

OTEL İŞLETMELERİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Dr. A.Akın AKSU*

ÖZET

Günümüz otel yöneticileri rekabet yarışında geri kalmamak için hem sahip oldukları işgücünün motivasyon düzeyini en yüksek noktada tutmaya çalışmakta, hem de tesislerinin müşterilerine sağladığı imkânları sürekli geliştirme çabasına girmektedirler. Konaklama sektöründe müşteri ile etkileşim yoğun ve sürekli olduğundan hangi görev yerine getirilirse getirilsin, tüm çalışanların desteğini almak şarttır. Çünkü otel müşterileri aldıkları hizmetin değerlendirmesini genel olarak yapmakta ve sonuçta işletmeyi ve çalışanları başarılı ya da başarısız olarak ilan etmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinin dış çevrelerinde meydana gelen ve tüm işletmeleri olduğu gibi kendilerini de etkileyen dış çevre faktörleri çalışmamızın ana konusunu oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler : Küreselleşme, teknoloji, bilgi çağı, rekabet

EXTERNAL FACTORS AFFECTING THE SUCCESS OF HOTEL OPERATIONS

ABSTRACT

Today's hotel managers are both trying to keep high the motivation levels of their workers and trying to develop more possibilities for their customers. Because of high and continuous communication with customers in accommodation sector, it is necessary for having all worker's support whatever their jobs are. Since hotel customers evaluate the service they received in general and as a result they declare hotels and their workers as successful or unsuccessful. In this connection, external factors and their impacts are consisting main subject of our study.

Key Words : Globalization, technology, information era, competition.

* Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O. Öğretim Elemanı

1. OTEL İŞLETMELERİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

21.yüzyıl itibariyle iktisadi faaliyetlerin tümünü etkisi altına alan dünyadaki değişimler işletmelerarası rekabetin arttığı, işletme kapasitesinin büyüdüğü turizm sektöründe etkisini giderek arttırmaktadır. Bu noktada turizm sektöründe faaliyette bulunan oteller eskiye oranla çok daha dikkatli hareket etmek zorunda kalmışlardır. Artık işletme içi faktörlerin yanısıra, işletme dışı faktörlere göre de kararların gözden geçirilmesi ihtiyacı çok daha fazla hissedilmektedir. Çalışmanın ana konusunu oluşturan işletme dışı faktörler; küreselleşme, teknolojik değişim ve bilgi çağı, potansiyel pazarlardaki değişim, işletmelerarası rekabet anlayışının farklılaşması, yatay/dikey birleşmeler, yasal düzenlemelerden oluşmaktadır. Bahsi geçen faktörlerin her birinin otel işletmeleri üzerinde farklı etkileri olmaktadır.

1.1. Küreselleşme

Küreselleşme, en yakın tanımıyla ekonomik sınırların yavaş yavaş kalkması, uluslararası değişimin ve ilişkilerin artmasıdır. Küreselleşme, dünya ekonomisindeki sermayenin uluslararası hareket artışını, ortaklıkların önemini, değişen sahiplik yapılarının ve stratejik işbirliklerinin artan önemini belirten dünya ekonomisindeki bazı değişiklikleri ifade etmektedir .

1980'li yıllardan bu yana yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme, tüm ülkeleri ve işletmeleri derinden etkilemiştir. Günümüzde korunabilir statükolar kalmamıştır[^]. İşletmeler bir taranan ekonomik ve politik koşullarla, uluslararası rekabetle, bir taraftan da giderek karmaşıklaşan piyasa şartlarıyla mücadele etmek durumunda kalmışlardır. Tüm bu faktörlere bir de doğal kaynakların kıtlığı nedeniyle bu kaynakları "verimli kullanma zorunluluğu" da eklendiğinde, işletmelerin aldıkları

^J Şükrü Yarcın, (1996), Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, s.83.

[^] İsmailTürkmen, (1997), "Küreselleşme, Esneklik, TKY ve Endüstriyel İlişkilerin Geliştirilmesi", 6. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, 12-13 Kasım, s.5.

her kararın öneminin geçmişe oranla çok daha kritik bir hal aldığı görülmektedir. İşletmeler kendilerini yeni koşullara ne kadar iyi adapte ederlerse, o oranda rekabet gücüne ve ayakta kalabilme şansına sahip olacaklardır[^].

Artık dünya pazarları gittikçe küçülmüş ve tek pazar haline gelmeye başlamıştır. Zaman ve uzaklık kavramları, gerek iletişim, gerek ulaşım ve gerekse finansal kaynakların el değiştirmesi alanlarındaki hızlı ve büyük gelişmelerle sorun olmaktan çıkmıştır. Bu hızlı değişim içinde işletme yöneticileri yönetim anlayış ve uygulamalarını geliştirmek ve değiştirmek zorunda kalmışlardır. Aslında "uzaklık" nesnel, kişisellikten arınmış, fiziksel bir "veri" olmaktan çok toplumsal bir ürün olmuştur; mesafe kat ediliş hızına (ve para ekonomisinde, o hıza erişmenin maliyetine) bağlı olarak değişmiştir[^]. Dış Dünya'da gerçekleşen değişimler ve keskinleşen rekabet ortamı içinde üstünlük sağlayabilmek önemli ölçüde işletme yönetimlerinin kendi kendilerini değiştirebilme yeteneğine bağlıdır. Yaşanan yeni dönemde rekabet koşullarına uyum için verimlilik ve kalite odaklı çalışmak bir zorunluluk olmuştur. Bu tür bir çalışmada sadece işletme yönetimlerinin değil, çalışanlarının da aktif katılımının sağlanması ile mümkün olacaktır . Esasen etkin insan ilişkilerinin kurulması dört temel koşula bağlı olmaktadır; "iletişim, ekip çalışması, kendini geliştirme ve diğer çalışanların geliştirilmesi"dir[^].

Bugün için dünya ekonomisinde herkesin bahsettiği birtakım yenilikler görülmektedir. Bahsi geçen yenilikleri sekiz ana başlıkta toplamak mümkündür:

- Ulusal devletlerin iç ekonomilerini büyük ölçüde kontrol eden uluslararası ekonomi artık egemen duruma geçmiştir.

[^] Michael Winston, (1997) "Leadership of Renewal: Leadership for the Twenty-first Century", **GLOBAL MANAGEMENT**, p.31.

⁴ Zygmunt Bauman, (1997), (Çev.: Abdullah YILMAZ), **Küreselleşme;_Toplumsal Sonuçları**, Ayrıntı Yayınları, istanbul, s.20.

[^] İsmail Türkmen, a.g.e., s.6.

⁶ F.Peter Drucker, (1992), (Çev.: Ahmet ÖZDEN-Nuray TUNALI), **Etkin Yöneticilik**, istanbul, Eti Yayınlan, Aralık, s.84.

- Uluslararası ekonomiyi biçimlendiren başlıca olgu mal ve hizmet ticaretinden çok, para akışı olmuştur. Egemen ulusal devletlerin para ve maliye politikaları uluslararası para ve sermaye piyasalarındaki olaylara artık sadece tepki vermektedir.
- Uluslararası ekonomide geleneksel "üretim faktörleri" olan toprak ve emek giderek ikincil duruma düşmektedirler. Onların yerine "yönetim" üretimin belirleyici faktörü olma özelliğini kazanmıştır.
- Uluslararası ekonomideki amaç "kâr maksimizasyonu"ndan ziyade "pazar maksimizasyonu" olmuştur.
- "Egemen olma"yı sağlayan tek bir birimden ziyade, bugün artık ulusal devlet, özerk dünya ekonomisi, enformasyon ve uluslararası teşebbüs gibi birimlerden bahsedilmektedir.
- Uluslararası ekoloji gündeme gelmiştir. "Çevre" de artık para gibi, enformasyon gibi ulusal sınırlar tanımamaktadır.
- Ekonomi politikası, giderek daha büyük oranda "serbest ticaret" ya da "korumacılık" değil, bölgeler arasındaki "karşılıklık" anlamına gelmektedir.
- Dünya ekonomisinin günümüzde en fazla ihtiyaç duyduğu kurumlardan bir tanesi de uluslararası hukuktur'.

Bahsi geçen tüm bu gelişmeleri dünya çapında somut örneklerle bağdaştırmak mümkündür. Küreselleşme ve ticari kutuplaşma olarak adlandırabileceğimiz ABD, Kanada, Mexico, Avrupa Birliği, Asya Bölgesi ayrımları, çevrecilik bilinciyle ilgili olarak uluslararası çevrecilik bilincinin yerleşmesi, çevreyi daha az kirleten üretim sistemlerinin ortaya çıkışı, teknolojiyle ilgili olarak dünyada görülen başdöndürücü gelişmeler, laser teknolojisinin kullanıldığı göz ameliyatları, akümülatörlü arabalar, film olmadan kullanılabilen fotoğraf makinaları, büyüyen pazarlara örnek olarak; NAFTA (Karayipler, Amerika

⁷ F.Peter Drucker, (1998), (Çev.Birtane KARANAKÇI), Yeni Gerçekler, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, s. 117-119.

(merkez), Güney Amerika, ayrıca ekonomik gelişmeyle ilgili olarak güney doğu Asya'da yaşananlar örnek olarak verilebilir[^]

Küreselleşmenin turizm endüstrisine olan etkileri incelendiğinde, turizm ile ilgili sektörlerin oligopol yapılar kurdukları görülmektedir. Turizmle ilgili belli başlı ekonomik çalışmaları bünyesinde barındıran çok uluslu dev şirketler oligopol pazar ve piyasa yapısı içinde çalışmaktadırlar. Potansiyel turist açısından çokuluslu dev şirketlerin varlığı hizmet standardı, turistik ürün güvencesi ve marka imajı oluşturmayı sağlamaktadır. Ayrıca bilgisayar, elektronik iletişim araçları, görsel-işitsel araç-gereç, telefon, uydu kanal ve benzeri iletişim araçlarının gelişimi ve yaygınlaşması turizmle ilgili tüm kesimleri bütünleştirmektedir".

1.2. Teknolojik Değişim ve Bilgi Çağı

Teknoloji, yaşamın tüm alanlarında olduğu gibi işletmecilikte de önemli bir öğedir. Teknoloji işletmecilikte hem dış çevre, hem de iç çevre öğesidir. Teknolojinin işletmecilikte çok kritik bir öge olmasının temel nedeni, sürekli değişiyor olmasından kaynaklanmaktadır. Değişen teknolojiye işletmelerin uyum sağlaması, işletmelerin hayatiyetinin sürekliliği için oldukça önemlidir. Zira ileri teknoloji yüksek üretim hacimlerinde daha düşük maliyetlerle çalışılması anlamına gelmektedir. Daha az maliyetle çalışılması ise rekabet gücünün artması demektir[^].

Teknolojik değişimle birlikte "bilgi" konusunun da önemi artmıştır. Gerekli bilgiye sahip olan işletmeler, bilgi sahibi olmayanlara oranla kendi bilgi temellerini oluşturmada daha fazla yeteneğe, çalışma koşullarına sahip olabilecek ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamada daha az güçlükle karşılaşabileceklerdir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında işletmeler, çevrelerinde ve bünyelerinde dinamik bir şekilde oluşan değişimleri takip edebilmek, yorumlamak ve uyum sağlamak

[°] Kaynak, Erdener, (1999) "Uluslar arası Pazarlama Araştırması ve Türkiye'ye Uygulanması" Antalya, **Konferans Notları**.

^y Şükrü Yarcın, (1995), **Turizm Endüstrisinin Yapısı**, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, s. 107-108.

sorunlarıyla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu sorunlarla başedebilmek için de ihtiyaç duyulan bilgilerin zamanında, doğru ve tam olarak elde edilmesi gerekmektedir' \

Günümüzde bilgisayar teknolojisi inanılmaz olanaklar sunmaktadır. Artık insanlar evde, arabada işlerini yapabilmektedir. İnsanların birbirleriyle sadece bilgisayar ağlarıyla iletişim kurabildiği sınırsız örgütlerde yüzyüze ilişkiler yavaş yavaş ortadan kalkmaya başlamıştır. Bir işin tamamlanmasında görev yapan birçok kişi birbirini çoğu zaman hiç tanımamaktadır. İçinde yaşadığımız bilgi çağında artık örgütlerin belirli sınırlara sahip olmaları gereksiz hale gelmiştir. Hayal gücünün sınırlarını zorlayan bilgisayar teknolojisi, örgüt yapılarında köklü değişiklikleri de beraberinde getirmektedir. Otel işletmeleri açısından teknolojiye faydalanma olanakları incelendiğinde özellikle 90'lı yıllardan sonra teknolojiye önemli ölçüde faydalandıkları, hatta teknolojiyi takip etmeyi rekabetin zorunlu bir sonucu olduğuna inandıkları görülmektedir. Müşteri tanıma sistemleri, interaktif TV'ler teknolojinin otel işletmelerine sağladığı imkânlarla örnek olarak verilebilir.

Bilgisayar ve iletişim teknolojisinin ulaştığı boyut sayesinde veri tabanları, modelleme programları gibi karar destekleme araçlarıyla işletme çalışanları karar vermede söz sahibi olmaya başlamışlardır. Bu şekilde hiyerarşik karar mekanizmasının neden olduğu maliyetler azalmakta ve değişikliklere uyum sağlama hızı artmaktadır. Ortak veri tabanları sayesinde bilginin tek bir yerde bulunabileceği kuralı yıkılmış ve aynı anda birçok kişinin aynı bilgilerden yararlanması sağlanmıştır^.

¹⁰ Ali Akdemir, (1995) İşletme Bilimine Giriş, Kütahya, Birlik Ofset Yayıncılık, s. 10.

¹¹ Atayeter Coşkun, (1997) "Yönetimin Dinamik Olma Özelliği", ÖNERİ Dergisi, Cilt.2, Sayı.7,s.71.

^{*2} Ataman Göksel, (1996) "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapı Arayışları", ÖNERİ Dergisi, Cilt. 1, Sayı.5, Haziran, s.27.

1.3. Potansiyel Pazarlardaki Değişim

İşletmelerin pazarlama anlayışları tarihsel dönemler itibariyle değerlendirildiğinde üretim anlayışından sosyal pazarlama anlayışına kadar geniş bir sürecin yaşandığı görülmektedir. Özellikle 1960'lı yılların başından itibaren ABD'de ve diğer gelişmiş ülkelerde satıcı-müşteri ilişkilerindeki baskın güç müşterilerden yana değişmiştir. Artık üstün olan eskiden olduğu gibi satıcılar değil, müşterilerdir. Ne istediğini, ne zaman istediğini, nasıl istediğini ve ne kadar ödeyeceğini işletmeye müşteri söylemektedir. Böyle bir gelişme nedeniyle, şimdiye kadar kitle pazarına hizmet veren işletmelerin bünyelerinde bazı değişiklikler yapmaları gerekmiştir. Müşteriler kendilerine yönelik çeşitli ürün ve hizmetler arasında bir seçim yapma olanağına sahip olmuşlardır. Bütün sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe de aynı durum geçerlidir. Müşteriler kendilerine sunulan sayısız mal ve hizmetlerden haberdar olabilmekte ve istediklerini satın alabilmektedir. Gelişmiş ve kolayca ulaşılabilen veri tabanları sayesinde arzu edilen seçim kararı verilebilmektedir .

Çok sayıda rakip ürünün yer aldığı bir pazarda mal veya hizmeti satabilmek, müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilme kapasitesine sahip olmayı gerektirmektedir. Kaliteli, müşteri beklentilerine uygun mal veya hizmetin yaygınlaştığı bir pazarda müşterilerin beğenisini kazanacak yeni ve farklı özelliklere sahip ürünleri en hızlı biçimde sunan işletmeler rekabet avantajı sağlayacaklardır. Tüketici talebinde meydana gelen bir farklılaşmayı veya yeni mal ve hizmetlere yönelme eğilimini rakiplerden önce farketmek bir zorunluluk olmaktadır¹. Otel işletmelerinde özellikle son zamanlarda görülen kaliteli hizmet, müşteri odaklı yaklaşımların hepsinin temeli otel müşterilerinin beklentilerini karşılamak suretiyle müşteri tatminini artırmaya dayanmaktadır. Müşteri tatminini sağlayan otellerin diğer otellere göre rekabet üstünlüğü sağlayacakları aşikârdır.

¹ Michael Hammer, James Champy, (1994) (Çev.Sinem GÜL), **Değişim_Mühendisliği İş idaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Gençlik Yayınları, İstanbul, s. 10-11.

1.4. İşletmeler Arasındaki Rekabet Anlayışının Farklılaşması

İşletmeler arasında yaşanan rekabet eskiden çok basit bir şekilde cereyan etmekteydi. Pazara uygun bir ürün veya hizmeti uygun bir fiyatla sunan işletmenin başarılı olması kaçınılmazdı. Ancak günümüze kadar geçen sürede hem rekabet koşulları hem de rekabet çeşitleri değişme göstermiştir. Aynı mal ya da hizmeti sunan rakip işletmelerin çoğalması, pazar yapılarının değişmesine neden olmuştur. Benzer mal veya hizmetler ayrı pazarlarda tamamen farklı rekabet şartlarında satılır hale gelmiştir. Bir pazarda fiyat, öbüründe seçenekler, diğerinde kalite ve bir başkasında da satış öncesi ve satış sonrası hizmetler önem kazanmıştır. Performansı daha iyi olan işletmeler, diğerlerini pazardan silmektedirler . Dış çevrede meydana gelen değişikliklerle performansın yanında stratejik planlamalarını değişen koşullara adapte edebilen işletmeler daha başarılı olabilir hale gelmişlerdir. Bu çabalar içerisinde zamanla toplam kalite yönetimi (TKY), değişim mühendisliği (Reengineering), iç rekabet, kapasite rekabeti, öğrenen organizasyonlar gibi yeni stratejiler ortaya çıkmıştır".

Ayrıca işletmeler yürüttükleri pazar araştırmaları ile tüketicilerin yaş, yaşama biçimleri, gelir, meslek, konut türü, kültürel yapı ve bireysel beklentilerini ayrıntılı olarak belirler hale gelmişler ve sundukları mal ve hizmetleri bu bilgilerle uyumlaştırmışlardır. Esnek üretim olanağına sahip olan bazı işletmeler ise farklı tüketim alışkanlıkları yaratma ve esnekliği rekabette üstünlük aracı olarak kullanma çabası içerisine girişmişlerdir.

Küreselleşme süreci ile teknolojik gelişmenin eş zamanlı olarak devreye girmesiyle, geleneksel rekabet stratejilerinin geçerliliği azalmıştır. Günümüzde

COŞKUN Atayeter, a.g.e., s.71.

Michael Hammer, James Champy, a.g.e., s.4.

Collins DAVID, Montgomery Cynthin, (1995) (Çev.: POWER Dergisi), 90'ların Değişim Stratejisi, HARVARD BUSINESS REVIEW, July-August, s.4-5.

rekabette üstünlük için verimlilik artışı sağlamak ve yenilik yapmak önemli ölçüde insan kaynaklarına yönelinmesini zorunlu kılmıştır".

Rekabet yarışında turizm sektörü ve otellerden örnekler verecek olduğumuzda ilk başlarda otellerin aynı tipte hizmetleri müşterilerine sunduklarını görmekteyiz. Ancak daha sonra arz ve talep arasındaki dengenin bozulması ve rekabetin giderek artması sonucunda oteller arasında da bir müşteri bağlılığı yaratma savaşının başladığı görülmüştür. Günümüzde oteller sundukları ayrıcalıklı hizmetlerle hem kaliteli hizmet verdiklerini ilan etmekte, hem de %100 müşteri bağlılığını hedeflemektedirler.

1.5. Yatay / Dikey Birleşme

Özellikle müşteri beklentilerinin değişmesi ve küreselleşme sonucunda tüm sektörlerdeki işletmeler arasında rekabet avantajı sağlamak açısından bir yakınlaşma olmuştur. Bu değişim endüstri, sanayi kesiminde olduğu gibi turizm sektöründe de kendisini göstermiştir.

Turizm birçok farklı ekonomik etkinlikten oluşmaktadır. Turizmde yer alan ve birbirinden bağımsız gibi duran farklı ekonomik etkinlikler aslında birbirleriyle yakından ilişkilidir. Turizme uluslararası boyutta bakılacak olursa üç özellik görülebilir; işletme boyutlarının büyümesi, dikey ve yatay birleşmenin artması ve turizm dışı sermayenin turizme girmesi. Bunlardan yatay ve dikey birleşme daha çok işletmeler arasındaki işbirliği olarak görülmelidir. Yatay birleşme, aynı tür mal ya da hizmeti üreten veya pazarlayan işletmelerin, kendi aralarında anlaşma ve birleşmeye gitmeleridir. Dikey birleşme ise, birbirini izleyen ya da tamamlayan nitelikte mal üreten işletmelerin aralarında kurdukları çeşitli türdeki anlaşma ve birleşmelerdir^.

Yatay birleşme konusunda otel zincirlerinden birçok örnek verebilmek mümkündür. Konaklama işletmeleri aynı ad altında Hilton gibi veya farklı adlarla

İsmail, Türkmen, a.g.e., s.7.

Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, (1989) **İşletme I-II**, Teknografik Matbaası, Bursa, s. 106.

örneğin Accor Otelleri gibi birleşerek pazarlama, satış ve rezervasyon işlemlerinde ortaklıklar kurmuşlardır.

Dikey birleşme yöntemi de, çok yaygın bir işbirliği yöntemidir ve eskiden beri kullanılmaktadır. Dikey birleşme şeklindeki turizm yapısının ortaya çıkışı turizm talebinin bir sonucu olduğu kadar, talep artışının da bir nedenidir. Dikey birleşme turizm talebinin artışının bir sonucudur, çünkü turizm talebi arttıkça çok sayıda standart turistik ürün üretilir ve satılır. Aynı zamanda turizm talebinin artışının bir nedenidir, çünkü dikey birleşmiş turizm yapısında turistik ürün maliyeti ve fiyatı düşer.

Konaklama işletmeleri açısından yatay veya dikey birleşmenin çok çeşitli nedenleri vardır; bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bir havayolunun veya tur operatörünün parçası olarak yüksek doluluk oranı elde etmek,
- Konaklama biriminin inşaatı için yatırım sermayesi sağlamak,
- Tur operatörlerine bağlı otel yönetim şirketleri ile işbirliğine giderek, tesisin işletmesi için işletme sermayesi sağlamak,
- Otel yönetim şirketlerinin teknik danışmanlık hizmetlerinden yararlanmak,
- Uluslararası otel zincirinin bir parçası olarak marka imajına sahip olmak ve pazarlama avantajı sağlamak,
- Merkezi elektronik rezervasyon ağına dahil olmak*"

Turizm yatırım yoğun bir endüstridir. Pazarlama ve tutundurma giderleri çok yüksek olan turizmin her sektöründe yatırım ve işletme sermayesine gereksinim vardır. Birleşmiş işletmeler firmalar arası finans ve nakit fonu akışıyla turizmin yarattığı dönemsel nakit dalgalanmalarından kaçınılabilmektedir^O.

1.6. Yasal Düzenlemeler

Tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmeleri de yasaların getirdiği haklar ve sorumluluklar çerçevesi içinde uğraş verirler.

Yasalar işletmelerin bazı haklarını koruma ve kollama görevini üstlenirken, aynı zamanda işletmelere belirli zorunluluk ve sorumluluklar yüklerler.

Otel işletmelerinin kamu çevresiyle yakın ilişkileri vardır. Bu ilişkilerin başında vergi ilişkileri gelir. Devlet kendi organları aracılığı ile belirli dönemlerin sonunda otellerin elde ettiği kazançların bir bölümünü vergi olarak alır. Bunun dışında oteller kurulurken ya da büyüme kararı aldıklarında bazı kamusal kuruluşlarda belirli işlemler yaptırmak zorundadırlar. Örneğin yatırım indirimlerinden ve gümrük vergilerinden yararlanmak isteyen işletmeler kurulurken hazırladıkları fizibilite raporlarını onaylatmak durumundadırlar .

Turizm sektörünü doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren yasal düzenlemeler konaklama işletmeleri üzerinde etkili olmaktadır.

Turistik mal ve hizmetlerden alınan KDV oranlarının azaltılması ya da artırılması, yurtdışına çıkışlarda konut fonu uygulamasının başlatılması ve kaldırılması, çalışma saatleriyle ilgili kurallar getirilmesi, kumarhanelerin açılması ya da kapatılması gibi uygulamalar işletmelerin genel politikalarını yönlendirebilmektedir". Günümüzde turizm sektörüne yönelik çıkarılan yasal düzenlemeler genellikle küreselleşen dünyayı ve tüketici haklarını dikkate almaktadır. Gerek dünya'da gerekse ülkemizde yerli ve yabancı turistlerin ürün ya da hizmet satın alırken sahip oldukları haklar kendilerine seyahat öncesi belirtilmektedir. Aynı şekilde seyahat acentalarının reklamasyon almamaları için dikkat etmeleri, gereken noktalar kendilerine aktarılmaktadır. Dikkat edilecek hususlar olarak turistlerle sözleşme yapılması, katalog ve broşürlerde doğru bilgilerin yayınlanması, verilen hizmetlerin fiyatlarının

Şükrü Yarcan, a.g.e., s.106-107.

Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, a.g.e., s.26.

önceden belirlenmesi, reklam ve ilan metinlerinde kullanılan ibarelere dikkat edilmesi gösterilebilir.

2. SONUÇ

Dünya'daki tüm sektörleri ve dolayısıyla turizm sektörünü de etkileyen dış çevre faktörleri geçmişten günümüze kadar gelen işletmecilik anlayışının değişmesini zorunlu kılmaktadır. Faaliyet kollarına ve işletme yapılarına bakılmaksızın diğer işletmelere göre bir adım önde olmak işletmeler için kaçınılmaz hale gelmiştir.

Dış çevre faktörlerinin hızlı değişimi ve kontrol edilebilme gücünün dikkate alındığında birbirine benzer mal ve hizmet sunumu gerçekleştiren ve bugüne kadar hiç yaşamadıkları biçimde ulusal ve uluslar arası yoğun bir rekabet içerisinde kalan otel işletmelerinin alacakları kararlar işletmelerinin sürekliliğini önemli ölçüde etkileyecektir.

Özellikle oteller açısından konuya bakıldığında ya bağımsız olarak faaliyetlere devam etme kararı alınacak ya da ulusal veya uluslar arası bir otel zincirine dahil olmak suretiyle özellikle pazarlama, finansman, danışmanlık gibi konularda olmak üzere önemli destekler sağlanacaktır. Burada önemli olan bağımsız ya da otel zincirine bağlı olarak faaliyetlere devam etmenin getireceği avantajların dezavantajlı yönlerine göre çok daha fazla olmasıdır.

KAYNAKLAR

- Akdemir, Ali. (1995), **İşletme Bilimine Giriş**, Kütahya Birlik Ofset Yayıncılık.
- Ataman, Göksel. (1996), "Bilgi Toplumu"na Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapı Arayışları", **ÖNERİ**, Cilt: 1, No: 5, Haziran.
- Atayeter, Coşkun. (1997), "Yönetimin Dinamik Olma Özelliği", **ÖNERİ**, Cilt: 2, No: 7, Haziran.

' Orhan İçöz, (1996), **Turizm İşletmelerinde Pazarlama-İlkeler ve Uygulamalar**, Anatolia Yayıncılık, Ankara, s.86.

- Bauman, Zygmunt. (Çev.: Abdullah YILMAZ), (1997),**Küreselleşme; Toplumsal Sonuçları**, İstanbul Ayrıntı Yayınları.
- Collins, David. Montgomery, Cynthin. (Çev.: POWER Dergisi), (1995), 90'ların Değişim Stratejisi, **HARVARD BUSINESS REVIEW**, July-August.
- Drucker, F.Peter. (Çev.: Ahmet ÖZDEN - Nuray TUN ALI), (1992), İstanbul, **Etkin Yöneticilik**, Eti Yayınları, Aralık.
- Drucker, F.Peter. (Çev.: Birtane KARANAKÇI), (1998), **Yeni Gerçekler**, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Şubat.
- Hammer, Michael. Champy, James. (Çev.Sinem GÜL), (1994), Değişim **Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir** Manifesto, İstanbul, Gençlik Yayınları.
- İçöz, Orhan. (1996), **Turizm İşletmelerinde Pazarlama-İlkeler ve Uygulamalar**, Anatolia Yayıncılık, Ankara.
- Kaynak, Erdener. (1999), "Uluslararası Pazarlama Araştırması ve Türkiye'ye Uygulanması", **Konferans Notları**, Antalya.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. Tokol, Tuncer. (1989), **İşletme I-II**, Bursa, Teknografik Matbaası.
- Türkmen, İsmail. (1997), "Küreselleşme, Esneklik, TKY ve Endüstriyel İlişkilerin Geliştirilmesi", **6. Ulusal Kalite Kongresi**, Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, 12-13 Kasım.
- Winston, Michael. (1997), "Leadership of Renewal: Leadership for the Twenty-first Century", **GLOBAL MANAGEMENT**.
- Yarcan, Şükrü. (1995), **Turizm Endüstrisinin Yapısı**, İstanbul Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, Şubat.
- Yarcan, Şükrü. (1996), **Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma**, İstanbul Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, Kasım.