler gerek ürünlerinde, gerekse üretim süreçlerinde kullandıkları yüksek teknolojik imkânlar sayesinde, piyasada önemli rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Teknolojiye dayalı olan bu işletmelerin, piyasadaki rekabet avantajlarını koruyup geliştirebilmeleri için teknolojik gelişmeye süreklilik kazandırmaları gerekmektedir.

Ancak işletmeler için yüksek maliyetli teknolojik yatırımların uzun yıllar finansmanını karşılayabilmeleri pek mümkün olmamaktadır. İşte işletmelerin karşılaştıkları bu tür finansman sorunlarının çözümü için kullanılacak araçlardan bir tanesi de risk sermayesi kavramıdır.

Risk sermayesi, teknolojiye dayalı işletmelerin sahip oldukları yeni ürün ve/veya süreçlerin ticarileştirilmesi esnasında karşılaştıkları finansman ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla geliştirilmiş uzun vadeli ve riskli yatırımların finansmanında kullanılan öz kaynak benzeri yatırımlardır.⁸⁵

Risk sermayesi yatırımlarında var olan risk, yeni bir ürün yaratılması ve piyasa da tutulması riskidir. Ancak, yüksek riskin yüksek getiriye getireceği varsayımı vardır. Bundan dolayı bu finansman modelinde alınan riskin başarıya dönüşmesi durumunda sağlanacak yüksek kâr marjı ve büyük satış hacminden kaynaklanan verimlilik artışı, bu şirketlere ortak olmak suretiyle, finansman sağlayan yatırımcıların faydasını oluşturur. Bu çerçevede risk sermayesi, fon fazlasına sahip yatırımcıların gelişme potansiyeli yüksek olan ve orta ölçekli işletmelerin oluşumu ve faaliyete geçmesi için yaptıkları uzun vadeli bir yatırım olarak da ifade edilmektedir.⁸⁶

Risk sermayesi yönteminin kendine has belli başlı bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir:⁸⁷

- ❖ Bu yöntemle finansman sağlama, hisse senedi ve hisse senedi benzeri araçlarla gerçekleştirilmektedir. Böylece finansman sağlanan işletmeye ortak olunmaktadır. Bunun sonucu olarak girişimciye sağlanan fonun

⁸⁴ E.Poyraz vd.; a.g.e.

⁸⁵ Göktuğ Cenk Akaya ve M. Yılmaz İçerli; "Kobi'lerin Finansal Problemlerinin Çözümünde Risk Sermayesi Finansman Modeli", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3, Sayı:3, 2001, s. 63.

⁸⁶ E. Poyraz vd.; a. g. e.

⁸⁷ G. Cenk Akaya; a.g.e. s. 65.

geri dönmelerini garantiye almaya yönelik, başlıca kredilerinde olduğu gibi bazı tedbirler almaya gerek yoktur. Bu risk sermayesi şirketleri, işlemecilikle ilgili riskleri girişimciyle birlikte üstlenmektedir.

- ❖ Geleneksel hisse senedi piyasasından, öz kaynak şeklinde ve bankalardan da yabancı kaynak şeklinde fon sağlama imkânı olmayan işletmeler, finansman kaynağı bulma imkânına sahip olurlar.
- ❖ Bu yolla sağlanan finansman desteği uzun vadeli. Bu yöntem, işletmenin faaliyet döneminde oto finansman imkânlarını daraltmaz. Finansman sağlayan risk sermayedarı, bağladığı fonu işletmeye herhangi bir şekilde ödeterek değil, hisse senetlerini sermaye piyasasında satarak geri tahsil etmiş olur.
- ❖ Risk sermayesi modeli, yatırımcıların üstlendiği riskin yüksek olduğu bir modeldir. Fakat uygulamada yatırımın doğrudan değil, risk sermayesi şirketi aracılığıyla yapılır. Bu şirketin yanında çalıştırdığı yeterli bilgi ve tecrübeye sahip uzmanların olması nedeniyle, yeni kurulan bir şirkete doğrudan yatırım yapma durumuna göre yatırımcının riski azalacaktır.
- ❖ Risk sermayesi, finansman yanında ekonomide hayati bir öneme sahip teknoloji transferini de sağlamaktadır. Böylece geliştirilmiş ürünlerin veya yöntemlerin, ülke içinde yeniden bulunması çabaları ve eğilimi önlenmiş olmaktadır.
- ❖ Risk sermayesi şirketi pasif bir ortaklık değildir. Gerekli ölçüde işletmeye yönetsel ve teknik danışmanlık sağlar.
- ❖ Risk sermaye şirketleri, yeni stratejik ve riskli yatırımların yapılmasına yardımcı olurken, aynı zamanda toplumsal kalkınmaya da imkân sağlamaktadır. Bir taraftan teknoloji üretimi ve stratejik yatırımlar yapılırken, diğer taraftan da istihdam artışı oluşmaktadır. Risk sermayesi ekonominin rekabet gücünü artırarak dış ticaret değerlerine olumlu bir etki yapmaktadır.

4.5.4. Barter Yöntemi

Barter kelimesi İngilizce kaynaklı olup, takas (değiş-tokuş) anlamına gelmektedir.

Barter, globalleşen dünyada ihtiyaçların karşılanma biçimi zamanla değişikliğe uğramıştır. Barter sistemi aslında çok öncelerden beri para kullanmadan bir malın, diğer bir malla değiştirilmesi şeklinde kullanılıyordu. Bu ticaret, zamanla Barter ismini aldı ve daha profesyonelce yapılmaya başlandı. Barter sistemi, bilinen birebir takas işlemlerinden farklı olarak, satın

alınan mal ve hizmetin bedelinin, üretilen mal ve hizmet ile ödendiği bir finans ve ticaret sistemidir.⁸⁸

Barter yöntemi, şirketlere ihtiyaçlarını kendileri için en uygun ödeme enstrümanı olan üretilen mal ve hizmet karşılığı satın olma olanağı sunar. Ayrıca işletmelerin kendi öz kaynakları ile finanse olmalarını sağlayan ve bunu alışkanlığa dönüştüren bir düzenleyici sistemdir. Barter sistemi firmalara sağladığı katkıların yanında ülkeler arası ticarete de önemli bir rol oynamaktadır. Milletler arası borçların barterleştirilmesi veya ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetlerin devlet kasasından nakit çıkmadan barterle sağlanması, ülkelerin ekonomik dengelerini kurmada çok önemlidir. Bu hassas dengelerin sağlanmasında, barter işlemlerini sisteme oturtan barter aracı şirketlerine büyük bir sorumluluk düşmektedir. Piyasanın ihtiyaç duyduğu güveni vermek, uluslararası barter anlaşmalarına imza atmak, üye firmalara ve ülkesine olan sorumluluğunu yerine getirmek. barter şirketinin en önemli amacıdır.⁸⁹

4.5.6. İş Melekleri Ağı Yöntemi (Business Angels Network)

İş melekleri kavramı, ülkemiz için her ne kadar yeni sayılsa da aslında yıllardan beri pek çok gelişmiş ülkede uygulanan bir sistemdir. Bu yöntemin temel amacı; kullanılabilir sermayeyi, sermaye sahibinden sermaye ihtiyacı olana doğru yönlendirmek ve bu uygulamadan iki tarafın da menfaat elde etmesini sağlamaktır.

İş melekleri, sermayelerini yeni kurulan ya da kurulması düşünülen şirketlere yatan, kişisel tecrübe ve becerilerini sermaye yatırdığı işletmenin girişimcisi ile paylaşarak, aynı zamanda ona yol gösteren yatırımcılardır.⁹⁰

İş melekleri ağları ise; iş meleklerini ve girişimcileri aynı çatı altında bir araya getiren ve birbirlerini rahatlıkla bulmalarına imkân veren yapılarıdır. İş melekleri ağı, farklı bölge ve ülkelerde farklı isimler şeklinde görülmektedir. Bunlardan önemli olan iki tanesi ise şunlardır:

- a. TBAN (Turkish Business Angels Network) Türkiye İş Melekleri Ağı
- b. EBAN (European Business Angels Network) Avrupa İş Melekleri Ağı

Risk sermayesinden farklı olarak iş melekleri, yatırım yaptıkları şirkete yol göstericilik de yaparlar ve yatırdıkları paranın geri dönüşü sağlandıktan sonra da şirketle hukuki ilişkilerini kesseler dahi bu yol göstericilik işini gönüllü olarak devam ettirirler.

⁸⁸ Joshua Brandt; "The Barter System: Cashing in an Old Idea", Nation's Restaurant News, Vol:33, No:21, 1999, s.7.

⁸⁹ <http://www.turkbarter.com/default.aspx>. Erişim Tarihi: 04.02.2011.

⁹⁰ "Türkiye İş Melekleri Ağı", Bilişim Kültürü Dergisi Eylül 2007, s. 10.

İş melekleri ağlarının ülke için de önemleri büyüktür. Girişimciliğin teşviki ve sermayenin tabana yayılması konusunda da önemli rol oynarlar. İşletmelerin iş melekleri yöntemi ile yatırım yapma sebepleri ise;

- ✓ Para kazanmak
- ✓ Küçük işletmelere ve girişimcilere yardım etmek
- ✓ Kişisel tatmin elde etmek
- ✓ Vergi avantajlarından faydalanmak
- ✓ Gelir yaratmak
- ✓ Aktif olmak

5. OTEL İŞLETMELERİNDE VARLIKLARIN SAĞLANMASI

Konaklama işletmeleri, faaliyete geçebilmek, faaliyetlerini devam ettirebilmek için çok sayıda varlıklara ihtiyaç duymaktadırlar. Gerekli olan varlıkların sağlanması, bu varlıklar için gerekli fon ihtiyacının belirlenerek, bu ihtiyacın en iyi şekilde nasıl finanse edileceğinin belirlenmesi finansman için son derece önemlidir.

Günümüz piyasa şartlarında otel işletmeleri, ihtiyaç duydukları varlıkları genel olarak iki değişik şekilde sağladıkları görülmektedir. Bu yöntemler aşağıda belirtildiği gibi kullanılmaktadır.

5.1. Yatırım Yaparak veya Satın Alma Yoluyla Sağlanması

Otel işletmecisi, faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli arsayı temin ettikten sonra, işletme binasını ve gerekli donanımı yatırım yaparak veya bir işletmeyi satın alarak sağlarlar. Bu yöntem ile varlıklar sağlanırken dikkat edilmesi gereken en önemli husus; konaklama işletmesinin arsası, binası ve donanımı uzun süre kullanılacak varlıklar olduğundan, bu varlıkların sağlanmasında kullanılacak fonların da uzun vadeli olması gerekmektedir.

Buna karşılık yiyecek-içecek maddeleri, havlu, battaniye ve nevresim takımı gibi mefruşatlar ise kısa ömürlü varlıklardır. Bu varlıkların sağlanmasında ise kısa vadeli fonlar kullanılabilir.

5.2. Kiralama Yoluyla Sağlanması

Genel olarak kiralama kavramı, mal sahibinin bir sözleşme ile mülkiyet hakkı saklı kalmak kaydıyla, malın bir menfaat karşılığı diğer bir kişiye devretmesini ifade etmektedir.

Tüm dünyada yatırımların orta ve uzun vadeli finansmanında yaygın olarak kullanılan kiralama (leasing) yöntemi, özellikle enflasyonist ekonomilerde

işletmelerin her geçen gün artan sermaye ihtiyaçlarını karşılamada önemli avantajlar sağlamaktadır⁹¹. Bu avantajlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:⁹²

- ❖ İşletme sahibi sermayesinin bir kısmını duran varlıklarına ayırır, diğer kısmını da daha kârlı alanlara aktarır.
- ❖ Kira için ödenen miktar gider olarak kabul edildiği için işletmeye vergilerden tasarruf sağlar.
- ❖ Otel işletmelerinin varlıkları çabucak eskidir veya teknolojik gelişmelere paralel olarak demode olabilir. Yenilenmesi gerekir. Yenileme içinde büyük miktarlarda finansmana ihtiyaç duyulur. Kiralama sistemi bu tür harcamaları asgari düzeye indirir.
- ❖ Kiralama ile varlıklar hemen temin edilebilmektedir. Bu yöntem işletme sahiplerine zaman açısından da avantaj sağlar.

⁹¹ Arif Uğur; **KOBİ'ler İçin Alternatif Finansman Yöntemleri**, Sinemis Yayınları, Ankara, 2006, s. 78

⁹² H. Olalı ve M. Korzay; a.g.e, s. 108.

**OTEL İŞLETMELERİNDE
FİYAT BELİRLEME**

5

1. OTEL İŞLETMELERİNDE FİYAT KAVRAMI

Fiyat, işletmenin pazardaki konumunu ve pazar payını doğrudan etkilediği, işletmenin elde edeceği gelir ve kârın önemli bir belirleyicisi olduğu için, işletme açısından oldukça önemlidir. Fiyat tüketici açısından da önemlidir. Ürünün algılanmasında, ürün veya marka değerlemede tüketiciye fikir vermektedir⁹³.

Bir mal, hizmet veya varlığın sayısal para değeri olarak kabul edilen fiyat; tüm yaşamımızı kuşatmış, son derece aktif bir kavramdır. Başka bir tanıma göre “fiyat”, belirli bir ürün veya hizmetin faydasını belirli bir para tutarına eşitleyen bir sayıdır. Bir diğer tanıma göre ise fiyat, kişilerin bir mal veya hizmete vermiş oldukları toplam değeri gösteren bir kavramdır. Dar anlamda fiyat, bir ürün ya da hizmet için ödenen para miktarıdır. Geniş anlamda ise, ürün ya da hizmetin elde edilmesi ya da kullanılması sonucu sağlanan yararlar için, tüketicilerin mübadele ettikleri değerlerin toplamıdır. Fiyat değeri yansıtır. Değer, satıcıların sattıkları, alıcıların ise satın aldıkları ürünlerin sahip olduğu nitelikler olarak tanımlanabilir. Fiyatlandırma hem ekonomi hem de işletme için önemlidir. Ekonomide, alternatif kullanımlar arasında kaynakların tahsis edilmesinde, işletmede ise; kâr elde etme, sosyal sorumluluğu yerine getirme, hayatı devam ettirme gibi bir takım temel amaçlar için önem arz etmektedir.

Turizm sektöründe ekonomik ve psikolojik rolü birlikte değerlendirilmektedir. Çünkü hizmet kalitesinin ölçütleri belirlenmemiş ise, tüketiciler kalite belirteci olarak fiyata odaklanmaktadırlar. Fiyatın ekonomik etkisi, işletmenin gelirini ve kâr marjını artırmaktadır. Dolayısıyla fiyat, turistlere ürün ve hizmetler hakkında fikir vermektedir. Yani pazarlama aracı olarak fiyat, pazarlama karmasında kritik bir rol oynar⁹⁴.

Turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan fiyatın önemini şu başlıklar altında sıralanabilir⁹⁵:

- ❖ Fiyat, ekonomik sistemin temel düzenleyicisidir. Serbest ekonomik sistemlerin en önemli elemanıdır ve sistemin işleyişini dengeler. Fiyatlardaki düzensizlikler, sistemdeki aksaklıkları ya da eksiklikleri yansıtır. Pazar fiyatı, malların, hizmetlerin, üretim elemanlarının fiyatlarını belirler, dolayısıyla kaynakların dağılımını etkiler.

⁹³ Cemal Yükselen; **Pazarlama İlkeler-Yönetim**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 224.

⁹⁴ J.C Holloway and R.V.Plant; **Marketing for Tourism**. Pitman Publishing. London, 1992, s. 79.

⁹⁵ Nazmi Kozak; **Turizm Pazarlaması**. Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 176.

- ❖ Fiyat, işletmenin pazarlama eylemlerinin yürütülmesinde önemli rol oynar. Fiyat, bir turizm işletmesinin pazarladığı ürünlerin talebini etkileyen önemli bir etmendir. Böylece işletmenin rekabet durumunu, pazar payını, gelirini ve karını da etkiler.
- ❖ Fiyat, tüketicilerin turizm ürünlerini algılamalarında önemli bir ölçüttür. Fiyatın bir de psikolojik etkisi bulunmaktadır. Özellikle, turizm ürününün niteliğine, üreticisine veya işletmeye ilişkin yeterli bilgileri yok ise, fiyat yükseldikçe turizm ürününün daha kaliteli olduğu algılanmaktadır.

2. OTEL İŞLETMELERİNDE FİYAT BELİRLEMENİN AMACI

Fiyatlandırma, işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkileyen en önemli unsurdur. Bu nedenle, fiyatlandırmada yapılması gereken ilk iş, hedeflerin belirlenmesidir. İşletmelerin temel hedefi ise kârlılıktır. Kârlılık ise; işletmenin belli bir dönemde sağladığı gelirin aynı dönem, işletmede kullanılan sermayeye oranı olarak tanımlanmaktadır. Her işletmenin temel amacı; var olan kârlılık düzeyini korumak, daha fazla kâr elde edebilmek, faaliyetlerini devamlı hale getirebilmek ve paydaşlarının beklentilerini karşılayabilmektir.

Fiyatlandırma, tek bir amaçtan ziyade farklı amaçlara yönelebilir. Farklı amaçlara ulaşabilmek için de uzun dönemli ve uyumlu çalışmalar gerekir. Fiyatlandırmanın amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir⁹⁶:

1. **Satışları Maksimize Etmek:** Tüm işletmelerin temel amacı, en yüksek geliri elde etmektir. Bu amaç doğrultusunda da mal ve hizmetlerin maliyetleri ve ürünlere olan talebi göz önünde bulundurarak, fiyat belirlemek ve pazarda yer edinmeye çalışmaktır.
2. **Pazar Payını Gerçekleştirmek:** İşletmeler fiyatlandırma yaparken dikkat ettikleri en önemli unsurlardan birisi de, sektördeki pazar payı hedeflerine ulaşabilmektir. Pazar payı hedefine ulaşabilmek, hedef kitlenin mal ve hizmetlere verebilecekleri en yüksek bedeli ile referansı belirlemek ve rakiplerin fiyat politikasını takip etmektir.
3. **Kârı Maksimize Etmek:** Kârı, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin maliyet fiyatı ile satış fiyatı arasındaki farkı ifade etmektedir. Kâr maksimizasyonu ise; belli bir üretimi, en az maliyetle veya en yüksek üretimi en az maliyetle gerçekleştirme amacına denilmektedir. Kârı maksimize etmek, modern finansman anlayışına göre avantajları

⁹⁶ Muhittin Karabulut ve İsmail Kaya; **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No:245, İstanbul, 1991; s. 42.

olduğu gibi, bir takım dezavantajları da olabilir. Örneğin; tüketici veya hissedarların çıkarlarına ters düşebilir. Aynı zamanda işletmenin farklı zamanlardaki performansını ölçmede sıkıntılar oluşturabilir.

4. **Yatırıma Makul Getiri Sağlamak:** İşletmeler, yatırım yapmadan önce bir fizibilite çalışması yapar ve yapılan yatırımın geri dönüş süresini belirlerler. Bu uygulamadaki temel amaç; en kısa sürede yatırımın maliyetlerini karşılamak ve işletmeye kâr getirmesini sağlamaktır. Bunu gerçekleştirebilmek de ürün ve/veya hizmetler için belirlenen fiyatların etkinliği ile mümkündür.
5. **Nakit Akışı Elde Etmek:** Nakit akışı, bir işletmenin faaliyetlerini aksatmadan yürütmesini sağlayan, çok önemli bir unsurdur. Eğer nakit akışında kesintiler veya düzensizlikler olursa, firma faaliyetleri sekteye uğrayabilir. Bunu önlemenin yolu ise işletmenin elde edeceği nakit girişine, yani satış hacmi ve buradan gelecek sıcak paraya bağlı olacaktır. Sonuç olarak işletme, fiyatlandırma noktasında en kârlı ve en fazla satış gerçekleştirebileceği fiyattan, tüketiciye ulaşma yoluna gitmek durumundadır.
6. **Rekabeti Önlemek:** Fiyat, rekabette fark yaratmak adına önemli silahlardan birisidir. İşletmeler çoğunlukla bu noktada, düşük fiyat ile pazarda rekabete çalışsalar da, bu her zaman aynı sonucu vermemektedir. Diğer taraftan uzun dönemde düşük fiyat önerilen bir yaklaşım değildir. Çünkü fiyat, tüketicinin ürün kalitesini algılamasında önemli bir role sahiptir. Genel olarak düşük fiyatlı ürünler, kalitesiz olarak algılanmaktadırlar. Aynı şekilde yüksek fiyatlamada önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu konuda verilebilecek en iyi örnek Mercedes ve Toyota reklamıdır. Reklam da, Amerikan pazarına Lexus modeli ile giriş yapan Toyota, aracını Mercedes'in 200 serisine rakip olarak piyasaya sokmuştur. Reklamlarında isim vermeden modelini Mercedes'in arabasıyla uzun uzadıya kıyaslamış ve son cümle olarak "*Daha ucuz, çünkü bu bir Toyota*" sloganını kullanmıştır. Kısa sürede 200 serisinin pazarından ciddi miktarda bir pay almayı başarmışlardır. Fakat Mercedes, benzer bir reklam filmi çekmiş ve sonunda slogan olarak "*Çünkü bu bir Mercedes*" demiş ve rekabet için ürün fiyatını düşüreceğine, tam aksine yükseltmiştir.
7. **Fiyat İstikrarı Sağlamak:** Fiyat, ürün ve markanın tüketici zihninde konumlandırılmasına yardımcı olan, en önemli unsurlar arasında gösterilmektedir. Yüksek fiyatlı bir ürün, kaliteli veya lüks ürün olarak algılanabilir. Düşük fiyatlı ürün ise; kalitesiz veya vasat bir ürün olarak

yorumlanabilir. Fakat bir ürün veya marka tüketici zihninde bir kere konumlandıktan sonra tekrar farklı bir noktada konumlandırılması oldukça güçtür. Bu sebeple işletmeler, misyon ve vizyonlarına uygun bir strateji ile fiyatlandırma politikalarını desteklemelidirler.

8. **Marka Değeri Oluşturmak:** Marka değeri, tüketici, dağıtımçı, satıcı gibi markanın satışını etkileyebilecek kişi veya kurumların markayı tek başına düşünmek yerine rakipleriyle karşılaştırarak vardığı değerlendirme sonucu markaya biçtiği parasal değer olarak tanımlanmaktadır. Fiyat, hedef kitlenin işletmenin marka değerinin algılamasında önemli araçlardan birisidir. Bu noktada işletmeler fiyatlandırma yaparken, pazardaki rakiplerin fiyatlarını da göz önünde bulundurmaları gerekir.
9. **Standart Kaliteyi Yakalamak:** Turizm sektöründe ürün ve hizmetler insan gücüne dayalı üretildiğinden, standart kaliteyi yakalamak oldukça zordur. Ayrıca mal ve hizmetlerin kalitesinin en üst düzeyde olması, işletmelere ek maliyetler oluşturabilir. Dolayısıyla işletmeler maliyetleri fiyatlara yansıtmaktadırlar. Ancak, mal ve hizmetlerin fiyatları ile tüketicilerin algıladıkları kalite arasında olumsuz fark olmamalıdır.
10. **Tutundurma Faaliyetlerini Desteklemek:** Bu kavram, herhangi bir markaya karşı psikolojik ve davranışsal kabul yaratarak, o markaya karşı pozitif bir imaj geliştirerek, marka bağımlılığı oluşturarak onun yayılmasına yardımcı olmaktır. Günümüzde tutundurma faaliyetleri için anahtar olan kavram "*Bütünleşik Pazarlama*" dır. Yani işletmenin bütün pazarlama karması elemanlarının, birbirleri ile uyum içinde kullanılmasıdır. Bir işletme, tutundurma çalışmalarında makul fiyat önerirken, müşterileri bu fiyatı kabul etmiyorsa, tutundurma faaliyeti hedefe ulaşamayacağı gibi, hedef kitle üzerinde de işletmeye kârı olumsuz bir izlenime neden olabilir⁹⁷.

3. OTEL İŞLETMELERİNDE FİYAT BELİRLEMeye ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Günümüz rekabet ortamında faaliyet gösteren herhangi bir işletmenin fiyat belirleme kararları çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Sadece işletmenin amaçları dikkate alınarak fiyatlar belirlenmez. Fiyat belirlemede, pazarlama karmasının diğer unsurları da göz önünde bulundurulması gereken bir husus olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında fiyat, işletmelerde üst

⁹⁷ <http://tantalos.blogcu.com/pazarlamada-fiyat-stratejileri/4290120>, Erişim: 20/05/2012.

yönetimin üzerinde durması gereken en önemli konulardandır⁹⁸. Çünkü otel işletmelerinde fiyat çeşitli değişkenlere göre şekillenmektedir. Sadece işletme içi faktörler değil, işletme dışı faktörlerde fiyat üzerinde etkiye sahiptir. Buna göre, konaklama işletmelerinde fiyatlar belirlenirken talepler, maliyetler, rekabet şartları, aracılar ve hukuki faktörler de dikkate alınmalıdır.

3.1. Talep

Ürün fiyatlandırma dikkate alınması gereken en önemli unsur taleptir. Fiyat belirlenirken, genel olarak ilk önce talebi belirlemeye çalışmak, sonra da değişik fiyatlardan satılabilecek mal ve hizmetlerin miktarı tahmin etmek gerekir.⁹⁹ Çünkü talep; bir piyasada alıcıların davranışlarını ifade eden ekonomik bir terimdir. Tüketicilerin bir ürünü hangi fiyattan olursa ne kadar satın almak isteyeceğini göstermeye yardımcı olur. Konaklama işletmelerinin tüketicileri farklı profillere sahip olduklarında, tepkileri de farklı olmaktadır. Tüketici tepkisi, fiyat değişimine neden olduğundan, talepte bir takım esnekliğin olması gerekir. Eğer mal ya da hizmete olan talep esnek olursa, yöneticiler fiyatları değiştirmekle birlikte farklı stratejilerle müşteri talebini artırabilir ya da azaltabilir.¹⁰⁰

3.2. Rekabet Şartları

Rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen ve iktisadi siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır. Rekabet, en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir.¹⁰¹

İşletmenin, talep analizini gerçekleştirip, fiyatlama yapması tek başına yeterli olmamaktadır. Rakip işletmelerin tepkilerinin de göz önünde bulundurulması gerekir. Özellikle turizm sektöründe yıkıcı bir rekabetin olduğu ve bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler, fiyat belirleyici değil, fiyat alıcıdır. Fiyatlar bu gerçeğe göre belirlenmektedir.

⁹⁸ J. K. Shim and J. G. Siegel; **Handbook of Financial Analysis, Forecasting and Modeling**, CCH, Chicago. 2007. s. 312.

⁹⁹ İsmet Mucuk; **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Yayınevi, İstanbul. 2001, s. 144.

¹⁰⁰ M. R. Angelo and A. Vladimir; **Hospitality Today: An Introduction**. (7th Edition). USA 1994, s. 315.

¹⁰¹ Erdal Türkan; **Rekabet Nedir?**, www.surucukurslaribirligi.org/haber_detay.asp?haberID=81. Erişim: 12/11/2010.

Turizm sektöründe rakip işletmelerin fiyat stratejilerini izlemek zor olsa da yöneticilerin üzerinde durması gereken en önemli unsurdur. Çünkü konaklama işletmelerinde ürünler ve fiyatlar rakiplerin ve müşterilerin tepkilerine göre belirlenmektedir¹⁰². Turizm sektöründe, birden fazla konaklama işletmesinin bir tur operatörüne sunacağı teklifler bu kapsamda ele alınabilir.

3.3. Maliyetler

Fiyatlamaya etki eden en önemli faktör maliyetlerdir. Hedeflenen kâr marjının elde edilebilmesi için fiyatların, maliyetler üzerinden saptanması gerekir. Ancak maliyetlere göre fiyat belirlenirken, pazar dengesine göre bir politikanın izlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, üretim faktörlerinin tek tek ele alınıp, ortaya konması gerekir. Burada maliyetlerin sınıflandırılması yapılmalı ve bu sınıflandırmaya göre maliyetler oluşturulmalıdır. Maliyet unsurları olan malzeme, işçilik ve genel üretim giderleri belirlenmeli ve daha sonra satış ve yönetim giderleri de saptanarak, maliyetler ayrıştırılmalıdır. Saptanan bu maliyetlerin değişken ve sabit kısımlarının belirlenmesi ile, daha sonra farklı maliyet yöntemleri uygulanabilir. Bu yöntemler, daha sağlıklı fiyatlamaya yapılmasına yardımcı olur¹⁰³.

Konaklama işletmelerinde fiyat belirlemeye etki eden maliyetler, sadece üretim maliyetleri değil, pazarlama, reklam, promosyon ve dağıtım gibi maliyetlerde dikkate alınmalıdır. Çünkü konaklama işletmelerinde en önemli gider kalemlerinden birisi de buklet olarak verilen malzemelerdir.

3.4. Hukuki Faktörler

Otel işletmelerinde fiyat belirlenmesinde yasal faktörler de etkili olmaktadır. Birçok ülkede, turizm hizmetlerinin fiyatları, resmi turizm örgütlerinin doğrudan veya dolaylı olarak denetimi altındadır¹⁰⁴. Örneğin, ülkemizde turizm işletme belgeli tesisler, fiyat tarifelerini, içinde buldukları yılın Eylül-Ekim aylarında onaylatırlar. Onaylanan fiyat tarifeleri bir takvim yılı sonuna kadar geçerlidir. Ayrıca çift yataklı odada tek kişi kaldığı takdirde oda fiyatının en fazla % 80'i talep edilebilir¹⁰⁵. Yani konaklama işletmeleri ürün ve/veya hizmetlerin satış fiyatlarını belirlerken sadece maliyet, rekabet ve talebe göre belirlemezler. İşletmenin bulunduğu bölge veya ülkenin yasal düzenlemelerini de dikkate almaları gerekmektedir.

¹⁰² Özkan Tütüncü, Işıl Göksu, Ebru Günlü; “Konaklama İşletmelerinde Maliyet Analizleri ve Fiyatlamaya” DEU, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı: 3, İzmir, 1999, s. 129-146.

¹⁰³ Ö. Tütüncü, a.g.e. s. 129-146.

¹⁰⁴ Salih Kuşluvan; “Konaklama Sektöründe Pazarlama Karar Değişkeni Olarak Fiyatlamaya Kararını Etkileyen Faktörler”, Pazarlama Dünyası. Sayı: 61. Ocak-Şubat, 1997. s. 17.

¹⁰⁵ <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14668/belgeli-isletmelerin-uygulayacaklari-fiyat-tarifelerini-.html>. Erişim: 26/06/2012.

4. OTEL İŞLETMELERİNDE FİYATLANDIRMA

Turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde fiyatlandırma, son derece beceri ve yaratıcılık gerektiren bir unsur olarak kabul edilmektedir. Turistik ürünün özellikleri, sektörün yapısı ve talebin esnek olması, fiyatlandırmayı belirleyen kriterlere göre tespit etmeyi zorlaştırmaktadır.

Ayrıca turizm işletmelerinde fiyatlar süreklilik arz etmez. Talebin yoğun olduğu dönemlerde fiyatlar yükselirken, talebin düşük olduğu mevsimde fiyatlar düşürülür. Turizm pazarlamasında fiyatlandırma konusu, turistik ürünün birleşik bir ürün olduğundan dolayı, konaklama işletmelerindeki mal ve hizmetler, birbirinden bağımsız departman ve işletmeler tarafından fiyatlandırmak da pek mümkün görülmemektedir.

Turizmde temel işletme olarak kabul edilen konaklama işletmeleri, değişik ürün ve hizmet üretmektedir. Ancak en fazla gelir odalar bölümü ile yiyecek-içecek departmanından elde edilmektedir. Ayrıca bu departmanlar satış gelirleri, personel sayısı ve personel maliyetleri, işletmenin rantabilitesini ve verimliliğini belirleyen en önemli faktörlerdendir. Dolayısıyla bu bölümlerde fiyatların etkinliği, işletmenin hedeflerine en kısa sürede ulaşmasına yardımcı olacaktır.

4.1. Oda Satış Fiyatlarının Belirlenmesi

Konaklama işletmeleri genel olarak emek-yoğun ürün ürettikleri için, hizmet ve ürün kalitesinde de standardın yakalama şansı yok denecek kadar azdır. İşletmeler ve hizmetler büyüklüklerine veya hizmet şekillerine göre sınıflandırılır. Dolayısıyla aynı bölgede veya kategoride faaliyet gösteren işletmelerin, farklı yöntemler ile fiyat belirlenmesi de normal karşılanmaktadır. Ancak rekabetçi bir ortamda, kârlılık için üretilen mal ve hizmetlerin fiyatlandırılmasında genel olarak bilimsel yöntemler kullanılmamaktadır. İşletmeler fiyat belirlerken, hangi yöntemi kullanırsa kullansın, oda fiyatları makul bir seviyede olması gerekmektedir. Yani yatırılan sermayeye makul bir getiri sağlayacak kadar yüksek, diğer yandan da işletmenin yöneldiği pazarın müşterisini çekebilecek düzeyde olmalıdır. Bu mantıklar, konaklama işletmelerinde fiyatlar belirlenirken, oda satış fiyatları için farklı yöntemler kullanılmaktadır.

4.1.1. Gelir-Gider Tahmini ile Fiyat Belirleme

Konaklama işletmelerinde oda satış fiyatlarının belirlenmesinde bu yöntem kullanılacağına dikkat edilmesi gereken iki önemli konu vardır. Bunlardan birincisi; işletmenin açık olduğu zamanda katlanacağı giderler, diğeri ise; aynı dönemde elde edeceği gelirlerdir. Bu iki unsur sağlıklı bir şekilde tespit edilirse,

daha etkin fiyatlar belirlenir. Bunun için de yapılması gereken en önemli şart, geçmiş yılların istatistik verilerini iyi analiz etmek ve yöneticilerin tecrübelerinden yararlanmaktır. Gelir-gider tahmini ile fiyatlar belirlenirken kullanılan formül ise aşağıdaki gibidir.

$$\text{Oda Satış Fiyatı} = \frac{\text{Tahmini Yıllık Giderler} + \text{Tahmini Edilen Kâr}}{\text{Otelin Açık Olduğu x Oda Sayısı x Tahmini Doluluk Oranı}}$$

Örnek: Yılın 250 günü açık olan 120 odalı otel, yılda ortalama % 60 doluluk oranı elde edeceğini tahmin etmektedir. İşletme yöneticileri, yıllık işletme giderleri olarak; finansman ve amortismanlar için 460 000 ₺, yönetim departmanının genel giderleri ve tamir için 80 000 ₺, enerji giderleri için 95 000 ₺, ücret ve vergiler için 625 000 ₺ olarak hesaplanmaktadır. Konaklama işletmesinin yöneticileri, işletmeden yıllık 360 000 ₺ kâr elde etmeyi tahmin etmektedirler. Bu bilgilere göre, ilgili otelin oda satış fiyatını hesaplayınız.

Çözümü;

Tahmini Yıllık Giderler:

Finansman ve amortismanlar	:	460 000 ₺
Yönetim giderleri	:	80 000 ₺
Enerji giderleri	:	95 000 ₺
Ücret ve vergiler	:	625 000 ₺
Yıllık Giderler	:	1 260 000 ₺

$$\begin{aligned} \text{Oda Satış Fiyatı} &= \frac{1\,260\,000 \text{ ₺} + 360\,000 \text{ ₺}}{250 \times 120 \times 0,60} \\ &= \frac{1\,620\,000 \text{ ₺}}{18\,000 \text{ ₺}} = 90 \text{ ₺} \end{aligned}$$

4.1.2. Maliyetlerine Göre Fiyat Belirleme

İşletmeler, maliyete dayalı fiyat belirleme yöntemi, belirlenen fiyatı hangi piyasa fiyatına kadar üretmeye devam edebileceğini kararlaştırmaya yardımcı olur. Çünkü bir ürün kötü durumda olsa bile, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi ya da o mal ve hizmetin üretimine devam edilebilmesi için, tespit edilen fiyatın en azından maliyeti karşılaması gerekir¹⁰⁶. Konaklama işletmelerinde maliyete dayalı

¹⁰⁶ Süleyman Yükçü; **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, Cem Ofset, İzmir. 1999, s. 880.

fiyat belirleme iki farklı şekilde uygulanabilir. Bunlardan birincisi; modüler fiyat belirleme, ikincisi ise; oda yatırım maliyetine göre fiyatlamadır.

4.1.2.1. Modüler Üretime Göre Fiyat Belirleme Yöntemi

Geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinde, ürün maliyetinin hesaplanmasında, baz alınan maliyet objesi; otomobil, televizyon, masa ve gecelik konaklama hizmeti gibi bir mal yada hizmet birimidir. Modüler sistemde maliyet hesaplaması modül-çıkıtı hesaplama yöntemine göre yapılır¹⁰⁷. Bu işlem yapılırken de mal veya hizmetlere ilave edilen bir çok mamul, birkaç modülün karışık kombinasyonunu içermektedir. Dolayısıyla geleneksel maliyet hesaplama sistemine göre fiyatlama yapılırsa, bir takım yanlış kararlar alınabilir.

Dolayısıyla bu yöntem ile üretilen ürünlerin maliyetleri belirlenirken; ara birimler, hammadde giderleri, direkt işçilik ve genel üretim giderleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca dış kaynaklardan sağlanan hizmetler ve ara birim maliyetleri de eklenerek mamul maliyetleri hesaplanarak fiyat belirlenebilir.

Modüler üretime göre fiyatlamada geleneksel yaklaşım, maliyetlere kâr marjı eklenmesidir. Bir mamulün kâr marjı (mark up), satış fiyatı ve onun maliyeti arasındaki farktır. Kâr marjı genellikle maliyetin bir yüzdesi olarak ifade edilir. Bu yaklaşım maliyet artı yaklaşımı olarak adlandırılır ve aşağıdaki formül ile fiyat belirlenmeye çalışılır¹⁰⁸.

$$\text{Satış Fiyatı} = \text{Maliyet} + (\text{Kâr Marjı Yüzdesi} \times \text{Maliyet})$$

4.1.2.2. Oda Yatırım Maliyetine Göre Fiyat Belirleme Yöntemi

Konaklama işletmelerinde oda fiyatlarının belirlenmesinde bu yöntem kullanılacağında dikkat edilmesi gereken en önemli unsur, işletmenin yatırım maliyetlerinin belirlenmesidir. Bu işlem yapıldıktan sonra oda fiyatının hesaplanacağı tarihte oda yatırım maliyeti tespit edilir ve bu fiyatın binde biri oda fiyatı olarak kabul edilir¹⁰⁹.

$$\text{Oda Satış Fiyatı} = \frac{\text{Oda Yatırım Maliyeti}}{1000}$$

¹⁰⁷ Mohamed E. Bayou; "Accounting For Modular Manufacturing: Addressing New Challenges", *Journal of Cost Management*, (July-August) 1999, s.13.

¹⁰⁸ Raif Parlakkaya; "Modüler Üretimde Maliyetleme ve Fiyatlama Sorunları", Selçuk Üniv., Sos.Bil.Ens. Dergisi, S:11, 2004, s.513-521

¹⁰⁹ S. Oral; a.g.e., s. 133

Örnek: 50 odalı bir otelin toplam yatırım maliyeti 6 000 000 ₺ ise, bu otelin oda satış fiyatı ne olmalıdır?

Çözümü:

$$\begin{aligned} \text{Oda Yatırım maliyeti} &= \text{Toplam Yatırım Maliyeti} / \text{Oda Sayısı} \\ &= 6\,000\,000 \text{ ₺} / 50 = 120\,000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Oda Satış Fiyatı} &= \frac{120\,000 \text{ ₺}}{1\,000 \text{ ₺}} \\ &= 120 \text{ ₺} \end{aligned}$$

4.1.3. Oda Niteliğine Göre Fiyat Belirleme

Geleneksel olarak oda fiyatları belirlenirken, konaklama işletmelerindeki odaların hepsinin aynı kalite ve özelliğe sahip olduğu varsayılarak fiyat belirlenir. Ancak konaklama işletmelerine farklı beklentiler ile gelen konuklar için değişik nitelikte odalar bulunmaktadır. Bu özelliğinden dolayı, konaklama işletmelerindeki odaların standart fiyat ile tüketicilere sunulması yanlış olur.

Bu yöntem ile oda fiyatı dört aşamada tespit edilir. Yapılması gerekenler ise aşağıdaki gibidir¹¹⁰:

- ❖ Fiyatı belirlenmeye çalışılan odanın, tahmin edilen oda geliri hesaplanır.
- ❖ Otel odalarının toplam kalite puanı hesaplanır.
- ❖ Bir (1) kalite puanının parasal değeri belirlenir.
- ❖ Odanın tahmini doluluk oranına göre satış fiyatı belirlenir.

$$\text{Oda Fiyatı} = \frac{\frac{\text{Tahmin Oda Geliri}}{\text{Otelin Toplam Kalite Puanı}} \times \text{Oda Kalite Puanı}}{\text{Otelin Açık Olduğu Gün Sayısı} \times \text{Odanın Tahmini Doluluk Oranı}}$$

Örnek: 25 Sgl., 50 Dbl. ve 5 Suit odası olan otel yılda 300 gün faaliyet göstermektedir. Otel ortalama % 60 yıllık doluluk oranı ile çalışacağı tahmin edilmektedir. Single odaların kalite puanı 80, Double odaların 120, Suit odaların ise 200 kalite puanı vardır. Otel yöneticileri odalardan toplam 1 215 000 ₺ gelir elde etmeyi hedeflemektedirler. Bu bilgilere göre otelin single, double ve suit oda fiyatlarını hesaplayınız.

¹¹⁰ S. Oral; a.g.e. s. 143

Çözüm:

1. Aşama : Tahmin edilen oda geliri 1 215 000 ₺

2. Aşama : Odaların toplam kalite puanı;

$$25 \text{ Single} \times 80 = 2\,000$$

$$50 \text{ Double} \times 120 = 6\,000$$

$$5 \text{ Suit} \times 200 = 1\,000$$

$$\text{Toplam Kalite Puanı} = 9\,000$$

3. Aşama: Bir (1) kalite puanının parasal değeri;

$$\text{Parasal Değer} = \frac{\text{Tahmini Oda Geliri}}{\text{Otelin Toplam Kalite Puanı}}$$

$$\text{Parasal Değer} = \frac{1\,215\,000 \text{ ₺}}{9\,000} = 135$$

4. Aşama: Satış fiyatını belirlenmesi;

$$\text{Single Oda Fiyatı} = \frac{\frac{1\,215\,000 \text{ ₺}}{9\,000} \times 80}{300 \times \% 60} = 60 \text{ ₺}$$

$$\text{Double Oda Fiyatı} = \frac{\frac{1\,215\,000 \text{ ₺}}{9\,000} \times 120}{300 \times \% 60} = 90 \text{ ₺}$$

$$\text{Suit Oda Fiyatı} = \frac{\frac{1\,215\,000 \text{ ₺}}{9\,000} \times 200}{300 \times \% 60} = 150 \text{ ₺}$$

4.1.4. Hubbart Yöntemi ile Fiyat Belirleme

Hedef kârlılık fiyatlama yöntemine ilişkin olarak 1940'lı yılların sonunda Amerikan Otel-Motel Birliği Başkanı J. Roy Hubbart tarafından bir formül geliştirilmiştir. Oda fiyatlarının saptanmasına ilişkin Hubbart formülü, fiyat saptaması gibi karmaşık bir sorunun çözümünde basit bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir¹¹¹.

¹¹¹ Ö. Tütüncü, a.g.e. s. 129-146.

Hubbart formülünün hareket noktası, işletmenin ihtiyaçlarıdır. İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için bir taraftan bütün giderlerini karşılamak ve yatırımlardan bir getiri sağlayabilmek, diğer taraftan rekabet gücünü koruyabilmek için, oda fiyatlarının nasıl ve hangi düzeyde saptamak gerektiği sorusu büyük önem taşımaktadır¹¹².

Hubbart yöntemi kullanılarak, konaklama işletmelerindeki fiyatlar belirlenirken aşağıdaki formül kullanılmaktadır:

$$\text{Oda Satış Fiyatı} = \frac{Q + I}{R_o}$$

Q = Yıllık işletme giderleri

I = Yatırımın öz sermaye ile finanse edilen kısmı için yatırımcının beklediği kâr.

R_o = İşletmenin açık olduğu dönemde, tahmin edilen satılacak oda sayısı.

Bu yöntem ile oda satış fiyatı belirlenirken, sadece işletmenin yıllık giderleri dikkate alınmaz. Yıllık giderlere, gelir vergisi ve amortismanlarda ilave edilir. Daha sonra işletmenin satabileceği oda sayısı tahmin edilerek oda satış fiyatı hesaplanır.

Örnek: Toplam yatırım maliyeti 1 800 000 ₺ olan 120 odalı bir otel gelir vergisi ve amortismanlar için yatırım maliyetinin % 45'ini ödedikten sonra beklediği kâr % 20'dir. İşletme yöneticileri yıllık gider olarak 585 000 ₺ hesaplamaktadırlar. Yılın 300 günü açık olan işletmede öngörülen doluluk oranı % 75 olduğuna göre bu otelin oda satış fiyatını hesaplayınız.

Çözüm:

Gelir vergisi ve amortismanlar 1 800 000 ₺ x 0.45 = 810 000 ₺

Yıllık genel giderler 585 000 ₺

Toplam = 1 395 000 ₺

Beklenen kâr 1 800 000 ₺ x 0.20 = 360 000 ₺

$$\text{Oda Satış Fiyatı} = \frac{1 395 000 \text{ ₺} + 360 000 \text{ ₺}}{120 \times 0.75 \times 300}$$

$$\text{Oda Satış Fiyatı} = \frac{1 755 000 \text{ ₺}}{27 000} = 65 \text{ ₺}$$

¹¹² Zeki Akıncı; **Otel İşletmeciliği**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2011. s. 50.

4.1.5. Oda Fiyatının Belirlenmesinde Dikkat Edilecek Hususlar

Konaklama işletmeleri, diğer işletmelerden farklı ürün ve hizmet üretmektedir. Bu ürün ve hizmetleri stoklamak ve depolamak mümkün değildir. Üretildiği süre içerisinde satılması gerekmektedir. Dolayısıyla sağlıklı oda satış fiyatının belirlenebilmesi için bir takım hususlara dikkat edilmelidir. Bunlar¹¹³:

- 1) Belirlenen oda satış fiyatları, işletmenin maliyetlerini karşılayacak düzeyde olmalı,
- 2) Oda fiyatları, işletme yatırımı için ayrılan ana sermayeye, makul bir getiri sağlayabilmeli,
- 3) Satış fiyatı için belirlenen miktar, mevcut müşteriyi koruyabilmeli, hedef müşteriyi de çekebilecek düzeyde olmalı,
- 4) Oda fiyatları, işletmenin diğer departmanlarındaki zararları karşılamak için yüksek tutulmamalı,
- 5) Odaların işletme içerisindeki fiziksel farklılıkları, maliyetlere yansımadağı sürece fiyata yansıtılmamalı,
- 6) Fiyat tespit edilirken uluslararası, ulusal ve bölgesel rekabet şartlarıyla, diğer işletmelerin fiyat kırma politikaları dikkatle değerlendirilmeli,
- 7) İşletmenin odada sunmuş olduğu ek donanım ve hizmetlerin niteliği, fiyata ilave edilmeli,
- 8) Konukların fiyat hakkındaki düşünceleri, mutlaka öğrenilmeli ve gelecek yılların fiyatları bu düşüncelere göre belirlenmelidir.

4.2. Yiyecek-İçecek Fiyatlarının Belirlenmesi

Yiyecek-içecek departmanında uygulanan fiyatlama yöntemi, işletme yöneticisinin bilgisine, anlayışına göre değişiklik göstermektedir. Ayrıca yiyecek-içecek departmanını bulunduğu otel işletmesinin yapısına, özelliklerine, imkânlarına ve rakip işletmelerin fiyatlarına göre de belirlenmektedir.

Günümüz rekabet şartları göz önünde bulundurulduğunda, yiyecek-içecek fiyatlarının belirlenmesinde iki yöntem kullanılmaktadır. Bunlar¹¹⁴:

¹¹³ S. Oral; a.g.e. s. 149

¹¹⁴ S. Oral; a.g.e. s. 152

4.2.1. Sübjektif Yöntemler

Yiyecek-içecek departmanında fiyat belirlemede en yaygın kullanılan yöntemdir. Nedeni ise; uzun yıllardan beri kullanılıyor olması ve alışkanlık halini almasıdır. Bu yöntemi kullanan yöneticiler, yiyecek ve içeceklerin maliyetleri üzerinde pek durmazlar. Sadece kişisel sezgi ve deneyimlerine göre fiyat belirlerler. Sübjektif yöntemi tercih eden yöneticiler, beş (5) farklı yöntemle göre satış fiyatı uygularlar.

4.2.1.1. Makul Fiyat Yöntemi

Bu fiyat belirleme yöntemini tercih eden yöneticiler, konukların kabul göreceğini varsaydıkları bir fiyat belirlerler. Yöneticiler, fiyatları maliyetler açısından değil, konukların bakış açısına göre tespit ederler.

4.2.1.2. En Yüksek Fiyat Yöntemi

Bu yöntemi tercih eden yöneticiler, konukların ödeyebileceği en yüksek fiyatı seçer. Hizmet kalitesini de en yüksek seviyeye çekerek faaliyetlerine devam eder. Eğer tahminde herhangi bir hata yapılmış ise fiyatlar geri çekilerek yeni bir fiyat belirlenir.

4.2.1.3. En Düşük Fiyat Yöntemi

En düşük fiyat belirleme yönteminde, konukları işletmeye çekme düşüncesine vardır. İşletmedeki ürünlerden birisinin fiyatı anormal düzeyde aşağıya çekilir, bu ürünü almaya gelen konukların, diğer ürünleri de görüp tercih edileceği düşünülerek hedefe ulaşılmaya çalışılır.

4.2.1.4. Sezgisel Fiyat Yöntemi

Bu fiyat belirleme yöntemi, yönetici için bir deneme yanılma yöntemi olarak kabul edilmektedir. Yiyecek-içecek yöneticisi, işletmedeki fiyatları kişisel deneyimlerine göre belirler. Eğer belirlenen fiyattan ürün ve hizmetlerin satışında bir takım problemler yaşamıyorsa, yeni bir fiyat belirlenerek, faaliyetler buna göre gerçekleştirilir.

4.2.1.5. Lideri İzleme Yöntemi

Sübjektif yöntemler ile fiyat belirlemede en çok tercih edilen yöntemdir. Satışa sunulan ürün ve hizmetlerin maliyeti hakkında, herhangi bir bilgisi olmayan yöneticilerin kullandığı yöntemdir. İşletmenin bulunduğu bölgedeki en kaliteli işletmenin fiyatları göz önünde bulundurularak fiyatlar belirlenir.

4.2.2. Objektif Yöntemler

Objektif yöntemlere göre fiyat belirleme, ekonomi, finans ve psikoloji bilgilerine dayalı olarak belirlenmektedir¹¹⁵. Tespit edilen fiyatlar, işletmenin ekonomik hedeflerine ulaşmayı temel amaç olarak görmelidir. Bundan dolayı fiyat belirleme, yiyecek-içecek işletmecisinin en önemli görevi olarak kabul edilmektedir. Turizm sektöründe rekabet koşulları zorlaştıkça, objektif fiyatlama yöntemlerini kullanma zorunluluğu da işletmelerce daha çok hissedilmektedir¹¹⁶.

4.2.2.1. Çarpan Yolu İle Fiyatlama

Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek departmanının verimliliğini etkileyen en önemli faktör maliyetler ile gelirler arasındaki rasyodur. Bu yöntem ya yiyecek-içecek rasyosuna, ya da yiyecek-içecek brüt kâr faktörüne göre ele alınır¹¹⁷.

Yiyecek ve içeceklerin fiyatları çarpan yolu ile belirlenirken şu hususlar göz önünde bulundurulmaktadır:

- Düşük ve yüksek maliyetli yiyecekler için ayrı ayrı düzenleme yapılmalıdır
- Pazar fiyatlarındaki artış ve azalışları karşılamak için bir emniyet payı içermelidir
- Porsiyon büyüklükleri dikkate alınarak gerçek maliyetlerin hesaplanmasına dikkat edilmelidir¹¹⁸.

Çarpan yolu ile fiyat belirlenirken, ilk önce yiyecek-içecek rasyosu tespit edilir. Daha sonra menüde yer alacak yiyeceğin malzeme maliyeti hesaplanır. Malzeme maliyeti ile yiyecek-içecek rasyosu, çarpılarak satış fiyatı belirlenir.

$$\text{Yiyecek İçecek Rasyonu} = \frac{\text{Belirli Dönemde Elde Edilen Yiy. - İç. Geliri}}{\text{Aynı Dönemde Yiy. - İç. Hammadde Gideri}}$$

Örnek: Bir işletmenin yiyecek-içecek departmanından bir ayda elde ettiği gelir miktarı 37 500 ₺. Aynı dönemde yiyecek ve içecek hammadde gideri ise

¹¹⁵ Ahmet Aktaş; **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Eren Ofset, Antalya, 1995. s. 90.

¹¹⁶ Yaşar Yılmaz; **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrolü**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007. s. 134.

¹¹⁷ Kurtuluş Karamustafa; "Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümünde Maliyet-Fiyat-Verimlilik İlişkileri ve Bir Örnek", **Anatolia Dergisi**. 1994, Sayı: 4, s.61.

¹¹⁸ Y. Yılmaz; a.g.e. s. 140.

12 500 ₺ dir. Bu işletmenin menüsünde yer alan X yemeğinin malzeme maliyeti 2,50 ₺ ise bu yemeğin satış fiyatını hesaplayınız.

$$\text{Yiyecek İçecek Rasyonu} = \frac{37\ 500\ \text{₺}}{12\ 500\ \text{₺}} = 3$$

$$\begin{aligned}\text{Satış Fiyatı} &= \text{Malzeme Maliyeti} \times \text{Yiyecek-İçecek Rasyosu} \\ &= 2,5\ \text{₺} \times 3 = 7,5\ \text{₺}\end{aligned}$$

4.2.2.2. Porsiyon Maliyetine Göre Fiyatlama

Konaklama işletmelerinde yiyecek ve içeceklerin fiyatları bu yöntem ile hesaplanırken öncelikle yiyeceğin hammadde maliyeti belirlenir. Bu maliyete % 90 kâr payı ve genel giderler ile % 40'da risk payı ilave edilir. Elde edilen rakam porsiyon sayısına bölünerek satış fiyatı tespit edilir.

$$\text{Satış Fiyatı} = \frac{\text{Malzeme Mal.} + \%90\ \text{Kâr ve Genel Giderler} + \%40\ \text{Risk Payı}}{\text{Porsiyon Sayısı}}$$

Örnek: 30 kişilik X yemeğinin toplam malzeme maliyeti 120 ₺ 'dir. Buna göre bir porsiyon yemeğinin satış fiyatını hesaplayınız.

Çözüm:

$$\text{Satış Fiyatı} = \frac{120\ \text{₺} + 108 + 48}{30} = 9,2\ \text{₺}$$

4.2.2.3. Temel Maliyete Göre Fiyatlama

Bu yöntem ile fiyat belirlenirken önce yiyecek-içecek maliyeti belirlenir. Daha sonra malzeme maliyetine, işçilik giderleri ilave edilerek temel maliyet hesaplanır. En sonunda da brüt kâr gözdesine göre satış fiyatı belirlenir¹¹⁹.

Temel maliyet ile fiyat belirleme üç farklı aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada direk işçilik maliyetleri hesaplanarak malzeme maliyetine ilave edilir ve temel maliyet bulunur. İkinci aşamada brüt kâr faktörü belirlenerek, brüt kâr yüzdesi hesaplanır. Son aşamada ise temel malzeme maliyeti ve brüt kâr faktörüne göre satış fiyatı tespit edilir.

Örnek: Brüt % 75 kâr yüzdesi ile çalışan bir işletmede X yemeğinin hazırlanmasında iki (2) aşçı görev almaktadır. Saat ücreti 9 ₺ olan aşçı 10 dakika, saat ücreti 4 ₺ olan ise 15 dakika görev yapmaktadır. Yemeğinin toplam malzeme maliyeti 12 ₺ ise satış fiyatı kaç ₺ olmalıdır.

¹¹⁹ Z. Akıncı; a.g.e. s. 63

Çözüm:**1. Aşama:**

$$\text{Direk İşçilik : 1. Aşçı} = 9 \text{ ₺} / 6 \text{ (saatin altıda biri)} = 1,5 \text{ ₺}$$

$$2. \text{ Aşçı} = 4 \text{ ₺} / 4 \text{ (saatin dörtte biri)} = 1 \text{ ₺}$$

$$\text{Toplam İşçilik} = 2,5 \text{ ₺}$$

$$\begin{aligned} \text{Temel Maliyet} &= \text{Direk İşçilik Giderleri} + \text{Malzeme Maliyeti} \\ &= 2,5 \text{ ₺} + 5 \text{ ₺} = 7,5 \text{ ₺} \end{aligned}$$

2. Aşama :

$$\text{Brüt Kâr Faktörü} = \frac{75}{25} = 3$$

$$\text{Brüt Kâr Yüzdesi} = \text{Malzeme Maliyeti} \times \text{Brüt Kâr Faktörü}$$

$$\begin{aligned} \text{Brüt Kâr Yüzdesi} &= 7,5 \text{ ₺} \times 3 \\ &= 22,5 \text{ ₺} \end{aligned}$$

3. Aşama :

$$\begin{aligned} \text{Satış Fiyatı} &= \text{Temel Maliyet} + (\text{Brüt Kâr Yüzdesi} - \text{Direk İşçilik}) \\ &= 7,5 \text{ ₺} + (22,5 \text{ ₺} - 2,5 \text{ ₺}) \\ &= 7,5 \text{ ₺} + 20 \text{ ₺} \\ &= 27,5 \text{ ₺} \end{aligned}$$

**OTEL İŞLETMELERİNDE
YÖNETİM**



1. YÖNETİM

Uygarlık tarihi kadar eski olan yönetim, tarihin her döneminde önemini koruyan bir kavram olarak kabul edilmektedir. Ekonomik mal ve hizmet üretmek için kişilerin örgütlenme biçimi olan yönetim kavramı TDK'n göre; bir işi çekip çevirmek olarak tanımlanmaktadır¹²⁰. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireysel ve grup çalışmasını gerektiren yönetimi Eren ise şu şekilde tanımlamaktadır: Yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır¹²¹.

Yönetim kavramından söz edebilmek için insan, amaç, süreç veya süreci oluşturan faaliyetlerin toplamının incelenmesi gerekir. Çünkü, yönetim, birden fazla kişiyi belirli bir amaca yöneltmek gerekli olan planlama, koordine, yöneltme ve kontrol etme süreci olarak kabul edilmektedir.

Belirli amaçları gerçekleştirmek için işbirliği içinde yürütülen ve grup faaliyeti olarak kabul edilen yönetim kavramı, klasik yönetim kitaplarında şu örnekle açıklanır: Yönetim, bir kişinin tek başına kaldıramayacağı bir kayayı belli bir noktaya hareket ettirmek için iki veya daha fazla kişinin bir araya getirilmesidir. Bu örnekte yönetim kavramında bahsedilen amaç, insan ve süreç kelimeleri de açıklanır. Sabit duran bir kaya yönetim olgusu ile ilişkilendirilemez. Yönetim faaliyeti olabilmesi için iki veya daha fazla kişinin bu olaya dahil edilmesi ve bu işlemin bir süreç içerisinde gerçekleştirilmesi gerekir.¹²²

1.1. Yönetimin Özellikleri

Yönetim kavramı, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için yürütülen planlama, örgütleme, yürütme, koordine etme ve kontrol faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Ancak yönetim kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için yönetimin özelliklerinin de belirlenmesi gerekmektedir. Yönetimin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- a. **Yönetim Amaca Yöneliktir:** Her işletmede başarılı bir yönetim olayı ve olgusundan bahsedebilmek için, yönetimin önceden belirlemiş olduğu amaçlar olmalıdır. Yönetimin başarı veya başarısızlığı da bu amaçlara ulaşım ulaşılamadığı ile ölçülür¹²³.

¹²⁰ Türk Dil Kurumu; **Türkçe Sözlük**, Ankara, 1998.

¹²¹ Erol Eren; **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 401, İstanbul, 1996, s. 3.

¹²² G. Berkley and J. Rouse; **The Craft of Public Administration**, New York; McGrawwHill Companies, inc., Boston. 2004, s.6.

¹²³ İnan Özalp; **Yönetim ve Organizasyon**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1996, s. 9.

- b. Yönetim İnsana Yöneliktir:** İnsan, yönetim faaliyetinin en temel ögesidir. Çünkü idare edende idare edilende bireydir. Yönetim hedeflerine insan ögesinin yardımıyla ulaşabilir. Ayrıca konaklama işletmelerinde her seviyede iş görenler konuklara hizmet sunmaktadır. Diğer işletmelerden farklı olarak otel işletmelerinde yönetim kademesi, hem çalışanlarıyla hem de, hizmet satın almak için gelen konuklarla yakından ilgilenmek durumundadır¹²⁴.
- c. Yönetim Grup Faaliyetidir:** Yönetim, hem çalışanların hem de tüketicilerin mutluluğu için çaba gösteren bir grup faaliyetidir. Zaten yönetim, insanların tek tek gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için birden fazla insanın, beden ve zihin güçlerini birleştirerek çalışmalarını yürüttüğü bir grup faaliyetidir.
- d. Yönetim Farklılık Gerektirir:** Küresel rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, rakiplerinden farklı ve üretken olmalarına bağlıdır. Yönetim, çalışanları yeteneklerine ve ilgi alanlarına göre kademelendirmeli, alanlarında uzmanlaşarak iş verimliliklerini sürekli yükseltmelerine ve yaratıcılık yönlerinin motive edilmeleri gerekmektedir.
- e. Yönetim Koordinasyonu Gerektirir.** Çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bölümler arasında koordinasyonun sağlanması gerekir¹²⁵. Çünkü otel işletmelere birden fazla departmandan oluşmaktadır. Departmanlar ve bireyler arasında yoğun bir iletişim yaşanmaktadır. Koordinasyonun sağlanması, farklı toplumsal, psikolojik ve ekonomik özelliklere sahip bireyleri ortak amaca yöneltmeye yardımcı olmaktadır.
- f. Yönetim Rasyonelliği ve Demokratikliği Gerektirir:** Yönetim, her durumda demokrasinin temin edilmesini gerektirir. Karar almada, uygulamada, kontrolde etkinlik ve verimlilik prensipleri rasyonel davranmayı gerektirir¹²⁶.
- g. Yönetim İletişime Dayalı Bir Faaliyettir:** İşletmeler amaçlarına sadece kendi çalışanları ile ulaşamazlar. Başarı için hem kurum içi hem de kurum çevresi ile iletişim kurmak gerekmektedir. Dolayısıyla işletmelerde yönetim, hem yatay hem de dikey iletişime önem verilmelidirler.

¹²⁴ B. Şener; a.g.e. s. 32.

¹²⁵ B. Şener; a.g.e. s. 32.

¹²⁶ İ. Ozalp; a.g.e. s. 9-12.

2. OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM

Turizm sektörü, özellikle enformasyon ve ulaştırma teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim sayesinde dünyanın en hızlı gelişen sektörlerinden birisidir. Ekonomik ve sosyal boyutları olan turizm sektörünün tüm sektörlerle bağlantılı olmak zorunluluğu bulunmaktadır. Çeşitli bilim dalları tarafından geliştirilen bilgileri, bilimsel yaklaşım ve teknikleri kullanan yönetim bilimi; bu özelliğinden dolayı turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri için ayrı bir öneme sahiptir.

Yoğun rekabetin yaşandığı sektörde ayakta kalabilmek, belirlenen hedeflere verimli bir şekilde ulaşmak için yeni yönetim araç ve tekniklerinden yararlanmak gerekmektedir. Otel işletmelerinde çağdaş yönetim tekniklerinin kullanılması ve uygulanması, diğer işletmeler göre daha geç olmuştur. Sanayi işletmelerinde profesyonel yönetim bilincinin oluşması, işletmelerin büyümesiyle birlikte olmuştur. Konaklama işletmeleri ise, genellikle küçük ve aile bireylerinin oluşturduğu işletmelerdir. Bu tür işletmelerde aile bireylerinin hem işveren, hem yönetici hem de iş gören konumundadır. Konaklama işletmelerinin bu yapısı; bu işletmelerde profesyonel yönetim anlayışını geciktirmiştir.¹²⁷

Turizm sektörü içinde yer alan işletmelerin faaliyet türü, niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun, diğer sektörlerdeki işletmelere kıyasla hem daha dışa dönüktürler, hem de iç ve dış çevre koşullarından daha fazla etkilenmektedirler. Bu bakımdan, turizm işletmelerinin sert rekabet koşulları altında başarılı olabilmeleri, çalışan ve müşteri beklentilerinin tam anlamıyla karşılanması ile mümkündür. Bu durum ise, turizm işletmelerinin çağdaş yönetim anlayışları doğrultusunda örgütlenmelerini ve yönetilmelerini zorunlu kılmaktadır.¹²⁸

Küreselleşme ve teknolojik yenilikler, çok uluslu büyüme stratejileri, yönetim ve organizasyon alanındaki yaklaşımlar çerçevesinde otel işletmeleri yönetimi; işletmede var olan insan kaynakları ile diğer kaynakları işletmenin amaçları doğrultusunda kullanarak, rekabet koşulları içerisinde ürettiğini satabilmek; hedef kitle tarafından beğenilen, güvenilen ve tercih edilen işletme olma çabası şeklinde tanımlanmaktadır.

Yıkıcı bir rekabetin arttığı pazar koşullarının, tüketici tercih ve beklentilerinin ani ve sık değiştiği turizm sektöründe işletmelerin ayakta kalabilmeleri için otel yönetimi ayrı bir önem kazanmaktadır. Rekabetçi işletme olabilmek ve hedeflere ulaşabilmek için otel yöneticilerinde bir takım pozitif farklılıkların olması gerekmektedir.

¹²⁷ Ekrem Özdemir ve Ali Talip Akpınar ; “Konaklama işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (3), 2002/2, s. 88.

¹²⁸ Şenol Çavuş; **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri** (Editörler: Fevzi Okumuş, Umut Avcı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 21.

2.1. Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Kalitesi

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri genel olarak heterojen ürün üretmektedirler. Diğer işletmelerin mal ve hizmet üretimi ile rekabetleri de oldukça zordur. Bu özelliğinden dolayı, tüketici beklenti ve ihtiyaçlarını karşılanırken bazen küçülme ve kademe azaltma yöntemine başvurumaktadırlar. Bu uygulamadan istenilen ölçüde başarı elde edebilmek için de yöneticilerde bir takım özelliklerin olması gerekmektedir.

2.1.1. Önce Kalite

Sosyal ve ekonomik amaçlara ulaşabilmek için ürün ve hizmetlerin sürekli geliştirilmesi gerekmektedir. Ürün ve hizmetler ile ilgili sorunları ortaya çıkmadan önce çözmek ve konuklara kusursuz sunulmasını sağlamak yöneticilerin temel görevlerindedir.

Turizm sektöründen faydalanan müşterilerin temel özelliği az zamanda çok ve kaliteli hizmet görmektir. Çünkü konukların boşa harcayacak zaman ve paraları yoktur. Yönetici konumunda olan kişiler, ekonomik ve kaliteli ürün ve hizmet üretmek için rakiplerinden önce hedef kitlelerinin isteklerini belirlemeleri ve bunları temin etmeleri gerekmektedir.

2.1.2. Stratejik Düşünme

Strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.¹²⁹

Konaklama sektöründe rekabet üstünlüğü elde edebilmek için, sektörde yaşanan teknolojik yenilikleri takip etmeyen, rakiplere ait bilgilere ulaşmayan, bunları mevcut kaynaklar ile kullanamayan işletme yöneticileri belirlenen amaçlara ulaşamazlar.

2.1.3. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevre arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişime olarak tanımlanabilir.¹³⁰ Örgüt

¹²⁹ Ömer Dinçer; **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, İz Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., İstanbul, 1996, s. 7.

¹³⁰ S. Ruhi Aydemir; **“Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim”**, Mevzuat Dergisi, 2003, Yıl: 6, Sayı: 67, s. 2.

yapısının değiştirilmesinde, örgütteki üst kademe yöneticilerinin değiştirilmesi ve etkili değişime ve yeniliğe açık yönetimin işbasına getirilmesi önem taşımaktadır¹³¹.

Günümüz turizm işletmeleri sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir. Sektördeki belirsizlikler ve hızlı teknolojik değişimler, örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir. Bu süreç içerisinde işletme yöneticileri, çevresel belirsizlikleri ve tehlikeleri fırsata dönüştürebilmek amacıyla örgütsel koşulları hazırlamaları, fiziki ve insan kaynaklarını sağlamaları ve bu kaynakları etkin bir biçimde harekete geçirmeleri gerekmektedir.

2.1.4. İstatistiksel Yöntemlerle Çalışma

Otel işletmeleri, faaliyetlerini genel olarak tahminlere göre gerçekleştirmektedir. Yapılan tahminlerin doğru olabilmesi için geçmiş dönemlerin verileri kullanılarak sağlıklı istatistiklerin hazırlanması gerekmektedir. İstatistiksel yöntemlerle çalışmak, süreçlerdeki işlemleri bilimsel açıdan ve objektif olarak yaklaşmak suretiyle akılcılığı ön plana çıkarmaktadır.¹³²

Günümüzde çok karmaşık bir niteliğe sahip olan turizm faaliyetlerinin sosyal ve ekonomik açıdan analiz edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bireylere ve olaylara ilişkin verilerin toplanması, düzenlenmesi, özetlenmesi ve analiz edilmesi, yöneticilerin geleceğe yönelik sağlıklı kararlar almasına yardımcı olur.

2.1.5. İnsana Saygı

Turizm sektöründeki faaliyetlerin hemen hemen hepsinin başlangıcında ve sonucunda insan vardır. Hem iç, hem dış çevre koşulları içinde dikkate değer en önemli etken insandır. Yani, çalışanlar, müşteriler, iş paydaşı olan diğer fertleriyle işletmenin ilgi ve etki alanı dışında kalmış tüm insanlardır. Dolayısıyla insanı sevmeyen veya insana saygı duymayan işletmelerin ve/veya işletme yöneticilerinin başarılı olmasından söz edilemez.

2.1.6. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, koşulsuz müşteri memnuniyeti değil; doğru müşteriye, doğru zamanda, doğru fiyat ile doğru teklifin yapılmasıdır. Müşteriye hak ettiği düzeyde hizmet verilmesi şeklinde tanımlanır.¹³³ Ancak müşteri, sadece işletmede üretilen mal ve hizmetlerden belli bir ücret karşılığında yararlanan kişi değildir. Satın aldığı ürün, hizmet ve bilgi hakkındaki kanaati ile çevresini etkileyen, işletme politikalarına yön veren kişidir.

¹³¹ Özcan Akın; **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s. 140.

¹³² İbrahim Kavrakoğlu; **Kalite Cep Kitabı**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1994, s. 18.

¹³³ http://tr.wikipedia.org/wiki/M%C3%BC%C5%9Fteri_Odaklılık E. Tarihi : 25.07.2012

Müşteri istek ve gereksinimlerinin ve hatta beklentilerinin ne olduğunun bilinmesi, müşteri memnuniyetinin elde edilmesinde izlenecek yol açısından da çok önemlidir. İşletmelerin temel amacının kâr etmek olduğu ve bunun da ancak müşterileri memnun ederek yapılabileceği düşünüldüğü zaman, müşteri istek ve gereksinimlerinin önemi daha da artmaktadır¹³⁴.

Turizm sektörü birleşik bir sektördür. Turistik ürün üretilirken işletmeler, departmanlar ve kişiler birbirleri ile bağlantılı olmak zorundadırlar. Bu özelliğinden dolayı, kişi veya departmanlar bir sonraki kişi ya da departmanın müşterisi gibi hareket etmesi, hata ve eksikliklerini gidermesi ve beklentilerine göre hareket etmesi gerekir.

2.2. Otel İşletmelerinde Yönetici Çeşitleri

Otel işletmeleri, sürekli gelişen ve değişen ekonomik ve sosyal şartlara göre faaliyetlerini yerine getirirken, sahip olduğu kaynakları etkin kullanmaya çalışmaktadırlar. Temel hedef olarak da “*yaşa ve yaşat*” ilkesini benimsemektedirler. Sektörel özellik olarak konaklama işletmelerinin faaliyetlerine devam edebilmesi için iç ve dış çevresinin de yaşamasına gereksinim duyulmaktadır.

Küresel kimlik taşımak zorunda olan konaklama işletmeleri; esnek, yenilikçi, yalın ve kurumsal bağlılık ruhu ile faaliyet göstermektedirler. Bunlar gerçekleştirilirken de sonuçtan çok sürece (proses) önem verilmektedir. Belirlenen amaçlar doğrultusunda oluşan süreci de yönetici işletmektedir.

Yönetici kararları ile pek çok kişiyi, bir bölgeyi ve belirli ölçüde ulusal ekonomiyi etkileyen bir kişidir. Bu nedenle organizasyon içinden ve dışından çeşitli kaynaklardan gelen istek, arzu ve baskılarla karşı karşıyadırlar¹³⁵.

Yöneticiler, sorumlu oldukları örgütlere göre farklı niteliklerde olabilecekleri gibi, yöneticilerin niteliklerine göre, örgütler de farklı özelliklere bürünebilirler. Günümüz ekonomik gelişmeleri ve turizm sektörünün yapısı dikkate alındığında, konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik özelliğine de sahip olması gerekmektedir. Emek yoğun işletme olan konaklama işletmelerinde, insanlarla ilgili sorunları çözüme kavuşturmak, onları tekrar işlerine motive edebilmek için genel olarak dört farklı lider özellikli yöneticiden bahsedilmektedir. Bunlar yönlendirici yönetici, destekleyici yönetici, katılımcı yönetici ve liberal yöneticidir. Bu yönetici çeşitlerinin hepsinin kendine has

¹³⁴ Hakan Kağnıcıoğlu; “Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2002, 2, s. 79.

¹³⁵ B. Şener; a.g.e., s. 84.

özellikleri vardır. Konaklama işletmelerinde görev yapan yönetici ve özellikleri ise şu şekilde özetlenebilir:

2.2.1. Yönlendirici Yönetici

Yönlendirici yönetici, beklentileri tanımlayan, süreçleri oluşturan ve görev dağılımı yapan yöneticidir¹³⁶. Yönlendirici yönetim anlayışına sahip örgütlerde, alt kademede görev alanların iş dağılımı ve başarısı için her türlü araç-gereç yönetim tarafından karşılanmaktadır. Patron eğilimli bir yönetim anlayışı vardır. Yönlendirici yöneticinin özellikleri şunlardır:

1. İşletmenin ulaşmak istediği her türlü hedef yönetici tarafından belirlenmektedir.
2. İşletmenin başarısı için bireysel sorumluluklara ihtiyaç duyulursa, bu sorumluluk yönetim departmanı tarafından üstlenilir.
3. İşletmenin organizasyon şeması, işletmede görev yapan bireylerin kişisel özelliklerine göre yönetici tarafından belirlenir.
4. Bu yönetim anlayışını benimseyen örgütlerde görevlilerin davranışlarını kontrol etmek için özel mükafat sistemi vardır.
5. Örgütün belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için astların çeşitli eğitime tabi tutulması gerekebilir. Bu eğitim programları da yine yönlendirici yönetim tarafından planlanır.

2.2.2. Destekleyici Yönetici

Destekleyici yönetici sempatik, dostça ve astların gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir davranış sergilemektedir.¹³⁷ Bu yönetim biçiminde insan ve göreve azami ilgi gösterilmekte ve yüksek verim elde edilmektedir. Bu yüzden bu yönetime “grup yönetimi” ya da “ekip yönetimi” de denmektedir. Bu yönetim biçiminde kararlar, çoğunlukla astların görüş ve öneriyle, çalışanların desteğiyle katılımcı biçimde alınmakta ve tamamen göntülden benimsendiğinden, etkili bir şekilde uygulanmaktadır¹³⁸.

Bu özelliklerinden dolayı demokratik yönetici olarak da kabul edilmektedir. En önemli özelliği karşılıklı iletişime açık bir sistemin bulunmasıdır. Bu tip

¹³⁶ İsmail Bakan; “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algulamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, KMU İİBF Dergisi, Yıl:10, Sayı: 14, Haziran/2008, s. 23.

¹³⁷ İ. Bakan; a.g.e., s. 23.

¹³⁸ Abdullah Sertkaya; **Yönetim Biçimleri**, <http://hendese.tripod.com/yonetim.html>, E. Tarihi: 20/07/2012.

yönetim anlayışının olduğu işletmelerde genellikle yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim sistemi vardır. Destekleyici yöneticinin özellikleri:

1. Destekleyici yönetimde sorumluluklar astlarının bireysel özelliklerine göre verilir.
2. Bu yönetim anlayışının hakim olduğu örgütlerde alt kademe de bulunan kişi veya kişilerle arkadaşça iletişim kurulur.
3. Kurumsal amaçların gerçekleşmesi için astlar sürekli olarak cesaretlendirilir.
4. Organizasyon içerisinde görev yapan kişi ve departmanlar arasında denge sağlanır.
5. Destekleyici yönetim anlayışını benimseyen işletmelerde, iş görenler ceza ve tehdit yerine, sürekli özel mükafat sistemi ile çalıştırılırlar.

2.2.3. Katılımcı Yönetici

Bu tip yöneticiler, sürekli kendisi tarafından oluşturulan emirler vererek astlarını yönetmek yerine, astlarının görüşlerini alarak ve onların katılımlarını sağlamak suretiyle kararlar oluştururlar. Birlikte verilen kararların astlar tarafından en üst düzeyde kabul göreceği ve bu nedenle de kararlara uygun davranışların, astlar tarafından gönüllü olarak sergileneceği anlayışı kabul görülür.¹³⁹

Katılımcı yöneticiye, grup yöneticisi veya ekip yöneticisi de denilmektedir. Katılımcı yönetimde örgütün başarısı için sorumluluk astlarla paylaşılır. Yönetimin odak noktası astlardan oluşmaktadır. İşletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve kararların alınmasında astlar da söz sahibi olmaktadır. Katılımcı yöneticinin özellikleri:

1. Her departmandaki çalışanlar, verilen görevleri ekip ruhu ile başarmak ister, yönetici de bunu destekler.
2. Çalışanların, işletmenin ortak işlerine göre yapı oluşturmalarına imkân tanır.
3. Zorluklar ve farklılıklar üyelerle birlikte ortadan kaldırılır.
4. İletişime ayrı bir önem verilir. Etkin bir iletişim ağı kurularak astlar bilgilendirilir ve olaylara katılımları sağlanır
5. Kurumsal başarıda birey değil, ekip ödüllendirilir.

¹³⁹ İ. Bakan; a.g.e., s. 23.

2.2.4. Liberal Yönetici

"Bırakınız yapsınlar" görüşüne dayanan ve yumuşak yönetim tarzı olarak vasıflanan liberal yönetim tarzı, teşkilatta işe ve iş görenlere fazla önem vermemesiyle dikkat çeker. Bu yönetimde işe ve insana ilgi asgari düzeydedir. Liberal yönetim biçiminin ana politikası, iş sorunlarına ve çalışanlara karışmamaktır. Kişiye bir kez ne yapacağı söylendikten sonra, işin nasıl yapılacağı kendisine bırakılır¹⁴⁰. Bu tip yöneticilerin genel özellikleri ise şu şekilde özetlenebilir:

1. Liberal yönetici, iletişime pek fazla önem vermez. Çevresiyle çok az ilişki kurmaktadır.
2. Liberal yöneticiler işletme içerisinde var olan işe ve insana karşı ilgisiz davranırlar. İşten kaçınma ve insandan uzak durma eğilimi hakimdir.
3. Alt kademede görev yapanların yöneticilere karşı pek fazla beklenti içerisinde olmalarına izin verilmez.
4. Liberal yönetici sorumluluk almaz, genel olarak yalnızlık rolü oynamaktadır¹⁴¹.

2.3. Otel Yöneticilerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar ve Çözümleri

Yönetici, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yürütme, iş ve çabalarının toplamıdır. Diğer bir ifade ile başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma ve başkalarına iş yaptırma olarak tanımlanmaktadır.¹⁴² Ancak bu faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde bir takım problemlerin yaşanması da konaklama işletmeleri için kaçınılmazdır. Bundan dolayı konaklama işletmelerinde yöneticiler, işletmenin iç ve dış çevresinde oluşan sorunları çözüme kavuşturmak için istihdam edilirler.

Yöneticilerin etkinliği ise; var olan sorunları kısa, orta ve uzun vadede sistemli olarak işletmenin lehine yönetebilmektir. Ancak bu süreç yürütülürken bir takım sorunlarla karşılaşılabilir. Bu sorunlar aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

- ❖ İşletmede ve yöneticilerde misyon ve vizyonda netlik olmaması.
- ❖ Yöneticilerin güvenilir ve yeterli veri kaynaklarından yararlanmaması.
- ❖ Yöneticilere sunulan alternatiflerin azlığı nedeniyle kararlarda isabet oranının az olması.

¹⁴⁰ <http://mahmutozdemir.8m.com/basarili1.html>, E. Tarihi: 25/06/2012.

¹⁴¹ A. Sertkaya; a.g.e.

¹⁴² F. Maviş; 2006, a.g.e., s. 104.

- ❖ Yönetim kademesinde bulunan kişilerin sorunlara dar bir perspektiften bakarak, olaylara ve gelişmelere vizyonel yaklaşmaması.
- ❖ İşletme sahipleri tarafından yöneticilerin gelişmelere müdahale konusunda yeterince yetkilendirilmemesi.
- ❖ Yöneticilerin hata yapma korkusu ile zamanında kararlar almaması şeklinde sıralanabilir.¹⁴³

İnsanın olduğu her ortamda sorunlar yaşanabilir. Zira turizm sektörü insan gücüne dayalı ürün ve hizmet üretmektedir. Dolayısıyla en fazla sorun yaşanabileceği işletmelerde, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir. Turizm sektöründeki veya diğer işletmelerdeki sorunlar giderilmedikçe işletmeler belirlenen amaçlarına ulaşamazlar. İşletme de bulunabilecek sorunların çözümü altı aşamada gerçekleşebilir. Bunlar:

- 1) **Sorunu Görmek:** Konaklama işletmelerinde genel olarak rutin işler yerine getirilir. Bu işler yerine getirilirken yapılan yanlışlıklar veya aksaklıklar çoğu zaman sorun olarak görülmezler. Bu olumsuzlukları görmek, işletme yöneticilerini pasifsiz edebilir. Dolayısıyla sorunu çözebilmek için sorunu görebilmek önemlidir.
- 2) **Bilgi Toplamak:** Sorunları çözebilmek için sorunların ortaya çıkış nedenleri ve bununla ilgili somut bilgilere ulaşmak gerekir. Problem açık ve net tanımlandıktan sonra çözümü daha kolay gerçekleşir.
- 3) **Çözüm Seçenekleri Belirlemek:** İşletmenin amaçlarına ulaşmasına engel teşkil eden olumsuzluklar belirlenip bununla ilgili veriler elde edildikten sonra, sorunu yok etmek daha kolay olur. Bu aşama da hata yapmamak için tek bir seçenek yerine, alternatif seçenekler ile sorun giderilmeye çalışılmalıdır.
- 4) **Uygun Seçeneğe Karar Vermek:** Sorun çözmenin en önemli aşamasıdır. Bu aşamada ilk önce problemin ortadan kaldırılması için belirlenen alternatif seçenekler olumlu ve olumsuz yönleri ile değerlendirilir. Daha sonra sorunu çözecek kişiler kararlaştırılır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, sorunun çözümünde görev alacak olanların, görüş birliği içerisinde olmalarına dikkat etmektir. Uzlaşamama veya diğer nedenlerden dolayı ihtilafa düşülürse, sorun çözülmekten ziyade daha da büyür.
- 5) **Uygulamaya Geçmek:** Bu aşamada belirlenen sorun, tespit edilen yöntem ile uygun kişiler tarafından ortadan kaldırılmaya çalışılır.

¹⁴³ Sait Kınır, "Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetmel Sorunlar", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 15, 2006, s. 462.

- 6) **Geri Dönüşüm Sağlamak:** Sorunun başarılı bir şekilde yok edilmesi için uygulama esnasında ve uygulama sonundaki etkileri mutlaka takip edilmelidir. Bu yöntem ile sadece bu problem ortadan kaldırılmaz, aynı zamanda gelecekte karşılaşılabilecek sorunlara da zamanında önlem alınmış olur.

3. OTEL İŞLETMELERİNİN YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim, ekonomik ve sosyal bir sistemde içerisinde, işletmede var olan insan kaynakları ile diğer kaynaklar arasındaki uyumu sağlayarak, belirlenen amaçlara bir anda ulaşmayı sağlayan bir süreç değildir. Yönetim, iç içe geçmiş çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin büyüklükleri ve türleri değişik olsa da her işletme kendi amaçları doğrultusunda planlamalar yaparak, örgüt yapılarını oluşturup, sağlıklı denetim sistemi ile hedeflerine ulaşma gayreti içerisindeyler. Yani işletmelerin hacmi, niteliği, büyüklüğü, faaliyet alanı farklı olsa da yönetim sürecinin fonksiyonları aynıdır.

Yönetim sürecinin fonksiyonları ile ilgili ilk çalışmayı Fayol yapmıştır. Fayol, yönetimin işlevlerini ileriye görmek, örgütlemek, yürütmek, koordine etmek ve denetlemek gibi beş başlık altında toplayarak şöyle tanımlamaktadır: İleriye görmek, geleceği tahmin etmek ve faaliyet programını çizmek. Örgütlenmek, işletmenin maddi ve beşeri yapısını kurmak. Yürütmek yada kumanda etmek; personeli harekete geçirmek, Koordine etmek, tüm iş ve güçleri birleştirmek ve uyumlaştırmak. Denetlemek ise, her şeyin verilen emirlere ve konulmuş kurallara uygun yapıp yapılmadığını gözetmektir¹⁴⁴.

Luther Gulick ve L. Urwick ise yönetim sürecini **POSDCORB** (Planning, Organisation, Staffing, Directing, Coordination, Reporting, Butgeting) denilen planlama, örgütleme, personel yönetimi, sevk ve idare, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme ile daha genişletmektedirler¹⁴⁵. Bazı araştırmacılar ise bu fonksiyonlara, halkla ilişkiler ve liderlik gibi işlevleri de eklemektedirler. Dolayısıyla işletmenin mali gücü, faaliyet gösterdiği sektör ve hedefleri ne olursa olsun yönetim; planlama, organizasyon, yönetme ve denetleme gibi fonksiyonlara sahiptirler. Her fonksiyonunda kendine has bir takım işlevleri bulunmaktadır.

¹⁴⁴ F. Maviş; a.g.e., s. 105.

¹⁴⁵ J. Richard Boland and Fred Collopy; **Managing as Designing**, Stanford Universty Pres, Stanford, California, 2004, s. 82.

3. 1. Planlama

Çağdaş yönetim anlayışına göre planlama, geleceği zaman dilimlerine bölerek yapılacak işleri önem ve öncelik sırasına göre belirlenen zaman dilimi içerisinde gerçekleştirmek şeklinde tanımlanmaktadır. İhtiyaçlar ile kaynakların dengelenmesi şeklinde de ifade edilen planlama, ileriye önceden görmek, bir başka deyimle belirli bir hareketi, yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmak olarak da tanımlanmaktadır.¹⁴⁶

Otel işletmelerinde planlama ise; işletmenin amaçlarına ulaşmak için neyin, ne zaman, nasıl nerede, niçin ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma süreci olarak kabul edilebilir. Bu açıdan bakınca planlama yapmak konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelere birçok fayda sağlamaktadır.

3.1.1. Planlamanın Faydaları

Planlama, gelecek dönemlerde ulaşılması istenen amacın belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için hangi araçların kullanılacağını, hangi işlerin öncelikle yapılacağını ve bu işlerin yapılması için ne kadar bir bütçeye ihtiyaç duyulacağını belirlemeye yardımcı olur. Bununla birlikte konaklama işletmelerinde planlama yapmanın birçok faydası bulunmaktadır. Bunlardan bazıları ise şu şekilde özetlenebilir:^{147 148}

1. Gerçeğe uygun yapılan planlamalar, konaklama işletmelerindeki yöneticilerin çalışma sistemini basitleştirmeye yardımcı olur.
2. Planlama ile belirlenen amaca ulaşmak için gelecekteki koşullar, kullanılacak araçlar, imkânlar önceden tahmin edilerek hata yapma payı en aza indirilir.
3. Planlama, amaca ulaşmaktaki muhtemel sapmaların olumsuz sonuçlarının tahmin edilmesine ve bunların önlenmesine katkıda bulunur.
4. Planlama yetki devrini kolaylaştırır ve planlamaya katılan çeşitli düzeylerdeki yöneticilerin karşılıklı olarak sorumluluk almasını sağlar.
5. Planlama, sayesinde işletmenin yatırım harcamalarının en kısa sürede geri getiren amortisman metodunun saptanmasına gerçekleştirilir.
6. Sürekli değişken faaliyet anlayışına sahip otel işletmeleri için ani değişimlere karşı hazırlıklı olmaya yardım eder.

¹⁴⁶ www.turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/yonetmfonksyon.pdf, E. Tarihi: 20/07/2012.

¹⁴⁷ www.ikademi.com/organizasyon-teorisi-ve-uygulamalari/386-isletmelerde-planlamanin-onemi.html

¹⁴⁸ F. Maviş; a.g.e., s. 117.

7. Planlama sayesinde en uygun yatırım alternatifleri seçilir ve yatırımlar belirlenen dönemlere göre gerçekleştirilir.
8. Planlama şu anki konumdan gelecekte ulaşılmak istenilen konuma nasıl ulaşılabileceğini göstermeye yardımcı olur.
9. Planlama işin etkinliğini ve verimliliğini artırır, işin düzen içinde yapılmasını sağlar.
10. Planlama, bireysel disiplin ve günlük olayların gidişatına müdahale etme imkânı tanır.
11. Yoğun rekabetin yaşandığı turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin rakiplerini tanımalarına ve kendi zayıf yönlerini görmesine yardımcı olur.
12. İşletmenin sahip olduğu kaynakların daha rasyonel kullanılmasını sağlar.
13. Elverişli şartlar belirlenerek, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için fırsatların tanınmasına katkı sağlar.
14. Otel işletmelerinin belirlenen amaçlara ulaşmasını engelleyen faktörleri belirler ve etkin denetim sistemi oluşturur.
15. İşletmenin organizasyon şemasının daha rasyonel hazırlanmasına katkı sağlar. Departmanlar ve personeller arasında sağlıklı bir işbirliğinin oluşmasına yardımcı olur.

3.1.2. Planlamayı Engelleyen Faktörler

Planlama, işletmeleri sistemli ve kararlı bir şekilde geleceğe taşımayı amaçlayan, rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmeyi hedefleyen bir yönetim tekniği olarak kabul edilmektedir. Planlama, genellikle çok basit bir süreç olarak değerlendirilir. Ancak bazen en basit işlerin planlanması bile oldukça güç olabilir. Bu nedenle planlama yapılırken çok dikkatli davranmak gerekir.

Planlama sürecinde otel işletmelerinde yöneticiler, oldukça sınırlı hareket alanına sahiptirler. Planlama sürecinde bazen sınırlar, yöneticilerin dışında belirlenir. Bundan dolayı konaklama işletmelerinde yöneticiler planlamayı engelleyecek unsurları önceden anlamak ve etkisini en alt düzeye indirecek önlemler alması gerekir. Konaklama işletmelerinde planlamaya engeller olabilecek faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹⁴⁹

¹⁴⁹ <http://www.muhasibedersleri.com/yonetim/planlama.html>

1. Zamanın Genişliği: Planlamanın yapıldığı süre genişledikçe, planın uygulanmasında da bir takım sorunlar yaşanabilir. Çünkü zaman uzadıkça, istem dışı olayların ortaya çıkma olasılığı da artar. Ancak gelecekte hangi olayın nasıl gelişeceğini tam olarak tahmin etmek oldukça zordur. Bu bakımdan planlama, mevcut bilgiler ışığında geleceğin tahmin edilme sürecidir. Dolayısıyla etkin bir planlama için bilimsel tahmin yöntemleri kullanarak planlama yapmak, işletmenin faaliyetlerini kararlı bir şekilde yürütmesine ve gelecekte yeni şartlara uyum şartlarını kolaylaştırmaya yardımcı olur.

2. Yönetsel Sorunlar: Sağlıklı bir iletişim sisteminin kurulmaması, sorumlulukların dengeli dağıtılmaması ve planlama maliyetlerinin doğru hesaplanmaması, otel işletmelerinde planlamaya engel teşkil eden yönetsel sorunlar arasında sayılabilir. Bu sorunlar, genellikle kurumsal iklimin henüz oluşturulamadığı işletmelerde görülür.

Planlama fiziksel ve zihinsel çaba gerektirir. Konaklama işletmelerinde bazı yöneticiler, hiçbir iş yapmamalarına rağmen hazırlanan planları engellemeye çalışırlar. Otel işletmelerinde departman sayısı oldukça fazla olduğundan, bu tür olumsuzluklarla baş edebilmek için planlama sürecinde, tüm departman yöneticilerinin onayını almaya gerek yoktur.

3. Beşeri Faktörler: Turizm sektörünün emek yoğun sektör olmasından dolayı, planlamaya engel olan birçok unsurda insani kaynaklıdır. Planlamayı sektöre uğratan faktörler genel olarak insanın doğası gereği duygusal hareket etmesidir. Mevcut durum gelecekteki duruma göre daha belirgindir. Dolayısıyla bazı yöneticiler, ileride planlamanın başarısızlıkla sonuçlanması sonucu meydana gelecek olan tepkilerden korktuklarından çekimser davranabilirler.

3.1.3. Planlama Türleri

Turizm sektörü birleşik bir sektördür. Kişiler, departmanlar ve işletmeler birbirleriyle uyum içerisinde çalışmaları gerekir. Dolayısıyla otel işletmelerinin değişik departmanlarında yapılan planlama çalışmalarını birbirinden bağımsız düşünmek yerine, bir bütünlük gibi değerlendirmek gerekir. Bu bakımdan otel işletmelerindeki planlamayı iki grupta değerlendirmek mümkündür.

3.1.3.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama bilinçli ve sistemli bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin temel amacı, örgütsel ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak örgütün geleceğine ilişkin bir yol çizmektir. Stratejik planlama sürecinde, örgütün

belirlediği amaçlarına daha etkili ulaşabilmesi için, gerekli yollar, uygulanacak stratejiler, kullanılacak kaynaklar ve dikkat edilmesi gereken noktalar belirlenir.¹⁵⁰

Stratejik planlama, otel işletmelerinin zaman içindeki büyüme ve gelişmesini etkileyen, ayrıca kontrolü dışındaki faktörlerin de göz önünde bulundurulması ile yapılan planlama olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, bir otel işletmesinde üç değişik stratejik plan uygulanır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹⁵¹

- 1. İşletme Stratejisi:** İşletmenin hangi alanda faaliyet gösterdiğini veya bulunması gerektiğinin belirlenmesi ve bununla hedef kitle arasında nasıl bir ilişki kurulacağını ifade eder.
- 2. İş Stratejisi:** Bağımsız organizasyon yapısına sahip departmanların amaçlarına ulaşabilmek için neler yapmaları gerektiğini belirler. Bu stratejide, işletmenin nasıl rekabet edeceğini ve rekabet avantajlarının neler olacağı belirlenir.
- 3. İşlevsel Strateji:** Bu strateji, işletme ve iş stratejisini desteklemek için belirlenir. Yöneticinin pazarlama, finans, insan kaynaklarını geliştirmesi vb. alanlarda saptadığı stratejidir.

3.1.3.2. Taktik Planlama

Taktik planlama, stratejik planların belirlenmesinden sonra uygulama için ihtiyaç duyulan stratejidir. Bu planlama kısa vadeli ve günlük faaliyetleri kapsayan planlamadır. Taktik planlama, stratejik planlama çerçevesinde yürütülen ve işletmenin kontrolü altındaki faktörlerin dikkate alınması ile hazırlanan planlamadır. Örneğin; menü hazırlamak taktik planlamadır. Çünkü menü, mutfaktaki araç-gereç ve personelin niteliği göz önünde bulundurulur hazırlanmaktadır.

3.2. Örgütlenme

Örgütlenme, bir kuruluşun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli olan yer, araç-gereç ve personelin sağlanması; bunların belli bir sistem dahilinde bir araya getirilmesi ve kişiler ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılması şeklinde tanımlanabilir¹⁵².

¹⁵⁰ Temel Çalık; “Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:11, No:2, 2003, s. 253.

¹⁵¹ F. Maviş, a.g.e., s. 123.

¹⁵² Ahmet Hamdi Aydın; “Yönetimin Fonksiyonları” (Editör: Salih Güney), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınevi, Ankara, 2001, s. 61.

En yalın ifade ile örgütlenme, planlama sürecinde belirlenen hedeflere ulaşmak için, işletmenin sahip olduğu maddi (fiziksel) ve sosyal (beşeri) kaynakların etkin bir şekilde bir araya getirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Konaklama işletmelerinde örgütlenme; konukların ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan faaliyetler ve bu faaliyetleri gerçekleştirecek olan işletmeler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi olarak da kabul edilmektedir. Konaklama işletmeleri sadece konaklama hizmeti değil, yeme-içme, eğlence gibi yardımcı ve tamamlayıcı hizmetleri de karşıladığı için departmanlar arasındaki ilişkilerin açık bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

3.2.1. Örgütlenmede Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Turizm sektörü birleşik bir sektör olduğundan, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri de çok yönlü düşünmek ve örgütlenmek zorundadırlar. Otel işletmelerinde örgütlenme yapılırken, işletmenin hem sabitlik hem de değişkenlik ihtiyaçları arasındaki denge göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁵³ Bundan dolayı otel işletmelerinde örgütlenme sürecinde göz önünde bulundurulması gereken hususlar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- ❖ Amaç birliği olmadan hiçbir işletme belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşamaz. Bundan dolayı departmanlar ve çalışanlar arasında amaç birliği oluşturulmalıdır.
- ❖ Otel işletmelerinde departmanlar ve çalışanlar koordineli çalışmak mecburiyetindedir. Konaklama işletmelerinde departmanların ve çalışanların zarar görmemesi için etkin bir komuta merkezi kurulmalıdır.
- ❖ Otel işletmelerinde faaliyetler genel olarak birbirleri ile bağlantılıdır. Benzer işlerin tek bir bölümde toplanması işletmenin daha etkin çalışmasına yardım edeceği göz önünde bulundurulmalıdır.
- ❖ Küresel ekonomi ile birlikte konaklama işletmeleri arasında yoğun ve yıkıcı bir rekabet yaşanmaktadır. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek, çalışanların kendi yetenek alanlarında çalıştırılmaları ile mümkün olacaktır.
- ❖ IHRA'ya göre konaklama işletmelerinde istihdam edilecek personel sayısı oda sayısı ile orantılı olmak zorundadır. Dolayısıyla yoğun bir personelin görev yaptığı işletmelerin organizasyon şeması hazırlanırken, yetki ve sorumluluklar dengeli dağıtılmalıdır.

¹⁵³ Deney G. Rutherford and Michael J. O'Fallon; **Hotel Management and Operations**, John Willey & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Canada, 2007, s. 70.

- ❖ Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde beklentiler ve uygulamalar anlık değişebilir. Bu yüzden organizasyon esnek yapıda olmalıdır.
- ❖ Konaklama işletmelerinin sabit maliyetleri oldukça fazladır. Üretim kaybının yaşanmaması ve hırsızlık gibi olumsuzlukların yaşanmaması için araç ve iş gücü seçimi objektif yapılmalıdır.
- ❖ Tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de çalışanların inisiyatif kullanmalarına ve yönetime katılmalarına imkân tanıyacak örgüt şeması düzenlenmeli.
- ❖ Konaklama işletmelerinin ürünleri 24 saatlik bir ömre sahiptir. İşler en az maliyetle en kısa sürede yapılacak şekilde organize edilmelidir.
- ❖ Departmanlar arası ilişkilerden dolayı kararlar alınırken tek bir departmana göre değil, diğer departmanların istek ve görüşleri de alınarak çapraz ilişkiler ilkesine göre kararlar alınmalıdır.

3.2.2. Örgütlenmenin Faydaları

Örgütlenme; ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek için temel amaç olmalıdır. İşletmelerin hedeflerine ulaşmak için tüm çalışanlar tarafından benimsenen bir vizyonun olması gerekir. Örgütlenmenin konaklama işletmelerine sağlayacağı faydaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:¹⁵⁴

1. Örgütlenme yönetim departmanının işlerini kolaylaştırır, kargaşalığı önler, planlı çalışmaya imkân tanır. Üst düzey yöneticilerin gereksiz işlerle zaman harcaması önlenir.
2. Doğru bir örgüt şeması büyümeyi ve gelişmeyi sağlar. İnsanların farklı işlerde görev yapması sonucu, monoton çalışma sisteminden kurtulmasına yardım eder.
3. Küresel rekabet ortamında teknolojik gelişmelerin daha kolay takip edilmesini sağlar.
4. Beşeri ilişkilerin düzenlenmesi, sağlıklı bir örgüt içi ve örgüt dışı iletişim ortamı oluşturur.
5. Örgütlenme özgür ve üretici düşünmeyi kolaylaştırır. Yeni tekniklerin tespit edilmesine imkân tanır.

¹⁵⁴ H. Olalı ve M. Korzay; a.g.e., s. 299.

3.3. Koordinasyon

Eşgüdüm veya düzenleme olarak da bilinen koordinasyon; çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir işletmenin sahip olduğu tüm faaliyetlerin uyum içerisinde yürütülmesi şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmelerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşması, bu uyumun sağlanması ile daha da kolaylaşmaktadır. Çünkü departmanlar ve çalışanları amaca uygun koordine etmek önemlidir. Tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de faaliyetlerin etkin ve verimli yürütülmesi, hem çalışanların hem de sahip olunan araç-gereç arasındaki düzen ile bağlantılıdır.

İşletmelerde, kişilerin ve bölümlerin görevlerini başarıyla yerine getirmeleri, örgütsel etkinlik açısından yeterli değildir. Her birey ve bölüm aynı zamanda diğer bölüm ve bireylerle uyumlu bir biçimde çalışırsa bütün olarak işletmenin başarısından söz edilebilir. Bireyler, bölümler ve kaynaklar yönünden bir bütünlük arz etmelidir. Bölümler, gruplar ve işlemler birbirinden ayrı düşünülürse etkinliği sağlanamaz. Örneğin, satın alma bölümü, zamanında ve yeterli ölçüde gerekli girdileri sağlarsa üretim imkânları artar. Üretim, başarılı bir şekilde yapılabilirse pazarlama bölümünün işi kolaylaşır. Tahsilat, kesintisiz gerçekleşirse satın alma daha etkin bir hale gelir¹⁵⁵. Koordinasyon, iş bölümü ile ayrılmış kişiler ve fonksiyonlar arasında uyumlu bir bağlantı kurar. Koordinasyon sayesinde bir faaliyete katılan bireyler ve departmanlar birbirinden haberdar olur.

Konaklama işletmelerindeki koordinasyon eksikliği, bireyler ve departmanlar arasında bir takım çatışmaların yaşanmasına neden olabilir. Etkin ve verimli bir şekilde ürün ve hizmet üretebilmek için otel işletmelerinde farklı bölüm, birim, grup ve kişilerin işlerini, işletmenin amaçları ile uyumlaştırmak gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde uyumlaştırmayı kolaylaştıran uygulamalara ağırlık verilmelidir. Bu kolaylıklar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- ❖ Basit, düzenli ve iyi çalışan bir örgüt yapısı oluşturularak her fonksiyonel birim diğer bölümler ile uyumlu hale getirilmeli.
- ❖ Etkin bir plan ve programlama ile her bölüm alt sistem ve birimlerde çalışanları koordine etmeli.
- ❖ Bölümler ve birimler arasında iyi sağlıklı bir iletişim sistemi sağlanmalı.
- ❖ Tüm çalışanlar, koordinasyona istekli olmalı ve onlara destek verilmeli.
- ❖ Yöneticilerin koordinasyonla ilgili faaliyetleri gözetim altında bulundurması gerekmektedir¹⁵⁶.

¹⁵⁵ <http://www.muhasibedersleri.com/ekonomi/isletme-yonetimi.html>, E. Tarihi: 12/10/2012

¹⁵⁶ www.yonetim.gen.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=53:koordinasyon&catid=40:koordinasyon&Itemid=59, E. Tarihi: 12/10/2012.

3.3.1. Koordinasyon Türleri

Günümüz ekonomik ortamında işletmeler, belirli bir tüketici grubunun gereksinimlerini en iyi şekilde tatmin edebilmek ve uygun bir getiri sağlayabilmek için faaliyet göstermektedirler. Uluslararası ve ulusal kamu ya da özel sektöre ait turistik işletmeler, politikalarını sistematik bir biçimde uygulayabilmek için dikey, yatay ve çapraz koordinasyonları tercih etmektedirler.

3.3.1.1. Dikey Koordinasyon

Yöneticilerle astlar arasında olan koordinasyona denir. İşletme veya departmandaki yetki ve sorumluluklar üst kademedekilerden alt kademedekiler göre sıralanmıştır. Her ast bir üste bağlı olduğu bir koordinasyon türüdür. Dikey koordinasyon türünde herhangi bir üst sadece kendi astlarına emir verebilir.

Dikey koordinasyonun konaklama işletmelerine sağlayacağı avantajlar aşağıda sıralanmaktadır.

1. Her departman ve bireyin yetki ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenir.
2. Alınan kararların ve belirlenen plan ve programların daha kolay uygulanmasına imkân tanır.
3. Herhangi bir olumsuzluk veya başarısızlık durumunda sorumlu kişi veya departmanların tespit edilmesini kolaylaştırır.

3.3.1.2. Yatay Koordinasyon

Aynı hiyerarşik düzeyde bulunan yönetici veya fonksiyonel bölümler arasındaki düzenlemeler yatay koordinasyon denir. Yatay koordinasyon sisteminde her yönetici sadece kendi departmanından sorumludur. Diğer bölümlerin ve departmanların başarı veya başarısızlığında pek fazla etkisi yoktur.

Yatay koordinasyonun sunmuş olduğu avantajlar ise şu şekilde sıralanabilir:

1. Departmanlarda görev yapan kişilerin kendi alanlarında uzmanlaşmasına yardımcı olur.
2. Departmanlarda görev yapan kişiler arasında işbirliği oluşturur.
3. Yetki ve sorumlulukların dengeli bir şekilde verilmesine yardım eder.

3.3.1.3. Çapraz Koordinasyon

Farklı departmanlar veya statüdeki kişiler arasındaki koordinasyonu ifade etmektedir. Karmaşık ve çok uzun olan dikey koordinasyonların olumsuzluklarını ortadan kaldırmak için tercih edilmektedir. Olağanüstü durumlara kısa sürede gereken müdahale etmeyi kolaylaştırır.

Çapraz koordinasyon, işletmelerde bazen yetki karmaşasının yaşanmasına yol açsa da bir takım avantajlar da sunmaktadır.

1. Sorunların kolay analiz edilmesine ve çözüme kavuşturulmasına yardımcı olur.
2. Birden fazla kişinin görüşüne başvurulduğundan daha sağlıklı kararlar alınabilir.
3. Çapraz koordinasyon sayesinde personel karar alma sürecine dahil edilir. Bu durum çalışanların motivasyonunu artırır.

3.3.2. Koordinasyonun Faydaları

Sürekli büyüyen ve karmaşık hale gelen turizm sektöründe faaliyet gösteren kişiler, departmanlar ve işletmeler arasında çok sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Sektörün değişik işletmelerinin ve bu işletmelerdeki farklı departman yöneticileriyle, yönetilenlerin birbirlerinin yaptıkları işlerden haberdar olması, koordinasyon açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü koordinasyonun işletmelere sağlayacağı avantajlar aşağıdaki gibi özetlenebilir¹⁵⁷.

1. Rekabet ortamında yeni fikirlerin gelişmesine ve uygulanmasına olanak sağlar.
2. Hem işletme içi hem de işletme dışında oluşabilecek sorunlar herkes tarafından paylaşılmasına ve daha kolay çözümlenmesine katkıda bulunur.
3. Emek yoğun işletme olan otel işletmelerindeki görev ve yetki karışıklıklarını ve tekrarlarını ortadan kaldırmaya yardım eder.
4. İşletmenin belirlemiş olduğu uzun, orta ve kısa vadeli amaçlar, çalışanlar tarafından daha kolay benimsenir.
5. Çok yönlü hizmet üreten konaklama işletmelerinin daha sağlıklı ve kaliteli ürün ve hizmet sunmalarına imkân tanır.
6. İşletmenin uygulamaya çalıştığı plan ve politikalar hem iç, hem de dış paydaşlar tarafından daha kolay anlaşılır.

3.4. Denetim (Kontrol)

Denetim, yönetimin en son işlevi olarak kabul edilmektedir. Denetimin temel fonksiyonu, işletmenin tümünü ve departmanlarını ayrı ayrı değerlendirerek, standart kaliteyi yakalamaya gayret göstermektir. Denetim fonksiyonu, yönetim departmanının tüm işleriyle ilgili olmasına rağmen, planlama işlevi ile daha yakın ilişkilidir. Çünkü denetim, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını, eğer

¹⁵⁷ M. Muhammet Kabar, **Uluslararası İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon Politikaları ve Stratejiler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 116.

belirlenen hedeflere ulaşılmamış ise, bunun nedenlerini araştırmak ve buna göre yeni stratejiler belirlemektedir.

Denetim, herhangi bir işletmenin, iktisadi faaliyetlerinin önceden belirlenen hedeflerine uygunluklarını objektif değerlendiren, rapor haline getiren ve bunun sonuçlarını tüm paydaşlarına aktaran sistematik bir süreç olarak kabul edilmektedir. Denetim işlevi, işletme yönetimin tüm faaliyetleri ile ilgilidir.

Denetim, sadece işletme faaliyetlerinin sona ermesinden sonra değil, sürekli olarak yürütülen bir işlemdir. Konaklama işletmelerinde denetimin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi yani tarafsız ölçme ve değerlendirme yapabilmek için belli dayanaklara ve aşamalara göre hareket etmek gerekir.

3.4.1. Denetimin Aşamaları

Ekonomik ve siyasal konulara oldukça hassas olan turizm işletmeleri de diğer işletmeler gibi kısa, orta ve uzun vadeli planlamalar yapmaktadırlar. Hazırlanan planlara ulaşabilmek için de önceden belirlenen kriterlere göre denetimin yapılması gerekmektedir. Etkin bir denetim ise dört farklı aşamadan oluşmaktadır.¹⁵⁸

1. Standartların Belirlenmesi: Sonuçların değerlendirilmesi için işletme amaçları çerçevesinde varılması hedeflenen belli ölçülür saptanır. Bu ölçüler, plan çerçevesinde çeşitli basamaklar düzeyinde, farklı iş ve işlemlere göre sınıflandırılır. Belirlenen standartlar, fiziksel, sermaye, gelir ve maddi olmayan standartlar şeklinde olabilir. Standartlar belirlenmezse işletmeyi amaçlardan uzaklaştırabilir.

2. Performans Değerlendirmesi: Performans değerlendirme, belirlenen standartların mevcut durumunu ölçmek olarak da kabul edilmektedir. Eğer mevcut durum tespit edilmezse, belirlenen standartlar ile şimdiki durum kıyaslanamaz. Bu özelliğinden dolayı performans değerlendirilmesi, denetim fonksiyonunun temel gerekeni olarak kabul edilmektedir. Genel olarak da gözlem, analiz ve yorumlama faaliyetlerinden oluşmaktadır.

3. Analiz ve Karşılaştırma: İşletmenin mevcut durumu ile belirlenen standartlarının değerlendirildiği aşamadır. İşletmenin belirlenen standartlara ulaşma derecesi bu aşamada saptanır. Standartlarla gerçekleşen durumun uyumlu olması, planlanan amaçlara ulaşıldığını gösterir. Ancak, planlananla gerçekleşen durum arasında bir sapma varsa, işletmede olumsuzluklardan söz edilebilir. Standartlarla gerçekleşen durum arasındaki uyumsuzluk farklı

¹⁵⁸ Mümin Ertürk; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2009, s. 192.

nedenlerden olabilir. Bu farklılık bazen işletmenin örgüt yapısından, bazen de işletme dışındaki ekonomik sıkıntılar, kamu uygulamaları gibi dış kaynaklardan olabilir.

4. Önlemler Almak: Denetimin bu aşamasında, işletmenin belirlenen standartlara göre ortaya konmuş sapmaların nedenlerini bulmak çok önemlidir. İşletmelerde iki farklı denetim uygulanabilir. Birincisi önleyici denetimdir. Önleyici denetim biçimi etkin bir şekilde yürütülüyorsa, sapmalar oluşmadan önlemler alınır. İkincisi ise düzeltici denetimdir. Bu denetimde ise; sapmaların bir daha tekrarlanmaması için kesin önlemler alınır.

**OTEL İŞLETMELERİNDE
GÜNCEL UYGULAMALAR**



OTEL İŞLETMELERİNDE GÜNCEL UYGULAMALAR

Teknolojinin hızla geliştiği ve rekabetin arttığı günümüz turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri, hedeflerine ulaşabilmek için planlı ya da plansız bir biçimde kendilerini sürekli olarak yenilemek zorunda hissetmektedirler. Bu düşüncede olan işletme yöneticilerinin en fazla kullandıkları araçlara örnek ise; dış kaynak kullanımı (outsourcing), değişim mühendisliği (reengineering), yenilikçilik (innovation) ve yetenek yönetimi (talent management) gösterilebilir.

Turizm, ulusal ve uluslararası alanda her geçen gün daha fazla rakibin girdiği bir sektördür. Otel işletmelerinin bu sektörden istediği başarıyı elde edebilmesi için yukarıda bahsedilen yöntemleri etkin kullanması gerekmektedir. Ancak her yöntemin kendine has bir takım özellikleri ve uygulamaları vardır. Bundan dolayı çalışmanın bu bölümünde, otel işletmelerinin yönetiminde kullanılabilecek güncel uygulamalara yer verilmiştir.

1. OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

Turizm sektörü, tüm bölge ve ülkeler için önemli bir sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınma aracı olarak kabul edilmektedir. Bundan dolayı bu sektöre her gün daha fazla işletme girmekte ve pazardan pay almaya çalışmaktadır. Pazar payını artırmak isteyen işletmeler, sürekli yeni teknikler geliştirmekte ve uygulamaya koymaktadırlar. Ancak turizm sektöründe faaliyet gösteren özellikle otel işletmeleri, değişik nitelikte ürün ve hizmet üretmektedirler. Bu ürün ve hizmetlerin hepsinde uzman olmaları beklenemez. Bazılarını karşılamak için dış kaynaklara yönelmek mecburiyetindedirler.

Dış kaynak kullanımı, özellikle rekabetçi ekonomilerde en fazla kullanılan çağdaş yönetim teknikleri arasında gösterilmektedir. Ancak dış kaynak kullanımı her sektörde aynı sonucu vermez. Çünkü sektörler ve işletmeler arasında bir takım farklılıklar olabilir. Dolayısıyla dış kaynak kullanımı da sektöre ve işletmeye göre çeşitlilik gösterebilir.

1.1. Dış Kaynak Kullanımı (OUTSOURCING)

Dış kaynak kullanımı oldukça eski bir geçmişe sahip olsa da yönetim tekniği olarak ilk kez 1982 yılında kullanılmıştır. Bu kavram ile ilgili ulusal ve uluslararası yazında birçok tanım yapılmıştır. İlgili tanımlardan bazıları ise şunlardır: Dış kaynak kullanımı, işletmelerin bazı faaliyetlerini işletme çalışmalarından işletme çalışanı olmayan bir gruba devretmesidir.¹⁵⁹ Ayrıca,

¹⁵⁹ Zhiwei, Zhu, Kathy Hsu, and Joseph Lillie; "Outsourcing - A Strategic Move: The Process And The Ingredients For Success", Management Decision, Vol. 39, No:5, 2001, s. 274.

işletmenin içinde bulunduğu pazarda kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki taşeron firmalar aracılığıyla yasal sınırlar çerçevesinde, gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlanmasına imkân veren bir yönetim stratejisidir.¹⁶⁰

1.1.1. Dış Kaynak Kullanım (Outsourcing) Türleri

Her geçen gün gelişen ve yoğun rekabetin yaşandığı otel işletmeleri, artan tüketici beklentilerini karşılama ve onların memnuniyeti için yeni arayışlar içerisinde. Bu arayış, işletmeleri yeni yönetim stratejilerine yöneltmektedir. İşletmelerin ekonomik ve sosyal amaçlarına ulaşabilmek için uyguladıkları beş farklı dış kaynak kullanımından bahsedilmektedir.

1. **İş Verme (Out-Tasking):** Out-Tasking, işletmelerin finansal üstünlük elde etmek ve korumak için yararlandıkları dış kaynak kullanım modelidir. Bu yöntem ile işletmeler yenilikleri hızlandırmakta, ortaklarla ilişkilerini esnekletmektedirler. Out-tasking sayesinde yenilikçi hizmetler sunulur, ekonomik çıkarlar için operasyonel riskler en aza indirilir ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilebilir.¹⁶¹ Dışarıya iş verme, işletmelerin spot piyasadan hizmet alması ve gerektiğinde değiştirilebilir olması bakımından da bir takım üstünlüklerin elde edilmesine yardımcı olabilir.
2. **Fonksiyonel Kaynak Sağlama (Functional Sourcing):** Fonksiyonel kaynak sağlama, işletmelerin kendi uzmanlık alanındaki görevlerin tamamını değil, işin belli bir kısmını ortaklara ve tedarikçilere yaptırmasıdır.¹⁶² Bu yöntem tercih eden işletmeler, mevcut potansiyellerini belirleyerek pazar dinamizmi oluşturabilirler.
3. **Dikey Kaynak Sağlama (Vertical Sourcing):** Dikey kaynak sağlama; şirketlerin bir veya iki tedarikçi seçip, belli bir dönem için spesifik fonksiyonları yürütme hakkını onlara vermesidir. Dikey kaynak sağlama, sonuçları kontrol, en az maliyet, kaynak tasarrufu, yönetimde bütünlük ve personel sayısını düşük düzeyde tutma avantajı sağlamaktadır.¹⁶³

¹⁶⁰ Cem Arslantaş; “Outsourcing Süreci ve Uygulamada Yaşanan Sorunlar”, Outsourcing Dergisi, Yıl:2, Sayı:10, 2005 Haziran-Temmuz-Ağustos, s. 40.

¹⁶¹ Karthik Krishnamurthy, D. Jegen and B. Brownel; “Strategic Out-Tasking: Creating “Win-Win” Outsourcing Partnerships” Cisco White Paper, IBSG September, 2007, s. 6.

¹⁶² Randy Kehrmeier; “The Evolution of Functional Outsourcing” Contract Pharma, October 2007, s.100.

¹⁶³ Şevki Özgener; **Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing**, Editör: Bakan, İ., Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, s. 189.

4. **Bütünleşik Dış Kaynak Sağlama (Integrative Outsourcing):** İşletmelerin herhangi bir fonksiyonu icra edecek elemanları işe alması, onlara yatırım yapması ve söz konusu fonksiyon ile ilgili hizmet dağıtımını, insan kaynaklarını, araç yönetimini ve diğer fonksiyonlarını bütünleştirmesidir.¹⁶⁴ Bütünleşik dış kaynak sağlamanın (integrative outsourcing), yeni ve farklı uzmanlara ulaşarak becerileri artırma, tedarikçilerden sermaye yatırımı sağlama, riski paylaşma, ticarileşme potansiyeli yaratma ve tedarikçi süreçleriyle şirket süreçleri arasında bağlantılar kurma gibi avantajları bulunmaktadır.¹⁶⁵
5. **Stratejik Kaynak Sağlama (Stratejik Sourcing):** Stratejik kaynak sağlama, işletmenin katma değerine önemli ölçüde katkıda bulunan, şu anda ve gelecekte rekabetçi avantaj yaratan temel faaliyetlerle ilgilidir. Bu yöntem ile işletmeler; küresel düzeyde ürün farklılaştırabilir, kurum kültürünün hedef kitleye yansıtılması konusunda kendi alanında uzman, ekip ruhuna sahip, kendini sürekli yenileyen, müşteri odaklı çalışan personele sahip olabilirler. Ayrıca stratejik kaynak sağlama, en uygun maliyetle işletme fonksiyonlarının performans düzeyini iyileştirmekte ve sürdürülebilir hale getirebilmek için sahip kaynakların optimum seviyede kullanılmasına yardımcı olabilir.¹⁶⁶

1.2. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı

Turizm sektörü, dünya ekonomisi içerisinde en hızlı gelişen ve genişleyen sektörlerdendir. Ulusal ve uluslararası turizm hareketlerinin devamlı artması, özellikle konaklama işletmeleri arasında yoğun rekabetin yaşanmasına neden olmaktadır. Yoğun rekabet ortamında avantaj sağlayabilmek için de sektörel gelişmeleri takip etmek ve faaliyet alanlarında uzmanlaşmak gerekmektedir.

Otel işletmeleri, müşteri memnuniyeti için birçok departmanı bünyesinde barındırmak mecburiyetindedir. Bu özelliğinden dolayı ürün çeşitliliği oldukça fazladır. Ürün ve hizmet kalitesini artırmak için de kendi uzmanlık alanına yoğunlaşmak, diğer faaliyet alanlarında ise dış kaynak kullanımını tercih etmek, daha rantabl bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmektedir.

¹⁶⁴ İ. Alper Yıldız; “Outsourcing: Dış Kaynak Kullanımı” www.subconturkey.com/2011/Nisan/koseyazisi-Outsourcing-Dis-Kaynak-Kullanimi.html, E.T. 20.03.2012.

¹⁶⁵ Ş. Özgener; a.g.e., s. 189.

¹⁶⁶ Tony Rawlinson and David Howie; “What is Strategic Sourcing”, Knowledge Powering Results, December, 2007, s. 4.

1.2.1. Otel İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanma Nedenleri

Dış kaynak kullanımı; tüm dünyada etkili olan finansal, sosyal, kültürel ve teknolojik değişimler karşısında, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek için başvurdukları önemli bir yönetim uygulamasıdır. Otel işletmelerinde dış kaynak kullanılmasının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Otel işletmelerinde ürün ve hizmetlerin üretimi, pazarlanması ve tüketilmesi çoğunlukla tahminler üzerine gerçekleşmektedir. Bundan dolayı otel işletmeleri zaman ve enerjilerini en iyi bildikleri işler üzerine yoğunlaştırarak avantaj oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bunu gerçekleştirirken de organizasyon yapılarında daha fazla dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler.
- Dış kaynak kullanımı, firmaların işlerini verimsiz ve maliyet yükselten bölümlerden kurtararak, bu işleri, kendilerinden çok daha ucuza yapabileen başka firmalara devretmelerine olanak sağlayabilmektedir.¹⁶⁷
- Otel işletmelerindeki departmanların hepsi gelir getirmez. Turist memnuniyeti için hizmet çeşidinin bulunması ve zarar eden departmanlara katlanması gerekmektedir. Bundan dolayı otel işletmelerinde dış kaynak kullanılmasının en önemli nedeni ekonomiktir. Rantabl çalışmayan veya zarar eden faaliyetler, dış kaynağa aktarılarak maliyetler azaltılır, risk dağıtılır, solvabilite elde edilerek ürün ve hizmetler en az maliyetle karşılanabilir.¹⁶⁸
- Dış kaynak kullanımı, firmaların küçütülerek daha esnek ve çabuk hareket eder hale gelmelerini sağlamaktadır.¹⁶⁹ Riski azaltmak ya da paylaşmak için dış kaynak kullanımı, işletmelere kaynak ve enerjilerini en iyi bildikleri ve değer yarattıkları alanlara yoğunlaşma olanağı vermektedir.
- Otel işletmelerinde üretim, ancak talep oluştuğunda gerçekleşir. Üretime başlamadan çalışanları temin etmek, ücret ve sosyal haklarını sağlamak işletmeler için büyük bir handikaptır. Ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak hizmetlerin sunulması, kalifiye personel ile mümkün olmaktadır. Maliyetleri göz önünde bulundurarak, insan kaynakları alanında ihtiyaçları dış kaynak kullanımı ile temin etmek daha etkin bir yönetim uygulamasıdır.

¹⁶⁷ A. Zeynep Düren; **2000'li Yıllarda Yönetim**, AlfaYayıncılık, İstanbul, 2002, s. 78.

¹⁶⁸ Thomas Hoffman; "**Gomdico Offers Outsourcing**", Computer World, Vol. XVI, No:11, 1995, s. 59.

¹⁶⁹ Tamer Koçel; **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 390.

- Otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Ürün ve hizmet üretiminde kayıp ve hatalar kaçınılmazdır. Bunları ortadan kaldırmak, etkinliği ve verimliliği arttırmak, dış kaynak kullanımı ile daha kolay gerçekleşebilir.
- Teknolojide meydana gelen gelişmeler, turizm sektörü için yeni fırsatlar oluşturmaktadır. Teknolojik yenilikleri izlemeyen otel işletmelerinin hayatta kalmaları oldukça zordur. Dış kaynak kullanan işletmeler, teknolojik yeniliklere daha çabuk uyum sağlamaktadırlar.

1.2.2. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanmanın Avantajları

Sürekli değişen ve gelişen pazar koşulları göz önünde bulundurulduğunda otel işletmeleri için dış kaynak kullanımı zorunluluk arz etmektedir. Çünkü dış kaynak kullanımı otel işletmelerinin maliyetlerini düşürmekte, ödeme esnekliği denilen solvabilite sağlamakta, pazarlama disiplini oluşturmakta ve yapılan faaliyetlerde uzmanlaşmaya yardımcı olmaktadır. Bu avantajların haricindeki üstünlükler ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹⁷⁰

1.2.2.1. Maliyet Düşürme

İşletmelerde dış kaynak kullanmanın en önemli avantajı kuşkusuz ekonomiktir. Otel işletmesi kendi faaliyet alanı dışındaki işlemler için dış kaynaklardan yararlanarak maliyetlerini düşürüp rekabet avantajı sağlayabilir. Bu durum müşteriler için aynı hizmetin daha ucuza alınması anlamına gelmektedir. Bu yöntem ile işletme, yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyetle işi gerçekleştirmesine neden olmaktadır.

1.2.2.2. Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesi

Dış kaynaklardan yararlanmanın diğer bir avantajı otelin sunduğu ürün ve hizmetlerdeki kalite düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olmasıdır. Otel işletmesinin ana faaliyet alanı dışında hizmetlerle uğraşması, faaliyet yelpazesinin genişlemesine neden olmaktadır. Bu noktada konaklama hizmetlerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletme, ana faaliyet konusunun dışındaki faaliyetleri dış kaynak sağlayan firmalara devrederek, organizasyon anlamında küçülüp daha nitelikli konaklama hizmeti sunabilir.

1.2.2.3. Esnekliğin Artırılması

Özellikle hizmet sektöründe müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için değişen piyasa koşullarına uygun biçimde hizmetin geliştirilmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinin sektör ve ekonomideki ani değişimlere uyum sağlayabilmesi için esnek yapıya sahip olması gerektiğinden, dış kaynak

¹⁷⁰ A. Türksoy; a.g.e. s. 14-16.

kullanarak fiziksel üretim kapasitesi düşmeden, organizasyon yapılarında yalınlaşma ve sabit maliyetlerindeki düşüşle birlikte kriz dönemlerine uyum sağlama şansı elde edilebilmektedir.

1.2.2.4. Sunulan Hizmetin Geliştirilmesi

Güntümüzde hizmetlerin yaşam süresi giderek kısalmaktadır. Otel işletmelerin sunduğu hizmetlerin yenilenmesi ve uygun bir fiyatla müşterilerine sunulması gerekmektedir. Otel işletmeleri dış kaynak yoluyla, hizmet satın aldıkları firmaların rekabetçi yapılarından yararlanarak kendi faaliyet alanındaki hizmetleri sürekli geliştirme şansına sahip olabilirler. Dış kaynak ile hizmetlerin dışarıdan sağlanması, bu alanda uzmanlaşmış firmanın yeni teknoloji ürünlerini kullanması nedeniyle daha hızlı hizmet alınması anlamına da gelmektedir.

1.2.3. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanmanın Dezavantajları

Globalleşmenin en çok etkilediği sektörlerden biriside turizm sektörüdür. Bu etkileşim sürecinde turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir takım yenilikler ve değişimler meydana gelmektedir. Otel işletmelerinin bu değişim ve yeniden yapılanma sürecinde dış kaynak kullanımı zorunluluk arz etmektedir. Ancak dış kaynak kullanmak, işletmelere önemli faydalar sağlamakla birlikte bir takım riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu olumsuzluklar aşağıda belirtilen konu başlıklarındaki gibi özetlenebilir:

1. **Maliyetleri Artırabilir:** Dış kaynak firmalarının içerisinde bulunduğu piyasanın yapısı nedeniyle zamanla satın alınan hizmetlerin maliyetlerinin yükselmesine yol açabilir.¹⁷¹ Çünkü dış kaynak kullanımı için yeni şartnameler hazırlanabilir, dış kaynak kullanımı için teklifler toplanıp değerlendirilmesi ve sözleşmenin hazırlanıp oluşturulması işletmelere ek maliyet getirebilir¹⁷².
2. **Kontrolü Zorlaştırabilir:** Otel işletmelerinin ürün ve hizmet yelpazesi oldukça geniştir. Ürün ve hizmetlerin birçoğu farklı işletmeler tarafından üretilmektedir. Bundan dolayı birlikte çalışmaya karar verilen kuruluşların faaliyetlerini kontrol etme gerekliliği oldukça hassas bir konudur. Dolayısıyla bu da işletmelere bazı ek maliyetleri beraberinde getirmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetinin başarısı bir

¹⁷¹ Esin Özkan ve Adnan Türksoy; "Otel İşletmelerindeki Yiyecek İçecek Bölümlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Swot Analiziyle Bir Değerlendirme", Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 25, Celalabat-Kırgızistan, Temmuz-Ağustos 2011., s.8.

¹⁷² Necip Mersin; "Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı", Lojistik Dergisi, Şubat-Mart. 2003.

anlamda etkin bir kontrol mekanizmasının varlığına da bağlıdır. Zira faaliyetin işletme misyonuna ve hedeflerine uygun yapılmaması, rekabet avantajlarını olumsuz etkileyebilmektedir.¹⁷³

3. **İnsan Kaynaklarını Olumsuz Etkileyebilir:** Turizm sektörü genel olarak mevsimlik faaliyet göstermektedir. Bu özelliğinden dolayı iş gücü devir hızı oldukça yüksektir. Bazı departmanların ihtiyacı olan iş gücü dış kaynaklardan sağlanmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile sağlanan işgücü, organizasyonun stratejik uygulama ve planlama süreçlerine uyum sağlayamayabilir. Dış kaynak kullanımını arz eden firmanın personeli, bilgi ve deneyimleri yetersiz olabilir, firma ile organizasyonun çalışanları arasında iletişim sorunları yaşanabilir.¹⁷⁴ Ayrıca personel sayısında yapılan bir düzenleme de çalışanların bu durumdan huzursuz olmasını beraberinde getirmekte ve bir etkinsizliğe neden olmaktadır.¹⁷⁵
4. **Hareket Kabiliyetini Yavaşlatabilir:** Standart kalitede, uygun maliyet ile ürün ve hizmet elde etmek amacıyla dış kaynaklardan yararlanan otel işletmeleri, faaliyetlerin bir kısmını dışarıya vermiş olmaları nedeniyle, işletme kontrolünün bir kısmı başka firmaya geçmesine neden olabilir.¹⁷⁶ Bu durum turizm işletmelerinin hareket kabiliyetini ya yavaşlatmakta ya da tamamen ortadan kalkmasına neden olabilir.
5. **İletişim Sorunlarına Yol Açabilir:** Yoğun rekabet ortamında otel işletmelerinin dış kaynak kullanması bazen zorunluluk arz etmektedir. Ancak dış kaynak kullanan işletme ile dış kaynak elde edilen işletme arasında bir takım kültürel farklılıklar olabilir. Bu durum iki işletme arasında bir takım iletişim sorunlarının yaşanmasına da neden olabilir. Kaliteli ürün ve hizmet üretmek, dış kaynak sağlanan işletme ile dış kaynağı kullanan işletme arasında mutlaka sağlıklı bir iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir.
6. **İtibar Kaybına Neden Olabilir:** Tüketici haklarının korunması konusunda giderek artan hassasiyet ve getirilen yasal düzenlemeler, turizm işletmelerinden hizmet alan müşterilere, hizmetin kim

¹⁷³ N. Mersin; a.g.e.

¹⁷⁴ Yıldırım Çetmeli; “Ücret yönetiminde dış kaynak kullanımı sakıncalı”, Yeni Asır Gazetesi, Tarih: 23.10.2010.

¹⁷⁵ N. Mersin; a.g.e.

¹⁷⁶ E. Özkan ve A. Türksöy; a.g.e., s.8.

tarafından verildiğinin belirtilmesi zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir.¹⁷⁷ Otel işletmelerinin mal ve hizmet üretiminde dış kaynak kullanmaları turistler üzerinde olumsuz bir hava oluşturarak itibar kaybetmesine yol açabilir.

2. OTEL İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ (REENGINEERING)

Turizm sektörü en hızlı değişen ve gelişen sektörlerdendir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri değişime iten en önemli faktörler; küreselleşme, rekabet, teknolojik gelişmeler, ulusal ve uluslararası entegrasyonların önem kazanmasıyla insanların bilinçlenmesi ve beklentilerinin değişmesidir. Dolayısıyla bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler, faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmek, hedeflerine ulaşabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için değişiklikleri takip ederek zamanında adapte olmaları gerekmektedir. Bundan dolayı yeniden yapılanmaya ilke edinen **“Değişim Mühendisliği”** otel işletmeleri için tercih değil bir zorunluluk arz etmektedir. Çünkü işletmelerin yönetim anlayışı ile ilgili yeni bir kavram olan değişim mühendisliğinde (reengineering), dünya literatüründe ilk kez 1993 yılında bahsedilmiştir. Michael Hammer ve James Champy tarafından yayımlanan **“Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution”** isimli kitapta, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için teknolojik yeniliklere ve tüketici beklentilerine göre hareket etmeleri gerekliliğinden bahsedilmektedir.

Günümüz ekonomik ve pazar koşulları her zaman yeni fırsatları ve tehditleri barındırmaktadır. Bu şartlara uyum gösteren işletmeler hedeflerine ulaşabilirler. Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri, sürekli değişim ve gelişmelere adapte olmak mecburiyetindedirler. Kendisini yenilemeyen ve sektörel gelişmeleri takip etmeyen işletmelerin yoğun rekabet ortamında mücadele etme şansları oldukça azdır.

Konaklama işletmeleri, uluslararası piyasada yoğun ilişkileri olan, dinamik yapıya sahip işletmelerdir. Her türlü yenilik ve değişiklikten en önce ve en fazla etkilenen işletmelerdir. Bu özelliğinden dolayı, otel işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve verimliliği elde edebilmeleri için belli bir alanda uzmanlaşmaları, temel uzmanlık alanlarını geliştirmeleri ve modern yönetim stratejilerine uygun hareket etmeleri gerekmektedir.

¹⁷⁷ İzzettin Yurtsever; **“Rekabetin Önemli unsuru Animasyon”**, www.turizm gazetesi.com, E.T.: 2.09.2004.

2.1. Değişim Mühendisliği

Genel olarak değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder.¹⁷⁸ Değişimde amaç, işletmedeki faaliyetleri bölümler ve fonksiyonlar etrafında değil, süreçler dahilinde harekete geçirmektir. Bunun için de işletme bünyesinde düşünsel bir devrim yaratarak, stratejik düşünmeyi, sorunları çözmeyi ve fırsatlardan yararlanmayı sağlamaktır. Sonuçları belli olmayan, ya hep ya hiç olma durumu¹⁷⁹ olarak kabul edilen değişim mühendisliği ise; maliyet, kalite, hizmet ve yenilik yapma gibi çağımızın en önemli başarı kriterlerini geliştirmek amacıyla, örgütün mevcut yapısı ve kullanılan süreçlerin terk edilerek, mal ve hizmet üretimi için gerekli faaliyetleri en başından itibaren gözden geçirme çabasıdır.¹⁸⁰ Değişim mühendisliği, bir atılım (breakthrough) stratejisi ile organizasyonda performans düzeyini yükseltmek ve daha sonra bu performansın sürekliliğini sağlamak için geliştirilmiş bir yönetim tekniğidir.¹⁸¹

Artan rekabet şartlarına uyum sağlamak için işletmeler, iş süreçlerinde ve tüm fonksiyonlarında değişim ve yenilikler oluşturma gayretindedirler. İşletmelerdeki rekabet baskısı, değişim adımlarının daha hızlı atılmasını, çalışma enerjisinin servis, kalite ve tüm iş birimlerinde yüksek verimin artırılması için harcanmasını zorunlu kılmaktadır.¹⁸² Değişime hazırlıksız yakalanmak, hedeflerden uzaklaşmaya, organizasyon yapısının bozulmasına ve rekabet üstünlüğünün yitirmesine yol açabilir.

Değişim mühendisliği ile işletme içerisindeki tüm fonksiyonel sınırlar ortadan kaldırılır, çağın gerektirdiği yeni stratejiler belirlenerek, mevcut durumdan etkilenmeden, geleceğe yönelik yeni süreçler belirlenir. Çünkü değişim mühendisliği; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağın en önemli performans değerlendirmesi ile ilgili süreçlerin yeniden tasarlanması olarak tanımlanmaktadır.

¹⁷⁸ T. Koçel; a.g.e., s. 688.

¹⁷⁹ Michael Hammer; **Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate**, Harvard Business Review, July – August 1990, s. 105.

¹⁸⁰ Michael Hammer and J. Champy; **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**. (Çev. S. Gül), Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s. 30.

¹⁸¹ C. Can Aktan; **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (1), Değişim Mühendisliği**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999, s. 2.

¹⁸² Richard Pascale, Mark Millemann and Linda Giojan; “ **Changing The Way We Change**”, Harvard Business Review, November-December 1997, s. 156

2.1.1. Değişim Mühendisliğinin Aşamaları

İşletmelerdeki iş süreçlerinin incelenerek kurumsallaştırıldığı değişim mühendisliği; işletmeler açısından değişik sonuçlar oluşturabileceği gibi uygulama aşamaları da farklılık gösterebilir. Çünkü değişim mühendisliği sürecinin uygulama aşamaları; işletmelerin organizasyon yapısına, yöneticilerin deneyimlerine, değer yargılarına ve kültürel özelliklerine göre şekillenmektedir.

Başarılı değişim mühendisliği uygulaması için hazırlık ve düşünme aşamasına, yönetim desteğine, teknik yeterliliğe ve değişim için oluşacak direncin azaltılmasına gereksinim duyulmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda, değişim mühendisliğinin aşamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹⁸³

1. **İhtiyaçları Belirlemek:** Değişim için farklı analizler, toplantılar ve görüşmeler yapılarak, işletme için değişim mühendisliğinin gerekliliği öğrenilir. Bunlar öğrenildikten sonra işletmenin bu süreci başarabilme, iç ve dış paydaşların değişime verebilecekleri tepkiler araştırılır.
2. **Planlama Yapmak:** Planlama yapmak değişim mühendisliği sürecinin ikinci aşamasıdır. Değişim için gerekli olan kaynaklar belirlenerek uygun plan ve projeler hazırlanır. Çünkü planlama, işletmenin ileriye bakmasına ve menfaatine olan seçenekleri bulmasına yardımcı olur.
3. **Uygulamaya Geçmek:** Değişim mühendisliğinin bu aşaması, işletmeler için gerekli olan değişim sürecine uygun hazırlanan proje ve yapılan planlar uygulamaya konulduğu aşamadır. Uygulama aşamasında, işletme için belirlenen değişim stratejileri hayata geçirilerek hem iç hem de dış paydaş beklentileri karşılanmaya çalışılır.
4. **Denetlemek:** Değişim mühendisliği uygulamalarının bu aşamasında, başlangıç aşamasından son aşamaya kadar yapılan tüm çalışmalar gözlemlenir. Değişim sürecinin sonuçları belirlenmeye çalışılır. İşletmenin belirlemiş olduğu değişim sürecinin, amaçlar doğrultusunda yapılıp yapılmadığı da araştırılmalıdır.

2.1.2. Değişim Mühendisliğinin Amaçları

Değişim Mühendisliği, işletme içerisindeki tüm sürecin etkinliğin ve verimliliğin artırılması ile ilgilenmektedir.¹⁸⁴ Stratejik önemi olan ve katma değer sağlayan işletme süreçlerinin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin,

¹⁸³ Nick Obolensky; **Practical Business Re-Engineering; Tools and Techniques for Achieving Effective Change**, Guildford and King's Lynn, Biddles Ltd., Great Britain. 1994.

¹⁸⁴ Lon Roberts; **Process Reengineering**, ASQC Quality Press, USA, 1994, s. 20.

politikaların ve örgütsel yapının, verimliliğini arttıracak ve iş akışında optimum fayda sağlayacak; kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanması¹⁸⁵ şeklinde de tanımlanan değişim mühendisliğine, işletmelerin ihtiyaç duymalarının üç temel nedeni vardır.

- 1. Stratejik Kazanç:** Stratejik kazanç, daha fazla müşteri ile daha büyük pazar payı elde etmek, belirlenen stratejiler ile yeni pazarlara girmektir¹⁸⁶. Stratejik kazanç işletmelerin rekabetçi ortamda hızlı ve önemli kararlar almasına yardımcı olur. Ayrıca işletme faaliyetleri ile ilgili sorunları çözüme kavuşturur.
- 2. Pazar Kazancı:** Düşük maliyet ile farklı ürün ve hizmet üretmek, güçlü müşteri ilişkileri sağlayarak müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak¹⁸⁷. Değişim mühendisliği, işletmelerin hedeflediği ekonomik gücü elde etmelerine ve pazarda kabul edilir yer edinmelerine de katkıda bulunur.
- 3. Üretim Kazancı:** İşletmenin sahip olduğu varlıkları etkin kullanmak, yapılan yatırımı en kısa sürede amorti etmek ve çalışan sadakati oluşturarak iş sürecini basitleştirerek ve daha fazla katma değer oluşturmaktır¹⁸⁸. İşletmeler ürün ve hizmetleri uygun maliyete üretip, en etkin şekilde tüketicilerine ulaştırdığı oranda başarı elde edebilirler.

Değişim mühendisliği, işletmelerde değişik amaçlarla uygulanmaktadır. Mal ve hizmet üretiminde kaynak israfını önlemek ve verimliliği artırmak, değişim mühendisliğinin temel amaçlarındandır. Bunun için de mevcut üretim aşamasında bulunan bazı süreçleri birleştirerek, aktif olan birimlerin bakım ve onarımlarını üretimi aksatmadan gidermek, pasif departmanları da etkin hale getirerek, işletme içerisinde rotasyona giderek aşağıda belirtilen hedeflere ulaşma gayreti bulunmaktadır:

- ❖ Değişim mühendisliği, işletmede tek bir iş veya hizmet değil, amaç ve sonuçlar çerçevesinde görevler tasarlamaktır.¹⁸⁹ Bu uygulama, çalışanların zamanı etkin kullanmalarına ve sorumluluk duygularının artırılmasına katkı sağlar.¹⁹⁰

¹⁸⁵ Mark M. Klein; "Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği", (Çev. Nevda Atalay), MPM Verimlilik Dergisi, No: 1996/2, s. 47.

¹⁸⁶ Michael Hammer; **How Operational Innovation Can Transform Your Company?**, Harvard Business Review, April 2004.

¹⁸⁷ Hammer, M. (2004), a.g.e.

¹⁸⁸ Hammer, M. (2004), a.g.e

¹⁸⁹ Hammer, Michael (2004), a.g.e., s. 106.

¹⁹⁰ C. D. Andrews, and S.K. Stalick; **Business Reengineering: The Survival Guide**, Prentice Hall Inc., New York, 1994, s. 77.

- ❖ İşletmeler departmanlara ayrılarak iş süreçlerini kontrol altına almayı hedeflemektedirler. Bu amaca ulaşmak isteyen değişim süreci içerisindeki işletmeler, her bir departmanı diğer birimlerin müşterisi haline getirerek, işletme içerisinde otokontrol ve rekabet ortamı oluşturmaktadırlar.
- ❖ Değişim sürecinin en kısa sürede uygulanabilmesi için bilgi aktarımının hızlı gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Üretim süreci içerisinde eksikleri görebilmek ve bunları yeniden yapılandırarak yarımlara aktarmak değişim mühendisliğinin temel prensibidir.
- ❖ Gelişmelere ayak uydurmak yerine, onları yönlendirmeyi esas alan proaktif anlayışla değişim mühendisliği, işletmelerin geleceği tahmin etmesi değil, geleceği hazırlamasına yardımcı olmaktadır.¹⁹¹
- ❖ Değişim mühendisliğinde temel amaç, işletmelerin organizasyon yapısındaki en üst yönetimden, en alt kademedeki çalışanına kadar amaç birliği sağlamaktır. Bu durum bilgi elde etmede, karar almada ve eyleme geçirmede hızla telaşı birbirine karıştırmayan bir yönetim anlayışı oluşturmaktadır.
- ❖ Değişim mühendisliği işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini saptamak, hazırlanan somut planların sonuçlarını belirli dönemlerde değerlendirmek ve kendi geleceğini kendisi hazırlamaktadır. Yeni sistem geliştirme ve motive etme sorumluluğu bilincinde olan ve bu yönde hareket eden yönetim anlayışını tüm çalışanlara benimsetmek de değişim mühendisliğinin en önemli amaçlarındanıdır.

2.1.3. Değişim Mühendisliğinde Başarı Faktörleri

Her şeye yeniden başlamak olarak kabul edilen değişim mühendisliği; var olanı tamir etmek ya da aşamalı değişiklikler yapma yaklaşımını terk ederek, işi daha iyi yapmanın yollarını keşfetmektir.¹⁹² Ancak günümüz rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler, hızlı hareket etmek, aynı anda birden fazla etkeni göz önünde bulundurmamak zorundadırlar. Çünkü işletmeler, kendilerini hedefe ulaştıracak değişiklikleri dikkate alırlarken, işletme dışında gelişen olayları göz ardı edebilirler.¹⁹³ Tüm bu olumsuzlukları yaşamamak ve başarıya ulaşmak için aşağıdaki faktörleri dikkate almaları gerekmektedir.¹⁹⁴

¹⁹¹ M. Hammer; a.g.e., s. 116.

¹⁹² Arzu Süerdem; **Değişim Mühendisliği**, www.sitetky.com/frameset/ot/otmak13.html, E.T.: 20.06.2006.

¹⁹³ M. Hammer, J. Champy; a.g.e., s. 20.

¹⁹⁴ Tuğrul Daim; “**Neden Reengineering Yeniden Yapılanma**”, Önce Kalite, Temmuz 1995, s. 30.

1. **Sonuçlara Göre Organize Olmak:** Değişim mühendisliğinde temel hedef, süreci basitleştirerek işleri sonuçlar etrafında organize etmek olmalıdır. Bunun için de süreçlerin yeniden tasarlanmasında karmaşık süreçleri oluşturmaktan ziyade, hedefe en kısa sürede ulaşabilecek yol bulunmalıdır.
2. **Müşteri ile Direk Temas Kurmak:** Üretilen ürün ve hizmetleri en objektif değerlendirecek olan kişiler müşterilerdir. Dolayısıyla değişim sürecinde olan işletmeler, hedef kitlesinin fikir ve deneyimlerinden istifade etme yoluna gitmelidirler.
3. **Teknolojiyi Kullanmak:** Günümüz piyasa şartlarında teknolojik alanda önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Artan rekabet ortamında değişim mühendisliğini amaçlayan işletmelerin, teknolojiyi etkin kullanmaları gerekmektedir.
4. **Etkin Kontrol Sistemi Oluşturmak:** İşletme içerisinde kontrol sistemi, faaliyet sürecinin her aşamasında zorunlu ve direkt yapılması yerine, yetkilerin bir kısmının devredilmesi ve belli aşamalarda yapılması önerilmektedir. Bu uygulama işletmelere zaman ve ekonomik avantaj oluşturmaya yardımcı olmaktadır.
5. **Farklı Görevleri Birleştirmek:** Bazı işletmelerde birçok görev, farklı birimlerde tekrarlanarak, zaman ve maliyet kayıplarına yol açmaktadır. Birimler arasındaki görev tekrarları ortadan kaldırılırsa, işler daha az maliyet ile daha kısa sürede gerçekleştirilir.
6. **Çalışanlara Söz Hakkı Vermek:** İşletme verimliliğinin artırılması, çalışanların yaptıkları işi sahiplenmesi ile mümkün olmaktadır. Bunun içinde çalışanlara bazı yetkilerin kontrollü olarak devredilmesi ve süreç üzerindeki etkileri artırılmalıdır.
7. **Geri Dönüşüm Kanalları Oluşturmak:** Değişim süreci içerisinde, bir geri dönüşüm (feedback) kanalı oluşturmak, süreçlerin daha iyi yerlere götürülmesini sağlayacaktır.

2.1.4. Değişim Mühendisliğinde Başarısızlık Faktörleri

Değişim mühendisliğinde başarı elde etmek, işletmelerin izleyeceği stratejilere bağlıdır. İşletmeleri başarıya ulaştıran faktörler olabileceği gibi başarısızlığa sürükleyen hatalar da yapılabilir. Bu hatalardan bazılarını şu şekilde sıralanabilir.¹⁹⁵

¹⁹⁵ M. Hammer, J. Champy, a.g.e., s. 190-202.

- ❖ İşletmedeki mevcut süreci tamamen değiştirmek yerine, tamir etmeye çalışmak işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyebilir.
- ❖ İşletmelerin hedefe ulaşmasında en önemli paya sahip olan insani değer ve inançları göz ardı etmek, başarısızlığın en önemli nedenlerdendir.
- ❖ Her işletmenin kendine has bir takım kurum kültürü ve anlayışı vardır. Birçok işletmede bu kültür ve anlayışın değiştirilmek istenmeyebilir.
- ❖ Değişim süreci bazen büyük maliyetler gerektirebilir. Bu aşamada kaynak kullanılmasında cimri davranmak ve küçük başarılarla yetinmek başarısızlığa neden olabilir.
- ❖ Değişim sürecinde bazen kritik kararlar alınmaktadır. Alınan kararlar ile herkesi mutlu etmeye çalışmak işletmeleri hedeflerinden uzaklaştırabilir.
- ❖ İşletmelerde genel olarak değişime en üst kademedен başlanmaktadır. Değişim sürecini en alt kademedен başlatmak bir takım olumsuzluklara davetiye çıkarabilir.
- ❖ Değişim mühendisliği belli bir süre çerçevesinde başlamalı ve bitirilmelidir. İşletmelerin değişim çalışmalarını sürüncemede bırakması, değişim sürecinin aksamasına neden olabilir.

2.2. Otel İşletmelerinde Değişim Mühendisliği

Konaklama işletmelerinin ürün ve hizmet üretiminde makinalaşmaya ve otomasyona gidilebilecek alanlar oldukça sınırlıdır. Bundan dolayı diğer işletmelerden farklı bir takım özelliklere sahiptirler. Sektörün ve çağın gerektirdiği değişikliklerin zamanında yapılabilmesi için bir plan ve program dahilinde hareket etmek gerekmektedir. Bundan dolayı değişim mühendisliği süreci aşama aşama uygulanmalıdır. Otel işletmelerinin değişim mühendisliği için ihtiyaçları belirlenmeli ve bunlara uygun planlar hazırlanmalıdır. Hazırlanan plan ve projeler uygulanarak, sürecin her aşaması etkin bir şekilde kontrol edilmelidir. Kontrol, değişim mühendisliğinin sadece son aşamasında değil her anında yapılmalıdır.

2.2.1. Otel İşletmelerini Değişim Mühendisliğine İten Faktörler

Turizm sektörü dinamik bir sektördür. Her geçen gün artan ekonomik ve teknolojik gelişmeler, turizm sektörünün yeniden şekillenmesine neden olmaktadır. Bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sürekli yenilikleri takip etmesi, değişikliklere uyum göstermesi gerekmektedir. Turist beklentileri, turist

beklentileri, teknolojik yenilikler ve rekabet şartlarına göre yeniden yapılanmaları gerekmektedir. Bunu yerine getirirken de yeni bilgilere sahip olmak, mevcut pozisyonunu korumak ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için aşağıda belirtilen faktörlere göre kendisini yenilemesi ve/veya değiştirmesi gerekmektedir.

- 1. Turistlerin İstek ve İhtiyaçları:** Turistler, turizm faaliyetine katılmadan önce konaklama, ulaşım, çekicilikler ve aktiviteler gibi konularda istek ve ihtiyaçlarını belirlemektedirler.¹⁹⁶ Turizm sektöründe herhangi bir ürün veya hizmeti kullanan veya tüketenlerin elde edecekleri memnuniyet, o mal veya hizmetin üretim ve pazarlanmasından sorumlu olanların, yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla rekabet ortamında mücadele eden turizm işletmeleri, başarılı bir değişim mühendisliği süreci gerçekleştirebilmesi için turistlerin istek ve ihtiyaçlarına göre hareket etmeleri gerekmektedir.
- 2. Teknolojik Yenilikler (Innovation):** Küresel pazarda başarılı olmak isteyen işletmeler, yeni teknolojilerin keşfedilip, uygulamaya konulmasında rakiplerinden daha hızlı olmak zorundadırlar.¹⁹⁷ Turizm sektörü, global ortakların her geçen gün arttığı ve rekabetin ağırlaştığı bir endüstridir. Turizm faaliyetine katılanların taleplerinin sürekli değişmesi, ürün ve hizmetlerde uygunluk arzuları, değer ve kaliteye verilen önemin artması, işletmeleri teknolojik yeniliklere yöneltmektedir.
- 3. Turistik Ürünün Özellikleri:** Günümüz tüketim toplumlarında turistlerin zevk ve ihtiyaçlarında hızlı değişimler görülmekte ve otel işletmeleri arasında yoğun rekabet yaşanmaktadır. Bu durum turistik ürünün hayat çizgisini oldukça kısaltmaktadır. Çünkü turistik ürün stoklanamaz ve üretildiği yerde tüketilmek zorundadır. Ayrıca turistik mal ve hizmetler lüks ürün olduğundan ikame olanağı da oldukça yüksektir. Bundan dolayı turizm işletmeleri; turistik ürünü planlarken, tanıtırken, turist ihtiyaçlarını tespit ederken değişim mühendisliğinin gerektirdiği sürece göre hareket etmeleri gerekmektedir.

¹⁹⁶ S. Becken and J. Gnoth; **Tourist Consumption Systems Among Overseas Visitors: Reporting on American, German and Australian Visitors to New Zealand.** *Tourism Management*, 25 (3), 2004, s. 371.

¹⁹⁷ Fulden Karadal ve Murat Türk; **“İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği”** Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Haziran 2008, Cilt:1, Sayı: 1, s. 70.

4. **Ekonomik Faktörler:** Turizm birçok farklı ekonomik etkinlikten oluşmaktadır. Turizmde yer alan ve birbirinden bağımsız gibi duran farklı ekonomik etkinlikler, aslında birbirleriyle yakından ilişkilidir.¹⁹⁸ Değişen ekonomik faktörler, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de değişen şartlara uyum sağlaması ve ürün farklılaştırmaya yönelmesini gerektirmektedir. Yeniden şekillenen ekonomik yapıya uyum göstermeyen turizm işletmeleri, rekabet avantajı elde etmekte sorun yaşayabilirler.
5. **Sektörel Faktörler:** Turizm sektöründeki faaliyetler birbirinden kopuk değil, aksine işlevsel olarak birbirleriyle ilişkilidir. Özellikle son yıllarda, turizm sektöründe yer alan hizmet çeşitleri ile hizmet süreçleri, hızlı değişimlere uğramaktadır. Bu değişim süreci mikrodan makroya kadar farklı düzeylerde incelenmektedir. Değişim kendisini rekabet ve üretim faktörlerinde daha fazla hissettirdiği görülmektedir.¹⁹⁹ Bundan dolayı turizm sektöründe değişim mühendisliği; sektörde faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel yapısında, teknolojik altyapısında, üretim süreçlerinde ve iş gören davranışlarında daha fazla hissedilmektedir. Bu yüzden turizm işletmeleri, tüm paydaşları ile gelişime ve değişime açık olmalı, bu yöndeki uygulamaları desteklemeleri gerekmektedir..

2.2.2. Otel İşletmelerinde Değişim Mühendisliğinin Avantaj ve Dezavantajları

Sürekli değişen ve gelişen pazar koşulları ve müşteri beklentileri göz önünde bulundurulduğunda, turizm işletmeleri için değişim mühendisliği zorunluluktur. Yoğun bir risk altında faaliyetlerini gerçekleştiren turizm işletmelerine değişim mühendisliği birçok avantaj sağlayacağı gibi bir takım dezavantajları da beraberinde getirebilir.

2.2.2.1. Otel Sektöründe Değişim Mühendisliğinin Avantajları

Değişim mühendisliği mevcut sistem üzerinde yama değil temelden değişikliği gerektirmektedir. Bu değişikliklerin turizm işletmelerine sağlayacağı avantajlar şu şekilde açıklanabilir:

- ❖ Otel işletmelerinde ürün ve hizmet üretiminde birden fazla departmana ihtiyaç duyulmaktadır. Departmanlar arası iletişimde zaman zaman

¹⁹⁸ A. Akın Aksu; "Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3 Sayı:4 Yıl:2000, s. 277.

¹⁹⁹ Weiermair, Klaus; "Product improvement or Innovation: What is the Key to Success in Tourism?" OECD, 2004.

kesintiler oluşabilir. Değişim mühendisliği ile yeniden oluşturulan organizasyon şeması, departmanlar arası paslaşmaları ortadan kaldırır. Böylece hata, gecikme gibi olumsuzluklar daha kolay yok edilebilir.

- ❖ Genel olarak işletmelerin hepsinde önceki yıllardan kalma, geçerliliği olmayan teknoloji, insan kaynakları, kurumsal amaç ve kurallar bulunmaktadır. Otel işletmeleri bu kuralları değiştirmedikçe, yaptıkları tüm reorganizasyonlar yetersiz kalabilir.
- ❖ Günümüz rekabet ortamında otel işletmelerinin başarılı olabilmeleri için öncelikle kaliteyi geliştirmeleri gerekmektedir. Değişim mühendisliği, her geçen gün gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin avantajlarından faydalanarak, “*sonsuz kalite gelişim*” ine katkıda bulunabilir.
- ❖ Sürekli gelişim ve değişim gereksinimi duyan işletmeler, genel olarak rakip işletmelerin stratejilerine göre hareket etmektedirler. Rakipleri ile kendisini kıyaslayan işletmeler, değişik bakış açısı ve geniş bir vizyona sahip olduklarından hedeflerine daha kolay ulaşabilirler.
- ❖ Dinamik yapıya sahip olan otel işletmeleri, hedeflerine ulaşabilmek için stratejik hareket etmek mecburiyetindedirler. Değişim mühendisliği, otel işletmelerinde stratejik süreçlerin belirlenmesinde yönetime katma değer sağlayabilir.
- ❖ Değişim mühendisliği ile tüm fonksiyonel sınırlar ortadan kaldırılarak, rekabetçi üstünlüğü tanımlayan ana süreçler tespit edilir ve mevcut durumdan etkilenmeksizin geleceğe yönelik süreçler daha kolay tasarlanabilir.
- ❖ Turistik ürün ve hizmetler stoklanamaz, genellikle 24 saatlik bir ömre sahiptirler. Değişim mühendisliği, turizm işletmelerinde zamanın daha etkin yönetilmesi, ürün ve hizmetlerin rantabl kullanılmasına yardımcı olabilir.

2.2.2.2. Otel İşletmelerinde Değişim Mühendisliğinin Dezavantajları

Artan turizm hareketlerine paralel olarak otel işletmelerinde bir takım değişimler meydana gelmektedir. Otel işletmelerinin bu değişim ve yeniden yapılanma sürecinde diğer tüm yönetim tekniklerinde olduğu gibi belli bir disiplin, eğitim, kararlılık ve yeteneğe ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bu süreç, otel işletmelerine önemli avantajlar sağlayabileceği gibi bir takım dezavantajları da beraberinde getirebilir. Bu olumsuzluklar şunlar olabilir:²⁰⁰

²⁰⁰ Samuel C. Certo; **Human Relations Today**, London, Austen Press. 1995, s. 318-3319.

- ❖ Otel işletmeleri genel olarak insan gücüne dayalı hizmet sunmaktadır. Değişim sürecinde, bazı personel mevcut statülerinden memnun olması veya sahip olduğu yetkilerin kaybedilmesi kaygısı taşıyabilir. Bu durum işletmenin performansını olumsuz etkileyebilir
- ❖ Değişim mühendisliği sürecini hem orta hem de alt kademedeki görev alan personel tarafından geçici bir uygulama olarak algılanabilir. Bu durum, değişim mühendisliği sürecindeki işletmeleri hedeflerinden uzaklaştırabilir.
- ❖ Eğer geçmişte değişim mühendisliği ile ilgili olumsuz bir tecrübe edinilmiş ise bu olumsuzluklar, tüm değişim süreçlerinde yaşanabilir beklentisini oluşturabilir. Bu beklenti, işletmeye hem ekonomik hem de psikolojik zarar verebilir.
- ❖ Değişim mühendisliği, işletmenin sahip olduğu otoritenin, itibarın veya finansal gücün kaybedilmesine yol açabilir.
- ❖ Turistik ürün ve hizmetlerin üretimi ve tüketimi aynı anda gerçekleşmektedir. Değişime hazırlıksız yakalanmak, hedeflerden uzaklaşmaya, organizasyon yapısının bozulmasına ve rekabet üstünlüğünün yitirmesine yol açabilir.

Post-modern bir yönetim uygulaması olarak değişim mühendisliği, söz konusu gereksinimleri karşılamada önemli bir araç olarak görülmektedir. Değişim mühendisliği, otel işletmelerinde işlerin daha hızlı, daha yalın ve daha az maliyetle yapılmasına ortam hazırlayarak, “sonsuz kalite gelişimi” politikasına büyük katkılar sağlamaktadır. Bu avantajın elde edilmesi için değişim süreci, konaklama işletmelerinin tüm departmanlarına ve personeline en ince ayrıntısına kadar anlatılmalı ve herkesin bu sürece dahil edilmesi gerekmektedir. Çünkü ulusal ve uluslararası piyasada yoğun ilişkileri olan; dinamik özellikteki otel işletmeleri için değişim mühendisliği tercih değil bir mecburiyet arz etmektedir.

3. OTEL İŞLETMELERİNDE YENİLİK YÖNETİMİ

Değişen ve gelişen ekonomik koşullara bağlı olarak tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri, bu ortamdan en az kayıpla kurtulabilmek için etkin olmak zorundadırlar. Gerekli etkinlik ise yenilikçilik (innovation) anlayışı ile daha kolay elde edilmektedir.

Günümüz turizm sektöründe ürün ve hizmetler birbirine benzemekte, hızla metalaşmaktadır. Bu sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki hiçbir ürün ve hizmet kalıcı değil, sürekli yenilik ve farklılığı gerektirmektedir. Ancak bu sektörde faaliyet gösteren otel işletmelerinin hedeflerine ulaşması açısından yenilikleri engelleyen iç ve dış faktörler olabilir. Konaklama işletmelerinin bu engelleri ortadan kaldıracılabilmeleri için risk olarak iç ve dış paydaşlarıyla yenilikçi ve farklı bir yönetim modeli oluşturmaları gerekebilir. Çünkü turizm sektörü ekonomik ve pazar koşulları göz önünde bulundurulduğunda, her zaman yeni fırsatların ve tehditlerin bulunmaktadır.

3.1. Yenilikçilik (INNOVATION)

Yenilikçilik (innovation) çok esnek bir kavram olup, çok farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Inovasyon Latince innovatus kelimesinden türetilmiş olup; yenilemek, yeni yapmak veya değiştirmek anlamlarını taşımaktadır²⁰¹. Inovasyon, yaratıcı bir fikri katma değer yaratabilir ve pazarlanabilir bir ürüne dönüştürme süreci²⁰² olarak da kabul edilmektedir. Inovasyon ile ilgili en önemli çalışma ise OECD ve Avrupa Komisyonu'nu tarafından gerçekleştirilen Oslo Kılavuzu'dur. Oslo kılavuzuna göre ise inovasyon: İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir²⁰³.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi sosyal ve ekonomik alanlarda meydana gelen hızlı değişimin bir sonucu olarak kişi veya kurumlar, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için sürekli yenilik yapabilecek tarzda yapılmak durumundadırlar. Çünkü yenilikçilik (innovation); farklı, yeni fikirler geliştirmek ve bunları uygulamak şeklinde tanımlanmaktadır.

3.1.1. Yenilikçilik (Innovation) Türleri

Yenilikçilik (innovation) kavramının ortaya çıkmasından günümüze kadar kavramsal konuda tam bir görüş birliğine varılmıştır. Ayrıca yenilikçilik konusunda türsel olarak da fikir birliği yakalanamamıştır. Ancak yenilikçilik (innovation) kavramının doğru bir şekilde anlaşılabilmesi için ilk önce amacına uygun olarak bir sınıflandırılmanın yapılması gerekmektedir. Oslo kılavuzuna

²⁰¹ Hasan K. Güleş ve Hasan Bülbül; **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Yayınları, Ankara 2004, s.124.

²⁰² Sinem G. Gökçe; **İnovasyon Kavramı Ve İnovasyonun Önemi**, <http://www.fka.org.tr/SayfaDownload/Inovasyon%20Kavrami.pdf>, ET. 20/09/2011.

²⁰³ S. G. Gökçe; a.g.e.

göre yenilikçilik (innovation) dört ayrı kategoriye göre sınıflandırılmıştır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. **Ürün Inovasyonu:** Ürün inovasyonu, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir.²⁰⁴ Ürün inovasyonu, sahip olunan tüm ürün ve hizmetlerin malzemelerinde, bileşenlerinde, performanslarında, tanıtım ve pazarlanmasında da önemli iyileştirmeleri içermektedir.
2. **Süreç Inovasyonu:** Süreç, dış çevreden girdilerin alınıp, işlendikten sonra yine çevreye çıktı olarak aktarıldığı sistem olarak kabul edilmektedir. Süreç inovasyonu girdinin alınıp değer yaratılarak müşteriye çıktı sunulmasını sağlayan faaliyet ya da faaliyetler kümesinin yenilenmesi ile ilgilidir.²⁰⁵ Süreç inovasyonu, satın alma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsamaktadır.²⁰⁶
3. **Organizasyonel Inovasyonu:** Organizasyonel yenilik, işletmenin ticari faaliyetlerinde, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır.²⁰⁷ Örgütsel inovasyon, firmanın bilgi kullanım düzeyini, mal ve hizmet kalitesini veya iş yapma etkinliğini geliştirmek için yeni veya önemli oranda değiştirilmiş firma yapıları ya da yönetsel metotlar yaratmak ve uygulamak olarak da kabul edilmektedir.²⁰⁸
4. **Pazarlama Inovasyonu:** Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır.²⁰⁹ Pazarlama yenilikleri, ürün tasarımındaki önemli değişiklikleri ifade etmektedir. Ürün tasarım değişiklikleri, ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürün biçimindeki ve görünüşündeki farklılıkları ifade etmektedir.²¹⁰

²⁰⁴ Oslo Kılavuzu, **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler**, 3. Baskı, TÜBİTAK, OECD ve Eurostat Ortak Yayını, 2005. s. 52

²⁰⁵ H.K. Güleş ve H. Bülbül; a.g.e. s. 140.

²⁰⁶ Oslo Kılavuzu, a.g.e. s. 53.

²⁰⁷ Oslo Kılavuzu, a.g.e. s. 55.

²⁰⁸ Hakkı Eraslan, Melih Bulu ve İsmail Bakan; **Kümelenmeler ve Inovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar**, s. 12.
http://www.urak.org/URAK_Yayinlar/URAK_Kumelenme_Inovasyon.pdf, ET. 2011

²⁰⁹ Şirin Elçi; **Rekabet ve Kalkınma için Inovasyon**, s. 63.

http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_10.pdf, ET. 2011

²¹⁰ Oslo Kılavuzu, a.g.e. s. 54.

3.1.2. Inovasyonun Özellikleri

Yenilikçilik, inovatif bir vizyona sahip olma, girişimci düşünme, dinamik planlama yapma, kuralları yıkma, hırslı olma ve doğru lider seçme gibi niteliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Bu noktadan hareketle inovasyonun özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:²¹¹

- a. **Görecelilik;** Bir yeniliğin kazandırdığı fikirlerden çok sağladığı sosyal prestij ve ekonomik güvenilirlik derecesi önemlidir. Bir yeniliğin elde edilmesi için katlanılan maliyet yüksek olabilir. Bu yüzden düşük maliyetli yenilikler, yüksek maliyetli yeniliklere göre daha fazla tercih edilebilir. Ancak yeniliğin maliyetinin düşük olması, yüksek avantaj sağlayacağı anlamına gelmemelidir.
- b. **Uygunluk;** bir yeniliği benimsemek isteyen birey ve/veya gruplar, yeniliğin kendilerine yarar sağladığını düşündükleri sürece o yeniliğin faydaları ve uygunluğu üzerinde dururlar.
- c. **Karmaşıklık;** herhangi bir yeniliğin, kullanılmasındaki ve algılanmasındaki güçlük derecesini belirtir. Yenilikler benimsense bile uygulanmasında yaratabileceği karmaşık durumlar, yeniliği kabullenme zamanını geciktirebilir.
- d. **Denenebilirlik;** bir yeniliğin deneysel ve bilimsel temellere dayandırılabilme derecesini belirtir. Yeni fikirler ya da yeni yenilikler denenebilir olduğu sürece, öğrenilip benimsenme oranı da artabilir.
- e. **Gözlemlenebilirlik;** yeniliğin sonuçlarının başkaları tarafından gözlemlenebilirliğinin derecesini gösterir. Gözlemlenebilirlik diğer birimlerin yeniliği benimsemesindeki önemli etkenlerden biridir. Çünkü gözlemlenebilme özelliği bireyden bireye göre değişebilir. Uygun yeniliği iyi analiz eden ve gözlemleyenler, yeniliğin avantajlarını daha kısa sürede algılayabilirler.

3.1.3. Inovasyon Süreci

Inovasyon faaliyetlerinin sonucunun ne olacağını önceden tahmin etmek oldukça zordur. Örneğin, yeni bir üretim sürecinin, pazarlama veya organizasyonel yöntemin uygulanması için ne kadar zaman ve kaynak gerekeceği ve bunların ne derece başarılı olacağı önceden bilinemez. Yani inovasyon sürecinde bazı öngörülerin dışında belirsizlikler de bulunmaktadır. Belirsizliklerle dolu olan inovasyon süreci, aşağıdaki gibi özetlenebilir²¹²:

²¹¹ Hakkı Okan Yeloğlu; “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları”, Ege Akademik Bakış, 7 (1), 2007, s. 142.

²¹² Ş. Elçi; a.g.e. s. 64-65.

1. **Fırsatların yakalanması:** Bir örgütün potansiyel inovasyon fikirleri için sürekli olarak fırsatları belirlemesi ve değerlendirmesi gerekir. Bu fırsatlar, örgüt üyelerinin inovasyon fikirlerinden, müşterilerin değişen gereksinimlerinden, rakiplerin çalışmalarından, teknolojik gelişmelerden veya tedarikçilerden kaynaklanıyor olabilir.
2. **Stratejik seçimin yapılması:** Inovasyon sürecini başlatmak için belli bir oranda kaynağa ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak kaynaktan önce yakalanan fırsatlardan stratejik öncelikleri olanların belirlenmesi gerekir. Bu seçimde göz önünde bulundurulacak etkenlerin başında ise müşterilerin gereksinimleri ve istekleri gelir.
3. **Gerekli bilginin edinilmesi:** Örgüte rekabet gücü kazandırmada en yüksek potansiyele sahip inovasyon fikrini hayata geçirebilmek için birçok bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla inovasyon sürecinde başarı sağlayabilmek için öncelikle ürün, hizmet veya sürecin geliştirilmesi için gerekli bilgiler bir araya getirilmelidir.
4. **Çözümün geliştirilmesi ve ticarileştirme:** Inovasyon için gerekli bilgi ve bilgi kaynakları bir araya getirilip inovasyon projesi tanımlandıktan sonra sıra uygulamaya gelir. Bu aşamada ürün, hizmet veya süreç son halini alana kadar çalışmalar sürdürülür. Pazardan sürekli olarak alınan bilgilerle desteklenen geliştirme çalışmaları, ürünün pazarlanması veya sürecin ticari kullanımı ile devam eder.
5. **Öğrenme:** Bu aşama, diğer tüm aşamalardaki başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesine, gerekli bilgilerin üretilmesine ve bunların inovasyon sürecini daha iyi yönetmesine yardımcı olur. “Öğrenme”nin etkisi diğer tüm aşamalara yansıdığından inovasyonun devamlılığı, sürdürülebilir rekabet açısından büyük önem taşır.

3.2. Otel İşletmelerinde Yenilikçilik

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri hedeflerine ulaşabilmeleri için diğer işletmelerden farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu gerçeğin farkında olan otel işletmeleri; hem sektör içinde hem de sektör dışında gelişen değerleri, davranış kalıplarını anlamak ve gerekli değişiklikleri yapmak mecburiyetindedirler. Çünkü sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek, yeni ve/veya iyileştirilmiş ürün, süreç, teknik ya da prosedürlere odaklanmayı gerektirir.

Otel işletmelerinin faaliyetlerini sürekli hale getirebilmelerinin ön şartı inovasyont olarak kabul edilmektedir. Bundan dolayı otel işletmelerinin, sahip olduğu teknolojik imkânlar, hedef kitle, tedarikçiler, finansal kaynaklar, iç ve dış paydaşlar, iletişim kaynakları ve organizasyon yapıları yenilikçilik anlayışına göre desteklenip yönetilmelidir. Otel işletmelerinin sadece kendi çevrelerindeki değişimleri değil, tüm dünyadaki gelişmeleri takip etmesi ve uygulaması gerekmektedir. Bu durum işletmelerin faaliyetlerinin sürekliliğine büyük katkı sağlamaktadır. Çünkü otel işletmelerindeki yenilikçilik anlayışı;

- ❖ Geliştirilmiş ve iyileştirilmiş dağıtım performansı ve portföyündeki yeni ürünlerin/hizmetlerin hem sayısının artmasına hem de satışlarının ve pazar payını genişletir.
- ❖ Yeni ürünlerin pazara çıkma/hizmetlerin sunulma sürelerini kısaltır, üretkenliği geliştirir ve kârlılığı artırır.
- ❖ Kaynakların ve zamanın daha iyi kullanılmasıyla maliyetlerin azalmasına yardımcı olur.²¹³

3.2.1. Otel İşletmelerinde Inovasyonu Engelleyen Faktörler

Turizm sektörü, yaklaşık 50 farklı sektör ile bağlantılıdır. Bu sektörde faaliyet gösteren otel işletmelerinde de inovasyon sürecini olumsuz yönde etkileyen hem iç hem de dış kaynaklı engeller olabilir. Bu konuda yapılması gereken en önemli unsur, inovasyon engellerinin saptanması ve sınıflandırılmasıdır. Çünkü karşılaşılan engellerin aşılmasında mevcut durumun tespit edilmesi ve gruplandırılması önemli katkılar sağlamaktadır.²¹⁴

3.2.1.1. Inovasyonu Engelleyen İç Kaynaklar

Otel işletmeleri oldukça geniş bir hizmet alanına sahiptir. Bu özelliğinden dolayı birçok departmanı bünyesinde bulundurma zorunluluğu vardır. İşletme hizmetlerinin sorunsuz bir şekilde yerine getirilmesi departmanlar arasındaki koordinasyona bağlıdır. Inovasyon sürecinde her departmanın ve personelin uyumlu çalışması gerekir.

İşletmenin sahip olduğu alt yapının yeterli düzeyde olmaması, yenilikçiliğin bir kültür olarak işletmeye yerleşmemiş olması ve çalışanların yeniliğe karşı tutumları da inovasyonu engelleyen iç kaynaklar olarak kabul edilebilir.

²¹³ Ş. Elçi; a.g.e. s. 64.

²¹⁴ Tuğba Kurt; **Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (Inovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2010, s. 81.

3.2.1.2. Inovasyonu Engelleyen Dış Kaynaklar

Turizm sektörü ulusal gelişmeler ile birlikte uluslararası gelişmelere de tepki göstermektedir. Otel işletmeleri, ulusal ve uluslararası alandaki sektörel gelişmeleri ve hızlı değişim takip etmek mecburiyetindedirler. Çünkü sektör ve işletme dışında gerçekleşen olaylar ile işletme yapısındaki uyumsuzluk, dış çevrenin belirsizlik düzeyi ve rekabet ortamı, otel işletmelerindeki inovasyon sürecine olumsuz etki edebilir.

3.2.2. Otel İşletmelerinde Inovasyonu Engelleyen Faktörlerin Çözüm Yöntemleri

Otel işletmeleri, homojen olduğu kadar heterojen bir yapıya sahiptirler. Dolayısıyla otel işletmelerinde inovasyon sürecinin başarısı için evrensel bir yöntem önerilmez. Ancak işletmeleri başarıya ulaştıracak bir takım inovatif şartların oluşturulması gerekmektedir. Bu konu da yapılması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:²¹⁵

Farklı Görmek: “Farklı görmek” dünyaya, işe, işletmenin yetkinliklerine ve rekabet avantajlarına bakışı açısını sorgulamayı öğrenmektir. Rakiplerin yakalayamadığı fırsatları yakalamak ve tehditleri fırsata dönüştürmek, farklı görmekle mümkündür.

Risk Almak: Inovasyon, yeniliklere ve değişime açık olmayı, farklılıkları tercih etmeyi ve risk almayı gerektirir. Başarılar kadar, belirsizliklerin neden olduğu olumsuzluklar da inovasyon sürecinin bir parçasıdır.

Üretkenlik: Kurum içerisinde mümkün olduğunca çok fikir üretilmesini sağlamak gerekir. Üretkenlik, işletmedeki herkesin görevi olmalıdır. Otel işletmelerinde üretkenliği teşvik etmek için hiçbir fikir eleştirilmemeli, üretkenliği destekleyen bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.

Müşterinin Değerini Bilmek: Tüm işletmelerin en önemli varlığı müşterileridir. Müşteri odaklılık, yani müşterilerle sürekli etkileşim halinde bulunmak ve onların gereksinimlerini anlamak, inovasyon fikirlerinin doğması ve gerçekleştirilmesi için en etkili yoldur.

Sorgulamak: Inovasyon fikirlerinin çoğu merakla doğar. Bu nedenle örgütte sorgulama alışkanlığı geliştirilmelidir. İşletmedeki herkesin sorgulama yapması, ürün ve hizmetlerin farklılaşmasına ve kaliteli olmasına yardım eder.

²¹⁵ Ş. Elçi; a.g.e. s. 65-66

Başarısızlığı hoş görmek: Inovasyon, risk almayı da beraberinde getirdiği için bazı durumlarda başarısızlıklar kaçınılmaz olabilir. Her çalışanın inovasyon fikirleri geliştirmesi ve sürece dahil olduğu bir ortam oluşturmak için hataları cezalandırmayan bir kurumsal kültür geliştirilmelidir.

İletişim: Otel işletmelerinin inovasyonda başarı elde etmesi, açık bir iletişim, bilgi, deneyim ve fikir paylaşım ortamı oluşturması ile daha kolay gerçekleşir. Bütünleşik bir hizmet anlayışına sahip olan otel işletmelerinin tüm kademelerindeki yönetici ve çalışanlar, inovasyon sürecinde birbirleriyle sürekli ve etkin iletişim halinde olmalıdırlar.

İşbirliği: Inovasyon fikirleri genelde tek bir kişiden çıkar. Ancak otel işletmelerinde bu fikirleri değerlendirmek ve gerçekleştirmek için pek çok kişiye ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla da inovasyon, ekip çalışmasını gerektirir.

Ağlar ve ilişkiler: Inovasyon, güçlü iletişim ağ ve ilişkilerin varlığını gerektirir. Yurt içinden ve yurt dışından ne kadar çok kişi ve kuruluşla temas halinde olunursa inovasyon fikirlerinin doğması ve gelişmesi o kadar yüksek bir olasılıktır.

Öğrenen organizasyon: Inovasyon döngüsünün en önemli adımlarından birisi de öğrenmedir. Bundan dolayı öğrenmenin gerçekleşebilmesi ve inovasyonun en değerli kaynağı olan bilginin başarıyla yöneltmesi önemlidir. Çünkü yenilikçilik için kişisel olarak öğrenilenleri kuruma mal etmeyi sağlayan kurumsal bir yapı ve kültür geliştirilmelidir.

4. OTEL İŞLETMELERİNDE YETENEK YÖNETİMİ (TALENT MANAGEMENT)

Otel işletmelerinde uzun vadede başarı elde etmenin yolu, çalışanların performanslarının üst düzeye çıkartılmasından geçmektedir. Çalışanların performansını artırmak için öncelikle iş görenlerin performansı ile ilgili mevcut durumun bilinmesi gerekmektedir²¹⁶. Çünkü Değişen rekabet koşulları karşısında yüksek performansı yakalamak için, sadece yetenekli bireyleri sahip olmak yetmez. Aynı zamanda onların performanslarını etkin kullanmakta gerekir.

Rekabetin en üst seviyeye çıktığı, kurumsal bağlılığın zayıfladığı günümüz turizm sektöründe, değişen çevresel şartlara uyum sağlayabilmek, nitelikli personeli elde tutabilmek ile gerçekleşmektedir. Ekonomik ve sosyal amaçlara

²¹⁶ Mehmet Tuncer, “Performans Değerleme Uygulamalarının Otel Çalışanları Üzerindeki Etkileri,” Adıyaman Üni. Sos. Bil. Ens. Dergisi, ISSN: 1308-9196, Yıl: 4, Sayı:7, Aralık 2011, s. 258.

ulaşabilmek, kâr elde edebilmek için fark ve değer yaratmak gerekmektedir. Bu farkı çalışanları ile elde edeceklerine inanan otel işletmeleri, varlıklarını sürdürmek ve rekabet şartları karşısında ayakta durabilmek için yetenek yönetimi kavramının üzerine yoğunlaşmaktadırlar.

Yetenek yönetimi, iş için en uygun çalışana temin etmek, yerleştirmek, psikolojik sözleşme ile bağlılığını arttırmak, işi doğrultusunda eğitip geliştirmek, kariyerini yönetmek ve performansını yükseltip rekabet ortamında başarılı olmayı hedeflemektedir. Çünkü otel işletmeleri hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerde de en önemli unsur insandır. Çalışanların yeteneklerinin farkında olan ve onları doğru yönlendirebilen, eğitim ve gelişimleri için gerekli imkânları sunan, kariyer planları yaparak işletmeye bağlılıklarını arttırmayı hedefleyen işletmeler, başarıyı daha kolay sağlayabilirler.

4.1. Yetenek Yönetimi (Talent Management)

Başarı, kabiliyet, liderlik, kolaylaştırmak, yaratıcılık, yenilikçilik ve zamanı etkin kullanma unsurlarıyla ilişkili olan yetenek; günümüz insan kaynakları yönetimi ve iş hayatında sıkça karşılaşılan bir kavramdır. Yetenek yönetimi ise; iş gücü planlamasını, analizini, işe alma sürecini, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini, elde tutma çabalarını ve yedekleme planlarını içermektedir²¹⁷. Stratejik bir olgu olarak kabul edilen yetenek yönetimi, en iyi çalışan performansı elde edebilmek için doğru kişileri doğru yerde istihdam etmek olarak da değerlendirilmektedir.

Özellikle 2000’li yıllardan sonra yaşanan ekonomik krizler ile birlikte yaygın ve popüler hale gelmiş olan yetenek yönetimi konusunda işletmelerin yapmış oldukları en önemli hata, çalışana tamamen sahip olma mantığıdır²¹⁸. İşletmeler elde etmek istedikleri çalışanları zaman esasına göre çalıştırmakta ve bir çeşit bağımlılık yaratarak onları elde tutacaklarını sanmaktadırlar. Buna bağlı olarak da dış kaynak yöntemi (outsourcing) ya da part-time ile çalışan kişileri ikinci plana atmaktadırlar. Bu ise yetenekli personeli istihdam etmek isteyen işletmeler için kronik bir problem olarak kabul edilmektedir.²¹⁹ Yetenek yönetimi, işletmenin

²¹⁷ Cindy McCauley and Michael Wakefield; “**Talent Management in the 21st Century: How to Help Your Company Find, Develop and Keep its Strongest Workers**” Magazines and Journals, The Journal of Quality & Participation, Winter 2006, Vol. 29, N. 4: 5-22.

²¹⁸ Rochelle Turoff Mucha; “**The Art and Science of Talent Management**”, Organization Development Journal, Volume 22, Issue 4: 2004, s. 96-100.

²¹⁹ Barbara Parus; “**Talent Mining: Digging for Gold in Your Own Back Yard**,” Workspan, Vol. 43, N. 8: 2000, s. 46-59.

tüm kademelerindeki kişiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirilmesi, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren bir yaklaşımdır.²²⁰

Ancak, işletmelerde görev yapan personellerin bilgi, birikim ve yetenekleri birbirinden farklı olduğu için ortaya koydukları performanslar da farklılık gösterebilir.²²¹ Bu farklılıkları en iyi şekilde değerlendirebilmek için de birbirleri ile rekabet halinde olan işletmeler, çalışanlarının bireysel bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini arttırmak amacıyla çeşitli eğitim yöntemlerinden yararlanmalıdırlar. Yetenekli personelin sahip olduğu potansiyel doğrultusunda uygun eğitimin verilmesi ve kurumsal bağlılığın oluşturulması için de öncelikle yetenek geliştirme programları belirlenerek, uygun bütçelerin hazırlanması gerekmektedir.

4.1.1. Yetenek Yönetim Süreci

Yetenek yönetimi sürecinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar işlevsellik ve canlılıktır. İşlevsellik ve canlılık kavramı yetenek yönetimi süreci içerisinde potansiyeli yüksek olan çalışanların stratejik rollerini doldurmak için ne kadar iyi yetiştirildiklerini belirlemektedir.²²² İşlevsellik, yetenek yönetiminin işletme içerisinde ne oranda etkin olarak kullanıldığını belirlemektedir. Bir işletmenin doğru yeteneğe sahip, doğru insanları doğru zamanda doğru yere koymasına olanak tanıyan araçları ve sistemleri doğru uygulamasıyla ilgilenmektedir. Bu noktada işletmenin uygulamalarıyla işletmenin stratejisine bağlı olarak, ne oranda hedeflerine ulaştığı da önem kazanmaktadır.²²³ Canlılık kavramı ise, yetenek yönetimi sürecinin yerleştirildiği bir işletmede, en alt düzey çalışandan en üst düzey çalışana kadar, tüm çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına karşı bakış açıları, fikirleri, tavırları ve davranışlarıyla ilgilidir.

İşletme içerisinde canlılığı belirleyen üç faktör bulunmaktadır. Bunlar, çalışanların işletmeye bağlılığını geliştirmek, yöneticilerin yetenek yönetimini sahiplenmiş olması, yetenekli çalışanlarda dâhil tüm üst düzey yöneticilerin sorumluluğu üstüne almasıdır.²²⁴

²²⁰ C. McCauley and Wakefield; a.g.e.

²²¹ Lance Berger and Dorothy Berger; **Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence By Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, McGraw Hill, 2004.

²²² Mehmet Altınöz; **Yetenek Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.

²²³ Douglas A. Ready and Jay A. Conger; "Make Your Company A Talent Factory," Harvard Business Review, Volume 85, Issue 6. (June), 2007. s. 68-77.

²²⁴ M. Altınöz; a.g.e.

Ancak yetenek yönetimi, işletmeyi genel bir bütün olarak değerlendirmeyi gerektiren disiplinli bir çalışma olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada istenilen hedefe ulaşabilmek için izlenmesi gereken adımlar ise sırasıyla aşağıdaki gibi açıklanabilir:²²⁵

1. **Hedeflerin ve Stratejilerin Belirlenmesi.** Yetenek yönetimi uygulamaların ana kaynağı hedeflerdir. Hedefler, stratejileri belirlemek için ön şart olarak görülmektedir. Çünkü işletme olarak neler hedeflenmekte ve bu amaçlara ulaşabilmek için de izlenecek stratejilerin belirlenmelidir. Bu uygulama zaman ve sermaye kullanımı açısından da önemlidir.
2. **Kilit Pozisyonların Tespit Edilmesi.** Belirlenen stratejilerin uygulanabilmesi için önem taşıyan yönetsel ve teknik pozisyonlar belirlenmelidir. Bu pozisyonlar belirlenirken, söz konusu pozisyonda yaşanacak olan bir başarısızlık, arzulanana hedefe ulaşmayı doğrudan etkileyebilir.
3. **Yetenek Profilinin Çıkartılması.** Bu aşamada, bir önceki adımda belirlenen önemli pozisyonları başaracak uygun personelin özellikleri tanımlanır. İdeal çalışanın sahip olması istenilen özellikler; bilgi, beceri, deneyim, ilgi ve eğitim alanları ayrıntılı bir şekilde belirtilmelidir.
4. **Potansiyellerin Belirlenmesi.** Kritik pozisyonlar için belirlenen görevleri başarıyla yerine getirebilme potansiyeline sahip adaylar bu aşamada belirlenir. Bu aşamada doğru çalışmaların yapılması, yetenek yönetimi konusunun en önemli noktasını oluşturmaktadır.
Potansiyellerin belirlenmesinde kurum içi ve kurum dışı kaynaklardan yararlanılabilir. Potansiyel belirleme sürecinde öncelikle kurumun sahip olduğu yetenekler değerlendirmeye alınmalı, içeride istenilen özellikleri taşıyan adaylar bulunamazsa kurum dışından yeni yetenekler kuruma dâhil edilebilir.
5. **Yetenek Açığının Analizi.** Bu adımda kilit pozisyonlara aday olarak belirlenen potansiyelin özellikleriyle, ihtiyaç duyulan personelin özelliklerinin ne kadar örtüştüğü analiz edilir ve açıklar ortaya konur. Bu analiz, potansiyel adayların nasıl bir gelişim sürecinden geçmeleri gerektiğini ve hangi yetkinliklere ihtiyaçları olduğunu gösterir.

²²⁵ Hüseyin Çırpan ve Aykut Şen; “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, Çerçeve, Eylül 2009: 110-116.

6. **Gelişim Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması.** Bu aşamada, potansiyel olarak belirlenen çalışan için, bir üst adımdaki analizden hareketle gelişim faaliyetleri planlanır. Eğitim, koçluk, mentörlük, rotasyon vb. tüm gelişim çeşitleri, adayın gelecekte planlanan pozisyonu dikkate alınarak hazırlanır.
7. **Adayın Performansının Değerlendirilmesi.** Bu adımda, adayın hazırlık sürecindeki performansı incelenir. Yapılan değerlendirme, adayın terfi ettirilmesi, potansiyeller havuzunda kalmaya devam etmesi veya havuzdan çıkarılması kararlaştırılmalıdır.
8. **Durum Değerlendirmesi ve Terfi.** Potansiyeller havuzunda bulunan adaylar, bir ihtiyaç durumunda yetiştirildikleri pozisyona atanmak üzere değerlendirmeye alınırlar. Bu değerlendirmede, adayın mevcut eksikliklerinin atanacağı pozisyondaki başarısına etki etme olasılığı, söz konusu açığın kapanmasının alacağı süre vb. faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

4.1.2. İşletmelerde Yetenek Yönetiminin Nedenleri

Yenilikçi düşünce sistemine sahip olmak, bununla değer yaratmak, yeni ürün geliştirmek, satış, pazarlama, üretim ya da müşteri ilişkilerinde fark yaratmak, verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek ya da takım çalışmasını güçlendirmek gibi kritik unsurların temelinde “yetenek” bulunmaktadır.²²⁶ Yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onlardan en iyi şekilde yararlanabilmek işletmelerde yenilikçi olmanın, değer yaratabilmenin ve rekabette farklılık sağlayabilmenin temel kaynağı olarak görülmektedir.²²⁷ Gerek insan kaynakları ve gerekse toplam kalite açısından düşünüldüğünde yetenek yönetimi süreci, işletmeler açısından önemli bir fark yaratmakta ve işletmelerin konumlanmasında etkili bir rol oynamaktadır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayarak, ayakta kalmak için işletmelerin yeteneklere yönelik stratejik bir yönetim anlayışı içerisinde olması gerekmektedir. Çünkü yetenek yönetiminin işletmeler açısından zorunluluk halinde olması aşağıdaki nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır.

1. **Var Olmak:** Ulusal ve uluslararası alanda yaşanan yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye ve başarılı sonuçlar elde etmeye çalışan işletmelerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan birisi de, yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onların uzun süreli istihdamını

²²⁶ Kobi Finans (2007), “İş Dünyasında Güçlenen Bir Kavram:Yetenek Yönetimi” http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/0207/14113, Erişim:20/07/2007

²²⁷ M. Gregoire; “Consistently Acquiring and Retaining Top Talent”, Workforce Management, 85 (19): 2006, s. 6-6.

sağlayabilmektir.²²⁸ Yetenekli çalışanlarını etkin bir şekilde kullanamayan, onlara aidiyet duygusu kazandıramayan işletmelerin, günümüz iş dünyasında varlıklarını devam ettirmelerinden bahsetmek iyimserlikten öteye geçemez.

2. **Sektörel Liderlik** : İş dünyasında artarak devam eden dinamizm, varlığın devamı için yaşanan değişime ayak uydurmayı, büyümek ve lider konumuna yükselmek için değişime yön vermeyi gerektirir. Değişime yön verebilmek, sürekli mevcut yöntem, ürün ve hizmetlerini sorgulayan, ilkleri bulan ve uygulayan yenilikçi firma olmaktan geçmektedir.²²⁹ Ancak çalışanları ile başarı sağlamak isteyen yöneticilerin çalışanlarına işletmede kalmaları için iyi bir neden göstermeleri gerekmekte, onların yeteneklerini geliştirebilecekleri stratejiler belirlemelidirler.²³⁰ Bunun gerçekleşebilmesi içinde işletmelerin kendilerine özgü yetenek yönetim modelleri geliştirmeleri gerekir.
3. **Hedeflere Ulaşabilmek**: Yetenek yönetimi, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda, en uygun çalışanların, uygun zamanda, doğru işlerde ve etkin uygulamaların yapılmasına yardımcı olur.²³¹ Bu çalışmalardan istenilen sonuçları alarak arzulanan hedefe ulaşabilmek için işletmelerin yetenek yönetim uygulamalarını etkin kullanması gerekmektedir. Sağlıklı yetenek yönetim çalışmaları, işletmelerin kârlılığını ve rakiplerine göre performansını olumlu yönde geliştirecektir.
4. **Demografik Yapıdan Etkilenmemek**: Dünya üzerindeki nüfusun demografik yapısı, işletmelerin arzuladığı yönde gelişmemektedir. İncelemeler göstermektedir ki, dünya üzerindeki yönetici ve nitelikli iş gücü ihtiyacı her geçen gün artmakta, ancak bununla ters orantılı olarak bu özelliklere sahip nüfus azalmaktadır²³². İşletmelerin kârlı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak büyüebilmesi, sahip oldukları insan kaynaklarını etkin kullanmasıyla mümkündür.

²²⁸ Selen Doğan ve Özge Demiral; “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:32: 2009, s. 47-80.

²²⁹ H. Çırpan ve A. Şen,, a.g.e.

²³⁰ R. Mucha; a.g.e.

²³¹ R. Mucha; a.g.e.

²³² H. Çırpan ve A. Şen;a.g.e.

Yetenek yönetimi yaklaşımı ile işletmede farkı yaratacak olanların yetenekli çalışanlar olduğu gerçeği göz önünde bulundurularak, sahip olunan değerler iyi bir şekilde yönetildiği takdirde, başarı elde edilerek, rekabette üstünlük sağlanacaktır.²³³ Ancak genç bir nüfusa sahip olan Türkiye, işletmelerde nitelikli personelin en az istihdam edildiği ülke olarak kabul edilmektedir. Yetenekli personeli bulmak ve kurumsal bağlılık duygusunu kazandırmak işletmelere önemli katkı sağlayacaktır.

5. **Beklentilerini Karşılama:** Bilgi ve teknoloji toplumunda yetenekli çalışanların işletmeden beklentilerini etkileyen faktörler çeşitlidir ve kişiden kişiye göre değişiklik gösterebilir. Eğitim düzeyleri, kültürel özellikleri, mevcut ücret seviyeleri, sosyal statüleri ve toplumla olan ilişkileri gibi durumlar, beklentileri doğrudan etkilemektedir.

Beklentilerinin altında bir ücret ve statü kazandığını düşünen kişilerin performansında düşüşlerin yaşanması ve başka bir iş arama eğilimi göstermeleri muhtemeldir.²³⁴ Çünkü günümüzde bireyler, emeklerinin karşılığında aldıkları ücretin sosyal yaşamda kendilerine bir statü sağladığına inanmaktadırlar. Bu nedenle ücret düzeyi, hem ekonomik açıdan hem de sosyal statü açısından nitelikli kişilerin istihdam sürecinde belirleyici unsurdur.

6. **İşletmeye Değer Katmak:** Değer yaratmak işletmelerin temel amacıdır. İşletme değerinin artırılması, tüm çalışanların ortak katılımı ve yaratıcılıklarını sınırsız ortaya koymaları ile mümkündür. En basit işi yapanlar bile değer yaratmaya katkı sağlayabilir.²³⁵ Rekabetin giderek yoğunlaştığı günümüz koşullarında işletmelerin kurum, ürün ve varsa menkul kıymetlerin değerlerinin maksimizasyonunu sağlamak; kâr ederek büyüyebilmeleri, likidite ihtiyaçlarını zorlanmadan karşılayabilmeleri ve kurumun ödeme esnekliği sağlaması açısından önemlidir. Bu değerın sağlanması için de yetenek yönetimi sistem ve stratejilerinin doğru kullanılması gerekmektedir. Çünkü yetenek yönetimi ile işletme değerleri hem doğrudan hem de diğer maddi olmayan varlıkların değer kazanmasına katkı sağlayabilir.

²³³ M. Altınöz; a.g.e.

²³⁴ Francis Green; **Is There A Genuine Underutilisation of Skills Amongst the Over-Qualified?**, Skope Research Paper No: 30, Spring 2002:1-48.

²³⁵ Feramuz Güleriyüz; “**Değer Odaklı Yönetim**”, Asomedy, Mart 2005, http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/asomedy/mart2005/buyutec_mart2005.html.

4.2. Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetimi

Artan yoğun rekabet koşullarında başarılı olabilmek, çeşitli bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış, motivasyonu yüksek, kendi amaçlarını, işletmenin amaçları ile uyumlaştırmış bir iş gücüne sahip olmayı gerektirmektedir.²³⁶ Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayarak, ayakta kalmak isteyen işletmeler için yetenek yönetimi uygulamaları, yeteneklere yönelik uzun süreli bir bakış açısı, sistemli bir çalışma ve disiplin gerektiren bir zorunluluktur.²³⁷

İşletmeler bugün açık olan iş pozisyonlarını yetenekli ve kalifiye çalışanlarla doldurmak için uğraşmaktadırlar. Bunun için de yetenek yönetimi sistem ve stratejilerinin kullanılması ve yetenekli çalışanların işletmeye çekilerek, işletmenin daimi personeli haline getirilmeleri gerekmektedir. Yetenek yönetimi, işletmelerin devamlı büyümesini ve pazarda mücadele gücünü artırır.²³⁸

Değişimin hızlandığı, rekabet avantajı için fark yaratmanın önemsendiği otel işletmelerinde üretim insan gücüne dayalı olarak gerçekleştiğinden en değerli varlık insan faktörüdür. Turizm işletmelerinin kârlı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak büyüebilmesi, sahip oldukları insan kaynaklarının yenilikçi ve yaratıcı projeler üretebilmeleri ile mümkündür. Kendini ve işini geliştirmeye odaklı personel ile farklı mal ve hizmet sunabilen işletmeler, faaliyet gösterdikleri pazarlarda liderliği üstlenerek mükemmel iş sonuçları elde edebilirler.

4.2.1. Yetenek Yönetimine Dayalı Otel İşletmeleri

İşletmelerin en değerli varlıkları haline gelen çalışanlar, yetenek yönetimi kavramının önem kazanmasıyla keşfedilmesi gereken yetenekler olarak değerlendirilmeye başlanmışlardır.²³⁹ Otel işletmelerinin de bu yaklaşıma ayak uydurmaları gerekmektedir. Çünkü bir işletmenin pazardaki farklılığı, sahip olduğu insan gücündeki farklılığa dayanmaktadır. Rekabet halindeki işletmeler, hızlı değişim ve belirsizlik karşısında ayakta kalabilmek için çalışanların yeteneklerini belirlemek ve buna göre hareket edilmek zorundadırlar.

Bu nedenle işletmelerin yetenek havuzları oluşturmaları beklenen bir durum olmaktadır. Ayrıca, gerekli durumlarda birden fazla yetenek havuzunun oluşturulması, yetenek havuzlarının sürekli olarak geliştirilip aynı zamanda hangi yetenek havuzunun kritik öneme sahip olduğu konusu da sürekli göz

²³⁶ Oya Özçelik, "Eğitim ve Geliştirme", *İnsan Kaynakları Yönetimi* İstanbul: Beta Basım Yayın, 2009.

²³⁷ H. Çırpan ve A. Şen; a.g.e.

²³⁸ M. Gregoire; a.g.e.

²³⁹ S.Doğan ve Ö. Demiral; a.g.e. s. 47-80.

önünde bulundurulmalıdır²⁴⁰. Teknolojik değişiklikler ile hızla büyüyen işletmeler hariç, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, yetenek havuzlarının mümkün olduğunca işletme içerisinden oluşturulmasında fayda vardır. Organizasyon yapısında yeni oluşturulan veya boş olan pozisyonlara işletme içinden kaynak bulmak, çalışanların moralini, işletmeye olan güven ve bağlılığını artırmaya yardımcı olacaktır. Ayrıca dış kaynaklardan insan gücü temin etmek, işletmeye daha fazla maliyet getirmekte ve ücretler üzerindeki kontrolün kaybolmasına neden olmaktadır.²⁴¹

Turizm sektöründeki işletmeler, bireylerden etkin bir şekilde faydalanabilmek için yeteneklere dayalı bir çalışma sisteminin oluşturulmaları gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde yetenekli çalışanlara sahip olmak, işletme hedeflerine ulaşmada onların yeni ve yaratıcı fikirlerinden yararlanmak, çalışanlara farklı bakış açısıyla yaklaşmakla mümkün olmaktadır. Otel işletmelerde en değerli varlık olan çalışanlar, yetenek yönetimi kavramının önem kazanmasıyla keşfedilmesi gereken yetenekler olarak değerlendirilmelidir. Yetenek yönetimine dayalı işletmelerde çalışanlara, kendi kararlarını verebilme, inisiyatif kullanabilme ve yeni fikirler ortaya koyabilme imkânları sağlanmalıdır.

Ancak keşfedilen ve geliştirilen yetenekler, kurumsallaştırılmaz ve kurumsal bağlılık sağlanamaz ise, çok kolay rakip işletmeyi tercih edebilirler. Bu sadece yetenekli personelin işletme değiştirmesi ile sınırlı olmaz. Aynı zamanda rekabet üstünlüğünün bileşenlerini de beraberinde götürebilir. Bundan dolayı, yetenek yönetimine dayalı konaklama işletmeleri, üstün niteliklere sahip, vizyon sahibi, gelecek vaat eden, yaratıcı, yenilikçi ve katma değer sağlayacak bireylerin duygusal, psikolojik, ekonomik, kültürel değer yargılarını ve beklentilerini doğru tahlil ederek, onlarla duygusal bir bağ kurmaları gerekmektedir.

4.2.2. Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetiminin Üstünlükleri

Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen konaklama işletmeleri, pazar şartları, maliyetler ve müşteri baskıları gibi faktörlere göre pozisyon belirlemektedirler. Bu şartların oluşturulması ise işletmelerdeki kalifiye personel ile daha kolay gerçekleşmektedir. Otel işletmelerinde uygulanan yetenek yönetiminin sağlayacağı avantajlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.²⁴²

²⁴⁰ S.Doğan ve Ö. Demiral; a.g.e. s. 47-80.

²⁴¹ J. M. Hiltrop; "The Quest For The Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent", European Management Journal, 17(4), August, 1999, s. 422-430.

²⁴² Stephan Rhinesmith; **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000.

1. **Kalite** : İşletmeler gibi küreselleşen turistler de her yerde aynı kalitede ürün ve hizmeti beklemektedir. Küreselleşen dünyaya yabancı kalmak istemeyen kurumlar, bu kriterleri yerine getirebilmek için üretim ve pazarlama anlayışında bir takım değişikliklere giderek kaliteli ürün ve hizmet üretmek mecburiyetindedirler. Çünkü kalite, küresel rekabet gücü elde etmenin yolu değil, küresel piyasa şartlarında faaliyet göstermenin asgari noktasıdır. Günümüzde kurumlar yalnızca süreçleri değil; yeni kalite standardı oluşturmak için stratejilerini, yapılarını, kültürlerini ve çalışanlarını da değiştirmektedirler. Turistik ürünler, diğer sektörlerdeki ürünlerden farklıdır. Önceden test edilmesi veya standart kalitede üretilmesi mümkün değildir.

Turistler gelişen iletişim teknolojileri ile birlikte faydalanacağı tesisler ile ilgili bilgileri en ince ayrıntısına kadar araştırdıktan sonra tercihlerini yapmaktadırlar. Bu araştırma süreci ise; tesisin kapasitesi, sunmuş olduğu ürün ve hizmet çeşitliliğini, kalite prensiplerini ve istihdam ettiği personel niteliklerini kapsamaktadır.

2. **Çeşitlilik**: Turistik ürün ve hizmet kalitesi ve çeşitliliği her geçen gün değişmektedir. Küresel şirketler dünyanın her yerindeki hedef kitlesine ürün ve hizmetlerini rekabet şartlarına uygun kalite ve farklılıkta sunmak gayretindedirler. Artan iş potansiyeli ve zaman baskısı insanları en az sürede en fazla hizmeti alacakları tesisleri tercih etmeye zorlamaktadır. Konaklama işletmeleri hem maliyetleri düşürmek hem de ürün ve hizmet çeşitliliği yakalamak için kalifiye personele sahip olmak ve onları etkin kullanmaya çalışmaktadırlar.
3. **Özel Üretim**: Hizmet sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmelerinde turistlerin istekleri farklılık göstermektedir. Herkese aynı standartta ürün ve hizmet üretmek olmaz. Kişiyeye ve şartlara uygun çeşitlilik sunmak müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. Çünkü turizm faaliyetine katılan kişi psikolojik olarak rahatlamak, özel olmak ister. Kişiyeye özel olmayı hissettirmek ise üstün nitelik ve çalışma azmi üst seviyede olan personel ile mümkündür.
4. **Zamanında Teslim**: Turistik ürün stoklanamaz, 24 saatlik bir ömre sahiptir, üretildiği yerde tüketilmelidir. Bu özelliğinden dolayı sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamak isteyen otel işletmeleri, konuğun istediği ürün ve hizmeti istediği kalite ve sürede temin etmelidir. Zaman ile yarışan konaklama işletmeleri, esnek çalışma saatlerine uygun, dinamik ve insan sevgisi üst seviyede olan personele sahip almaya çalışmaktadırlar.

5. **Maliyet:** Genel olarak üretim ve pazarlama aşamasında, kalite ve maliyet ters orantılı olarak algılanmaktadır. Ancak günümüz küresel iş dünyasında en kaliteli ürün en düşük fiyata sunulma gayreti vardır. Kaliteli ürün ve hizmeti en uygun fiyat ile pazara sunmak işletmelerin temel hedefi haline gelmiştir. İşletmeleri bu hedefe ulaştıracak en önemli unsur ise çalışanlarıdır.

KAYNAKÇA

- Akın, Özcan; **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- Akıncı, Zeki; **Otel İşletmeciliği**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2011.
- Aksu, A. Akın Aksu; “**Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri**”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3 Sayı:4 Yıl:2000.
- Aktan, C. Can; **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (1), Değişim Mühendisliği**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.
- Aktaş, Ahmet; **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Eren Ofset, Antalya, 1995.
- Aktaş, Ahmet; **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Azim Matbaası, Antalya, 2002.
- Aktepe, Seçin; “**İpoteğin Alacağa Bağlı Hak Olması ve Diğer Özellikleri**” İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:6 Sayı:12 Güz 2007/2.
- Alp, Ali; **Modern Konut Finansmanı**, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara, 2000.
- Altınöz, Mehmet; **Yetenek Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.
- Ana Britannica; “**Kervansaray**” mad., Ana Yay., C. 13, İstanbul 1992, s. 211.
- Andrews, C. D. and S.K. Stalick; **Business Reengineering: The Survival Guide**, Prentice Hall Inc., New York, 1994.
- Angelo, M. R. and A. Vladimir; **Hospitality Today: An Introduction**. (7th Edition). USA 1994.
- Angelo, R. M., A.N. Vladinir; **An Indroduction to Hospitality Today**, Educational Institute of the AHMA, Michigan, 1994.
- Arslantaş, Cem; “**Outsourcing Süreci ve Uygulamada Yaşanan Sorunlar**”, Outsourcing Dergisi, Yıl:2, Sayı:10, Haziran-Temmuz-Ağustos 2005.
- Aydemir, S. Ruhi; “**Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim**”, Mevzuat Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 67, 2003.
- Aydın, Ahmet Hamdi; “**Yönetimin Fonksiyonları**” (Editör: Salih Güney), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınevi, Ankara, 2001.
- Aygen, Filiz; “**AB’ ye Giriş Sürecinde KOBİ’lerin Finansman Sorunları ve Alternatif Finansman Tekniklerinden Yararlanma Dereceleri -Sakarya Örneği**”, 3. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 58, 17-18 Kasım 2006.

- Bakan, İsmail; **“Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”**, KMU İİBF Dergisi, Yıl:10, Sayı: 14, Haziran/2008.
- Barutçugil, İsmet; **Turizm İşletmeciliği**, Beta Basım, Yayım ve Dağıtım, 1989.
- Batman, Orhan; **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999.
- Bayou, Mohamed E.; **“Accounting For Modular Manufacturing: Addressing New Challenges”**, Journal of Cost Management, (July-August) 1999.
- Becken, S. and J. Gnoth; **Tourist Consumption Systems Among Overseas Visitors: Reporting on American, German and Australian Visitors to New Zealand**. Tourism Management, 25 (3), 2004.
- Berger, Lance and Dorothy Berger; **Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence By Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, McGraw Hill. 2004.
- Berkley, G. and J. Rouse; **The Craft of Public Administration**, New York; McGrawHill Companies, inc., Boston. 2004.
- Boland, J. Richard and Fred Collopy; **Managing as Designing**, Stanford Universty Pres, Stanford, California, 2004.
- Brandt, Joshua; **“The Barter System: Cashing in an Old Idea”**, Nation’s Restaurant News, Vol:33, No:21, 1999.
- Cenk, Göktuğ Akaya ve M. Yılmaz İçerli; **“Kobi’lerin Finansal Problemlerinin Çözümünde Risk Sermayesi Finansman Modeli”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3, Sayı:3, 2001.
- Certo, Samuel C.; **Human Relations Today**, London, Austen Press. 1995.
- Çalık, Temel; **“Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi”**, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:11, No:2, 2003.
- Çavuş, Şenol; **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri** (Editörler: Fevzi Okumuş, Umut Avcı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Çetmeli, Yıldırım; **“Ücret yönetiminde dış kaynak kullanımı sakıncalı”**, Yeni Asır Gazetesi, Erişim Tarih: 23.10.2010.
- Çırpan, Hüseyin ve Aykut Şen; **“İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”**, Çerçeve, Eylül 2009.
- Daim, Tuğrul; **“Neden Reengineering Yeniden Yapılanma”**, Önce Kalite, Temmuz 1995.
- Dalay, İsmail; **Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**, Sakarya Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı Yayını, Sakarya Üniversitesi Yayın No: 43, Adapazarı, 2001.

- Dinçer, Ömer; **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, İz Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., İstanbul, 1996.
- Doğan, Selen ve Özge Demiral; **“Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”**, Erciyes Üni., İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:32: 2009.
- Düren, A. Zeynep; **2000’li Yıllarda Yönetim**, AlfaYayıncılık, İstanbul, 2002.
- Ecerkale, Kubilay ve Ahmet Kovancı; **“İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”**, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt:2, Sayın:2, Temmuz 2005.
- Elçi, Şirin; **Rekabet ve Kalkınma için Inovasyon**, s. 63. http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_10.pdf, Erişim Tarihi: 12.06.2011.
- Eren, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 401, İstanbul, 1996.
- Ertürk, Mütmin; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2009.
- Gökçe, M. Uğur; **“Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları ve Çözüm için Bir Öneri”**, Maliye Postası, Yıl:18 Sayı:406, 1997.
- Gökçe, Sinem G.; **İnovasyon Kavramı Ve İnovasyonun Önemi**, <http://www.fka.org.tr/SayfaDownload/Inovasyon%20Kavrami.pdf>, Erişim Tarihi: 20/09/2011.
- Gray, William and Salvatore Liquori; **Hotel and Motel Management and Operations**, Prentice-Hall, 2002.
- Green, Francis; **Is There A Genuine Underutilisation of Skills Amongst the Over-Qualified?**, Skope Research Paper No: 30, Spring 2002.
- Gregoire, M.; **“Consistently Acquiring and Retaining Top Talent”**, Workforce Management, 85 (19): 2006.
- Güleryüz, Feramuz; **“Değer Odaklı Yönetim”**, Asomedy, Mart 2005, http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/asomedy/mart2005/buyutec_mart2005.html.
- Hacıoğlu, Necdet; **Turizm Pazarlaması**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 2000.
- Hammer, Michael ; **Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate**, Harvard Business Review, July – August 1990.
- Hammer, Michael and J. Champy; **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**. (Çev. S. Gül), Sabah Kitapları, İstanbul, 1997.
- Hammer, Michael; **How Operational Innovation Can Transform Your Company?**, Harvard Business Review, April 2004.

- Hara, Elzer; **“Dış Kaynak Kullanımında Püf Noktaları!”** Cio-Club, Mart 2009
- Hiltrop, J. M.; **“The Quest For The Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent”**, European Management Journal, 17(4), August, 1999.
- Hoffman, Thomas; **"Gomdico Offers Outsourcing"**, Computer World, Vol. XVI, No:11, 1995.
- Holloway, J.C. and R.V.Plant; **Marketing for Tourism**. Pitman Publishing. London, 1992.
- Howell, David W.; **Passport an Introduction to the Travel and Tourism Industry**, Thomson Delmar Learning, 1992.
- <http://muhasebeturk.org/ecopedia/399-o-2/5747-ozel-plasman-nedir-ne-demek-anlami.html>, Erişim Tarihi: 20.08.2010.
- <http://tantalos.blogcu.com/pazarlamada-fiyat-stratejileri/4290120>, Erişim Tarihi: 20/05/2012.
- <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14668/belgeli-isletmelerin-uygulayacaklari-fiyat-tarifelerini-.html>. Erişim Tarihi: 26/06/2012.
- http://tr.wikipedia.org/wiki/M%C3%BC%C5%9Fteri_Odakl%C4%B1%C4%B1k. Erişim Tarihi :25.07.2012
- http://tr.wikipedia.org/wiki/Tokatl%C4%B1yan_Oteli, Erişim Tarihi: 24.08.2010.
- <http://www.finansleasing.com.tr/leasing-avantajlari.asp>, Erişim Tarihi: 25.10.2010
- <http://www.hilton.com.tr/Tr/hiltonistanbul/default.asp>, Erişim Tarihi: 20.08.2010
- <http://www.itusozluk.com/goster.php/tokatl%FDyan+oteli>, Erişim Tarihi: 24.08.2010.
- <http://www.kobitek.com/makale.php?id=7>, Erişim Tarihi: 06.02.2011.
- <http://www.krizveiflas.com/node/175>, Erişim Tarihi: 05/09/2010.
- http://www.mfa.gov.tr/ankara-palas_in-tarihcesi.tr.mfa, Erişim Tarihi: 24.08.2010.
- <http://www.muhasebedersleri.com/ekonomi/isletme-yonetimi.html>, Erişim Tarihi: 12/10/2012
- <http://www.muhasebedersleri.com/yonetim/planlama.html>, Erişim Tarihi: 12/10/2012.
- <http://www.turkbarter.com/default.aspx>. Erişim Tarihi: 04.02.2011.
- İçöz, Orhan; **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1996.
- Johnson, C. and M. Vanett; **“Locational Strategies of International Hotel Chains.”** Annals of Tourism Research, Vol. 32, No.4. 2005.
- Kabar, M. Muhammet; **Uluslararası İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon Politikaları ve Stratejiler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Karabulut, Muhittin ve İsmail Kaya; **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No:245, İstanbul, 1991.

- Karadal, Fulden ve Murat Türk; “**İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği**” Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:1, Sayı: 1, Haziran 2008.
- Karamustafa, Kurtuluş; “**Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümünde Maliyet-Fiyat-Verimlilik İlişkileri ve Bir Örnek**”, Anatolia Dergisi, Sayı: 4, 1994.
- Kavrakoğlu, İbrahim; **Kalite Cep Kitabı**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1994.
- Kehrmeyer, Randy; “**The Evolution of Functional Outsourcing**” Contract Pharma, October 2007.
- Kıngır, Sait; “**Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar**”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 15, 2006.
- Klein, Mark M.; “**Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği**” , (Çev. Nevda Atalay), MPM Verimlilik Dergisi, No: 1996/2.
- Kobi Finans (2007), “**İş Dünyasında Güçlenen Bir Kavram:Yetenek Yönetimi**” http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/0207/14113, Erişim:20/07/2007
- Koçel, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayın ve Dağıtım, İstanbul, 2005.
- Kozak, Nazmi; **Otel İşletmeciliği Kavramlar- Uygulamalar**, (Dündar Denizer, N. Tetik, M. Akoğlan, M. Yeşiltaş, M. Kozak (Editör: Nazmi Kozak)), Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1995.
- Kozak, Nazmi; **Turizm Pazarlaması**. Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- Krishnamurthy, Karthik, D. Jegen and B. Brownel; “**Strategic Out-Tasking: Creating “Win-Win” Outsourcing Partnerships**” Cisco White Paper, IBSG September, 2007.
- Kumkale, Ruknettin; **Şirketlerin Kuruluş ve İşleyiş Rehberi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.
- Kurt, Tuğba; **Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (Inovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2010.
- Kuşlivan, Salih; “**Konaklama Sektöründe Pazarlama Karar Değişkeni Olarak Fiyatlandırma Kararını Etkileyen Faktörler**”, Pazarlama Dünyası. Sayı: 61. Ocak-Şubat, 1997.
- Maviş, Feri; **Otel İşletmeciliği**, Anadolu Üniversitesi Yayını Eskişehir,1994.
- Maviş,Ferri; **Otel Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- McCauley, Cindy and Michael Wakefield; “**Talent Management in the 21st Century: How to Help Your Company Find, Develop and Keep its Strongest Workers**” Magazines and Journals, The Journal of Quality & Participation, Vol. 29, N. 4, Winter 2006.

- Mersin, Necip; **"Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı"**, Lojistik Dergisi, Şubat-Mart. 2003.
- Mucha, Rochelle Turoff; **"The Art and Science of Talent Management"**, Organization Development Journal, Volume 22, Issue 4: 2004.
- Mucuk, İsmet; **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Yayınevi, İstanbul. 2001.
- Obolensky, Nick; **Practical Business Re-Engineering; Tools and Techniques for Achieving Effective Change**, Guildford and King's Lynn, Biddles Ltd., Great Britain. 1994.
- Oral, Saime; **Otel İşletmeciliği ve Otel Verimlilik Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Oslo Kılavuzu, **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler**, 3. Baskı, TÜBİTAK, OECD ve Eurostat Ortak Yayımı, 2005. s. 52
- Önal, Y. Beyazıt ve Mustafa Topaloğlu; **İpotekli Konut Finansmanı ve Hukuku Mortgage (Tutsat)**, Karahan Kitapevi, Adana, 2007, Adana.
- Öner, Çiğdem; **Seyahat Ticaret**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Özalp, İnan; **Yönetim ve Organizasyon**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1996.
- Özçelik, Oya., **"Eğitim ve Geliştirme"**, **İnsan Kaynakları Yönetimi** İstanbul: Beta Basım Yayın, 2009.
- Özdemir, Ekrem ve Ali Talip Akpınar ; **"Konaklama işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili"**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (3), 2002/2.
- Özdemir, Muharrem; **Finansal Yönetim**, Türkmen Kitapevi, Ankara, 1999.
- Özgener, Şevki; **Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing**, (Edi. Bakan, İ.) Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.
- Özkan, Esin ve Adnan Türksöy; **"Otel İşletmelerindeki Yiyecek İçecek Bölümlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Swot Analiziyle Bir Değerlendirme"**, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 25, Celalabat-Kırgızistan, Temmuz-Ağustos 2011.
- Parlakaya, Raif; **"Modüler Üretimde Maliyetleme ve Fiyatlama Sorunları"**, Selçuk Üniv., Sos.Bil.Ens. Dergisi, S:11, 2004.
- Parus, Barbara; **"Talent Mining: Digging for Gold in Your Own Back Yard,"** Workspan, Vol. 43, N. 8: 2000.
- Pascale, Richard, Mark Millemann and Linda Giojan; **" Changing The Way We Change"**, Harvard Business Review, November-December 1997.

- Poyraz, Erkan, Kemal Engin, Z. Atıl Bulut; “**Konaklama İşletmelerinin Çağdaş Finans Tekniklerinden Yararlanma İmkânları (Güney Ege-Akdeniz Örneği)**” *Mevzuat Dergisi*, Yıl: 8, Sayı: 99, Şubat 2006.
- Rawlinson, Tony and David Howie; “**What is Strategic Sourcing**”, *Knowledge Powering Results*, December, 2007.
- Ready, Douglas A. and Jay A. Conger; “**Make Your Company A Talent Factory,**” *Harvard Business Review*, Volume 85, Issue 6. (June):, 2007.
- Resmi Gazete, 05 Mart 2011, Sayı No: 27865.
- Resmi Gazete; 21 Haziran 2005, Sayı No: 25852
- Rhinesmith, Stephan; **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000.
- Roberts, Lon; **Process Reengineering**, ASQC Quality Press, USA, 1994.
- Rutherford, Deney G. and Michael J. O’Fallon; **Hotel Management and Operations**, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Canada, 2007.
- Sertkaya, Abdullah; **Yönetim Biçimleri**, <http://hendese.tripod.com/yonetim.html>, Erişim Tarihi: 20/07/2012.
- Shim, J. K. and J. G. Siegel; **Handbook of Financial Analysis, Forecasting and Modeling**, CCH, Chicago. 2007.
- Smith, A. Randel and D. John Lesure; “The U.S. Lodging Industry Today”, **Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly**, February, 1999.
- Smith, Janet Kiholm and Richar Smith; **Entrepreneurial Finance**, ABD, John Wiley & Sons, 2004.
- Süerdem, Arzu; **Değişim Mühendisliği**, www.sitetky.com/frameset/ot/otmak13.html, Erişim Tarihi: 20.06.2006.
- Şener, Burhan; **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Kitapevi, Ankara, 2001.
- TUDAV, Turizm Dayanışma Vakfı; **Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği**, T.C. Turizm Bakanlığı, İşletmeler Genel Müdürlüğü, Ankara, 1996, s. 39.
- Tuncer, Mehmet; “**Performans Değerleme Uygulamalarının Otel Çalışanları Üzerindeki Etkileri,**” *Adıyaman Üni. Sos. Bil. Ens. Dergisi*, ISSN: 1308-9196, Yıl: 4, Sayı:7, Aralık 2011.
- Turan, Osman; “Selçuklu Kervansarayları”, **Selçuklular ve İslamiyet**, Nakışlar Yayınevi, İstanbul 1980.
- Türk Dil Kurumu; **Türkçe Sözlük**, Ankara, 1998.
- Türkan, Erdal; **Rekabet Nedir?**, www.surucukurslaribirligi.org/haber_detay.asp?haberID=81. Erişim: 12/11/2010.

- Türkiye İş Melekleri Ağı**, Bilişim Kültürü Dergisi Eylül 2007.
- Türksoy, Adnan; **“Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”**, Ege Üniversitesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:5, Sayı:1-2, 2005.
- Tüttüncü, Özkan, Işıl Göksu, Ebru Günlü; **“Konaklama İşletmelerinde Maliyet Analizleri ve Fiyatlama”** DEU, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı: 3, İzmir, 1999.
- Uğur, Arif; **KOBİ’ler İçin Alternatif Finansman Yöntemleri**, Sinemis Yayınları, Ankara, 2006.
- Üntüsan, Çağatay; **“Türkiye’de Franchising’in Gelişimi ve Ülkemiz Kalkınması İçin Önemi”**, Pazarlama Dünyası Dergisi, Mart-Nisan 1993.
- Vallen, Gary K. and Jerome J. Valen; **Check-In Check-Out**, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- Weiermair, Klaus; **“Product improvement or Innovation: What is the Key to Success in Tourism?”** OECD, 2004.
- www.ekodialog.com/Konular/borsa_yatirim/sermaye_piyasalari_imkb.html, Haziran. 2008
- www.erpakademi.com/2009/11/20/isletmenin-kurulusunda-uzerinde-onemle-durulmasi-gerekenler/ Erişim Tarihi :05/09/2010.
- www.forumdoktoru.com/index.php?topic=1283.0;wap2. Erişim Tarihi: 20.08.2010
- www. **“Product improvement or Innovation: What is the Key to Success in Tourism?”** OECD, 2004.
- www.ekodialog.com/Konular/borsa_yatirim/sermaye_piyasalari_imkb.html, Haziran. 2008
- www.erpakademi.com/2009/11/20/isletmenin-kurulusunda-uzerinde-onemle-durulmasi-gerekenler/ Erişim Tarihi :05/09/2010.
- www.forumdoktoru.com/index.php?topic=1283.0;wap2. Erişim Tarihi: 20.08.2010
- www.franchisedunyasi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=94&Itemid=78, Nihal Yuvacan; “İşsizlikte Umut Oldu Franchise Alanların Sayısı 15 Kat Arttı”, Vatan Gazetesi , (Çevrimiçi), Erişim Tarihi: 17/05/2009
- www.ikademi.com/organizasyon-teorisi-ve-uygulamalari/386-isletmelerde-planlamanin-onemi.html
- www.makaleler.com/oku-kartel+nedir, Erişim Tarihi: 02/09/2010.
- www.saglikmerkezi.biz/turizmde-kurulus-yeri, Erişim Tarihi: 20/09/2010.
- [www.turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441 /File/yonetmfonksyon.pdf](http://www.turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/yonetmfonksyon.pdf), E. Tarihi: 20/07/2012.

- www.yonetim.gen.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=53:koordinasyon&catid=40:koordinasyon&Itemid=59, E. Tarihi: 12/10/2012.
- Yıldız, İ. Alper; **“Outsourcing: Dış Kaynak Kullanımı”** www.subconturkey.com/2011/Nisan/koseyazisi-Outsourcing-Dis-Kaynak-Kullanimi.html, Erişim Tarihi: 20.03.2012.
- Yılmaz, Yaşar; **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrolü**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.
- Yurtsever, İzzettin; **“Rekabetin Önemli Unsuru Animasyon”**, www.turizm gazetesi.com, Erişim Tarihi: 2.09.2004.
- Yükçü, Süleyman; **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, Cem Ofset, İzmir. 1999.
- Yükselen, Cemal; **Pazarlama İlkeler-Yönetim**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- Zaimoğlu, Tülay; **Risk Sermayesi ve Türkiye’de Uygulama Olanakları**, Sermaye Piyasası Kurulu, 2. Baskı, Ankara, 2001.
- Zhu, Zhiwei, Kathy Hsu, and Joseph Lillie; **"Outsourcing - A Strategic Move: The Process And The Ingredients For Success"**, Management Decision, Vol. 39, No:5, 2001.

