

**MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**“TURİZM KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YATAK OPTİMİZASYONU:
MUĞLA-DALYAN’DA YER ALAN ÖRNEK BİR İŞLETMEDE UYGULAMA”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UTKU KOCAÖZ

DOÇ. DR. ERCAN BALDEMİR

**AĞUSTOS, 2009
MUĞLA**

**MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**“TURİZM KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YATAK OPTİMİZASYONU:
MUĞLA-DALYAN’DA YER ALAN ÖRNEK BİR İŞLETMEDE
UYGULAMA”**

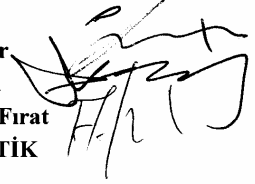
UTKU KOCAOZ

**Sosyal Bilimler Enstitüsü’nce
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 02.09.2009

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 13.08.2009

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Ercan Baldemir
Jüri Üyesi : Prof. Dr. Bülent Miran
Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Aytekin Fırat
Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Nurgün OKTİK**



**AĞUSTOS, 2009
MUĞLA**

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ~~23.08.09~~ 23.08.09 tarih ve ~~452/9~~ 452/9 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 2574. maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Utku KOCAÖZ'ün "Turizm Konaklama İşletmelerinde Yatak Optimizasyonu: Muğla-Dalyan'da Yer Alan Örnek Bir İşletmede Uygulama" adlı tezini incelemiş ve aday ~~13.08/09~~ 13.08/09 tarihinde saat 13. :00 'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 70 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Ercan BALDEMİR


Üye


Prof. Dr. Bülent MİRAN


Üye

Yrd. Doç. Dr. Aytekin FIRAT

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Turizm Konaklama İşletmelerinde Yatak Optimizasyonu: Muğla-Dalyan’da Yer Alan Örnek Bir İşletmede Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin “Kaynakça” da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



02.09.2009

Utku KOCAÖZ

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : KOCAÖZ

Adı : Utku

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Turizm Konaklama İşletmelerinde Yatak Optimizasyonu: Muğla-Dalyan'da Yer Alan Örnek Bir İşletmede Uygulama

Y. Dil : Bed Optimization In Tourism Accommodation Enterprises In a Sample Company Located In Muğla Dalyan

TEZİN TÜRÜ:

Yüksek Lisans

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Üniversitesi

Fakülte : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :


Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : BALDEMİR, Ercan

Ünvanı : Doç. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : Türkçe	TEZİN SAYFA SAYISI: IX (ÖN KISIM), 91(TEZ)
TEZİN KONUSU (KONULARI) : 1. Turizm Konaklama İşletmelerinde Yatak Optimizasyonu: Muğla-Dalyan'da Yer Alan Örnek Bir İşletmede Uygulama 2. 3.	
TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER : 1. Optimizasyon 2. Simülasyon 3. Konaklama İşletmeleri 4. Yatak Optimizasyonu 5. Dalyan	
İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER: 1. Optimization 2. Simulation 3. Tourism Accommodation Enterprises 4. Bed Optimization 5. Dalyan	
1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum <input type="radio"/> 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir <input type="radio"/> 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezim tamının fotokopisi alınabilir <input checked="" type="radio"/>	
Yazarın İmzası : 	Tarih : 02/09/2009

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans tez çalışmam boyunca yardımlarını ve hoşgörüsünü esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Ercan BALDEMİR'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Yüksek Lisans derslerine başladığımdan ilk günden itibaren her konuda yardımcı olan, manevi desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım ve araştırma görevlisi arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bu çalışmamın hazırlanmasında hoşgörü ve sabırla her konuda bana destek olan aileme teşekkür ederim.

Utku KOCAÖZ

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
TABLolar DİZİNİ.....	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VII
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜ VE DALYAN'IN TURİZMDEKİ YERİ

1.1. TURİZM SEKTÖRÜ.....	4
1.2. TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ REKABET.....	10
1.3. DALYAN'IN TURİZMDEKİ YERİ.....	17
1.3.1. Sultaniye Kaplıcaları ve Çamur Banyoları.....	18
1.3.2. İztuzu Plajı	19

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TÜRKİYE'DEKİ DURUMU

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ, TARİHSEL GELİŞİMİ ve SINIFLANDIRILMASI.....	27
2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞILABİLECEK	

YÖNETSEL SORUNLAR.....	29
2.2.1. Planlama Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar	30
2.2.2. Örgütlenme Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar	30
2.2.3. Yürütme Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar.....	31
2.2.4. Uyumlaştırma Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar.....	31
2.2.5. Denetim Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar.....	32
2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ	32
2.3.1. İş Gücü Maliyetleri.....	33
2.3.2. Teknolojik Değişimler.....	33
2.3.3. Rekabet ve Pazar Koşulları.....	33
2.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA.....	34
2.4.1. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanları.....	36
2.4.2. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantajları.....	37
2.4.2.1. Maliyet Düşürme.....	38
2.4.2.2. Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesi.....	38
2.4.2.3. Esnekliğin Artırılması.....	39
2.4.2.4. Sunulan Hizmetin Geliştirilmesi.....	39
2.4.3. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Dezavantajları.....	40
2.4.3.1. Hizmet Kalitesinin Düşmesi.....	40
2.4.3.2. Maliyet Artışı / Kârda Azalma.....	40

2.5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MALİ BAŞARISIZLIK	41
2.6. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MALİYETİN AZALTILMASI.....	43
2.6.1. Konaklama İşletmelerinde Maliyetler.....	45
2.6.2. Maliyet Çeşitlerinin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi.....	46
2.6.2.1. Hacim İle İlişisine Göre Maliyetler.....	46
2.6.2.1.1. Sabit Maliyetler	47
2.6.2.1.2. Değişken Maliyetler.....	47
2.6.2.1.3. Yarı Değişken Maliyetler.....	48
2.6.2.2. Kontrol Edilebilme Açısından Maliyetler.....	48
2.6.2.3. Yüklenme Biçimlerine Göre Maliyetler.....	49
2.6.2.3.1. Direkt(Doğrudan) Maliyetler.....	49
2.6.2.3.2. Endirekt(Dolaylı) Maliyetler.....	49
2.6.3. Geleneksel Maliyet Yöntemlerinin Konaklama işletmeleri Açısından incelenmesi	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİMÜLASYON

3.1. MONTE CARLO SİMÜLASYONU	55
3.2. SİMÜLASYON MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MALİYET MİNİMİZASYONU VE YATAK OPTİMİZASYONU MUĞLA-DALYAN'DA YER ALAN ÖRNEK BİR İŞLETMEDE UYGULAMA

4.1. DALYAN'DAKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNE GENEL BAKIŞ	61
4.2. DALYAN'DAKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN SORUNLARI.....	61
4.3. ÇALIŞMANIN YAPILDIĞI KONAKLAMA İŞLETMESİYLE İLGİLİ BİLGİLER.....	62
4.4. ÖRNEK ALINAN KONAKLAMA İŞLETMESİNİN YATAK SEVİYESİNİN BELİRLENMESİ.....	72
SONUÇLAR ve ÖNERİLER.....	75
KAYNAKÇA.....	78
EKLER.....	89

TABLULAR DİZİNİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1-Batı Avrupa'dan Gelen Turist Sayıları.....	11
Tablo 1.2-Kuzey Avrupa'dan Gelen Turist Sayıları.....	12
Tablo 1.3-Orta ve Doğu Avrupa'dan Gelen Turist Sayıları.....	13
Tablo 1.4-Güney Avrupa'dan Gelen Turist Sayıları.....	13
Tablo 1.5-Kuzey Amerika'dan Gelen Turist Sayıları.....	14
Tablo 1.6-Güney Amerika'dan Gelen Turist Sayıları.....	14
Tablo 1.7-Ortadoğu'dan Gelen Turist Sayıları.....	15
Tablo 1.8-Doğu Asya/Pasifik'den Gelen Turist Sayıları.....	16
Tablo 1.9-Güney Asya'dan Gelen Turist Sayıları.....	16
Tablo 1.10-Kuzey Afrika'dan Gelen Turist Sayıları.....	17
Tablo 2.1-Türlerine ve Sınıflarına Göre Turizm Konaklama Tesislerinin Sayısı (2007).....	23
Tablo 2.2- Muğla İlindeki Tesislere Geliş Sayısı, Geceleme ve Doluluk Oranlarının Tesis Türlerine Göre Dağılımı	25
Tablo 4.1-Yıllara Göre Haziran Ayındaki Gelişler.....	63
Tablo 4.2-Yıllara Göre Haziran Ayındaki Çıkışlar.....	64
Tablo 4.3-Yıllara Göre Temmuz Ayındaki Gelişler.....	65
Tablo 4.4-Yıllara Göre Temmuz Ayındaki Çıkışlar.....	66
Tablo 4.5-Yıllara Göre Ağustos Ayındaki Gelişler.....	67
Tablo 4.6-Yıllara Göre Ağustos Ayındaki Çıkışlar.....	68
Tablo 4.7-Yıllara Göre Eylül Ayındaki Gelişler.....	69
Tablo 4.8-Yıllara Göre Eylül Ayındaki Çıkışlar.....	70
Tablo 4.9-Haziran Ayı Geliş ve Çıkış Olasılıkları.....	71
Tablo 4.10- Temmuz Ayı Geliş ve Çıkış Olasılıkları.....	72
Tablo 4.11- Ağustos Ayı Geliş ve Çıkış Olasılıkları.....	72
Tablo 4.12- Eylül Ayı Geliş ve Çıkış Olasılıkları.....	73

Tablo 4.13-Haziran Ayı İçin Simülasyon Sonuçları.....	74
Tablo 4.14-Temmuz Ayı İçin Simülasyon Sonuçları.....	74
Tablo 4.15-Ağustos Ayı İçin Simülasyon Sonuçları.....	75
Tablo 4.16-Eylül Ayı İçin Simülasyon Sonuçları.....	75

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1-Dünya Turizminin Son On Yıllık Gelişimi.....	7
Şekil 1.2-Yıllar İtibariyle Dünya Geneline Turist Sayısı.....	9
Şekil 1.3 -Turizm Gelirinin Paylaşımı 2006 (Yüzde).....	10
Şekil 2.1-Tesis Türlerine Göre Tesise Geliş ve Geceleme (2007).....	24
Şekil 2.2-Yıllara göre Turizm Konaklama Tesisleri ve Yatak Sayıları.....	26

ÖZET

Turizm, ülkemizde son yıllarda büyük bir gelişme göstermiş ve ekonominin en çok döviz girdisi sağlayan sektörlerinden biri olmuştur. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkeler için turizm sektörü; ülkelerin döviz girdisini arttırıcı özelliği, ödemeler dengesine pozitif yönlü katkı sağlaması, emek yoğun bir sektör olması sebebiyle geniş istihdam alanları sağlaması ve bu bağlamda ülkelerdeki işsizliği azaltıcı etkisi olması, devletler için yeni vergi alanları oluşturması, beraberinde gıda, inşaat ve daha birçok sektörün de gelişimine katkıda bulunması, gelişim gösterdiği bölge ve ülkenin ekonomisine artı değerler katması nedeniyle vazgeçilmez bir sektördür.

Turizm sektörü her ne kadar hızla büyüse de beraberinde ek maliyetler getirmekte ve ek yatırımlara ihtiyaç duymaktadır. Küresel ekonomik krizin etkilerinin şiddetle hissedildiği ve rekabetin üst düzeyde olduğu bu dönemde, konaklama işletmeleri için en önemli mesele; kapasitenin en iyi şekilde kullanımı ve maliyetlerin düşürülmesidir.

Çalışmanın amacı, simülasyon programı yardımıyla Dalyan'da örnek alınan konaklama işletmesinde optimum yatak seviyesinin bulunması ve bu sayede maliyetlerin en aza indirilmesidir.

Anahtar Kelimeler: Optimizasyon, Simülasyon, Konaklama İşletmeleri, Yatak Optimizasyonu, Dalyan

ABSTRACT

Tourism has shown a major development in our country in recent years and become one of the sector that has provides th largest income of foreign currency. For the developing countries like Turkey, tourism sector is an indispensable sector because of it's feature of increasing the foreign currency income of countries, providing positive supply to balance of payments, providing vast area of employment because of of it's labour-intensive feature, having an effect on reducing the unemployment in countries along with contributing to the development of food, construction and a great many of other sectors, contributing positive values to the economy in the area where it improves.

Although the rapid growth of tourism sector, it brings extra costs and needs extra investments. In this period when it is felt the effects of global economic crisis and in top level competition, the biggest issue for accommodation enterprise is to use the capacity in the best way and to reduce the costs.

Aim of this work is to find the optimum bed level in the accommodation enterprise that has been taken a sample in Dalyan and thus to reduce the costs to minimum.

Keywords: Optimization, Simulation, Accommodation Enterprise, Bed Optimization, Dalyan

GİRİŞ

Günümüzde insanların sosyal ve ekonomik statülerindeki iyileşmeler, turizm ve ulaştırma sektöründeki gelişmeler ile modern konaklama imkânlarının artması insanların turizm faaliyetlerine katılmalarına imkân vermektedir (Şener, 2001:1).

Turizm faaliyetleri içerisinde en önemli unsurlardan birisini konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Çünkü oteller buldukları ülkelerin ekonomik, kültürel, sosyal vb. yapılarının gelişmesinde çeşitli imkânlar sağlamaktadır.

Konaklama sektöründe 'Etkinlik' ve 'Verimlilik' kavramları, günümüz koşullarında önemini arttırmış bulunmaktadır. Bu iki kavram işletmelerin maliyet ve gelirleri ile yakından ilişkili olduğu için işletmeler etkin olabilmek ve verimlilik sağlayabilmek için ilk olarak maliyet ve gelirlerini iyi kontrol etmek zorundadırlar.

Konaklama işletmeleri artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için maliyetlerini minimum düzeyde tutmak, gelirlerini ise maksimum düzeye çıkarmak zorundadır. Bu nedenle işletmelerin maliyet ve gelirlere konu olan tüm unsurları göz önüne almaları gerekmektedir (Didin ve Köroğlu, 2008:113).

Turizm, Türkiye için önemli bir döviz kaynağı oluşturarak, yeni istihdam olanaklarının meydana getirilmesinde dolayısıyla da işsizliğin azaltılmasında ve ödemeler dengesi problemlerinin giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle de turizm sektörü, Türkiye'nin ekonomik kalkınma stratejisinde anahtar sektör olarak kabul edilebilecek bir konuma sahiptir.

Türkiye Turizm Stratejisi 2023 belgesinde belirtildiği üzere, Türkiye uzun vadeli bir turizm stratejisine sahiptir ve bu stratejinin ana hedefi 2023 yılında dünyanın en çok turist çeken ve en fazla turizm geliri elde eden ilk 5 ülkesinden biri olmaktır.

Türkiye 2006 yılında, terörist saldırılar, kuş gribi, Danimarka'da gerçekleşen karikatür krizi, İsrail-Lübnan krizi, Irak'taki durumun dengesizliği, 2006 Dünya Kupası'nın Almanya'da yapılması, İtalya, Yunanistan, İspanya, Portekiz gibi ülkelerin turist gelişlerinde %4–12 arası bir artış yaşamaları gibi sebeplerden dolayı yaşadığı krizi, 2007 yılında başarıyla atlattır.

2007'de dünyanın en çok turizm gelirine sahip ilk 10 ülkesinin sıralamasında küçük değişiklikler olmuştur. Avusturya 9. sıraya yükselerek Türkiye'nin yerini aldı. Türkiye ise gelirlerde 10. sıraya geriledi. Türkiye'nin 2007 yılı turizm geliri 2006'ya göre %9.7 artışla 18.5 milyar dolar olarak kaydedildi. Gelen turist sayısında ise, Ukrayna ve Türkiye, Avusturya ve Rusya'yı yerinden ederek, 8. ve 9. sıralara yerleştiler. Avrupa'nın önde gelen güneş ve sahil destinasyonlarından olan Türkiye, 2006'daki düşüşten sonra sağlam bir toparlanma yaşayarak, 2007'de %18 bir büyüme gösterdi. Türkiye'nin 2007 yılı gelen yabancı turist sayısı 22.2 milyon olarak kaydedilmiştir (http://www.turizm.gov.tr/TR/dosyagoster.aspx?DIL=1&BELGEAN_AH=242656&DOSYAISIM=sonturizmraporu.DOC).

Bu çalışmanın amacı; simülasyon tekniği yardımıyla, Dalyan beldesindeki örnek alınan konaklama işletmesinde yatak optimizasyonu yardımıyla maliyetlerin azaltılması dolayısıyla karlılığın artırılmasına ve kapasitenin verimli kullanımına yardımcı olmaktır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır:

Çalışmanın birinci bölümünde turizm sektörü ve ülkemizin turizm sektöründeki yerine değinilmiş ve çalışmanın yapıldığı Dalyan beldesi hakkında kısa bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, konaklama işletmelerinin ülkemizdeki durumuna değinilmiş, tarihsel gelişimi anlatılmış, sorunları ve maliyet yapısından söz edilmiştir.

Üçüncü bölümde, optimizasyon ve kuyruk teorisi ve simülasyon gibi yöneylem araştırması teknikleri hakkında bilgi verilmiş, özellikle uygulamada kullandığımız simülasyon tekniği üzerinde durulmuştur.

Dördüncü ve son bölümde, Dalyan Beldesi'nde örnek seçmiş olduğumuz konaklama işletmesinde, GWBASIC programından yararlanarak tarafımızdan hazırlanan basic tabanlı simülasyon programı yardımıyla, simülasyon çalışması yapılmıştır ve çıkan sonuçlar ışığında önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜ VE DALYAN'IN TURİZMDEKİ YERİ

1.1.TURİZM SEKTÖRÜ

Turizm, günümüzde döviz girdisini artırıcı ve istihdam sağlayıcı özellikleriyle ulusal ekonomiye katkıda bulunan, uluslararası kültürel ve toplumsal iletişimi sağlayıcı ve bütünleştirici etkisi ile dünya barışının korunmasında büyük payı olan bir sektördür. Türk ekonomisinin de vazgeçilmez temel taşlarından birisi olan turizm, bugünkü dış ticaret açığına, enflasyona ve işsizliğe çare arayan hükümetlerin önemle üzerinde durduğu bir konudur (Çımat ve Bahar, 2003:2).

Türkiye’de turizm daha ziyade ülkenin batı bölgelerinde çok gelişmiştir. Batı bölgelerinde gelişmesinde etkili olan faktör ise turizmin gelişme sürecidir. Daha ziyade kitle turizmi olarak gelişmesi ve tatil amaçlı sadece deniz, güneş, kum üçlüsünün kullanılması önemlidir (Yeşiltaş ve Öztürk, 2008:2).

Türkiye turizminin gerçekten sıra dışı bir potansiyeli mevcuttur ve son yıllardaki olumlu getirileri de, büyük ölçüde bu gerçeğe bağlıdır. Ancak ülkesel çapta toparlanarak gerekli örgütlenme ve diğer temel altyapının oluşturulamadığı sürece de, içine girilmiş olan kısır döngülerin ne kadar süre gideceği de bir başka acı gerçek halinde önümüzde durmaktadır. Hem sektörel sivil toplum kurumları örgütlenmesinin tamamlanması ve demokratik işlerliğe kavuşması, hem de turizme bir devlet politikası olarak gereken ihtimamın gösterilmesi ile birlikte, çıkmazların aşılması gayet kolaydır. Bugün için, söz konusu her iki “ön şart”ın da yerine oturmamış olması sonucunda, iç dinamiklerini ve dengelerini yitirmiş olan Türkiye Turizm Endüstrisi’nin “şefsiz ve notasız bir orkestra” gibi icraat yaptığı da, hiç yadsınmaması gereken net bir gerçekliktir (Bedük ve diğerleri, 2008:135-136).

İnsanların, tarihin her çağında değişik nedenlerden dolayı seyahat ettikleri bilinmektedir. Ancak, günümüzde sanayinin gelişmesi, kişi başına düşen gelirin artması, refah düzeyinin yükselmesi, insanların kullanabilecekleri boş zamanın çoğalması turizme, tarihte insanların ticari, dini ve askeri amaçlarla yaptıkları seyahatlerden çok farklı bir şekil vermiştir. Turizm, 20.yy'ın bir olgusu, sosyal ve ekonomik olaydır (Olalı, 1984:8).

Genel bir tanımlama ile turizm, kazanç sağlama amacına yönelik olmamak ve sürekli yerleşmemek koşuluyla, yabancıların bir yere seyahatleri ve orada konaklamaları sonucunda ortaya çıkan olayların ve ilişkilerin tümüdür. Daha kısa ve öz olarak turizm, sürekli yaşanılan yer dışında tüketici olarak yapılan seyahat ve geçici konaklamadır (Barutçugil, 1989:15).

Bu tanımlamalarla ortaya çıkan turizme ilişkin belirleyici özellikler ana hatlarıyla şunlardır (Batman, 1999:2):

- Turizm, sürekli yaşanılan, çalışılan ve doğal ihtiyaçların karşılandığı yerin dışında yapılan seyahatlerdir.
- Turizmde konaklama geçici bir süre içindir. Seyahat eden ve konaklayan kişi, bir süre sonra sürekli yaşadığı yere geri döner.
- Seyahat eden ve geçici olarak konaklayan kişiler, genellikle turizm işletmeleri tarafından üretilen mal ve hizmetleri talep ederler ve tüketirler.

Bacasız sanayi diye adlandırılan Turizm, ülkemizde son yıllarda büyük bir sıçrama göstermiş ve ekonominin en çok döviz girdisi sağlayan sektörlerinden biri olmuştur. Başlama bitiş yeri tam olarak belirlenemeyen sektör için karar ve yaptırımlarda belirleme kesin ve tam çözümlü olamamaktadır. Bir hizmet sektörü olan turizm, doğrudan ya da dolaylı olarak yaklaşık kırk sektörle az veya çok ilişkisi bulunduğundan her yönü ile detaylı irdelenmelidir. Turizm sektörü çok geniş bir yelpazeyi içerdiğinden her sorunu kendi içinde değerlendirmekte fayda vardır. Örnek olarak İstanbul ve Akdeniz'de bulunan beş yıldızlı otelin yönetim, müşteri, konaklama

ve mali sorunları farklılıklar gösterebilir. Belki kökeninde olaylar aynı gibi gözükse de farklılıklar detaylarda gizlidir (www.iktisadidayanisma.com/portal/yazarlar/2007/arifaytulun/,28.02.2007).

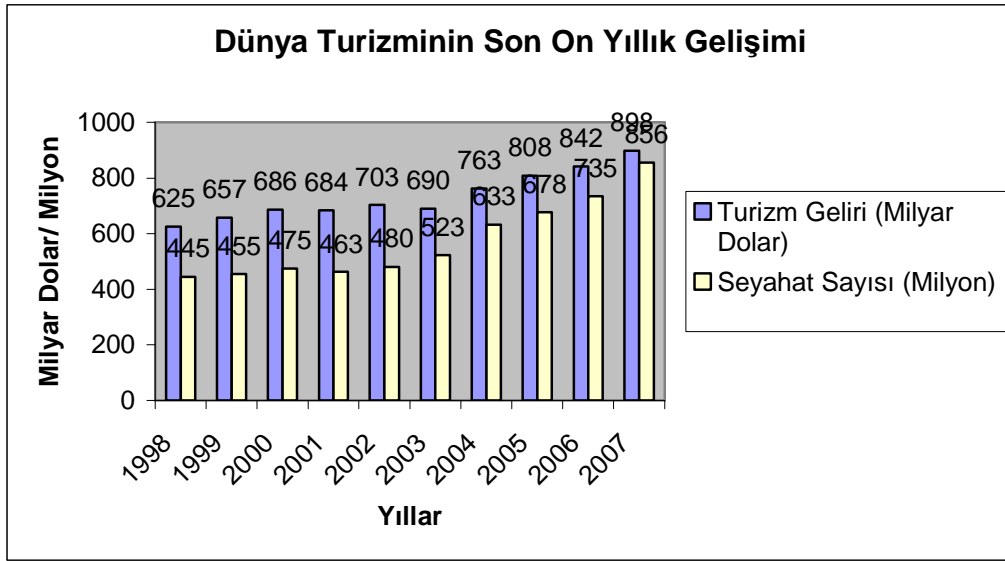
Merkezi Madrid'de bulunan ve Birleşmiş Milletlere bağlı bulunan Dünya Turizm Örgütü'nün Ekim 2008 turizm barometresi raporunda uluslararası turizm talebinde, ekonomik belirsizlikler nedeniyle yapılan şiddetli kısıtlamalar sonucunda 2008 yılı Mayıs-Ağustos periyodunda önemli bir yavaşlama meydana geldiği belirtilmiştir. Yılın ilk dört ayındaki uluslararası turist hareketlerine bakıldığında dünya genelinde ortalama %5,7'lik bir artış gözlenmiş olup, talep Mayıs ayında da %7'nin üzerinde artmaya devam etmiştir. Ancak; Haziran, Temmuz ve Ağustos aylarında turizmdeki büyüme hızı %2'nin altına düşmüştür. Genel olarak 2008 yılının ilk 8 ayında, geçen yılın aynı dönemine göre büyüme ortalama %3,7 olmuştur ve bu büyümenin yılın tamamında %3 olarak kaydedileceği tahmin edilmektedir.

2007 yılına kıyasla uluslararası turist hareketi Ocak - Ağustos 2008 yıllarında %4'lük bir artış göstermiş olmakla beraber istatistikler 2008 yılının ortalarından itibaren uluslararası turizmin büyümesinin hızlı bir düşüşe geçtiğini göstermektedir. Sene başında petrol fiyatlarının yükselmesi ve küresel ekonomik konjonktürdeki gerileme, tüketicinin güveninin sarsılmasına neden olmuştur. Ay bazında bakıldığında Mayıs ayına kadar global turizmde kayda değer bir büyüme olsa da Haziran, Temmuz ve Ağustos aylarında büyüme hızında %2'lik bir düşüş meydana gelmiştir.

Ocak ve Ağustos ayları arasında 2007 yılında 618 milyon olan uluslararası turist hareketi sayısı aynı aylar için 2008 yılı içerisinde 641 milyona ulaşmış olup 23 milyonluk bir artış gözlemlenmiştir. Bu rakamlar 2007 yılının ilk 8 ayı için kaydedilmiştir (<http://www.turizmdebusabah.com/haberdetay2.asp?haberNo=431>).

UNWTO (Birleşmiş Milletler Turizm Örgütü) tarafından yayımlanan "World

Tourism Barometer-Dünya Turizm Barometresi” adlı çalışmada, 2008 yılının Ocak-Nisan dönemi dünya seyahat sayısında, ortalama % 5.7 oranında çıkış yakalandığı, bu çıkışın Mayıs ayında % 7’ye kadar ulaştığı, bununla birlikte, küresel bazda yaşanan ekonomik sorunlar nedeniyle Haziran-Temmuz-Ağustos aylarında artış hızının % 2’lere kadar gerilediği ifade edilmiştir. 2008 yılının Ocak-Ağustos dönemi dünya seyahat sayısında yaşanan toplam artış oranı ise bir önceki yılın aynı dönemine göre % 3.7 oranında gerçekleşmiş bulunmaktadır. Aynı kaynaktan öngörülerini açıklayan uzmanlara göre bu yılın son üç ayında düşüş eğilimi devam edecek ve 2008 yılı % 2-3 oranında artışla kapanacak. UNWTO’nun Haziran ayında yayımladığı Barometer’de 2008 yılına ilişkin yapılan artış öngörüsü % 3-4 arası idi. 2009 yılında ise artış oranının % 0 ile % 2 arasında gerçekleşmesi beklenmektedir.



Şekil 1.1 Dünya Turizminin Son On Yıllık Gelişimi

Kaynak: TÜRSAB Ar-Ge Dept.

2009'da turizmdeki gelişimin ekonomik krizin gidişatına bağlı olarak değişim gösterebileceğini söyleyen UNWTO sözcüsü Geoffrey Lipman, ekonomide olumlu sonuçlar alınması halinde 2009 yılında seyahat edenlerin sayısında az da olsa artış

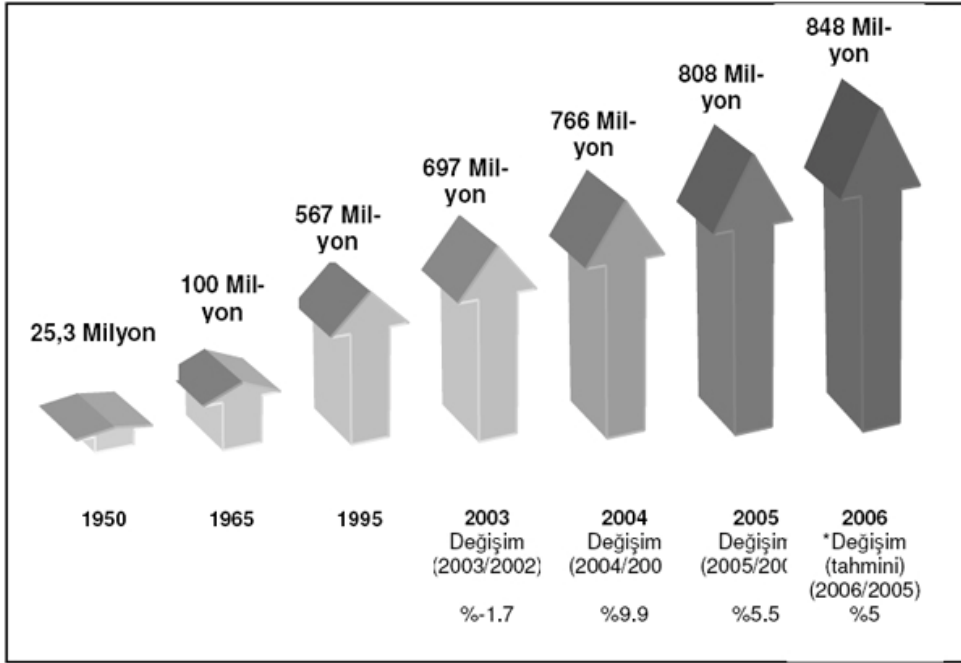
beklendiğini bildirmektedir. Küresel ekonomik krizin başlamasından bu yana turizm sektöründe de ciddi anlamda düşüş olduğunu belirten Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) yetkilileri, 2008 yılının Ocak-Haziran döneminde turist sayısının yüzde 5 artmasına rağmen, yılın diğer yarısında bu artışın yüzde 1 olduğuna dikkati çekmişlerdir. Örgüt, her şeye rağmen inşaat, emlak ve otomobil sektörlerine nazaran krizden en az etkilenen sektörlerden birinin turizm olduğunu ifade etmiştir. WTO, turizmde 2008 yılında en iyi sonuçların alındığı bölgelerin başında yüzde 11 artışla Orta Doğu'nun geldiğini, Afrika'da yüzde 5, Amerika'da yüzde 4'lük artış kaydedildiğini belirtirken, Avrupa ve Asya'da özellikle yılın ikinci yarısında yüzde 3'lük düşüş olduğu açıklandı. 2008 yılında krize rağmen turist sayısında "çok olumlu" sonuçlar alan ülkeler ise Türkiye, Mısır, Ürdün, Fas, Lübnan, Çin,Uruguay, Panama, Honduras, Nikaragua, Kore, Endonezya ve Hindistan olarak gösterilmiştir.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Çıkış Yapan Ziyaretçiler Anketi sonuçlarına göre 2008 yılı IV. Dönem turizm geliri, yüzde 15,2 artarak 4,4 milyar dolar olmuştur. Bunun 3,3 milyar doları yabancı ziyaretçilerden, 1,1 milyar doları da yurtdışında ikamet eden vatandaş ziyaretçilerimizden elde edilmiştir. IV. Dönem (Ekim, Kasım ve Aralık) turizm gelirinin, 3,9 milyar doları kişisel, 549 milyon doları da paket tur harcamalarından oluşmaktadır. Bu dönemde kişi başı ortalama harcama yabancılarda 626, vatandaşlarda ise 1206 dolardır.

Öte yandan Ekim, Kasım ve Aralık aylarında toplam çıkış yapan ziyaretçi sayısı 6,2 milyon olurken bunun 5,2 milyonu yabancı ziyaretçi, 954 bini ise yurt dışında ikamet eden vatandaşlarımız oluşturmuştur. Giriş Yapan Vatandaş Ziyaretçiler Anketi sonuçlarına göre 2008 yılı IV. Dönem turizm gideri ise yüzde 2,9 artarak 901 milyon dolar olup, bunun 878 milyon doları kişisel, 22 milyon doları da paket tur harcamalardan oluşmuştur. Ekim-Aralık döneminde kişi başı ortalama harcama ise 682 dolardır (TUYED 2009 :1-3).

Tüm dünyadaki uluslararası turizm hareketleri bakımından bir değerlendirme yapıldığında (Şekil 1.2), uluslararası turizm hareketlerine katılanlar 1950’de 25,3 milyon kişi iken, bu sayının 1965 yılında 100 milyon kişiye, 1995 yılında 567 milyona, 2005 yılında ise 808 milyon kişiye ulaştığı görülmektedir.

Diğer taraftan 1980-2005 yıllarını kapsayan son 25 yıllık dönemde turist sayısı %310 artarken aynı dönemde turizmden sağlanan gelirdede büyük artışlar gerçekleşmiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2006a:2).



Şekil 1.2. Yıllar İtibariyle Dünya Geneline Turist Sayıları

Kaynak: DTÖ (Dünya Turizm Örgütü) 2006 World Tourism Bar., No:1'den aktaran
Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2006a:2

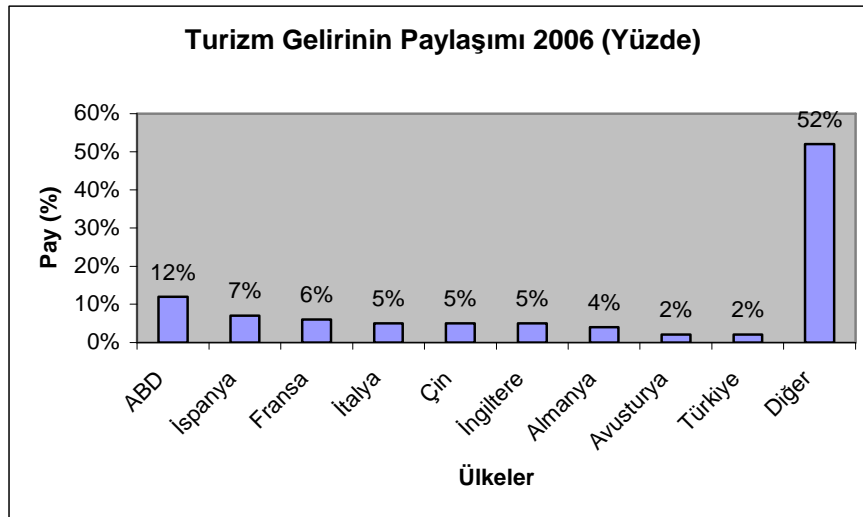
Şekil 1.2’de görüldüğü gibi, dünya genelinde turist sayıları, 2003 yılı itibariyle sürekli yükseliş kaydetmiştir. Özellikle 2004 yılında küresel ekonomideki büyümeye paralel olarak turist sayısı da %9.9 artış kaydetmiştir. Son yıllar geneline bakıldığında, dünya genelinde turist sayısı artışı ortalama olarak %5’in altına düşmemiştir. Dünya

Turizm Örgütü (DTÖ - World Tourism Organization) tarafından hazırlanan 'Turizm 2020 Yılı Vizyonu' çalışmasında, 2020 yılında dünyadaki turist sayısının 1,5 milyar kişi, olacağı öngörülmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2006a:2).

1.2.TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ REKABET

Son yıllar hariç, uzun yıllardan bu yana ülkemizde enflasyon kronik bir ekonomik sorun olarak gündeme oturmuştur. Ancak; ülkemiz ekonomisinin cankurtararı olan turizm sektöründe gelir düzeyi yüksek turistler hedeflendikçe ve bu hedeflere ulaşıldıkça; hem turizmde sürdürülebilirlik artacak, hem de sektörün ülkemiz ekonomisine katkısı katlanacaktır.

Doğrudan ve dolaylı olarak; 40'tan fazla sektörle ilişkisi olan turizm, 2006 yılı rakamları ile dünyada 800 milyar Dolarlık bir hacme ulaşmıştır. Ancak; 800 milyar Dolarlık gelirin yüzde 48'ini yalnızca 9 ülke paylaşmaktadır. Yüzde 52'lik dilim ise diğer ülkeler tarafından paylaşılmaktadır. Türkiye'nin bu şanslı 9 ülke arasında olması; oldukça sevindiricidir ama payımız yeterli değildir. Ancak; aslan payı ABD, İspanya ve Fransa'nındır.



Şekil 1.3 Turizm Gelirinin Paylaşımı 2006 (Yüzde)

Kaynak: Mustafa SÖNMEZ, Dünya Turizm Endüstrisi ve Türkiye, Aralık 2007

Ülkelerin sağlamakta oldukları turizm gelirleri açısından bir değerlendirme yapmak gerekirse; yılda ortalama 80 milyar Dolar ile ABD ilk sırada gelmektedir. ABD'yi 50 milyar Dolar ile İspanya, 45 milyar Dolar ile Fransa, 35 milyar Dolar ile İtalya, 30 milyar Dolar ile Çin izlemektedir. Çin ekonominin her alanında olduğu gibi, turizm sektöründe de özellikle son yıllarda atağa kalkmıştır.

Ortalama 25-30 milyar Dolar turizm gelirin sahip olan İngiltere, Almanya, 18 milyar Dolar turizm geliri olan Avustralya ile kıyaslandığında, Türkiye'nin de hatırı sayılı bir geliri vardır ve gerçekte her yıl bu gelir arttırılmaktadır. Nitekim; 2007 yılında turizm gelirimiz 19 milyar Dolar civarında gerçekleşmiş ve ülkemize 23 milyon turist gelmiştir (Sarıçay, 2008:22-24).

Ülkemize; Batı, Orta, Doğu, Güney ve Kuzey Avrupa, Kuzey ve Güney Amerika, Ortadoğu, Doğu Asya, Pasifik, Güney Asya ve Kuzey Afrika'dan yabancı turist gelmektedir. Batı Avrupa'dan ülkemize gelen turistlerin ülke dağılımı rakamları ile birlikte Tablo 1.1'de yer almaktadır.

Tablo 1.1 Batı Avrupa'dan Gelen Turist Sayıları (1.000 kişi)

BATI AVRUPA	2005	2006	2007
İNGİLTERE	1.758,10	1.678,60	1.916,00
AVUSTURYA	486,1	429,7	472,8
BELÇİKA	503,8	459,8	542,7
FRANSA	701,1	657,8	768,1
ALMANYA	4.243,60	3.761,00	4.148,2
LÜKSEMBURG	9,6	5,6	6,7
HOLLANDA	1.254, 20	997,5	1.053,6
İSVEÇ	308,7	210,1	229,6
İRLANDA	98,3	88,9	109,3

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Türsab, Şubat 2008.

Tablo 1.1’de de görüldüğü gibi; Batı Avrupa’dan ülkemize en fazla turist gönderen ülke, Almanya’dır. Bunu, İngiltere, Hollanda, Fransa ve Belçika izlemektedir. 2005 yılından bu yana da Kuzey Avrupa ülkelerinden ülkemize gelen turist sayısının artmakta olduğu gözlenmektedir.

Tablo 1.2 Kuzey Avrupa’dan Gelen Turist Sayıları (1.000 kişi)

KUZEY AVRUPA	2005	2006	2007
DANİMARKA	304,6	235,8	265,4
FİNLANDİYA	95,7	78,7	84,3
İZLANDA	3,9	6,6	9,1
NORVEÇ	161,7	165,5	184,4
İSVEÇ	405,9	326,1	338,1

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Türsab, Şubat 2008.

Tablo 1.2 incelendiğinde; Kuzey Avrupa ülkelerinden İsveç’in ülkemize en fazla turist gönderdiği görülmektedir. İsveçlilerin öncelikle termal ve üçüncü yaş turizmini tercih ettikleri bilinmektedir. Diğer İskandinav ülkeleri olan Norveç ve Danimarka’dan da ülkemize belli miktarda turist geldiği, ancak; Finlandiya ve İzlanda’dan çok fazla turist gelmediği görülmektedir.

Aşağıda yer verdiğimiz Tablo 1.3’te ise; Orta ve Doğu Avrupa’dan ülkemize gelen turistlere ilişkin veriler yer almaktadır. Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya, Romanya ve BDT’den ülkemize gelen turistler içerisinde 2005 ve 2006 yıllarına oranla, Bulgaristan’dan gelenlerin sayısının düştüğü, BDT’den gelenlerin sayısında da belirgin bir artış olduğu gözlenmektedir.

Tablo1.3 Orta ve Doğu Avrupa'dan Gelen Turist Sayıları (1.000 kişi)

ORTA VE DOĞU AVRUPA	2005	2006	2007
BULGARİSTAN	1.621,90	1.177,9	1.239,60
ÇEK. CUM.	88,7	94,4	129,7
MACARİSTAN	78,1	78,2	82,7
POLONYA	181	190,7	276,7
ROMANYA	200,8	245,9	390,5
BDT	3.431,80	3.755,60	4.825,00

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Türsab, Şubat 2008.

Ülkemize, Güney Avrupa'dan gelen turistler açısından bir değerlendirme yapmak gerekirse; bunlar genel olarak Akdeniz çanağında bulunan ülkelerdir. Aynı zamanda turizm sektöründeki rakiplerimizdir. Dolayısıyla; bu pazarlardan ülkemize daha fazla turist çekmemiz ve daha fazla ürün ve fiyat avantajı yaratmamız gerektiği düşünülmektedir.

Tablo 1.4 Güney Avrupa'dan Gelen Turist Sayıları (1.000 kişi)

GÜNEY AVRUPA	2005	2006	2007
ARNAVUTLUK	51,3	50,3	57,6
YUNANİSTAN	584,9	413,7	447,9
İTALYA	401,8	402,5	514,8
PORTEKİZ	21	18,1	30,5
İSPANYA	198,4	234,3	288,3
YUGOSLAVYA (ESKİ)	385,9	348	310,7
KKTC	140,8	172,6	190,5

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Türsab, Şubat 2008.

Tablo 1.5 incelendiğinde; Kuzey Amerika ülkeleri olan Kanada ve ABD'den gelen turistlerin sayısında 2005 ve 2006 yıllarına oranla nisbi olarak ciddi bir artış olduğunu belirtmek mümkündür. Ancak; Kuzey Amerika ülkeleri; ülkemiz turizmde zengin, sayıca az olsalar dahi çok para bırakan ve uzun süreli kalan turist profiline uygundur. Bu nedenle; Kuzey Amerika nezdindeki ülke tanıtımı faaliyetlerinin daha

fazla olması ve bu turistlerin ülkemize getirilmesi için tur operatörlerine ciddi teşvik unsurları sunulması gerektiği düşünülmektedir.

Tablo 1.5 Kuzey Amerika'dan Gelen Turist Sayıları (1.000 kişi)

KUZEY AMERİKA	2005	2006	2007
KANADA	81,2	97,8	128,5
A.B.D.	434,9	532,4	646,3

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Türsab, Şubat 2008.

Güney Amerika'dan gelen turist sayıları ise; Tablo 1.6'da yer almıştır. Buna göre; Meksika, Arjantin, Brezilya, Kolombiya, Sili ve Venezüella Güney Amerika ülkeleridir. Bu ülkeler içerisinde 33.000 kişi Brezilya'dan, 25 bin kişi Meksika'dan, 15 bin kişi ise Arjantin'den ülkemize gelmiştir. Bu ülkelere yönelik olarak özellikle spor turizminin geliştirilmesi, ünlü futbol takımlarının ülkemizde kamp yapmaları için uygun iklimin yaratılması gerektiği düşünülmektedir.

Tablo 1.6 Güney Amerika'dan Gelen Turist Sayıları (1.000 kişi)

GÜNEY AMERİKA	2005	2006	2007
MEKSİKA	17,8	20	25,6
ARJANTİN	10,3	11,4	14,6
BREZİLYA	20,1	24,2	33,2
KOLOMBİYA	3,3	4,1	5
ŞİLİ	5,4	5,6	7,1
VENEZUELLA	3,2	4,5	6,6

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Türsab, Şubat 2008.

Tablo1.7 Ortadoğu'dan Gelen Turist Sayıları (1.000 kişi)

ORTADOĞU	2005	2006	2007
İSRAİL	394	362,4	511,4
BAHREYN	4,2	4,2	5,8
IRAK	107,9	122,4	180,2
ÜRDÜN	43,7	46,4	61
KUVEYT	11,1	11,8	12,5
LÜBNAN	41,1	36	45,4
S.ARABİSTAN	36,3	38,8	41,5
SURİYE	288,2	277,8	332,8
B.A.EMİRLİĞİ	8,8	12,1	13

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Türsab, Şubat 2008.

Ortadoğu ülkeleri, ülkemize coğrafi konum bakımından yakın olmakla birlikte bu ülkelerden daha fazla turist gelmesi gerekmektedir. 2007 yılında; İsrail'den 511 bin, Suriye'den 333 bin, Irak'tan 180 bin turist ülkemize seyahat etmiştir. Ülkemizde yıllardır turist denildiğinde sarısın, mavi gözlü insanlar anlaşıldığı gerçeği burada da göze çarpmaktadır. Nitekim; Ortadoğu'da sorunları olmakla birlikte; S.Arabistan, Kuveyt, Ürdün gibi petrol ve altın zengini olan ülkelere yönelik de pazarlama ve tanıtım çalışmaları yapılması, özellikle takı ve giyime meraklı olan söz konusu turistlere yönelik cazip alışveriş ortamı oluşturulması gerektiği düşünülmektedir.

Doğu Asya/Pasifik ülkeler ile Güney Asya'dan ülkemize gelen turistlere ilişkin bilgiler Tablo 1.8 ve 1.9'da yer almaktadır.

Tablo 1.8 Doğu Asya/Pasifik'ten Gelen Turist Sayıları (1.000 kişi)

DOĞU ASYA/PASİFİK	2005	2006	2007
ÇİN	44,1	56,3	68,5
JAPONYA	116,9	125,7	168,8
GÜNEY KORE	91,6	108,7	135
AVUSTURALYA	91,1	99,5	109,9
YENİ ZELANDA	17,6	17,8	21
FİLİPİNLER	15,1	21	24,7
MALEZYA	19,2	18	23,8
SİNGAPUR	13,1	11,5	17,1

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Türsab, Şubat 2008.

Japonya, Çin, Güney Kore ve Avusturalya'ya yönelik daha fazla tanıtım yapılmalıdır.

Tablo1.9 Güney Asya'dan Gelen Turist Sayıları (1.000 kişi)

GÜNEY ASYA	2005	2006	2007
BANGLADEŞ	2,9	3,1	2,3
HİNDİSTAN	26,5	35,3	45,1
İRAN	956,9	865,9	1.058,20
PAKİSTAN	11,7	14,7	21,3

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Türsab, Şubat 2008.

Güney Asya ülkelerinden, İran ülkemize turist gönderen ülkeler arasında başı çekmektedir. 2007 yılında İran'dan ülkemize gelen turistlerin sayısının 1 milyonu geçtiği görülmektedir. Ancak; kardeş ülkemiz Pakistan ile Hindistan ve Banglades'ten gelen turist sayıları yeterli değildir.

Son olarak; Kuzey Afrika'dan gelen turistler açısından bir değerlendirme yapmak gerekirse; yine turizm açısından Akdeniz çanağındaki birkaç rakibimizin de yer aldığı Kuzey Afrika ülkelerinden gelen turist sayıları Tunus hariç artış göstermesine rağmen yeterli değildir (Sarıçay 2008:28).

Tablo 1.10 Kuzey Afrika'dan Gelen Turist Sayıları (1.000 kişi)

KUZEY AFRİKA	2005	2006	2007
MISIR	43,1	42,6	52,9
LİBYA	29,4	31,4	33,7
TUNUS	61,1	47,9	41,9
SUDAN	2,9	4,3	5,9
CEZAYİR	44,8	38,5	45
FAS	24,9	30,4	37,7

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Türsab, Şubat 2008.

1.3. DALYAN'IN TURİZMDEKİ YERİ

Dalyan, Köyceğiz gölünü denize bağlayan ve antik dönemde Calbis adı verilen fiyort tipi doğal kanalın kıyısında kurulmuş şirin bir tatil beldesidir. Turizmin hızla gelişmeye başladığı yıllarda artan yapılaşma tehdidi, 1998 yılında bölgenin Özel Çevre Koruma Bölgesi ilan edilmesiyle kontrol altına alınmıştır. Uzun yıllar boyunca doğallığı bozulmamış bir köy olarak kalan belde bugünde aşırı yapılanmadan uzaktır. Dalyan, adını buradaki doğal kanallar ve bu kanallar üzerinde yüzyıllardır yapılan dalyan balıkçılığında almıştır.

Dalyan el değmemiş doğal güzellikleriyle, Ege denizinin, Akdeniz'le buluştuğu noktada, yüzlerce çeşit kuş türünün, hayvan çeşidinin, sayısız balık ve diğer deniz canlılarının ve en önemlisi dünyaca ünlü Caretta Caretta kaplumbağalarının yuvasıdır. Dalyan, antik Caunos kenti ve kaya mezarları ile tarihle doğanın kucaklaştığı yerdir.

Tüm Likya kentlerinde görülen Kaya mezarlarının en ihtişamlıları Dalyan'da görülmektedir. Doğanın tüm acımasızlığına rağmen binlerce yıldır ayakta duran kral mezarları Dalyan'ın sembolü haline gelmiştir. Bu mezarlar, denize 80 derecelik açılarla yükselen dağların içine oyularak yapılmıştır. Arkeologlara göre Kaya mezarları Caunos kentinin zenginliğinin ve gücünün bir göstergesidir.

Dalyan'da tarıma dayalı yaşam tarzı, özellikle de pamukçuluğa dayalı yaşam tarzı, değişim göstermiştir. 5000 kişilik bir nüfusa sahip Dalyan, varolan kaynaklarını hem bireysel hem de bölgesel düzeyde turizm sektörüne bir yatırım faktörü olarak kullanmaya yönelmiştir. Özellikle belde nüfusu turizm sezonunda birkaç katına ulaşabilmektedir. Ayrıca beldeye, Marmaris, Fethiye ve Bodrum ilçelerinden günü birlik turlarla önemli sayıda turist akını olmaktadır (Şipal, 2005:2-47).

Dalyan Belediyesi bünyesindeki DAL-BEL Günübirlik Turizm Hiz. İşl. ve Tes.Tic. A.Ş. 2008 kayıtlarına göre; Marmaris ve çevre ilçelerden deniz yoluyla Dalyan'ı ziyaret eden kişi sayısı 207.005, kara yoluyla özel vasıtalar olmak üzere İztuzu plajına giriş yapan araç sayısı 25.632 ve Dalyan merkeze giriş yapan otobüs sayısı 1.005 olarak görünmektedir. Tahmin edilen toplam kişi sayısı yaklaşık 327.000 civarındadır. Bu rakam Dalyan çevresindeki özel seyahat acentalarıyla birlikte tahmini olarak 700.000 kişi civarındadır.

1.3.1. Sultaniye Kaplıcaları ve Çamur Banyoları

Dalyan essiz doğal güzelliklerinin yani sıra şifa veren yer olarak da bilinir. Dünyanın bir çok yerinden buraya gelen ünlü konukları da bunun bir göstergesidir. Yıllardır bel ağrıları, romatizma ve siyatikten çok çektiğini belirtip, buradaki kaplıcalara girdikten sonra ise tüm bu ağrılardan kurtulduğunu söyleyen insanların sayısı azımsanamayacak kadardır. Bu kaplıcaların başında ise Sultaniye kaplıcaları geliyor.

Köyceğiz gölünün güney batısında, Ölemez dağının eteklerinde yer alan Sultaniye Kaplıcaları, Dalyan'a 4 kilometre uzaklıktadır. Rihtımdan kalkan deniz motorlarla bu kaplıcaya ulaşım sağlanabilmektedir. Türkiye'nin en yüksek (98.3) radyoaktif kaplıcası olan Sultaniye kaplıcası Radon değeri açısından dünyada Endonezya'daki kaplıcadan sonra ikinci sıradadır. Suyun sıcaklığı ise 39 derece civarındadır. Kalsiyum klorür, kalsiyum sülfat, kalsiyum sülfür ve radon içerir. Kaplıca suyunun bel ağrısı, romatizma, siyatik, nefrit, lumbago, nevtalfi, cilt ve kadın hastalıkları

tedavisinde etkili olduğu söylenmektedir. Ayrıca içme suyu olarak kullanıldığında karaciğer, safra kesesi, bağırsak rahatsızlıklarına karşı iyi gelmektedir. Sultaniye Kaplıcasındaki su Caunos'lular zamanında kullanılmaya başlanmıştır. Bu döneme ait liman ve binaların kalıntıları Köyceğiz gölünün suları altındadır (<http://www.ali-ozalp.com/aboutdalyan.htm>).

1.3.2. İztuzu Plajı

Carreta careta'ların güvenip, yavrularını emanet ettikleri ender plajlardan birisi İztuzu plajıdır. Dünyada doğallığını koruyan ikinci plaj olma ödülüne de sahip İztuzu, tam bir doğa harikasıdır. Bir tarafı tatlı su diğer tarafı Akdeniz olan bu kumsalın bir benzerinin olmadığı söylenmektedir. Denize dikey uzanan dağların dibinden başlayıp, Dalyan deltasının ağzını kapatan plajın kumları altın sarısı ve inceciğdir. Deniz ise kristal berraklığındadır. Sığ bir kıyıya sahip olan İztuzu plajı, yürürken ayaklarınızın altında kadifemsi bir his bırakır. İztuzu antik çağda Caunos'lular tarafından kullanılan bir limandır. İztuzu'da bulunan bir yazıttan antik çağda burasının bir gümrük kapısı olduğu ve Caunos'luların tuz, köle ve tuzlu balık sattıkları belirlenmiştir. Plajda sizi bekleyen bir sürpriz de denizle kumsalın dansıdır. Denizin etkisiyle oluşan görüntüler, doğada yaratıcılığın sınırsız olduğunun güzel bir kanıtıdır. Plajın uzunluğu 5400 metredir. Soyunma kabinlerinin dışında hiçbir yapılaşmaya izin verilmemektedir. Ayrıca Caretta Caretta yumurtalarına zarar vermemesi için sahile kedi, köpek gibi evcil hayvanlar sokmak yasaktır. İşaretili yerlere şemsiye yerleştirmek de yasaklanmıştır. İztuzu plajına iki şekilde ulaşım sağlanabilmektedir. Dalyan rıhtımından kalkan teknelerle sazlıklar arasında 35-40 dakikalık keyifli bir yolculuktan sonra plaja ulaşılabilir. İkinci yol ise Dalyan postanesinin yanından kalkan minibüslerdir. Sulungur gölünü dolaşp çam ağaçlarının arasından geçerek yapılan yolculuk oldukça keyiflidir. Gelen turistlerin ilk günlerdeki tercihi genelde tekne turu olmakla beraber, tatilin ileriki günlerinde zaman tasarrufu, daha ucuz olması nedeniyle minibüsler tercih edilmektedir (<http://www.ali-ozalp.com/aboutdalyantr.htm>)

Çalışmanın ikinci bölümünde konaklama işletmelerinin ülkemizdeki durumu, sorunları, finansal yapısı ve işletme yapısı hakkında bilgiler yer almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TÜRKİYE'DEKİ DURUMU

Konaklama işletmeleri, insanların seyahatleri boyunca belli bir ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme gereksinimlerini devamlı olarak karşılayabilecekleri yerler şeklinde tanımlanmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993:25).

Bir tanımlama yapılacak olursa konaklama işletmesi; turistlerin seyahatleri süresince gereksinim duyduğu konaklama, yeme-içme, eğlence gibi ihtiyaçlarını belli bir ücret karşılığı elde edebildikleri, hizmetlerin niteliğinin ulusal ve uluslar arası boyutlarda standartlaştırıldığı beşeri ilişkilerin önemsendiği işletmeler şeklinde tanımlanabilir.

Konaklama işletmeleri birçok ülkede iş görüşmeleri, toplantı, konferans, rekreasyon ve eğlence için imkanlar sağlamada önemli bir rol oynarlar. Bu anlamda konaklama işletmeleri ekonomiler ve toplumlar için temel olduğu kadar çeşitli mal ve hizmetler için perakende dağıtım sistemleri, ulaşım ve iletişimin gelişmesinde de pay sahibidirler. Konaklama işletmeleri sundukları hizmet aracılığıyla, ülke ve toplumun maddi refahının göstergesi olan toplam mal ve hizmetlerin artmasına katkıda bulunurlar.

Konaklama işletmeleri, birçok alanda harcama gücünü kendilerine çeken ve ziyaretçiler için daha yüksek harcama eğilimi veren önemli çekim merkezleridir. Ziyaretçilerin yaptıkları harcamalarla konaklama işletmeleri, bölge ekonomisine hem doğrudan hem de ziyaretçilerin harcamalarının bölgedeki diğer sektörlerle sonradan yayılmasıyla, dolaylı olarak katkıda bulunurlar. Ayrıca, yabancı ziyaretçileri kabul etmesi yönüyle konaklama işletmeleri, ülkeye önemli döviz girdisi sağlarlar.

Bundan başka, konaklama işletmeleri önemli ölçüde iş gücü istihdam edicisidirler. Çoğu ülkede konaklama endüstrisinin sahip olduğu birçok meslek içinde binlerce iş, konaklama işletmeleri tarafından sağlanmakta; diğer birçoğu da, endüstride daha küçük konaklama işletmeleri sahipleri ve kendi işlerinde çalışanlardır. Konaklama

işletmelerinin bu istihdam yaratıcı rolü, özellikle alternatif istihdam kaynaklarının az olduğu bölgelerde önemlidir ki bu yerlerde konaklama işletmeleri, bölgesel kalkınmaya büyük katkıda bulunurlar.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de hizmet sektöründe özellikle konaklama işletmelerinde büyük ilerlemeler kaydedilmiştir. Kaydedilen ilerlemeler ülkenin ekonomik gelişmişliği ve sanayileşme düzeyi ile ilgilidir. Ekonomik gelişmelerin doğal sonucu olarak insanların yaşam tarzlarında birtakım değişiklikler olabilir.

Genellikle insanlarda gelir düzeyi arttıkça tüketim alışkanlıklarında değişiklikler söz konusudur. Konaklama işletmelerinde konaklamak ta gelir düzeyi ile yakından ilintilidir. Hizmet işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalar yeterli görmek olası değildir. Hizmet işletmelerinin temel özelliği insan unsuru ile iç içe olmasıdır. Yani yönetici, personel ve müşteri ile aynı ortamda olduklarından daha çok dikkat gerektirmektedir. Bir diğer özelliği üretime yönelik diğer işletmelerden farklılık arz ederek, soyut ürünlerini somutlaştırarak konuklarını en üst düzeyde tatmin ederek rekabet avantajı sağlamaktır. İnsan unsurunun en uygun düzeyde yönlendirilerek rekabet avantajı sağlanması, yönetim verimliliğin sağlanarak yönetsel sorunların minimize edilmeleri ile olasıdır. Sorun çözme yeteneği yöneticilik mesleği için yadsınamaz öneme sahip bir gösterge olarak kabul edilmelidir. Sorun çözme becerisi günümüzde daha çok önem kazanmasına karşın, ne yazık ki, bu sorunları sistematik yöntemlerle çözmeye çalışanlar azınlıktadır. Yöneticilikteki başarının sorun çözmedeki başarı ile doğru yönde orantılı olduğu söylenebilir (Kıngır, 2006:458-464).

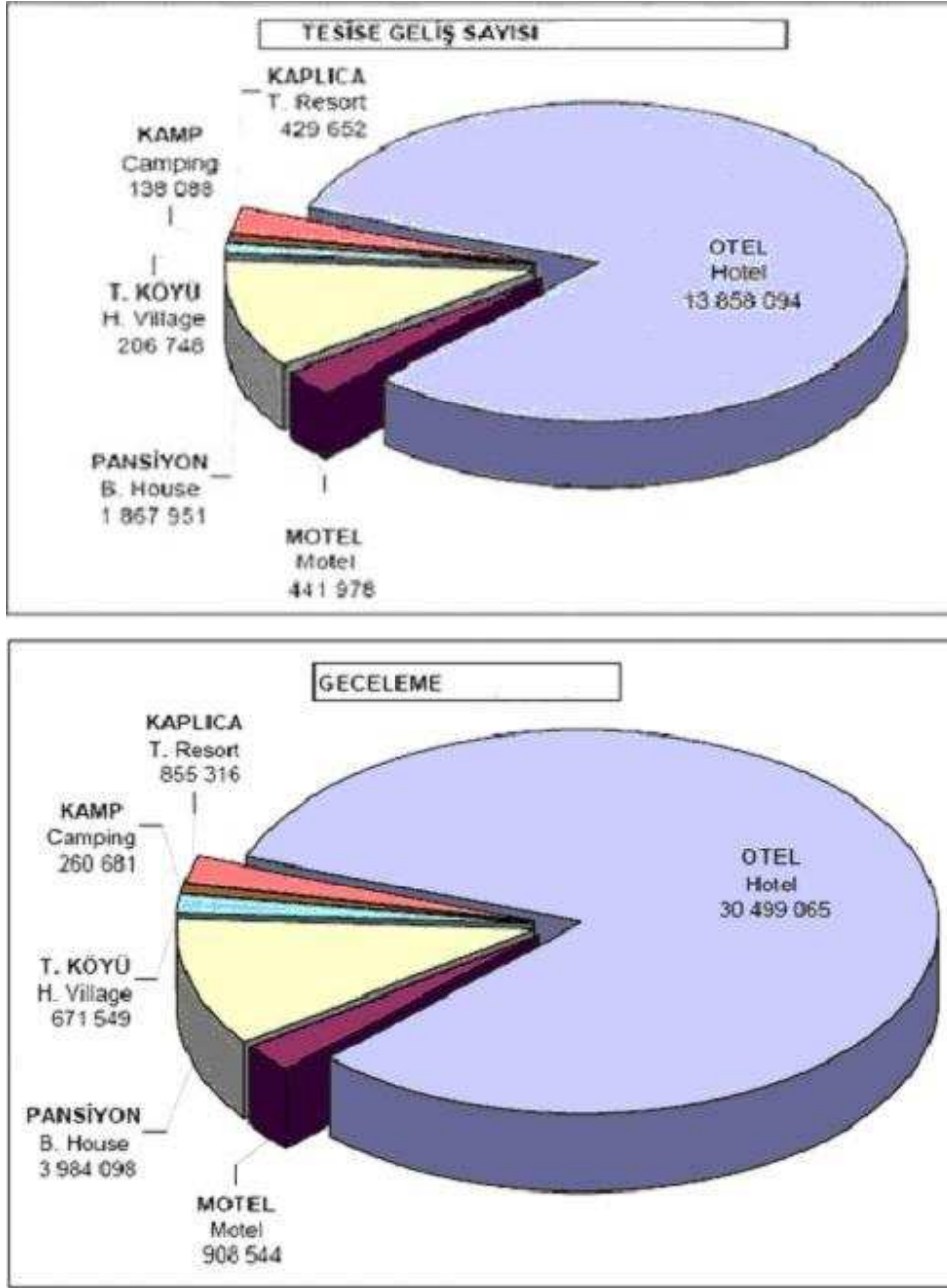
Turizm Bakanlığı'nın konaklama işletmeleriyle ilgili Ege Bölgesi ile ilgili 2007 yılına ait istatistiki verileri aşağıdaki tablolarda ve grafiklerde verilmiştir.

**Tablo 2.1 Türlerine ve Sınıflarına Göre Turizm Konaklama Tesislerinin Sayısı
(31.12.2007)**

TÜRÜ	SINIFI	TURİZM YATIRIM BELGELİ			TURİZM İŞLETME BELGELİ		
		Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
OTELLER	5 YILDIZLI	38	11.409	27.429	40	11.712	25.286
	4 YILDIZLI	33	5.391	11.955	107	17.138	36.178
	3 YILDIZLI	42	2.462	5.014	159	11.569	23.794
	2 YILDIZLI	15	634	1.240	173	7.030	14.254
	1 YILDIZLI	3	189	238	24	545	1.101
	TOPLAM	131	19.961	45.876	503	47.994	100.613
MOTELLER	1. SINIF						
	2. SINIF				2	61	114
	Motel						
	TOPLAM				2	61	114
TATİL KÖYLERİ	1. SINIF	14	4.669	10.499	25	8.298	18.554
	2. SINIF	7	1765	3.280	15	2.338	5.314
	TOPLAM	21	6.434	13.779	40	10.622	23.898
TERMAL OTELLER	5 YILDIZLI				2	663	1.474
	4 YILDIZLI	1	400	1593			
	3 YILDIZLI	1	60	534	2	90	210
	2 YILDIZLI						
	TOPLAM	2	460	1.727	4	753	5.684
PANSİYONLAR		14	340	701	26	387	765
KAMPİNGLER		2	335	965	2	100	230
APART OTELLER		21	2.583	8.147	51	1.935	4.724
ÖZEL BELGELİLER		3	84	575	21	881	2.077
GOLF TESİSLERİ							
EĞİTİM VE UYGULAMA TESİSLERİ					1	141	336
TURİZM KOMPLEKSİ		3	1.601	3.739			
BUTİK OTEL		19	824	1.985	1	80	165
B TİPİ TATİL SİTESİ		8	1.065	4.150			
DAĞ EVİ							
ÇİFTLİK EVİ-KÖY EVİ							
TOPLAM		224	33.637	81.244	651	62.958	134.576

Kaynak:

<http://www.turizm.gov.tr/TR/dosyagoster.aspx?DIL=1&BELGEANAH=239492&DOSYASIM=tibtesis2007.rar>



Şekil 2.1 Tesis Türlerine Göre Tesise Geliş ve Geceleme (2007)

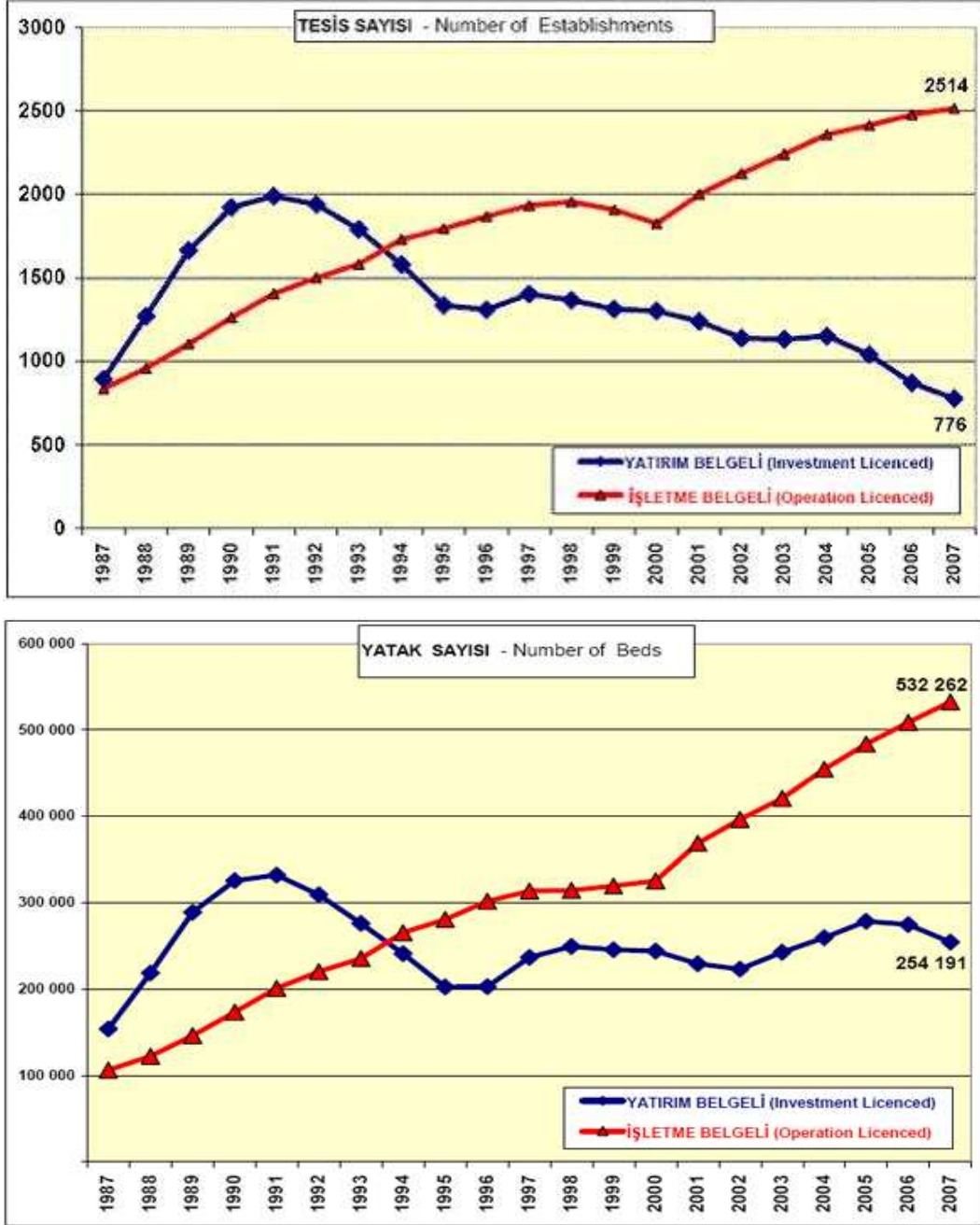
Kaynak:<http://www.turizm.gov.tr/TR/dosyagoster.aspx?DIL=1&BELGEANAH=238904&DOSYASIM=konaklamabelediye2007.rar>

Tablo 2.2 Muğla İlindeki Tesislere Geliş Sayısı, Geceleme ve Doluluk Oranlarının Tesis Türlerine Göre Dağılımı

TESİS TÜR VE SINIFI	TESİSE GELİŞ SAYISI			GECELEME			DOLULUK ORANI (%)		
	YABANCI	YERLİ	TOPLAM	YABANCI	YERLİ	TOPLAM	YAB.	YER.	TOP.
5 YILDIZ	199.981	103.282	303.263	1.142.355	321.288	1.463.643	35,16	9,89	45,05
4 YILDIZ	376.801	154.004	530.825	1.945.483	451.853	2.398.336	41,90	9,73	51,63
3 YILDIZ	231.843	138.683	370.526	1.283.366	372.310	1.654.676	42,64	12,38	55,02
2 YILDIZ	100.145	89.611	189.756	505.367	175.562	681.919	27,50	9,53	37,03
1 YILDIZ	18.675	37.950	56.625	101.393	42.672	144.065	27,67	11,65	39,32
ÖZEL BELGELİ	8.145	20.271	28.416	29.625	37.146	66.771	10,88	13,65	24,53
APART	66.810	14.247	81.057	311.682	32.769	344.441	46,93	4,93	51,86
TOPLAM	1.002.420	558.048	1.560.498	5.320.271	1.433.580	6.753.851	37,88	10,21	44,08
MOTEL	1.728	1.006	2.734	8.200	3.861	12.061	45,04	21,21	66,24
PANSİYON	3.610	2.963	6.573	24.732	7.418	32.150	31,13	9,34	40,47
TATİL KÖYÜ	385.193	78.493	463.686	1.857.565	304.005	2.161.600	56,86	9,31	66,17
GENEL TOPLAM	1.392.951	640.510	2.039.461	7.210.768	1.748.894	8.959.662	41,42	10,05	51,46

Kaynak: <http://www.turizm.gov.tr/TR/dosyagoster.aspx?DIL=1&BELGEANAH=239492&DOSYASIM=tibtesis2007.rar>

YILLARA GÖRE TURİZM BELGELİ KONAKLAMA TESİSLERİ VE YATAK SAYILARI (1987-2007)



Şekil 2.2 Yıllara göre Turizm Konaklama Tesisleri ve Yatak Sayıları (<http://www.turizm.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF657B96472CD892038020F3B0746F34B3>)

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ, TARİHSEL GELİŞİMİ ve SINIFLANDIRILMASI

İnsanlar tarihin her çağında ticari, dini ve askeri nedenler gibi çeşitli nedenlerden ötürü seyahat etmekteydi. Ancak, çağımızda sanayinin gelişmesi, kişi başına düşen gelirin artması, buna bağlı olarak refah düzeyinin yükselmesi, insanların boş zamanının artması turizm faaliyetlerine, ticari, dini ve askeri amaçlarla yaptıkları seyahatlerden çok farklı bir anlam vermiştir (Olalı, 1984:8).

Diğer bir anlamda turizm önemli bir endüstri halini almıştır. Örneğin konaklama faaliyetleri başlı başına önemli ekonomik getirisi olan bir sektör konumuna yükselmiştir. Konaklama işletmeleri içerisinde ise en eski ve en yaygın iş kolunu temsil eden konaklama işletmeleridir (Şener, 1997:3).

Konaklama, yeme-içme ve diğer gereksinimleri karşılayan konaklama işletmeleri, ticari ve endüstriyel işletme karakteri taşımakta ve bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu özelliklerin başlıcaları şunlardır (Aktaş,1989:17):

- Konaklama işletmeleri zaman satar.
- Konaklama işletmeciliği insan gücüne dayanır.
- Konaklama hizmetleri personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir.
- Konaklama işletmeleri yılın 365 günü, haftanın 7 günü, günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir
- Dinamik bir yapıya sahiptir.
- Risk faktörü yüksek bir sektördür.

İlk konaklama işletmesinin ne zaman açıldığına dair tam olarak bilgiye hiç kimse sahip değildir. Yazılı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre ilk konaklama işletmeleri, seyahat edenlere konaklama olanağı sunan özel mülkiyetli evler olarak ortaya çıkmıştır (Oral, 2002:6). Han, taverna ve daha sonraki dönemlerde otel olarak adlandırılan

konaklama işletmeleri, ticaret, seyahat ve endüstrinin gelişmesine paralel olarak gelişmiştir (Aktas, 1989:21).

Tarihsel kökenleri çok eskilere gitmesine rağmen, bugünkü anlamda kullanılan konaklama tesislerinin geçmişi yaklaşık 200 yıl öncesine dayanmaktadır (Oral, 2002:9). Orta çağ döneminde İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü olarak gelişme göstermiştir. İngiltere’de ‘Otel’ terimi 1760 yılından sonra kullanılmaya başlanmıştır. 1887’de Londra’nın Trafalgar Meydanı’nda Hotel Victoria, 1889’da Savory ve 1896’da ‘Hotel Cecil’ hizmete açılmıştır (Maviş, 1992:43). 19. ve 20. yüzyıllar arasında lüks oteller inşa edilirken, ticari amaçla seyahat edenlerin gereksinimlerini karşılamak üzere tren istasyonları yakınlarında yeni konaklama işletmeleri kurulmaya başlanmıştır. Günümüzde önemli bir sektör olan bu tür işletmeler, özellikle, zincir otel işletmeleri şeklinde dünyanın hemen her yerinde karşılaşılabilecek kadar yaygın bir boyut kazanmıştır.

Türkiye’de konaklama hizmetleri Avrupa’dan yüzyıllar önce ele alınmıştır. Avrupa’da İngiliz hanları henüz ilkel bir biçimde konaklama hizmeti verirken, Anadolu’da Türkler yolcuların her türlü gereksinimlerini karşılayacak kervansaraylar kurmaya başlamışlardır. Türkiye’de modern anlamda ilk otel 1892 yılında İstanbul Beyoğlu’nda hizmete giren Pera Palas otelidir. Pera Palas Oteli ve 1914 yılında açılan Tokatlıyan Oteli, o dönemde Avrupa ve Ortadoğu’ nun en lüks otellerinden biri olarak kabul edilmiştir (Maviş,1992:35). Türkiye’deki otel işletmelerinin sınıflandırılması ve niteliklerinin belirlenmesi Turizm Bakanlığı tarafından yayınlanan bazı yönetmeliklerle düzenlenmiştir. 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu’nun 37. maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmüne göre Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliğine göre Konaklama İşletmeleri iki grupta incelenmektedir (Batman, 2003:24);

1. Turistik Olmayan Konaklama Tesisleri: “Turizm İşletme Belgesi” olmayan ve yerel yönetimler tarafından sınıflandırılıp denetlenen konaklama işletmeleridir.

2. Turistik Konaklama İşletmeleri: 'Turizm İşletme Belgesi' olan ve Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından sınıflandırılıp denetlenen konaklama işletmeleridir. Konaklama tesisleri altı bölümde incelenebilir;

- Oteller (Bir yıldızlı, İki yıldızlı, Üç yıldızlı, Dört yıldızlı, Beş yıldızlı).
- Moteller.
- Tatil Köyleri (Dört yıldızlı, Beş yıldızlı).
- Pansiyonlar.
- Kampingler.
- Apart Oteller.
- Hoteller.

2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞILABİLECEK YÖNETSEL SORUNLAR

K.J.Lockyer'in belirttiği gibi, insanlar ile ilgili sorunları ve güçlükleri aşarak işgörenlerini güdülemek, ileri teknolojiyi kullanan yöneticilerin bile en önemli işleri arasında sayılmıştır. Yönetimsel sorunlar konusunda yetersiz kalan yöneticilerin başarılı olması sözkonusu değildir. Yönetim sürecinin etkinliği konaklama işletmelerindeki yöneticilerin etkileyebildikleri faktörleri kısa ve uzun vadede işletmenin lehine sistemli bir şekilde değerlendirme yetenekleri ile yakından ilişkilidir. Yöneticiler çeşitli işlevleri icra ederken karşılaşmaları olası sorunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Said%20KINGIR/KINGIR,%20Said.pdf):

- Misyon ve vizyonda netlik olmaması.
- Yöneticilerin güvenilir ve yeterli veri kaynaklarının olmaması.
- Yöneticilere sunulan alternatiflerin azlığı nedeniyle kararlarda isabet oranının az olması.
- Sorunlara dar bir perspektiften bakılarak olaylara ve gelişmelere vizyonel yaklaşım eksikliği.
- Yöneticilerin gelişmelere müdahale konusunda yeterince

yetkilendirilmemesi.

- Yöneticilerin hata yapma korkusu ile zamanında kararlar almaması.

2.2.1. Planlama Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar

İşletmelerde planlama yapmadan önce örgütü etkileyebilecek değişkenler ve bu değişkenlerin değişme hızı v.b.gibi konularda öngörüle bulunulamaması önemli bir sorundur (Sucu,1994:5). Öngörüle bulunamamak iki nedenden kaynaklanmaktadır; biri ilgili kişinin planlama konusundaki bilgi, yetenek, uzmanlık ve deneyimin yetersizliği, diğeri ise değişkenleri kontrol altına almanın olanaksızlığı şeklinde ifade edilebilir. Öte yandan turizm sektörünün yapısı nedeniyle talep elastikiyetinin yüksek olması planlamadaki isabet oranını düşürücü yönde rol oynamaktadır. Fiyat değişiklikleri, mevsimsel değişiklikler ve sonuçta talepteki belirsizlikler planlama sorununun temel nedeni olarak sayılabilir. Yanısıra, yöneticilerin planlamayı yeterince önemsememeleri nedeniyle alt kademenin konuya yeterli ilgiyi göstermemesi önemli planlama sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.2. Örgütlenme Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar

İşletmelerde örgüt yapısı denildiğinde organizasyondaki işler ile bunlar ve bunları yapacak olanlar arasındaki ilişkilerin açık ve seçik olarak belirlenmesi anlaşılmaktadır (Koçel, 2005:270). Örgütlenme sürecinde olası sorunlar şu şekilde özetlenebilir:

- İşletmelerde işbölümü, uzmanlık alanları, yetki, görev ve sorumluluklarda netlik olmaması.
- İşletmede örgütlenme işlevini gerçekleştirecek nitelikli elemanların olmayışı.
- Personelin işletmenin işlerini kendi işi olarak sahiplenmemesi.
- Örgütlenmede hiyerarşik düzeyin optimize edilmemesi.
- Örgütlenmede aşırı merkeziyetçilik ya da gereğinden fazla birimlere yetki verilmesi sorunun kaynağı olabilmektedir.

- Örgüt yapılarının değişen koşullara uyum konusunda optimal büyüklükte olmaması.
- Örgütlenme sürecinde oluşturulan mevkilere uygun nitelikte elemanların istihdam edilmemesi.

2.2.3. Yürütme Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar

Yöneticiler, başka insanların çabalarını yönlendirerek örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlarlar (Thompson, 2003:12). Yürütme sürecinde birçok sorunun ortaya çıktığı görülmektedir. Bu sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yöneticilerin güç kaynaklarını arzu edilen düzeyde kullanamamaları sonucu personeli motive edememesi,
- İşletmelerdeki birim yöneticilerinin uygun liderlik tarzını sergileyemediğinden işletme amaçlarının arzu edilen düzeyde gerçekleştirilememesi,
- Örgütsel iklimin arzu edilen düzeye getirilememesi,
- Birimler arası anlaşmazlıkların minimize edilememesi,
- Örgütsel havanın ideal düzeyde tutulmaması nedeniyle işgören devir oranı ve devamsızlığın artması sonucu etkinlik ve verimlilikte düşüş kaydedilmesi,
- Örgütsel amaç konusunda iş gören yeterince ikna edilemeyerek, ekip ruhunun aşılanamaması,
- Etkin ödül ve ceza sisteminin arzu edilen düzeye getirilememesi,
- İletişimin zamanında ve etkin bir şekilde sağlanamaması şeklinde sıralanabilir.

2.2.4. Uyumlaştırma Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar

Herbert N. Casson'a (2006) göre amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için başarıya götüren yollardan birisinin başkalarının isteklerini dikkate alarak her şeyin işbirliği içerisinde gerçekleştirilmesi büyük önem taşır. Nitekim günümüzde özellikle hizmet sektöründe kişilerin ya da birimlerin aktivitelerinin uyumlaştırılması olmazsa olmazlar arasında kabul edilme zorunluluğu gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır.

İşletmelerde uyumlaştırma konusunda en çok karşılaşılabilen sorunlar arasında; iletişim sorunları, çıkar çatışmaları, sorumluluktan kaçma, amaç farklılıkları, kişisel ya da birimler arasında optimal uyumun sağlanması ve dış etkenlerden gelen müdahaleler olarak sıralanabilir.

2.2.5. Denetim Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar

Denetleme aşamasında yönetici, saptanan amaç ve alt-amaçlara ulaşma çabalarını gözler (Bedoyere, 1997;187). Denetim ile ilgili sorunlar ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Standartların önceden belirlenememesi.
- Denetlemede subjektif tutumlar sergilenmesi.
- İletişim konusundaki etkinliğin denetlenememesi.
- Denetim mekanizmasında kullanılacak araçların yetersizliği.

2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Konaklama işletmeleri yöneticisinin ücret sistemi oluşturma kararlarını; işgücü maliyetleri, yasalar, sendikalar, sosyal güvenlik, teknolojik gelişmeler, rakipler ve pazar koşulları, ekonomik ve sosyal koşullar gibi dış çevre faktörleri etkileyebilmektedir (Yenipınar, 2005:158-161).

Yöneticinin dış çevre faktörlerini kontrol altında tutabilmeleri iç faktörler kadar kolay değildir. İşletmelerin dış çevre ile olan ilişkilerinde etkileşim iki yönlüdür. Güçlü ve ölçek bakımından büyük işletmeler çevresel faktörleri kendi lehlerine çevirebilirken, yeterli büyüklüğe ve örgütsel güce sahip olmayan işletmeler dış çevre faktörlerinden olumsuz yönde etkilenebilmektedirler (Aktaş, 2002:86).

2.3.1. İş Gücü Maliyetleri

Turizm işletmelerinde işçilik maliyetleri çok yüksektir ve denetlenmeleri oldukça güçtür. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan yüksek işgücü devir hızı olgusu, sektöre olan güvenin sarsılmasına, işgörenin işletmeye bağlanmasına engel oluşturmaktadır (Kozak, 1994:368). Konaklama işletmelerinde, istihdamdaki yoğunluk işletmelerin toplam maliyetlerinde işçilik maliyetlerinin %35-%40 dolaylarında pay tutmasına neden olmaktadır.

2.3.2. Teknolojik Değişimler

Çağımızda, ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlardaki hızlı ve sürekli gelişmeler işletmeleri derinden etkilemektedir. Bu gelişmelere uyum sağlama çabası işgören niteliklerinin artırılması ve sürekli gelişimi zorunlu kılmaktadır.

Uluslararası konaklama işletmeleri; etkin iletişim ağı, işletme yönetim sistemleri, uluslar arası merkezi rezervasyon sistemleri, kredi kolaylıkları, teknolojik üstünlükler v.b. yararlar sağlamaktadır. Uluslararası pazarlara hizmet etmek ve sunulan bu hizmetlerden yararlanmak isteyen bir çok yerel nitelikteki konaklama işletmesi bu işletmelerle çeşitli anlaşmalar yapmaktadır (Yenipınar, 2005:160).

2.3.3. Rekabet ve Pazar Koşulları

Diğer endüstrilerde olduğu gibi turizm endüstrisinde de hem uluslararası, hem ulusal, bölgesel ve benzer işletmeler arasında yoğun ve kıyasıya bir rekabet yaşanmaktadır. Rekabet koşullarının her geçen gün biraz daha katılaşması, konaklama işletmelerini ücret ve işgören kalitesi konularına daha fazla önem vermeye yöneltmiştir. Diğer yandan işgörenin ve sunduğu hizmetin kaliteli olup olmadığına karar verenler de dış müşteriler 'turistik tüketiciler' olmaktadır (Powers, 1997:179).

2.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Son yıllarda küreselleşme, iletişimin hızlanması, bilginin önem kazanması ve bilişim teknolojilerindeki gelişme, tüketicilerin bilinç düzeyinin yükselmesi gibi bir çok unsur rekabetin artmasına ve uluslararası boyut kazanmasına yol açmıştır. Bunun sonucu olarak işletmelerin hem ulusal, hem de uluslar arası alanda rekabet edebilmesi ve farklı şekillerde yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır (Türksoy, 2007:11).

Dış Kaynaklardan Yararlanma, özellikle gelişmiş Avrupa ve Amerika ülkelerinde uzun süreden beri uygulanan bir yöntemdir. Globalleşen Dünya ekonomisinde işletmelerin belirli alanlarda kendilerini yoğunlaştırıp, bazı alanlardan çekildikleri görülmektedir. Bu kapsamda işletme bünyesindeki bazı hizmetlerin de bu alanda uzmanlaşmış firmalara yaptırılması, işletme için ekonomik ve verimli bir yöntemdir. Konaklama işletmeleri de özellikle yiyecek ve içecek hizmetleri ile temizlik, ilaçlama, güvenlik gibi faaliyetleri başka firmalardan temin ederek ya da bu üniteleri kiralayarak, maliyetlerini düşürüp, hizmet kalitelerini yükseltmek istemektedir (Türksoy, 2007:11-12).

Konaklama işletmesi “Yapısı, teknik donatımı ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir” (Olalı ve diğerleri, 1989). Bu hizmetlerin yanı sıra konaklama işletmeleri günümüzde restoran ve kafeteryalarıyla bir yiyecek ve içecek işletmesi, disko ve animasyon olanaklarıyla eğlence merkezi, çamaşırhane olanaklarıyla kuru temizleme tesisi, park alanları ile otopark ve termal üniteleriyle güzellik ve tedavi merkezi, salonlarıyla sanat ve toplantı yeri özelliği taşımaktadır.

Buna göre klasik anlamda konaklama işletmeleri işletme dışından tedarik ettikleri malzemeleri işletme içerisinde depolayıp bu malzemeler yardımıyla mutfakta hazırlanan yiyecek ve içecekleri restoranda müşterilerine sunmaktadır. Kat hizmetleri tarafından kullanıma hazır tutulan odalar ise ön büro tarafından müşterilere kiralanır. Burada hizmetin sunulduğu müşteri grubu ve tedarikçiler işletmenin dışında yer almakta, ürün ve hizmetler konaklama işletmesi içerisinde hazırlanıp sunulmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında ise orta kısımda kalan (çerçeve içerisindeki) hizmetler doğrudan işletme dışından kişi ya da kuruluşlara yaptırılarak yürütülmektedir (Paraskevas, 2001:13). Böylece konaklama işletmesi, işletme dışından tedarik ettiği malzeme ya da ürünleri işletme dışından firmalara hazırlatıp, yine işletme dışından gelen müşterilere sunan bir aracı rolü üstlenmektedir.

Konaklama sektöründe dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları 1980'li yılların ortasında Fransa'da işletme bünyesindeki bazı departmanların konusunda uzmanlaşmış şirketlere devredilmesiyle başlamıştır. Türkiye genelindeki ilk uygulama ise 1997 yılında Seferihisar'da kurulu bulunan Atlantis Tatil Köyünde departmanların konusunda uzman olan kişilere sabit bir geceleme ücreti karşılığında kiralanması şeklinde gerçekleşmiştir (Yurtsever, 2004:12).

Günümüzde İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere gelişmiş ülkelerde konaklama işletmelerinde sunulan yiyecek ve içecek hizmetlerinde yaygın biçimde dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Bu işletmelerde gerçek rekabet konusunun konum ve fiyata bağlı olarak konaklama hizmetlerinin kendisi olduğu kabul edilmekte, sunulan yiyecek ve içecek hizmetler işletme dışından firmalar tarafından hazırlanıp sunulmaktadır. Konaklama işletmelerinde bu hizmetlerin dışında özellikle temizlik ve çamaşırhane, bilişim, güvenlik, muhasebe ve insan kaynakları dış kaynaklardan yararlanılan diğer alanlardır (Rodrigez ve Robaina, 2004; Hemmington ve King, 2000).

2.4.1. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanları

Hizmetler sektöründe yer alan turizm ve konaklama işletmeleri çevresini etkileyen ve çevresinden etkilenen bir özellik gösterir. Bu nedenle konaklama işletmelerinin çevresel koşullarda meydana gelen değişme ve gelişmeleri yakından takip etmesi gerekir (Kozak ve Güçlü, 2003:87). Dış kaynaklardan yararlanma sayesinde işletme çevresel koşullardaki hızlı değişime ayak uydurabilmekte ve hizmeti etkin biçimde sunabilmek için katlandıkları maliyetleri azaltabilmektedir. Bu aynı zamanda hizmet yoğun nitelikleri ve sabit maliyetlerin yüksekliği yüzünden değişim karşısında çok hızlı hareket edemeyen konaklama işletmeleri için bir fırsat oluşturmaktadır.

Konaklama işletmelerinin ana faaliyet alanı konaklama olduğu için resepsiyon bölümünde dış kaynaklardan yararlanma oranı düşüktür. Diğer bölümlerin aksine konaklama hizmetlerinin müşteri memnuniyetine dayalı kompleks yapısı ve işletmenin imajının olumsuz etkilenebileceği korkusu dış kaynaklardan yararlanılmasını engellemektedir. Gelişmiş ülkelerde “Call Center” firmalarının alt yapı ve personel giderlerini düşürmek isteyen konaklama işletmeleri için telefonla rezervasyon hizmetlerinin yürütmesi konaklama bölümündeki sınırlı dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarındandır.

Diğer bir faaliyet alanı olan yiyecek içecek hizmetlerinin konaklama işletmeleri için temel faaliyet alanı olmaması, personel, araç ve gereç gereksiniminin büyüklüğü, artan rekabetle birlikte uygun fiyatla işletmeye mal edilmesi gerekliliği konaklama işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanılmasına neden olmaktadır. Yiyecek ve içecek sektöründe konaklama işletmelerinin payının giderek düşmesi, şehir merkezinde bulunan konaklama işletmelerinin restoran ve fast food işletmelerinin rekabeti ile satışlarının gerilemesi ya da kar marjlarının düşmesi konaklama işletmelerinin dış kaynakları tercih etmesine neden olmaktadır (Hemmington ve King, 2000:12).

Yiyecek ve içecek hizmetlerinin dışında, en fazla çalışanın bulunduğu diğer bir bölüm oda ve kat temizliği (housekeeping) ve çamaşırhanedir. Bu hizmetlerin işletme dışından bir temizlik firmasına yaptırılması ise finansal yükü azaltarak ana faaliyetleri etkinleştirmekte ve hızlandırmaktadır (Boulard, 2004). İşe alım sürecinde aday veritabanının oluşturulması, aday mektuplarının gönderilmesi gibi büyük önem taşıyan ancak nispeten daha rutin ve zaman alabilecek yükümlülüklerde dış kaynaklardan yararlanılması insan kaynakları bölümü çalışanlarına katma değer katabileceği bir ortam sağlayarak daha kritik görev ve projeler üzerinde çalışma fırsatı ve esnekliği vermektedir (<http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf>).

Bunların dışında konaklama işletmelerinde ilaçlama, animasyon aktivitelerinin düzenlenmesi, makine ve teçhizatın bakım onarımının yapılması, rutin muhasebe işlemlerinin yürütülmesi ve güvenliğin sağlanmasında dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmektedir. Bu faaliyetlerin rutin, önceden tanımlanabilir ve kolayca sağlanabilir olması, düşük maliyetle kaliteli biçimde işletme dışından sağlanabilmesi dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının konaklama işletmelerinde uygulanabilmesine neden olmaktadır (Embleton ve Wright, 1998:6).

2.4.2. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantajları

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda uzmanlaşmış firmalardan yararlanmayı ifade eden bir yönetim stratejisidir. Alanında en iyi olmak için rekabet eden işletmelerin başvurdukları bir strateji olan dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında öne çıkan ana neden maliyetleri düşürme isteğidir. Kuşkusuz işletmeler için maliyet düşürme önemli bir unsur olmakla birlikte, dış kaynaklardan yararlanmanın avantajlarını yalnız bu faktörle sınırlamak doğru değildir. Yaklaşımın diğer avantajları işletmede sunulan hizmet kalitesinin yükseltilip hizmetlerin geliştirilmesi ve esnekliğin sağlanmasıdır (Rodriguez ve Robaina, 2004:287-306):

2.4.2.1. Maliyet Düşürme

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanmanın en önemli avantajı kuşkusuz ekonomiktir. Konaklama işletmesi kendi faaliyet alanı dışındaki işlemler için dış kaynaklardan yararlanarak maliyetlerini düşürüp rekabet avantajı sağlayabilir. Bu durum müşteriler için aynı hizmetin daha ucuza alınması anlamına gelmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma firmasının aynı mal ya da hizmetten büyük miktarda üreterek ölçek ekonomilerinin avantajlarından yararlanması, asıl işletmenin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyetle işi gerçekleştirmesine neden olmaktadır.

Bu işletmelerde yatırıma ilişkin maliyetlerin oldukça yüksek düzeyde seyretmesi, işletmenin faaliyeti boyunca rutin sabit maliyetlerle karşılaşmasına yol açar (amortisman, kira, ısıtma, aydınlatma, personel giderleri). Oysa dış kaynaklardan yararlanma sayesinde sabit maliyetlerin bir kısmından kaçınılabılır. Canlı sezon dışında faaliyet hacmi düşen işletmeler bu dönemlerinde de yiyecek içecek hizmeti sunmak, otoparkı işletmek, kat ve odaları temizlemek durumundadır. Sayılan bu hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanma yoluyla işletme doluluğa göre temin edeceği hizmet kadar ödeme yapacağından tasarruf sağlayabilir. Diğer taraftan konaklama işletmesinin yürüttüğü faaliyetlerden vazgeçerek bunu işletme dışı firmalara vermesi bu amaçla kullandığı ekipmanı elinden çıkarmasına, bunlar için ayırdığı tamir/bakım bütçesini işletme sermayesine ilave etmesine olanak verir. Böylece işletmeye ilave bir kaynak girişi sağlanmış olur (Rodrigez ve Robaina, 2004:287).

2.4.2.2. Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesi

Dış kaynaklardan yararlanmanın diğer bir avantajı konaklama işletmesinin sunduğu ürün ve hizmetlerdeki kalite düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olmasıdır. Müşterilere göre kalite, gereksinim duyduğu ürünün zaman içerisinde değişen

beklentilerini karşılmasıdır. İşletmenin üretim ya da sunum sürecinde dış kaynaklardan yararlanması sunulan hizmetin kalitesini yükseltecektir.

Ancak bu durumun gerçekleşebilmesi konaklama işletmesinin dış kaynaklardan yararlanma sürecinde uzman firmalarla çalışmasına bağlıdır. Konaklama işletmesinin ana faaliyet alanı dışında hizmetlerle uğraşması, faaliyet yelpazesinin genişlemesine neden olmaktadır. Bu noktada konaklama hizmetlerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletme, ana faaliyet konusunun dışındaki faaliyetleri çalıştığı uzman firmaya devrederek, organizasyon anlamında küçülüp daha nitelikli konaklama hizmeti sunabilir (Rodríguez ve Robaina, 2004:287).

2.4.2.3. Esnekliğin Artırılması

Özellikle hizmetler sektöründe müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için değişen piyasa koşullarına uygun biçimde hizmetin geliştirilmesi gerekmektedir. Konaklama işletmelerinin sektör ve ekonomideki ani değişimlere uyum sağlayabilmesi için esnek yapıya sahip olması gerektiğinden, dış kaynaklardan yararlanma seçeneği ile fiziksel üretim kapasitesi düşmeden, organizasyon yapılarında yalınlaşma ve sabit maliyetlerindeki düşüşle birlikte kriz dönemlerine uyum sağlama şansı elde edilebilmektedir (İlter, 2002:31).

2.4.2.4. Sunulan Hizmetin Geliştirilmesi

Günümüzde hizmetlerin yaşam süresi giderek kısalmaktadır. Konaklama işletmelerinin sunduğu hizmetlerin yenilenmesi ve uygun bir fiyatla müşterilerine sunulması gerekmektedir. Konaklama işletmeleri dış kaynaklardan yararlanma yoluyla, hizmet satın aldıkları firmaların rekabetçi yapılarından yararlanarak kendi faaliyet alanındaki hizmetleri sürekli geliştirme şansına sahip olabilirler. Dış kaynaklardan yararlanma ile hizmetlerin dışarıdan sağlanması, bu alanda uzmanlaşmış firmanın yeni

teknoloji ürünlerini kullanması nedeniyle daha hızlı hizmet alınması anlamına da gelecektir.

2.4.3. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Dezavantajları

Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerinin hızla yaygınlaştığı kabul edilirken, yalnızca kısa vadeli kârlar sağlayacak ya da maliyetleri düşürecek bir yaklaşım olarak düşünülmemelidir. Bu çerçevede konaklama işletmesi, dış kaynaklardan yararlanma kararını verirken avantajlarının yanında bazı dezavantajların bulunduğu da unutulmamalıdır. Bu dezavantajlar şu şekilde sıralanabilir:

2.4.3.1. Hizmet Kalitesinin Düşmesi

Konaklama işletmelerinin hizmetler sektörü içerisinde yer alması, çalıştığı firmalarından da hizmet alınmasını gerektirir. Bu durumda yiyecek ve içecek hizmetini diğer firmaya devretmiş bulunan konaklama işletmesinin restoranında kötü hizmet sunulması durumunda, çok iyi konaklama olanakları sunulsa bile işletme imajı olumsuz yönde etkilenebilir. Müşteri istek ve şikayetleri hizmetleri kendisi sunan bir işletmede kolayca karşılanabilirken (et yemeklerinin yetersiz ya da küçük olduğuna ilişkin bir şikayet sonrasında, et porsiyonları hemen büyütülebilir), dış kaynak olarak kullanılan firma ile yiyecek hizmeti sunulan bir konaklama işletmesinde bu sorunun çözümü maliyet nedeniyle daha zor olabilir (Yurtsever, 2004:9).

2.4.3.2. Maliyet Artışı / Kârda Azalma

Dış kaynak olarak yararlanılan firmalarının içerisinde bulunduğu piyasanın yapısı zamanla satın alınan hizmetlerin maliyetinin yükselmesine yol açabilir. İlk başta konaklama işletmesi ile sözleşme yapmak için yabancı firma tarafından verilen düşük fiyatın zaman içerisinde olması gerektiğinden daha yüksek belirlenmesi, maliyet

tasarrufu için tercih edilen yaklaşımın işletmeye daha maliyetli hale gelmesine yol açabilir. Konaklama işletmesinde sunulan hizmetlerin yabancı firmaya devredilmesi, maliyet tasarrufu ve hizmet kalitesinin yükseltilmesini amaçlarken, bu firmanın niteliksiz olması durumunda işletme kar amacıyla giriştiği bu işten zararlı çıkabilir. Bu durumda maliyetler artarken, hizmetlerden tatmin olmayan müşteriler nedeniyle sahip olunan potansiyel satış ve kâr kaybedilebilir.

2.5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MALİ BAŞARISIZLIK

Günümüzde ekonomik gelişmenin yanı sıra yaşanan mali başarısızlıklar ya da iflaslar ülke ekonomilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Mali başarısızlık, işletmelerin karşılaştıkları farklı durumlara göre değişik şekilde tanımlanmaktadır. Genel olarak mali başarısızlık işletme gelirinin, maliyeti (sermayenin maliyeti dahil) karşılayamamasını, teknik likiditenin kaybedilmesini ifade etmektedir. İflas ise, işletmenin varlıklarının borcunu karşılayamaması durumudur. Bu durumda, işletmenin net varlığı reel olarak negatif olup, işletmelerin karşılaştığı zarar her zaman mali başarısızlık anlamına gelmemektedir. Bir işletmenin on yıllık faaliyet sürecinde bir iki kez aralıklı olarak zarar etmesi, mali başarısızlık olarak kabul edilmemekte ancak bu durumda mali başarısızlığa uğrama riskinin olduğu düşünülmektedir.

Başarılı bir işletme iç ve dış etmenlerin etkisiyle zamanla mali yapısının bozulması sonucu sıkıntıya girebilmekte ve bu aşamada finansal kontrolün yetersizliği, işletme faaliyetlerinin olumsuz seyretmesi ve/veya işletme dışı etmenlerin etkisiyle mali yapının bozulması işletmenin mali güçlüğüne sürüklenmesine neden olmaktadır. Mali güçlük içerisinde bulunan işletmenin koşullarındaki iyileşme (işletme faaliyetleri, finansal yapı ve/veya işletme dışı koşulların iyileşmesi) işletmeyi başarısızlığa uğramadan önceki duruma döndürebilir. Aksi durumda finansal yapının değişmemesi veya bozulması işletmeyi mali başarısızlığa uğratabilmektedir. Eğer işletme mali başarısızlığa uğradıysa işletmecinin önünde üç seçenek bulunmaktadır (Türksoy, 2007:100).

Bunlardan ilki; işletmeye likit enjeksiyonunda bulunulmasıdır. Böylece sıkıntı aşılabilir. İkinci seçenek ise, işletmenin başka bir firmayla birleştirilmesidir. Bu durumdan kredi verenler veya ortaklar bu durumdan yarar sağlayabilir. Üçüncü seçenek olarak işletme yeniden yapılandırılabilir. Bu üç seçeneğe dayanan operasyonların başarılı olması halinde işletme toparlanarak başarısızlıktan önceki durumuna dönebilir. Operasyonların başarılı olmaması ve içinde bulunduğu durumdan çıkamaması halinde ise işletmenin iflas etmesi söz konusu olabilmektedir (Lensberg ve diğerleri, 2006:677).

Mali başarısızlıkla karşılaşmış konaklama işletmelerinin sayıca artması ülke ekonomisini ve sektöre yatırım yapmak isteyen müteşebbisleri olumsuz etkilediği gibi potansiyel yatırımları da engelleyip sektöre girmeyi düşünen girişimcilerin alternatif yatırım alanlarına yönelmesine neden olabilmektedir. Sektörün emek yoğun özelliği nedeniyle mali başarısızlık ile karşılaşılması durumunda işletmelerin istihdam ettiği işgücünü azaltması işsiz sayısını artırdığı gibi sektörü besleyen yan iş kollarındaki işletmelerin istihdam politikasını da olumsuz etkileyerek dolaylı işsizliğe yol açmaktadır. Eğitilmiş işgücü yerine niteliksiz ucuz işgücünün bu dönemlerde tercih edilmesi ise, hizmet kalitesinin düşmesiyle birlikte işletmenin zaman içerisinde olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Türksoy, 2007:101).

Konaklama işletmelerinin mali başarısızlığa uğramasına neden olan kontrol edilemeyen bu etmenler işletmelerin dış çevresinde gerçekleşen ve genellikle hükümet politikalarından etkilenen etmenlerdir. Kişisel milli gelir (KMG) dağılımının bozulması, çok esnek bir talep yapısıyla karşı karşıya bulunan konaklama işletmelerini olumsuz etkiler. Ekonomide yaşanan yüksek enflasyonun ve döviz kurlarındaki dalgalanmanın işletme maliyetlerini artırıcı rolü, ödemeler bilançosunun açık vermesi nedeniyle getirilen yasal düzenlemeler, mevsimlik olarak ortaya çıkan istihdam sorunları, döviz kurları ve döviz kurlarını baskı altında tutan politikalar konaklama işletmelerinde dolaylı olarak zararlara ve mali başarısızlığa yol açabilecek diğer etmenler arasındadır (Türksoy, 2007:102).

2.6. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MALİYETİN AZALTILMASI

Turizm sektörü, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de hızlı bir gelişim içerisinde. Turizm sektörünün en önemli yapı taşlarından birini oluşturan konaklama işletmeleri, seyahat eden insanların barınma, yeme-içme, eğlence, dinlenme vb. gereksinimlerini karşılama özelliği ile toplumsal bir hizmet de sunmaktadır.

Diğer işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de ana amaç kâr elde etmek ve bu güçlü rekabet ortamında süreklilik sağlayabilmektir. Yalnızca oda satışlarından elde edilecek gelir, konaklama işletmesinin hedeflerine ulaşması açısından yeterli bulunmamaktadır. Bu nedenle işletmeyi, rakiplerine karşı daha cazip hale getirmek, tesise daha fazla müşteri çekebilmek için tüm maliyet ve gelir unsurlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Köroğlu, 2007:1).

İşletmenin özellikleri ne olursa olsun, maliyetlerini azaltmak, kârını arttırmak, hizmet kalitesini yükseltmek ve müşteri memnuniyetini arttırmak için işletmeye konu olan maliyet ve gelirlerin kontrol edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde artan rekabet koşullarında işletmeler, rekabet edebilme güçlerini kaybederler (Didin ve Köroğlu, 2008:112).

Özellikle enflasyon dönemlerinde üretimde maliyet faktörü, büyük ölçekli konaklama işletmeleri açısından da olumsuzluklara neden olmaktadır. Üretimi doğrudan ya da dolaylı etkileyen tüm maliyet unsurlarının özellikle enflasyon dönemlerinde hızlı bir artış eğilimi içinde olması söz konusu olumsuzluğun en önemli nedenlerinin başında gelmektedir. Bu yüzden, özellikle büyük ölçekli konaklama işletmeleri için maliyet kontrolü kapsamında maliyetin azaltılmasının gerekliliği de önem kazanmaktadır. Üretilen ürün ve hizmetlerde maliyetin düşürülmesi, büyük ölçekli konaklama işletmelerinin uzun vadedeki rekabet gücünü ve karlılığını korumak için bir zorunluluk haline gelmektedir. Buna ek olarak, büyük ölçekli konaklama işletmelerinin maliyet azaltma çalışmalarını toplumsal sorumluluk olarak kabul etmeleri de kaçınılmaz bir

gerçekdir. Bu gelişmeler ışığında konaklama işletmelerinin yöneticilerinin, kaliteden fedakarlık etmeden maliyetin azaltılabilmesi için çeşitli teknik ve sistemler geliştirmeye çalışmaları gerekmektedir. Yöneticiler, herhangi bir mal veya hizmetin üretiminde kullanılan malzeme, insan gücü, makine, tesisat, teçhizat, enerji ve zaman gibi üretim kaynaklarının her birini birer maliyet unsuru olarak kabul etmektedirler (Kaplan ve Cooper, 1998:50).

Büyük ölçekli konaklama işletmelerinin yöneticilerine konaklama işletmelerinin maliyet azaltılmasında, daha fazla sorumluluk yüklemektedir. Buna göre; büyük ölçekli konaklama işletmelerinin yöneticileri, daha dikkatli olmalı, maliyetler olabilecek tasarruflara doğru sürekli olarak yöneltilmeli ve yapılabilecek maliyet tasarrufları ayrıntılı bir maliyet analizi yardımıyla sürekli takip edilmelidir.

Belirli bir mal veya hizmetin daha az kaynak sarf edilerek üretilmesi veya sarf edilen kaynağa oranla daha fazla hizmet veya mal elde edilmesi maliyet azaltmada iki etkili yol olarak kabul edilmektedir (Saygılı,1991:2). Büyük ölçekli konaklama işletmelerinin üretim yapılan ünitelerinde her bir birimin amacı, birimlerin ortaya koydukları çıktılardan bir değer sağlanması ve hem maddi hem de beşeri kaynakların kullanımının artırılmasıdır. Bu durum verimliliğin artırılması ile eş anlama gelmektedir (Kabadayı, 2002:2).

Büyük ölçekli konaklama işletmelerinin, verimlilik artırma çalışmalarının maliyet azaltma amaçlı çalışmalar ile eşdeğer olduğu söylenebilmektedir. Maliyet azaltma çalışmalarında maliyet unsurlarının tümünü birden ele alıp bir defada çözüm bulmaya çalışmak doğru bir yaklaşım olmamaktadır. Bu yüzden büyük ölçekli konaklama işletmeleri için maliyet azaltma çalışmalarına malzemedan başlanması doğru bir yaklaşım olmaktadır. Malzemedaki maliyet azaltma çalışmalarının başında da kalite kontrolü ve planlaması çalışmaları gelmektedir. Bunun yanında stok kontrolü de etkili olmaktadır. Ürün veya hizmetin kalitesini düşürme yoluna gitmeksizin malzemesinde, içeriğinde, sürecinde, formülasyonunda, dizaynında ve operasyonlarında yapılacak

inceleme ve değişiklikler maliyeti azaltmış olacaktır. Bunların yanında; malzeme planlama ve kontrolünün, amaca uygun olarak malzemenin uygun zaman ve miktarda tedarik ve nakli ile kullanımının denetlenmesi de ürün veya hizmetin verimlilik ve ekonomikliğine katkıda bulunmaktadır. Böylece, stok planlaması ve kontrolü, tedarik planlaması, sipariş miktar planlaması, depolama ve depo çıkış denetimi gibi uygulamaları kapsayan bir sistem ortaya çıkmaktadır.

Buna göre; büyük ölçekli konaklama işletmelerinde yiyecek ve içecek maliyetlerinin kontrolü ile yiyecek ve içecek maliyetlerinin azaltılmasının birbirlerini tamamlayan süreçler olduklarını söylemek doğru olacaktır. Çünkü yiyecek ve içecek maliyetlerinin azaltılması ile belirlenen maliyet hedefine ancak maliyet kontrolü ve buna bağlı olarak maliyet azaltılması yardımıyla ulaşılması mümkündür (Doğdubay, 2005:92).

2.6.1.Konaklama İşletmelerinde Maliyetler

Konaklamayla ilgili maliyetler, daha çok işletmenin sahip olduğu odaların hazır hale getirilmesiyle ilgili maliyetlerdir. Bu maliyetler, ön büro ve kat hizmetleri bölümlerinin maliyetlerini içerir.

Daimi ve geçici çalışanlara ödenenler, hafta ve genel tatil ücretleri, fazla çalışma ücretleri, yıllık izin ücretleri, ayrılma tazminatları, kaza tazminatları ve ikramiyeler, ekstra ücretler, çocuk ve yakacak zamları, giyecek, evlenme, doğum, tedavi, kırtasiye, basılı evrak giderleri, temizlik malzeme giderleri, çamaşır yıkatma ve kuru temizleme, ambalaj, dekor ve süsleme giderleri, acente komisyonları giderleri bu gruba giren maliyetlerdir (Saraç, 1989:117).

Konaklama işletmesinin konukların yiyecek içecek ihtiyacını karşılamak üzere kurulan yiyecek içecek ünitesindeki giderler yiyecek-içeceğin hazırlanmasından sunulmasına kadar ki aşamada katlanılan maliyetlerdir.

Yiyecek-içecek hizmetleriyle ilgili maliyetler personel gideri, yiyecek içecek malzeme gideri ve diğer giderler (mutfak yakıtı, müzik, şov, eğlence, temizlik) olmak üzere e ayrılır.

Bu giderlerden yalnız yiyecek-içecek malzemesi giderlerinin satılan birim başına dağıtılması ve kontrol edilebilmesine karşılık, personel ve diğer giderler için böyle bir ayırım yapmak zordur (Aras, 1993:18).

Diğer maliyetler kapsamında kalan, daha çok konaklama işletmesinde bulunması zorunlu olmayan (işletmenin niteliklerinden kaynaklanan) bölümlerin sunduğu hizmetler için katlanılan maliyetler yer almaktadır (Türksoy, 1998:43).

2.6.2. Maliyet eşitlerinin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi

Maliyetlerin sınıflandırılması, üretim maliyetlerinin hızlı ve sağlıklı şekilde hesaplanabilmesini, gider kontrolünün etkin şekilde gerçekleştirilmesini, yönetimin planlama ve karar verme durumunda ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak açısından önemlidir (Erdoğan, 2001:40). Maliyetler farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Burada en yaygın olarak kullanılan çeşitler kısaca konaklama işletmeleri açısından incelenecektir.

2.6.2.1. Hacim İle İlişkisine Göre Maliyetler

Faaliyet hacmindeki değişmelere bağlı olarak maliyetler 3 grupta el alınabilir. Faaliyet hacmi, üretim işletmelerinde satış tutarı, satış miktarı, üretim miktarı gibi ölçüler olurken, konaklama işletmelerinde satılan oda sayısı, kalan kişi sayısı, doluluk oranı gibi ölçüler olabilmektedir (Büyükmirza, 1995:264).

2.6.2.1.1. Sabit Maliyetler

Belirli bir zaman dönemi içinde faaliyet hacmindeki değişiklikler karşısında aynı kalan maliyetlerdir. Konaklama işletmelerinde oda satışlarındaki artışa karşılık yönetici maaşlarının aynı kalması, amortisman ve kira giderleri sabit maliyetlere örnek olarak verilebilir.

Sabit Maliyetler yapısal sabit maliyetler ve programlanmış sabit maliyetler olmak üzere iki grupta incelenebilir (Büyükmirza, 1995:265).

a) Yapısal Sabit Maliyetler: İşletmenin kurulması, faaliyete hazır olması için katlanılan maliyetlerdir (Kaval, 1994:224). Yatırım maliyetleri, inşaat maliyetleri, bina, demirbaş, amortisman giderleri ve bunların sigorta giderleri örnek olarak verilebilir.

b) Programlanmış Sabit Maliyetler: Üst yönetim tarafından ilgili dönem için planlanan, bütçelenen maliyetlerdir. Reklam ve tanıtım giderleri, araştırma, geliştirme giderleri, eğitim giderleri gibi giderler programlanmış sabit maliyetlere örnek gösterilebilir (Büyükmirza, 1995:266).

2.6.2.1.2. Değişken Maliyetler

Faaliyet hacmiyle direkt ilişkili ve aynı oranda değişen maliyetlerdir (Erdoğan, 2001:46). Değişken maliyetlere konaklama işletmelerinde verilebilecek en güzel örnek, doluluğun artmasıyla birlikte yiyecek, içecek malzeme maliyetlerinin, oda temizlik malzemelerinin ve buklet malzemelerinin maliyetindeki artıştır. Değişken maliyetler, işletmede faaliyet olmadığı zaman ortan kalkmaktadır. Bu nedenle değişken maliyetler faaliyette bulunma maliyetleri olarak da adlandırılır (Büyükmirza, 1995:268).

2.6.2.1.3. Yarı Değişken Maliyetler

Yarı değişken maliyetlerin yapısında sabit ve değişken maliyet unsurları birlikte bulunmaktadır. Bu maliyetler belirli bir faaliyet hacminde sabit kalmakta ve belirli faaliyet hacmini aştıktan sonra değişmektedir. Ayrıca faaliyet hacminin sıfır olduğu noktada bu maliyetler mevcuttur (Bursal, 1998:61). Konaklama işletmelerinde müşteri olmadığı dönemde kullanılan aydınlatma maliyeti yarı değişken maliyetin sabit kısmını oluştururken, doluluk oranı arttıkça kullanılan aydınlatma değişken kısmını oluşturmaktadır (Türksoy, 1998:28). Sezonluk çalışan işletmeler belirli bir faaliyet aralığında sabit personelle çalışmakta, sezonun yoğun olduğu dönemlerde işletmenin katlandığı personel maliyeti değişkenlik göstermektedir. Aynı şekilde işletmede kullanılan temizlik malzemeleri de örnek olarak verilebilir.

2.6.2.2. Kontrol Edilebilme Açısından Maliyetler

Sorumluluk merkezlerindeki başarının değerlendirilmesi ve maliyet kontrolünün sağlanabilmesi için, sorumluluk merkezinde katlanılan maliyetlerin iki grupta ele alınmasıyla mümkün olabilmektedir.

Birincisi ilgili sorumluluk merkezi yöneticisinin kontrolü altında olan maliyetlerdir. Bu maliyetler kontrol edilebilir maliyetler olarak adlandırılmaktadır. İkincisi ise ilgili bölüm yöneticisinin kontrolünde olmayan maliyetlerdir. Bu maliyetler de kontrol edilemeyen maliyetler olarak adlandırılmaktadır. Örneğin; yiyecek, içecek malzeme maliyetleri yiyecek-içecek bölümü yöneticisi tarafından kontrol edilebilirken, bina bakım onarım maliyetleri bu bölüm yöneticisinin kontrolünde olmayan maliyetlerdir. Aynı şekilde oda temizlik malzemesi maliyetleri kat yöneticisinin kontrol edebildiği maliyetler iken müşteri odasında bulunan mini bar malzeme maliyetleri oda yöneticisinin kontrolü dışında bulunan maliyetlerdir (Erdoğan 2001 :50).

2.6.2.3.Yüklenme Biçimlerine Göre Maliyetler

Giderlerin yükleneceği birimlerle giderler arasındaki ilişkilere göre giderler; direkt(dolaysız) ve endirekt (dolaylı) giderler olarak sınıflanır.

2.6.2.3.1. Direkt(Doğrudan) Maliyetler

Bölüm yöneticisi veya belli bir bölümün sorumluluğu altında oluşan maliyetlerdir. Direkt maliyetler bölüm yöneticisi tarafından kontrol edilebilir ve ürün maliyetlerine direkt olarak yüklenmektedir. Örneğin, yiyecek, içecek, ücretler, çarşaf gibi maliyetler direkt olarak ürüne yüklenebilmektedir (Coltman, 2001:304).

2.6.2.3.2. Endirekt(Dolaylı) Maliyetler

Belli bir bölüm ya da alan tarafından kolayca tanımlanamayan maliyetlerdir ve dolayısı ile direkt olarak ürün maliyetlerine yüklenemezler. Örneğin; bina bakım onarım maliyetleri farklı departmanlara (odalar, yiyecek-içecek vb.) güçlkle dağıtılabılır (Coltman,2001:305).

2.6.3. Geleneksel Maliyet Yöntemlerinin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi

Konaklama işletmelerinde sabit maliyetlerin değişken maliyetlere oranla oldukça yüksek olması, değişken maliyet yönteminin işletme için yetersiz olmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda asal (direkt) maliyet yöntemi önemli hale gelmektedir.

Yöntemin, departmanların hizmetleri sunarken karşılaşacağı maliyetleri göstermesi, işletmenin fiyatlandırma politikasına yardım etmekte ve yönetime raporlar sunulmasını sağlamaktadır.Ancak asal maliyet yönteminin de sadece direkt maliyetleri

dikkate alması endirekt maliyetlerin departmanlar bazında ele almaması yöntemin sakıncalı durumunu da oluşturmaktadır.

Konaklama işletmeleri, endirekt maliyetlerin özellikle departmanlar bazında hesaplanamayan (elektrik, su, bakım-onarım) maliyetlerin dağıtımını yaparak tam maliyetleme yöntemini uygulayabilmektedir. Maliyet dağıtımını gerçekleştirmediği halde, sorululuk muhasebesi sisteminde tam maliyetleme yöntemi uygulandığı zaman, bazı maliyetlerin ilgili yöneticinin sorumluluğunda olmamasına rağmen, tüm maliyetleri karşılaması gereken minimum geliri bilmesine izin verir.

Konaklama işletmelerinde her müşterinin zevkleri ve beklentilerinin farklı olması, işletmenin bu beklentilere anında cevap verme zorunluluğunun olması hizmetlerin standardize edilmesini zorlaştırmaktadır. Bu da sipariş maliyet yöntemini uygulama zorluğunu doğurmaktadır. Ancak, konaklama işletmelerinde ziyafet gibi organizasyonlar hizmetin belirlenebilmesini sağladığından sipariş maliyet yöntemi daha kolay uygulanmaktadır.

Konaklama işletmelerinde aylık olarak olması gereken ile gerçekleşen (fiili) maliyetler hakkında önemli bilgiler veren standart maliyet yöntemi ve tahmini maliyet yöntemi maliyetlerin kontrol altına alınması ve departmanların verimliliğini ölçme konusunda oldukça önemlidir. Ancak konaklama işletmelerinin çoğunlukla hizmet üretmesi ve hizmetin de soyut olması standart maliyet yönteminin uygulama alanını da sınırlı hale getirmektedir. Standart maliyet yönteminin en rahat uygulandığı departmanlar yiyecek-içecek ve oda malzemelerinde görülmektedir. Bunun dışında kalan maliyetlerde tahmini maliyetleme yöntemi kullanılmaktadır. Konaklama işletmelerinde maliyetlerin kontrolü ve maliyetlerin belirlenmesi amacıyla en yoğun kullanılan araç ise bütçelerdir. Olması gereken ve gerçekleşen maliyetlerin karşılaştırılması sonucunda, işletmenin verimli bölümleri ile verimsiz bölümleri belirlenmekte ve bunun sonucunda gerekli önlemler alınmaktadır (Kaval, 1994:263).

Bu konuya ilişkin literatüre baktığımızda, Taşkın'ın (1997) yaptığı “Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması” adlı doktora tezinde konaklama işletmelerindeki maliyet kalemlerinden biri olan yiyecek maliyetini azaltmaya yönelik çalışmalar dikkat çekmektedir. Diğer bir örnek Gümüş'ün (2005) “Konaklama İşletmelerinde Maliyet Kontrol Süreci ve Oda Menü Maliyetlerinin Belirlenmesi: Denizli'deki Küçük Ölçekli Bir Konaklama İşletmesinde Uygulama” adlı çalışmasıdır.

Üçüncü bölümde maliyetleri azaltmak için kullanacağımız optimizasyon teknikleri hakkında bilgi verilmektedir. Konaklama işletmeleri bir nevi sıra bekleme sistemine benzediği için kuyruk teorisi ve simülasyon tekniği hakkında bilgiler üçüncü bölümde yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİMÜLASYON

En geniş kapsamı ile simülasyon (benzetim) gerçeğin temsil edilmesi demektir. Bu anlamı ile benzetim, gerçeğin sözel, şekilsel ya da simgesel olarak temsil edilmesi gibi biçimler alacaktır ki bu da işletme bilimi için yeni bir olgu değildir. Ancak Holstein ve Soukup'un belirttikleri gibi eğer zorunlu olarak simülasyon, temsil edilen gerçeği ya da sistemi andıran ve karmaşıklığı nedeni ile bilgisayar kullanımını gerektiren matematiksel ifade ve eşitlikleri kapsıyorsa o zaman çok yeni bir gelişmedir (Holstein ve Soukup, 1961:1). Öyleyse, bugün işletmecilik alanında yeni bir gelişme olan simülasyon, bilgisayar kullanımını gerekli kılan matematiksel bir model aracılığı ile gerçek bir sistemin temsil edilmesini sağlayan bir tekniktir.

Bu açıdan konuya baktığımızda simülasyonun amacına göre değişik tanımlan yapılabilir. Kimilerine göre simülasyon, bir işletmenin ya da ekonomik sistemin davranışını belirten belli matematiksel ve mantıksal modeller ile bilgisayarda deneyler yapmak için kullanılan sayısal bir tekniktir (Naylor ve diğerleri, 1966:3). Başka bir tanıma göre de simülasyon, gerçeklere ve varsayımlara dayalı olarak belirsizlik koşulları altında seçenekleri değerlendirmek için, gerçek karar vermeyi temsil eden ve bilgisayara programlanmış matematiksel bir model kullanan kantitatif (nicel) bir tekniktir (Thierauf ve Klekamp, 1975:450).

Yukarıda çeşitli biçimlerde tanımlanan simülasyon işletmecilik alanına yeni giren bir teknik olmasına rağmen kökeni 1940 sonlarında von Neumann ve Ulam'ın Los Alamos Scientific Laboratory'deki çalışmalarına dayanır. Bu laboratuvarında nötronların hareketlerini inceleyen bu iki bilim adamı, karşılaştıkları matematiksel olarak çok karmaşık ve deneysel olarak da çözümü çok pahalı olan nükleer savunma problemlerini çözmek için "Monte Carlo" analizi adı altında bir yöntem geliştirdiler. Bugünkü anlamda simülasyon tekniğinin ilk kullanımı olan bu yöntem, olasılıklı olmayan matematiksel bir problemi, olasılık dağılımları matematiksel problemi andıran bir stokastik (rassal)

faaliyet üzerinde denemeler yaparak çözmeyi kapsıyordu. Daha sonraları matematiksel modeller üzerinde denemeler yapma olanağını veren bilgisayarların 1950'lerde ortaya çıkışıyla simülasyon tekniği toplumsal bilimlerde yeni bir boyut kazandı. Böylece ilk kez olarak, toplum bilimciler de laboratuvar deneylerine benzer kontrol edebilecekleri deneyler yapma olanağını buldular.

Bilgisayarların yaygınlaşması ile bir çok alanlarda büyük bir kullanım alanı bulan simülasyon, bugün benzetim tekniği yöntemleri olarak da bilinen, üç farklı biçimde uygulanmaktadır (Theirauf ve Klekamp, 1975:456). Bunlardan ilki "yöneylem oyunları" yöntemidir. Bu yöntem simüle edilmiş bir ortamda oyuncular ya da karar vericiler arasında menfaat çatışmasının olduğu durumları kapsar. Askeri ve yöneylem oyunları en çok bilinen iki biçimi olup askeri liderlere ve işletme yöneticilerine menfaat çatışmasının olduğu değişik ortamlarda stratejik seçenekleri deneme olanağı sağlar. İkinci yöntem "Monte Carlo" adı ile bilinir. Olasılıklı ve çözüm için kesin bir formülün bulunmadığı problemleri çözmek için başvurulan bu yöntem, gerçek evreni (ana kütleli) andıran kuramsal örnekler kullanarak çözüme ulaşmaya çalışır. Üçüncü ve son yöntem ise "sistem benzetim" yöntemidir. Bu yöntem gerçek sistemi temsil eden bir model üzerinde gerçek verileri kullanarak sistemin işleyişi konusunda bilgi edinilmesini sağlar. Monte Carlo ile sistem benzetim yöntemleri arasındaki en belirgin fark, birincisinin örnek ve verileri gerçek sistem yerine gerçek sistemi andıran bir kuramsal modelden almasıdır. Fakat sistem benzetim yöntemi gerçek sistemin modelini kullanır, örnekleri gerçek evrenden seçer ve gerçek verileri işler. İkinci bir fark ise sistem benzetim yönteminde kullanılan model analitik olarak çözülebilir. Ancak modelin analitik olarak analizi ve çözümü mümkün değilse Monte Carlo yöntemi kullanılır. Başlangıçta verilen tanımların ve üç ayrı benzetim yöntemi adı altında belirtilen özelliklerinde ifade edilebileceği gibi, simülasyon tekniğinin özellikle işletmecilik alanında yaygın olarak kullanımını gerekli kılan çeşitli nedenler vardır. Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir:

İşletmelerde bazı faaliyetleri gözlemek ya olanaksız ya da çok pahalı olabilir. Böyle durumlarda işletmenin bir simülasyon modeli üzerinde deneyler yaparak

işletmenin faaliyetleri konusunda gerçek işletmenin işleyişini aksatmadan bilgi edinilebilir. Farklı işletme politikalarının etkileri gerçek uygulamaya konulmadan değerlendirilebilir. Bu deneyler sonucu sistemin değişkenlerinin ve bileşenlerinin (alt sistemlerinin) birbirini etkileme derecesi ve yėnė daha da belirginleşir ve sistemin duyarlı noktaları saptanır. Kuşkusuz bu yėneticinin sistemin işleyişini bir bėtėn olarak gėrmesini kolaylaştıracaktır. Ayrıca sistemin işleyişinin benzetim modeli aracılığı ile gėzlenmesi o ana kadar dėřėnėlemeyen yeni seçenekler ۆnerebilir. Bunların da değerlendirilmesi yine model üzerinde yapılabilir.

Karmaşık işletme sistemlerini analitik olarak ėzėlebilen matematiksel modeller biçiminde ifade etmek çoğu kez mėmkėn değildir. İşletmelerin ۆzellikle araştırma ve geliştirme çalışmalarında ۆnemli bir yeri olan bėyle modellerin kurulmasında araştırmacılar zorunlu olarak simėlasyon tekniğine başvuracaklardır.

Simėlasyon tekniği, yėnetici ve araştırmacılara gerçek sistemleri modelleştirirken zaman faktėrėnė gėz ۆnėnde bulundurma olanağını verir. Gerçek anlamda bir zaman değişkeninin benzetim modelinde yer alması, dinamik sistemlerin bu modeller aracılığı ile uzun zaman dėnemleri boyunca gėzlenmesini ve incelenmesini mėmkėn kılar. Bilgisayarda işlenen bir simėlasyon modeli ile belli gerçekler ve varsayımlar altında bir işletmenin durumunun değişik zaman dėnemlerinde ne olacağı birkaç dakika gibi kısa bir zamanda gėrėlebilir, işletmelerin gelecekteki durumunun kestirilmesinde benzetim modelleri bėylece bėyėk bir katkıda bulunurlar.

Kuşkusuz her kantitatif teknik gibi, simėlasyon tekniğinin de kendisine ۆzgė bazı eksiklikleri ve sınırlılıkları olacaktır. Her Őeyden ۆnce, simėlasyon modelleri temelde deneysel nitelikli olduklarından istatistiksel deney hataları nedeniyle optimal sonucu garanti edemez. Ancak simėlasyon deneyleri doğru bir biçimde yapılırsa sonuçlar optimal ėzėme çok yaklaşır (Thierauf ve Klekamp, 1975:458). Diğer yandan gėvenilir sonuçlara ulaşmak için deneylerin istenilen biçimde dėzenlenmesi bilgisayar zamanı açısından benzetim modellerinin maliyetini yėkseltir. Tėm bunlar gėsteriyor ki bir

simülasyon modelinin kurulmasından işlenmesine kadar büyük bir titizlik ve dikkat gösterilmelidir.

3.1. MONTE CARLO SİMÜLASYONU

Monte Carlo yöntemi ile sistemde stokastik özellik gösteren değişkenlerin olasılık dağılımları belirlenir ve daha sonra bu dağılımdan rassal sayılar aracılığı ile örnekler alınarak istenilen veriler üretilir. Sıra bekleme sistemlerinde gelişlerin ve servis zamanların çoğu kez stokastik nitelikli olduğu göz önüne alınırsa, Monte Carlo Simülasyonu yönteminin bu sistemlerin incelenmesinde sık sık kullanılma nedeni açık olarak ortaya çıkacaktır. Gerçekte bugün en çok kullanılan simülasyon yöntemi Monte Carlo'dur. Kuşkusuz olasılık dağılımları belirlenebilen stokastik problemlerin incelenmesi kadar, çözümü güç olan deterministik problemlerinde Monte Carlo ile çözümü bu yöntemin uygulama alanına girer.

Görüldüğü gibi simülasyon tekniği, özellikle Monte Carlo yöntemi, sıra bekleme sistemlerinin analiz ve düzenlenmesinde büyük kolaylıklar sağladığı gibi çoğu durumlarda bu tekniğin kullanımı zorunlu olmaktadır. Ancak hemen belirtmelidir ki simülasyonu güçlü bir teknik yapan onun vazgeçilmez bir aracı olan bilgisayarlardır. Bu nedenle teknik çoğu zaman bilgisayar simülasyonu (computer simulation) adını da almaktadır. Başka bir anlatımla simülasyon deneylerinin temel aracı bilgisayardır. Bilgisayar olmadan, simülasyonun uygulamada önemli bir değeri olmayacaktır (Taha, 1976:551). Böylece, bilgisayar gücü ile donatılmış simülasyon tekniğinin önemini kavrayan yönetici sayısının her geçen gün artması, bu tekniğin gelecekte işletmecilik alanında çok daha yoğun olarak kullanılacağını göstermektedir (Richman ve Coleman, 1981:91).

3.2. SİMÜLASYON MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Bundan önceki bölümde belirtildiği gibi, karmaşık sistemlerin incelenmesinde ve düzenlenmesinde (dizaynında) en önemli nicel çözümleme araçlarından biri olan simülasyon (benzetim) tekniği: Bir sistemin davranışını anlamak ve çeşitli karar seçeneklerini değerlendirmek amacı ile gerçek bir sistemi temsil eden bir model geliştirme ve bu model üzerinde deney yapmayı kapsayan matematiksel bir süreçtir. Bu nedenle, simülasyon tekniği:

1. Sistemlerin davranışını inceleme ve tanımlama,
2. Gözlenen sistem davranışını açıklayan teori ya da hipotezlerin deneme ve uygulama,
3. Bu teorileri kullanarak sistemdeki değişmelerin etkilerini belirleme ve böylece sistemin gelecekteki davranışını tahmin etme amacı taşıyan deneysel ve uygulamalı bir metodolojidir (Shannon, 1975:2).

Bu amaçlara yönelik bir simülasyon modeli geliştirme aşağıda belirtilen aşamaların izlenmesini gerekli kılar.

1. Sistemin İncelenmesi : Bu ilk aşamada sistem davranıştan gözlenerek sistemin işleyişi anlaşılmaya çalışılır. Bu inceleme sırasında sistemin alt sistemleri (bileşenleri) belirlenirken alt sistemler arasındaki etkileşimde belirlenmeye çalışılır. Sistemin iç işleyişine ek olarak sistemin çevresi ve çevresi ile olan ilişkileri de belirlenmelidir. Bu inceleme sırasında sistemin işleyişine ilişkin olarak gözlenen problemler ve problemlerin giderilmesine yönelik amaçlar geliştirilecektir.

Bu amaçların açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenmesi gerekir. Kuşkusuz problemlerin saptanması ve amaçların belirlenmesi sistemin işleyişine ilişkin pek çok bilgi ve verilerin toplanmasını, derlenmesini ve yorumlanmasını gerektirecektir.

2. *Modelin Formülasyonu* : Belirlenen problemler ve bunların giderilmesine yönelik amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak çeşitli karar seçeneklerinin değerlendirilmesini yapabilmek için incelenen sistemi temsil edebilecek bir model formüle edilmelidir. Formüle edilecek model matematiksel ve mantıksal ifadelerden oluşur. Kuşkusuz, bu ifadelerin biçimi incelenen sisteme göre değişiklik gösterecektir. Ancak modeli oluşturacak matematiksel ve mantıksal ifadelerin gerçek sistemin işleyişini temsil etmesi bir zorunluluk olacaktır.

Böyle olunca gerçek bir sistemin işleyişini temsil edecek bir modelin formüle edilmesi matematiksel ve istatistiksel pek çok önemli noktaların göz önünde bulundurulmasını gerektirecektir. Bir modelin gerçek sistemi temsil edebilmesi için tüm sistemin işleyişini belirlemesi diye bir zorunluluk yoktur. Model belli bir amaç için geliştirileceğinden bu amaca yönelik olarak formüle edilecektir. Dolayısıyla, model amacına bağlı olarak toplam sistemin yalnızca belli bir alt sisteminin ya da alt sistemlerin işleyişini temsil edecek bir biçimde de formüle edilebilir. Yani bir simülasyon modeli tüm sisteme yönelik olabileceği gibi yalnızca problemlerin gözlemlendiği sistemin bir kısmının işleyişini temsil etmek amacı ile de geliştirilebilir. İyi bir simülasyon modelinde gerçeğin temsil edilebilmesi, anlaşılabilir ve kullanımının kolay olması aranan temel özellikler olduğu için, belirlenen amaca yönelik olarak toplam sistemin yalnızca belli bir bölümü ya da bazı alt sistemlerini kapsayacak bir modelin geliştirilmesi zorunlu olmadıkça tercih edilecektir. Çünkü toplam sistem işleyişini temsil edecek bir model ister istemez karmaşık olacak ve bu nedenle de anlaşılması ve kullanımı da güçleşecektir.

Bir simülasyon modeli, karmaşıklığı ve bu model üzerinde yapılacak deneylerin çok sayıda uzun süreli matematiksel işlemler gerektirmesi nedeni ile bilgisayar kullanımını zorunlu kılacaktır. Bu nedenle formüle edilen model bilgisayarda işlenmek için bir akış şeması biçiminde ifade edilecektir. Daha sonra akış şeması biçiminde formüle edilen model, akış şemasına dayalı olarak bilgisayar dillerinden biri ile bilgisayara programlanacaktır. Yani modelin bir bilgisayar programı yazılacaktır.

3. *Model Mantığının Doğrulanması ve Geçerliliğinin Saptanması*: Formüle edilen ve bilgisayar programı biçiminde yazılan modelin bilgisayarda düşünülen biçimde işleyip işlemediğinin ve ayrıca en önemlisi, geliştirilen modelin gerçek sistemi temsil edip etmediği yani geçerli bir model olup olmadığı değerlendirilmelidir.

Kuşkusuz, model mantığı doğru değilse yani modelin düşünülen işleyişi ile modelin bilgisayardaki işleyişi arasında programlama hatalarından doğan farklılıklar varsa ve ayrıca modelin gerçek sistemi temsil etmediği saptanırsa bunlar giderilmedikçe bundan sonraki aşamalara geçilemez. Çünkü bu durumda yanlış bir mantık ve yanlış bir modelle gerçek sistemle ilişkisi olmayan sonuçlar elde edilecektir. Bu nedenle bir simülasyon modeli geliştirme çalışmasında bu üçüncü aşama en önemli aşamalardan biridir.

4. *Deneylerin Planlanması (Modelin Uygulanması)* : Bu aşamada mantığı ve geçerliliği saptanan model ile amaçlanan karar seçeneklerinin değerlendirilmesi için deneyler yani çeşitli seçeneklerin gerçek sistemi temsil eden model üzerinde uygulama sonuçlarını görmek için tüm seçenekler denenir.

Ancak, özde deneysel nitelikli olan simülasyon modelleri istatistiksel deney hatalarına açıktırlar. Çünkü her deney gerçek evrenden (ana kütlede) alınan bir örneği temsil ettiği için istatistiksel örnek hataları kaçınılmazdır. Bu nedenle, simülasyon modelleri ile ana kütle parametreleri hakkında belli bir olasılıkla belli bir güven aralığında tahminde bulunabilmek ve istatistiksel deney hatalarını kabul edilebilir bir düzeyde tutabilmek için simülasyon deneylerinin çok iyi bir biçimde planlanması gerekir.

5. *Sonuçların Analizi ve Yorumlanması* : Model ile yapılan deneyler sonucu elde edilen bilgi ve veriler başlangıçta belirlenen amaçlar göz önünde bulundurularak

çözömlenir, değerlendirilir, karar seçeneklerine ilişkin olarak yorumlanır ve gerçek sistem işleyişi konusunda bir karara varılır.

Kuşkusuz, model ile yapılan deneyler sonucu modelin yararı konusunda da bir sonuca, varılacaktır. Eğer model istenilen amaca hizmet edemiyorsa yani yararlı bir model olması konusunda kuşkular varsa bu kuşkuların giderilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Modelin yararlı olduğu konusunda karara vardıktan sonra çeşitli uygulamalar için muhafaza edilir. Ancak modelin hiç bir yararının olmayacağı ya da bunun sağlanması olası olmayacağı biçiminde bir karara varılırsa model ve model çalışması terk edilecektir. Bu durumda yapılacak tek Şey gerçek sistem işleyişini incelemek için simülasyon tekniğinden başka teknik ve yöntemlere baş vurmamak olacaktır (Sarıaslan, 1986:44-47).

Bu konuda yapılan çalışmalara baktığımızda İpek'in (1995) "Tam Zamanında Üretim Sistemi ve Bir Simülasyon Uygulaması" adlı çalışması örnek olarak gösterilebilir.

Emir ve Özgür (2008) "Konaklama Tesisleri Etkinlik Analizi" adlı çalışmada, Akdeniz ve Ege kıyı turizm bölgelerinde mevcut konaklama işletmelerinin etkinlik analizini gerçekleştirmeye çalışmışlar, sonuç olarak konaklama tesisi yatırımlarının arttırılması ve daha çok yatak kapasitesine ulaşılması ile pazarlama stratejilerinin yeniden gözden geçirilmesi ve pazarlamanın arttırılması ile etkinlik değerlerinin arttırılabileceği sonucuna varmışlardır.

Konaklama işletmeleriyle ilgili diğer bir alışma Met ve Erdem'in (2006) yapmış olduğu "Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi" adlı çalışmadır. Araştırmacılar bu çalışmada 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 gerektiği sonucuna varmışlardır.

Çalışmamın diğer bölümünde Dalyan beldesindeki örnek seçilen bir konaklama işletmesinin simülasyonu, GWBASIC programı kullanılarak, kendi yazdığımız simülasyon programı ile yapılmaya çalışılacak ve elde edilen veriler yorumlanarak sonuca ulaşılmaya çalışılacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MALİYET MİNİMİZASYONU VE YATAK OPTİMİZASYONU MUĞLA-DALYAN'DA YER ALAN ÖRNEK BİR İŞLETMEDE UYGULAMA

4.1. DALYAN'DAKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNE GENEL BAKIŞ

Muğla İli sınırları içersinde küçük bir turizm beldesi olan Dalyan, Turizmin geliştiği yıllarda artan yapılaşma tehdidi karşısında Özel Çevre Koruma Başkanlığı'nın kararıyla 1998 yılında Özel Çevre Koruma Bölgesi ilan edilmiştir. Dolayısıyla Dalyan beldesi sınırları içersindeki konaklama işletmelerinin boyutları ve kapasitesi doğal olarak sınırlandırılmıştır. Bu nedenle Dalyan beldesindeki konaklama işletmeleri maksimum 2 katlı olup çatı katına izin verilmemektedir. Genellikle konaklama işletmeleri küçük çaplı otel, motel, apart ve pansiyon şeklinde görülmektedir.

Dalyan Belediyesi kayıtlarına göre Dalyan'da 42 adet otel, 3 adet motel, 47 adet apart ve 28 adet pansiyon işletmesi faaliyet göstermektedir. Toplam olarak 4941 adet yatak kapasitesine sahip olan Dalyan Beldesi, gerçekleşebilecek talebi karşılayabilecek kapasitededir.

Son yıllarda popüler olan her şey dahil (all inclusive) sistemi nedeniyle konaklama işletmelerine müşteriler, sadece tur operatörleri yada seyahat acentaları vasıtasıyla gelmeyi tercih etmektedirler. Müşteriler bu sayede hem daha ucuza hem de daha planlı bir tatil yapmayı hedeflemektedirler. Ancak bu durum konaklama işletmeleri açısından ek bir maliyet oluşturmakta ve bazı problemleri de beraberinde getirmektedir.

4.2. DALYAN'DAKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN SORUNLARI

Geçmiş yıllarda müşteriler, kendi olanaklarıyla seyahat edip, konaklama hizmeti karşılığında ücretlerini çıkış yaparken (checkout), işletme sahibine ödemekteydiler. Son

günlerde bu ödemeyi tur operatörleri ya da seyahat acentaları, müşteriyle yaptıkları anlaşma gereği işletme sahibine konaklama hizmeti sunulduktan bir süre sonra ödemektedirler.

Dalyan Beldesi'ndeki konaklama işletmeleri sahiplerinin bazılarıyla yapılan yüz yüze görüşmelerden sonra işletmelerin en büyük sorununun tur operatörleri ya da seyahat acentalarından kaynaklanan geç ödemeler olduğu belirtilmiştir.

Yine tur operatörlerinden kaynaklanan diğer sorun da, müşterilerin odayı saatinde boşaltmayıp ancak tur otobüsü geldiğinde boşaltması olarak belirtilmiştir. Konaklama işletmesinin birden fazla tur operatörüyle çalıştığı göz önüne alındığında, müşterilerin yerleştirilmesinde çakışmalar ve aksaklıklar kaçınılmazdır.

Çalışmanın ikinci bölümünde değinilmiş olan konaklama işletmelerindeki maliyetlerin yanı sıra, kriz döneminde rakip ülkelere oranla çok yüksek olan, işletme sahiplerinin ödemekle yükümlü oldukları yüklü vergiler, yüklü elektrik ve su faturaları, işletmecilerin maksimum kazanç sağlama yolunda karşılaştıkları en büyük engel olarak belirtilmektedir.

4.3. ÇALIŞMANIN YAPILDIĞI KONAKLAMA İŞLETMESİYLE İLGİLİ BİLGİLER

Dalyan Beldesi'ndeki konaklama işletmelerine bakıldığında, çalışmanın yapıldığı Villa Gardenia 12 oda ve toplam 48 yatak kapasitesiyle üst düzey bir otel olarak gösterilebilir. Dalyan merkezde bulunan otel, geniş bir yüzme havuzuna ve küçük çapta bir bara sahiptir. Müşterilere anlaşma gereği sadece sabah kahvaltısı verilmektedir. Konaklama işletmesine müşteriler tur operatörleri vasıtasıyla gelmektedirler. Çok nadir olarak yerli müşteriler kendi imkanlarıyla işletmeye gelmektedirler. Çalışmada baz alınan konaklama işletmesinin müşteri hareketleri yıllara ve aylara göre aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir;

Tablo 4.1. Yıllara Göre Haziran Ayındaki Gelişler

<i>Gün/Yıl</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	4	6	3	2	1	-
2	2	-	1	1	2	2
3	x	5	x	-	x	-
4	5	2	x	4	x	4
5	1	1	x	3	4	4
6	2	-	3	3	3	x
7	3	-	4	2	x	3
8	x	-	x	x	6	x
9	x	4	x	2	4	1
10	x	3	2	x	x	2
11	3	1	x	x	x	3
12	2	6	x	2	x	x
13	2	x	2	x	5	2
14	1	x	x	1	x	x
15	2	x	x	1	3	x
16	x	2	4	x	x	x
17	3	x	x	-	x	x
18	x	x	2	5	2	6
19	x	3	-	-	x	x
20	x	2	-	2	x	x
21	1	1	5	-	4	2
22	x	2	-	3	x	x
23	2	x	-	-	2	1
24	1	x	2	-	-	-
25	5	x	1	4	2	-
26	-	4	-	4	4	3
27	-	-	-	2	-	-
28	4	-	4	-	4	6
29	-	3	-	-	-	2
30	-	-	2	2	2	1
TOPLAM	43	45	35	43	48	43

Kaynak : Villa Gardenia Oteli defter kayıtları

Tablo 4.2. Yıllara Göre Haziran Ayındaki Çıkışlar

<i>Gün/Yıl</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	1	-
4	-	-	-	-	-	-
5	4	-	-	-	-	-
6	-	5	-	1	-	2
7	2	6	3	-	2	-
8	2	-	1	-	-	-
9	-	-	4	-	-	-
10	-	-	-	2	-	-
11	5	2	-	4	3	-
12	1	3	-	-	4	1
13	-	1	-	6	-	8
14	3	4	-	-	-	-
15	5	-	3	2	-	3
16	-	-	-	1	-	-
17	-	1	2	2	10	2
18	2	-	-	-	-	-
19	1	-	-	2	3	2
20	2	2	2	-	5	-
21	-	-	-	1	-	-
22	-	8	2	-	-	-
23	-	-	4	-	-	-
24	3	2	-	7	-	-
25	1	3	-	-	2	9
26	1	-	-	-	-	-
27	-	1	2	-	4	1
28	2	-	-	3	-	2
29	-	-	5	-	2	-
30	5	-	1	4	-	-
TOPLAM	39	38	29	35	36	30

Kaynak : Villa Gardenia Oteli defter kayıtları

Tablo 4.3. Yıllara Göre Temmuz Ayındaki Gelişler

<i>Gün/Yıl</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	2	-	4	2	-	-
2	4	2	-	4	8	-
3	2	3	2	1	2	-
4	x	6	2	x	3	6
5	5	x	1	x	x	x
6	3	3	x	x	x	10
7	1	2	6	6	5	x
8	x	4	x	3	x	x
9	4	x	2	x	x	x
10	x	2	x	4	3	x
11	x	2	4	x	3	5
12	x	x	1	1	x	x
13	2	4	x	4	x	4
14	4	x	2	x	4	2
15	6	1	1	3	x	x
16	x	4	x	x	2	4
17	1	1	2	4	x	x
18	3	x	4	1	x	x
19	x	x	1	x	x	x
20	3	x	5	x	x	2
21	4	4	x	-	3	4
22	x	3	x	6	1	x
23	x	-	3	-	x	x
24	x	4	-	2	2	x
25	3	1	1	5	1	-
26	4	-	4	-	-	2
27	x	-	-	3	5	8
28	1	2	2	3	-	-
29	-	2	-	1	4	6
30	-	1	-	-	2	-
31	-	2	-	3	3	4
TOPLAM	52	53	47	56	50	57

Kaynak : Villa Gardenia Oteli defter kayıtları

Tablo 4.4. Yıllara Göre Temmuz Ayındaki Çıkışlar

<i>Gün/Yıl</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-
3	-	4	-	4	4	3
4	-	-	-	-	2	-
5	4	-	4	6	2	-
6	2	-	1	-	-	6
7	-	-	-	2	6	-
8	4	-	2	-	-	2
9	-	5	-	6	-	-
10	5	-	8	-	4	6
11	-	6	-	-	-	4
12	5	-	-	-	-	2
13	1	7	-	6	7	-
14	4	-	7	-	-	-
15	-	3	-	-	-	4
16	2	-	2	7	5	-
17	-	2	-	-	3	2
18	-	1	4	-	2	9
19	4	4	-	4	-	-
20	-	1	-	3	5	-
21	-	-	3	-	-	-
22	-	-	2	-	-	4
23	7	4	-	5	6	-
24	-	-	-	-	-	4
25	3	-	-	4	-	-
26	-	1	4	-	-	6
27	-	8	3	-	3	-
28	3	-	6	2	-	-
29	-	3	-	-	3	4
30	4	-	-	7	-	-
31	3	4	5	-	-	2
TOPLAM	49	53	51	56	52	58

Kaynak : Villa Gardenia Oteli defter kayıtları

Tablo 4.5. Yıllara Göre Ağustos Ayındaki Gelişler

<i>Gün/Yıl</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	2	3	-	4	2	3
2	-	-	3	4	-	2
3	6	-	5	-	2	x
4	1	-	x	-	x	x
5	x	4	x	3	2	x
6	x	2	2	2	x	4
7	x	3	2	x	8	3
8	2	x	4	3	x	1
9	3	2	x	2	3	x
10	2	x	x	6	2	2
11	2	5	x	2	x	x
12	x	1	4	x	x	3
13	x	2	2	x	2	x
14	x	5	x	x	x	2
15	10	x	x	5	4	4
16	2	3	3	2	x	2
17	x	2	-	x	x	x
18	x	2	2	2	6	3
19	2	x	2	2	x	x
20	x	4	-	x	3	x
21	-	x	6	4	x	x
22	4	3	2	x	2	x
23	2	1	-	2	x	4
24	1	x	2	x	4	3
25	-	x	3	3	-	x
26	3	4	-	-	-	-
27	2	x	5	4	-	4
28	-	-	-	-	3	4
29	-	6	2	2	-	2
30	2	4	2	4	2	-
31	-	1	2	-	6	-
TOPLAM	46	57	53	56	51	46

Kaynak : Villa Gardenia Oteli defter kayıtları

Tablo 4.6. Yıllara Göre Ağustos Ayındaki Çıkışlar

<i>Gün/Yıl</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	4	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	4	4	2
4	-	2	-	-	2	-
5	1	-	-	-	-	7
6	-	2	-	3	7	-
7	3	-	2	-	-	5
8	-	3	3	4	-	1
9	-	-	-	5	3	1
10	-	2	-	-	2	5
11	6	5	-	3	2	-
12	-	-	4	-	-	-
13	-	4	5	2	10	4
14	5	3	-	2	-	-
15	-	-	6	-	3	2
16	-	-	-	-	-	-
17	2	1	-	8	6	-
18	2	-	-	-	-	-
19	-	-	-	8	-	5
20	-	7	4	-	-	-
21	7	-	-	-	3	3
22	-	-	-	5	-	6
23	-	7	-	-	-	-
24	-	-	4	4	-	-
25	3	5	-	2	6	-
26	4	-	-	-	-	3
27	-	-	5	-	-	-
28	1	4	-	4	6	-
29	6	-	-	-	2	-
30	-	4	6	-	-	4
31	-	-	2	3	-	-
TOPLAM	44	49	41	57	56	48

Kaynak : Villa Gardenia Oteli defter kayıtları

Tablo 4.7. Yıllara Göre Eylül Ayındaki Gelişler

<i>Gün/Yıl</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	-	-	3	-	1	-
2	-	-	-	-	3	2
3	-	-	-	3	-	5
4	-	2	2	-	-	-
5	-	x	x	x	-	-
6	4	x	x	3	6	-
7	2	3	3	x	x	2
8	x	x	x	x	x	x
9	1	x	x	4	2	x
10	x	x	x	x	2	x
11	x	x	x	1	x	x
12	2	x	x	x	x	3
13	x	3	-	x	x	3
14	x	x	6	1	x	x
15	x	x	-	x	4	2
16	x	-	-	x	-	1
17	4	-	-	x	1	x
18	-	3	-	x	-	1
19	-	-	3	-	-	x
20	2	1	-	4	-	x
21	-	-	-	-	3	-
22	-	4	-	2	-	-
23	-	-	-	-	-	2
24	-	-	2	-	-	-
25	-	-	4	-	2	-
26	-	-	-	-	-	-
27	4	-	-	4	-	-
28	-	2	-	-	3	-
29	-	-	-	-	-	3
30	2	-	4	1	1	-
TOPLAM	21	18	27	23	28	24

Kaynak : Villa Gardenia Oteli defter kayıtları

Tablo 4.8. Yıllara Göre Eylül Ayındaki Çıkışlar

<i>Gün/Yıl</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	-	4	3	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	3	3	4
4	-	-	-	-	-	-
5	2	3	6	2	4	-
6	-	-	-	-	-	-
7	5	5	-	-	-	9
8	-	-	8	4	3	-
9	-	5	-	-	3	4
10	2	-	-	6	6	-
11	-	2	2	-	-	-
12	-	-	3	-	-	-
13	4	-	-	4	3	-
14	-	3	-	-	-	-
15	1	-	-	-	-	-
16	-	-	-	2	-	-
17	-	-	-	-	-	-
18	-	-	-	1	4	-
19	2	-	3	-	-	3
20	-	3	-	-	-	3
21	-	-	3	-	-	-
22	-	-	-	-	4	-
23	-	-	-	2	-	-
24	6	-	-	-	-	1
25	-	4	-	-	-	-
26	-	-	3	-	-	3
27	-	-	2	4	2	-
28	-	-	-	2	3	-
29	-	4	-	-	-	-
30	-	2	-	-	-	2
TOPLAM	22	31	33	30	35	29

Kaynak : Villa Gardenia Oteli defter kayıtları

Not: Geliş tablolarındaki (x) işaretleri boş yatak olmadığını, (-) işareti de tesise hiç geliş olmadığını ifade etmektedir.

Müşterilerin altı yıllık veriler ışığında giriş ve çıkış olasılıkları; geliş yada çıkış sayısının (örneğin: altı yıllık periyotta sıfır müşteri gelme olasılığı veya dört müşteri çıkma olasılığı gibi) toplam gün sayısına oranlanmasıyla elde edilen olasılıktır. Çalışma yapılan konaklama işletmesinin altı yıllık defter kayıtları ışığında müşteri geliş ve çıkış olasılıkları ve olasılıklar yardımıyla elde edilen tesadüfi sayılar (TS) aşağıdaki tablolarda verilmektedir. Tesadüfi sayı değerleri müşteri geliş ve çıkış olasılıklarıyla ilişkili olarak hesaplanmıştır. Örneğin, Haziran ayı geliş ve çıkış olasılıkları tablosunda görüldüğü gibi hiç müşteri gelmemesi olasılığı %27 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla hesaplanan tesadüfi sayı değer aralığı bu oran için 100 üzerinden 0-26 arasında seçilmiştir. Bu nedenle hesaplamalar sırasında hiç müşteri gelmemesi durumu için seçilen tesadüfi sayılar 0-26 sınırları içinde olacaktır.

Tablo 4.9.Haziran Ayı Geliş ve Çıkış Olasılıkları (Doluluk Oranı %89)

Gelişler (adet kişi)	Olasılıklar	TS	Çıkışlar (adet kişi)	Olasılıklar	TS
0	0,27	00-26	0	0,62	00-61
1	0,13	27-39	1	0,09	62-70
2	0,25	40-64	2	0,11	71-81
3	0,13	65-77	3	0,06	82-87
4	0,13	78-90	4	0,042	88-91
5	0,05	91-95	5	0,034	92-94
6	0,04	96-99	6	0,013	95
7	-	-	7	0,006	96
8	-	-	8	0,013	97
9	-	-	9	0,006	98
10 ve üzeri	-	-	10 ve üzeri	0,006	99

Kaynak : Villa Gardenia Oteli defter kayıtları

Tablo 4.10. Temmuz Ayı Geliş ve Çıkış Olasılıkları (Doluluk Oranı %99,7)

Gelişler (adet kişi)	Olasılıklar	TS	Çıkışlar (adet kişi)	Olasılıklar	TS
0	0,20	00-19	0	0,57	00-56
1	0,14	20-33	1	0,025	57-58
2	0,20	34-53	2	0,08	59-66
3	0,14	54-67	3	0,06	67-72
4	0,19	68-86	4	0,13	73-85
5	0,05	87-91	5	0,04	86-89
6	0,06	92-97	6	0,05	90-94
7	-	-	7	0,03	95-97
8	0,012	98	8	0,01	98
9	-	-	9	0,005	99
10 ve üzeri	0,008	99	10 ve üzeri	-	-

Kaynak : Villa Gardenia Oteli defter kayıtları

Tablo 4.11. Ağustos Ayı Geliş ve Çıkış Olasılıkları (Doluluk Oranı %98)

Gelişler (adet kişi)	Olasılıklar	TS	Çıkışlar (adet kişi)	Olasılıklar	TS
0	0,22	00-21	0	0,60	00-59
1	0,05	22-26	1	0,03	60-62
2	0,34	27-60	2	0,09	63-71
3	0,15	61-75	3	0,07	72-78
4	0,14	76-89	4	0,075	79-85
5	0,04	90-93	5	0,05	86-90
6	0,05	94-98	6	0,04	91-94
7	-	-	7	0,03	95-97
8	0,005	99	8	0,01	98
9	-	-	9	-	-
10 ve üzeri	0,005	99	10 ve üzeri	0,005	99

Kaynak : Villa Gardenia Oteli defter kayıtları

Tablo 4.12.Eylül Ayı Geliş ve Çıkış Olasılıkları (Doluluk Oranı %49)

Gelişler (adet kişi)	Olasılıklar	TS	Çıkışlar (adet kişi)	Olasılıklar	TS
0	0,60	00-59	0	0,70	00-69
1	0,07	60-66	1	0,02	70-71
2	0,12	67-78	2	0,074	72-78
3	0,11	79-89	3	0,094	79-87
4	0,07	90-96	4	0,06	88-93
5	0,009	97	5	0,02	94-95
6	0,021	98-99	6	0,022	96-97
7	-	-	7	-	-
8	-	-	8	0,005	98
9	-	-	9	0,005	99
10 ve üzeri	-	-	10 ve üzeri	-	-

Kaynak : Villa Gardenia Oteli defter kayıtları

4.4. ÖRNEK ALINAN KONAKLAMA İŞLETMESİNİN YATAK SEVİYESİNİN BELİRLENMESİ

Uygulama yapılan konaklama işletmesinin yatak optimizasyonu yardımıyla maliyetinin azaltılması probleminin çözümünü bulabilmek için GWBASIC programı yardımıyla, tarafımızdan hazırlanan basic tabanlı simülasyon program kullanılmıştır. Program ekte yer almaktadır.

Programda kullanılan veriler; aylara göre yukarıdaki tabloda verilen ve olasılık aralıklarına karşılık gelen tesadüfi sayı (TS) değerleri alt sınırı, yatağın boş kalma maliyeti (32 TL), kaçan müşteri maliyeti (65 TL), döngü sayısı (her bir kapasite için 10 döngü yapılmıştır), kapasite alt ve üst sınırları (40-50) ve gün sayısıdır (Haziran ve Eylül ayları için 30 gün, Temmuz ve Ağustos ayları için 31 gün). Program her ay için verilen kapasite üzerinden 10 simülasyon yapmakta ve her bir duruma karşılık gelen maliyetleri bulmaktadır. Daha sonra bulunan bu maliyetlerden hareketle yine program tarafından ortalamalar ve varyanslar bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.13.Haziran Ayı İçin Simülasyon Sonuçları

Yatak Kapasitesi (Adet)	Boş Yatak Maliyeti (TL)	Kaçan Müşteri Maliyeti (TL)	Döngü Sayısı	Ortalama Maliyet (TL)	Varyans
40	32	65	10	2.643,2	24.909,7
41	32	65	10	2.547,2	25.966,7
42	32	65	10	3.267,2	26.170,4
43	32	65	10	1.666,3	26.650,9
44	32	65	10	2.963,2	29.808,5
45	32	65	10	3.555,2	29.544,1
46	32	65	10	2.374,4	29.787,4
47	32	65	10	2.886,4	26.255,4
48	32	65	10	4.019,2	32.346,7
49	32	65	10	3.670,4	30.007,5
50	32	65	10	3.702,4	35.730,2

Tablodan görüldüğü gibi Haziran ayı için uygun yatak kapasitesi en düşük ortalama maliyet ve varyansın elde edildiği 43 adettir. Buraya karşılık gelen maliyet 1.666,3 ve standart sapma da 26.650,9 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.14.Temmuz Ayı İçin Simülasyon Sonuçları

Yatak Kapasitesi (Adet)	Boş Yatak Maliyeti (TL)	Kaçan Müşteri Maliyeti (TL)	Döngü Sayısı	Ortalama Maliyet (TL)	Varyans
40	32	65	10	5.507,2	29.096,5
41	32	65	10	3.718,4	27.926,2
42	32	65	10	3.273,6	27.411,6
43	32	65	10	2.288,6	32.180,9
44	32	65	10	4.636,8	27.132,8
45	32	65	10	2.748,8	34.878,3
46	32	65	10	5.424	37.959
47	32	65	10	3.139,2	32.629,9
48	32	65	10	4.377,6	31.915,5
49	32	65	10	2.166,8	25.564,9
50	32	65	10	3.555,2	36.330,3

Temmuz ayına baktığımızda, en düşük ortalama maliyet 2.166,8 ve varyans da 25.564,9'dir. Dolayısıyla seçilmesi gereken en uygun yatak kapasitesi 49 adettir.

Tablo 4.15.Ağustos Ayı İçin Simülasyon Sonuçları

Yatak Kapasitesi (Adet)	Boş Yatak Maliyeti (TL)	Kaçan Müşteri Maliyeti (TL)	Döngü Sayısı	Ortalama Maliyet (TL)	Varyans
40	32	65	10	3.177,6	23.643,9
41	32	65	10	2.770,8	31.597,8
42	32	65	10	3.500,8	28.874,1
43	32	65	10	2.986,4	29.309,7
44	32	65	10	3.100,8	28.512,8
45	32	65	10	2.681,6	25.299,4
46	32	65	10	3.043,2	27.372,8
47	32	65	10	4.102,4	29.027,3
48	32	65	10	2.669,2	35.344,2
49	32	65	10	3.750,4	37.270,8
50	32	65	10	3.728	32.075,1

Ağustos ayında en düşük ortalama maliyet ve varyans 48 yatak kapasitesinde elde edilmiştir.

Tablo 4.16.Eylül Ayı İçin Simülasyon Sonuçları

Yatak Kapasitesi (Adet)	Boş Yatak Maliyeti (TL)	Kaçan Müşteri Maliyeti (TL)	Döngü Sayısı	Ortalama Maliyet (TL)	Varyans
40	32	65	10	3.171,2	33.268,6
41	32	65	10	3.942,4	35.710,5
42	32	65	10	2.425,6	36.091,6
43	32	65	10	5.321,6	35.381,8
44	32	65	10	4.252,8	38.804,6
45	32	65	10	5.328	40.752,4
46	32	65	10	3.548,8	40.775,6
47	32	65	10	3.708,8	38.828,7
48	32	65	10	5.004,7	43.717,1
49	32	65	10	5.337,6	41.748,5
50	32	65	10	4.956,8	39.702,1

Eylül ayı verilerine baktığımızda da optimum yatak kapasitesinin 42 adet olduğu açıkça görünmektedir. En düşük ortalama maliyet (2.425,6) ve varyans (36.091,6) bu kapasitede hesaplanmıştır.

SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Gelişen rekabet, küreselleşme, ekonomik krizler, terör, doğal afetler gibi belirsizlikleri çok yüksek olan bir takım olumsuz etkiler sektörün özelliklerinden ve tüketim elastikiyetinin çok büyük olmasından dolayı turizmi ve buna paralel olarak, özellikle de otel, apart, pansiyon gibi konaklama işletmelerini çok fazla etkilemektedir. Bunun doğal sonucu olarak da konaklama işletmelerinin en önem verdiği alanlardan birisi de maliyetlerin düşürülmesi çalışmalarıdır. Son yıllarda gerek kullanılan tekniklerin gelişmişlikleri ve gerekse bu alanda yapılan çalışmaların çokluğu bu konuya verilen önemi ortaya koymaktadır. İşletmenin yaşamını devam ettirebilmesi için bu vazgeçilmez bir gerekliliktir.

Konaklama işletmeleri için maliyetleri düşürmek ve rekabet koşullarında avantajlı olabilmek açısından bir diğer seçenek de dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarıdır. İşletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda uzmanlaşmış firmalardan yararlanmayı ifade eden bir yönetim stratejisidir. Alanında en iyi olmak için rekabet eden işletmelerin başvurdukları bir strateji olan dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında öne çıkan ana neden maliyetleri düşürme isteğidir. Kuşkusuz işletmeler için maliyet düşürme önemli bir unsurdur ve dikkat edilmelidir. Bu yöntem sayesinde işletmelerin elde edecekleri diğer avantajlar ise işletmede sunulan hizmet kalitesinin yükselmesi, hizmetlerin geliştirilmesi ve esnekliğin sağlanması olacaktır.

Yüksek rekabet ortamının yaşandığı turizm sektöründe konaklama işletmelerinin rakiplerine karşı avantaj sağlayabileceği bir diğer konu da hizmet kalitesinin artırılması ve sunulan hizmetin farklılaştırılması olabilir. Daha kalifiye iş gören çalıştırmak hizmet

kalitesinde pozitif bir etki yaratacaktır. Ayrıca işletmede konaklama hizmeti dışında spa, fitness, güzellik merkezleri, hamam, masaj salonu gibi ek hizmetler sunulması işletmeye rakipler karşısında avantaj sağlayacaktır.

Konaklama işletmelerinin yapısı gereği; işletmeler birbirleriyle aynı koşullara sahip olsalar da maliyet unsurları bakımından farklılık gösterebilirler. Dolayısıyla konaklama işletmeleri için maliyet düşürmeye yönelik kesin yaptırımlardan söz edemeyiz; ancak her işletme kendi koşulları çerçevesinde ve kendi içersinde maliyet düşürücü yöntemleri belirleyerek uygulamaktadırlar.

İşletmelerin bu alanda değişen gelişmelere ve maliyetlerin düşürülmesi yönünde kullanılan gelişmiş tekniklere kayıtsız kalması düşünülemez. Bu tür işletmelerin ani değişimlere karşı tepki esnekliklerinin oldukça düşük olduğu dikkate alınırsa, gerçeğe yakın tahminlerin ne derece önemli olduğu anlaşılır.

İşletmecinin, çalışma sonunda elde edilen optimum yatak seviyelerini dikkate alması hem maliyetler hem de işletme açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- AFŞAR, Aslı (2002), *Türkiye Turizm Sektöründe Konaklama İşletmelerinin Finansal Analizi*, Anadolu Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt XVIII, Sayı:1-2, Eskişehir
- AKER, A. (1987), *Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı* , Akdeniz Üniversitesi Yayınları , Antalya
- AKTAŞ, Ahmet (1989), *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Retromat Matbaası, Antalya
- AKTAŞ, Ahmet (2002), *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Azim Matbaa Fatih Ofset San. Tic. Ltd. Ştd, Antalya
- AKTAŞ, Ramazan (1991), *Endüstri İşletmeleri İçin Mali Başarısızlık Tahmini Çok Boyutlu Model Uygulaması*, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ALP, Ali. (2000), *Gayrimenkul Değerlemesine Genel Bakış: Oturma Amaçlı Konutların Değerlemesi*, Active, Haziran-Temmuz.
- ANDREW, William P. ve SCHMIDGALL, Raymond S. (1993), *Financial Management for the Hospitality Industry*, A.H.M.A., East Lansing, Michigan.
- ARAS, Haşim (1993), *Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*, Detay Kitap ve Yayıncılık, Ankara
- AYAZ, Nüket (1993), *Türkiye’de Toplu İş Sözleşmelerinde Sosyo-Ekonomik Göstergeler Açısından Ücret ve Ücret Dışı Ödemelerin Analizi*, Belediye ve Genel Hizmetler İşkolunda Karşılaştırmalı Bir Araştırma, İstanbul
- BALDEMİR, Ercan ve BAHAR, Ozan (2003), *Türkiye’ye Yönelik Turizm Talebinin Neural(Sinir) Ağları Modelini Kullanarak Analizi*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, Ankara
- BATMAN, Orhan (2003), *Otel İşletmelerinin Yönetimi* , Değişim Yayınları, İstanbul
- BEDOYERE, Q. (1997), *Sorun Çözme Teknikleri*, Rota Yayınları , İstanbul

- BOER, Andrew (1998), “An Assesment of Small Business Failure”, *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms*, (Ed: Rhodri Thomas), Cassel Educational, London
- BURSAL, Nasuhi, ERCAN, Yücel (1998), *Maliyet Muhasebesi*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:2, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir
- BÜYÜKMİRZA, Kamil (1995), *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*, Gen.4.Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara
- CHANCE, Villiam A. (1969), *Statistical Methods for Decision Making* , Richard D. Irwing Inc , Illinois
- CHOY, Dexter J.I. (1993), *Turizm Planlaması: Pazar Başarısızlığı Vakası*, (Tourism Management, Aralık 911, s.313-330’dan çeviri), Turizmde Seçme Makaleler, İstanbul
- COLTMAN, M. Michael, JAGELS, G. Martin (2001), *Hospitality Management Accounting*, Seventh Edition, John Wiley&Sons Inc.
- CORGEL, John B. ve DEROOS, Jan A. (1994), *Buying High and Selling Low in the Lodging-Property Market*, Cornell H.R.A. Quarterly, Aralık
- ÇANAKÇI, Fulya ve DOĞAN, Mine (2004): “İnsan Kaynakları”, <http://www.ntvmsnbc.com>
- ÇİMAT, Ali ve BAHAR, Ozan (2003), *Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme*, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (6), 1-18.
- DAVİES, Owen L. (1960), *The Design and Analysis of Industrial Exeriments* , Hafner Publishing Company , New York
- DEMİRTAŞ, E. (2000), *Türkiye ve Bazı Avrupa Birliği Ülkelerinde Turizm Yatırımlarına Verilen Teşvikler* , İzmir Ticaret Odası Yayını , Yayın No:80 , İzmir

- DİDİN, Saliha ve KÖROĞLU, Çağrı (2008), *Konaklama İşletmelerinin Satışlar-Maliyetler Bakımından Rekabet Edebilme Durumu ve Gelecekte Beklentileri*, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7
- DOĞDUBAY, Murat (2005), *Büyük Ölçekli Otellerdeki Yiyecek-İçecek Departmanlarının Üretim Kayıplarını Önlemeye Yönelik Olarak Üretim Planlaması ve Kontrol Sistemlerinin Uygulanabilirliği*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 14, Aralık 2005
- EGE, Zehra (1992), *Türk Turizm Sektöründe Dışsal ve Dışsal Eksi Ekonomiler*, Turizm Yıllığı 1992, Rekmay, Ankara
- EMBLETON, Peter R. – WRIGHT, Phillip C. (1998), “A Practical Guide to Successful Outsourcing”, Empowerment in Organizations, Vol 6, No:3
- ERCAN, Metin Kamil ve BAN, Ünsal. (2005), *Değere Dayalı İşletme Finansı - FinansalYönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara
- ERDİNÇ, Saliha B. (2009), *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Analizi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c:14, s:1
- ERDOĞAN, Necmettin (2001), *Maliyet Muhasebesi*, , Baris Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 2. Baskı, İzmir
- ERDOĞAN, Niyazi (1995), *Uluslararası İşletmelerde Mali Risk ve Yönetimi & Çağdaş Finansman Teknikleri*, Kent Matbaacılık, Ankara
- ERGÜVEN, Ahmet, KAZAN, Halim ve KAPLAN, Muhittin (2002), *İşletmelerde Dağıtım Sistemi Maliyetleri Minimizasyonu İçin Çözüm Modeli : Bir Firma Uygulaması*, Niğde
- ESİN, A. (1988), *Yöneylem Araştırmasında Yararlanılan Karar Yöntemleri*, Gazi Üniversitesi yayın no:126, 3. Baskı, Ankara
- FABRYCKY, W.J. and TOSGERSEN, P.E. (1966), *Operations Economy: Industrial Applications of Operations Research*, Engelwood Cliffs, New Jersey
- GEDİK, Naci (1998), *Türk Turizm Arzının 1998 Gelişimi, Özellikleri, Sorunları ve Geleceği*, 3. Bilkent Turizm Forumu, (4-5 Aralık 1998), Meteksan, Ankara

- GELLER, L. (1998), *The Demands of Globalization on the Lodging Industry*, FIU Hospitality Review , Vol:16, No:1
- GIFFIN, Walter C. (1978), *Queueing : Basic Theory and Application* , Grid Inc. , Ohio
- GROSS, D. and HARRIS, D.M. (1974), *Fundamentals of Queueing Theory* , John Wiley and Sons , New York
- HALAÇ, Osman (1978), *Kantitatif Karar Verme Teknikleri* , Arpaz Matbaacılık , İstanbul
- HANRAHAN, Daniel C. (1995), *Valuation: Regulation Versus Reality*, A.H.M.A. Educational Institute , Orlando
- HARRIS, Peter J. ve BROWN, Jackie Brander. (1998), *Research and Development in Hospitality Accounting and Financial Management*, International Journal of Hospitality Management, No:17
- HEMMINGTON, Nigel ve KING, Christopher (2000): “*Key Dimensions of Outsourcing Hotel Food and Beverage Services*”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 12, No:4
- HOLSTEIN, W.K. ve SOUKUP, W.R. (1961), *"Monte Carlo Simulation"*. Institute for Quantitatîf Research and Economics and Management, Institute Paper No. 23, Purdue University, La Fayette Ind.
- ILO (1984), *Introduction to Social Security*, 3.B , Geneva
- İÇÖZ, Orhan ve KOZAK, Metin (1998), *Turizm Ekonomisi*, Turhan Kitabevi, Ankara
- İLTER, H. Melih (2002), *Global Dışsal Tedarik*, İTO Yayın No:2002-31, İstanbul
- İŞERİ, Müge (1998), *Şirket İflasları ve Çok Yönlü Ayrım Analiz Tekniği İle İflasın Tahmini*, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi, 12-14 Kasım, Emel Ofset, Antalya

- KABADAYI, Ebru Tümer, (2002), *İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2002/6.
- KARA, İ (1985), *Yöneylem Araştırmasının Yöntem Bilimi* , Anadolu Üniversitesi Yayınları , Eskişehir
- KARAYALÇIN, İlhami (1968), *Harekat Araştırması Dersleri* , İstanbul Teknik Üniversitesi Matbaası , İstanbul
- KAPLAN, Robert S. and COOPER, Robin, (1998), *Cost&Effect:Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. HBS Press Ltd., New York
- KAVAL, Hasan (1994), *Konaklama İşletmeleri Muhasebesi*, Yaklaşım Yayınları, Ankara
- KEYDER, Serhan (1998), *1998 Türkiye Turizmi*, 3. Bilkent Turizm Forumu, 4-5 Aralık 1988, Meteksan, Ankara
- KINGİR, Said (2006), *Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetmel Sorunlar* , Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği Yüksek Okulu , Düzce
- KNOWLES, T. (1996), *Corporate Strategy For Hospitality* , London
- KOBU, Bülent (1977), *Üretim Yönetimi* , Fatih Matbaası , İstanbul
- KOBU, Bülent (1997), *İşletme Matematiği* , Avcıol Basım Yayın, İstanbul
- KOÇEL, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği* , Arıkan Ltd. Şti , İstanbul
- KORUM, Uğur (1981), *İstatistiğe Giriş* , A.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi , Ankara
- KOZAK, Metin (1994), *Konaklama Hizmet Endüstrisinde İstihdam Edilen Personelin Verimliliği Üzerine Bir İnceleme*, II. Verimlilik Kongresi Milli Prodiktivite Merkezi Yayınları, Ankara
- KÖKSAL, Mustafa (1980), *Kuyruk Teorisi* , İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi Cilt:9, Sayı: 1 , İstanbul

- KÖROĞLU, Çağrı (2007), *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü ve Muhasebeleştirilmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla
- LAITINEN, Erkki K.; LAITINEN, Teija (1998), “*Misclassification in Bankruptcy Prediction in Finland: Human Information Processing Approach, Accounting*”, *Auditing & Accountability Journal*
- LAPİN, Lawrence L. (1973), *Statistics for Modern Business Decisions*, Harcourt Brace Jovanovic Inc., New York
- LAVİ, A. and VOGL, T.P. (1966), *Recent Advances in Optimization Techniques*, John Wiley and Sons, New York
- LEE, Alec M. (1966), *Applied Queueing Theory*, Macmillan and Company Ltd., London
- LENSBERG, Terje, AASMUND, Eilifsen ve McKEE, Thomas E. (2006), “*Bankruptcy Theory Development and Classification via Genetic Programming*”, *European Journal of Operational Research*
- MANİSALI, E., YARCAN, Ş. (1987), *Türk Turizm Endüstrisi Araştırması*, Turizm Bakanlığı Yayını, Ankara
- MAVİŞ, F. (1992), *Otel İşletmeciliği*, Birlik Matbaası, Eskişehir
- MERSİN, D. N. (2003), *Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı*, 3D Lojistik Dergisi (Şubat-Mart)
- MET, Önder (1998), *Otel Sektöründe Uzun Süreli Krediler*, Turizmde Seçme Makaleler: 29, Tügev, Azim Basımevi, İstanbul.
- MET, Önder (2007), *Konaklama İşletmelerinin Değerini Etkileyen Faktörlerin Analizi ve Değerleme Yaklaşımları*, Balıkesir Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:1, Balıkesir
- MONCARZ, Elisa S.; KRON, Richard N. (1993), “*Operational Analysis: A Case Study of Two Hotels in Financial Distress*”, *International Journal of Hospitality Management*, US

- MORSE, Philip M. (1963), *Queues , Inventories and Maintenance* , John Wiley and Sons , New York
- NAYLOR, T.H., BALINTTY, I.L., BURDICK, D.S. ve CHU, K. (1966), *Computer Simulation Techniques.*, John V V iley and Sons, İne, New York
- NUCCI, A. (1999), *The Demography of Business Closings*, Small Business Economics, London
- OLALI, Hasan (1984), *Turizm Dersleri*, İstiklal Matbaası, İzmir
- OLALI, H. ve KORZAY, M. (1989), *Otel İşletmeciliği*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını Yayın No:214 , İstanbul
- OLALI, Hasan.; TİMUR, Alp (1988), *Turizm Ekonomisi*, Ofis Ticaret Matbaacılık, İzmir
- O'NEILL, John W. ve LLOYD-JONES, Anne R. (2003), *Hotel Values in the Aftermath of September 11, 2001*, Cornell H. R. A. Quarterly, Aralık
- ORAL, Saime (2002), *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmeciliğinde Verimlilik Analizi*, Kanyılmaz Matbaası , İzmir
- ÖZTÜRK, Ahmet (2002), *Yöneylem Araştırması* , Ekin Kitabevi Yayınları , Bursa
- PANİCO, Joseph A. (1969), *Queueing Theory* , Englewood Cliffs , New Jersey
- PARASKEVAS, A. (2001), *Exploring Hotel Internal Service Chains: A Teoretical Approach*, International Jornal of Contemporary Hospitality Management Vol 13, No:5 , Greece
- PHILLIPS, P.A.; MOUTINHO, L. (1998), *Strategic Planning Systems in Hospitality Industry and Tourism*, CABI Publishing, London
- POWERS, T. (1997), *Marketing Hospitality*, John Willey&Sons Inc., NewYork
- PRATTEN, J.D. (2004), “*Examining the Possible Causes of Business Failure in British Public Houses*”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, UK
- RICHMAN, Eugene ve COLEMAN, Dennis. (1981), “*Monte Carlo Simulation for Management.*” Califomia Management Review. Vol. XXIII, No3.

- RODRIGEZ, Tomas F. Espino ve ROBAINA Victor Padron (2004): “*Outsourcing and its impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in Canary Islands*”, Hospitality Management, Vol 23
- RODRIGEZ, Tomas F. Espino ve ROBAINA Victor Padron (2005), “*The Management Perception of the Strategic Outsourcing o Services: An Empirical Examination in the Hotel Sector*”, The Service Industries Journal, Vol 25, No:5
- RUSHMORE, Stephen ve GOLDHOFF, George. (2001), *Hotel Value Trends*, Cornell H. R. A. Quarterly, Aralık
- SAATY, Thomas L. (1959), *Mathematical Methods of Operation Research* , McGraw-hill Book Co. Inc. , New York
- SAATY, Thomas L. (1961), *Elements of Queuing Theory with Applications*, McGraw-HillBookCo., Inc. , New York
- SARAÇ, Salih (1989), *Konaklama Muhasebesi*, Adım Yayıncılık, Ankara
- SARGIN, Hakan (2003), “*Taban Fiyat Turizmcileri Böldü*”, Akşam Gazetesi (16 Kasım).
- SARIASLAN, Halil (1986), *Sıra Bekleme Sistemlerinde Simülasyon*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları (557), Ankara
- SASAKI, Kyohei (1968), *Statistic for Modern Business Decision Making* , Wadsworth Publishing Co. , California
- SEYİDOĞLU, Halil (1991), *Uluslararası İktisat Teori, Politika ve Uygulama*, Gizem Yayınları, İstanbul
- SEZGİN, Atilla ve Erhan ADA. (1991), *İşletmeciler İçin Yöneylem Araştırması*, Türk Pazarlama Vakfı Eğitim ve Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- SHANNON, Robert E. (1975), *Systems Simulation: The Art and Science*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., NJ.
- SUCU, Yaşar (1994), *İşletmelerde Karşılaşılabilecek Yönetim ve Organizasyon Sorunları* , Uygulamalı Bir Araştırma , Malatya
- ŞENER, Burhan (1997), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Gazi Kitabevi , Ankara

- ŞİPAL, İzzet (2005), *Milyonlarca Yıldır Devam Eden Kültür, Doğa ve Tarih Birleşimi : Dalyan* , Gezgin Dünya GD Yayıncılık , İstanbul
- TAHA, Hamdy A. (1976), *Operations Research. Second Edition.*, Macmillan Publishing Co., Inc., New York
- TAHA, Hamdy , A. (1982), *Operations Research* , Department of Industrial Engineering , University of Arkansas , Macmillan Publishing Co. , New York
- TAHA, A. Hamdy (2002), *Yöneylem Araştırması, 6. Basımdan Çeviri, Çeviren ve Uygulayanlar Ş. Alp Baray-Şakir Esnaf*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- TARRAS, J. M. (1991), *A Practical Guide to Hospitality Finance*, Van Nostrand Reinhold, New York
- TARRAS, J.M. (1996), *Property Exchange Rules Offer Tax Opportunities for Hotel Owners*, FIU Hospitality Review, New York
- TAVMERGEN, İ. (1998), *2000 Yılı Türk Turizmi* , Ticaret Borsası Dergisi , İzmir
- THIERAUF, Robert J. ve KLEKAMP, R.C. (1975), *Decision Making Through Operations Research.*, John Wiley and Sons, Inc., New York
- THOMPSON, Brad L. (2003), *Yeni Yöneticinin El Kitabı* , Hayat Yayınları , İstanbul
- TİMUR, Alp (1993), *“Turistik Arz ve Talep Analizleri”*, (Yayımlanmamış Doktora Ders Notları), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- TUĞCU, Seyhan (1979), *Liman Yatırım Planlamasında Benzetim Yöntemi Uygulaması , Doçentlik Tezi* , Boğaziçi Üniversitesi , İstanbul
- TULUNAY, Yılmaz (1990), *İşletme Matematiği*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 233, İstanbul
- TUNCOMAĞ, Kenan (1990), *Sosyal Güvenlik Kavramı ve Sosyal Sigortalar*, Beta Yayınları, İstanbul
- TRUEMAN, R.E. (1981), *Quantitative Methods For Decision Making In Business* , The Dryden Press, New York

- TURİZM BAKANLIĞI YATIRIMLAR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (1997), *Türkiye’de Turizm Yatırım Olanakları ve Yatırım Süreci*, Ankara
- TURİZM BAKANLIĞI (1998), *Türk Turizminin Ekonomi ve Sosyal Yaşam İçindeki Yeri* , 1.Turizm Şurası , Ankara
- TÜRKSOY, Adnan (1998), *Otel Yönetim Muhasebesi*, Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara
- TÜRKSOY, Adnan (1998), *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*, Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara
- TÜRKSOY, Adnan (2007), *Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma*, E.Ü. Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksek Okulu, İzmir
- TÜTEK, Hülya ve GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz (2000), *Sayısal Yöntemler*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- USTA, Öcal (1988), *Turizm: Turizm Olayına ve Türk Turizm Politikalarına Yapısal Yaklaşım*, Sömbül Basımevi, İstanbul
- WILDE, D.J. (1964) , *Optimum Seeking Methods* , Englewood Cliffs Inc. , New Jersey
- WINSON, Wayne L. (1987), *Operation Research : Application and Algorithms* , Psw- Kent Publishing Co. , Boston
- YARCAN, Şükrü (1998) , *Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma* , Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- YENİPİNAR, Uysal (2005) , *Otel İşletmelerinde Ücretlendirme:İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı 3, İzmir
- YILMAZ, Mehmet (2005), *Yöneylem Araştırması* , A.Ü. Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- YURTSEVER, İzzettin (2004), “*Rekabetin Önemli Unsuru Animasyon*”, www.turizm gazetesi.com

- ZHAO, J. L. ve OLSEN, M.D. (1997), *The Antecedent Factors Influencing Entry Mode Choices of Multinational Lodging Firms*, International Journal of Hospitality Management, Vol:16, No:1
- <http://www.aliozalp.com/aboutdalyantr.htm> (06.07.2009)
- <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf> (06.07.2009)
- <http://www.iktisadidayanisma.com/portal/yazarlar/2007/arifaytulun/> (06.07.2009)
- <http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF657B96472CD892038020F3B0746F34B3/> (06.07.2009)
- http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Said%20KINGIR/KINGIR.%20Said.pdf (27.07.2009)
- <http://www.turizmdebusabah.com/haberdetay2.asp?haberNo=431> (27.07.2009)

EKLER

EK 1 - YATAK KAPASİTESİ OPTİMİZASYON PROGRAMI

```
100 REM "YATAK KAPASİTESİ OPTİMİZASYON PROGRAMI"  
200 PRINT "GELİŞLER İÇİN SAYI LİMİTLERİNİ GİRİNİZ"  
300 FOR J=0 TO 10  
400 INPUT G(J)  
500 NEXT J  
600 PRINT "ÇIKIŞ İÇİN SAYI LİMİTLERİNİ GİR"  
700 FOR J=0 TO 10  
800 INPUT C(J)  
900 NEXT J  
1000 PRINT "YATAK KAP. ARALIĞI İÇİN ALT SINIRI GİRİNİZ"  
1100 INPUT D  
1200 PRINT "YATAK KAP. ARAL. İÇİN ÜST SIN. GİRİNİZ"  
1300 INPUT N  
1400 FOR F=D TO N  
1500 PRINT "DÖNGÜ SAYISINI GİRİNİZ"  
1600 INPUT DS  
1800 FOR K=1 TO DS  
1850 TBY=0:TKM=0:KM=0:TTM=0:SSKT=0:OMS=0  
1900 PRINT "GÜN SAYISINI GİRİNİZ"  
2000 INPUT GN  
2100 FOR I=1 TO GN  
2200 RANDOMIZE TIMER  
2300 X=INT((100-0)*RND)+0  
2400 RANDOMIZE TIMER  
2500 Y=INT((100-0)*RND)+0  
2600 PRINT "GİRİŞ VE ÇIKIŞ İÇİN SEÇİLEN TESADÜFİ SAYILAR";X,Y  
2700 FOR J=0 TO 9
```



```
2800 IF X>=G(J) AND X<=G(J+1) THEN X=J
2900 IF Y>=C(J) AND Y<=C(J+1) THEN Y=J
3000 PRINT "TESADÜFİ SAYI KARŞILIĞI GİRİŞ VE ÇIKIŞLAR";X,Y
3100 NEXT J
3200 BK=X-Y
3300 IF BK<0 THEN EBK=ABS(BK)
3400 IF BK<0 THEN OMS=OMS-EBK ELSE OMS=OMS+BK
3500 BY=F-OMS
3600 IF BY<0 THEN TKM=TKM+ABS(BY) ELSE TBY=TBY+BY
3700 PRINT "BOŞ YATAK";BY,"KAÇAN MÜŞTERİ";KM
3800 NEXT I
3900 PRINT "BOŞ YATAK MALİYETİNİ GİRİNİZ"
4000 INPUT P
4100 PRINT "KAÇAN MÜŞTERİ MALİYETİNİ GİRİNİZ"
4200 INPUT R
4250 TM=0
4300 TBYM=P*TBY
4400 TKMM=R*TKM
4500 PRINT "TOPLAM MALİYET";
4600 TM=TBYM+TKMM
4700 PRINT TM
4800 SA(K)=TM
4900 TTM=TTM+TM
5000 NEXT K
5100 OTM=TTM/DS
5200 FOR H=1 TO DS
5300 SFK= (SA(H)-OTM)^2
5400 SSKT=SSKT+SFK
5500 NEXT H
5600 STS=SSKT/DS
```

5650 STD=SQR(STS)

5700 PRINT "YATAK KAPASİTESİ";F,"ORT.MALİYET";OTM,"STANDART
SAPMA";STD

5800 NEXT F

5900 END