

## **KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE EL DEĞİŞTİREN TESİSLERDE YAŞANAN İŞLETME SORUNLARI VE BİR UYGULAMA**

**Kudret GÜL**

*Balıkesir Üniversitesi Balıkesir Meslek Yüksekokulu*

**Cevdet AVCIKURT**

*Balıkesir Üniversitesi Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve  
Otelcilik Yüksekokulu*

---

### **ÖZET**

Konaklama sektöründe, devlet tarafından 1985-1992 yılları arasında uygulanan teşviklerin de etkisiyle bir yatırım patlaması yaşanmıştır. Ancak, 1992 yılı sonrası sektörde yaşanan darboğazların da etkisiyle, karşılaşılan işletme sorunlarının yatırımcıların beklentilerini olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Bu çalışma, anılan süreçte yaşanan işletme sorunlarının irdelenmesine dayanmaktadır. Bu kapsamda, Ege Bölgesi'ndeki çeşitli turistik merkezlerde faaliyet gösteren ve 1985-2001 yılları arasında el değiştiren 20 adet konaklama tesisini kapsayan bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırma bulgularının, sektörde yaşanan işletme sorunları hakkında, işletmecilere, kamu kurumlarına ve sektörle ilgili diğer kuruluşlara önemli ipuçları sağlayacağı öngörülmektedir.

### **ANAHTAR KELİMELER**

Konaklama Sektörü, Konaklama Tesisleri, Konaklama İşletmeciliği, Yatırım

### **MANAGERIAL DIFFICULTIES FACED BY THE RESOLD ACCOMODATION ESTABLISHMENTS IN THE ACCOMODATION INDUSTRY AND A SURVEY**

### **ABSTRACT**

There was an investment boom in the hospitality industry as a result of investment incentives implemented by the Turkish Government between 1985 and 1992. However, because of bottleneck in the industry after 1992, investors have been realised not to get expected profit on their own investment. This study aims to investigate managerial difficulties faced by the accomodation establishments during

this period. A survey was carried out in 20 resold accomodation establishments in different touristic destinations in the Aegean Region between 1985 and 2001. The findings of this study have certain implications for the tourism industry, government, and operators.

### **KEY WORDS**

Hospitality industry, Accomodation Establishments, Investment, Hospitality management

---

## **1. GİRİŞ**

Türk turizmde 1985 sonrası çok önemli nicel ve nitel gelişmeler yaşanmıştır. Gerek dış ve gerekse iç turizmde görülen turist sayısındaki artışlar ve buna paralel olarak konaklama talebindeki artış, yeni konaklama tesisi yatırımlarının yapılmasını bir zorunluluk haline getirmiştir. Özellikle 1985-1992 yılları arasında turizm sektörüne uygulanan teşviklerin de artırılmasıyla Türk turizmde bir yatırım patlaması yaşanmıştır. Nitekim bu süreçte, turizm sektörünü yeterince tanımayan ve konjonktürel koşulların da etkisiyle çok sayıdaki yatırımcının konaklama sektörüne büyük yatırımlar yaptığı görülmüştür. Ancak, özellikle 1992 yılı sonrası sektörde yaşanan darboğazların da etkisiyle, ortaya çıkan işletme sorunlarının yatırımcı beklentilerini olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Bu gelişmelerin ise, zaman içinde tesislerde el değiştirme olgusunu hızlandırdığı varsayılmaktadır.

Bu makalenin özü ise, sözkonusu süreçte yaşanan işletme sorunlarının irdelenmesine dayanmaktadır. Nitekim bu sorunları belirlemek amacıyla, Ege Bölgesi'ndeki çeşitli turistik merkezlerde faaliyet gösteren ve 1985-2001 yılları arasında el değiştiren 20 adet konaklama tesisini kapsayan bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırma kapsamına el değiştiren tesislerin alınmasının nedeni ise, sözkonusu tesislerde yaşanan sorunların daha yoğun olacağı beklentisidir. Bundan dolayı, sözkonusu işletmelerden sağlanacak verilerin sektörde yaşanan işletme sorunları hakkında daha ayrıntılı ve derinlemesine bulgular sağlayacağı düşünülmüştür.

## **2. LİTERATÜR (YAZIN) İNCELEMESİ**

Bir işletmede yaşanan işletme sorunlarının bilinmesi, o işletmenin rekabet gücü ve başarısını belirlemek açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle, işletme değerlendirmede, işletmelerin çevre koşullarından nasıl etkilendiğinin bilinmesi, işletme işlevlerinin değerlendirilmesi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi gerekmektedir.

Bir işletmede yaşanan sorunların anlaşılmasına yönelik ilk bakış işletme işlevlerine yönelik olabilir. Bu amaçla yapılacak bir değerlendirme, işletme işlevlerinde ortaya çıkan aksamaların anlaşılmasını sağlayan bir içe bakış faaliyeti olarak değerlendirilebilir (Eren, 1990, 196). Böylesi bir değerlendirmede de, temel

işletme işlevleri arasında kabul edilen finansman, üretim, yönetim, personel ve pazarlama işlevlerinin analiz edilmesi gerekmektedir.

Bir işletmede işletme işlevlerinin bir bütünlük içinde değerlendirilmesi gereği vardır. Sözgelimi finansal faaliyetlerde görülen bir aksamının üretim, pazarlama, yönetim ve personel gibi diğer faaliyetlerinde aksamasına neden olacağı son derece açıktır. Aynı koşul diğer işlevler içinde geçerlidir. Diğer bir deyişle, işletme işlevlerinin her biri birbirini tamamlayan bütünün bir parçası olarak yerine getirilmektedir.

Bir işletmede yürütülen finansal analiz, finansal planlama, varlıkların yönetimi, fon tedariki ve fon kullanımı çabalarının analiz edilmesi, o işletmenin finansal başarısını anlamada önemli ipuçları sağlayabilir. Üretimde ise, işletmenin elinde bulunan malzeme, makine, bina ve insan gücü kaynaklarını belirli ürünleri istenilen kalitede, istenilen zamanda ve en düşük maliyetle üretimini sağlayacak şekilde biraraya getirmesi gerekmektedir (Kobu, 1996, 4). Hizmet kalitesinin düşük, maliyetlerin yüksek olması nedeniyle piyasada rekabet gücünü yitiren ve tesislerin sahip olduğu kapasiteyi yeteri kadar kullanamayan konaklama işletmelerinin ise zor durumda kalması kaçınılmazdır.

Bir işletmede çalışanların işletme amaçları doğrultusunda örgütlenmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı yönetim öncelikli olarak işletme varlıklarını harekete geçiren insan ögesine yönelir. Bu nedenle, bir işletmenin başarılı olmasının en önemli koşullarından biri de yeterli nicelik ve nitelikte personel çalıştırılmasının yanında güçlü ve istikrarlı bir yönetimin varlığını gerektirir. Nitekim bir çalışmada başarısız işletmelerin yaklaşık %90'ında yönetim yetersizliğinin var olduğu ileri sürülmektedir. Aynı çalışmada fazla miktarda borç kullanılmasının ve gereğinden daha hızlı büyümenin, yönetim yetersizliğinden sonra işletme başarısızlığının en önemli diğer iki nedeni olduğu da öne sürülmektedir (Aydın, 1990, 23).

İşletme girdileri arasında yer alan hammadde, malzeme, makine ve enerji gibi unsurlar ancak insanın fiziksel ve düşünsel katkısıyla biçimlenebilir. Diğer tüm girdileri sağlayan, planlayan, onları işletme içinde bilinçli ve uyumlu biçimde birleştiren, mal ve hizmet çıktılarını bilgisi ve enerjisiyle gerçekleştiren en önemli güç insan gücüdür. Konaklama işletmeleri de faaliyetlerini yürütürken büyük oranda insan gücünden faydalanır. Diğer bir deyişle, konaklama işletmelerinde hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin sosyo-psikolojik beklentilerinin karşılanmasında insan faktörünün rolü büyüktür. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde karlılığın önemli ölçüde insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine bağlı olduğu ileri sürülebilir. Nitekim bir çalışmada, işletmelerde takım ruhuna dayalı olarak oluşturulan şirket kültürünün, etkili bir iletişim ve güdüleme ile desteklenmesi durumunda başarı için çok elverişli bir ortamın sağlanabileceği vurgulanmaktadır. Müşteri beğenisi için kaliteli hizmetin gerekliliği de vurgulanan çalışmada, şirket kültüründe arzulanan değişimin gerçekleştirilebilmesi için çalışanlara değer verilmesinin önemine de işaret edilmektedir (Kariyer Dünyası, 1998, 36).

Türkiye'de işletme yöneticilerinin yeni eğilimleri konusunda yapılan bir araştırmada ise, yöneticilerin en fazla müşteri beğenisini, daha sonra sırayla; verimlilik artışını, insan kaynaklarındaki etkinliği ve güçlerini belli bir alanda yoğunlaştırma stratejisine önem verdiklerini ortaya koymuştur (Power, 1998, 58).

Konaklama işletmelerinde üretilen hizmetlerin anında tüketilmesi, depo edilemez özelliği, soyut özelliklerinin daha fazla olması (Usal ve Oral, 2001, 34; Hacıoğlu, 1991, 42; İçöz, 1996, 28 vd.) ve talebin zamana göre aşırı dalgalanması (Olalı ve Timur, 1988, 196) gibi özellikler konaklama işletmelerinde sunulan hizmetlerin pazarlanmasını daha da önemli hale getirmektedir.

İşletme karlılığının artırılabilmesi için verimliliğin ve satışların artırılması bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir. Verimlilik yolu ile sağlanacak karlılık artışının satış seçeneğine göre daha etkili olduğu ancak, karar almada her iki yöntemin maliyetlerinin dikkate alınması gerektiği de ileri sürülmektedir (Kobu, 1996, 572).

Kuşkusuz, bir işletmede gelirlerin artırılması da önemlidir. Gelirlerin artırılabilmesi için de, ya daha fazla satış yapılması ya da aynı miktarda daha yüksek fiyattan satış yapılması gerekmektedir. Oysa ki, gün geçtikçe artan bir rekabet ortamında bir konaklama işletmesinin fiyat arttırarak gelirlerini artırabilmesi oldukça güçtür. Bu durumda en akılcı yaklaşım maliyetlerin düşürülmesi ve böylece, fiyatları düşürerek etkin bir pazarlama ile daha fazla satış yapmaktır. Ancak, düşük fiyatla satışların artırılabilmesi yönündeki geleneksel görüşün tersine, bazı durumlarda fiyatları düşürmenin de çeşitli sakıncalar doğurabileceği ileri sürülmektedir. Bu durum özellikle müşterilerin yüksek fiyatları daha kaliteli hizmetlerle özdeşleştirmelerinden kaynaklanmaktadır (Morrison, 1989, 450).

Bir işletmenin başarılı veya başarısız olduğunu anlayabilmek için yapılacak bir değerlendirmede, o işletmedeki yapılanma bozuklukları ile stratejik hatalara bakılması önemli ipuçları sağlayabilir. Böylesi bir değerlendirmede ise; yetkinin tek elde toplanması, orta ve alt kademelerde sıkı yönetim anlayışı, finansmanla ilgili bütçe kontrolü ve nakit akış planının olmaması, maliyet verilerinin güvenilir olmaması, değişime ve rakiplere karşı duyarsızlık yapılanma bozuklukları olarak ele alınıp ölçülebilir. Aşırı borçlanma, aşırı ticaret ve işletmenin gücünü zorlayan projelere girme de stratejik hataların önemini ortaya çıkarmaktadır (Power, 1995, 44).

Yukarıda yapılan değerlendirmelerin ışığında, araştırmamızda, konaklama sektöründe el değiştiren tesislerde yaşanan işletme sorunları ve dolayısıyla, el değiştirmenin nedenleri ile ilgili öngörüler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- . Satışların düşmesi,
- . Dönen varlıkların yönetiminde yapılan hatalar,
- . Aşırı borçlanma,
- . Maliyetlerin yüksek olması,
- . Duran varlık yönetimindeki başarısızlık ve atıl kapasite sorunu,
- . Hatalı kuruluş yeri seçimi,
- . Hatalı büyüme kararları,
- . Yönetim başarısızlığı,
- . Rekabet gücünün zayıflaması,
- . Daha karlı sektörlere yönelme arzusu,
- . Ekonomik, politik ve sosyo-kültürel risklerin artması.

Kuşkusuz, tesislerin el değiştirmesi ile ilgili daha farklı nedenler de ileri sürülebilir. Ancak, bir araştırmada belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için konuya bir sınır getirilmesi gerektiği de açıktır.

### **3. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın amacı, konaklama sektöründe el değiştiren tesislerde yaşanan işletme sorunlarını ortaya çıkarmaktır.

### **4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Araştırmada, araştırma kapsamına alınacak işletmelerle ilgili daha ayrıntılı veri sağlayacağı düşünülen alan araştırması yöntemi uygulanmıştır.

Araştırma kapsamına Ege Bölgesi'nde çeşitli turistik merkezlerde faaliyet gösteren ve 1985-2001 yılları arasında el değiştiren toplam 20 adet konaklama işletmesi alınmıştır. Araştırma kapsamına el değiştiren daha fazla tesis dahil edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 65 tesis belirlenmiş, ancak bunlardan sadece 51'ine ulaşılabilmiştir. Ulaşılabilen 51 tesisten 24'ünün sorumlu yöneticileri ise görüşme önerisini geri çevirmiştir. 7 tesisten elde edilen veriler ise yetersiz bulunarak analiz dışı bırakılmıştır.

Araştırma kapsamına alınan tesisler arasında el değiştirmiş olma dışında herhangi bir benzerlik aranmamıştır. Ege Bölgesi'nde el değiştiren tesislerin bütününe yönelik genellemeler yapabilmek amacıyla tesislerin mümkün olduğunca değişik turistik merkezlerde ve yerleşim alanlarında olması arzulanmıştır. Ancak, bazı merkezlerde el değiştiren hiçbir tesis ya bulunamamış ya da bulunsa bile ulaşılamamıştır.

Verilerin toplanmasında alan araştırması yöntemi dahilinde anket tekniği kullanılmıştır. Uygulanan bu yöntem ve teknik, araştırma kapsamına alınan tesisler hakkında derinliğine ve daha ayrıntılı veri sağlanabilmesini kolaylaştırmıştır.

Veriler, 10 adet tesis sahibinin bizzat kendisiyle, 7 adet tesisin işletme müdürüyle, 1 tesisin kiracısıyla, bir tesisin kiracısının işletme müdürüyle ve bir tesisin de finansman müdürüyle yüzyüze görüşme yapılarak elde edilmiştir. Bu amaçla, kendilerine önceden hazırlanan anket soruları sorulmuştur. Anket sorularında yer almayan bazı konular hakkında yapılan açıklamalar için ise notlar alınmıştır. Ayrıca daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmek amacıyla işletmelerde tutulan kayıtlardan elde edilen verilerden de yararlanılmıştır. Her denek için harcanan zaman ise yaklaşık 2-3 saattir. Elde edilen verilerin yorumlanmasında tesislerin durumu, fiziksel kapasitesi, hizmetlerin kalitesi, işletme yöneticilerinin, personelin ve müşterilerin davranışlarına yönelik yapılan gözlem sonucu varılan yargılarda kullanılmıştır.

Bazı tesis sorumluların araştırma için zaman ayırmak istememesi, araştırılan konunun işletme sırları ile yakından ilgili olması nedeniyle bilgi vermek istememeleri ve tesislerin geniş bir coğrafyada yer almasından dolayı araştırma maliyetinin artması araştırmanın sınırlarını belirleyen en önemli nedenler olmuştur. Yaşanılan bu güçlükler nedeniyle araştırma kapsamına alınan tesis sayısı istenilen düzeye çıkartılamamıştır.

Araştırma kapsamına alınan tesisler Ege Bölgesi'nde geniş bir alana yayılmaktadır (Tablo 1). Bu nedenle, araştırma sonucu elde edilen bulgulardan yola çıkarak, Ege Bölgesi'nde el değiştiren tesislere yönelik genellemelerin yapılabilmesi mümkündür.

### 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada öncelikli olarak tanımlayıcı sorulara yer verilmiştir. Bu sorulardan elde edilen verilere göre, araştırma kapsamına alınan tesislerinden dördü Marmaris, üçer tanesi Bodrum, Fethiye ve Didim, ikişer tanesi Datça ve Akçay ve birer tanesi de Altınoluk, Pamukkale ve Dalyan'da bulunmaktadır. Tesislerden dördünün hukuki statüsü Belediye işletme belgeli, yedi tanesi iki yıldızlı, üç tanesi üç yıldızlı, üç tanesi dört yıldızlı, iki tanesi beş yıldızlı ve bir tanesi de tatil köyüdür. Ayrıca, tesis işletmecilerinden 3'ü şahıs işletmesi, 9'u limitet şirket, 6'sı anonim şirket ve 2'si de halka açık anonim şirket statüsündedir (Tablo 1).

Araştırma kapsamına alınan tesislerden oda sayısı 10 ile 50 arasında olanlar küçük ölçekli, oda sayısı 50 ve 99 olanlar orta ölçekli ve oda sayısı 100 ve üstü olanlar ise büyük ölçekli tesis olarak kabul edilebilir. Buna göre, araştırma kapsamındaki tesislerden %30'u küçük ölçekli, %40'ı orta ölçekli ve % 30'u da büyük ölçekli tesislerdir (Tablo 2). Ayrıca, tesislerden %40'ının çalışma süresi 3-5 ay, %35'ininki 6-8 ay ve %25'ininki de yıl boyu sürmektedir.

**Tablo 1 :** El Değiştiren Konaklama Tesislerinin Buldukları Yere, Oda Sayısına, Tesislerin Hukuki Statüsüne ve İşletmenin Hukuki Yapısına Göre Dağılımı

Tesis S. No	Tesisin Bul. Yer	Tesisin Oda Sayısı	Tesisin Hukuki Statüsü	İşletmenin Hukuki Yapısı
1	Marmaris	420	5 Yıldızlı Otel	Halka Açık A.Ş.
2	Marmaris	53	2 Yıldızlı Otel	A.Ş.
3	Marmaris	40	2 Yıldızlı Otel	Ltd.
4	Marmaris	120	2 Yıldızlı Otel	A.Ş.
5	Bodrum	49	3 Yıldızlı Otel	A.Ş.
6	Bodrum	50	2 Yıldızlı Otel	Ltd.
7	Bodrum	51	2 Yıldızlı Otel	Ltd.
8	Fethiye	50	3 Yıldızlı Otel	Ltd.
9	Fethiye	36	2 Yıldızlı Otel	Ltd.
10	Fethiye	64	2 Yıldızlı Otel	Ltd.
11	Didim	500	5 Yıldızlı Otel	Halka Açık A.Ş.
12	Didim	197	4 Yıldızlı Otel	Ltd.
13	Didim	59	3 Yıldızlı Otel	A.Ş.
14	Datça	12	Belediye İşl. B.	Tek Kişi İşl.
15	Datça	10	Belediye İşl. B.	Tek Kişi İşl.
16	Akçay	326	1. Sınıf Tatil K.	A.Ş.
17	Akçay	23	Belediye İşl. B.	Tek Kişi İşl.

18	Altınoluk	100	4 Yıldızlı Otel	Ltd.
19	Pamukkale	60	4 Yıldızlı Otel	A.Ş.
20	Dalyan	60	Belediye İşl. B.	Ltd.

**Tablo 2 :** Tesislerin Oda Sayısına Göre Dağılımı

Oda Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
10-49	6	30
50-99	8	40
100 ve Üstü	6	30
Toplam	20	100

Araştırmada tesislerin tanınmasına yönelik soruların ardından ilk olarak, el değiştiren tesislerin eski ve yeni sahipleri tarafından kaç yıl işletildiğine yönelik soru sorulmuştur. Böylece, tesis sahiplerinin karşı karşıya kaldığı yatırım ve işletme riskleri öğrenilmek istenmiştir. Yöneltilen bu sorudan elde edilen veriler aşağıdadır (Tablo 3).

**Tablo 3 :** Yıl Esasına Göre Tesislerin Faaliyet Süresi

T. No	Önc. T. Sahiplerinin T. İşl. Sür. (Yıl)	Y. T. Sahiplerinin Tesisi İşl. Süresi (Yıl)	Tesisin Kapalı Olduğu Süre	Top.
1	-	10	-	10
2	3	8	-	11
3	4	5	-	9
4	2	4	-	6
5	3	7	-	10
6	1	8	-	9
7	9	1	-	10
8	1	2	-	3
9	2	2	-	4
10	1	5	-	6
11	3	5	4	12
12	10	1	-	11
13	12	1	-	13
14	6	3	-	9
15	5	2	-	7
16	31	2	-	33
17	6	2	-	8

18	14	4	-	18
19	9	0	1	10
20	1	4	-	5

Araştırma kapsamına alınan tesislerden 4'ünün inşa edilip faaliyete geçtikten sonra bir yıl gibi kısa bir sürede satıldığı ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle, bu tesisler ilk yatırımcıları tarafından sadece bir yıl işletilmiştir. Ayrıca tesislerden ikisinin de inşa edildikten iki yıl sonra, üçünün üç yıl sonra, birinin dört yıl sonra ve bir diğerinin de beş yıl sonra el değiştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Böylece, araştırma kapsamına alınan 20 tesisten 11'inin ilk yatırımcıları tarafından altı yıldan daha az bir süreyle işletildiği ve daha sonra değişik nedenlerle tesislerin el değiştirdiği ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, altı yıldan daha kısa bir zaman içinde el değiştiren tesislerin toplama oranı %55 gibi oldukça yüksek bir düzeye ulaşmaktadır. Bu sonuç, konaklama sektörüne komple yeni yatırım yapanların, yatırımlar tamamlanıp faaliyete geçtikten sonra ilk yıllarda ciddi işletme sorunlarıyla karşılaştıklarını göstermektedir.

Tesislerin yaşı 3 ile 33 yıl arasında değişmektedir. Tesislerde gereksinim duyulan yenileme yatırımlarının maliyetleri ile yıllık bakım-onarım maliyetleri bir ölçüt olarak kabul edildiğinde, tesislerin yeni, orta yaş ve eski tesisler olarak sınıflanabilmesi mümkündür. Bu ölçütlere göre 10 yıl ve altında yaşı olan tesislerin yeni, 10 ile 20 yıl arasında yaşı olan tesislerin orta yaş grubu ve yaşı 20'nin üzerinde yaşı olan tesislerin ise eski tesisler olarak kabul edilebilir. Bu ölçütlere göre, tesislerin 14'ünün yeni (%70), 5'inin orta yaş grubu (%25) ve birinin de (%5) eski tesis olduğu ortaya çıkmıştır.

İkinci olarak tesislerin doluluk oranları sorulmuştur. Bu sayede tesislerde yaşanan işletme sorunları ile doluluk oranları arasındaki ilişkiler ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada el değiştiren konaklama işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda geçmiş yıllara ilişkin doluluk oranları ile ilgili verilerin eksik ya da yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bazı işletmelerin bu verileri uzun süre saklamadığı, bazılarında sınıflanmadığı ve bazılarında ise doluluk oranları ile ilgili kayıtların hiç tutulmadığı ortaya çıkmıştır. Bu verileri uzun vadeli analiz ve geleceğe ilişkin satış tahminlerinde kullanıldığını belirten işletme sayısı ise ikisi beş yıldızlı ve biri de iki yıldızlı otel olmak üzere toplam 3'dür.

Tesislerin doluluk oranlarının yıllara göre önemli oranlarda değiştiği görülmüştür. İşletmeciler bunun nedenini yaşanan istikrarsızlıklara bağlamaktadırlar. Faaliyette bulunduğu süre içinde yaklaşık olarak %40 doluluk oranının altına düşen tesislerin ise zararlı çalıştığı ileri sürülmektedir. Araştırmada bazı tesislerin karlılıkları ile ilgili kesin ve güvenilir veriler sağlanamadığı için bu yönde yargılarda bulunmaktan kaçınılmıştır.

Araştırmada üçüncü olarak tesislerde elde edilen gelirlerle maliyetler arasındaki ilişki öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla yöneltilen sorulardan, araştırma kapsamına alınan tesislerde toplam maliyetlerin toplam gelirlere oranının yaklaşık % 60 ile %80 arasında değiştiği ortaya çıkmıştır. Bu durumda bazı tesisler hariç, brüt karlılık yaklaşık %20 ile %40 arasında değişmektedir.



Araştırmada dördüncü olarak tesislerde yaşanan işletme sorunları öğrenilmek istenmiştir. Bu amaçla yöneltilen sorulardan araştırma kapsamına alınan tesislerde en fazla sorunun önem sırasına göre sırayla; pazarlama, personel, finansman ve üretimde yaşandığı ortaya çıkartılmıştır. Yönetim ve muhasebe sorunları ise son derece önemsiz görülmektedir (Tablo 4) .

**Tablo 4 :** Tesislerde Yaşanan İşletme Sorunlarının Ağırlıklı Ortalaması

<b>İşletme Sorunları</b>	<b>Frekans</b>	<b>Ağırlıklı Ortalama</b>
Pazarlama	15	5.53
Personel	13	5.3
Finansman	14	4.85
Üretim	6	3.66
Yönetim	1	2
Muhasebe	1	1

Tesislerde hizmet kalitesini düşüren nedenlere ilişkin yöneltilen sorudan ise, hizmet kalitesini düşüren en önemli üç sorunun sırayla; piyasalardaki istikrarsızlık, devlet kuruluşlarının yetersizliği ve araçlardan kaynaklandığı ortaya çıkartılmıştır. Bunları daha sonra sırayla personel yetersizliği, müşteri kalitesinin düşüklüğü, kapasite yetersizliği ve yönetim sorunları izlemektedir (Tablo 5).

**Tablo 5 :** Tesislerde Hizmet Kalitesini Düşüren Etkenlerin Ağırlıklı Ortalaması

<b>Hizmet Kalitesini Düşüren Etmenler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Ağırlıklı Ortalama</b>
Piyasa-Fiyat İstikrarsızlığı	15	5.33
Diğer	5	5
Devlet Kuruluşları	17	4.82
Araçlar	13	4.38
Personel Yetersizliği	7	4.14
Kapasite Yetersizliği	4	3.25

Araştırmada hizmet alanın adını vererek kamu kuruluşlarının yeterli hizmet sunmadığını ileri süren işletme sayısı 14'dür. İşletmelerden 3'ü bu alanı belirtmemiştir. Devlet kuruluşlarından kaynaklanan sorunların başında ulaşım, enerji ve destek yetersizliği ön sırada yer almaktadır. Bunları daha sonra önem sırasına göre şehir suyunun tuzlu olması, imar planlarının uygulanamaması, sivri sinekle mücadelenin yetersizliği ve kamu kuruluşlarınca ayrımcılık yapılması izlemektedir. Hizmet türünü belirtmeksizin belediye hizmetlerinden şikayet edenlerin sayısı ise 8'dir.

Bazı işletmeler de hizmet kalitesini düşüren nedenler olarak aracılardan aşırı kar beklentisi içinde olmalarını, fiyat politikalarını ve garantili rezervasyon yaptırmamalarını görmektedir. Bu yönde açıklama yapan işletme sayısı ise 6'dır.

**Tablo 6:** Mikro Çevre Grupları İle Kurulan İlişkilerin Ağırlıklı Ortalaması

Çevre Grupları	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Müşteriler	18	9
Tedarik Kaynakları	14	7.85
Aracılar	12	7.16
Finans Kuruluşları	12	6
Rakip İşletmeler	11	6
Kamu Kuruluşları	12	5.58
Meslek Odaları	6	5.5
Diğer	2	5.5
Medya	4	5.25

Bir işletmenin başarısında işletmenin dış çevre unsurlarından nasıl etkilendiği ve işletme dışı gruplarla kurulan ilişkilerin boyutu oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle, bir işletmenin rekabet üstünlüğünü ve işletme stratejilerini belirleyen esas etken iş çevresidir. Sürekli değişen iş çevresinde müşteri beğenisini kazanma girişi ise, işletmeye rekabet üstünlüğünü sağlayan diğer önemli bir etkidir (Yamoah, 2004, 223). Bu yargıları sınamak amacıyla yöneltilen sorudan elde edilen veriler işletmelerin en iyi ilişkiyi müşterilerle kurabildiğini ortaya koymaktadır. Daha sonra bunu önem sırasına göre tedarik kaynakları, aracılardan, finans kuruluşları, rakip işletmeler, kamu kuruluşları, meslek odaları ve medya izlemektedir (Tablo 6).

Araştırmada özellikle Bodrum, Marmaris, Fethiye ve Didim'deki işletmecilerin tedarik kaynaklarından ve yerel esnaftan memnun olmadığı da ortaya çıkmıştır. Bu yörelerde etkinlik gösteren 14 tesisten 11'i bu doğrultuda şikayette bulunmuştur. Şikayetler ise daha çok satıcıların anlaşma hükümlerine rağmen istenen kalitede ve zamanda mal teslimatı yapmaması, teknik servis sağlayan esnafın işini iyi yapmaması ve esnafta çalışma etiğinin olmaması konusunda yoğunlaşmaktadır.

Yukarıdaki bulgulardan, işletmelerin doğrudan ticari ilişki içinde buldukları mikro çevre grupları ile kurulan ilişkiye daha fazla önem verdikleri, buna karşın dolaylı ilişkide buldukları gruplarla kurulan ilişkiye ise daha az önem verdikleri ortaya çıkmaktadır.

İşletmeleri en fazla etkileyen üç önemli makro etkenin ise; sırayla politik, ekonomik ve beklenmedik olaylar olduğu ortaya çıkartılmıştır. Daha sonra bunları; soyo-kültürel, ekolojik, demografik ve teknolojik etkenler izlemektedir (Tablo 7).

**Tablo 7:** Makro Çevre Etkenlerinin Tesisler Üzerindeki Etkisinin Ağırlıklı Ortalaması

<b>Makro Çevre Etmenleri</b>	<b>Frekans</b>	<b>Ağırlıklı Ortalama</b>
Politik	18	6.38
Ekonomik	19	6.31
Beklenmedik Olaylar	12	5.58
Sosyo-kültürel	6	4.8
Ekolojik	5	3.8
Demografik	2	3
Teknolojik	1	3

Araştırmada el değiştiren tesislerde satın alma sonrası bazı önemli sorunlarla da karşılaşıldığı ortaya çıkmıştır. Tesis alıcılarından 6'sının yenileme ve ek yatırım gereksinimi ile ilgili sorunlarla karşılaştığı belirlenmiştir. Bakım ve onarım sorunlarıyla karşılaşan tesis alıcısı sayısı 5'dir. Pazarlama ve alt yapı sorunlarıyla karşılaşan alıcıların sayısı ise 3'er tanedir. Önceki tesis sahibinin kötü imajı, önceki tesis sahiplerinin borçlarını ödememesi, içme suyu temini, siyasi baskılarla karşılaşma ve işletmeyi yeniden faaliyete geçirme sorunları ile karşılaşanların sayısı da 1'er tanedir.

Satışları arttırılabilmek, daha düşük stoklarla çalışılabilmek, daha kısa satış döngüsü, işletme varlıklarının yönetiminde maliyetleri düşürebilmek, müşteri karlılığının arttırılabilmek ve öncelikli pazarlarda yatırım karlılığı için doğru bilgilere gereksinim duyulur. Böylesi bir amaç için işletmelerden sadece %10'u, müşteri karlılığını ve bağlılığını sağlamak için yatırım kaldıracından da yararlanmak suretiyle müşterileriyle bütünleşme eğilimindedir (Kenedy ve King, 2004, 36). Bu yaklaşımdan hareketle, bir işletmenin piyasada karşılaştığı rekabetin güçlü veya zayıf olması, o işletmenin karlılığı hakkında bazı ipuçları verebilir. Araştırmamızda yeni tesis sahiplerinden % 25'inin piyasadaki rekabeti çok güçlü bulduğu, % 30'unun güçlü bulduğu ve % 5'inin de güçsüz bulduğu ortaya çıkmıştır. Hiç rakibinin olmadığını ileri sürenler %5'dir. Karşılaşılan rekabet konusunda kararsızların oranı %35'dir (Tablo 8). Bu sonuçlara göre, kararsızlar analiz dışı bırakıldığında tesis sahiplerinden %55'inin piyasadaki rekabeti güçlü, %10'unun ise güçsüz bulduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 8: Yeni Tesis Sahiplerinin Piyasada Karşılaştıkları Rekabet Koşulları**

Çok Güçlü		Güçlü		Kararsızım		Güçsüz		Rakip Yok		TOPLAM	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	25	6	30	7	35	1	05	1	05	20	100

Bir işletmenin başarısını değerlemede, işletme yöneticilerinin geleceğe ilişkin beklentileri de dikkate alınabilir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre yeni tesis sahiplerinden % 5'inin gelecekteki karlılıkla ilgili beklentisinin olumlu ve % 50'inin ise olumsuz olduğu ortaya çıkmıştır. Kararsızların oranı ise % 45'dir (Tablo 9).

**Tablo 9: Tesis Sahiplerinin Gelecekle İlgili Karlılık Beklentileri**

Çok Olumlu		Olumlu		Kararsızım		Olumsuz		Çok Olumsuz		TOPLAM	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
-	-	1	05	9	45	10	50	-	-	20	100

Yukarıda sunulan bulgularında işaret ettiği gibi, el değiştiren tesislerde yaşanan işletme sorunları çok ciddi boyutlardadır. Bu bulguların ışığında araştırmamızın sonuç ve önerileri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmeleri dünya ve ülke genelindeki ekonomik, politik ve siyasal gelişmelerden çok çabuk etkilenen işletmelerdir. Nitekim, ulusal ve uluslararası ekonomik, politik ve sosyo-kültürel etkenlerde görülen hızlı değişikliklerin de etkisiyle, 1985 yılından günümüze Türk turizminde çok önemli iniş ve çıkışlar yaşanmıştır.

Araştırmada, özellikle 1992'li yıllardan sonra yaşanan istikrarsızlıkların sektördeki işletme sorunlarını arttırdığı ortaya çıkartılmıştır. İşletme karlarının zamanla düşmesi bu yargıyı doğrulamaktadır. Ayrıca, araştırmada elde edilen bulgulardan, konaklama sektörüne komple yeni yatırım yapan yatırımcıların çok ciddi risklerle karşılaştıkları sonucuna da ulaşılmıştır.

Araştırmamızda konaklama işletmelerinin en fazla sorunu önem sırasına göre; pazarlama, personel ve finansmanda yaşadığı ortaya çıkartılmıştır. Pazarlama ve finansmanda yaşanan sorunların son 15 yıl içinde ülke genelinde yaşanan istikrarsızlıklar ile ilişkili olduğu ileri sürülebilir. Ancak araştırmamızda, personel işlevinde yaşanan sorunların ise, işletmelerde bu alana yeterli yatırımın yapılmaması ile ilgili olduğu ortaya çıkartılmıştır. Araştırma kapsamına alınan işletmelerde en az yatırımın personel ve örgütlenmeye yapılması bu yargıyı doğrulamaktadır.

Ülkemizde kıyı otelciliği yapan tesislerin önemli bir kısmı orta yaş grubunda yer almaktadır. Bu nedenle, son yıllarda tesislerin bir çoğunda yenileme yatırımı gereksinimi ortaya çıkmıştır. Araştırmamızda bu gereksinimi duyan tesislerin oranı %25'dir. Diğer taraftan tesislerin yaşlanmasıyla beraber artan bakım ve onarım

maliyetleri, zaten karlılığı iyice düşen sektörde ciddi işletme sorunlarına neden olmaktadır.

Açık olduğu süre içinde yaklaşık %40 doluluk oranını yakalayan işletmelerin brüt karlılığı %20 ile %40 arasında değişmektedir.

Tesislerde hizmet kalitesini düşüren nedenler önem sırasına göre; piyasadaki istikrarsızlık, kamu hizmetlerinin yetersizliği, dağıtım araçlarından kaynaklanan sorunlar, personel kalitesindeki yetersizlik, müşteri kalitesinin düşmesi, kapasite yetersizliği ve yönetim yetersizliği olarak sıralanmaktadır.

Kamu hizmetlerinin yetersizliğinde, yolların yetersizliği ve enerji maliyetlerinin yüksekliği en önemli görülen sorunlardır. Bunların dışında sektöre yönelik KDV oranlarının rakip ülkelere göre yüksek olması, bazı merkezlerde şehir suyunun aşırı tuzlu olması, imar planlarının yetersiz olması veya var olanlarında uygulanamaması ve kamu kuruluşlarınca ayrımcılık yapılması ileri sürülen diğer sorunlardır.

İşletmeler mikro çevre grupları arasında en iyi ilişkiyi müşterilerle kurabilmektedir. Daha sonra bu grubu, tedarik kaynakları ve dağıtım araçları izlemektedir. Diğer gruplar ise önemine göre; finans kuruluşları, rakip işletmeler, kamu kuruluşları, meslek odaları ve medyadır. Ancak bu gruplarla kurulan ilişkinin son derece zayıf olduğu ortaya çıkartılmıştır. Oysa, çevresi ile bütünleşmek zorunda olan konaklama işletmeleri açısından özellikle meslek odaları ve medya ile kurulan ilişkilerin son derece zayıf olması oldukça düşündürücüdür. Bu bulgular, özellikle örgütlenmede konaklama işletmelerinin bölgesel ve ulusal düzeyde neden yetersiz kaldıklarının da bir işareti sayılabilir. Diğer taraftan, sektörde yaşanan pazarlama sorunlarının da böylesi bir yetersizlikten kaynaklanabilmesi mümkündür.

Sonuç olarak son yıllarda yaşanan darboğazların bir sonucu olarak ortaya çıkan işletme sorunlarından dolayı çok sayıda yatırımcının sektörden kaçtığı, iflas ettiği ya da işlerinden memnun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Konaklama sektörüne yatırım yapanların, risklerden korunabilmeleri için sektörde yaşanan işletme sorunlarını çok iyi bilmelerinde yarar vardır. Bu amaçla, el değiştiren tesislerde yaşanan işletme sorunlarına ilişkin yapılan araştırmamızda elde edilen bulgular yatırımcılar ve tesis sahipleri için yol gösterici olabilir.

Konaklama sektöründe hizmet kalitesinin düşmesi ciddi bir sorundur. Bu sorunun aşılabilmesi için, rakip işletmeler arasında görülen fiyat kırmalar yerine dağıtım araçlarının da katılımıyla müşterilere hizmet kalitesini garanti eden politikaların uygulanması daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Böylesi bir yaklaşımın hem ulusal hem de bölgesel düzeyde imaj sorununun çözümünde önemli katkı sağlayacağı açıktır. Kaldı ki en fazla pazarlama sorunu yaşayan işletmeler açısından bu yaklaşım kaçınılmaz görülmektedir.

İşletme maliyetlerinin artmasında kamu hizmetlerinden kaynaklanan girdi maliyetlerinin yüksekliği önemli bir sorundur. Başta KDV olmak üzere diğer vergilerin rakip ülkelerin düzeyine çekilmesi kaçınılmazdır. Ayrıca, halen bazı turistik merkezlerde yaşanan alt yapı sorunların acilen giderilmesi gerekmektedir.

Fiyatların belirlenmesinde konjonktürel eğilimlerin fazla etkisinde kalınmaktadır. Fiyatlar belirlenirken tesislerin bakım-onarım maliyetlerinin ve geleceğe ilişkin yenileme yatırımı gereksiniminin de dikkate alınması yararlı olacaktır.

Konaklama işletmelerinin büyük bir çoğunluğu, müşteriler, tedarikçiler ve araçlar dışında diğer dış çevre grupları ile ya çok zayıf ya da hiçbir ilişki kurmamaktadır. Oysa, bir konaklama işletmesinin piyasada yeni iş fırsatları yaratabilmesi için lehte kamuoyu oluşturması oldukça önemlidir. Bu nedenle, var olan eğilimlerin tersine, medya, kamu kuruluşları, meslek odaları, finans kuruluşları ve diğer işletmelerle de iyi ilişkiler kurulması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin arttırılabilmesi için personel, yönetim ve dolayısıyla, örgütlenmeye yapılan yatırımların arttırılması kaçınılmaz görünmektedir. Ayrıca, konaklama işletmelerinin yönetiminde, son yıllarda geniş kabul gören toplam kalite yönetimi, yeniden yapılanma, şebeke organizasyonlar, kıyaslama (benchmarking), stratejik ortaklıklar, küçülme, öğrenen organizasyonlar ve sanal organizasyonlar gibi çağdaş yönetim yaklaşımlarının benimsenerek uygulamaya geçirilmesi daha yararlı olacaktır.

Konaklama işletmelerinde personel devir hızının çok yüksek olması da yönetim sorunlarını arttıran bir diğer nedendir. İstikrarlı bir yönetim yapısı oluşturulabilmesinin önündeki bu engelin kaldırılabilmesi için de, en azından kilit personel uygulamasına geçilmesi gerekmektedir.

İşletmelerde yönetim sorunlarını teşhis etmede somut kriterlerin yanında soyut kriterler de kullanılmaktadır. Konaklama işletmelerinde de, yönetim sorunlarının en son kabul edilebilir düzeyini belirlemek amacıyla “kritik eşik” yaklaşımının benimsenmesi yararlı olabilir. Böylece, yönetim sorunlarının tehlike sınırının daha iyi anlaşılabilmesi mümkün olabilecektir.

#### KAYNAKÇA

**Aydın, N.** (1990). İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği, Ankara: Sevinç Matbaası.

**Eren, E.** (1990). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul: Küre Ajans.

**Hacıoğlu, N.** (1991). Turizm Pazarlaması, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

**İçöz, O.** (1996). Turizm İşletmelerinde Pazarlama, Ankara: Anatolia Yayıncılık.

**Kariyer Dünyası.** (Temmuz 1998). “Devrim Değil Evrim Yaptık”, Kişisel Gelişim ve Yönetim Bilimi Dergisi, sayı 10.

**Kenedy, M.E., King, A.M.** (2004). “Using Customer Relationship Management to Increase Profits”, Strategic Finance, Vol 85, Iss. 9.

**Kobu, B.** (1996). Üretim Yönetimi, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.

**Morrison, M.A.** (1989). *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar Publisher.

**Olalı, H., Timur, A.** (1988). *Turizm Ekonomisi*, İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık.

**Power.** (Mart 1998). “Türk Yönetim Dünyasında Yeni Trendler”, Aylık Ekonomi Dergisi, Sabah Dergi Grubu:Medi Grup.

**Power.** (Mart 1995). “Şirketler İçin Erken Teşhis Testi”, Aylık Ekonomi Dergisi, Krizden Kurtuluş Özel Sayısı 4, Sabah Dergi Grubu.

**Usal, A., Oral, S.** (2001). *Turizm Pazarlaması*, İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

**Yamoah, Fred A.** (2004). “Sources of Competitive Advantage: Differential and Catalytic Dimensions”, *Journal of American Academy of Business*, Vol 4, Iss. 1/2.

