

OTEL İŞLETMELERİNDE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN OLUŞUMU: GAP ÖRNEĞİ

H. Mustafa PAKSOY

Harran Üniversitesi

M. Cemil ÖZTÜRK

Özel Sektör Yöneticisi

ABSTRACT

Globalization has gained speed with technological innovations and affected on all field. Of course this effect was feeled by businesses intensively. Businesses adapt not only technological innovations but also face competition. Technological innovations may be imported easily but human resources which increase productivity, enhance quality and focus on consumer are not taken easily as innovation. Producing or importing innovation, using innovation in production process, a sharing knowledge are important for a business. This process is called intellectual capital. In this study, we investigated formation of intellectual capital in hotels in the GAP region.

Keywords: *Hotels, Intellectual Capital, The Southeastern Anatolia Project (GAP.)*

GİRİŞ

Dünyamızda yaşanan küreselleşme sürecine bağlı olarak, siyasal, sosyo-kültürel, ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan etkileşim, kaçınılmaz olarak işletmeler üzerinde de etkili olmuştur. Bu etkinin sonucu olarak, insan odaklı yönetim anlayışları ön plana çıkmıştır. Buna bağlı olarak ta, işletmelerde beşeri kaynakların oluşturduğu değer, maddi sermayenin önüne geçmiştir. 1990 ve sonrasında, maddi olmayan fakat maddi varlıklardan daha fazla değer oluşturabilme özelliği olan ‘entelektüel sermaye’, işletmelerin pazar ortamındaki mücadelelerini kazanabilmelerinde önemli rol oynadığı söylenebilir. Bu yeni kavram, yönetim bilimine yenilik getirmekle kalmamış, mevcut işletme unsurlarının değişik anlamlar kazanmasını sağlamıştır; Chief Executive Officer (CEO/EO: Üst Düzey Yönetici)’larla birlikte Chief Knowledge Officer (CKO: Vizyon oluşturan yöneticiler)’lar görevlendirilmiş, insan kaynakları bölümü, çalışanların bilgi

ve becerilerini yönetmekle sorumlu tutulmuştur. Beşeri kaynakların bilgi birikimi, tecrübe, yetenek ve öğrenmeye bağlı oluşturduğu değer, konu ile ilgili bilim adamlarınca entelektüel sermaye olarak adlandırılmaktadır. İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve beşeri sermaye olmak üzere üç ana unsurdan oluşan entelektüel sermaye, tarım, sanayi ve hizmet sektörlerde faaliyet gösteren tüm işletmeler açısından önemli bir değer haline gelmektedir. Özellikle önemli ölçüde insan odaklı bir yapıdan oluşan hizmet sektöründe, entelektüel sermayenin yeri daha da vurgulanabilir.

Güney Doğu Anadolu Projesi (GAP) kapsamında kalan iller, GAP ile önemli bir konuma sahip olmuşlar ve bu illerde faaliyet tarım, sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerine GAP öncesi ve GAP sonrası karşılaştırmaları içeren çok değişik araştırmalara konu olmuştur. Bu çerçevede yapılan bu araştırma, hizmet sektörü altında insan odaklı bir yapı oluşturan otel işletmelerinde, entelektüel sermayenin oluşumunun incelenmesinin GAP bölgesi açısından önemli bir sonuç oluşturacağı amacını taşımaktadır.

Araştırma, GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren ve değişik sınıflardaki (yıldız sayısı) 50 otel işletmesini kapsamaktadır. Araştırma kapsamında yer alan otel işletmeleri ile yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilen anketler, SPSS ile otellerin sınıflarına göre (yıldız sayısı) bulgular crosstab şeklinde tablolaştırılmış, bu bulgular oluşturulan bağımlı ve bağımsız değişkenlere göre Pearson Korelasyon Testi ile analiz edilerek yorumlanmıştır.

2. Entelektüel Sermaye Kavramı ve Unsurları

2.1. Entelektüel Sermaye Kavramı

Entelektüel sermaye kavramı ilk olarak Haziran 1991’de Thomas A. Stewart tarafından kaleme alınan Brainpower (beyin gücü) makalesiyle gündeme gelmiştir. Ancak Michael Kalecki tarafından yıllar önce yazılan bir makalede entelektüel sermaye kavramının kullanılmış olması ve Hiroyuki Itami’nin 1980 yılında yayınlanan ‘Mobilizing Invisible Assets’ adlı çalışması görünmeyen varlıkların işletmeler açısından önemini vurgulaması da dikkat çekicidir. Thomas A. Stewart Fortune dergisinde yayınladığı bir makalede entelektüel sermayeyi ‘işletme çalışanlarının bildiği ve işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan her şey’ olarak tanımlamıştır. Stewart daha sonra, 1997 yılında yayınladığı ‘Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği’ adlı kitabında entelektüel sermayeyi ‘zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzeme, yani bilgi, enformasyon, entelektüel varlık ve deneyim’ olarak tanımlamıştır¹.

R.L.Williams ve M.R.Bukowitz’e göre entelektüel sermaye bilginin tüm şeklidir². Annie Brooking’e göre entelektüel sermaye ‘işletmenin faaliyetini sürdürebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıkların tümü’dür³. Scandia AFS şirketinin entelektüel sermaye yöneticisi Leif Edvinsson’a göre entelektüel sermaye ‘değere

¹Thomas A. Stewart, *Entelektüel Sermaye- Kuruluşların Yeni Zenginliği*, (Çev. Nurettin Elhüseyni), (İstanbul: Bzd Yayıncılık,1997), s. 20.

²Famil Şamiloğlu, *Entelektüel Sermaye*, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2002), s. 69.

³Annie Brooking, *Intellectual Capital*, (England: Thomson Business Press, 1996), s. 12.

dönüştürülebilir bilgi'dir. Nick Bontis'e göre entelektüel sermaye 'bir işletmenin piyasa değeri ile varlıklarının tekrar yenileme değeri arasındaki fark'tır⁴. Sullivan'a göre ise 'kazanca dönüştürülebilir bilgi'dir⁵.

Klein ve Prusak'ın tanımı ise 'daha yüksek değerli bir varlık üretmek üzere formelleştirilmiş, elde edilmiş ve harekete geçirilmiş malzeme' şeklindedir. Klein ve Prusak'ın entelektüel sermaye tanımında ifade ettikleri 'entelektüel malzeme' kavramı önemlidir. Çünkü bir kağıda not edilmiş bir adres, evrak dosyalarının altında kalmış bir rapor, işe giderken yolda arkadaşlarla yaşanan beyin fırtınası, telefonla bağlantı kuramayan bir satış temsilcisinin öğrendiği acil bir haber; bütün bunlar entelektüel malzemedir ama hiçbirisi sermaye değildir. Kayıt altına alınmamış bir fikir ya da düpedüz bir enformasyon unsuru, tıpkı bir tuğla yığınının fabrika olmadığı gibi bir varlık değildir⁶.

Entelektüel sermaye, kara dönüştürülebilir bilgidir ve bu bilgi, işletmenin fikirlerinin, yeniliklerinin, teknolojilerinin, genel bilgilerinin, bilgisayar programlarının, dizaynlarının, veri kullanma yeteneklerinin, ilişkilerinin, süreçlerinin, yaratıcılıklarının ve yayınlarının bir bütünüdür⁷.

Geleneksel muhasebe anlayışına göre entelektüel sermaye, 'bir şirketin defter değeriyle piyasa değeri arasındaki fark'tır denilebilir. Buna göre entelektüel sermaye bilançoda görünmeyen varlıkları kapsar, ölçülemeyeni ölçer⁸. İşletmelerin piyasa değerleri ile defter değerleri arasındaki farkı, uzun yıllar boyunca şerefiye (goodwill) kavramı ile açıklanmaya çalışılmış olup şerefiye, patentler, ticari markalar ve telif hakları gibi kavramların bu farkı açıklamakta yeterli olmadığı görülmektedir⁹. Piyasa işletmeyi bir bütün olarak değerler, işletmenin alış fiyatı ile tüm varlıkların değeri arasındaki fark şerefiye olarak adlandırılır. Kuramsal olarak şerefiye, alıcının edinilen işletmenin tüm varlıklarının (maddi ve maddi olmayan) gerçeğe uygun değerlerinin üzerinde vermiş olduğu primdir. Uygulamada geleneksel muhasebe, maddi olmayan varlıkları nadiren değerler. Genellikle maddi varlıkların gerçeğe uygun değerleri belirlenir ve onun dışındaki herşey şerefiye olarak nitelendirilir ve sadece alıcının kayıtlarında görünür¹⁰. Muhasebe kuralları yapısı itibarıyla defter değerini satış fiyatından çıkarma ve aradaki farkı şerefiye olarak adlandırmaktan öteye gitmez. Yani şerefiye kavramı entelektüel sermayenin anlamına karşılık gelmekten çok uzaktır. Bilgi ekonomisine geçiş sürecinde, işletmelerin defter değerleri ile piyasa değerleri arasındaki

⁴Nick Bontis, 'There Is A Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically', (Business Quarterly, Summer 1996), s. 40.

⁵Patrick H. Sullivan, Introduction to Intellectual Capital Management, Profiting from Intellectual Capital, (USA: 1998), s. 4.

⁶Stewart, *Entelektüel Sermaye...*, s.111.

⁷Gülçin Büyükoçkan, '*Entellektüel Sermaye Yönetimi*', (*Kal-Der Forum Dergisi*, Yıl.2 Sayı.6 Nisan-Mayıs: 2002), s. 36.

⁸Saime Önce, *Muhasebe Bakış Açısı İle Entelektüel Sermaye*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları,1999), s. 14.

⁹Metin Kamil Ercan vd., *Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye*, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2003), s. 97.

¹⁰Önce, *Muhasebe Bakış...*, s. 15.

fark giderek artmıştır. Özellikle bilgi şirketlerinde toplam varlıklar içerisinde maddi olmayan varlıkların oranı yüksek boyutlara ulaşmıştır¹¹.

Entelektüel sermaye, işletmenin başarılı bir işletme olarak yaşamını devam ettirmesini mümkün kılan orijinal hareket tarzı belirlemede yeni ve sürekli değişen oluşumlara yanıt verebilmek için varlıkların dağılımını kolektif olarak yeniden düzenleme yeteneği olduğu kadar işletme üyelerinin hem çevreyle ilgili fırsatlardaki hem de tehlikelerdeki değişiklikleri anlama, analiz etme ve faaliyette bulunma yeteneğidir. Entelektüel sermaye, işletmenin işlevlerini nasıl dizayn etmesi ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için neyi korumak zorunda olduğunu belirlemesi için gerekli, uygulamaya geçirilmiş fikirlerden oluşur. İşletmenin daha iyi dizayn edilmesi ve daha iyi işler görmesi onun performansını ve rekabet avantajını gösterir¹².

Tablo 1’de, işletmenin içindeki saklı değerleri ve piyasa değeri-defter değeri farkını ortaya koyan veriler yer almaktadır.

Tablo 1:

Sektörlerinde Lider Konumundaki Firmaların Değer Karşılaştırmaları

FİRMA	PIYASA DEĞERİ (Milyar \$)	NET DURAN VARLIKLAR (Milyar \$)	YENİLEME DEĞERİ (Milyar \$)	SAKLI DEĞER Yenileme Değeri/Piyasa Değeri (%)
Coca-Cola	148	6	15	90
Microsoft	119	7	18	85
Intel	113	17	43	62
GE	169	31	77	54
Exxon	125	43	107	14

Kaynak: Ercan vd., *Değere Dayalı...*, s.97.

Artık en güçlü şirketler en büyük maddi ve finansal varlıklara sahip olanlar değil entelektüel sermayelerini güçlendirebilen ve bu sermayeyi en etkin biçimde yönetebilen ve kullanabilen şirketlerdir¹³.

Entelektüel sermayenin önemini ortaya çıkaran noktalar; enformasyon teknolojisindeki devrim ve enformasyon toplumu, bilginin öneminin artması ve bilgi temelli ekonomi, personel aktiviteleri modellerindeki değişim ve bilgi ağı toplumu, yaratıcılık ve yeniliğin, rekabetin başlıca belirleyicisi olarak ortaya çıkmasıdır¹⁴. Leif

¹¹ Ercan vd., *Değere Dayalı...*, s.v96.

¹² Önce, *Muhasebe Bakış...*, ss. 14-15.

¹³ Büyüközkan, *Entellektüel...*, s. 35.

¹⁴ James Guthrie, 'Intellectual Capital: Australian Annual Practices', *Journal of Intellectual Capital*, (Bradford: MCB University Pres, 2000), s. 28.

Edvinsson'un hesaplamalarına göre, kuruluşların çoğunda entelektüel sermaye değerinin fiziksel ve finansal sermaye değerine oranı beşe bir ile on altıya bir oranında değişiyor¹⁵.

Günümüzde çalışanlar organizasyonun ayrılmaz bir parçasıdır. Geçmişte ise sadece birer personel olarak görülüyorlardı. İnsan kaynakları uzmanları entellektüel sermaye avantajının yaratılmasında önemli işleve sahiptirler. Hala çalışanların organizasyona getirdikleri gerçek değer anlaşılması liderlerin sorumluluğundadır. Eğer bu olmazsa o zaman asla sorunsuz işleyişe, etkili organizasyona sahip olunamayacaktır¹⁶. Entelektüel varlık değer yaratan bilgidir (lisanslı patentler, uygulanan know-how). Entelektüel mülkiyet, yasal sahiplik taşıyan bilgidir. Entelektüel sermaye ise değer yaratma potansiyeli olan bilgidir. Yani çalışanlarda, süreçlerde ve müşterilerde vücut bulan fikirlere. Entelektüel sermaye işletme örgütü için değerli olan bir şeye dönüşebilen bilgiyi temsil eder. Bu dinamik bilgi dönüşümü sürecinde ana etkenler insanlar, teknolojiler ve işletmenin örgüt yapısıdır.

Ross ve Ross (1997)'a göre, entelektüel sermaye ile ilgili çalışmaların kuramsal olarak ulaştığı ortak sonuçlar şöyle özetlenebilir¹⁷;

- Entelektüel sermaye, işletme bilançosundan tam olarak elde edilemeyen görünmeyen varlıkların toplamıdır.
- Entelektüel sermaye, işletmelerin rekabet üstünlüğünün kalıcılığının sağlanmasının temel kaynağıdır.
- İşletmenin entelektüel sermayesinin yönetimi önemli bir yönetsel sorumluluktur.
- Entelektüel sermayedeki artış veya azalış entelektüel performans olarak adlandırılabilir, ölçülebilir ve görünür hale getirilebilir.

2.2. Entelektüel Sermayenin Unsurları

Konu üzerinde çalışan uzmanlar, entelektüel sermayenin insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri (ilişkisel) sermayesi olmak üzere üç temel unsurdan oluştuğu konusunda görüş birliği içerisinde¹⁸. Genel kabul görmüş bir sınıflandırma olarak, Göran Ross ve Johan Ross'un entelektüel sermaye sınıflandırması aşağıdaki gibidir.

¹⁵ Stewart, *Entelektüel Sermaye...*, s. 107.

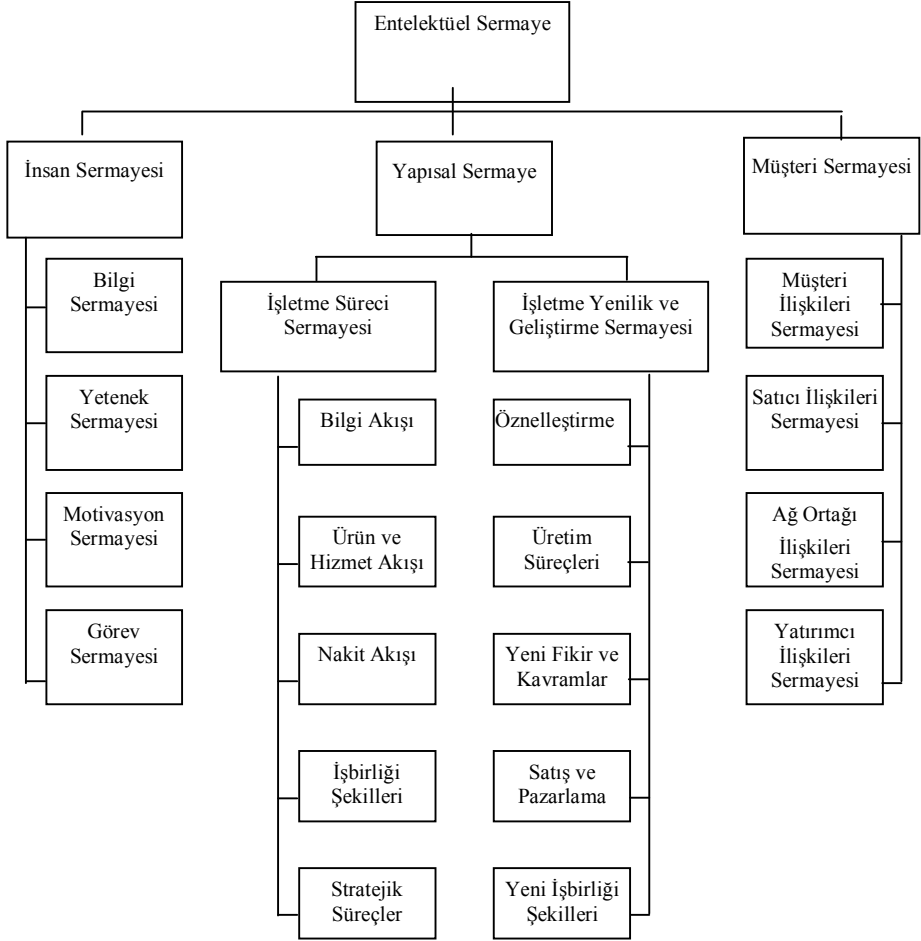
¹⁶ Şamiloğlu, *Entelektüel ...*, s. 77.

¹⁷ Filiz Bilmedik, 'Entelektüel Sermaye', (http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/inka_entelser.htm: 2006).

¹⁸ Mustafa Üç, 'Entelektüel Sermaye ve Unsurları', (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=581: 2006), s. 4; Nevin Yörük vd., 'Entelektüel Sermayenin, Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC) Yöntemi Kullanılarak Ölçülmesi: Türk Otomotiv Sektörü Örneği', *VIII. Ulusal Finans Sempozyumu* (27-28 Ekim), (İstanbul: Bildiriler Kitabı, 2004), s. 338.

Şekil 1:

Göran Ross ve Johan Ross'un Entelektüel Sermaye Sınıflandırması

**Kaynak:** Ross ve Ross, 1997, s.416.**2. 2. 1. İnsan Sermayesi**

Bilgi toplumunda insan doğrudan doğruya toplumun amblemi, simgesi, bayrağıdır¹⁹. İnsan faktörünün gelişme sürecinde öneminin artmasıyla yani bilgi teknolojisinin gelişimi ile bilgi toplumuna geçiş sürecinde uluslar arası alanda sürdürülebilir kalkınma, insani kalkınma gibi insanın refah düzeyi ve yaşam

¹⁹ Peter F. Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum* (Çev. Belkıs Çorakçı), (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1993), s. 293.

standartlarının yükseltilmesi ve daha kaliteli yaşam sağlanması gibi insana ve insanın niteliğinin gelişmesine öncelik veren gelişme stratejilerinin ön plana çıktığı görülmektedir²⁰.

Entelektüel sermayenin unsurlarını sınıflandıran uzmanlardan biri olan Nick Bontis'e göre, insan sermayesi bir örgütte bireysel düzeyde varolan bilgi stokudur. Bütün bilgi sadece işgörenlerin kafasında varolmaz, firmanın işlemleri, stratejileri, taktikleri gibi, işgörenler eve gittiğinde geride kalan bilgi yapısal bilgidir. Müşteri sermayesi ya da ilişki sermayesi ise müşteri ve ham madde ilişkileri, pazarlama kanalları ve bilgisi, hükümet ve sanayi ilişkilerinin etkilerini anlama gücü demektir²¹. Bontis insan sermayesini; bireysel olarak kişinin kalıtsal özellikleri, eğitimi, tecrübesi ile hayat ve işletme hakkındaki tutumlarının kombinasyonundan oluşan, çalışanların bilgeliğini kullanarak en iyi çözümleri yaratmada işletmenin kolektif yeteneğini ortaya çıkaran bir olgu olarak nitelemektedir²². Gratham'a göre; insan sermayesi, işletmenin sorunlarını çözmek için sahip olduğu toplam insan yeteneğidir. Bir başka deyişle bir işletmenin insan sermayesi, çalışanlarının bilgileri işletme sorunlarına uygulayabilme yeteneğidir²³. Luthy'e göre insan sermayesi insanın kendisidir. Bu yüzden örgütler insan sermayesine sahip olamazlar, onu ancak kiralayabilirler. İnsan sermayesi çalışanlar ayrıldıklarında işletmeden ayrılır. İnsan sermayesi bir örgüt için yaratıcılık ve yenilik ile ölçülebilecek olan, örgütün sahip olduğu insan kaynağının ne derece etkin kullanıldığını içermektedir²⁴. Hubert Saint-Onge, insan sermayesini müşterilere çözümler üretmek için çalışanların ihtiyaç duyduğu yeteneklerdir şeklinde tanımlamaktadır²⁵.

İnsan sermayesi, işletme çalışanlarının sahip oldukları bilgilerin, yeteneklerin ve deneyimlerin değeri olup, organizasyonel yenilik ve yenileme sürecinin temel kaynağını teşkil etmektedir²⁶. İnsan sermayesi, araştırma-geliştirmeden yüz yüze müşteri ilişkilerine kadar bir işletmenin yaratıcılık kaynağıdır. İnsan sermayesi, entelektüel sermayenin sadece bir dalı değil aynı zamanda onun deposu, kapasite kaynağı ve sınırlayıcı faktördür. Gerçekten, pek çok gelecek bilimcisi insan sermayesi sıkıntısının, girişim gelişiminin gelecek yüzyıldaki en büyük sınırlayıcı olduğuna inanmaktadır²⁷. İnsan sermayesi, insanın bilgisinin değeridir. Çalışanların meslekte buldukları sürenin uzunluğu, nitelikleri, temel yetkinlikleri belirli bir düzeyde

²⁰ M. Tunç, 'Kalkınmada İnsan Sermayesi, İç Getiri Oranı Yaklaşımı ve Türkiye Uygulaması' (DEÜ İİBF Dergisi: 1998), s. 103.

²¹ Şamiloğlu, *Entelektüel ...*, s. 82.

²² Bontis, 'There Is...', s. 3.

²³ G. E. Gratham, 'A Framework For the Management of Intellectual Capital in the Health Care Industry' (Journal of Health Care Finance: 1997), s.1.

²⁴ D. H. Luthy, 'Intellectual Capital and Its Measurement' (www.3bus.osaka_cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/25.htm: 2003), s.5.

²⁵ Hubert Saint-Onge, 'Human, structural and Customer Capital', Measuring & Valuing Intellectual Capital Conference (16-17 June), (London: 1998), s. 12.

²⁶ Ercan vd., *Değere Dayalı...*, s.110.

²⁷ Murat Ertuğrul, *Entelektüel Sermayenin İşletme Değeri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, (Eskişehir: 2000), s. 57.

bulunan insanların sayısı, içeride ya da dışarıda ortak çalışma gerektiren projelerde çalışan insanların sayısı insan kapitalini oluşturan unsurlardır²⁸.

Rekabetin gittikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin çok hızlı yaşandığı 21. yüzyıl işletmelerinin, mevcut paylarını koruyabilmelerinin, kabul edilebilir bir karla faaliyetlerini sürdürebilmelerinin, çağı yakalamalarının ve doğru kararlar alabilmelerinin anahtarını ‘insan’ ve ‘insan odaklı yönetim’ anlayışı oluşturmaktadır²⁹.

İnsan sermayesi, işletme çalışanlarının bireysel olarak kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri için sahip oldukları ve dolayısıyla kullandıkları bilgilerin, yeteneklerin ve yaratıcılık özelliklerinin bir araya toplanmış halidir. Bu sermaye türü, ayrıca, işletmenin sahip olduğu değerleri, işletme kültürünü ve felsefesini de içine alır. İşletme, insan sermayesini sahiplenemez çünkü bu sermaye işletme çalışanlarına aittir. İnsan sermayesi, doğal yetenek, eğitim ve deneyim sonucu kişinin sahip olduğu yaratıcı güçtür ve şirketlerde tek tek çalışanların sahip olduğunun toplamından daha fazladır³⁰.

Nobel ödüllü ekonomist Theodore W.Schultz, insan sermayesi kavramının önemini şu şekilde ifade etmiştir³¹: ‘İşgücü, toprak ya da sermaye artık, fakir insanların refahını artıracak temel üretim faktörleri olmaktan uzaklaşmış, üretim süreci içerisinde çalışanların yaşam kalitesinin artırılması ve bilginin geliştirilmesi ön plana çıkmıştır. Bu yöndeki gelişmeler ise, ancak insan sermayesine yapılacak yatırımlar neticesinde sağlanabilecektir’.

İnsan sermayesini oluşturan başlıca unsurlar know-how, eğitim, işe yönelik özellikler, işle ilişkili bilgi, iş değerlendirmesi, işle ilgili rekabet, girişimcilik gücü, yenilikçilik, süreç öncesi ve sonrası kavrama yeteneği, değişebilirlik şeklinde sıralanabilir³².

2. 2. 2. Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye, kişilerde oluşan bilgilerin kurumsallaştırılarak, örgüte aktarılıp örgüt hafızasının oluşturulmasına yönelik çabaları içeren sistemli çalışmalar olarak tanımlanır. Diğer bir ifade ile, yapısal sermaye, entelektüel sermayenin işletmece oluşturulabilecek ve gerçekten işletmeye ait olan bir unsurdur. İşletmenin maddi duran varlıklar kalemi altındaki arazi ve arsalar, binalar, tesis makine ve cihazlar, taşıtlar, demirbaşlar gibi varlıkları yapısal sermayesini oluşturur³³.

Edvinsson ve Malone, yapısal sermayeyi içerdiği farklı bileşenlerden dolayı örgüt sermayesi, süreç sermayesi ve yenilik sermayesi olarak gruplandırmışlardır. Örgütsel sermaye, örgütün iş yapma yeteneğini artıracak felsefesini ve sistemlerini içerir. Süreç sermayesi, mal ve hizmet dağıtımını sağlayan ve geliştiren teknikleri,

²⁸İsmet Barutçugil, *Bilgi Yönetimi*, (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002), s. 64.

²⁹Şamiloğlu, *Entelektüel ...*, s. 86.

³⁰Şamiloğlu, *Entelektüel ...*, ss. 85-86.

³¹Ercan vd., *Değere Dayalı...*, s.111.

³²Ertuğrul, *Entelektüel...*, s. 57; Maye Belyalova, *Entelektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, (Ankara: 2003), s. 32.

³³Belyalova, *Entellektüel...*, s. 33.

yöntemleri ve programları içerir. Yenilik sermayesi ise telif hakları ve ticari markalar gibi tescil edilmiş entelektüel mülkiyetle, işletmenin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerine devam etmesini sağlayan diğer tüm yetenek ve teorilerden oluşan entelektüel varlıkları içerir Yapısal sermaye, işletme çalışanlarının verimliliğini destekleyen donanım, yazılım, veri tabanları, organizasyonel yapı, patentler, markalar ve diğer benzer şeylerdir; bir başka ifadeyle işletme çalışanlarının mesailerini bırakıp evlerine gittiklerinde bürolarında bıraktığı herşeydir. Yapısal sermaye aynı zamanda, önemli müşterilerle kurulan ilişkiler bağlamında ortaya çıkan müşteri sermayesini de beraberinde getirir. İnsan sermayesinin aksine, yapısal sermaye işletme tarafından sahiplenilebilir ve dolayısıyla da ticari yapısı içinde kullanılabilir³⁴. Saint Onge'a göre yapısal sermaye, işletmenin piyasa beklentilerini karşılama yeteneğidir. Bontis ise, 'yapısal sermaye, çalışanları optimum entelektüel performans göstermeleri için destekleyen ve buna bağlı olarak işletmenin optimum performansı göstermesini sağlayan yapıdır' şeklinde tanımlamaktadır³⁵.

Yapısal sermaye unsurları, entelektüel mülkiyet ve onun dışında kalan üst yapı unsurları başlıklarına göre şöyle sıralanabilir³⁶: Entelektüel mülkiyet; patentler, telif hakları, dizayn hakları, ticari sırlar, ticari amblemler ve hizmet ile ilgili amblemlerdir. Üst yapı unsurları; yönetim felsefesi, işletme kültürü, yönetim süreçleri, bilgi sistemleri, ağ sistemleri ve finansal ilişkilerdir.

2.2.3. Müşteri Sermayesi

Müşteri sermayesi birçok bakımdan insan sermayesine benzer: İnsanlara sahip olmayacağınız gibi müşterilerinize de sahip olamazsınız. Ama tıpkı bir kuruluşun çalışanlarına sırf bireyler olarak değerlerini artırmaları için değil, şirket adına bilgi varlıkları yaratmaları için de yatırım yapmasında olduğu gibi, bir şirket ve müşterileri de müşterek ve şahsi mülkiyetlerindeki entelektüel sermayeyi geliştirebilirler³⁷. Müşteri sermayesi, hem mevcut hem de gelecekte elde edilmesi beklenen gelirler üzerinde önemli etkilere sahip bir sermaye türüdür. İşletme ile müşterileri arasındaki ilişkilerden kaynaklanan müşteri sermayesi, müşteri ilişkilerinin değeri ve bu değerın işletmeye olan katkısı olarak ifade edilmektedir. Müşteri sermayesi, müşteri varlığının artırılmasını destekleyen süreçleri, araçları ve teknikleri kapsamaktadır³⁸. Müşteri sermayesinin başlıca unsuru bilgidir. Bilginin güç haline geldiği günümüz koşullarında bu gücün mal akışları yönünde müşteriye doğru kayması entelektüel sermayeyi yönetmenin de bir ilkesi haline gelmiştir Müşteri ilişkilerinin teknolojideki gelişmelerin yanı sıra müşteri işbirliğinin pedagojik altyapısına daha fazla yatırım yapılması da hizmetin siparişi, dağıtımı ve kontrolünü daha kolay gerçekleştirmeyi sağlamaktadır. Bütün bunların sonucu olarak, müşterilere kendi çözümlerini somutlaştırabilme ve seçmede daha büyük

³⁴Şamiloğlu, *Entelektüel ...*, s. 89.

³⁵F. Şebnem Arıkboğa, *Entelektüel Sermaye*, (İstanbul: Derin Yayınları, 2003), s. 93.

³⁶Yörük vd., *Entelektüel...*, s. 339.

³⁷Stewart, *Entelektüel Sermaye...*, s. 217.

³⁸Ercan vd., *Değere Dayalı...*, s. 112.

fırsatlar verilmektedir. Gelişmelerin olumlu sonuçlar yaratması, müşteri bağlılığının artması ve ilişkilerin güçlenmesi müşteri sermayesini artırıcı etki yaratmaktadır³⁹.

Müşteri sermayesi yaratabilmek için uygulanabilecek pek çok yöntem bulunmaktadır. İşletmelerin müşteri ile birlikte çalışmasının işletmeye sağlayacağı faydaların farkında olmak, müşteriye yetki vermek, müşteriye özel mal ve hizmetleri sunabilmek, standart mal veya hizmet üreten kitle üretimleri yerine esnek üretim yapılarına sahip olmak, müşterinin işini öğrenmek ve kendi işini onlara öğretmek, işletmeler arası ilişkileri satıcı ve satın alıcının inisiyatifinden çıkarmak ve çok yönlü bir ilişkiye dönüştürmek bunlardan bazılarıdır⁴⁰.

3. GAP Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Oluşumu Üzerine Bir Araştırma

3. 1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, dünyanın en büyük entegre projelerinden biri olan GAP kapsamında yer alan illerde faaliyet gösteren otel işletmelerinde insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi şeklinde gruplandırılan entelektüel sermayenin oluşumunu ortaya koymayı amaçlamaktadır.

3. 2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma, GAP bölgesinde bulunan illeri kapsamakta olup, bu bölgede faaliyet gösteren otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.

3. 3. Araştırmanın Varsayımları

Anketi cevaplayan otel sahiplerinin, yöneticilerinin, ön büro/resepsiyon görevlilerinin anket sorularını doğru algıladıkları ve doğru cevapladıkları varsayılmıştır.

Ankete katılan otel işletmelerinde entelektüel sermayenin oluşumunda bağımsız ve bağımlı değişkenlere göre farklılıklar olduğu varsayılmıştır.

3. 4. Araştırmanın Hipotezi ve Değişkenleri

Otellerde ankete cevap verenlerin görevi, otelin sınıfı (yıldız sayısı) ve otelin kaç yıldır faaliyette oluşu (Bağımsız Değişkenler) ile hazırlanan anket formu kapsamında oluşturulan ve otel işletmelerinde entelektüel sermaye oluşumunu belirlemeye yönelik durumlar (Bağımlı Değişkenler) arasında ilişki vardır.

3. 5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi; örnek kütle seçimi, veri toplama yöntemi ve araştırma bulgularını değerlendirme yöntemlerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın ana kütlelerini, GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren otel işletmeleri oluşturmaktadır. Örnek kütle, ana kütlede "Basit Tesadüfi Örnekleme" yöntemi kullanılarak seçilen değişik illerden ve değişik sınıflardaki otel işletmelerinden oluşmaktadır..

Veri toplama yöntemi olarak 'anket' metodu seçilmiştir. Anketler yüz yüze görüşülerek yapılmıştır.

³⁹ Arıkboğa, *Entelektüel...*, ss. 102-105.

⁴⁰ Arıkboğa, *Entelektüel...*, ss. 105- 106.

Anket yoluyla elde edilen bulgular, SPSS kullanılarak ‘Crosstab’ yöntemi ile tablolaştırılarak değerlendirilmiş; bağımsız ve bağımlı değişkenler ‘Pearson Korelasyon Testi’ ile analiz edilerek, aralarındaki ilişkilerin kuvveti, yönü ve anlamlılığı belirlenmiştir.

3. 6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Analizi

Araştırma bulguları, örnek kütle kapsamında GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren değişik sınıflardaki 50 otel işletmesinde otel sahipleri, yöneticileri ve ön büro/resepsiyon görevlileri ile yapılan anketlerden elde edilmiştir. Elde edilen veriler, otellerin sınıflarına göre bilgisayar ortamında SPSS kullanılarak Crosstab yöntemi ile tablolaştırılarak değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırma bulguları, Pearson, Korelasyon Testi ile analiz edilmiştir.

3. 6. 1. Otelere İlişkin Genel Bulguların Değerlendirilmesi

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Faaliyette Bulunduğu İller: Tablo 2’de, ankete katılan otel işletmelerinin sınıflarına göre faaliyette bulunduğu iller verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, toplamda %38’i üç yıldızlı, %26’sı iki yıldızlı, %24’ü dört yıldızlı, %5’i beş yıldızlı ve %4’ü bir yıldızlıdır.

Tablo 2:

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Faaliyette Bulunduğu İller

SINIF	İL						TOPLAM
	Ş.Urfa	G.Antep	Diyarbakır	Adıyaman	Mardin	Batman	
Bir Yıldız	0	0	1	1	0	0	2 (%4)
	,0%	,0%	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
İki Yıldız	2	4	4	1	1	1	13 (%26)
	15,4%	30,8%	30,8%	7,7%	7,7%	7,7%	100,0%
Üç Yıldız	2	8	6	1	1	1	19 (%38)
	10,5%	42,1%	31,6%	5,3%	5,3%	5,3%	100,0%
Dört Yıldız	1	5	3	1	1	1	12 (%24)
	8,3%	41,7%	25,0%	8,3%	8,3%	8,3%	100,0%
Beş Yıldız	0	2	2	0	0	0	4 (%8)
	,0%	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
TOPLAM	5	19	16	4	3	3	50 (%100)
	10,0%	38,0%	32,0%	8,0%	6,0%	6,0%	100,0%

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Anketi Cevaplayanların Görevi: Tablo 3’te, ankete katılan otel işletmelerinin sınıflarına göre anketi cevaplayanların görevleri verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, toplamda % 60’ı yönetici, % 34’ü ön büro/resepsiyon görevlisi ve % 6’sı otel sahibidir.

Tablo 3:

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Anketi Cevaplayanların Görevi

SINIF	GÖREV			TOPLAM
	Ön büro/Resepsiyon	Yönetici	Otel sahibi	
Bir yıldız	1	1	0	2
	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
İki yıldız	5	7	1	13
	38,5%	53,8%	7,7%	100,0%
Üç yıldız	7	11	1	19
	36,8%	57,9%	5,3%	100,0%
Dört yıldız	2	9	1	12
	16,7%	75,0%	8,3%	100,0%
Beş yıldız	2	2	0	4
	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
TOPLAM	17	30	3	50
	34,0%	60,0%	6,0%	100,0%

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Hukuki Yapıları: Tablo 4'te, ankete katılan otel işletmelerinin sınıflarına göre hukuki yapıları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, toplamda %58'i anonim şirket, %24'ü şahıs şirketi ve %18'i limited şirket olarak faaliyet göstermektedir.

Tablo 4:

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Hukuki Yapıları

SINIF	HUKUKİ			TOPLAM
	A.Ş.	Limited Şirket	Diğer	
Bir yıldız	1	0	1	2
	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
İki yıldız	4	3	6	13
	30,8%	23,1%	46,2%	100,0%
Üç yıldız	10	5	4	19
	52,6%	26,3%	21,1%	100,0%
Dört yıldız	10	1	1	12
	83,3%	8,3%	8,3%	100,0%
Beş yıldız	4	0	0	4
	100,0%	,0%	,0%	100,0%
TOPLAM	29	9	12	50
	58,0%	18,0%	24,0%	100,0%

3. 6. 2. Otellerde İnsan Sermayesine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Entelektüel sermayenin unsurlarından insan sermayesi içerisinde değerlendirilebilecek olan üst düzey yöneticilerin eğitim düzeyi, anketi cevaplayanların entelektüel sermaye kavramını duymuş olmaları, işe alma sürecinde yetkili birim, personel seçimindeki en önemli kriter, işe yeni alınan personelin tecrübesini artırma yolu, personelin bilgi birikimini yetersiz hale getirecek durumlar, üst düzey yöneticilerin sektörde çalışma süresi ve eğitilmiş kişilerin sektörde istihdamının önemi incelenmiştir.

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Üst Düzey Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi: Otel işletmesinde üst düzey yöneticilerin eğitim düzeyi, entelektüel sermayenin unsurlarından olan insan sermayesi içerisinde değerlendirilebilir.

Tablo 5'te, ankete katılan otel işletmelerinin sınıflarına göre üst düzey yöneticilerinin eğitim düzeyi verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, toplamda %48'i lise mezunu, %36'sı üniversite mezunu, %10'u ilköğretim mezunu iken, %6'sı lisansüstü eğitim almıştır. Bu oranlar, otel işletmelerinde insan sermayesinin oluşumu açısından yetersiz görülebilir. Çünkü, üst düzey yöneticilerin yarısından fazlası (%54) ilköğretim-lise mezunu düzeyindedir. Oysa otel işletmeciliği, üniversite düzeyinde meslek eğitimi almış insan sermayesine gereksinim duyabilmektedir.

Tablo 5:

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Üst Düzey Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi

SINIF	EĞİTİM				TOPLAM
	İlköğretim	Lise	Üniversite	Lisansüstü	
Bir yıldız	0	2	0	0	2
	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
İki yıldız	3	8	2	0	13
	23,1%	61,5%	15,4%	,0%	100,0%
Üç yıldız	2	10	7	0	19
	10,5%	52,6%	36,8%	,0%	100,0%
Dört yıldız	0	3	8	1	12
	,0%	25,0%	66,7%	8,3%	100,0%
Beş yıldız	0	1	1	2	4
	,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
TOPLAM	5	24	18	3	50
	10,0%	48,0%	36,0%	6,0%	100,0%

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Anketi Cevaplayanların Entelektüel Sermaye Kavramını Duymuş Olmaları: Tablo 6'da, ankete katılan otel işletmelerinin sınıflarına göre anketi cevaplayanların entelektüel sermaye kavramını duyma oranları verilmiştir.

Tablo 6:

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Anketi Cevaplayanların Entelektüel Sermaye Kavramını Duymuş Olmaları

SINIF	ENTEL		TOPLAM
	Evet	Hayır	
Bir yıldız	1	1	2
	50,0%	50,0%	100,0%
İki yıldız	8	5	13
	61,5%	38,5%	100,0%
Üç yıldız	7	12	19
	36,8%	63,2%	100,0%
Dört yıldız	7	5	12
	58,3%	41,7%	100,0%
Beş yıldız	3	1	4
	75,0%	25,0%	100,0%
TOPLAM	26	24	50
	52,0%	48,0%	100,0%

Tabloda da görüldüğü gibi, toplamda % 52'si duyduğunu ve % 48'i duymadığını belirtmiştir. Bu oranlar, üst düzey yöneticilerin eğitim düzeyine paraleldir. Çünkü yarıya yakını (% 48), entelektüel sermaye kavramını duymamış ve eğitim düzeyi ilköğretim-lise olanların oranı da % 54'tür. Bu durum, otel işletmelerinde entelektüel sermayenin oluşumunu engelleyici bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre İşe Alma Sürecindeki Yetkili Birim: Tablo 7'de, ankete katılan otel işletmelerinin sınıflarına göre işe alma sürecindeki yetkili birimine ilişkin belirttikleri sonuçları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, toplamda işe alma sürecinde % 78 oranında üst düzey yönetici, % 12 oranında insan kaynakları departmanı ve % 10 oranında her ikisi birden karar vermektedir. Bu oranlar, otellerin gelenekselci bir yaklaşım içinde yönetildiğini ve çok büyük oranda üst düzey yöneticinin karar yetkisine sahip olduğunu, insan kaynakları departmanının çok az yetki sahibi olduğunu ve/veya insan kaynakları departmanı bulunmadığını ifade edebilir. Çağdaş yönetim anlayışında, yetki ve sorumluluk paylaşımının temel bir felsefe olduğu, insanlara güvenin başarı ve verimlilik getireceği üzerinde durulmaktadır. Bu durum, ankete katılan otel işletmelerinde entelektüel sermaye oluşumuna olumsuz bir etki yapabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 7:

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre İşe Alma Sürecindeki Yetkili Birim

SINIF	İŞEAL			TOPLAM
	üst düzey yönetici	insan kaynakları departmanı	her ikisi	
Bir yıldız	2	0	0	2
	100,0%	,0%	,0%	100,0%
İki yıldız	12	1	0	13
	92,3%	7,7%	,0%	100,0%
Üç yıldız	17	1	1	19
	89,5%	5,3%	5,3%	100,0%
Dört yıldız	6	3	3	12
	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Beş yıldız	2	1	1	4
	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
TOPLAM	39	6	5	50
	78,0%	12,0%	10,0%	100,0%

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Personel Seçimindeki En Önemli Kriter: Tablo 8'de, ankete katılan otel işletmelerinin sınıflarına göre personel seçimindeki en önemli kritere ilişkin belirttikleri sonuçları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, toplamda ankete katılan otel işletmelerinin % 42'si süre itibariyle sektördeki tecrübesini, % 40'ı eğitim geçmişinin sektöre uygunluğunu, % 12'si referanslarını, % 4'ü fiziki özelliklerini ve % 2'si yaşını personel seçimindeki en önemli kriter olarak belirtmiştir. Bu oranlar, otellerin büyük oranda (% 82) sektörün yapısına uygun bir kriter oluşturduğunu göstermektedir. Bu durum, ankete katılan otel işletmelerinde entelektüel sermayenin oluşumuna olumlu katkı sağlayabilecek bir sonuç olarak yorumlanabilir.

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre İşe Yeni Alınan Personelin Tecrübesin Artırma Yolu: Tablo 9'da, ankete katılan otel işletmelerinin sınıflarına göre işe yeni alınan personelin tecrübesini artırma yoluna ilişkin belirttikleri sonuçlar verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, toplamda ankete katılan otel işletmelerinin, yeni personelin öncelikle % 60'ı bir dizi eğitim programına tabi tutulması gerektiğini, % 32'si bir süre daha tecrübeli personelin yanında çalıştırılması gerektiğini, % 4'ü zamana bırakılması gerektiğini ve % 4'ü iş ile ilgili daha çok sorumluluk verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu oranlar, otellerin büyük oranda (% 92) sektörün yapısına uygun tecrübe artırma yolu oluşturduğunu göstermektedir.

Tablo 8:

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Personel Seçimindeki En Önemli Kriter

SINIF	ELSEÇ					TOPLAM
	Süre itibarıyla sektördeki tecrübesi	Eğitim geçmişinin sektöre uygunluğu	Fiziki özellikler	Referansları	Yaşı	
Bir yıldız	2	0	0	0	0	2
	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
İki yıldız	6	2	2	3	0	13
	46,2%	15,4%	15,4%	23,1%	,0%	100,0%
Üç yıldız	6	9	0	3	1	19
	31,6%	47,4%	,0%	15,8%	5,3%	100,0%
Dört yıldız	5	7	0	0	0	12
	41,7%	58,3%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Beş yıldız	2	2	0	0	0	4
	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
TOPLAM	21	20	2	6	1	50
	42,0%	40,0%	4,0%	12,0%	2,0%	100,0%

Tablo 9:

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre İşe Yeni Alınan Personelin Tecrübesin Artırma Yolu

SINIF	TECRÜBE				TOPLAM
	Bir süre daha tecrübeli personelin yanında çalıştırılmalı	Bir dizi eğitim programına tabi tutulmalı	Zamana bırakılmalı	İş ile ilgili daha çok görev ve sorumluluk verilmeli	
Bir yıldız	1	1	0	0	2
	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
İki yıldız	5	6	1	1	13
	38,5%	46,2%	7,7%	7,7%	100,0%
Üç yıldız	8	9	1	1	19
	42,1%	47,4%	5,3%	5,3%	100,0%
Dört yıldız	2	10	0	0	12
	16,7%	83,3%	,0%	,0%	100,0%
Beş yıldız	0	4	0	0	4
	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
TOPLAM	16	30	2	2	50
	32,0%	60,0%	4,0%	4,0%	100,0%

Otellerin bölgedeki eğitim düzeyinin düşüklüğünden kaynaklanan bir sorunla karşı karşıya kaldıkları göz önünde bulundurulduğunda, sektöre uygun ve eğitilmiş kalifiye personel bulabilmelerinin güçlüğünden dolayı yeni personelin bir dizi eğitim programına tabi tutulması gerektiği (% 60) şeklindeki değerlendirmeleri, tecrübe artırma yolu olarak görülmesinin önemli bir gerekçesi olarak değerlendirilebilir. Bu durum, ankete katılan otel işletmelerinde entelektüel sermayenin oluşumuna olumlu katkı sağlayabilecek bir sonuç olarak yorumlanabilir.

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Personelin Bilgi Birikimini Yetersiz Hale Getirecek Durumlar: Tablo 10'da, ankete katılan otel işletmelerinin sınıflarına göre personelin bilgi birikimini yetersiz hale getiren durumlara ilişkin belirttikleri sonuçlar verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, toplamda ankete katılan otel işletmelerinin % 42'si otel işletmeciliği ile ilgili yeni tekniklerin uygulanmasının, % 22'si sosyo-kültürel faktörlerin, % 20'si rakiplerinin bilgi birikimini artırmalarının ve % 16'sı teknolojik gelişmelerin personelin bilgi birikimini yetersiz hale getirdiğini belirtmiştir. Bu oranlar, her açıdan hızlı bir gelişim ve değişim yaşanan dünyamızda, diğer sektörlerin olduğu gibi otel işletmeciliğinin de bu gelişim ve değişimin etkisinde kaldığının sonucu olarak yorumlanabilir. Ancak, burada önemli bir oran olarak sosyo-kültürel faktörlerin (% 22) ortaya çıktığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak bölgenin feodal yapısı gösterilebilir. Bu durumlar, ankete katılan otel işletmelerinin sektörel gelişmeleri çok yakın bir şekilde takip etmelerinin zorunluluğunu ortaya çıkardığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda, entelektüel sermayenin oluşumuna katkı sağlayabilmesinin gereği olarak ta görülebilir.

Tablo 10:

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Personelin Bilgi Birikimini Yetersiz Hale Getirecek Durumlar

SINIF	BILGIZAY				TOPLAM
	Sosyo-kültürel faktörler	Teknolojik gelişmeler	Rakiplerin bilgi birikimini artırmaları	Otel işletmeciliği ile ilgili yeni tekniklerin uygulanması	
Bir yıldız	0	0	2	0	2
	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
İki yıldız	2	4	1	6	13
	15,4%	30,8%	7,7%	46,2%	100,0%
Üç yıldız	5	3	3	8	19
	26,3%	15,8%	15,8%	42,1%	100,0%
Dört yıldız	2	1	2	7	12
	16,7%	8,3%	16,7%	58,3%	100,0%
Beş yıldız	2	0	2	0	4
	50,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
TOPLAM	11	8	10	21	50
	22,0%	16,0%	20,0%	42,0%	100,0%

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Üst Düzey Yöneticinin Sektörde Çalışma Süresi: Tablo 11’de, ankete katılan otel işletmelerinin sınıflarına göre üst düzey yöneticilerin sektörde çalışma süreleri verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, toplamda üst düzey yöneticilerin % 48’i 10 yıl ve daha fazla süreli, % 24’ü 1-3 yıl süreli, % 14’ü 7-9 yıl süreli ve % 14’ü 4-6 yıl süreli sektörde çalıştığı belirlenmiştir. Bu oranlar, ankete katılan otel işletmelerinde entelektüel sermayenin oluşumuna olumlu katkı sağlayabilecek oranlar olarak yorumlanabilir. Çünkü, üst düzey yöneticilerin yaklaşık yarısı (% 48) 10 yıl ve fazla süreli sektörde çalışmaktadır. Üst düzey yöneticilerin sektöre ilişkin bilgi birikimleri ve tecrübeleri entelektüel sermayenin oluşu açısından önemli bir avantaj olarak değerlendirilebilir.

Tablo 11:

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Üst Düzey Yöneticinin Sektörde Çalışma Süresi

SıNıF	YÖNÇALIŞ				TOPLAM
	1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10 yıl ve fazlası	
Bir yıldız	0	0	1	1	2
	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
İki yıldız	3	1	2	7	13
	23,1%	7,7%	15,4%	53,8%	100,0%
Üç yıldız	6	3	2	8	19
	31,6%	15,8%	10,5%	42,1%	100,0%
Dört yıldız	2	3	1	6	12
	16,7%	25,0%	8,3%	50,0%	100,0%
Beş yıldız	1	0	1	2	4
	25,0%	,0%	25,0%	50,0%	100,0%
TOPLAM	12	7	7	24	50
	24,0%	14,0%	14,0%	48,0%	100,0%

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre İyi Eğitilmiş Kişilerin Sektörde İstihdamının Önemi: Tablo 12’de, ankete katılan otel işletmelerinin sınıflarına göre iyi eğitilmiş kişilerin sektörde istidam edilmesinin önemine ilişkin belirttikleri sonuçlar verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, iyi eğitilmiş kişilerin sektörde istihdamını toplamda ankete katılan otel işletmelerinin % 46’sı çok önemli, % 18’i az önemli, % 16’sı oldukça önemli, % 14’ü önemli ve % 6’sı çok az önemli olarak belirtmişlerdir. Bu oranlar, ankete katılan otel işletmelerinde entelektüel sermaye oluşumuna katkı sağlayabilecek sonuçlar şeklinde yorumlanabilir. Çünkü, entelektüel sermayenin temelini önemli ölçüde bilgi oluşturmada ve otel işletmelerinin büyük bir kısmı (% 76) eğitilmiş personelin istihdamını önemli bulmaktadır.

Tablo 12:

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre İyi Eğitilmiş Kişilerin Sektörde İstihdamının Önemi

SINIF	EĞİTİŞ					TOPLAM
	Çok önemli	Oldukça önemli	Önemli	Az önemli	Çok az önemli	
Bir yıldız	0	0	1	0	1	2
	,0%	,0%	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
İki yıldız	3	1	3	5	1	13
	23,1%	7,7%	23,1%	38,5%	7,7%	100,0%
Üç yıldız	10	4	1	3	1	19
	52,6%	21,1%	5,3%	15,8%	5,3%	100,0%
Dört yıldız	9	1	1	1	0	12
	75,0%	8,3%	8,3%	8,3%	,0%	100,0%
Beş yıldız	1	2	1	0	0	4
	25,0%	50,0%	25,0%	,0%	,0%	100,0%
TOPLAM	23	8	7	9	3	50
	46,0%	16,0%	14,0%	18,0%	6,0%	100,0%

3.6.3. Otellerde Yapısal Sermayeye İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Entelektüel sermayenin unsurlarından yapısal sermaye içerisinde değerlendirilebilecek olan otellerin yatak kapasiteleri ve faaliyette bulunduğu süreler incelenmiştir.

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Sahip Oldukları Yatak Kapasitesi: Tablo 13'te, ankete katılan otel işletmelerinin sınıflarına göre sahip oldukları yatak kapasiteleri verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, toplamda ankete katılan otel işletmelerinin % 42'si 51-100, % 24'ü 101-150, % 14'ü 1-50, % 12'si 151-200 ve % 8'i 200'den fazla yatak kapasitesine sahip olduğunu belirtmiştir. Bu oranlar, ankete katılan otel işletmelerinin yarısından fazlasının küçük kapasiteli (% 56'sı 1-100 yatak kapasiteli) işletmeler olduğunu göstermektedir.

Tablo 13:

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Sahip Oldukları Yatak Kapasitesi

SINIF	YATAK					TOPLAM
	1-50	51-100	101-150	151-200	200'den fazla	
Bir yıldız	2	0	0	0	0	2
	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
İki yıldız	3	8	2	0	0	13
	23,1%	61,5%	15,4%	,0%	,0%	100,0%
Üç yıldız	1	9	4	4	1	19
	5,3%	47,4%	21,1%	21,1%	5,3%	100,0%
Dört yıldız	1	2	6	2	1	12
	8,3%	16,7%	50,0%	16,7%	8,3%	100,0%
Beş yıldız	0	2	0	0	2	4
	,0%	50,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
TOPLAM	7	21	12	6	4	50
	14,0%	42,0%	24,0%	12,0%	8,0%	100,0%

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Faaliyette Bulunduğu Süreler: Tablo 14’te, ankete katılan otel işletmelerinin sınıflarına göre faaliyette bulunduğu süreler verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, toplamda ankete katılan otel işletmelerinin % 38’i 1-5 yıl süreli, % 24’ü 6-10 yıl süreli, % 18’i 11-15 yıl süreli, % 14’ü 20 yıldan fazla süreli ve % 6’sı 16-20 yıl süreli faaliyette olduğu belirlenmiştir. Bu oranlar, bölgede otel işletmeciliğinin gelişme sürecinde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çünkü, ankete katılan otel işletmelerinin yaklaşık 2/3’ünün (% 62) 1-10 yıl aralığında faaliyettedir.

Tablo 14:

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Faaliyette Bulunduğu Süreler

SINIF	KAÇYIL					TOPLAM
	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	20 yıldan fazla	
Bir yıldız	1	1	0	0	0	2
	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
İki yıldız	3	4	3	1	2	13
	23,1%	30,8%	23,1%	7,7%	15,4%	100,0%
Üç yıldız	7	4	3	1	4	19
	36,8%	21,1%	15,8%	5,3%	21,1%	100,0%
Dört yıldız	7	2	1	1	1	12
	58,3%	16,7%	8,3%	8,3%	8,3%	100,0%
Beş yıldız	1	1	2	0	0	4
	25,0%	25,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
TOPLAM	19	12	9	3	7	50
	38,0%	24,0%	18,0%	6,0%	14,0%	100,0%

3. 6. 4. Otellerde Müşteri Sermayesine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Entelektüel sermayenin unsurlarından müşteri sermayesi içerisinde değerlendirilebilecek olan otel işletmeciliği ile ilgili yatırım yapılması gereken en önemli alan, müşterilerle tartışan personele karşı gösterilen alınan tavır ve personelin müşteriler tarafından en çok beğenilen tutum ve davranışları incelenmiştir.

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Otel İşletmeciliğinde Yatırım Yapılması Gereken En Önemli Alan: Tablo 15’te, ankete katılan otel işletmelerinin sınıflarına göre otel işletmeciliğinde yatırım yapılması gereken en önemli alana ilişkin belirttikleri sonuçlar verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, toplamda ankete katılan otel işletmelerinin % 50’si eğitimli insan kaynaklarını, % 20’si teknoloji-bilişimi, % 16’sı finansal kaynakları ve % 14’ü müşterileri otel işletmeciliğinde yatırım yapılması gereken en önemli alan olarak belirtmiştir. Bu oranlar, otel işletmeciliğinde sektör açısından eğitimli insan kaynaklarının öneminin bilindiği, ancak bütün işletmelerin yaşama kaynağı olan müşterilerin göz ardı edildiği şeklinde yorumlanabilir. Özellikle hizmet işletmelerinde mevcut müşterinin korunması ve müşteri potansiyelinin artırılması açısından müşterilere yönelik yatırımlar çok önemli yatırım alanı olarak

değerlendirilmelidir. Buna göre, entelektüel sermayenin bir unsuru olan müşteri sermayesinin ankete katılan otel işletmelerinde oluşumunun yeterli düzeyde olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 15:

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Otel İşletmeciliğinde Yatırım Yapılması Gereken En Önemli Alan

SINIF	YATIRIM				TOPLAM
	Teknoloji-bilişim	Eğitilmiş insan kaynakları	Finansal kaynakları	Müşteriler	
Bir yıldız	1	1	0	0	2
	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
İki yıldız	6	3	3	1	13
	46,2%	23,1%	23,1%	7,7%	100,0%
Üç yıldız	1	9	4	5	19
	5,3%	47,4%	21,1%	26,3%	100,0%
Dört yıldız	1	10	0	1	12
	8,3%	83,3%	,0%	8,3%	100,0%
Beş yıldız	1	2	1	0	4
	25,0%	50,0%	25,0%	,0%	100,0%
TOPLAM	10	25	8	7	50
	20,0%	50,0%	16,0%	14,0%	100,0%

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Müşterilerle Tartışan Personele Karşı Alınan Tavrı: Tablo 16'da, ankete katılan otel işletmelerinin sınıflarına göre müşterilerle tartışan elemana karşı ortaya konulan tavra ilişkin belirttikleri sonuçlar verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, toplamda ankete katılan otel işletmelerinin % 30'u personeli dinleyerek sorunu anlamaya çalışacağını, % 28'i hem personeli ve hem de müşteriyi dinleyerek sorunu anlamaya çalışacağını, % 26'sı müşteriyi dinleyerek sorunu anlamaya çalışacağını, % 12'si personeli müşteri ile tartışmaması için uyaracağını ve % 4'ü de personelin işine son vereceğini belirtmiştir. Bu oranlar, çağdaş işletmecilik anlayışında müşteri odaklı gelişen politikanın henüz ankete katılan otel işletmelerinde tam anlamıyla yerleşmediği şeklinde yorumlanabilir. Bu durum entelektüel sermayenin temel unsurlarından olan müşteri sermayesinin oluşumunu engelleyebilecektir.

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Personelin Müşteriler Tarafından En Çok Beğenilen Tutum ve Davranışları: Tablo 17'de, ankete katılan otel işletmelerinin sınıflarına göre personelin müşteriler tarafından en çok beğenilen tutum ve davranışlarına ilişkin belirttikleri sonuçlar verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, toplamda ankete katılan otel işletmelerinin % 40'ı ikili ilişkiler ve diyalog kurma becerilerini, % 36'sı hizmetlerin hızlı bir şekilde yerine getirilmesini, % 22'si temizliği ve sosyal-kültürel imkanları müşterilerin en çok beğendikleri personele ilişkin tutum ve davranışlar olarak belirtmişlerdir. Bu oranlar, özellikle hizmet işletmeleri açısından oldukça önemli olan işletmelerin halkla ilişkiler fonksiyonunun ön plana çıktığı

göstermektedir. Müşterilerin diyalog ve hizmetin hızla yerine getirilmesi konusundaki beklentilerinin, otel işletmelerinin müşteri sermayesini oluşturulabilmeleri açısından oldukça önemsemeleri gerektiği söylenebilir.

Tablo 16:

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Müşterilerle Tartışan Personele Karşı Alınan Tavrı

SINIF	TARTIŞ					TOPLAM
	İşine son veririm	Personelimi dinleyerek sorunu anlamaya çalışırım	Müşteriyi dinleyerek sorunu anlamaya çalışırım	Personeli müşteri ile tartışmaması için uyarırım	Her ikisini de dinler karar veririm	
Bir yıldız	0	1	0	1	0	2
	,0%	50,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
İki yıldız	0	4	5	1	3	13
	,0%	30,8%	38,5%	7,7%	23,1%	100,0%
Üç yıldız	0	4	5	1	9	19
	,0%	21,1%	26,3%	5,3%	47,4%	100,0%
Dört yıldız	1	4	3	2	2	12
	8,3%	33,3%	25,0%	16,7%	16,7%	100,0%
Beş yıldız	1	2	0	1	0	4
	25,0%	50,0%	,0%	25,0%	,0%	100,0%
TOPLAM	2	15	13	6	14	50
	4,0%	30,0%	26,0%	12,0%	28,0%	100,0%

Tablo 17:

Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Personelin Müşteriler Tarafından En Çok Beğenilen Tutum ve Davranışları

SINIF	BECERİ				TOPLAM
	İkili ilişkiler ve diyalog kurma becerileri	Hizmetlerin hızlı bir şekilde yerine getirilmesi	Sosyal ve kültürel imkanlar	Temizlik	
Bir yıldız	1	0	0	1	2
	50,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
İki yıldız	2	7	0	4	13
	15,4%	53,8%	,0%	30,8%	100,0%
Üç yıldız	8	5	1	5	19
	42,1%	26,3%	5,3%	26,3%	100,0%
Dört yıldız	6	5	0	1	12
	50,0%	41,7%	,0%	8,3%	100,0%
Beş yıldız	3	1	0	0	4
	75,0%	25,0%	,0%	,0%	100,0%
TOPLAM	20	18	1	11	50
	40,0%	36,0%	2,0%	22,0%	100,0%

3. 6. 5. Bulguların Entelektüel Sermaye Unsurları Açısından Analizi

Araştırma bulguları, SPSS kullanılarak Pearson Korelasyon Testi ile analiz edilmiştir. Analizde; otellerde ankete cevap verenlerin görevi, otelin sınıfı (yıldız sayısı) ve otelin kaç yıldır faaliyette oluşu (Bağımsız Değişkenler) ile hazırlanan anket formu kapsamında oluşturulan ve otel işletmelerinde entelektüel sermaye oluşumunu belirlemeye yönelik durumlar (Bağımlı Değişkenler) arasındaki ilişkilerin kuvveti, yönü ve anlamlılığı belirlenmiştir. Analiz sonuçları yorumlanırken pearson korelasyon (pk) ve anlamlılık düzeyi (p) şeklinde kısaltılarak verilmiştir. Analiz sonuçları, Tablo 18’de topluca verilmiştir.

- Anketi cevaplayanların ‘Görevi’ ile bağımlı değişkenler arasında $p= 0,050$ ve üzerinde çıktığından anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Otellerin sınıfı (yıldız sayısı) ile otellerin üst düzey yöneticilerinin eğitim düzeyi arasında $pk= 0,539$ ve $p= 0,000$ çıktığından orta düzeyde pozitif doğrusal ve tam anlamlı bir ilişki olduğu, işe alma sürecindeki yetkili birim arasında $pk= 0,408$ ve $p= 0,003$ çıktığından zayıf düzeyde pozitif doğrusal ve çok anlamlı bir ilişki olduğu, iyi eğitilmiş kişilerin istihdamı arasında $pk= -0,416$ ve $p= 0,003$ çıktığından zayıf düzeyde negatif doğrusal ve çok anlamlı bir ilişki olduğu, yatak kapasitesi arasında $pk= 0,495$ ve $p= 0,000$ çıktığından zayıf düzeyde pozitif doğrusal ve tam anlamlı bir ilişki olduğu ve personelin müşteriler tarafından en çok beğenilen tutum ve davranışları arasında $pk= -0,323$ ve $p= 0,22$ çıktığından zayıf düzeyde pozitif doğrusal ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenirken, $p= 0,050$ ve üzerinde çıktığından diğer bağımlı değişkenlerle anlamlı bir ilişki belirlenememiştir.
- Otellerin faaliyette olduğu süre ile müşterilerle tartışan personele karşı alınan tavır arasında $pk= 0,349$ ve $p= 0,013$ çıktığından zayıf düzeyde pozitif doğrusal ve anlamlı bir ilişki olduğu ve personelin müşteriler tarafından en çok beğenilen tutum ve davranışları arasından $pk= 0,352$ ve $p= 0,012$ çıktığından zayıf düzeyde pozitif doğrusal ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenirken, $p= 0,050$ ve üzerinde çıktığından diğer bağımlı değişkenlerle anlamlı bir ilişki belirlenememiştir.

Tablo 18:**Entelektüel Sermayenin Unsurlarına Göre Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişken	Korelasyon	İnsan Sermayesi								Yapısal Sermaye		Müşteri Sermayesi		
	Pearson	Eğitim	Entel	İşgal	Ebeç	Tecrübe	Bilgizay	Yönçalı	Eğitiş	Yatak	Kaçyıl	Yatırım	Tartış	Beceri
GÖREV	Pearson Correlatın	-,079	-,020	,190	,029	,010	,044	,171	,055	,130	,222	-,136	-,106	,243
	Sig. (2-tailed)	,583	,892	,186	,839	,944	,763	,236	,707	,367	,122	,347	,465	,089
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
SİNİF	Pearson Correlatın	,539**	-,058	,408(**)	-,130	,076	-,059	-,042	-,416(**)	,495(**)	-,087	,048	-,158	-,323(*)
	Sig. (2-tailed)	,000	,687	,003	,369	,600	,686	,773	,003	,000	,546	,742	,273	,022
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KAÇYIL	Pearson Correlatın	-,413	-,062	-,054	,154	,195	,037	,200	,152	,246	1	-,230	,349	,352(*)
	Sig. (2-tailed)	,003	,669	,709	,284	,176	,800	,165	,292	,085	.	,108	,013	,012
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bağımlı Değişkenler: Üst düzey yöneticilerinin eğitim düzeyi (Eğitim), anketi cevaplayanların entelektüel sermaye kavramını duymuş olması (Entel), işe alma sürecindeki yetkili birim (İşgal), eleman seçimindeki en önemli kriter (Elseç), işe yeni alınan personelin tecrübesin artırma yolu (Tecrübe), personelin bilgi birikimini yetersiz hale getirecek durumlar (Bilgizay), üst düzey yöneticinin sektörde çalışma süresi (Yöçalı), iyi eğitilmiş kişilerin sektörde istihdamının önemi (Eğitiş), otellerin sahip oldukları yatak kapasitesi (Yatak), otellerin faaliyette olduğu süre (Kaçyıl), otel işletmeciliğinde yatırım yapılması gereken en önemli alan (Yatırım), müşterilerle tartışan personele karşı alınan tavır (Tartış) ve personelin müşteriler tarafından en çok beğenilen tutum ve davranışları (Beceri)dir.

4. Sonuç

Küreselleşme sürecinde her alanda yaşanan gelişmeler, özellikle işletmeleri yoğun rekabet ortamına itmiştir. Bilginin daha hızlı üretilmesi ve etkin olarak kullanılması, küresel rekabette en önemli unsur haline gelmiştir. İşletmeler, bilginin üretilmesi ve kullanılmasında insan kaynaklarının çok önemli bir faktör olduğunun farkına varmıştır. Bunun sonucu olarak, insan odaklı yönetim anlayışları ön plana çıkmıştır. Özellikle önemli ölçüde insan odaklı bir yapıdan oluşan hizmet sektöründe ve bu sektör içinde yer alan otel işletmelerinde entelektüel sermayenin gerekliliğinden daha vurgulu söz edilebilir.

Araştırma, GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren ve değişik sınıflardaki (yıldız sayısı) 50 otel işletmesini kapsamaktadır. Araştırma kapsamında yer alan otel işletmeleri ile yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilen anketlerden elde edilen bulgular ve bu bulguların analizi ile sağlanan sonuçlar ile bu sonuçlara bağlı yapılan öneriler aşağıda sıralanmıştır.

(1) Ankete, GAP kapsamındaki illerden Ş. Urfa, G. Antep, Diyarbakır, Adıyaman, Mardin ve Batman'da faaliyet gösteren 50 otel işletmesi katılmış; ankete katılan bu otel işletmelerinin, geleneksel bir otel işletmeciliği anlayışı içerisinde faaliyetlerini sürdürdüğü gözlemlenmiştir. Değişmelere ve gelişmelere bağlı ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları doğrultusunda, otellerin bu gelişmeleri yakından takip ederek, gelişmelere uygun yönetim yaklaşımlarını uygulamaları önerilebilir.

(2) Bölge'de otel işletmeciliğinin GAP'la birlikte gelişme gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu gelişmeye, GAP'ın yanında özellikle Ş. Urfa'da bulunan Hz. İbrahim ve Hz. Eyüp Peygamberlerin makamlarının ve Balıklı Göl'ün bulunması; Adıyaman'da Nemrut Dağı'nın olması; Mardin'de tarihi yapıların ve tarihi Kiliselerin varlığının da önemli katkı sağladığı göz ardı edilmemelidir. Ankete katılan otel işletmelerinin % 38'inin 1-5 yıllık ve % 24'ünün 6-10 yıllık süre kapsamında faaliyette olduklarını belirtmeleri (bu oranların toplamı % 62'dir), otel işletmeciliğinin GAP'ın aşama aşama devreye girmesiyle gelişme gösterdiğine ilişkin bir sonuç olarak yorumlanabilirken, bu otel işletmelerinden sadece % 8'inin 200 ve üzerinde yatak kapasitesine sahip olduğunu belirtmesi, bu gelişmeye cevap verebilecek bir kapasite olarak değerlendirilmeyebilir. Bölgenin, GAP, inanca ve tarihi turizm potansiyelleri çerçevesinde gelişmeye elverişli olması nedeniyle, bölgede küresel anlayışa, teknolojik gelişmelere uygun ve sosyo-kültürel değerlerin göz ardı edilmediği (Bölge kültürünün tanıtımına katkı sağlamak için) modern, beş yıldızlı ve yüksek yatak kapasiteli otellerin kurulması önerilebilir.

(3) Ankete katılan otel işletmelerinin % 58'i A.Ş., % 18'i Ltd. Şti ve % 24 Şahıs İşletmesi olarak faaliyet göstermektedir. A.Ş.'lerin daha profesyonel yönetilen ve yatırım imkanları açısından daha fazla sermaye imkanına sahip olan hukuki yapılar olduğu göz önünde bulundurulursa, otel işletmelerinin A.Ş.'ler olarak faaliyet göstermeleri önerilebilir.

(4) Ankete katılan otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin yarısından fazlasının (% 58) ilköğretim okulu ve lise mezunu olup, yaklaşık yarısının (% 48) 10 yıl ve üzerinde sektörde çalıştığı belirtilmiştir. Ayrıca, anketi cevaplayanların (% 34'ü ön büro/resepsiyon, % 60'ı yönetici ve % 6'sı otel sahibi) yarıya yakını (% 48) 'entelektüel sermaye' kavramını duymadığını belirtmişlerdir. Bu oran (% 48), otel işletmelerindeki üst düzey yöneticilerin % 48'inin ilköğretim okulu mezunu olmalarıyla aynıdır. Otel işletmelerinde, en azından lisans mezunu, sektörde tecrübesi olan ve iyi derecede bir veya birden fazla yabancı dil bilebilen (özellikle bölge için İngilizce ve Arapça) profesyonel yöneticiler çalıştırılması önerilebilir.

(5) Ankete katılan otel işletmelerinde, yeni personellerin işe alımında büyük oranda (% 78) üst düzey yöneticiler tek başına karar verici konumundadır. Yeni personellerin işe alımı ile ilgili olarak, üst düzey yöneticilerin insan kaynakları bölümüne yetki devretmeleri veya en azından birlikte karar vermeleri önerilebilir.

(6) Ankete katılan otel işletmelerinde, personel seçiminde en önemli kriter olarak işe alınacak kişinin sektördeki tecrübesi ve eğitim geçmişinin sektöre uygunluğu (% 82) ile işe alınan personelin tecrübesini artırmada bir dizi eğitim programına tabi tutulmaları ve bir süre tecrübeli personelin yanında çalıştırılmaları (% 93) ön plana çıkmaktadır. Bu öncelikler, doğru bir tercih olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, anketi

cevaplayanları % 72'sinin eğitimli kişilerin sektörde istihdamını önemli ve çok önemli aralığında cevaplandırmaları da, personel seçimi ve işe alınan personelin tecrübesini artırmadaki öncelikleri destekler niceliktedir.

(7) Ankete katılan otel işletmelerinde, otel işletmeciliği ile ilgili yeni teknikler (% 42), sosyo-kültürel faktörler (% 22) ve rakiplerin bilgi birikimini artırmaları (% 20) personelin bilgi birikimi yetersiz hale getiren başlıca nedenler olarak belirtilirken; diğer taraftan, eğitimli insan kaynağına (% 50) ve teknolojik gelişmeye (% 20) yönelik yatırım yapılması gerekliliği ön plana çıkmıştır. Müşterilere yönelik yatırımların gerekliliği (% 14) ise geri planda kalmıştır. Araştırma bölgesinde faaliyet gösteren otellerin, daha öncede vurgulandığı gibi sektörle ilgili her türlü değişmeyi ve gelişmeyi yakından takip ederek yeniden yapılanmaya gitmeleri, diğer taraftan da bölgenin sosyo-kültürel yapısını iyi bilen tecrübeli personellerinin istihdamına öncelik vermeleri; doğrudan müşteri odaklı bir hizmet yapısına sahip olmaları gerektiğinden dolayı da, eğitimli insan kaynağı ve teknoloji yanında müşterilerin beklentilerine cevap verebilecek (örneğin, sosyo-kültürel) yatırımlara yönelmeleri önerilebilir.

(8) Ankete katılan otel işletmelerinde, personelin müşterilerle olan ikili ilişkileri ve onlarla diyalog kurmaları (% 40) ve hizmetleri hızlı bir şekilde yerine getirmeleri (% 36) müşteriler tarafından en çok beğenilen tutum ve davranışlar olarak ortaya çıkmıştır. Öte yandan ankete katılan otel işletmelerinde, personelin müşterilerle tartışması durumunda müşteriyi dinleyerek sorunun giderilmesinin sağlanacağı, %26 gibi düşük bir oranda tercih edilen seçenek olarak belirtilmiştir. Çağdaş işletmecilik, her yönüyle tüketici/müşteri odaklı bir üretim, pazarlama ve yönetim anlayışını önemsemektedir. Bu nedenle, işletmelerin sorunlarını kendi içinde çözebilen ve 'tüketici/müşteri daima haklıdır' felsefesini özümseyebilmiş kurumlar olmaları; özellikle otel işletmelerinin 'tüketici/müşteri odaklı felsefeyi' kavrayabilecek beşeri yönü gelişmiş, yetenekli ve temizliği önemseyen personel istihdamına önem vermeleri önerilebilir.

(9) Anket yoluyla elde edilen bulgulara dayanılarak, araştırmaya katılan otel işletmelerinde entelektüel sermayenin unsurlarını oluşturan insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin oluşumunun henüz yeterli düzeyde gerçekleşmediği söylenebilir.

