

# KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİĞİN ÖLÇÜLMESİ VE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN ETKENLERİN ANALİZİ

Önder MET\*

Barış ERDEM\*\*

## ÖZET

Ağırlama hizmet işletmeleri olmaları ve bunun sonucu olarak soyut çıktı üretmeleri nedeniyle, konaklama işletmelerinin verimliliklerini ölçmek güç olmaktadır. Diğer yandan girdiler yönünden bakıldığında, konaklama işletmelerinde iki temel üretim faktörü olan emek ve sermaye yoğunluk göstermekte, bu da verimliliği görece düşürdüğü gibi, verimliliği arttırmayı meydan okuyan bir sorun haline getirmektedir. Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde verimlilik olgusuna; gerek etkin biçimde ölçülmesi, gerekse verimliliğin artırılmasında etkili olan etkenlerin incelenmesi bakımından genel bir yaklaşım gösterilmektedir. Küresel rekabetin baskısını arttırdığı konaklama endüstrisinde yeterli verimlilik düzeyine ulaşamayan işletmelerin karlılıklarını ve rekabetçiliklerini korumaları mümkün görünmemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Konaklama işletmeleri, verimlilik, performans, emek verimliliği, sermaye verimliliği, stratejik kararlar, insan kaynakları, teknoloji, finansal yönetim.

## THE MEASUREMENT OF PRODUCTIVITY AND THE ANALYSIS OF THE FACTORS THAT AFFECTS PRODUCTIVITY AT LODGING BUSINESS ABSTRACT

It has been difficult to measure the productivity of lodging properties, because they are hospitality service business and, as a result this, they have been producing inconcrete outputs. On the other hand, as a point of view to inputs, the factors of labor and capital which are intensive in lodging properties have been caused that the productivity relatively decreased and become a serious problem to be improved. In this study, the concept of the productivity at lodging properties has been showed a general approach both to be measured effectively and to be examined the factors influencing the improvement of the productivity. It has been seemed impossible that the properties which did not reach the level of adequate productivity protected their profitability and competitiveness in the industry of lodging which the global competition increased the pressure.

**Key Words:** Lodging properties, productivity, performance, labor productivity, capital productivity, strategic decisions, human resources, technology, financial management.

\* Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu (Yrd. Doç. Dr.)

\*\* Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu (Arş. Gör.)

## **GİRİŞ**

Kaynakların kıtlığı ve ihtiyaçların sonsuzluğu, işletme ve iktisat bilimlerinin temel varsayımı olup ekonomik faaliyetlerin esasını oluşturmaktadır (Müftüoğlu, 1989:3). Bunun doğal bir sonucu olarak, kaynakların verimli kullanımı işletmeciliğin temel ilkelerinden biridir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1991:76).

Konaklama işletmelerinin başarısında verimlilik her zaman önemli bir faktör olmuştur. Karlılığın düştüğü veya zarar edilen dönemlerde yöneticilerin aklına ilk gelen, maliyetleri düşürmek için verimliliğin nasıl artırılabilceği sorusu olmaktadır. En kolay ama etkin olmayan yöntemlerden biri, daha az personel çalıştırmak ve/veya çalışanlara düşük ücret ödemek olmaktadır. Otel sektöründe büyüklük ile ölçek ekonomileri sağlandığından, verimlilik büyümenin de başta gelen bir motivasyonudur (Knowles, 1996:93). Uluslararası otel endüstrisinde küreselleşmenin hızlandığı son on yıllarda artan birleşme ve satın alma aktivitelerinin bir nedeni, verimliliği arttırmak yoluyla rekabetçi avantajlar kazanmaktır. Talebin yüksek derecede esnek olduğu uluslararası turizm sektöründe zaman zaman yaşanan krizler, Türkiye’de birçok konaklama işletmesini önemli güçlüklerle karşı karşıya getirmektedir (Afşar, 2002:159). Diğer yandan sektörde arz fazlası olduğu zamanlarda rekabet artarken fiyatların kolayca arttırılamaması, tesisler üzerinde verimlilik baskısını iyiden iyiye hissettirmektedir.

Konaklama işletmelerinin daha verimli çalışmasını gerektiren ve verimliliğin meydan okuyan bir sorun olmasına yol açan yapısal nedenler de bulunmaktadır. Bunlardan biri, otel sektörünün emek-yoğun bir yapıya sahip olmasıdır. Otel vb. işletmeler ağırlama hizmet işletmeleri olduklarından işgücüne büyük ihtiyaç göstermekte, otomasyon ve makineleşme yoluyla personel tasarrufu sağlama olanakları sınırlı kalmaktadır (Fay vd., 1985:13). Konaklama işletmelerinde emeğin üretimdeki payını temsil eden ‘ücretler ve ilgili giderler’, maliyetler içerisinde en büyük gider kalemini oluşturmaktadır (Burkart ve Medlik, 1981:147-148). İkinci önemli bir girdi faktörü olan sermaye açısından bakılırsa, ilginç bir çelişki olarak, konaklama yatırımlarının da sermaye-yoğun olduğu görülmektedir (Powers, 1979:195). Her ne kadar otomasyon anlamında teknoloji konaklama endüstrisinde çok etkili olmasa da, konaklama işletmeleri büyük tutarda yatırımları temsil etmektedirler (Medlik, 1978:120). Duran varlık yoğunluğu, konaklama işletmelerinde amortisman, kira, faiz vb. yüksek sabit giderlere yol açmaktadır. Sonuç olarak, konaklama işletmelerinin görece yüksek girdi miktarları ile çalışmak zorunda olmaları, verimlilik yarışına diğer tür işletmelere göre geriden başlamaları anlamına gelmektedir.

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinin özelliklerini göz önünde tutarak, sağlıklı verimlilik ölçüleri önermek için verimliliğin kavramsal bir tartışmasını yapmak ve verimliliği derinden etkileyen kritik alanları analiz etmektir.

## 1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİĞİN ÖLÇÜLMESİ

Verimlilik kısaca, çıktıların girdilere oranı olarak tanımlanmaktadır. Çıktılar üretim süreci sonunda elde edilen ürünleri, girdiler ise üretimde kullanılan kaynakları temsil etmektedir (Müftüoğlu, 1989:308). Verimlilik oranı yardımıyla bir işletmede belirli bir sürede çıktı miktarları ile girdi miktarları karşılaştırılarak, yöneticilerin kaynakları kullanım etkinliği ölçülmektedir. Diğer koşullar aynı olmak üzere verimlilik oranı ne kadar yüksek ise, işletmenin başarısı, karlılığı ve rekabet gücü de o kadar yüksek olmaktadır.

Konaklama işletmeleri; konaklama, yiyecek ve içecek, toplantı ve konferans, eğlence vb. hizmetler üretmektedirler. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin çıktıları fiziksel ürün biçiminde değildir. Konaklama tesislerinin, temel ürünü olan odalarını, kapasiteleri ölçüsünde her gün yeniden ürettikleri varsayılmaktadır. Günlük oda kapasitesinin üzerindeki talebe cevap verilemezken, satılamayan odaların stoklanarak sonraki günlerde satılması söz konusu değildir. Çıktı olarak konaklama (oda) hizmetlerinin özellikleri, yiyecek ve içecek dışında diğer otel hizmetleri için de geçerlidir. Yiyecek ve içecek hizmetleri, konaklama işletmelerinde – kısmen - fiziksel nitelik taşıyan tek üründür. Üretim açısından yiyecek ve içecekleri de ayırmak gerekir. Yiyecekler (yemekler), yiyecek malzemelerinin karışımı ve dönüşümü ile gerçekleşirken, içecekler herhangi bir dönüşüme uğramadan servis edilmektedir. Yiyecek ve içeceklerin ortak özelliği ise, her ikisinin de çeşitliliğinin çok fazla olmasıdır. Özetle; konaklama işletmelerinde çıktıları fiziksel olarak ifade etmek mümkün olamamakta ve çıktı performansını parasal değerlerle ifade etmek bir zorunluluk olmaktadır.

Girdiler açısından bakıldığında, konaklama işletmelerinde girdiler temel olarak üç grupta toplanabilir: işgücü, sermaye ve hammadde-malzemeler. Hammadde ve malzemeler yiyecek-içecek üretim ve servisine ilişkindir ve çok azı da çeşitli tedariklerden (temizlik malzemeleri, kırtasiye vb.) oluşmaktadır. Satın alınan içecekler ve satılan içecekler fiziksel olarak birbirine denktir, bu nedenle fiziksel anlamda içecek verimliliği anlamsızdır. Yiyeceklerde ise, kullanılan yiyecek malzeme miktarları ile, elde edilen yemek miktarları arasında fiziksel ilişki kurmak hem güç hem gereksizdir. Yiyecek ve içecek varyetesinin çok olması, fiziksel anlamda konaklama işletmelerinde malzeme verimliliğini ölçmeyi olanaksız hale getirmektedir. Yiyecek ve içecekler maliyet boyutuyla dolaylı olarak değerlendirilebileceğinden, maliyet kontrolüne ilişkin çeşitli oranlar (yiyecek maliyet yüzdesi, içecek maliyet yüzdesi gibi) ile yiyecek ve içecek faaliyetlerinin performansı ölçülebilir.

Diğer bir üretim faktörü olan emeğin verimliliğinin ölçülmesinde emek girdisinin nasıl ifade edileceği sorununa bakıldığında, 'çalışan sayısı'nın en uygun fiziksel ölçüt olduğu ileri sürülebilir. Emek girdisini ifade edilebilen diğer ölçütlerden 'çalışma saatleri'nin konaklama işletmelerinde sağlıklı hesaplama zorlukları bulunmaktadır. Diğer ölçüt olan 'işgücü maliyetleri' ya da 'ücretler' ise parasal değerlerle ifade edildiğinden, verimlilik kavramı açısın-

dan çeşitli sakıncaları beraberinde getirmektedir. Çünkü verimlilik kavramının bir özelliği, çıktı ve girdilerin fiziksel birimler cinsinden ölçülmesidir. Her ikisi fiziksel birimler ile ifade edilemediğinde, en azından birinin bu özelliği taşıması şarttır. Aksi takdirde verimlilik oranı ekonomiklik oranına dönüşür (Müftüoğlu, 1989:324). Konaklama işletmelerinde ücretler ile ilgili olarak işgücü faaliyet performansı 'işçilik maliyet yüzdesi' gibi oranlarla maliyet kontrolü kapsamında değerlendirilebilmektedir.

Konaklama işletmelerinde 'çalışan sayısı' ölçütü ile emek girdisinin ifadesinde, çalışan sayısının saptanmasında da güçlüklerle karşılaşmaktadır. Otel sektöründe tam zamanlı çalışanlar olduğu gibi, yarı zamanlı çalışanlar da olmaktadır. Konaklama sektöründe mevsimlik dalgalanmaların yoğun yaşanması, sezonluk çalışan personel alımına yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, çeşitli nedenlerle 'işgören devir hızı'nın görece yüksek olması, bir dönemde ortalama çalışan sayısının belirlenmesini güçleştirmektedir. Burada bir dönemde ortalama çalışan sayısının belirlenmesinde tam zamanlı çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanların birleştirilerek tek bir sayı ile ifade edilmesine ihtiyaç vardır. Bunun için çeşitli varsayımlar yapılabilir: örneğin, iki yarı zamanlı çalışanın bir tam zamanlı çalışan sayılması gibi.

Son olarak, sermaye verimliliğinin ölçülmesinde konaklama işletmelerinde sermayenin somut biçimde ifadesi gerekmektedir. Büyük tutarda sermaye yatırımı yapılan konaklama sektöründe, sermayenin yaklaşık %80'i duran varlıklara, kalanı dönen varlıklara bağlanmaktadır (Coltman, 1979:65). Duran varlıklar; arsa ve binaları, her türlü ekipman ve döşemeyi (tefışıatı) ve maddi olmayan varlıkları (haklar ve imtiyazlar gibi) kapsamaktadır. Çıktıların parasal değerlerle ifadesinin zorunlu görüldüğü konaklama işletmelerinde girdi olarak sermaye parasal değerlerle verimlilik açısından ifade edilemeyeceğine göre, varlıkların ortak bir birimle ifadesine ihtiyaç vardır. Konaklama işletmelerinde sermaye yatırımı tutarı büyüklük ile ilişkili olduğundan ve büyüklüğün genel kabul gören ölçütü de oda sayısı olduğundan, sermaye verimliliği çıktı / oda sayısı şeklinde formüle edilebilir. Kısacası, 'oda sayısı' konaklama sektöründe sermaye verimliliğinin ölçümünde sağlam bir taban oluşturmaktadır.

Özetle, konaklama işletmelerinde verimlilik, emek verimliliği ve sermaye verimliliği olarak iki koldan ölçülebilir:

$$(1) \text{ Emek Verimliliği} = \text{Çıktı} / \text{İşgücü (Emek)}$$

$$(2) \text{ Sermaye Verimliliği} = \text{Çıktı} / \text{Sermaye}$$

Konaklama işletmelerinde emek, tam zamanlı çalışan eşiti toplam çalışan sayısı; sermaye ise oda sayısı ile ifade edildiğinde yukarıdaki iki genel formül şu şekli almaktadır:

$$(1) \text{ Emek Verimliliği} = \text{Çıktı} / \text{Tam Zamanlı Çalışan Eşiti Toplam Çalışan Sayısı}$$

$$(2) \text{ Sermaye Verimliliği} = \text{Çıktı} / \text{Oda Sayısı}$$

Emek verimliliği için kısaca, 'çalışan başına çıktı', sermaye verimliliği için 'oda başına çıktı' tanımlaması yapılabilir. Konaklama işletmelerinde çıktılar; oda satış gelirleri, toplam otel satış gelirleri, brüt faaliyet karı gibi genel finansal performans ölçütleri ile ifade edilebilir.

Yukarıdaki analizlerden çıkarılan verimlilik ölçüleri Tablo 1'de toplu olarak gösterilmektedir.

**Tablo 1. Verimlilik Ölçüleri**

<b>Sermaye Verimliliği</b>
1.Oda Gelirleri / Satılabilir Oda Sayısı
2.Toplam Gelirler / Satılabilir Oda Sayısı
3.Brüt Faaliyet Karı / Satılabilir Oda Sayısı
<b>Emek Verimliliği</b>
1. Toplam Gelirler / Tam Zamanlı Çalışan Eşiti Toplam Çalışan Sayısı
2. Brüt Faaliyet Karı / Tam Zamanlı Çalışan Eşiti Toplam Çalışan Sayısı

### **1.1. Sermaye Verimliliği**

#### **1.1.1. Oda Başına Odalar Geliri (OBOG)**

Oda Başına Odalar Geliri, konaklama işletmelerinde en yaygın kullanılan verimlilik ve performans ölçülerinden biridir. Bu verimlilik ölçüsü, bir dönemde bir odaya düşen oda gelirlerinin tutarını vererek, bir otelin büyük ölçüde başarısını veya otelin oda yönetiminin etkinliğini yansıtır.

OBOG iki şekilde hesaplanabilir:

(1) Bir otelin bir dönemde elde ettiği net oda satışlarını (indirimler, satış vergileri, kahvaltı ve diğer yemekler çıkarıldıktan sonra) aynı dönemde satılabilir oda sayısına bölerek; Oda Satışları (gelirleri) / Satılabilir Oda Sayısı

(2) Bir otelin ortalama oda fiyatını doluluk yüzdesi ile çarparak;

Ortalama Oda Fiyatı (Oda Gelirleri / Satılan Oda Sayısı) x Oda Doluluk Oranı (Satılan Oda Sayısı / Satılabilir Oda Sayısı)

Toplam satılabilir oda sayısının bir dönemde değişmediği düşünülürse, OBOG'un maksimize edilmesi için ortalama oda fiyatı ve doluluk oranından birinin veya ikisinin artırılması gerekmektedir.

Oda gelirleri toplam otel satışlarının büyük bölümünü oluşturur. Full-servis oteller gelirlerinin %50-65'ini, sınırlı ek tesisleri olan uzun kalımlı ve bütçe otelleri gelirlerinin %90 kadarı-

nı oda satışlarından sağlarlar. Ayrıca odalar departmanı otelin satış bileşimi içinde brüt katkı marjı en yüksek departmandır (Younes ve Kett, 2003). Kar yüzdesi odalarda %80 iken, restoranlar ve alışveriş yerlerinde yalnızca %30'dur (Brown ve Dev, 1999:24).

Bir otelin performansı yalnızca OBOG'a dayanarak analiz edildiğinde hatalı değerlendirmelere yol açabilecek bazı tuzakları da bulunmaktadır. Bunlar üç noktada toplanabilir (Younes ve Kett, 2003):

(1) Satış Bileşimi: Bazı otellerde, özellikle yiyecek-içecek ile toplantı ve konferans faaliyetleri yoğun olan otellerde oda gelirleri toplam gelirlerin %50-55'ini geçmez. Böyle durumlarda OBOG diğer gelir kaynaklarını göz ardı ederek, otelin gelir performansının sadece bir kısmını yansıtır. Bu durum, otel performansını karşılaştırmada hatalı sonuçlara yol açabilir.

(2) Büyüklük: Küçük bir otelde büyük bir otele kıyasla daha yüksek doluluk yüzdesi elde etmek genellikle daha kolaydır – özellikle sezonluk dalgalanmalar olduğu zaman. Bunun sonucu olarak OBOG, büyük bir otelde küçük bir otelden daha düşük olabilir. OBOG karşılaştırmalarında otel yöneticilerinin ve potansiyel yatırımcıların otel büyüklüğünü göz önünde tutmaları gerekmektedir. Ölçek ekonomileri ve ek gelirler nedeniyle büyük bir otelin, daha yüksek OBOG'u olan küçük bir otele kıyasla daha sağlıklı bir finansal performansa sahip olması mümkündür.

(3) Değerleme: Bir işletmenin değerini, net nakit akımı belirler. OBOG, oda satış gelirlerinin düzeyini göstererek bir otelin değerini ancak sınırlı bir biçimde yansıtabilir.

#### **1.1.2. Oda Başına Toplam Gelir (OBTG)**

OBOG'un en başta gelen sakıncası olan otelin kısmi gelir performansını (yalnızca oda için) yansıtmaması durumu, çıktı olarak otelin toplam geliri alındığında ortadan kaldırılabilir.

Toplam Gelir / Satılabilir Oda Sayısı

Yukarıdaki sermaye verimlilik ölçüsü, bir dönemde oda başına düşen toplam gelir tutarını vererek otelin tüm departmanlarının gelir performansını hesaba katmakta ve tesisler arasında yapılan karşılaştırmalarda daha sağlıklı sonuçlar vermektedir. Bununla birlikte, OBOG'un diğer bir sakıncası, belirli bir hizmet kalitesinin sunulması için (sağlık merkezi veya üniformalı hizmetler vb. ek müşteri hizmet çalışanı gibi özel imkanlar) katılan giderlerin hesaba katılmaması durumu devam etmektedir (Brown ve Dev, 1999:24).

#### **1.1.3. Oda Başına Brüt Faaliyet Karı (OBBFK)**

Brüt faaliyet karı, toplam satışlardan toplam departman ve dağıtılmayan faaliyet giderlerinin çıkarılması ile bulunur. Aşağıda OBBFK'nın hesaplanması gösterilmektedir:

$$\frac{\text{Brüt Faaliyet Karı}}{\text{Satılabilir Oda Sayısı}}$$

OBBFK, toplam gelirlerden kontrol edilebilir tüm giderleri çıkararak bulunan faaliyet karını çıktı olarak aldığından, hem otelin bütünü, hem de gelir ve giderleri kapsayarak performansı ölçer. OBBFK'nın avantajları üç grupta açıklanabilir (Younes ve Kett, 2003);

(1) Gelir Bileşimi: OBBFK, bir otelin temelini oluşturan faaliyet karını yansıttığı için, otelinin genel performansını veya nakit akım potansiyellerinin bir göstergesini sunar. Otel şirketleri, yatırımcılar, değerleyiciler ve geliştiriciler, bu nedenle yalnızca oda gelirlerini değil, birim başına toplam gelire ve faaliyet etkinliğine dayanan otelin yönetim performansını değerlendirebilirler.

(2) Büyüklük: OBBFK, tüm faaliyet giderlerini hesaba katar. Bunların çoğu hem sabit hem değişken giderlerdir. Büyük bir otelin küçük bir otelden daha yüksek faaliyet giderlerine neden olurken, benzer pazar koşullarında küçük bir otelin, büyük olasılıkla birim başına daha yüksek giderlere sahip olabilir (büyük otelin ölçek ekonomileri nedeniyle). OBBFK, otelin büyüklüğü ne olursa olsun mükemmel performans ölçüleri sağlar.

(3) Değerleme: Daha önce de belirtildiği gibi, bir işletmenin değeri gelecekte kazanacağı net nakit akımlarının bugüne indirgenmesiyle bulunur. Bu nedenle OBBFK, OBOG'a göre net nakit akımı potansiyelini daha iyi yansıttığından dolayı otelin değerleri ile daha fazla ilişkilidir.

## 1.2. Emek Verimliliği

### 1.2.1. Çalışan Başına Gelir (ÇBG)

Toplam Gelir / Tam Zamanlı Çalışan Eşiti Toplam Çalışan Sayısı

Bir emek (işgücü) verimlilik ölçüsü olan ÇBG, bir personel başına bir dönemde düşen gelir tutarını vererek, mevcut personelin verimlilik düzeyini yansıtır. Bu verimlilik ölçüsünün eksik kaldığı nokta, giderlerin kontrolünde çalışanların ve yöneticilerin etkinlik düzeyini yansıtmamasıdır. Bununla birlikte oteller arasında verimlilik karşılaştırmalarında yararlıdır.

### 1.2.2. Çalışan Başına Brüt Faaliyet Karı (ÇBBFK)

Brüt Faaliyet Karı / Tam Zamanlı Çalışan Eşiti Toplam Çalışan Sayısı

Bu emek verimlilik oranı, yukarıdaki oranın sakıncasını gidermekte, hem gelir hem giderleri dikkate alarak hesaplanan brüt faaliyet karının çalışan başına düşen payını vermektedir. Böylece, otellerde işgücü verimliliği daha iyi değerlendirilebilir ve karşılaştırmalarda kullanılabilir.

## 1.3. Verimlilik Ölçülerinin Hesaplanması

Buraya kadar incelenen beş verimlilik ölçüsünün sayısal bir örneğe dayanarak hesaplanması Tablo 3'te gösterilmektedir. Hesaplamalar için gerekli veriler Tablo 2'den alınmıştır.

Tablo 2. Otel A Özet Gelir Tablosu (TL)

<b>Departman Gelirleri</b>	
Odalar	5.110.000
Yiyecek ve İçecek	2.000.000
Diğer Departmanlar	850.000
<b>Toplam Gelirler</b>	<b>7.960.000</b>
<b>Departman Giderleri</b>	
Odalar	1.022.000
Yiyecek ve İçecek	1.200.000
Diğer Departmanlar	400.000
<b>Toplam Departman Giderleri</b>	<b>2.622.000</b>
<b>Toplam Dağıtılmayan Giderler</b>	<b>1.600.000</b>
<b>Brüt Faaliyet Karı</b>	<b>3.738.000</b>

**Diğer Bilgiler:** Oda Sayısı: 200, Bir Yıldaki Gün Sayısı: 365, Doluluk Oranı: %70, Ortalama Oda Fiyatı: 100 TL, Tam Zamanlı Çalışan Eşiti Toplam Çalışan Sayısı: 250

Tablo 3. Verimlilik Ölçülerinin Hesaplanması

<b>Sermaye Verimliliği</b>
1. Oda Başına Oda Geliri = $5.110.000 / 73.000^* = 70$ TL
2. Oda Başına Toplam Gelir = $7.960.000 / 73.000 = 109$ TL
3. Oda Başına Brüt Faaliyet Karı = $3.778.000 / 73.000 = 51$ TL
<b>Emek Verimliliği</b>
1. Çalışan Başına Gelir = $7.960.000 / 250 = 31.840$ TL
2. Çalışan Başına Brüt Faaliyet Karı = $3.738.000 / 250 = 14.952$ TL

\*Günlük Oda Sayısı x Bir Yıldaki Gün Sayısı (200 x 365)

## 2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN ETKENLERİN ANALİZİ

Hemen tüm yönetsel karar ve uygulamalar verimlilikle ilgili olmakla birlikte, özellikle aşağıda sıralanan dört alanda yöneticilerin alacakları kararlar, konaklama işletmelerinin verimliliklerinin artırılmasında temel bir öneme sahiptir. Bunlar; 1) stratejik yönetim, 2) finansal yönetim, 3) insan kaynakları yönetimi ve 4) teknoloji yönetimidir.

### 2.1. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, uzun vadeli planlamalar ve kararlar ile konaklama işletmelerinin en üst düzeyde etkin ve verimli çalışmalarında önemli rol oynayan bir yönetim biçimidir. Stratejik yönetim çerçevesinde geliştirilen stratejiler ve alınan stratejik kararların yardımıyla, otellerin



faaliyet gösterdikleri çevre koşulları ile işletme kaynakları arasında maksimum uyum sağlanabilir.

Konaklama işletmeleri, sürekli değişen rekabetçi bir pazarda faaliyet göstermektedirler. Konaklama tesisleri, sermaye devri yavaş olan ve geri dönüşü 10-15 yılı bulan uzun vadeli yatırımlardır (Yu, 1999:360). Diğer yandan bu tür yatırımlar, ağır ve sabit bir yatırım karakteri göstermektedir. Taşınmaz varlık ağırlıklı yatırımlar olup, bir kez yapıldıktan sonra geri dönüşü veya başka bir yere taşınması mümkün değildir. Konaklama işletmeleri başarısız oldukları takdirde tesis değerleri hızla düşer ve tesislerin başka amaçla kullanım imkanları hemen hemen yoktur. Bunun sonucu olarak konaklama yatırımları, karlılıkları ile bağdaştıramayacak düzeyde bir risk yapısına sahiptirler (Hughes, 1986:166; Fouradoulas, 1979:45). Dolayısıyla bir konaklama işletmesi kurulmadan önce, iyi bir fizibilite etüdünün profesyonelce yapılması yaşamsal bir öneme sahiptir.

Konaklama işletmeleri denildiğinde, genellikle bireysel konaklama tesisleri anlaşılır. Oysa her bir konaklama tesisi bir işletme olmakla birlikte, bu tesisler bir merkeze bağlıdır ve merkezden yönlendirilirler. Tesislerin önemli bir kısmı, otel zincirlerinin birimleridir. Zincir birimi olmayanların çoğu da, birçok sektörde uzantısı bulunan bir şirkete bağlıdır. Bu durumda stratejik yönetim, bir işletme veya şirketin bütününe ilişkin önemli kararları içerdiğinden, konaklama sektöründe stratejik kararlar, çoğunlukla tesis kurulmadan önce ve şirket merkezinde alınırlar (örneğin; kuruluş yerinin seçimi, tesis ölçeğinin belirlenmesi, genel fiyat politikası, hedef pazar seçimi vb.). Bazı durumlarda da stratejik kararlar bireysel tesis düzeyinde alınırlar (örneğin; yeni hizmetler sunma, yeni pazarlar araştırma vb.) (Brown ve Dev, 1999:24). Dolayısıyla otel genel müdürleri ile stratejik kararlar arasındaki ilişkiye bakıldığında, bu konuda otel yöneticilerine sınırlı bir alan bırakıldığı görülür. Konaklama işletmelerinde (veya şirketlerinde) alınan – ancak bunlarla sınırlı olmayan - belli başlı stratejik kararlar aşağıdaki gibidir;

1. Tesisin kurulacağı yer ve konumun seçimi,
2. Tesisin ölçek büyüklüğüne karar verme,
3. Hedef pazar seçimi (hizmet yönelimi),
4. Sahiplik düzenlemesi,
5. Yönetim düzenlemesi,
6. Rekabet stratejileri (stratejik yönelim).

Konaklama işletmeleri, müşterilerine ağırlama hizmetleri sunduklarından, başarılarının en önemli şartlarından birinin 'doğru yer seçimi' olduğu literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır (Tarras, 1991: 3). Hizmetlerin taşınmazlığı ve tüketicilerin hizmetlerin üretildiği yere gelme

zorunlulukları, kuruluş yeri seçiminin önemini belirlemektedir. Konaklama endüstrisinde talep çoğunlukla doğrudan işletmelere olmayıp, o bölgedeki çeşitli çekiciliklere yöneliktir. Bu nedenle bir konaklama tesisinin kurulacağı yörenin kuvvetli turistik değerlere sahip olması, diğer deyişle yöreye turist akımlarının yüksek olması, bunun yanı sıra bölgedeki turistik gelişmenin sürdürülebilir olması, altyapının yeterliliği ve aşırı arz kapasitesinin olmaması önemlidir. Bir konaklama işletmesinin, aynı yörede birçok rakibinin arasında ziyaretçilerin daha fazla tercihlerini çekebilmesi için, belirli konumsal özelliklere de sahip olması gerekir. Örneğin; araç ve yaya trafiğinin yoğun olması, giriş kolaylığının olması ve görünür olması vb. Belirtilen özelliklerde otel kuruluş yeri ve konularının sınırlı ve pahalı oluşu, önemli bir handikap oluşturmaktadır.

Konaklama tesisinin ölçek büyüklüğü de, baştan karar verilen ve uzun dönemli etkileri olan bir karar türüdür. Otelcilikte işletme büyüklüğü oda sayısı ile ölçülmektedir. 50'ye kadar odası olan oteller küçük, 50-100 arasındakiler orta ve 100'den fazla odası olanlar ise büyük kabul edilebilir (Olalı ve Korzay, 1989:56). Otel sektöründe talebe uygun biçimde kapasite belirlemek güç olmaktadır. Bunun başlıca nedeni, konaklama talebinin esnek olması, sezonluk dalgalanmalar göstermesidir. Bu dalgalanmalar haftalık dönemlerde bile olabilmektedir. Talebin esnekliğine karşılık konaklama tesisleri katı bir arz yapısına sahiptirler. Kapasiteyi aşan müşteri talebine cevap verilemezken, kapasitenin bir kısmı veya tamamı boş kaldığında sabit maliyetlere katlanılmaktadır. Bu nedenle, otel sektöründe optimal kapasitenin (büyüklüğün) belirlenmesi, verimlilik açısından büyük öneme sahiptir. Büyüklüğün belirlenmesinde önemli bir nokta da, ilk kuruluş sırasında oda sayısı doğru olsa bile bunun zamanla geçerliliğini yitirebilmesidir. Talep yükseldiğinde kapasiteyi genişletmek her zaman mümkün olmayabilir. Tesisin çevresindeki arsalar boş ya da satılık olmayabilir veya ek tesisler oluşturulması, otelin özelliğini ve çekiciliğini olumsuz etkileyebilir. Tesisin içinde yapılabilecek düzenlemeler de – örneğin boş alanların odalara çevrilmesi veya tersi gibi – uygun sonuçlar vermeyebilir. Özetle, tesis kurulmadan önce büyüklüğe ilişkin verilecek kararların uzun dönemli sağlıklı tahminlere ve analizlere dayandırılması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinin performansını arttırmada etkili olan stratejik kararlardan biri de hedef pazar seçimidir. Pazarlamada hangi pazar bölümünün hedef alınacağı, sunulacak hizmetlerin çeşit ve kapsamının belirlenmesi bakımından önemlidir. Hizmet yönetiminin belirlenmesinde, otel şirketinin hangi pazar segmentlerinde deneyim ve uzmanlığının bulunduğu, marka imajı ve pazar trendleri önemli etkenlerdir. Hedef pazar seçiminde pazarlar en azından üç bölüme ayrılabilir: Ekonomik sınıf (düşük fiyatlı oteller), orta sınıf (orta fiyatlı, orta kaliteli oteller) ve üst sınıf (yüksek fiyatlı, yüksek kaliteli hizmet). Ayrıca bu üç pazar bölümünde oteller kendi içinde 'sınırlı hizmet sunanlar' ve 'tam hizmet sunanlar' olarak ikiye ayrılabilirler. Doğru pazar bölümü seçen şirketlerin verimlilikleri diğerlerine göre daha yüksek olabilir.

Konaklama işletmeleri genellikle yatay biçimde zincirleşerek genişlerler (Gee, 1994:17; Yarcan, 1998:51). Otel zincirlerinin büyüme stratejilerinde sahiplik (özkaynak yatırımı) konusundaki tutum ve davranışlar önemli bir yer tutmaktadır. Kimi otel şirketleri, yüzde yüz oranında ya da kısmi özkaynak yatırımı yaparak sahibi oldukları tesisleri işletmeyi, kimileri de yatırım yapmadan veya çok düşük bir yüzde ile (azınlık ortak olarak) fakat franchise verme yoluyla isim ve iş formatlarını kullanarak gelirlerini arttırmayı tercih etmektedirler. Farklı mülkiyet yapısına sahip otel tesisleri arasında verimlilik ve performans farkı bulunabilir.

Sahiplik stratejisi ile bağlantılı sayılabilecek bir başka önemli konu yönetim düzenlemeleridir. Otel endüstrisinde genellikle tesis sahibi ile yöneten şirket birbirinden ayrıdır. Konaklama işletmelerinin yönetim-yoğun yapısı, işletme faaliyetlerinin uzman ve deneyimli bir kadro tarafından yönetilmesini gerektirmektedir (Tarras, 1991:107). Franchise zincirlerinde olduğu gibi, aynı marka altında bir yönetim şirketi tarafından işletilen otel zincirlerinin uluslararası merkezi rezervasyon ağlarından yararlanma, ortak tanıtım ve pazarlama ve ölçek ekonomileri oluşturma gibi avantajları bulunmaktadır. Yerel bir yatırımcının kurduğu bağımsız bir otelin yönetim seçenekleri üçe ayrılabilir: 1) Otelin bağımsız biçimde (sahibi tarafından) yönetilmesi, 2) Otelin bağımsız bir yönetim şirketi tarafından işletilmesi (örneğin Richfield) ve 3) Otelin bir markalı yönetim şirketi tarafından işletilmesi (örneğin Hyatt). Bağımsız otel yönetim şirketleri (markalı olmayanlar), bağımsız (tekil) otelleri ve franchise verilen otelleri yönetirken, markalı otel yönetim şirketleri, kendi markaları ve standartları ile otelleri işletmektedirler. Dolayısıyla sözü edilen üç yönetim alternatifi arasında verimlilik farkı olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Son olarak, otel şirketleri rekabet ederlerken ve başarılı olma konusunda farklı stratejik yaklaşımlarda bulunmaktadır. Stratejik yönelimlere göre otel şirketlerini dört grupta toplamak mümkündür: 1) Savunmacı, 2) Analiz edici, 3) Araştırmacı ve 4) Tepkici. Savunmacı strateji izleyen otel şirketleri, belirli bir niş pazar içinde görece istikrarlı hizmet ve tesisler sunarlar. Analiz edici otel şirketleri, bir yandan hizmet tabanlarını korurlarken, diğer yandan seçilmiş bazı yeni hizmetler ve pazarlar geliştirmeye önem verirler. Araştırmacı otel şirketleri, hizmetlerinde ve tesislerinde görece sık değişiklikler ve eklemeler yaparlar. Yeni hizmet ve pazar alanlarında öncü olmaya çabalarlar. Tepkici otel şirketleri ise, hizmet ve pazarlarını değiştirme konusunda açık bir yaklaşıma sahip değildirler (Brown ve Dev, 1999:27). Stratejik yaklaşım farklılıklarının otel işletmelerinin verimlilik ve performansları üzerinde farklı etkileri olabilir.

Brown ve Dev, otellerde stratejik kararlar ile verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada şu bulgulara ulaşmışlardır (1999:27-31);

- Sermaye verimliliği, iki stratejik karara göre önemli ölçüde değişmektedir. Üst gelir sınıfını hedefleyen oteller, diğer pazar bölümündeki otellere göre daha çok OBOG ve OBBFK elde etmektedirler. Markalı otel yönetim şirketleri de, bağımsız otel yönetim şirketlerine ve bağımsız biçimde yönetilen otellere göre daha çok OBOG ve

OBBFK elde etmektedirler. İlginç biçimde sermaye verimliliği; otel büyüklüğüne, stratejik yönelime veya sahiplik stratejisine göre değişmemektedir.

- Otel verimliliğinin diğer bir yönü olan işgücü verimliliğinde; ÇBG, birçok stratejik karara göre önemli ölçüde değişiklik göstermektedir. Otel büyüklüğü, hizmet yönelimi, sahiplik ve yönetim düzenlemeleri, çalışanların gelir performansını ve verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Daha açık bir anlatımla; büyük oteller küçük otellerden, üst gelir sınıfına hizmet sunan oteller diğer segmentlere hizmet sunan otellerden, zincir şirketin sahipliğindeki oteller franchise verilen otellerden, markalı yönetim şirketleri tarafından işletilen oteller diğer yönetim düzenlemelerine sahip otellerden anlamlı derecede daha çok ÇBG yaratmaktadır. Otellerin stratejik yönelimi ÇBG'yi etkilememektedir. ÇBBFK ise, otelin büyüklüğü, hizmet yönelimi, stratejik yönelim veya sahiplik düzenlemesine göre değişmemektedir. Sadece tek bir faktör, ÇBBFK ile anlamlı derecede ilişkilidir. Bu, yönetim düzenlemelerinden markalı otel yönetim şirketlerinin diğer yönetimlere göre daha fazla ÇBBFK yaratmasıdır.

## **2.2. Finansal Yönetim**

Finansal yönetim işlevinin amacı, işletmenin bugünkü piyasa değerini maksimize eden kararlar almaktır. İşletmenin piyasa değeri yükseldiğinde, işletme sahip veya ortakları bundan iki tür kazanç sağlarlar: 1) hisse senetlerinin yükselen değerlerinden yararlanırlar, 2) kar payı alırlar. İşletmelerin piyasa değerlerini veya hisse senetlerinin borsa değerlerini ise, işletmenin gelecekte elde etmesi beklenen net nakit kazançlarının büyüklüğü, zamanlaması ve riskliliği belirler (Akgüç, 1994:2).

Bir konaklama işletmesinin net nakit akımları, diğer deyişle karlılığı verimlilikle doğrudan ilgilidir. Çünkü verimlilik Oda (veya Çalışan) Başına Gelir ve Oda (veya Çalışan) Başına Brüt Faaliyet Karı ile ölçüldüğünden, karlılığı yükselten finansal kararlar, dolayısıyla verimlilik oranlarını da olumlu etkileyecektir. Değeri artan işletmelerin karları ve karlarının istikrarı görece yüksek olduğuna göre, verimlilikleri de yüksektir veya tersi açıdan bakılırsa, verimlilikleri yüksek olan işletmelerin değerleri de yüksektir, dolayısıyla şirket ortaklarının getirileri tatminkardır.

Konaklama işletmelerinin değerini artıran finansal kararlar aşağıdaki gibi gruplanabilir (Andrew ve Schmidgall, 1993:18-20; Brealey vd., 1997:8-9; Aydın, 2003:3-4);

- 1) Varlık yapısı (yatırım) kararları
  - Net nakit akımının artırılması
  - Net nakit akımının değişkenliğinin azaltılması
- 2) Sermaye yapısı (finanslama) kararları
  - Yeni finansal varlık türlerinin bulunması

– Optimal sermaye yapısının belirlenmesi

Konaklama işletmeleri, rakiplerinin kolayca kopya edemeyecekleri, kendilerine rekabet üstünlükleri kazandıran yatırım kararları ile net nakit akımlarını (getirilerini) arttırabilirler. Uluslararası tanınmış otel zincirlerinin rekabet üstünlükleri arasında; marka imajları, yönetim teknolojileri alanındaki uzmanlıkları, tutarlı hizmet kaliteleri, global rezervasyon ağları sayılabilir. Patentler, telif hakları ve ticari markalar, yasal biçimde korunma sağlayan kopya engelleridir. Dünyaca tanınan otel ve restoran markaları ve sembolleri buna örnek verilebilir. Bu isim ve semboller, olumlu bir imajı temsil etmektedirler ve aynı durumda olmayanlara göre işletmelerine daha fazla müşteriye çekebilmektedirler.

Rekabet üstünlüğü veren başka bir örnek, bir konaklama işletmesinin kendine özgü faaliyetler ve yersel özellikleridir. Kendine özgü faaliyet özelliği, başka restoranların kolayca kopya edemeyecekleri bir mutfak şefinin yetenekleri veya bir otelin çekiciliğinin kısmen otel binasının tarihi değerine dayanması şeklinde olabilir. Kendine özgü yer özelliğinin önemi ise daha önce belirtilmişti. Yer özelliği, aynı zamanda rekabetçi bir temelde bir konaklama tesisinin giderlerini etkileyebilir. Bol işgücü olan bir yerdeki bir otelin işgücü maliyetleri, işgücünün kıt olduğu bir yerdeki otellere göre daha az olabilir.

Bir konaklama şirketinin getirisini arttırabileceği başka bir yol, mevcut varlık tabanını daha verimli kullanmaktır. Buna bazen sermaye yoğunluğunu azaltmak denilir. Sermaye yoğunluğu, satışlar için gerek duyulan varlık yapısında yatırım düzeyi olarak düşünülebilir. Bu ölçüm, bir TL satış için kullanılan varlığın kaç TL olduğu şeklindedir. Konaklama işletmeleri, satışlarını arttırmayan gereksiz fiziksel yatırımlardan kaçınmalıdır. Otellerde varlık devir hızı, duran varlık devir hızı, doluluk oranları, restoranlarda oturma yeri devir hızı vb finansal oranlar, aşırı ve verimsiz yatırımlar olup olmadığını belirlemede yararlı olmaktadır.

Bir konaklama işletmesinin getirisinde değişkenliğin azaltılması, diğer koşullar aynı kalmak üzere, işletmenin değerinin artmasına katkıda bulunur. Çünkü ortaklara ait getiri daha az riskli olacaktır. Örneğin, hafta sonu zayıf iş yapan oteller, hafta sonu için müşterilerine teşvikler sunabilir. Bunun için hafta sonu paketler hazırlanabilir. Ayrıca uzun dönemli ekonomik durgunluktan endişe eden konaklama şirketleri, sözleşmeler yoluyla iş anlaşmaları yaparak garantili satışları arttırabilirler. Türkiye’de kıyı otelleri, yıl boyunca doluluk garantileri karşılığında yabancı tur operatörlerine yerli müşterilere göre daha düşük fiyatla satışlar yapmaktadırlar. Coğrafi çeşitlendirme yoluyla otel zinciri oluşturma da – diğer yararlarının yanında – zincirin toplam nakit akımına istikrar kazandırmaktadır.

Diğer finansal karar alanı şirketin sermaye yapısıdır. Konaklama işletmeleri optimal sermaye yapısı oluşturarak ortalama sermaye maliyetlerini ve finansman risklerini düşürebilirler, böylece piyasa değerlerinin yükseltilmesine katkıda bulunabilirler. Büyük otel zincirlerinin

kredi değerlilikleri yüksek olduğundan, bağımsız otellere göre daha elverişli şartlarda finansman kaynakları bulmaları mümkündür.

### **2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi**

Konaklama işletmelerinde işgücüne olan ihtiyacı iki temel unsur etkilemektedir (Akoğlan ve Kozak, 1995:36); Birincisi, konaklama işletmelerinde işlerin büyük bölümünün insan gücü tarafından yerine getirilmesinin zorunlu olmasıdır. İkincisi ise, tatile çıkan insanların, seyahatlerinin hemen her aşamasında sunulan hizmetin insan eliyle yerine getirilmesini beklemeleridir. Müşteriler otele geldiklerinde; önbüro personeli tarafından karşılanmakta, yemekleri aşçıları tarafından hazırlanmakta, servisleri servis personeli tarafından yapılmakta, odaları kat hizmetleri çalışanlarınca temizlenmekte, eğlence hizmetleri animatörlerce gerçekleştirilmekte, kısacası müşteriler işletmeden ayrılana kadar tüm hizmetler işgörenler tarafından yerine getirilmektedir (Sü, 1999:4). Dolayısıyla konaklama işletmelerinde müşteri sayısının artırılmasının ve onların memnun ayrılmalarının büyük ölçüde işgören performansına bağlı olduğu söylenebilir.

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, örgütsel verimliliği iyileştirmek ve işletme gelirini arttırmak biçiminde örgütsel performansı iki yönden etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, etkin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işgören devir hızında azalma, emek verimliliğinde artış, aktif karlılığı, özkaynak karlılığı ve net kar marjında iyileşmeler sağlandığını göstermiştir (Cho vd., 2005).

İnsan kaynakları açısından konaklama işletmelerinde verimliliği artırmak için işgücü kalitesini yükseltmek gerekmektedir. İşgücü kalitesini etkileyen iki önemli insan kaynakları işlevi ise işgören seçimi ve eğitimidir (Brown ve Dev, 1999:24). Her işletmenin olduğu gibi konaklama işletmelerinin de amaçlarından olan 'varlığını sürdürme' (Öktem vd., 2000:79), işgörenlerin işletme amaçlarına uygun olarak seçilmesine bağlıdır. Konaklama işletmelerinde başarılı işe alma süreci, başlangıçta, örgütün ihtiyaç duyduğu işgörenlerin sayı ve niteliğini belirleyen insan kaynakları planlaması ile gerçekleştirilir (Jiang ve Susskind, 1997:174). Bu işlev, yalnızca personel sayısından tasarruf sağlayarak gider düşürücü bir rol oynamamakta; aynı zamanda, işin niteliğine uygun işgören seçimini ve istihdamını sağlayarak müşterilere daha iyi hizmet sunmada etkili olmaktadır (Kaynak, 1990:7).

İnsan kaynakları planlamasının yanı sıra yapılacak iş analizi çalışması da uygun işgörenlerin seçiminde vazgeçilmez bir uygulamadır. İş analizi, işin kalite standartlarına göre en ekonomik ve en uygun biçimde yapılması konusunda avantaj sağlamaktadır (Forest, 1990:28). Dolayısıyla, konaklama işletmelerinde işe alma sürecinin etkinliğinin, uyumlu bir insan kaynakları planlaması ve iş analizi çalışmalarına bağlı olduğu söylenebilir.

Konaklama işletmelerinde gereksinim duyulan işgörenler iç ve dış kaynaklardan sağlanabilir. Burada önemli olan, konaklama işletmesinin, işe alma sürecinde her iki kaynağın yarar ve sakıncalarını göz önünde bulundurarak amaçlarına en uygun yöntemi seçmesidir. İşgören adayları belirlendikten sonra adaylar; çeşitli testler, görüşmeler, referans araştırmaları ve sağlık kontrolü gibi incelemelere tabi tutulur ve seçim yapılır.

Konaklama işletmelerinde işe alma süreci önemli düzeyde maliyetlere neden olabilmektedir. Deneme süresi içerisinde veya sonradan başarısız olan işgörenlerin işten ayrılmaları durumunda bu maliyetler daha da artacaktır. Çünkü bu durumda, tüm işlemler tekrarlanacak ve yeni giderlere katılacaktır. Öte yandan, uygun işgörenlerin sağlanamaması durumunda iş kazaları artacak, yeteneği işe uygun olmayan kişiler daha uzun eğitim ihtiyacı gösterecek ve bu yüzden işletmede daha çok denetime ihtiyaç duyulacaktır. Özetle; konaklama işletmelerinde işe alma, belli bir plan dahilinde, sistematik olarak yürütülmesi gereken bir süreçtir. Bu sürecin başarılı yürütülmesinin verimliliği etkilemesi büyük olasılıktır.

Konaklama işletmelerinde verimliliği etkileyen önemli insan kaynakları uygulamalarından biri de işgören eğitimidir. İşgören eğitimi, personele, işini daha iyi yapabilmesi için gerekli olan bilgileri sistematik biçimde kazandırarak, işgörenlerin teorik, pratik, davranışsal ve yönetsel becerilerini artırmayı amaçlayan bir süreçtir (Saruhan, 1986:171). Örneğin, bir konaklama işletmesinin önbüro departmanında çalışan bir işgörene yeni bir bilgisayar programını öğretmek için eğitim programı düzenlenebilir. Böylece onun bu alanda gerekli bilgi ve beceri kazanması sağlanır. İşgören eğitimiyle birlikte öğrenme süratinde artış, hizmet kalitesinde yükseliş, kaza sayısında azalma, işgören devir hızında yavaşlama, personel devamsızlığında azalma ve sonuçta örgüt performansında artış gibi kazanımlar elde edilir (Olalı, Korzay, 1993:417-418).

Otelciliğin kendine özgü özellikleri (uzun çalışma saatleri, kısıtlı sosyal imkanlar, düşük ücretler gibi) bu sektörü, özellikle ara elemanlar için zor bir çalışma alanı haline getirmiştir. Türkiye'de yapılan bir araştırmada işgören devir hızı Marmaris'te %59, Ankara ve İstanbul'da %30 olarak tespit edilmiştir (Birdir, 2000:142). Yabancı bir başka araştırmaya göre ise, konaklama endüstrisinde işgören devir hızı oranı % 52 olarak bulunmuştur (Cho vd.:2005). İşgören devir hızının yüksek olmasının örgüt performansını olumsuz yönde etkileyeceği ise açıktır. Bu açıdan, işgören eğitimin işgören devir hızını azaltmada ve verimliliği arttırmada etkili bir araç olacağı söylenebilir. Nitekim 1994 yılında yapılan bir araştırmada, 1981'den 1986'ya kadar biçimsel bir eğitim programı uygulayan örgütlerin en azından % 20 verimlilik artışı gerçekleştirdiği saptanmıştır (Cho vd.:2005).

İşgören eğitimi, insan kaynakları seçim kriterleri açısından da önemli bir role sahiptir. Yapılan bir araştırmada, otel sektöründe 'mesleki eğitim görmüş olmak' temel bir seçim kriteri olarak belirlenmiştir (Hoque, 1999:67). Türkiye'de yapılan bir araştırmaya göre de, turizm

işletmelerinin en önemli ihtiyacı 'nitelikli işgörenler'dir. Sektöre personel yetiştiren çeşitli kademelerdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarının verdiği mezun sayısı ile, hizmete giren tesislerin çeşitli birimlerde ihtiyaç duydukları kalifiye eleman sayıları karşılaştırılarak yapılan araştırmaya göre, yetişmiş eleman ihtiyacının önümüzdeki yıllarda daha da artması beklenmektedir (Kozak, 2000:15). Özetle; konaklama işletmelerinde, çalışmakta olan ve işe yeni başlamış işgörenlere, örgütün mevcut değerleri ve sistemlerini aktarmaya yönelik biçimsel bir eğitimin belirli aralıklarla verilmesi örgütsel verimlilik ve performans açısından yaşamsal bir önem taşımaktadır.

#### **2.4. Teknoloji Yönetimi**

Konaklama işletmelerinin verimliliği ile teknoloji ilişkisi de dikkat çekici bir alanı temsil etmektedir. Konaklama işletmelerinin kendine has özellikleri – özellikle emek yoğun yapısı – bu işletmelerde teknolojiden yararlanma olanaklarını oldukça sınırlamaktadır (Özcan, 1994:253). Bu yönüyle bazı yazarlarca konaklama işletmelerinin teknolojik gelişmelerden nispeten daha az etkilenecekleri ileri sürülmekte (Avcıkurt, 1994:31) ise de, son yıllarda hızlı gelişen bilgi teknolojileri, konaklama endüstrisini de derinden etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler; bilgi üzerindeki zaman, mekan ve diğer kısıtlamaları azaltmış ve birçok durumda tamamen ortadan kaldırmıştır (Bayazıtlı, 2004). Telekomünikasyon, bilgisayar ve bilginin iç içe girmesi, şirketlerin yeni şekillerde rekabet etmesine yol açmaktadır. Uluslararası Oteller ve Restoranlar Birliği'nin yaptığı kapsamlı bir araştırmaya göre, 21. Yüzyıl'da konaklama işletmelerini derinden etkileyecek ve şekillendirecek değişim yaratan beş büyük güçten biri teknoloji-dir. Buna göre teknoloji, konaklama şirketlerinin gelecekte kullanacağı en önemli rekabet yöntemi olacaktır. (Olsen, 1998:25). Son on yılı aşkın zamandan beri konaklama endüstrisinde bilgi teknolojileri ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren birçok araştırma yapılmıştır (Ham vd.: 2005:281).

Konaklama işletmelerinde teknolojik gelişme iki alanda odaklanmaktadır. Bunlar; müşteri hizmetlerinin artırılması ve yönetimin ve faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğinin iyileştirilmesidir (Zhao, 1998:288). Teknoloji, konaklama şirketlerinde bilgi yönetimi, tüketici hizmetleri, otel tasarımları, pazarlama, ürün ve hizmetleri sunmak için alternatifler yaratma gibi alanlarda önemli rekabet üstünlükleri sağlamaktadır. İnternet aracılığı ile oda satışları üzerindeki kontrol, dünya genelinde işletmeler ve aracılardan bireysel turistlere geçebilir. Konaklama endüstrisi yüksek derecede emek ve sermaye yoğun olduğu için, teknolojinin beceri ile kullanımı yüksek işgücü maliyetini önemli derecede düşürebilir. Teknoloji, konaklama endüstrisinde bilgisayara dayalı teknoloji, yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemleri gibi alanlarda - tesis yönetimi, gelir yönetimi, veri tabanı pazarlaması ve yönetim muhasebesi sistemleri vb. – geniş biçimde uygulanmaktadır. Bu uygulamalar, etkinlik ve verimliliği artırarak yönetim kararlarını iyileştirebilir.



Teknoloji, müşteri hizmetleri alanında da uygulanmaktadır. Bunlara en somut örnek olarak; otomatik kayıt ve çıkış işlemleri, oda ve koridor güvenliği, oda iklimi ve iletişim araçlarındaki uygulamalar gösterilebilir. Bu konuda diğer bir örnek ise, konaklama işletmelerinde yeni bir uygulama alanı olan elektronik danışma hizmetidir. Bu hizmet, müşterilere ihtiyaç duydukları geçerli ve doğru bilgileri sağlamaktadır. Bu bilgiler TV ekranında gösterilebilmekte ve müşteriler, yerel hava koşullarını kontrol etme, restoranları bulma, ziyaret yerlerini seçme ve hatta bir tur haritasını çıkarmak için menüden seçim yapabilme şansına sahip olmaktadır. Teknoloji, akıllı (smart) otel odasının yaratılması ve tasarımında da geniş biçimde kullanılmaktadır. Bu sistem, müşterinin her ihtiyacını tatmin etmek için tasarlanmıştır. Örneğin bu sistemle; sıcaklık, hava temizliği, ışıklar ve ses, müşteriler tarafından bireysel olarak kontrol edilebilmektedir. Bununla birlikte, müşteri odalarındaki iletişim portalları, uluslararası turistlerin dış dünya ile iletişiminde önemli rol oynamaktadır. Bu imkanları sunan ve müşterinin iş bilgisi ihtiyaçlarına göre oda dizaynını sağlayan otel şirketleri, uluslararası turistlerin çekilmesinde önemli rekabet avantajına sahip olacaklardır.

Konaklama işletmelerinde tüketiciler kaliteli hizmete, fiyata oranla daha fazla önem vermektedirler. Yapılan bir araştırmaya göre, otel müşterilerinin %40'ı hizmet kalitesi düşüklüğü, %8'i fiyat yüksekliği nedeniyle rakip firmaları tercih ettiklerini belirtmiştir. Ayrıca müşteriler, hizmet kalitesini yetersiz bulduklarında bunu 9-10 kişiye daha aktarmaktadırlar (Öztürk, 1996:111). Konaklama hizmetleri önceden denenemediği için, tüketiciler bir otelin hizmet kalitesine büyük önem vermektedirler. Hizmet kalitesi ile teknolojik gelişmeler arasında yakın bir ilişki olduğu ise gerçektir. Özetle; konaklama şirketleri, rekabet üstünlüğü sağlamak için teknoloji yoluyla verimliliği arttırmaya ve müşteri hizmetlerini çoğaltmaya önem vermektedirler. Bu açıdan, günümüzde küresel düzeyde konaklama işletmelerinde, teknoloji konusunda bilgili olan yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

## SONUÇ

Konaklama işletmelerinde verimlilik doğal olarak tekil üretim faktörleri açısından ele alındığında, toplam gelirin azını oluşturması ve çok çeşitli kalemlerden oluşması nedenleriyle hammadde ve malzeme (yiyecek ve içecekler) kullanımında verimlilik ölçümünün elimine edilmesi gerekmektedir. Konaklama işletmelerinin girdileri arasında emek ve sermaye yoğun özellikleriyle dikkati çekmektedirler. Bu durum konaklama işletmelerinde verimliliğin önemini arttırdığı gibi, emek ve sermaye girdilerinin birimlerinin belirlenmesinde çeşitli güçlükleri beraberinde getirmektedir.

Emek girdisini 'çalışan sayısı' ile ifade etmek en uygunudur. Bununla birlikte, tam zamanlı çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanların bir şekilde birleştirilip eş düzeye getirilmesi gerekmektedir. Bu konuda tahmini bir değerlendirme ile, kaç yarı zamanlı çalışanın çalışma süreleri itibarıyla bir tam zamanlı çalışana denk geldiğinin belirlenmesi ve buna göre tam

zamanlı çalışan eşiti toplam çalışan sayısının saptanması gerekmektedir. Böylelikle emek verimliliği, 'çalışan başına çıktı' olarak tanımlanabilir.

Konaklama işletmelerinde sermaye girdisinin bir biriminin belirlenmesinde ise şöyle bir yol izlenebilir; sermaye yatırım tutarı ile konaklama işletmesinin büyüklüğü arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve konaklama işletmesinin büyüklüğü de oda sayısı ile ölçüldüğü için, sermaye yatırımının bir birimi olarak 'oda sayısı' kabul edilebilir. Böylece sermaye verimliliği, 'oda başına çıktı' olarak tanımlanabilir.

Konaklama işletmelerinde verimlilik ölçümünde çıktı boyutuna bakıldığında, çıktıların da verimlilik kavramına uygun biçimde ifadesinde zorluklar görülmektedir. Konaklama işletmeleri hizmet karakterli olduğundan, ağırlıklı olarak soyut çıktı (hizmet) üretmektedirler. Bu nedenle ürünlerin fiziksel olarak ifadesi mümkün olmadığından, zorunlu olarak parasal değerlere başvurulmaktadır. Bu durumda çıktılar; 'oda satışları', 'toplam otel satışları' veya 'otel brüt faaliyet karı' olarak ifade edilebilir.

Yukarıdaki girdi ve çıktılara ilişkin açıklamalara dayanarak sermaye verimlilik ölçüleri olarak üç oran önerilebilir;

- 1) Oda Satışları / Satılabilir Oda Sayısı,
- 2) Toplam Satışlar / Satılabilir Oda Sayısı,
- 3) Brüt Faaliyet Karı / Satılabilir Oda Sayısı.

Emek verimliliğine ilişkin olarak iki ölçü öne çıkmaktadır;

- 1) Toplam Satışlar / Tam Zamanlı Çalışan Eşiti Toplam Çalışan Sayısı,
- 2) Brüt Faaliyet Karı / Tam Zamanlı Çalışan Eşiti Toplam Çalışan Sayısı.

Konaklama işletmelerinde en çok bilinen ve kullanılan verimlilik ölçüsü olan Oda Satışları / Satılabilir Oda Sayısı bazı eksikliklere sahiptir: Bu verimlilik oranı yalnızca odalar bölümü ile ilgili performansı yansıtmakta, böylece sınırlı bir başarıyı ölçmektedir. Küçük oteller büyük otellere göre daha yüksek doluluğa kolaylıkla ulaşabileceklerinden, belirtilen oran oteller arasında verimlilik ve performans karşılaştırmalarında da yanıltıcı değerlendirmelere yol açabilir. Çıktı olarak oda satışları yerine toplam satışların kullanılması ile anılan oranın 'sınırlı performans yansıtmama' sakıncası giderilebilir. Bununla birlikte, çıktılarda yalnızca gelir performansının yansıtılması söz konusu olmakta, gider performansı ihmal edilmektedir. Brüt Faaliyet Karı / Satılabilir Oda Sayısı veya Toplam Çalışan Sayısı oranının verimlilik ölçümünde kullanılması halinde, konaklama işletmesinin hem gelirleri hem giderleri dikkate alınarak faaliyet performansı daha güvenilir bir şekilde yansıtılmış olmaktadır.

Genellikle görece karlılığın zayıf, riskin yüksek olduğu konaklama sektöründe işletmelerin başarısız olmaları nispeten kolay olmaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde yöne-

ticilerin verimlilik bilincinin yüksek olması gerekmektedir. Birçok yönetsel karar ve uygulama ve çevre koşulları verimliliği etkilemekle birlikte, yöneticilerin belirli alanlarda alabilecekleri etkin kararların verimliliği radikal biçimde değiştirmesi olasıdır. Söz konusu alanlar; stratejik kararlar, finansal kararlar, insan kaynaklarına ve teknolojiye ilişkin kararlar olarak dört grupta toplanabilir.

#### KAYNAKÇA

- AVCIKURT, Cevdet. (1994), *Teknolojik Gelişmeler ve Turizm Sektörü*, **Turizm Yıllığı**, Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları, Ankara.
- AFŞAR, Aslı. (2002), *Türkiye Turizm Sektöründe Konaklama İşletmelerinin Finansal Analizi*, **Eskişehir Anadolu Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt XVIII, Sayı: 1-2.
- AKGÜÇ, Öztin. (1985), **Finansal Yönetim**, 4. Baskı, İstanbul.
- AKOĞLAN, Meryem ve KOZAK, Nazmi. (1995), Otel İşletmelerinde *Personel Kullanım Alanları Üzerine Bazı Gözlemler*, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 2.
- ANDREW, William P. ve SCHMIDGALL, Raymond S. (1993), **Financial Management for the Hospitality Industry**, A.H.M.A., East Lansing, Michigan.
- AYDIN, Nurhan. (2003), Ed., **Finansal Yönetim**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- BEYAZITLI, Ercan ve ÇELİK, Orhan. (2004), *Muhasebe Eğitiminin Kalitesinin Arttırılmasında İlk Adım: Yükseköğretim Kurumlarında Muhasebe Eğitiminin Etkinliğinin Analizi*, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/tmes2004/bildiri4.doc>, 12.05.2005
- BİRDİR, Kemal. (2000), *Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma*, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 11, Türkçe, Eylül-Aralık.
- BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C. ve MARCUS, Alan C. (1997), **İşletme Finansının Temelleri**, Çev.; Ünal Bozkurt vd., İstanbul.
- BROWN J.R. ve Dev, C.S. (1999), *Looking Beyond Revpar*, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Nisan 1999.
- BURKART A. J. ve MEDLIK, S. (1981), **Tourism: Past, Present and Future**, 2. Edition, William Heinemann Ltd., London.
- CHO, Seonghee vd. (2005), *Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firm's Performances*, **International Journal of Hospitality Management**, <http://www.sciencedirect.com>, 20.07.2005
- COLTMAN, Michael M. (1979), **Financial Management for the Hospitality Industry**, Van Nostrand Reinhold Company, Newyork.
- FAY, Clifford T. vd. (1985), **Ağırlama Hizmet Endüstrileri (Otel-Motel) Yönetim Muhasebesi**, Çev. Bekçioğlu, Selim, 1. Cilt, Ankara.
- FOREST, Lewis C. (1990), **Traning for The Hospitality Industry**. Michigan: Educational Institute of American Hotel&Motel Association.

- FOURADOULAS, Constantin. (1979), **Finanzierung von Hotelinvestitionen-Ihre Gestaltung und Förderung durch den Staat**, st. Gallen.
- GEE, C. (1994), **International Hotel Management**, East Lansing, Michigan.
- HAM, Sunny vd. (2005), *Effect of Information Technology on Performance in Upscale Hotels*, **Hospitality Management**, 24.
- HOQUE, Kim (1999), *New Approaches to HRM in the UK Hotel Industry*, **Human Resource Management Journal**, London.
- JIANG, William Y. ve SUSSKIND, Alex M. (1997), *Human Resources Management: Challenges for the Hospitality and Tourism Industries*, Richard Teare, Bonnie Farber and Graham Brown (ed), **Global Directions** (London: Cassell).
- KAYNAK, Tuğray. (1990), **Personel Planlaması**. İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E. Yayını.
- KNOWLES, Thomas. (1996), **Corporate Strategy for Hospitality**, London.
- KOZAK, Nazmi. (2000), *Bir Hizmet Sektörü Olan Turizmde İnsan Kaynakları Açısından Eğitim Kurumlarının Durumu*, **Expo Turistik**, Yıl: 2, Sayı: 2, Nisan.
- MEDLİK, S. (1978), **Profile of the Hotel and Catering Industry**, 2. Baskı, London.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer M. (1989), **İşletme İktisadi**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- OLALI, Hasan ve KORZAY, Meral. (1989), **Otel İşletmeciliği**, İ.Ü.İşl.Fak. Yayını, İstanbul.
- OLALI, Hasan ve KORZAY, Meral. (1993), **Otel İşletmeciliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- OLSEN, M.D. vd. (1998), **Strategic Management in the Hospitality Industry**, John Wiley and Sons Inc.
- ÖKTEM, Şükran vd. (2000), *Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna İlişkin Örnek Bir Çalışma*, **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII**, 24-26 Kasım, Nevşehir.
- ÖZCAN, Murat. (1994), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Muhasebesi*, **Turizm Yıllığı**, Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları, Ankara.
- ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe (1996), *Hizmet İşletmelerinde En Önemli Rekabet Unsuru: Kalite*, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 35, Sayı: 411.
- POWERS, Thomas F. (1979), **Introduction to Management in the Hospitality Industry**, John Wiley and Sons.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TOKOL, Tuncer. (1991), **İşletme 1-2**, Rota Ofset, Bursa.
- SARUHAN, Şadi Can. (1986), *Turizm Sektöründe Personel Eğitimi Araştırması*, **Turizm Yıllığı**, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları.
- SCHMİDGALL, Raymond S. (1986), **Hospitality Industry Managerial Accounting**, Michigan.
- SÜ, Sibel. (1999), *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri*, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- TARRAS, J.M. (1991), **A Practical Guide to Hospitality Finance**, Van Nostrand Reinhold, New York.
- YARCAN, Şükrü. (1998), **Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma**, 2. Basım, Boğaziçi Üni. Yay., İstanbul.

YOUNES, E. ve KETT, R. (2003), *Goppar, A Derivative of Revpar*, [http:// www.hospitalitynet.org-pdf-060303hvspdf](http://www.hospitalitynet.org-pdf-060303hvspdf).

YU, Larry. (1999), **The International Hospitality Business, Management and Operations**, The Haworth Hospitality Pres.

ZHAO, J.L. (1998), *Globalizations, Multinationals and Corporate Strategies*, Olsen, M. vd, (Der.), **Strategic Management in the Hospitality Industry** içinde, John Wiley and Sons Inc.