

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

137360

KÜÇÜK KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİNDE KRİTİK
BAŞARI FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİ
MUĞLA YÖRESİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

137360

EBRU ÇİÇEK (GÖKALP)

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ERKAN POYRAZ

HAZİRAN-2003

MUĞLA

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KÜÇÜK KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİTİK BAŞARI
FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİ
MUĞLA YÖRESİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

EBRU ÇİÇEK(GÖKALP)

Sosyal Bilimler Enstitüsünde

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 27/06/2003

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 22/07/2003

**T.C. YEREL YÖNETİMLERİN KURULU
DOKÜMANLARI MENFETİ**

Tezin Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Erkan POYRAZ

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Selim BEKÇİOĞLU

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Nihal ÖREN

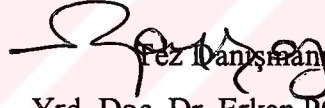
Haziran-2003


MUĞLA


TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 03/07/2003 tarih ve ...219...sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin 23...maddesine göre, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Ebru ÇİÇEK(GÖKALP) "Küçük Konaklama İşletmelerinin yönetiminde Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi:Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması" adlı tezini incelemiş ve aday 22./07/2003 tarihinde saat 16:00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonradakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin Kabul olduğuna o jorlipi ile karar verildi.

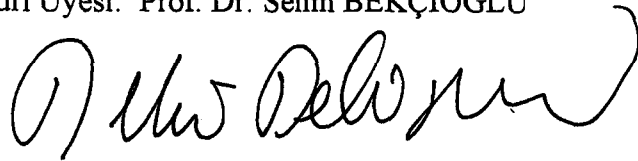

Yrd. Doç. Dr. Erkan POYRAZ


Yrd. Doç. Dr. Erkan POYRAZ


Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR

Üye

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Selim BEKÇİOĞLU



YEMİN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Küçük Konaklama İşletmelerinin Yönetiminde Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma baş vurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22/07/2003



Ebru ÇİÇEK(GÖKALP)

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez çalışmam boyunca yardımlarını ve hoşgörüsünü esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç Dr. Erkan Poyraz'a içten teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans derslerine başladığım ilk günden itibaren her konuda manevi desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Araş. Gör. Çiğdem ÇAKIL'a, Sayın Araş. Gör. Sezer YALÇIN'a ve Sayın Araş. Gör. Gül GÖKBEL'e teşekkürü bir borç bilirim. Yüksek Lisans eğitimim boyunca akademik alanda gelişmeye yardımcı olan Sayın Prof. Dr. Recep ŞENER'e, Sayın Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR'a, Sayın Doç. Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye, Sayın Doç. Dr. Fevzi OKUMUŞ'a, Yrd. Doç. Dr. Ercan BALDEMİR'e ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU'ya teşekkür ederim.

Bu çalışma boyunca çok ihmal etmeme rağmen manevi desteğini eksik etmeyen ve beni teşvik eden eşim Yakup GÖKALP'e, çalışmanın bilgisayara aktarımı sırasında yardımlarını esirgemeyen kardeşim Elif Tuğba ÇİÇEK'e ve tüm yaşamım boyunca beni her zaman maddi ve manevi destekleyen annem Nurten ÇİÇEK'e ve babam Huzeyfe ÇİÇEK'e en içten saygı ve şükranlarımı sunarım.

Ebru ÇİÇEK (GÖKALP)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
DENEYİMİNİZİ BİZİM İÇİN
BİR NEHAZETTİR

İÇİNDEKİLER	<u>Sayfa No</u>
TEŞEKKÜR.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	IX
TABLolar DİZİNİ.....	X
KISALTMALAR.....	XII

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı.....	1
1.2. Araştırmanın Amaçları.....	4
1.3. Tezin Kısıtlamaları ve Sınırları.....	4
1.4. Yöntem.....	5
1.5. Tezin Bölümleri.....	5

2. BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Giriş.....	6
2.2. Küçük İşletmelerin Önemi.....	6
2.2.1. Küçük İşletme Kavramı.....	8
2.2.2. Küçük İşletmelerin Genel Özellikleri.....	9
2.2.3. Küçük İşletmelerin Stratejik Üstünlükleri.....	11
2.2.4. Küçük İşletmelerin Stratejik Zayıflıkları.....	14

2.3. Konaklama İşletmelerinin Önemi.....	16
2.3.1. Konaklama İşletmelerinin Genel Özellikleri.....	18
2.3.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	21
2.2.3. Türkiye’de Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	24
2.4. Küçük Konaklama İşletmeleri.....	25
2.4.1. Kavram	25
2.4.2. Küçük Konaklama İşletmelerinin Örgütsel Yapısı.....	28
2.4.3. Küçük Konaklama İşletmelerinin Stratejik Üstünlükleri.....	30
2.4.4. Küçük Konaklama İşletmelerinin Stratejik Zayıflıkları.....	33
2.4.5 Küçük Konaklama İşletmelerinin Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri.....	34
2.4.5.1. Kritik Başarı Faktörleri Kavramı.....	34
2.4.5.2 Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörleri.....	35
2.4.5.3 Kurum İçi Kritik Başarı Faktörleri.....	39
2.5. Literatür Taramasında Elde Edilen Bulguların Özeti.....	42

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ ve ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.1. Giriş.....	45
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	45
3.2.1. Araştırmanın Tasarımı.....	45
3.2.2 Örneklem Grubunun Seçimi ve Veri Toplama.....	46
3.2.3. Verilerin Analizi.....	48

3.3. Araştırmanın Ampirik Bulguları.....	48
3.3.1 Anketi Yanıtlayan Küçük Konaklama İşletmeleri Yönetici ve Çalışanlarına Ait Kişisel Bilgiler.....	48
3.3.2. Küçük Konaklama İşletmelerinin Özellikleri İle İlgili Bulgular.....	49
3.3.3. Küçük Konaklama İşletmenin Hedefleri İle İlgili Bulgular.....	50
3.3.4. Kurum İçi Kritik Başarı Faktörleri İle İlgili Bulgular.....	53
3.3.5. Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörleri İle İlgili Bulgular.....	58
3.3.6. Küçük Konaklama İşletmenin Ölçütleri İle İlgili Bulgular.....	64

4. BÖLÜM

TARTIŞMA ve SONUÇ

4.1. Giriş.....	65
4.2. Sonuç.....	65
4.4. Öneriler.....	68
4.4.1. Sektöre Tavsiyeler.....	68
4.4.2. Tezin Bilime Katkısı.....	68

ÖZET

Bu çalışmada “küçük konaklama işletmelerinin yönetiminde kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi” araştırılmıştır. Küçük işletmelerin özellikleri, sahip oldukları stratejik üstünlük ve zayıflıklar, küçük işletmeler içerisinde yer alan turizm sektöründeki küçük konaklama işletmelerinin önemi, organizasyon yapıları, büyük işletmelere karşı avantaj ve dezavantajları, yönetiminde kritik başarı faktörlerinin önemi ve hedeflerine ulaşmada etkili olan kurum içi ve kurum dışı kritik başarı faktörleri üzerine literatür taraması yapılmış, ardından alan araştırması yapılarak Muğla yöresindeki küçük konaklama işletmelerinden elde edilen veriler incelenmiştir.

Çalışma dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde, araştırma konusu hakkında bilgi verilmiş, araştırmanın amaçları açıklanmış, tezin sınırlamaları belirtilmiş, seçilen yöntem hakkında bilgi verilip tezin yapısı açıklanmıştır. İkinci bölümde küçük işletmeler ve küçük konaklama işletmeleri ile ilgili literatür bulguları sunulmuştur. Küçük işletmelerin ulusal ve uluslar arası ekonomi sistemlerindeki önemleri, sorunları, stratejik üstünlük ve zayıflıkları; küçük konaklama işletmelerinin örgütsel yapısı, turizm sektörü içindeki konumları, büyük konaklama işletmeleri karşısında sahip oldukları avantaj ve dezavantajları, hedeflerine ulaşmada etkili olan kurum içi ve kurum dışı kritik başarı faktörleri hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde yapılan alan araştırmasına ilişkin analiz ve bulguların değerlendirilmesi sunulmuştur. Dördüncü bölümde çalışmaya ilişkin tartışma, sonuç ve öneriler yer almıştır.

Konuya yönelik yapılan alan araştırmasında, Muğla iline bağlı Bodrum, Marmaris , Fethiye ilçelerinde yapılan 60 küçük konaklama işletmesi ve bu işletmelerde yer alan çalışan ve yöneticilerden oluşan 368 form üzerinden veri toplanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda küçük konaklama işletmelerinin

yönetiminde en büyük pazar payını elde etmek, müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutmak, yüksek kazanç elde etmek hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için fiyatları çekici hale getirme, etkin tanıtım, maliyetleri en düşük seviyeye çekmeyi içeren kurum içi ve ülkedeki ekonomik istikrar, hükümetin turizme olan bakışı ve döviz politikasını içeren kurum dışı kritik faktörlerin etkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca küçük konaklama işletmeleri yöneticilerinin, çalışanlarını kritik başarı faktörleri sıralamasında yeteri derecede önemli görmedikleri bulunmuştur. Bunun yanı sıra araştırmanın yapıldığı ilçelerden alınan yanıtlar arasında farklılıkların olduğu görülmüştür.

Araştırmanın bulgularına dayanarak bazı öneriler geliştirilebilir. İlk olarak küçük konaklama işletmelerinin yönetiminde bilimsel ilke ve kuralların uygulanması gerekmektedir. İnsanın insana hizmet etmesi esasına dayanan bir sektörde yer almalarına rağmen işletme bünyesindeki insan kaynağının gelişimine, motivasyonuna ve kaliteli olmasına yeterince önem verilmediği görülmüştür. Bunun için bu işletme yöneticilerinin insan kaynaklarından etkin değerlendirmelerini sağlayacak eğitim almaları gerekmektedir. Son olarak da günümüzün zorlu rekabet şartlarında kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri için bu işletmelerin iç ve dış çevre şartlarını çok iyi analiz ederek kritik başarı faktörlerini belirlemesi ve kurum içi kritik başarı faktörlerini firma özbecerileri doğrultusunda geliştirmelerinin yanı sıra hedeflerine ulaşmada belirledikleri iç ve dış kritik başarı faktörlerinin etkinliğini belirlemede izlenebilir ölçütlerle değerlendirmeleri gerekmektedir.

ABSTRACT

In this research “identifying the critical success factors in managing small hospitality businesses” is studied. The properties of small businesses, the strategical superiorities and the weakness, the importance of the small hospitality businesses in tourism sector, advantages and the disadvantages against the great businesses, the importance of the critical success factors in their managing and the effective critical success factors inside and outside the association has been studied. And then research on the area has been done by the datas taken from the small hospitality businesses around Muğla.

This study has 4 parts. In the first part; an information about the research topic is given, aim of the study is stated, borders of the study is determined, the method used is presented and the structure of the thesis is stated. In the second part; literature discoveries about the small administrations and the small hospitality businesses is presented. In this part, information about their importance in the national and the international economical systems, problems, strategical superiorities and the weakness, their organizational structure, position in the tourism sector, the disadvantages and the advantages against the great businesses, critical success factors inside and the outside the association at the point of reaching the target, is given. Evaluation of the analysis and the datas about the area search done in the third part is presented. In the last part; discussion on the study, results and the suggestions are stated.

In the area search, datas have been collected on 368 forms from the managers and the staffs of the 60 small hospitality businesses around Fethiye, Marmaris, Bodrum counties in Muğla. In the research done it is stated that; to hold the greatest portion of the market, to keep the pleasure of the customer at the peak, to regulate the prices attractive to be able realize the goal on high profit, effective promotion, economical stability in the country and inside the administration comprising to reduce the costs, view of the government on tourism and the outer critical factors about the foreign currency policy are effective on managing of the small hospitality

businesses. In addition to these; it is understood that; managers of the small hospitality businesses give no enough importance to their staff and don't arrange in order at the point of critical success factors. Besides; there has been some differences on the answers between the counties.

Some suggestions may developed by the help of these results. First of all; scientific principles and the rules has to be applied by the managers in their hospitality businesses. Although they are inside the sector which is all about serving human beings by the power of humans, managers don't pay attention on human source development, motivation of the staff and the level of the quality. Because of this reason; these managers have to be educated on putting development of human sources in order. Lastly; these administrations have to state the critical success factors by analyzing the outer and inner factors and besides their evaluations about the effects of the inner and outer critical success factors that they stated to reach their target, they have to develop inner critical factors in the light of their company skills and capacities.

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil-1: Konaklama Endüstrisinin Yapısı

Şekil-2: Küçük Bir Konaklama İşletmesinin Organizasyon Yapısı



TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
<u>No</u>	
Tablo-3.1 Muğla İlindeki Turistik Tesis ve Yatak Sayısı.....	48
Tablo-3.2 Anketi Yanıtlayanlara İlişkin Kişisel Bilgiler.....	49
Tablo-3.3 Küçük Konaklama İşletmelerinin Özellikleri.....	49
Tablo-3.4 Küçük Konaklama İşletmelerinin Hedefleri.....	50
Tablo- 3.5 Küçük Konaklama İşletmeleri İçin Belirlenen Kurum	
İçikritik Başarı Faktörleri	52
Tablo- 3.6 Küçük Konaklama İşletmeleri İçin Belirlenen Kurum İçi	
Kritik Başarı Faktörlerinin Yönetici-Çalışanlara Göre Dağılımı.....	53
Tablo- 3.7 Küçük Konaklama İşletmeleri İçin Belirlenen Kurum	
İçikritik Başarı Faktörlerinin İşletmelerin Bulunduğu Merkeze	
Göre Dağılımı.....	54
Tablo-3.8 : Kritik Başarı Faktörlerinin İşletmenin Bulunduğu Merkeze	
Göre ANOVA Analiz sonuçlarına İlişkin SPSS Sonuçları.....	57
Tablo- 3.9 Küçük Konaklama İşletmeleri İçin Belirlenen Kurum Dışı	
Kritik Başarı Faktörleri.....	58
Tablo- 3.10 Küçük Konaklama İşletmeleri İçin Belirlenen Kurum Dışı	
Kritik Başarı Faktörlerinin Yönetici-Çalışanlara Göre Dağılımı.....	59

Tablo NoSayfan No

Tablo- 3.11 Küçük Konaklama İşletmeleri İçin Belirlenen Kurum Dışı

Kritik Başarı Faktörlerinin İşletmelerin Bulunduğu Merkeze

Göre Dağılımı.....60

Tablo-3.12 : Kritik Başarı Faktörlerinin İşletmenin Bulunduğu

Merkeze Göre ANOVA Analiz sonuçlarına İlişkin SPSS Sonuçları.....61

Tablo-3.13 Küçük Konaklama İşletmelerinin Ölçütleri.....68



KISALTMALAR

a.g.e.	adı geçen eser
a.g.m.	adı geçen makale
a.g.t.	adı geçen tez
Ed	editör



BÖLÜM-1- GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı

İşletmelerin kurulduklarından itibaren ana amaçları, varlıklarını “başarılı” bir şekilde sürdürebilmektir. Gelecekte bunu yapabilecek firmalar, rotalarını doğru bir şekilde belirleyebilen ve sağlam temeller üzerinde hareket eden firmalar olacaktır. Ancak bu zorlu ve yoğun rekabet ortamında bu amaçlarına ulaşabilmeleri için bir işletmenin, kritik başarı faktörlerini belirleyebilmesi ve sürdürülebilirliği ile adaptasyonu sağlayabilmesi gerekmektedir.

Bahsi geçen bu kritik başarı faktörleri kavramı yönetim bilimciler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Rockart'a göre kritik başarı faktörleri, organizasyona başarılı bir rekabet performansı sağlayacak faktörlerdir¹. Hofer ve Schendel ise kritik başarı faktörlerini, yönetimi karar vermede etkileyen değişkenlerdir şeklinde ifade etmişlerdir². Temel olarak kritik başarı faktörleri, bir işletmenin iç ve dış çevresinde belirlemiş olduğu hedeflere etki eden faktörlerdir³. Kısaca kritik başarı faktörleri bir yönetici veya bir organizasyonun başarısını sağlaması için belirlenen amaçlardır. Bu sebeple yüksek performans sağlamak için özel ve sürekli dikkat gerektiren yönetsel ve girişimcilik alanlarını temsil eder. Bunlar bir işletmenin mevcut ve yürüttüğü çalışmalar ve gelecekteki başarıları için hayati konuları içermektedir⁴.

Bu kavramın yönetimde kullanılma sürecine bakıldığında ise; ilk defa John Rockart tarafından, bir şef yöneticinin bilgi gereksinimini tanımlayan bir mekanizma olarak tanıtılmıştır⁵. Uzun süreden beri bilinen yönetimde kritik başarı faktörleri yaklaşımı, önceleri daha çok bilgi sistemlerinde uygulanmıştır. Ancak son 15-20 yılda uygulama alanı yönetimde jenerik yaklaşımda, özellikle stratejik ve

¹ ROCKART, John f., "Chief Executives Define Their Own Data Needs" Harward Business Review, March-April 1979,s.22.

² LEIDECKER K. Joel, BRUNO Albert V,"Identifying and Using Critical Success Factors", Pergamon Press, Vol.17,No.1,1989,s.23.

³ BROTHERTON Bob, SHAW Jane,"Towards and Identification and Classification of Critical Success Factors in UK Hotels Plc.", J. Hospitality Management, Vol.15, No.2,1996,s.116.

⁴ BOYNTON Andrew, ZMUD Robert W, "An Assesment of Critical Success Factors", Sloan Management Review,Summer 1984,s.74.

⁵ BOYNTON Andrew, ZMUD Robert W,a.g.m,s.74.

operasyonel planlama ve yönetim alanlarında genişlemiştir. Bu konuda görüş bildiren yazarlar, yönetimde kritik başarı faktörleri yaklaşımı esasının “özelliklere odaklanma” olarak isimlendirilen en büyük rekabet avantajı sağlanabilecek ve bu faktörler üzerinde kaynak ve güçlerin yoğunlaştırılması olduğu konusunda fikir birliği içindedirler. Son zamanlarda bu yaklaşım ile firmanın esas rekabet gücü, değer zinciri ve iş süreçleri arasında bağlantılar kurulmaktadır. Bu faktörler bir firmanın hem iç hem de dış çevresindeki özelliklerine bağlıdır ve çok çeşitli olaylar, koşullar, şirket yönetiminin özel dikkatini gerektiren faaliyetlerden doğmaktadır. Bir firmanın iç çevresindeki kritik başarı faktörleri, ürünlerinin özellikleri, süreçler, insanlar ve varolan yapılarından kaynaklanır. Kısaca bu kritik başarı faktörleri bir şirketin özel durumunu yani, rekabet avantajı için kritik olan esas kabiliyet ve yeteneklerini yansıtır. Bunlar, kritik performans göstergeleri ve kritik performans ölçülerinin kullanımı ile ölçülebilir ve kontrol edilebilir. Bir organizasyon için kritik başarı faktörleri faaliyet gösterdiği endüstrinin ve pazarın yapısından, iş çevresindeki eğilimlerden oluşur. Bu dış kritik başarı faktörleri iç faktörler kadar kolay kontrol edilemez ve ölçülmesi ve kontrolü çeşitli derecelerde değişiklik gösterir. Tüm bu özelliklerinin yanı sıra kritik başarı faktörleri, bir sonucu ifade eder ancak kendileri sona ermez, süreklilik arz eder. Sonuç olarak bu faktörler iş hedefleri ve amaçları değil; şirketin hedef ve amaçları doğrultusunda belirlenmiş istenilen çıktılara ulaşmayı sağlamak için işlemler ve süreçlerin kombinasyonudur. Bu açıdan bu faktörler yönetim tarafından başarıları ölçülebilen değişkenlerdir⁶.

Tanım olarak “kritik” şeklinde nitelendirilebilecek her faktör büyük önem ve öncelik taşır. Bu sebeple bir şirkette her faktörün önemi eşit değildir. Buradan anlaşıldığı gibi sınırlı sayıda faktör çok önemli olarak nitelendirilebilir ya da şirketin rekabet başarıları için kritik olarak önemlidir. Bu açıdan bakıldığında bu faktörler sektörel farklılık göstermesinin yanı sıra firmadan firmaya farklılık gösterir. Aynı sektörde yer almasına rağmen büyük bir işletme ile küçük bir işletmenin başarılarında aynı kritik başarı faktörlerinin etkili olduğu ifade edilemez. Bu araştırmanın da temelini oluşturan küçük işletmeler açısından kritik başarı faktörleri farklı şekillerde belirlenmiştir. Küçük işletmeler için kritik başarı faktörleri olarak maliyet, kontrol, sermaye ve müşteri faktörleri belirlenmiştir. Bu faktörlerden kontrolde, işletmenin

⁶ BROTHERTON Bob, SHAW Jane, a.g.m.s.120

nerede olduğu, nerede olmak istediği ve nereye gittiğini içeren bir iş planı içermesi gerektiği; maliyette, maksimize edilmiş karlılık için minimum maliyet için maliyet kalemlerinin gözden geçirilmesi gerekliliği; sermayede, nakit girişlerini arttırıcı önlemler geliştirilmesi gerekliliği ve son olarak müşteride ise müşteri bağımlılığını arttıracak yöntemler geliştirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Ancak günümüze gelindiğinde kritik başarı faktörlerinin her işletme için sabit olmadığı sektörel ve işletme bazında farklılık gösterdiği kısaca tek bir formülün olmadığı ne sürülmektedir.

Bugün bir veya birkaç ürün çevresinde büyüyüp esnekliğini kaybetmiş kuruluşlar, kk ve esnek kuruluşlarla artık rekabet edememektedir. Ölçek ekonomisi kavramı artık tartışmalı hale gelmiştir. ‘‘Büyük işletme, daha kaliteli ve ucuz üretir’’ düşüncesi artık istisnai hale gelmiştir. Böylesi bir ortamda kk ve orta boy işletmelerin önemi daha da artmaktadır.

Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kk işletmeler ekonominin bel kemiğini oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra ülkesel özellikten de kaynaklanan aile şirketi olma özelliğini gösteren bu işletmeler her zaman ynetimbilimcilerin ilgi odağı olmuştur. Bunun için kk işletmelerde kritik başarı faktörlerinin belirlenmesinin çok önemli olduğu ve bu sebeple çevresel, endüstriyel yapı, rekabet, endüstri liderlerinin analizi ve şirket değerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Kk işletmeler kapsamında yer alan kk konaklama işletmelerinin de turizm endüstrisinde ve genel ekonomik düzen içerisinde başarılı bir şekilde var olabilmeleri ve belirlemiş oldukları işletme hedeflerine ulaşabilmeleri için kritik başarı faktörlerini belirlenmeleri gerekmektedir. Konunun nemi göz önüne alınarak bu tezde kk işletmelerin önemi ve bu işletmeler içerisinde değerlendirilen kk konaklama işletmelerinin yönetiminde kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Türkiye’de kk konaklama işletmelerinin yönetiminde kritik başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik daha önce bir çalışma yapılmamış olması ve kk konaklama işletmeleri üzerine literatür eksikliği tezin araştırma konusu nedenlerindedir.

1.2. Araştırmanın Amaçları

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak bu çalışmanın amacı, küçük işletmelerin önemini ve bu işletmeler kapsamındaki küçük konaklama işletmelerinin yönetiminde kritik başarı faktörlerinin belirleme ve Muğla ili örnekleme kapsamında değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Bu ana amaçla;

- Küçük İşletmelerin ekonomi içerisinde sahip oldukları üstünlükleri ve dezavantajlarını belirlemek
- Küçük konaklama işletmelerinin turizm endüstrisi içerisindeki konumları ve organizasyon yapılarının değerlendirilmesi ve sektör içerisinde sahip oldukları stratejik üstünlük ve zayıflıklarının tespit etmek
- Örneklem çerçevesinde küçük konaklama işletmelerinin hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşmada belirledikleri kritik başarı faktörlerinin ve hedeflere ulaşılmasında kullandıkları ölçütlerin değerlendirilmesinin yapılması ve elde edilen bulgular ışığında değerlendirmeyi yapmak

1.3. Tezin Kısıtlamaları ve Sınırları

Tez konusu, küçük işletmelerin endüstriyel yapı içerisindeki konumları ve önemlerinin değerlendirilmesi ve küçük işletmeler kapsamında yer alan küçük konaklama işletmelerinin organizasyon yapıları ve yönetiminde kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi konuları ile sınırlıdır. Küçük işletmeler ve küçük konaklama işletmeleri birçok konu ile bağlantılı olmakla beraber tez incelenirken tezin temel ve alt amaçları göz önünde bulundurulmalıdır.

Tez için veriler Muğla yöresinde Bodrum, Marmaris ve Fethiye'de yer alan küçük konaklama işletmelerinden elde edilmiştir. Bu nedenle, tezin sonuçları incelenirken bu husus göz önünde bulundurulmalı ve genelleme yapmaktan kaçınılmalıdır.

1.4.Yöntem

Tez üç aşamadan oluşmuştur ve tezin hazırlanmasında birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Birinci bölümde konu ile ilgili ikincil verilerin yer aldığı literatür taraması yapılmıştır. İlgili makale, kitap ve raporlar değerlendirilmiştir. Literatür taraması, araştırma konusunun seçilerek anlaşılması, araştırmanın tarihsel bir perspektife oturabilmesi ve konu hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olabilmek için yapılmıştır⁷. İkinci aşamada belirlenen örneklem çerçevesinde küçük konaklama işletmelerinden anket ve görüşme yollarıyla ilgili veriler toplanmıştır. Üçüncü aşamada ise veriler değerlendirilmiştir.

1.5. Tezin Bölümleri

Tez dört ana kısımdan oluşmaktadır. Giriş kısmında, tezin konusu, seçilme amacı ve araştırmada kullanılacak yöntem ve tezin yapısı hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde küçük konaklama işletmelerinin yönetiminde kritik başarı faktörlerinin belirlenebilmesi amacıyla anket ve yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde, anket formlarının değerlendirilmesi ve görüşme sonuçlarından elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, bulgular tartışılmış ve çalışmadan çıkan temel sonuç ve öneriler ortaya konmuştur.

⁷ BALCI Ali, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler", Bilgisayar Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti.,Ankara,1997,s.64.

BÖLÜM-2- LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Giriş

Bu bölümde ilk olarak küçük işletme kavramı, küçük işletmelerin genel özellikleri, küçük işletmelerin stratejik üstünlükleri ve zayıflıkları ile ilgili literatür taranmıştır. Daha sonra, konaklama işletmeleri kavramı, konaklama işletmelerinin sahip olduğu genel özelliklere ve küçük işletmeler arasında yer alan küçük konaklama işletmelerinin özellikleri, yönetim yapısı hakkında bilgiler sunulmuş, son olarak da küçük konaklama işletmelerinin yönetiminde etkili olan kritik başarı faktörlerine ilişkin literatür bilgilerine yer verilmiştir.

2.2. Küçük İşletmelerin Önemi

Günümüzde müşteri tercih ve gereksinimlerindeki değişim, iletişim ve bilgi işlem alanındaki gelişmeler küresel iş imkanlarını arttırmış ve son zamanlara kadar başarılı görünen dev işletmeleri hantal yapılarını terk etmeye zorlamıştır. Çünkü dünya ekonomisi büyüdükçe küçük oyuncuların gücü artacaktır. Yani, küresel ekonominin dinamik unsurları KOBİ'ler ve girişimciler olacaktır.

20.yüzyılda da kalkınma ile bütünleşen gelişme hemen hemen tüm dünya ülkelerinin ortak hedefi haline gelmiştir. Sanayileşme ise, bu ortak hedefe ulaşmanın temel taşı oluşturmuştur. 1970'li yıllara kadar tartışmasız üstünlük sağlayan büyük ölçekli işletmeler, zaman içinde değişen ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullarda uyum sağlamakta güçlük çekmeye başlamışlardır. Büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha dinamik ve esnek yapıya sahip olmaları nedeniyle küçük ve orta boy işletmelerin pazar değişikliklerine rahatlıkla uyum sağlayabildikleri görülmüştür. 1970'li yıllarda yaşanan büyük ekonomik kriz, dünya ülkelerinde dikkatlerin küçük ve orta boy işletmeler üzerine yoğunlaşmasına neden

olmuş ve “ölçek ekonomilerinin “tartışmasız üstünlüğü yerini “çeşit ekonomilerine” bırakmıştır⁸.

Önceleri ekonominin kamburu olarak kabul edilen KOBİ’ler günümüzde daha az yatırımla daha çok ürün çeşitliliği yaratarak talep değişikliklerine kolaylıkla uyum sağlayabilmeleri, bölgeler arası dengeli kalkınmaya ve istihdama önemli katkı sağlamaları, büyük işletmelerin yan sanayi olarak tamamlayıcısı olmaları yapıları itibariyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmeleri nedeniyle tüm dünya ülkelerinde ekonomik ve sosyal hayatın bel kemiği olarak görülmektedir⁹.

KOBİ’lerin geçmişten günümüze hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde büyük bir öneme sahip olmalarının nedenleri şöyle sıralanabilir¹⁰;

- Tüm dünyada yaşanan değişim ve gelişmeye uyum sağlama, kültürel çevrelerin değişimi ve rekabetin yoğunlaşması, yeni koşullara uyumu zorunlu kılmaktadır. KOBİ’ler bu uyumu çok çabuk gerçekleştirebilmektedir.
- Hızlı teknolojik gelişme, insana olan gereksinimi azaltmıştır. Artan istihdam, KOBİ’lerce kullanılmış ve çözümlenmiştir.
- Pazarlama- teknoloji etkileşimiyle değişen ve çeşitlenen tüketici tercihleri ve hemen cevap verme gereği KOBİ’lerin işlevlerini arttırmaktadır.
- Fiyat dalgalanmaları, ekonomik, politik-siyasal dalgalanmalar büyük firmaları daha çok etkilemektedir.

Tüm bunların yanı sıra sayılaşdırılmayan ya da ölçülemeyen en önemli etken KOBİ’lerin ekonomiye kazandırdığı “dinamizm”dir. Hemen hemen tüm ekonomilerde toplam işletmelerin %90’ından fazlasını bu işletmelerin oluşturması

⁸ ALGAN, Neşe, “Küçük ve Orta Ölçekli (KOBİ) Sanayi İşletmelerinde Etkinlik, Verimlilik ve Karlılık Açısından Bir Değerlendirme”, *Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları*, 1993/4, s.15.

⁹ ŞİMŞEK, Muhittin, “Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları”, *Alfa Yayınları* 2002, s.14.

¹⁰ AYPAR, Uslu, SEHAVET, Gürdal, “KOBİ’lerde Pazarlama Sorunları” *Anadolu Üniversitesi, AÖF Dergisi*, 1995, Cilt 1 Sayı 2 s.90.

ekonomik faaliyetlerin etkinliğinin ve canlılığının bir barometresidir¹¹. Türkiye'ye bir baktığımızda ise imalat işletmelerinin %95'i, ticaret işletmelerinin %89'u ve hizmet işletmelerinin %98'i küçük işletme niteliğindedir.

2.2.1. Küçük İşletme Kavramı

Küçük işletme kavramı tüm ekonomilerde ve endüstrilerde kullanılmasına karşın bu kavramı açıklayan evrensel bir tanım yoktur. Küçük işletmeler, düşük ölçüde yatırım miktarı gerektirdiklerinden, üretimi ve istihdamı ülke geneline yaydıklarından, bu yolla kentleşme sürecini hızlandırdıklarından, gelir dağılımını iyileştirdiklerinden, mal çeşitlendirmesi yaptıklarından, talep yönünden gelen beklentilere uyduklarından, tüketici tatminini yükselttiklerinden stratejik öneme sahip ekonomik birimlerdir¹².

Söz konusu ekonomik birimlerin tanımlanmasında hem kurumlar arasında hem de bilim adamları arasında bir görüş birliğine varılamamıştır. KOBİ kavramının hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşıyor olması nedeniyle, işletmelerin faaliyette buldukları iş koşulları ve kullandıkları üretim tekniklerine bağlı olarak kültürden kültüre, ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir¹³. Bunun için tanımlamada hem nicel hem de nitel kriterlerin göz önünde bulundurulması gerekir. Sözelimi, bir işletme çalıştığı iş kolundaki rakiplerine göre büyük olabilir ancak istihdam ettiği personel sayısı veya satış tutarı olarak bir başka iş kolundaki işletmelerle kıyaslandığında küçük sayılabilir¹⁴.

Genel olarak kullanılan nicel tanımlama ölçütleri; işçi sayısı, sermaye aktifleri toplamı, kar, enerji kullanımı, ciro, makine parkı, kapasite iken nitel tanımlama ölçütleri girişimcinin işletmede fiilen çalışması, iş bölümü ve uzmanlaşma düzeyi, sermayenin sınırlı oluşu sonucu finansal yetersizliktir¹⁵.

¹¹ ALPUGAN, Oktay, "Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi" *PER Yayınları*, İstanbul 1998, S.19.

¹² ÖZKANLI, Özlem, "Ülkemizde Küçük İşletmelerin Başarısında Yönetim Becerilerinin Etkisi" , MPM Yayınları, Verimlilik Dergisi, 2001, s. 61 .

¹³ ŞİMŞEK, Muhittin, *a.g.e*, s. 1.

¹⁴ ALPUGAN, Oktay, *a.g.e*, s. 8.

¹⁵ ÖZKANLI, Özlem, *a.g.m* , s. 49.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde KOBİ tanımını etkileyen faktörlerin zaman, ekonomik gelişmişlik düzeyi, pazarın büyüklüğü, işkolu, kullanılan üretim tekniği olduğu görülür ve genel olarak tanımlamada kullanılan kriterlerin işçi sayısı ve sermaye temellidir.

Serin Uludağ'a göre küçük işletmeler, genel olarak az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile faaliyette bulunan, ayrıca çabuk karar verme imkanına sahip ve düşük düzeyde yönetim girdileri ile çalışan ucuz bir üretim gerçekleştiren ekonomik teşebbüslerdir¹⁶.

A.S. Yüksel'e göre ise işletmenin, yönetimle ve pazarla olan ilişkilerinde kişisellik egemen durumda ise bir başka anlatımla işletme sahibi ile müşterileri ve personeli arasındaki ilişkiler formel olmaktan çok kişisel nitelikte bulunuyorsa bu işletmeler küçük işletmelerdir¹⁷.

TOBB tanımına göre "50 kişiye kadar çalıştıranlar orta boy işletmeler, 100'den fazla işçi çalıştıranlar büyük işletmeler" olarak adlandırılmaktadır¹⁸.

2.2.2. Küçük İşletmelerin Genel Özellikleri

Çağımızın değişen koşullarına ve yeniliklerine hızla uyma yeteneğine sahip olan küçük ve orta boy işletmeler, toplumun yaratıcı potansiyelinin ortaya çıkarılmasında önemli bir rol üstlenmektedirler. Küçük işletmelerin ekonomik hayat için taşıdıkları önem; onların milli gelire, istihdama, verimliliğe, girişimci yetiştirmeye katkılarından ve rekabet taşıyıcı özelliklerinden gelmektedir¹⁹.

Ekonomik, sosyal ve politik açıdan bir çok işleve sahip olan küçük ve orta boy işletmelerin şu karakteristik özelliklerinden söz etmek mümkündür:

- Bağımsız olmak, küçük işletmelerin önemli bir bölümünde aile bireylerinden, ortaklardan ve işletmeye kredi verenlerden dolayı bir

¹⁶ ULUDAĞ, Serin, "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler-Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler", İTO Yayınları, Yayın No:1991-25, İstanbul s.14.

¹⁷ ALPUGAN, Oktay, a.g.e, s.8.

¹⁸ ŞİMŞEK, Muhittin, a.g.e, s.15.

¹⁹ ÖZGEN, Hüseyin, DOĞAN, Selen, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslar arası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Tespit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma" *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, 1997/2 s.62.

kontrol söz konusudur. İstisnaları dışında, işletme sahibi aynı zamanda işletmenin yöneticisidir ve işletmesini başkalarından emir almadan yönetir²⁰.

- Her küçük işletme bir girişimin sonucudur ve girişim nitelikleri taşır²¹.
- Genel olarak basit bir organizasyon yapısına sahiptirler²².
- Faaliyet gösterdikleri pazarlarda nispeten küçük bir pazar payına sahiptirler²³.
- İşletme sahibi risk üstlenmektedir. Çünkü işletmenin hem sahibi hem de yöneticisidir ve bu risk maddi sınırları da aşan bir niteliğe sahiptir²⁴.
- Kendi öz sermayelerini kullanmaktadırlar. Dış kaynak gerektiğinde borçlanma yakın çevreden karşılanmaktadır²⁵.
- İşletme sahibiyle çalışanlar arasında informel ilişkiler vardır²⁶.
- Bu işletmelerde ister işveren konumunda bulunan olsun, ister iş gören olsun herkes ne için üretim yapıldığını, hangi gereksinimin karşılandığını sonuçta işletmenin ve bireylerin yararının ne olacağını bilir ve bu durumun yarattığı ortak bir güç vardır²⁷.
- İleriye dönük plan, program ve projeleri olmadığından konjoktüre bağlı olarak kararlarını anlık şekillendirirler²⁸.
- Çalışma saatlerini olabildiğince uzatarak çalışanların performanslarından maksimum düzeyde yararlandıklarını düşünürler²⁹.

²⁰ ALPUGAN, Oktay, *a.g.e*,s.14.

²¹ ALPUGAN, Oktay, *a.g.e*, s.15.

²² ŞİMŞEK, Muhittin, *a.g.e*,s.34.

²³ ŞİMŞEK, Muhittin, *a.g.e*, s.34.

²⁴ GÜRDAL, Sehavet, USLU, Aypar, *a.g.e*,s. 90.

²⁵ GÜRDAL, Sehavet, USLU, Aypar, *a.g.e*,s. 90.

²⁶ GÜRDAL, Sehavet, USLU, Aypar, *a.g.e*,s. 91.

²⁷ ALPUGAN, Oktay, *a.g.e*, s.15.

²⁸ ÖNCER, Mustafa, "KOBİ'lerde Verimliliği Etkileyen Yönetimle İlgili Temel Sorunlar", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, 2000/1, s.75.

- İşletme başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesinde yararlanabilecekleri verimlilik, karlılık gibi başarı ölçütlerine göre değerlendirme yapmazlar ya da yapamazlar³⁰.

Küçük işletmelerin yönetiminde büyük işletmeler için geçerli olan ilke, kural ve yöntemlerin geçerli olduğu görülür. Ancak küçük işletmeler büyük işletmelerin küçültülmüş bir kopyası değildirler. Onlar büyük işletmelerden farklı kimi niteliklere sahiptirler ve büyükleriyle kıyaslandığında hem daha çok hem de daha karmaşık sorunlarla karşılaşır³¹.

KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar içinde yönetim sorunları; girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin işletme sahibinde bütünleşmesi, işyeri/kuruluş yeri sorunları, fizibilite çalışmalarının yetersizliği, işletmeler arası işbirliği eksikliği iken pazarlama sorunları içinde de çevre analizi ve erken uyarı sistemlerinden yoksunluk, yeni pazarlama kanallarının yaratılamaması, dağıtım sorunları, potansiyel iç pazarların bulunması, araştırılması ve değerlendirilmesindeki güçlükler, pazar bilgisi eksikliği, ihracat pazarlama sorunları dış pazarlarda potansiyel belirleme güçlükleri ve üretim sorunları ise yenilik ve değişiklikler yapılamaması, tedarikleme sorunu, standardizasyon sorunları, fiyat farkları, stoklama sayılabilir³².

2.2.3 Küçük İşletmelerin Stratejik Üstünlükleri

Küçük işletmeler, serbest pazar ekonomisinin benimsendiği toplumlarda sistemin güvencesidirler. İletişim ve ulaşım sistemlerinde, teknolojiye ve dünya pazarlarında çok hızlı gelişmelerin aracılığı ile hızlı değişikliklere ayak uydurmada bir araçtır. Şayet, bir toplum rekabete dayalı bir ekonomik sisteme sahip olmayı

²⁹ ÖNCER, Mustafa, "KOBİ'lerde Verimliliği Etkileyen Yönetimle İlgili Temel Sorunlar", *Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları*, 2000/1, s.75.

³⁰ ÖNCER, Mustafa, "KOBİ'lerde Verimliliği Etkileyen Yönetimle İlgili Temel Sorunlar", *Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları*, 2000/1, s.75.

³¹ ALPUGAN, Oktay, *a.g.e.*, s.3.

³² ÖZGEN, Hüseyin, DOĞAN, Selen, *a.g.e.*, s.63.

arzuluyorsa bağımsız işletmelerin varlığı zorunludur. Bu bağımsız işletmeler küçük ve orta boy işletmelerdir³³.

Bu işletmeler dahil oldukları ekonomik sistem içerisinde büyük işletmelere karşı bir takım üstünlük ve dezavantajlara sahiptirler. Küçük ve orta boy işletmelerin teknik yeniliklere daha yatkın, tüketici tercihlerine karşı daha esnek karaktere sahip olmaları, konjonktürel dalgalanmalara uymadaki esneklikleri, üretimdeki boşlukları gidermedeki katkıları, yan sanayi olarak büyük sanayi işletmelerinin tamamlayıcı rolüne yönelik olumlu etkileri, bölgeler arası dengeli büyümeye olan etkileri, rekabetin teşvikinde oynadığı roller, daha az yatırımla daha fazla istihdam yaratabilmeleri ve personelle daha yakın ilişki kurabilecek ortama sahip olmaları çoğu kez olumlu faktörler olarak vurgulanmaktadır³⁴.

Günümüz ekonomisinde tüketici tercihlerinin farklılaşması, talebin bölünmesine yol açmakta ve küçük işletmeler kendilerine ekonomik yapı içerisinde güçlü bir konum elde edebilmektedirler. Ayrıca ivedilikle karşılanması gereken bir talep ortaya çıktığında hızlı bir biçimde karşılayabilmek bakımından en iyi durumda olan küçük işletmelerdir³⁵.

Bunun yanı sıra gelir dağılımını olumlu yönde etkileyerek, sermayenin büyük sanayi kuruluşlarında toplanmasını önlediği gibi özel tasarrufların da yatırıma dönüşmesinde etkin bir role sahiptirler³⁶. Bununla birlikte, ölçek büyüklüklerine göre yeni teknoloji kullanımında farklılıklar olmasına rağmen birbirlerini tamamlayıcı rol oynayarak ülke ekonomisine yenilikçi ve teknolojik katkılarda bulunurlar. Aynı zamanda küçük ve orta boy işletmeler, aynı parasal harcama ile büyüklere göre daha fazla teknik yeniliklerde bulunabilmektedirler. Kısa sürede pazarlanabilir yeniliklerin az kişi ile yapılarak tüketiciye ulaşabilme imkanı söz konusudur³⁷.

³³ GRAY, Colin, "Entrepreneurship, Resistance to Change and Growth in Small Firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 9 Number 1 2002, s.70.

³⁴ EKİN, Nusret, "Küreselleşme ve Gümrük Birliği", *İTO Yayını*, İstanbul 1996, s. 68.

³⁵ ÖZKANLI, Özlem, *a.g.m.* s. 52.

³⁶ HODGETTS, Richard m, KURATKO, Donald f, "Effective Small Business Management", *Academic Press Inc*, Orlando , 1986 s.12.

³⁷ ALGAN, Neşe, *a.g.m.*, s. 19.

Yukarıdaki bilgilere ek olarak küçük işletmelerin istikametinin belirlenebilmesinde ve uzun vadede daha başarılı yönetilebilmesinde etkili olan rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir³⁸:

a) Esnek bir yapı ve kolay uyum sağlama kabiliyetleri mevcuttur. Küçük işletmeler pazarın talep durumuna göre, plan ve programlarını kısa sürede ve az masrafla değiştirebilirken, sabit varlıklarının sınırlı olması sebebiyle bir tip mal/hizmetten diğerine kolayca geçebilmekte ve yatırımları gerçekleştirebilmektedirler³⁹. Sahip oldukları esneklikten ötürü genellikle teknolojik yeniliklere ve konjonktürdeki değişikliklere çok çabuk uyum sağlayabilmektedirler. Bu nedenle, onlar ortaya çıkan olumsuzluklardan daha az etkilenmektedirler⁴⁰.

b) Yeni fikirlerin ve buluşların kaynağı olup, endüstrideki gereken esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar. Ayrıca çeşitli teknolojilerin ülke ekonomisine transferinde etkilidirler⁴¹.

c) Yönetim sistemleri karmaşık olmadığı için işletme kararlarının alınması çok daha hızlı olur⁴².

d) Kişisel inisiyatiflerin ortaya çıkmasında büyük rol oynadıkları gibi ayrıca istihdam ve eğitimdeki payları büyüktür. Küçük işletmeler, emeğin sermayeye yabancılaşmasını, bireyin topluma yabancılaşmasını önlemeye yardımcı olurlar⁴³.

e) Gelir kaynaklarının ve sanayicilerin ülke düzeyine yayılmalarını sağladıkları için dengeli bir orta sınıfın oluşumunu sağlarlar. Bununla birlikte, uzun dönemde büyük sanayi işletmelerinin girdilerinin ve ara mallarının üreticisi durumundadırlar⁴⁴.

³⁸ DİNÇER, Ömer, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.421.

³⁹ DİNÇER, Ömer, *a.g.e.*, s.421.

⁴⁰ ALPUGAN, Oktay, *a.g.e.* s.22.

⁴¹ ŞİMŞEK, Muhittin, *a.g.e.*, s. 47.

⁴² KALDIRIMCI, Nurettin, YILMAZ, Cengiz, "Küçük İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlarının Analizi", *Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları*, Cilt 13 Sayı 1, 1999, s.76.

⁴³ ALPUGAN, Oktay, *a.g.e.*, s. 17.

⁴⁴ ALPUGAN, Oktay, *a.g.e.*, s.16.

2.2.4. Küçük İşletmelerin Stratejik Zayıflıkları

Küçük işletmelerin en belirgin ortak özellikleri, üretim teknolojisinin yetersiz olması, pazarlama tekniklerine vakıf olmamaları ve finansman sıkıntısını en çok hisseden kesim olmaları, teknolojiye bağlı standardizasyon ve kalite sorunlarının yoğunluğu şeklinde sıralanabilir⁴⁵.

Küçük işletmelerin üstünlükleri yanında bazı zayıflıkları da bulunmaktadır⁴⁶;

a) Örgüt yapısından kaynaklanan yetersizliklerle karşılaşabilmektedir. Örgüt yapısının geleneksel oluşu ve modernleştirilememesi, yöneticilerin tek başlarına olması dolayısıyla yönetime ilişkin sorunları çözmek için danışmanlardan yoksun olması, yöneticilerin mevzuata ilişkin bilgilerinin sınırlı olması, verimli bir organizasyon yapısı olmadığı için verimlilik ölçme sisteminin olmayışı, kalifiye iş gücünden yoksun olmaları gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır⁴⁷.

Bu işletmelerin özellikleri arasında yer alan girişimci ile yöneticinin aynı kişi olması ve işletmede profesyonel bir yöneticinin bulunmaması, işletmenin geleceğini büyük ölçüde işletme sahibinin başarısına bağlı hale getirmektedir. Böyle bir işletme sahibinin başarısını ise temelde üç unsur belirlemektedir; kendi kişiliği, organize ettiği ve biçimlendirdiği işletme ve bir yandan kendi mal ve hizmetlerini sattığı diğer yandan da kendisine mal ve hizmet sağladığı çevredir. Bunlardan birindeki eksiklik işletmeyi tümüyle etkilemektedir⁴⁸.

b) Büyük ölçüde finansman sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Bu da bir taraftan işletmenin yapısından ve sahibinin tercihlerinden, diğer taraftan da işletme sahibinin finansal yönetim konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmamasından

⁴⁵ GÖKTAŞ, Abdülkadir, "KOBİ'lerin Rolü, Sorunları ve Bunları Dönük Destek Politikalarındaki Değişiklikler" *Yaklaşım Dergisi*, Sayı 104, Ağustos 2001, s.95.

⁴⁶ DİNÇER, Ömer, *a.g.e.*, s.422.

⁴⁷ ÖZGEN, Hüseyin, DOĞAN, Selen, *a.g.m.*, s.66.

⁴⁸ HOFFMAN, H. WERNER, SCHOLSER Roman, "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises- An Empirical Survey", *Pergamon, Long Range Planning* 34 2001, s. 364.

kaynaklanmaktadır⁴⁹. Yöneticiler mali açıdan yetersiz sermaye ile çalışmak zorunda kalmakta ve finansman kaynak ve yöntemleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmamakla birlikte sermaye piyasalarında fon sağlamak, göreceli olarak büyük işletmelere göre oldukça güçtür⁵⁰. Ayrıca, küçük işletmeler mevsimlere ve aylara göre değişik satış oranlarıyla karşılaşır. Bunun sonucu olarak da nakit giriş-çıkış dengesini kuramamalarına yol açmaktadır⁵¹. Bu işletmelerin gerçekleştirdikleri üretim miktarları büyük işletmelere göre çok daha düşük seviyede olduğu için yüksek fiyatla hammadde ve ara malı temin etmelerine sebep olmaktadır. Özellikle çalışma sermayesindeki yetersizlikler işletme sahiplerini yüksek fiyatla vadeli alımlar yapmaya zorlamakta ve dolayısıyla teminat şanslarını azaltmasının yanı sıra öz sermayenin yetersizliği nedeniyle teminat gösteremediği için borç temininde güçlük çekmelerine yol açmaktadır⁵².

c) Pazarlamadan kaynaklanan sorunlar yaşamaktadırlar. Bu işletmelerin etkin bir pazarlama politikası izleyememeleri, pazar oluşturmak amacıyla büyük tutarlı harcamalarda bulunmamaları, nitelikli pazarlama elemanlarının bulunamaması, ürünün üretici firma yerine diğer pazarlama firmaları dağıtım zorunluluğunun olması, hedef pazarların araştırılmaması ve değerlendirilememesi, satış geliştirme reklam ve promosyon çabalarının araştırılması ve planlanmasında yetersiz kalması, fiyat politikalarının etkin bir şekilde tespit edilememesi ve satış planlamasının yapılamamasından kaynaklanmaktadır⁵³.

Yukarıda küçük işletmelerin başarısızlık sebebi olarak vurgulanan noktaların her birinin bütünü ile yönetimindeki eksikliğin sonucu olduğu açıktır. Bunların her

⁴⁹ İLTER, H. Melih, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları", *İTO Yayınları* Yayın No:2001-19, İstanbul 2001, s. 21.

⁵⁰ ERDİNÇ, Erkan, "Türkiye'de Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmeleri", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul 1998, s. 6.

⁵¹ <http://ourworld.compuserve.com/homepages/emkohl/page 10. html>

⁵² DİNÇER, Ömer, *a.g.e*, s. 424.

⁵³ KIRIM Arman, "Aile Şirketlerinin Yönetimi" İstanbul 2001, *Sistem Yayıncılık*, s. 22.

biri, yönetim fonksiyonlarının ilgili işletme fonksiyonu çerçevesinde etkili şekilde yerine getirilememesinin sonuçlarıdır. Konu, sistem kavramı açısından ele alınırsa, sistemin herhangi bir parçasındaki aksaklık diğer parçaları ve sistemin bütünü olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin yöneticinin finansman konusundaki yanlış kararı üretim, pazarlama ve diğer faaliyetlerin başarısızlığına yol açabileceği gibi işletmenin temel amaçlarını da, yani karlılığı, devamlılığı ve topluma hizmeti de engelleyebilecektir⁵⁴.

Buraya kadar olan bilgilerin ışığında ekonominin dinamizmi olan küçük işletmelerin sanayi, ticaret ve hizmet sektöründeki tüm iş koşullarına olan etkilerini ve refah düzeyine katkıları ile endüstriyel yaşamın vazgeçilmez bir parçası olduğu ifade edilebilir. Bir hizmet sektörü olan turizm bünyesinde yer alan küçük konaklama işletmeleri de diğer küçük işletmelerle bir çok yönden benzer üstünlük ve zayıflık arz etmektedir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, küçük konaklama işletmeleri ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.2. Konaklama İşletmelerinin Önemi

Türkiye'nin ekonomik kalkınmasında bir hizmet sektörü olarak turizm; gittikçe artan bir önem ve ağırlık kazanmaktadır." İki binli yılların gelişmiş ve güçlü Türkiye'sinin hazırlanmasında turizm sektörü, sanayi sektörü ile birlikte stratejik bir rol üstlenmektedir⁵⁵. Bu sektör içerisindeki temel taşlardan birisi de konaklama işletmeleridir.

Hanlar, kervansaraylarla başlayan konaklama hizmetleri, ulaşım ve iletişim araçlarının gelişmesinin paralelinde, zamanımızda büyük değişikliğe uğramıştır. İlk yüzyıllarda insanların ticari amaçlarla gerçekleştirdikleri seyahatlerde konaklama gereksiniminin karşılanması için var olan konaklama işletmeleri, günümüzde seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını

⁵⁴ KALDIRIMCI, Nurettin, YILMAZ, Cengiz, *a.g.m.*, s. 75.

⁵⁵ KARAMAN, Sebahattin, "Konaklama İşletmelerinin Verimliliğinin İncelenmesi Balıkesir ve Yöresinde Uygulama Çalışması" Turizmde Seçme Makaleler 23, *Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını* No:36 İstanbul, s. 21.

yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları öne çıkan işletmelere dönüşmüştür⁵⁶.

Turizm işletmesi, geçici bir süre için yer değiştirme olayının seyahat ve konaklama gereksinimlerinin ve buna bağlı olarak diğer gereksinimlerin tatminini sağlayan mal ve/veya hizmetleri üreten ve bunları turistlere sunan ekonomik birimlerdir. Turizm işletmeleri denildiğinde, akla ilk gelen konaklama işletmeleridir⁵⁷.

Konaklama tesisleri, turizm sektörünün temeli olup müşteriye mal ve hizmet veren kuruluşlardır. Bu kuruluşlar her ülkede değişik görünümü olmakla birlikte amaçları aynı olup insanlara hizmet ederler. Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin ölçüsü, tesisin fiziki yapısına ve o tesiste çalışan personelin eğitim seviyesine bağlıdır⁵⁸.

Konaklama işletmeleri, gerçekte bir başka yerde ikamet eden yabancıların ilk planda geçici bir süre için konaklamalarına, ikinci planda yeme-içmelerine hizmet edecek tarzda işletilen, belirli standartlara sahip ticari kuruluşlardır⁵⁹.

2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nun 37. maddesinin A fıkrasının 2. bendi hükmü uyarınca çıkarılmış bulunan "Turizm Yatırım İşletmeleri Nitelikler" Yönetmeliğinin 67. maddesi oteli "Oteller, asıl fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulunduran tesislerdir." şeklinde tanımlanmaktadır⁶⁰.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere konaklama işletmeleri turizm sektörünün bel kemiği olup, büyük bir katma değer yaratan ekonomik birimlerdir. Bu sektör içerisinde konaklama işletmeleri geniş bir yelpazede hizmet vermektedir. Bu yelpazenin çeşitliliği gerek işletmelerin dahil olduğu ölçek bakımından gerekse sunulan mal ve/veya hizmetten kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada küçük ölçekte yer alan konaklama işletmelerinin yönetimi ve bu yönetimindeki kritik başarı faktörleri ele alınıp değerlendirilecektir.

⁵⁶ KOZAK, Nazmi, "Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamaları" *Turhan Kitabevi*, Ankara 1998, s. 2

⁵⁷ KARAMAN, Sebahattin, *a.g.m.*, s. 54.

⁵⁸ GÖKDENİZ, Ayhan, "Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi" *Turhan Kitabevi* Ankara, 1999, s. 3.

⁵⁹ BARUTÇUGİL, İsmet, "Turizm İşletmeciliği" *Uludağ Üniversitesi Basımevi*, Bursa 1984, s. 221

⁶⁰ AKTAŞ, Ahmet, s. 25.

2.3.1. Konaklama İşletmelerinin Genel Özellikleri

Konaklama işletmeleri; değişik nedenlerle ikametleri dışında olan kimselere öncelikli olarak, konaklama ve yeme-içme ihtiyaçlarını konukların beklentilerine göre karşılayan ekonomik ve sosyal işletmelerdir⁶¹. Bu işletmeler turizm sektörünün genel karakteristiğinden kaynaklanan nedenlerle diğer ticârî işletmelerden ve sanayi işletmelerinden farklılaşmaktadır.

Konaklama işletmelerinin genel özellikleri ise;

a) Konaklama İşletmeleri Zamana Duyarlıdır

Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetler gündüzdür. İşletmenin bir odasının 24 saat içerisinde satılması gerekir. Oda satışları gecelerle sınırlıdır. O gece satılmayan oda, işletme için bir mâli kayıptır. Bu nedenle konaklama hizmetinin stoklanma özelliği yoktur⁶².

b) Konaklama İşletmeleri Emek-Yoğun İşletmelerdir

İnsan gücüne dayanırlar. Konaklama işletmelerinde otomasyon ve mekanizasyonun kullanabileceği alanlar oldukça sınırlıdır. Diğer yandan, bu tür işletmelerin temel üretimi hizmettir. Diğer bir ifadeyle, bir dizi hizmet emek-yoğun biçimde üretilerek tüketime sunulur. Bu hizmetin üretime sunulması ise yeterli bilgi ve beceri ile donatılmış kalifiye elemanlar gerektirir⁶³.

c) Konaklama İşletmesi Ürünlerinin Soyut Olma Özelliği

Ürünlerinin birinci özelliği, bir mal olmaktan öte, soyut bir hizmet olmasıdır. Ürünün soyut bir hizmet olması, pazarlaması açısından bazı sorunları beraberinde

⁶¹ ŞENER, Burhan, "Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon" *Detay Yayıncılık*, Ankara 2001, s. 14.

⁶² GÖKDENİZ, Ayhan, *a.g.e.*, s. 8.

⁶³ YILMAZ, Yaşar, YILMAZ, Betül, "Konaklam İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi" *İnce Ofset*, Balıkesir 1989, s. 9.

getirir. Potansiyel müşteri, hizmetleri satın almadan önce görme ya da kontrol etme imkânına sahip değildir⁶⁴.

d) Konaklama İşletmelerinde Bölümler ve Çalışanlar Arasında Yakın İşbirliği ve Yardımlaşmayı Gerektirir

Konaklama hizmetleri ekip çalışmasını gerektirir. Konaklama tesislerinde mal ve hizmetlerin üretiminden tüketimine kadar ki tüm safhalarda personelin sıkı bir işbirliği ve dayanışma içinde olması gerekir. Zira, herhangi bir departmanda meydana gelebilecek bir aksaklık, herhangi bir personelin olumsuz davranışı veya başarısızlığı nedeniyle müşteri üzerinde yaratılacak kötü bir imaj, tüm işletmeye mal edilecektir. Yani, müşteri için aksaklığın nedeni değil, sonucu önemlidir. Bu tür istenmeyen bir sonuçla karşılaşmamak da ancak iyi bir ekip çalışması ile mümkün olur⁶⁵. Bu nedenle oteli birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal bir işletme olarak tanımlamak mümkündür.

e) Konaklama İşletmelerinde İşletmecilik Müşteri ve Çalışan Arasında Yoğun Etkileşim Esasına Dayanır

Hizmet endüstrisinde hizmeti veren ile hizmetten yararlanan arasındaki etkileşim esastır. Hizmet endüstrisi dışındaki endüstrilerde müşteri yapılışına bir katkısı olmaksızın veya nasıl yapıldığını görmediği bir malı satın aldığı anda kalite kontrolü kolaydır, müşteriyi tatmin etmeyen mal piyasadan çekilir. Ancak hizmet endüstrisinde müşteriye karşı kaba bir davranışı yöneticinin piyasadan çekebilmesi olanak dışıdır.

⁶⁴ ÖZTEKİN, Hikmet, İLHAN, İbrahim, "Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması" *Anatolia*, Eylül 1994, s. 15

⁶⁵ YILMAZ, Yaşar, YILMAZ, Betül, *a.g.e.* s. 9.

f) Konaklama İşletmeleri Ekonomik ve Politik Dalgalanmalara

Hassastırlar

Ulusal ve uluslararası ekonomik ve politik dalgalanmalardan çok çabuk etkilenirler. Turizm sektörüne olan talep çok esnekler. Çeşitli nedenlerle tüketici tercihleri başka alanlara veya başka ülkelere kolayca kayabilmektedir⁶⁶. Bu da risk faktörünün artmasına neden olmaktadır. Çünkü talep, önceden kesin bir şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğu için ve konaklama işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörünü yükseltmektedir⁶⁷.

g) Konaklama İşletmeciliği Dinamiktir

Teknolojisiyle ve yönetim anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Bu bakımdan konaklama işletmeleri, gelen konuklara teknik donanımıyla ve hizmet sunumuyla asgari konforu sağlayabilmelidir⁶⁸.

Yukarıda ifade edilen genel özelliklerin yanı sıra konaklama işletmeleri aşağıdaki noktalarda da benzerlik göstermektedir;

- Konaklama işletmelerinin doluluk oranı arttıkça, maliyetlerin belirli bir sınıra kadar indirilmesi ve işletme için optimum kapasiteden faydalanma olanağı vardır⁶⁹.
- Yatırım ve işletme aşamasında büyük ölçüde sabit sermayeye ihtiyaç duyarlar⁷⁰.

Odabaşı yukarıda ifade edilen özelliklere ek olarak konaklama işletmeleri ilgili sorunları belirtmiştir⁷¹:

⁶⁶ ÖZGEN, Hüseyin, TANER, Bahar, "Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi" *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını 1993/1 s. 64.

⁶⁷ GÖKDENİZ, Ayhan, *a.g.e.* s. 9.

⁶⁸ ŞENER Burhan; *a.g.e.*, s.15.

⁶⁹ OKUMUŞ, Fevzi, "Otel İşletmelerinde Uygulanan Yönetim Teori ve Tekniklerine Bir Bakış", *Anatolia*, Yıl6 Sayı 1, Mart 1995, s. 74.

⁷⁰ ODABAŞI, Yavuz, "Kapodokya Bölgesindeki Turizm Yapısında Beklenen Değişmeler ve Sorunlar (1985-1990); Küçük Turizm İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, N. Gürol'a armağan, Temmuz 1995, Sayı 7, s. 164 .

- Konaklama işletmesi, sosyo-kültürel ve sosyo-psikolojik gereksinimleri karşılar.
- Konaklama işletmesi, güneş deniz gibi doğal verilerle birlikte sosyal ve kültürel verilerin de gelir getirici olarak kullanıldığı işletmelerdir.
- Konaklama işletmesi, girdileri diğer işletmelere kıyasla çok az iken elde edilen çıktılar çok fazladır.
- Konaklama işletmesi, belirli bir emek miktarı ile en yüksek kazanç düzeyine ulaşabilen işletmelerdir.
- Konaklama işletmesinin mal ve hizmetleri birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olduklarından, işletmelerin başarısı diğer turizm işletmelerin başarısına bağlıdır.

2.3.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmelerinin ölçek ve sunulan hizmet açısından geniş bir yelpazede turizm endüstrisi içinde yer aldığına daha önce değinilmiştir.

Turizm ve seyahat endüstrisinin temel unsurlarından biri olarak konaklama endüstrisi bölüm ve çeşit fazlalığına sahip bir endüstridir. Bu nedenle, konaklama endüstrisinin yapısını kesin hatlarıyla belirlemek mümkün olmamaktadır⁷². Bu da tıpkı konaklama işletmelerinin tanımlanmasında olduğu gibi sınıflandırılmasında da görüş birliğini engellemektedir. İster yasal sebeplerle isterse iş faaliyetlerinin incelenmesi amacıyla olsun sınıflandırmada bir görüş birliğine varılamamıştır. Ayrıca, uzmanlar tarafından kategorilere ayırma, sınıflandırma ve derecelendirme terimleri sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Halbuki bu terimler, konaklama işletmelerinin farklı özelliklerini tanımlamak içindir. Bu terimlerden kategorilere ayırma; oteller, moteller ve misafirhaneler gibi konaklama tiplerine ayrılmasını ifade eder. Sınıflandırma, konaklama işletmelerinin özel banyolu oda sayısı gibi belirgin fiziksel niteliklere göre ayrılmasını ifade eder. Derecelendirme ise, konaklama

⁷¹ YILMAZ, Yaşar, Yılmaz, Betül, *a.g.e.*, s.10

⁷² FOSTER, Douglas, "Travel and Tourism Management", *The Academy of Management, Executive*; August 1991.

biriminin çalıştırdığı personel sayısı, restoranındaki menünün çeşidi gibi sunulan hizmetlere göre ayrımını ifade eder⁷³.

Konaklama işletmeleri genel kabul gören ayrıma göre “geleneksel konaklama işletmeleri” ve “tamamlayıcı konaklama işletmeleri” olarak ikiye ayrılmaktadır. Geleneksel konaklama işletmeleri ile oteller, tamamlayıcı konaklama işletmeleri ile motel ya da pansiyon gibi otelin dışındaki diğer konaklama işletmeleri kastedilmektedir⁷⁴. Konaklama işletmelerini sınıflandırma önemli fakat güç bir iştir. Sınıflandırmada temel hususlar binanın özelliği, dekoru, araç ve gereçleri, hizmet standardı, müşteriye sunduğu rahatlık ve işletmecilik anlayışıdır⁷⁵.

Konaklama işletmelerinin tipleri çok çeşitlidir. Bunların sınıflandırılması kuruluş yeri, fiyat seviyesi hizmet biçimi, yasalar gibi bir çok kriterlere göre yapılabilir⁷⁶. Ayrıca, konaklama birimlerinin sınıflandırılmasının arzdan farklı olarak bir diğer yanı da taleptir. Turistlerin seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, konaklama işletmelerinden beklentileri, gelir düzeyleri, zevk ve tercihleri birbirinden farklı olduğundan konaklama işletmeleri de bu eğilimlere uyum sağlamak için farklı uygulamalara girmişlerdir.

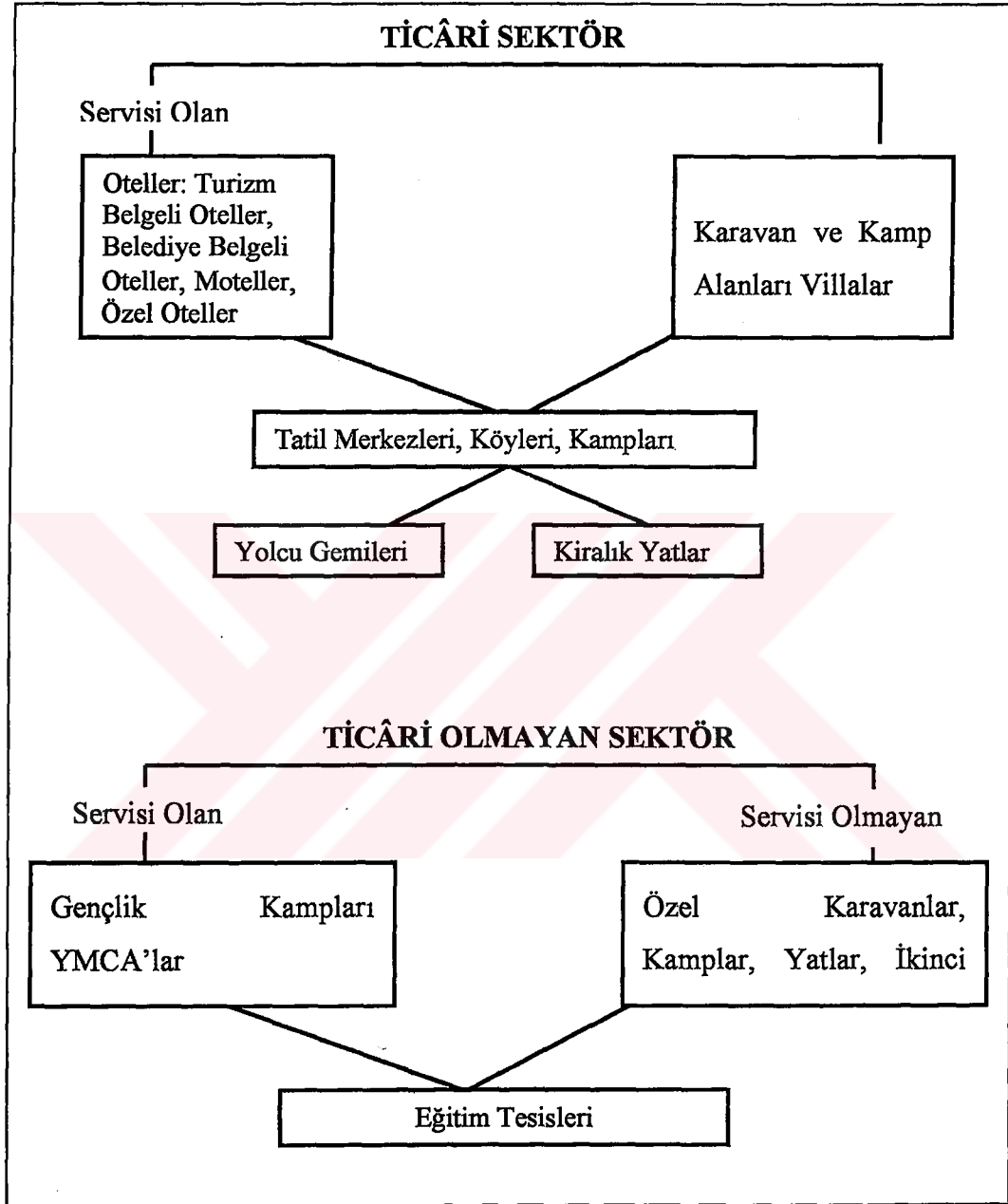
⁷³ AKTAŞ, Ahmet, “Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi” *Ofset Reprint*, Ankara 1989 s. 18.

⁷⁴ ÖZTEKİN, Hikmet, İLHAN, İbrahim, *a.g.m*; s. 13.

⁷⁵ ROUSELLE, John r. ; “Chain Operations in Hospitality Industry “ Introduction to Hotel Restaurant Management” *A book of Readings, Third Edition, Kendall Hunt Publishing Company Dubuque*, 1981, s. 42.

⁷⁶ LATTIN, Gerald W.; “The Lodging and Food Service Industry” *Educational Institute of the American Hotel and Motel Association*, Michigan 1985, s. 71.

Aşağıda Şekil 1'de konaklama endüstrisinin yapısı görülmektedir⁷⁷.



Şekil 1. Konaklama Endüstrisinin Yapısı

Kaynak ÖZTEKİN, Hikmet, İLHAN, İbrahim, "Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması", Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Eylül 1994, Yıl:5 Sayı:8, s.14.

⁷⁷ ÖZTEKİN, Hikmet, İLHAN, İbrahim, *a.g.m.*, s. 14.

Bunun yanı sıra konaklama işletmelerinin “Büyükliklerine Göre” de sınıflandırıldığı görülmektedir. Büyükliklerine göre (oda sayısı) yapılan sınıflandırmada :

- 25 veya daha az odaya sahip olan çok küçük oteller,
- 25-99 odaya sahip olan küçük oteller,
- 100-299 odaya sahip olan orta büyüklükte konaklama işletmeleri,
- 300 veya daha fazla odaya sahip olan büyük konaklama işletmeleri,

Büyükliklerine göre konaklama işletmelerini sınıflandırmada değişik kriterler kullanılmaktadır. Bunlar⁷⁸;

- Konaklama işletmesinde sermayesinin miktarı
- Konaklama işletmesinde istihdam edilen işçi sayısı veya belirli bir dönemde işletme personeline ödenen ücret ve maaş toplamı
- Belirli bir dönemde satış geliri
- Yatak sayısı
- Oda sayısı
- Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla, konferans ve lokanta salonlarının kapladığı alan (m2 olarak)
- Konaklama işletmesi eklentilerinden olup seyahat acentalarına, kuaförlere ve satış mağazası olarak kiralanılan yerlerin kapladığı alan (m2 olarak)

2.3.3. Türkiye’de Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Türkiye’de konaklama işletmelerinin sınıflandırılması ve niteliklerinin belirlenmesi Turizm Bakanlığı tarafından yayınlanan yönetmeliklerle düzenlenmiştir⁷⁹. 6086 sayılı Turizm Endüstrisi Teşvik Kanununun 2. maddesine göre Turizm ve Tanıtma Bakanlığı Turizm Danışma Kurulu tarafından

⁷⁸ MAVİŞ, Fermani; “Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar” *Anadolu Üniversitesi Yayınları* No:843; Eskişehir 1997, s. 58.

⁷⁹ MAVİŞ, Fermani; *a.g.e.*, s. 59.

hazırlanan ve 15.2.1965 günlü ve 6/4355 sayılı “Turizm Müesseselerine Ait Vasıflar Yönetmeliği’nin 1. maddesinde konaklama işletmelerinin Turizm Müessesesi İşletme Belgesini nasıl olmaları gerektiği ve turistik işletmelerin sınıflandırılması yer almaktadır. Yine, aynı yönetmeliğin 19. maddesinde şu şekilde bir sınıflandırma yapmıştır⁸⁰;

- Bir yıldızlı oteller
- İki yıldızlı oteller
- Üç yıldızlı oteller
- Dört yıldızlı oteller
- Beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmıştır.

Yukarıda ifade edilen işletme belgeli konaklama işletmelerinin haricinde işletme belgesiz konaklama işletmeleri de mevcuttur. Bu grupta yer alan konaklama işletmeleri yerel yönetimlerin tespit ettiği normlara göre sınıflandırılır. Denetimleri yerel yönetimler tarafından yapılır, fiyatlarını da aynı şekilde belediyeler tespit eder. Bu işletmelerin sınıflandırılması genellikle⁸¹;

- Birinci Sınıf Oteller
- İkinci sınıf Oteller
- Üçüncü Sınıf Oteller

2.4. Küçük Konaklama İşletmeleri

2.4.1. Kavram

Konaklama işletmeleri ölçek ve sunulan hizmet açısından geniş bir yelpazede turizm endüstrisi içerisinde yer almaktadır. Konaklama ürünü, turizm ve seyahat endüstrisinin temel unsurlarından biri olarak, bu endüstri içindeki diğer sektörlerden belki de en çok bölüm ve çeşit fazlalığı olanıdır⁸².

⁸⁰ ŞENER, Burhan, *a.g.e*, s. 23.

⁸¹ ŞENER, Burhan; *a.g.e*, s. 24.

⁸² ÖZTEKİN, Hikmet, İLHANİ İbrahim; *a.g.m*, s.12.

Konaklama işletmelerinin ölçek olarak belirlenmesi ister yatırım tutarına, satış hasılatına, oda veya yatak sayısına ya da çalışan sayısı gibi kriterlere isterse başka kriterlere göre ölçülsün dünya pazarlarında konaklama işletmelerinin ölçeğine bakıldığında büyük bir kısmının küçük konaklama işletmelerinden oluştuğu görülmektedir⁸³.

Konuya açıklık getirmesi açısından A.B. Araştırma Komisyonu tarafından yürütülen araştırmanın sonuçlarına göre; A.B.' deki tüm KOBİ'lerin %74'ü turizm sektöründe faaliyet göstermekte, turizm sektöründeki işletmelerin %99'u ise KOBİ niteliğini taşımaktadır⁸⁴.

Küçük konaklama işletmeleri çoğunlukla 1-99 oda kapasiteli ve bunun iki katı yatağı kapsayan konaklama işletmeleridir⁸⁵. Bir başka tanımda, küçük konaklama işletmesi, işletmenin günlük yönetimi içerisinde sahibinin kişisel ilgisi ile yönetilen kuruluş olarak ifade edilmektedir⁸⁶. Konaklama endüstrisindeki küçük firmaların literatürde nasıl tanımlandığına bakıldığında, bir görüş birliğinin olmadığı görülmektedir. Bazı yorumcular nicelik kriterini (çalışanların sayısı gibi) benimserken, bazıları nitelik ve kalite yaklaşımlarını tercih etmektedirler⁸⁷.

Küçük konaklama işletmelerinin büyüklüğü, pazarın ve rekabetin derecesi ile sınırlıdır. Ayrıca uygun bir konaklama işletmesi için büyüklük, diğer bazı endüstrilerde olduğu gibi zorunlu değildir. Çoğu konaklama işletmeleri, birden fazla ürün sunarlar ve bunu çeşitli kombinasyonlar içinde yaparlar. Dolayısıyla küçük bir konaklama işletmesini, belirli bir oda ve yatak sayısına bağlı kalarak tanımlamak yetersiz olacaktır. Bu şekilde ifade edilen küçük konaklama işletmesi, genellikle ona yatırılan minimum sermayeden daha fazlasına sahiptir; aile dışında eleman çalıştırır ve girişimcileri tarafından bir iş olarak algılanır. Bu tanımlama, bu çalışmada tartışılan küçük konaklama işletmesini, örneğin bir tatil

⁸³ GLANCEY, Keith, PETTIGREW, Malcolm, "Entrepreneurship in the Small Hotel Sector", *International Journal of Contemporary Hospitality Management* vol9/1, 1997, s. 23.

⁸⁴ AYKIN, Sibel, Mehter, "Turizm KOBİ'leri ve Avrupa Birliği'nin Turizm Sektörüne Yönelik Yol Haritası"; *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*; Yıl: 12; Türkçe Güz, 2001, s.75.

⁸⁵ ŞENER, Burhan, *a.g.e*, s. 205.

⁸⁶ LEE-ROSS Darren, JOHNS Nick; "Yield Management in Hospitality Smess"; *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol:9/2, 1997, s.205.

⁸⁷ MORRISON, Alison, THOMAS, Rhodri, "The Future of Small Firms in the Hospitality Industry"; *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 11/4, 1999, s. 149.

konaklaması sağlayan özel bir ev veya birkaç odaya sahip yatak ve kahvaltı veren bir pansiyondan ayırır⁸⁸.

Bu bilgilerin ışığında bu çalışmaya dahil edilecek olan küçük konaklama işletmelerin 2000 yılında 22101 nolu Resmi Gazetede yayınlanan “Turizm Yatırımları ve Nitelikleri Yönetmeliği”ne göre söz konusu yatırımların sahip olması gereken genel nitelikler aşağıdaki gibidir⁸⁹;

- Otel kapasitesine uygun düzenlenmiş resepsiyon, bekleme yerini kapsayan, telefon hizmetinin de verildiği lobi ve vestiyerden oluşan bir kabul holü
- Kahvaltı ofisi ve bağlantılı kahvaltılı salonu
- Kent içinde oda sayısının %30’u kent dışında %50’si oranında oturma imkanı sağlayan oturma salonu
- Yönetim odası
- Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasiteli ile orantılı müşteri asansörü
- Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan nitelikli malzeme
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap
- Odalarda telefon hizmeti
- Oda sayısının %25’ine hizmet verebilecek sayıda kasa gibi müşteriye emanet hizmeti verilen düzenleme
- Oturma salonu veya bağımsız bölümlerde bar düzenlemesi
- İklim koşullarına göre genel mahallerde ve/veya odalarda klima
- Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap
- Banyolarda saç kurutma makinası

⁸⁸ MEDLİK, S, çev. MET Ömer I.; “Otel İşletmeciliği” *Uludağ Üniversitesi Vakfı Yayın No:14 Bursa 1997*, s. 176.

⁸⁹ Kozak, Nazmi, KOZAK, Meryem, AKOĞLAN, KOZAK, Metin; “Genel Turizm İlkeler-Kavramlar” *Turhan Kitabevi, Ankara 2000*, s. 55-58.

- Yatak odalarında TV
- Çamaşır yıkama ve ütöleme hizmeti
- İkinci sınıf lokanta veya kafeterya

2.4.2. Küçük Konaklama İşletmelerinin Örgütsel Yapısı

Yakın bir geçmişe kadar küçük konaklama işletmeleri, yönetim bilimciler tarafından, büyük konaklama işletmelerinin organizasyonlarının minyatürleştirilmiş versiyonları olarak görülmekteydi⁹⁰. Oysa, büyük konaklama işletmeleri ile küçük konaklama işletmeleri bir çok yönden farklılaşmaktadır. Büyük konaklama işletmelerinde girişimci ve yönetici kavramları ayrı olarak icra edilmektedir⁹¹.

Bu ayrımı S.Medlik şöyle ifade etmektedir⁹²; Büyük konaklama işletmelerinde işletmenin sahibi pay sahipleridir; onlar tepe yönetimini yöneticilere devrederler. Tepe yönetimi de işletmenin günlük yönetimini departman yöneticilerine devreder. İşletme, içinde çalışanların az veya çok ayrı görevler yaptığı ve komuta (hat) yöneticilerinin uzmanlar gibi çalışabildiği departmanlara bölünmüştür. Küçük konaklama işletmelerinde girişimci, sadece sahiplik değil, aynı zamanda tepe yönetimi ile operasyonel fonksiyonlarını bir kişide birleştiren bir girişimcidir.

Kısaca, işletme mülkiyetinin hukuki şekli ne olursa olsun, işletme sahibi yatırımı yapan, finansmanı sağlayan, amaç ve politikalar konusunda karar veren, planlama, yönetim, örgütleme, insan kaynakları yönetimi ve denetlemeyi üstlenen kişidir⁹³. Yöneticinin ikinci temel görevi, belirlenen amaçlara nasıl

⁹⁰ LAFFERTY, George, FOSSEN, Anthony; "Integrating the Tourism Industry: Problems and Strategies", *Tourism Management*, vol 22. 11-9 2001, s.17.

⁹¹ WANHILL, Stephen, "Small and Medium Tourism Enterprises" *Annals of Tourism Research*, vol.27, No:1, 2000, s. 141.

⁹² MEDLİK, S. Çev., MET Ömer İ; "Otel İşletmeciliği", *Uludağ Üniversitesi Vakfı Yayın No:14*, Bursa 1997, s. 179.

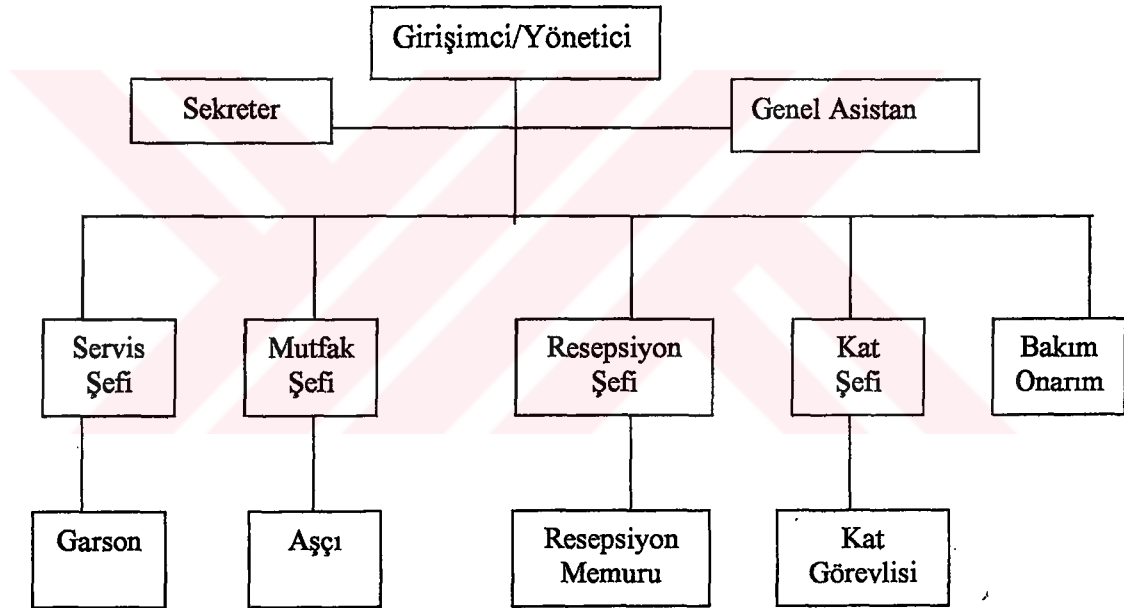
⁹³ ŞENER, Burhan, *a.g.e*, s. 202.

ulaşılabileceğini kararlaştırmak ve bunun için gerekli insan gücü, araçları ve imkanları, uygun miktar ve niteliklerde bir araya getirmektir⁹⁴.

Küçük konaklama işletmelerinde girişimci/yönetici, bazı konularda dışarıdan teknik ve danışmanlık hizmetleri alabilmektedir. Genellikle muhasebe, mimarlık ve tasarım, hukuk, teçhizatın bakımı ve servisler, satış arttırma, hizmet tedariki gibi konularda almaktadır⁹⁵. Küçük konaklama işletmelerinde örgütlenme ve personel açısından iki önemli özellik bulunmaktadır⁹⁶.

-Sınırlı sayıda bölüm

-Yakın Denetim Fonksiyonu



Şekil.2. Küçük Bir Konaklama İşletmesinin Organizasyon Şeması

Kaynak: MEDLİK, S, çev. MET Ömer l., "Otel İşletmeciliği", Uludağ Üniversitesi Vakfı Yayın No: 14, Bursa 1997,s.180.

⁹⁴ BATMAN, Orhan; "Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu", *Değişim Yayınları*, Adapazarı 1999, s.69.

⁹⁵ CARLSEN, Jack, GETS, Don, "Relatively Speaking: Business Goals and Operations Issues for Rural, Family.Ourned/Operated Tourism and Hospitally Business", *International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research*, vol. 6 No:5, 2000, s. 280.

⁹⁶ ŞENER, Burhan, a.g.e, s. 206.

Şekil.2.'de genel olarak bir konaklama işletmesine ait organizasyon şeması gösterilmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi, küçük konaklama işletmelerinde bir girişimci/yönetici ve bunun en yakın yardımcısı olarak genel asistan/yardımcı görev yapmaktadır. Diğer bölüm şeflerinin bölüm bazında geniş sorumlulukları bulunmaktadır⁹⁷. İşletmeyi kuran, karı amaçlayan ve riski üzerine alan girişimci, yönetim görevlerini de üstlenmektedir⁹⁸. Yönetici/girişimci çoğunlukla muhasebe ve banka işlemlerinden, satın alma ve stok denetimi, satış artırma gibi işlevleri yerine getirmektedir⁹⁹. Genel yardımcı/asistan ise konaklama işletmesinin yönetiminde girişimcinin en büyük yardımcısı olmakla birlikte yönetim ve işleyiş konusunda doğrudan doğruya otoritesi ve yetkisi bulunmamaktadır.

Çalışanlar genellikle çeşitli görevleri bir arada yürütürler. Örneğin; resepsiyon görevlisi, misafirlerin kayıt edilmesi, hesaplarının düzenlenmesi ve faturalarının çıkarılmasının yanı sıra sekreterlik gibi çeşitli görevleri üstlenirken, yiyecek-içecek bölümünde çalışan garsonlar, belirli saatlerde restoranda belirli saatlerde bar veya kat hizmetleri bölümünde bile çalışabilmektedir.

Burada kısaca değinilen küçük konaklama işletmelerinin organizasyonel yapısı ve özellikleri, bundan sonraki bölümlerde daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.4.3. Küçük Konaklama İşletmelerinin Stratejik Üstünlükleri

İşletme ölçeğinin büyümesi ile birlikte bazı “ölçek ekonomileri” ortaya çıkmakta ve büyük işletmeler açısından önemli bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. Bu birçok sanayi kolu için genellikle doğrudur. Gerçekte küçük işletmelerin de kendilerine özgü olan bazı avantajları bulunmakla birlikte küçük işletmelerin bu avantajlarının fark edilmesi oldukça zordur. Fakat ekonomide bazı sektörler vardır ki, bu sektörlerde küçük işletmelerin sahip oldukları avantajlar da oldukça önemli

⁹⁷ ŞENER, Burhan, *a.g.e*, s. 206.

⁹⁸ KOZAK, Nazmi, v.d; “Otel İşletmeciliği Kavramlar- Uygulamalar” *Turhan Kitabevi*; Ankara, 1998, s. 20.

⁹⁹ BARURÇUGİL, İsmet, *a.g.e*; s. 90.

olabilmektedir. Küçük işletmelerin büyük işletmeler karşısında önemli bazı avantajlara sahip olabildiği sektörlerden birisi de konaklama sektörüdür¹⁰⁰.

Küçük konaklama işletmelerinin avantajlarını şu şekilde özetlemek mümkündür¹⁰¹;

a) Küçük konaklama işletmelerinin bir çoğu aile işletmesidir. Bu nedenle, işletme yönetiminin organizasyonu ile ilgili biçimsel prensiplere bu işletmelerde fazla gereksinim duyulmamakta, organizasyon yalnızca belirli bir hizmet kültürüne dayanmaktadır. Böylece, bu tip işletmelerin yönetimleri de daha kolay olmakta ve işletme değişen şartlara daha hızlı uyum sağlayabilmektedir.

b) Büyük konaklama işletmelerin her yerde kurulamamasına karşılık, küçük işletmeleri kuruluş yeri seçiminde daha fazla esnekliğe sahiptirler. Konaklama sektöründeki büyük işletmeleri temsil eden zincir firmalar mevsimlik hareketlere, mevcut koşullardaki değişmelere kısa zamanda uyum sağlayamadıkları için bu tür riskleri baştan itibaren minimumda tutmaya çalışırlar. Bunun içinde tesislerine kuruluş yeri seçerken talebi nispeten daha istikrarlı olan müşteri tiplerinin yoğun olarak bulunduğu yerleri daha çok tercih ederler. Bu yerler ise nüfus yoğunluğu fazla olan yöreler ya da büyük şehirlerdir. Oysa, küçük konaklama işletmeleri talepteki dalgalanmaların üstesinden daha kolay gelebildikleri için kuruluş yeri seçiminde daha esnektirler. Hatta bunlar müşteri bulma sorununu çözümlenebilir açılarından doğal bir halkla ilişkiler yeteneğine sahiptirler. Genellikle kitle haberleşme araçları kullanılarak yürütülen sistematik pazarlama faaliyetlerine güçleri yetmese bile:” iç pazarlama tekniği” adı da verilen “müşteriyi ağızla davet etme” yöntemini rahatlıkla kullanabilmektedirler.

c) Küçük konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin çalışma saatleri çok uzun, ücretleri ise çok düşük olabildiği için personel maliyetleri düşük olmaktadır.

¹⁰⁰ GÜRBÜZ, Ali Kemal; “Konaklama Sektörünün İşletme Ölçeği Yönünden Özellikleri ve Turizm Politikası Açısından Değerlendirme” *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi*, Bursa 1992, s. 91.

¹⁰¹ GÜRBÜZ, Ali Kemal; *a.g.t.*, s. 92.

d) Çalışanların önemli bir kısmının işletmenin sahiplerinden ya da sahiplerinin yakınlarından oluşması verimliliği arttıran bir faktör olmaktadır. Personel işletme sahipleri ya da bunların yakınları olmasa dahi aralarındaki kişisel iletişim verimliliği tetiklemektedir. Bunun yanı sıra, küçük konaklama işletmelerinde işçi-iş veren sorunlarına daha az rastlanmaktadır.

e) Sahip ve yöneticileri personeli çok yönlü olmaya teşvik ederler. Bir otelin mutfağında çalışanlar zaman zaman restoranında da çalışırlar. Böylece işletmenin departmanları arasındaki yapıcı olmayan rekabet ve anlaşmazlıklar azalmaktadır.

f) Yarım gün işçi çalıştırılması gibi imkanlara büyük işletmelerden daha fazla sahiptirler. Mevsimlik personel yoğun sezon dışında başka işletmelerde çalıştırılabilir. Böylece personel değişim hızı da düşük olur

g) Konaklama işletmesinde daha sıcak bir ortam bulmak isteyen ya da kendilerini müşteriden ziyade bir misafir gibi hissetmek isteyen turistler için küçük konaklama işletmeleri idealdir. Ayrıca müşterilerin bazı özel arzularını yerine getirme konusunda büyük işletmelere göre daha çok esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik nedeniyle talep dalgalanmalarından değişen ekonomik ve politik koşullardan daha az etkilenirler.

h) Daha az sayıda iş gören gerektirdiğinden bu işletmelerde yönetim, iletişim, örgütlenme ile iş görenler arasında uyum, işbirliği ve sosyal yakınlık kolaylıkla sağlanabilir. Yönetici tarzı ve anlayışı ile çalışanların kendisine kişisel bağlılığını sağlayabilir¹⁰².

I) Herşeyden önce büyük finansman sorunu çıkarmadığından girişken, dinamik ve yetenekli kişileri turizm alanına çekmektedir¹⁰³.

i) Küçük konaklama işletmeleri pazarlarına daha az bir biçimsellikte yaklaşırlar. Müşteriyle olan yakın ilişkilerine dayanan bilgileriyle müşteri gereksinimlerini belirlemede sezgileri ön plandadır. Hizmetlerini müşterilerinin

¹⁰² BARUTÇUGİL, İsmet, *a.g.e.*, s. 78.

¹⁰³ BARUTÇUGİL, İsmet, *a.g.e.*, s. 79.

bilinen tercihlerine, kişisel tavsiyelerine ve tekrarlanan ziyaretlere dayandırılırlar¹⁰⁴.

2.4.4. Küçük Konaklama İşletmelerinin Stratejik Zayıflıkları

Küçük konaklama işletmelerinin bir önceki bölümde ifade edilen avantajlarının yanında dezavantajları da vardır. Bunlar¹⁰⁵;

a) Kendi nakit akışından ve dışsal kaynaklardan dolayı sınırlı yatırım sermayesi toplayabildiği için genişleme alanı sınırlıdır. Onların kaynakları işin geliştirilmesine ancak sınırlı ölçüde izin verir ve çoğunlukla gruplardan ziyade bireysel satışlara dayanmak zorundadırlar.

b) Küçük konaklama işletmeleri pazarda küçük bir alıcıyı temsil ederler ve çok büyük miktarda alım yapamazlar.

c) Yönetim becerilerinin eksikliğini duyabilir, uzmanları çalıştırmaya gücü yetmez ve personeli için sınırlı mesleki gelecek sunabilirler.

d) İş hacmi, faaliyetlerinde yüksek derecede etkinlik sağlamak için çok küçüktür ve ürünlerinin sınırlı çeşidi, dış baskılara karşı onu kolayca etkilebilir yapar.

e) Küçük konaklama işletmelerinin aile bireyleri tarafından yönetilip işletilmeleri nedeniyle yönetim teori ve tekniklerin uygulanması daha zor ve yavaş olmaktadır¹⁰⁶.

f) Geleneklere bağlılık ve tutuculuk nedeniyle modern yönetim ve pazarlama tekniklerinden yararlanamazlar¹⁰⁷.

g) Lükse ve eğlenceye önem veren müşteri tercihlerine cevap veremezler¹⁰⁸.

¹⁰⁴ AKTAŞ, Ahmet; "Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi ", *Azım Matbaası*, Antalya 2002, s. 43

¹⁰⁵ S. Medlik, *a.g.e*, s. 186.

¹⁰⁶ OKUMUŞ, Fevzi, *a.g.m*, s. 73.

¹⁰⁷ BARUTÇUGİL, İsmet, *a.g.e*, s. 89.

¹⁰⁸ GÜRBÜZ, Ali Kemal, *a.g.t*, s. 97.

h) Sermaye ya da kredi temininde güçlüklerle karşı karşıyadırlar¹⁰⁹.

i) Büyük konaklama işletmelerin reklam, fiyat ve hizmetler yoluyla yaptıkları rekabet karşısında güçsüz kalırlar¹¹⁰.

2.4.5. Küçük Konaklama İşletmelerinin Yönetiminde Kritik Başarı

Faktörleri

2.4.5.1. Kritik Başarı Faktörleri Kavramı

Günümüz ekonomik şartları içerisinde var olma çabasını gösteren işletmelerin kısa ve uzun dönemli amaçlarına ulaşabilmeleri için kritik başarı faktörlerini belirlemeleri ve şirket kabiliyet ve yeteneklerini bu yönde geliştirmeleri gerekmektedir.

Temel olarak kritik başarı faktörleri işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için iç ve dış çevresinden kaynaklanan faktörlerdir¹¹¹. Bu nedenle, işletme verimliliğinde yüksek performans sağlayabilmek için işletmeye özel ve değişim gerektiren yönetsel faktörlerdir.

Yönetim başarısı adına kritik başarı faktörlerinin kullanılması üzerine ilk araştırma 1960'lı yılların başlarında Daniel tarafından olmuştur. Daniel, kritik başarı faktörlerini kazançlılık ölçümü açısından değerlendirirken Anthony ve Deaden, kritik başarı faktörlerini yönetim kontrol sisteminin kazançlılığına etki eden anahtar değişkenler olarak tanımlamışlardır¹¹².

Rockart'a göre ise kritik başarı faktörleri, örgüt için başarılı rekabetçi performans sağlayacak anahtar alanlardır¹¹³. Hofer ve Schendel ise kavramı, bir endüstrideki çeşitli firmaların tam rekabetçi pozisyonların önemli derecede

¹⁰⁹ GÜRBÜZ, Ali, Kemal, *a.g.t.*, s. 94.

¹¹⁰ AKTAŞ, Ahmet, *a.g.e.*, s. 43.

¹¹¹ BROTHERTEN, Bob, SHAW, Jane; *a.g.m.*; s. 26.

¹¹² ROCKART, John f; "Chief Executives Deine Their Own Data Needs" *Harvard Business Review*, March April 1979, s. 82.

¹¹³ Hofer, Charles w, SCHENDEL, Dan E; "Strategy Formulation Analytical Implemental" *Business Publications Inc*; Texas, 1980, s. 78.

belirleyen, kararlarına etki edebilen yönetim değişkenleridir şeklinde ifade etmişlerdir.¹¹⁴

Kritik başarı faktörleri aynı endüstri dalı içerisinde firmadan firmaya ve bir firmada yöneticiler arasında da farklılık gösterebilir. Bir firmanın kritik başarı faktörleri olarak tanımlanan kritik alanlar endüstrideki konumu, firmanın yaşı, rekabet stratejisi, çevresel faktörler, yönetim biçimi, finansal gücünü yansıtanlar işletmenin kendine özgüdür. Örneğin yönetim biçimi açısından merkezleşmemiş yönetim biçimini uygulayan bir işletmede müşteri memnuniyetine ulaşma hedefine insan kaynaklarını memnun etmek suretiyle gerçekleştirirken, merkezleşmiş olan bir firma aynı hedefe çalışanların üzerinde güçlü kontrol koymak suretiyle ulaşır¹¹⁵. Aynı şekilde pazara yeni giren bir firma konum seçimi, finansman sağlama gibi konulara ağırlık veren pazardaki olgun firma mevcut özelliklerini geliştirme ve ürünlerinin pazarlama stratejisine önem verir.

Ancak, belirli kritik başarı faktörleri aynı endüstri dalında çoğu işletmeler için ortaktır, sadece söz konusu faktörlerin öncelik sıralaması farklıdır.

Kısaca, kritik başarı faktörleri bir endüstride bir firmanın rekabet etme başarısında önemli etkiye sahip olabilen özelliklerdir, durumlardır veya değişkenlerdir. Bir kritik başarı faktörleri fiyat avantajı gibi bir özellik olabilir aynı zamanda sermaye yapısı gibi bir durum olabilir veya dikey bütünleşme gibi endüstride bir durum olabilir¹¹⁶.

Konaklama sektörü açısından bakıldığında, sektör içerisinde yer alan konaklama işletmelerinin hedeflerine ulaşmada kurum içi ve kurum dışı faktörlerin aracı olduğu görülmektedir.

2.4.5.2. Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörleri

Bu faktörler, firmaların performansını etkileyen ve etkileyecek olan ekonomik, politik ve sosyal kuvvetleri tanımlayan çeşitli değişkenleri içermektedir.

¹¹⁴ BROTHERTEN, Bob, SHAW, Jane; *a.g.m.*, s. 27.

¹¹⁵ GELLER, A. Neal; "CSF Analysis", *Harvard Business Review*, February, 1985, s. 80.

¹¹⁶ BROTHERTEN, Bob, SHAW, Jane; *a.g.m.*, s. 29.

Küçük konaklama işletmelerinin yönetiminde belirlenen hedeflere ulaşmada etkili olan kurum dışı faktörler aşağıdaki gibidir;

a) Kuruluş Yeri ile İlgili Faktörler

İşletmenin bulunduğu yörenin iklimi ve coğrafi yapısı hedeflerine ulaşmasını etkileyebilmektedir. Kitlelerin genel tercihlerine uyan iklim özellikleri, turistik yörelerin çekiciliğini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, işletmenin bulunduğu ülkenin coğrafi konumu da belirleyici olmaktadır. İklim ve coğrafi yapıya ek olarak şifalı sular gibi bir takım doğal zenginliklere sahip bir bölgede konumlandırılmış olması, konaklama işletmelerini etkilemektedir. Bunun yanı sıra belli başlı turist gönderen ülkelere olan uzaklıkta önemli bir faktördür. Çünkü, tatile ayrılan zamanla tatilin geçirileceği yer arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Ayrıca, işletmenin kurulduğu bölge ve ülkenin tarih, kültür ve folklor zenginliklerine sahip olması da önemlidir. Çünkü turistler kendi uygarlıkları dışındaki çeşitli uygarlıkları görme isteğinde bulunabilmektedirler¹¹⁷.

Bunlara ek olarak, yerel yönetimlerin hizmet ve politikaları da son derece etkilidir. Gerek ulaşım gerekse sağlık koşullarını standartlar düzeyinde oluşturan ve uygulayan yerel yönetimler olduğu için bunların faaliyetlerini işletmenin başarısını etkilemektedir.

Her sanayi gibi, turizmin alt yapı yatırımlarına ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaç bugünkü koşullarda derin deniz deşarjı, katı atıklar sorunu, temiz su gereksinimi, enerji yetersizliği, yeni ve turizm merkezlerine yakın havaalanı ve karayolu yetersizliği olarak karşımıza çıkmaktadır¹¹⁸.

Özetle, konaklama işletmelerinin temel amacı olan verimlilik ve karlılığı doğrudan etkileyen, kuruluş yeri faktörü birinci derecede önem taşımaktadır. Çünkü, turizm piyasasında marka imajından ziyade bölge imajı bulunmaktadır¹¹⁹.

¹¹⁷ AKAT, Ömer, "Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği" *Ekin Kitabevi*, Bursa 2000, s. 15.

¹¹⁸ KELÇEOĞLU, Beyazıt; "Genel Eğilimler Işığında Türkiye Turizmi Üzerine Bir Değerlendirme", *Turizm Bakanlığı, 2. Turizm Şurası Bildirileri* 1. cilt, Nisan 2002, Ankara, s.221.

¹¹⁹ KARAMAN, Sebahattin, *a.g.m*, s. 59.

b)Ekonomik Faktörler

Ülkesel ve global ölçekteki ekonomik istikrar konaklama işletmelerini doğrudan doğruya etkileyen bir faktördür.

Özellikle ekonomik krizler konaklama işletmeleri üzerinde karar mekanizmasının bozulması, satışların durması maliyetlerin artması, çalışanların fiziken ve ruhen yaralanması, finansal yapının bozulması gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır¹²⁰. İçsel nedenlere bağlı ekonomik kriz dönemlerinde iç turizm talebi düşmekte, toplumsal ölçekte gelir dağılımı bozulduğu, fert başına milli gelir düştüğü için, iç turizm için kaynak ayırabilenlerin sayısında da gerilemeler gözlenmektedir. Ekonomik krizin global olması durumunda da dış kaynaklı turizm talebi de düşmektedir¹²¹.

Drummond ve Chell, krizlerin küçük konaklama işletmelerini daha fazla etkilediğini, bunun nedeni olarak da çoğu zaman tek bir alanda faaliyet gösterdikleri için riskin dağıtılamadığı, finansal güçlerin yeterli olmadığı ve kredi bulmalarının zorluğu olarak ifade etmişlerdir¹²². Bu nedenle, gerek küçük gerekse büyük konaklama işletmelerinin hedeflerine ulaşmada ekonomik istikrar ve refah düzeyi önemli bir faktör olmaktadır.

c) Siyasi ve Politik Faktörler

Turizmin gelişmesinde ve bu sektörde yer alan işletmelerin başarısında barışçıl bir ortam ve enformasyon yaşamsal bir öneme sahiptir. Turistin barışçıl destinasyon seçimindeki temel etkenlerden birisi güvenlik ve buna bağlı olarak toplumsal barış ortamıdır. Turizm talebinin önemli bir kısmını oluşturan gelişmiş ülke vatandaşları tercihlerinde insan haklarına uygun hareket eden, demokratik ve kararlı siyasal rejimlere sahip ülkeleri tercih etmekte, siyasal istikrarsızlık ve karmaşa sektörel dolayısıyla konaklama işletmelerini olumsuz etkilemektedir¹²³.

¹²⁰ OKUMUŞ, Fevzi, "2001Yılı Başında Ortaya Çıkan Ekonomik Krizin Bodrum'daki İşletmeleri Üzerine Etkileri", 2. *Ulusal Türkiye Sempozyumu Tebliğler Kitabı, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü*, Aralık 2001, İzmir, s. 238.

¹²¹ ÖZKUL, Hakan; "Krizlerin Turizm Üzerindeki Etkileri/ Turizm-kriz İlişkisi" 2. *Ulusal Türkiye Sempozyumu Tebliğler Kitabı, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü*, Aralık 2001, İzmir, S. 238.

¹²² OKUMUŞ, Fevzi, a.g.m, s. 251.

¹²³ ÖZKUL, Hakan, a.g.m, s. 82.

Güvenlik konusu, seyahat edenlerin destinasyon seçimleri üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Bu bağlamda makro açıdan en büyük risk ve endişe kaynağı, uluslararası turizm üzerinde terörizmin etkisidir¹²⁴.

d) Sektörel Faktörler

Turizm sektörü olarak büyük bir döviz girdisi yaratması, geniş istihdam olanakları sunması gibi buldukları ülke ekonomilerinde ekonominin lokomotifleri olmalarına rağmen maalesef bu sektöre yeterli düzeyde yatırım yapılmamakta ve teşvik kanun ve yönetmelikleriyle desteklenmemektedir. Türkiye’de son yıllarda turizme verilen teşvikler azalmış hatta bazı bölgeler için tamamen kesilmiştir. Bu durum sektörde büyük küçük tüm firmaları olumsuz etkilemektedir.

Sektör olarak daha çok sezonluk işletmelerin hizmette bulunması ve işletmelerin ve yöneticilerinin el değiştirme oranının yüksek olması sektörde birlik olmayı engellemektedir. Uluslararası pazarlarda tanıtım ve reklam hizmetlerinin ülke turizmi açısından yapılması talebi doğrudan etkilemektedir.

Küçük konaklama işletmelerinin sektörel durumuna bakıldığında, AB’ turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmeler gerekli şartları karşılamaları halinde KOBİ statüsünde değerlendirilip AB programları ve ödeneklerinden yararlanılmaktadır. Türkiye’de ise, turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin KOBİ statülerinin tanınması, yeni bir gelişme olup, “talep yapısındaki eğilimlere bağlı olarak sektörde küçük ölçekli işletmelerin gelişmelerine öncelik verilmesi ve bunların KOBİ statüsünde değerlendirilmesi” öngörülerek turizm KOBİ’lerine ilk kez 8. Beş yıllık kalkınma planında yer verilmiştir¹²⁵.

Turizm sektöründe yer alan tüm işletmeler diğer sektörlerden farklı olarak birbirlerinden bağımsız olamamaktadır.

¹²⁴ MET, Önder, “21. Yüzyılda Küresel Otel Endüstrisi: Geleceğin Otelleri ve Yöneticileri” 1. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğ Kitapçığı, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, Kasım 2000, İzmir, s. 17

¹²⁵ AYKIN, Sibel Mehter, a.g.m, s. 149

2.4.5.3 Kurum İçi Kritik Başarı Faktörleri

Robert ve Shea tarafından yapılan bir araştırmada, konaklama sektöründe işletmelere rekabet avantajı sağlayan en önemli faktörlerin öz değerler ve beceriler olduğu saptanmıştır. Bu faktörler sırasıyla müşteri ile firma arasındaki ilişkiler, satış geliştirme, fiyatlandırma, pazarlama planlaması, etkin insan kaynakları yönetimi ve tesis yönetimi olarak bulunmuştur. Bu öz değerler ve becerilerin belirlenmesinde sürdürülebilirliğinde konaklama işletmesinin yöneticisi ve uygulanan yönetim biçimi etkili olmaktadır¹²⁶.

Küçük konaklama işletmelerinde girişimci ve yöneticinin aynı kişide olmasından dolayı bu işletmelerin büyük ölçüde başarısı söz konusu yöneticilerin kişisel başarısıyla doğru orantılıdır. Daha öncede değinildiği gibi bu konaklama işletmelerinde girişimci/yönetici sadece sahiplik ve yönetim değil aynı zamanda tepe yönetimi ile operasyonel yönetimin fonksiyonlarını bir kişide birleştiren bir girişimcidir.

Bu nedenle, küçük konaklama işletmelerinde başarı hedeflerine ulaşmada yönetici/girişimcinin rolü büyüktür. Söz konusu yöneticilerin aşağıda açıklanan kurum için faktörleri kendi işletmesi için belirlemesi etkin yönetimini gerçekleştirmesi gerekmektedir.

a)Yönetim Fonksiyonları Olarak Kritik Başarı Faktörleri

Küçük konaklama işletmesi yöneticisinin hizmetlerin günlük yönetiminde iş görenlere ve müşterilere yakın olması zorunluluğu ve özel isteklere ve ayrıntılara dikkat etme durumunda bulunması, bazı özel yeteneklere sahip olmasını gerekli kılmaktadır.Bu yöneticinin, kişiliği, müşterilerin ve iş görenlerin tatmininde önemli rol oynar. Bu nedenle, küçük konaklama işletmesi yöneticisinin özellikle insan ilişkileri konusunda son derece dikkatli ve bilgili olması gerekmektedir¹²⁷.

Konaklama işletmelerinin genellikle insanın psikolojik tatmin duygusu sağlamlasına yönelik hizmetler üreten işletmeler olduğu dikkate alınırsa yöneticilerin

¹²⁶ OKUMUŞ Fevzi, *a.g.m*,s.121.

¹²⁷ BARUTÇUGİL, İsmet, *a.g.e*, s. 79.

farklı bir takım yetenek ve becerilere sahip olması gerektiği ortaya çıkar. Yöneticiler gerekli üretim girdilerinin nitelik ve niceliğini belirlemede bunlar örgütlemeye, yöneltme ve denetlemede sürekli olarak hizmetin insancıl yönünü göz önünde bulundururlar. Ayrıca turizmin çok yönlü, karmaşık ve hızlı değişen bir olay olması yöneticilerin farklı ve üstün niteliklere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır¹²⁸.

Küçük konaklama işletmelerinde planlama faaliyetlerinde etkinlik kazanmak son derece önemlidir. Sürekli gelişen bir çevrede hizmet veren konaklama işletmeleri yapılan planların sürekli olarak yeniden gözden geçirilmesini ve günün koşullarına uyarlanmasını zorunlu kılmaktadır. Konaklama endüstrisinde planlama faaliyetlerinin etkileri, organizasyonun tüm bölümlerine yansır. Çevre değişkenlerine son derece duyarlı olan turizm sektöründe, tehlikelerin işletmelere etkilerini en aza indirebilmek için stratejik planlama gibi yönetsel açıdan yararlanmak kaçınılmazdır. Konaklama işletmelerinde planlar bir kez kullanılacak planlar ve sürekli planlar olmak üzere iki grupta ele alınabilir. Bir defa kullanılacak planlar genellikle yatırım planlarını kapsar. Sürekli planlar ise, belirli durumlarla karşılaştıkça uygulanmak amacıyla hazırlanan planlardır. Tedarik planları, mevsimlik iş görenleri işe alma planları buna örnek gösterilebilir¹²⁹. Planlama fonksiyonunda konaklama işletmesi yöneticisi çevre değişkenlerini çok iyi analiz etmesi gerekmektedir.

Küçük konaklama işletmelerinin basamak sayısının az olduğu ve esnek bir organizasyon yapısına sahip olduğuna daha önce değinilmişti. Küçük konaklama işletmelerinde örgütleme fonksiyonunda dikkat edilmesi gereken nokta personelden maksimum verimi alabilmeyi sağlayacak, iş dağıtımında esneklik sağlayacak bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.

Genellikle konaklama işletmelerinin farklı hizmetler üretmesi, farklı hizmet birimlerinin bir arada bulunması ve çok çeşitli mal ve hizmetlerin üretimi, satışların değişik yer ve zamanda perakende olarak yapılması koordinasyonun önemini daha da belirginleştirmektedir. Yapılan işin kişisel hizmete dayanması ve tüm işletmenin başarısının genelde personelin özelliğine ve onun belli bir işi nasıl yaptığına bağlı

¹²⁸ KOZAK, Nazmi, v.d; "Otel İşletmeciliği Kavramlar- Uygulamalar" *Turhan Kitabevi*, Ankara, 1998, s. 20.

¹²⁹ BATMAN, Orhan, *a.g.e*, s. 69.

olması turizm işletmelerinde koordinasyon fonksiyonunun önemini arttırmaktadır. Bu noktada, insanın psikolojik tatminine yönelik temel bir dizi hizmetin emek yoğun bir biçimde üretilmesi ve sunulması özelliğini taşıyan konaklama işletmelerinde başarı ve verimliliği etkileyen en önemli faktör insan olmaktadır. Küçük konaklama işletmelerinde işlerin azlığı ve basitliği koordinasyon sorunlarını alt düzeyde tutmakta ve informel ilişkilerin bulunması bu konuda önemli avantaj elde etmelerini sağlamaktadır¹³⁰.

Konaklama işletmelerinde yönetimin başarısı üst yöneticilerin kişilik yapıları ve yetenekleri ile yakından ilgilidir. Emir-komuta fonksiyonunun gerçekleşmesi yöneticilerin duyarlı ve sorumlu olmalarına iş görenlere karşı duyarlı olmalarına bağlıdır. Konaklama işletmeciliği emek-yoğun iş alanında personelin verimliliğini doğrudan etkileyen önemli bir faktör olup, yöneticinin de bu konuda bazı önlemler alması, belirlenen amaçlar doğrultusunda personelin bilgi ve yeteneklerinden yararlanacak şekilde davranması gerekir¹³¹. Astlarla geliştirilen bu iyi ilişkiler onların morallerini de olumlu yönde etkileyecek ve müşterileri ile olan ilişkilerinin de olumlu gelişmesine neden olacaktır.

Konaklama işletmelerinin amacı, sadece ön görülen faaliyetleri yürütmek, mal ve hizmet üretmek ve sunmak değildir. Bu işlemleri rasyonel bir şekilde gerçekleştirmek ve en az giderle üretimi yapmak ve optimal bir getiriye sağlamaktır. Bu bakımdan denetim fonksiyonu bu noktada büyük önem taşır¹³². Kısaca gerek küçük gerekse büyük konaklama işletmeleri için geleceğe yönelik ve yönetim faaliyetleri için mevcut durumun değerlendirilmesi ve hedeflere ulaşma derecesinin belirlenmesi açısından oldukça önemlidir.

b) İşletme Fonksiyonları Olarak Kritik Başarı Faktörleri

Geleneksel olarak küçük konaklama işletmesinin sahibi bir birey veya ailedir ve yaygın hukuki şekli anonim şirket statüsünde olmayan bir işletmedir. Küçük konaklama işletmelerinin de diğer işletmelerde olduğu gibi kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmek için finansman ihtiyacını hissetmektedirler. Finansman

¹³⁰ BATMAN, Orhan, *a.g.e*, s. 71.

¹³¹ BATMAN, Orhan, *a.g.e*, s.76.

¹³² BATMAN, Orhan, *a.g.e*, s.79.

gereksinimlerini dağıtılmayan karlar, kişisel tasarruflar, bazen diğer varlıkların satışından sağlanan gelirler ve borçlanma yoluyla temin ederler. Küçük konaklama işletmeleri yüksek bir öz kaynak sermayesi oranına ve sınırlı dış kaynaklardan dolayı da düşük bir borç sermayesi oranına sahip olma eğilimindedirler¹³³. Bu eğilimi gerçekleştirebilmek için finansman, muhasebe ve denetim konularına nakit akışını iyi yönetmeleri gerekmektedir.

Konaklama sektöründe rekabet aynı zamanda mevcut coğrafik pazar ile sınırlıdır. Sunulan konaklamanın çoğunluğu sadece ülkesel, bölgesel bazen de yerel pazardır. Bu durumda rekabet pazarın büyüklüğüne göre sınırlandırılır¹³⁴. Küçük konaklama işletmelerinin ürünleri pazarları ile ilişkilidir. Onlar yalnızca birkaç otelden biri olduğu küçük bir yöreye göre, çok çeşitli konaklama işletmelerinin bulunduğu büyük bir yerleşim merkezinde daha fazla uzmanlaşacaklardır. Kapasitelerinden dolayı, küçük konaklama işletmelerinin müşterileri gruplardan ziyade bireyler ve ailelerdir. Bununla birlikte bazıları yiyecek ve içecek hizmeti de verebilir. Bu hizmetlerle catering pazarlarında yalnızca konaklama işletmeleriyle değil diğer yiyecek ve içecek satış noktalarıyla da rekabet etmelerini sağlar. Küçük konaklama işletmeleri, müşterilerinin bilinen tercihlerine hizmetlerini kolayca ayarlama ve ürünlerinin satışı için sistemli pazarlama çalışmalarından ziyade daha çok kişisel tavsiye ve tekrar gelişlere güvenme eğilimi gösterirler. Yani küçük konaklama işletmeleri, pazarlarına daha az biçimsel olarak ve müşterileri ile yakın ilişkilerine dayanan müşteri ihtiyaçları konusundaki bilgileriyle ve daha çok sezgisel yaklaşma eğilimindedirler¹³⁵.

2.5. Literatür Taramasında Elde Edilen Bulguların Özeti

Bu bölümde konu ile ilgili literatür taranmıştır. Yapılan literatür taramasına göre araştırma konusu hakkında yeterli derecede ampirik araştırma yapılmamış olduğu ifade edilebilir.

Küçük işletmeler ekonomik sistem içerisinde var olma çabalarını sürdürmektedirler. Küçük işletmeler gerek yönetim gerekse işletme fonksiyonlarını

¹³³ MEDLİK, S, *a.g.e*, s.179.

¹³⁴ ÖZTEKİN, Hikmet, İLHAN, İbrahim, *a.g.m*, s. 13.

¹³⁵ MEDLİK, S. , *a.g.e*, s. 177.

icra ederken diğer büyük işletmelerden büyük oranda farklılık arz etmektedirler. Girişimci ile yöneticinin genellikle tek bir bireyde toplandığı ve basit bir organizasyona sahip olan küçük işletmeler, dahil oldukları sektör bazında büyük işletmelere karşı birtakım stratejik üstünlük ve zayıflıklarla rekabet etmektedirler. Serbest Pazar ekonomisinin benimsendiği toplumlarda sistemin güvencesi olan küçük işletmeler esnek bir yapıya sahip olmaları, merkeziyetçi olmamaları, farklılaşan ve sürekli değişim arz eden talep beklentilerine ivedilikle cevap verebilmeleri gibi avantajlara sahipken girişimci ile yöneticinin aynı kişide toplanmasının doğurduğu sorunlar, kaynak temininde ve finansman yönetimindeki yetersizlikler gibi birtakım dezavantajlara sahiptirler.

Küçük işletmeler kapsamında yer alan hizmet sektörü bünyesinde yer alan küçük konaklama işletmeleri de çalışma içerisinde de ifade edildiği gibi birçok yönden farklılaştığı gibi küçük işletmelerle benzer özelliklere sahip ve benzer sorunları yaşamaktadırlar.

Türkiye’de ekonominin lokomotifi olarak nitelendirilen turizm sektöründe konaklama işletmeleri önemli bir paya sahiptir. Konaklama işletmeleri bünyesinde yer alan ve büyüklüğe göre yapılan sınıflandırmada küçük konaklama işletmeleri olarak ifade edilen işletmeler gerek sektör bünyesinde değerlendirildiğinde gerekse tüm KOBİ’ler bazında değerlendirildiğinde önemli bir çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Küçük konaklama işletmelerinin yakın bir zamana kadar büyük işletmelerin minyatürleştirilmiş şekli olarak düşünüldüğü ve yönetimlerinde oluşan farklılıkların göz ardı edilmiştir. Artık küçük konaklama işletmelerinin hem yapısal hem de yönetsel açıdan farklılık arz ettiği kabul edilen bir gerçektir. Söz konusu işletmelerin yönetiminde işletme hedeflerine ulaşabilmeleri için bir takım kritik başarı faktörlerinin etkili olduğu ve bu faktörlerin işletmeden işletmeye farklılık arz etmekle beraber endüstrinin bütünü içinde değerlendirildiğinde benzer olduğu ifade edilebilir. Küçük konaklama işletmelerinin yönetiminde başarıyı sağlayan faktörleri kurum içi ve kurum dışı faktörler olarak sınıflandırmak mümkündür. Kurum içi faktörleri işletmenin yönetim fonksiyonları olarak ve işletme fonksiyonları olarak;

kurum dışı faktörleri de kuruluş yeri ile ilgili faktörler, ekonomik faktörler, siyasi ve politik faktörler ve sektörel faktörler olarak sınıflandırmak mümkündür.

Burada önemli olan, küçük konaklama işletmelerinin yönetiminde işletme hedeflerinin doğru bir şekilde belirlenmesi ve bu hedefe ulaşmada aracılık eden kritik başarı faktörlerinin firmaya özgü özbeceri ve yetenekleriyle birlikte değerlendirilmesidir.



BÖLÜM 3 : ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.1. Giriş

Bu bölümün amacı, araştırmanın yöntemi ve ampirik bulguları hakkında bilgi vermektir. Bölüm içerisinde Muğla ilindeki konaklama işletmeleri hakkında genel bilgiler, örneklem grubunun seçimi, anket ve görüşme yoluyla elde edilen bulgular ve bulguların analizi yer almaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular dört alt grupta incelenmiştir. İlk olarak anketi yanıtlayan kişi ve küçük konaklama işletmeleri ile ilgili bilgiler, anketi yanıtlayan küçük konaklama işletmelerinin hedefleri, bu hedeflere ulaşabilmek amacıyla öngördükleri kritik başarı faktörleri ve hedeflerine ulaşmalarında Kritik Başarı Faktörlerinin performans değerlendirmesinde kullandıkları ölçütlere ilişkin bulgular sunulmuştur.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

3.2.1. Araştırmanın Tasarımı

Araştırma konusunun seçilerek anlaşılması ve araştırmanın tarihsel bir perspektife oturtulabilmesi, konu hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmak için literatür taraması yapılmıştır¹³⁶. Yapılan literatür taramasının sonucunda elde edilen bulgular alan araştırmasına ışık tutmuştur.

Araştırmada Muğla ilindeki küçük konaklama işletmelerinin yönetiminde kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi, söz konusu işletmelerin hedeflerinin ve bu hedefleri değerlendirmede kullandıkları ölçütlerin kritik başarı faktörleriyle ilişkilerini saptamak amacıyla veri toplamak için anket ve görüşme teknikleri kullanılmıştır. Araştırma bulgularının daha güvenilir ve kapsamlı olacağı düşüncesiyle birden fazla veri toplama tekniği kullanılmıştır. Ayrıca araştırmacının doğrudan gözlemleri ve anket çalışması yanında, konu hakkında uzman kişilerin görüş ve düşüncelerini öğrenmek ve detaylı bilgi toplamak için konu ile ilgili

¹³⁶ BALCI, Ali, a.g.e., s.64.

uzmanlarla görüşme yoluyla veri toplanmıştır¹³⁷. Araştırmada verilerin objektif olarak toplanabilmesi, istatistiksel analiz teknikleri ile çeşitli hesapların yapılabilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Bu anket uygulaması küçük konaklama işletmelerinin yöneticileri ve çalışanları ile yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Yüz yüze görüşülerek yapılmasındaki amaç, birebir ilişkiye geçerek daha etkili sonuç alınması ve daha sağlıklı bilgiler toplanmasıdır.

Anket formu(Ek.1.) literatür taraması bulgularına göre hazırlanmıştır. Anket formunun güvenilirliğini belirlemek amacıyla Bodrum ve Marmaris'te 5 küçük konaklama işletmesinde yapılan ön çalışmanın sonucunda nihai haline getirilmiştir. Anket formunun ilk bölümünde kişisel ve otel bilgileri gibi işletmenin genel özelliklerinin yer aldığı sorular sorulmuştur. İkinci bölümde küçük konaklama işletmelerinin firmalarına özgü hangi hedefleri olduğunu ve bu hedeflerin işletme için öncelik sırasını belirleyebilmek amacıyla sekiz alt hedef bulunmaktadır. İkinci bölümde on dokuz kurum içi ve on altı kurum dışı Kritik Başarı Faktörü beşli likert tipi tutum ölçer soru belirlenmiş ve anketi yanıtlayanlardan bu faktörlere göre en çok önemli gördüklerinden hiç önemsiz görme durumu arasında seçim yapmaları istenmektedir. Son kısımda dokuz tane işletme hedeflerine ulaşılmasında kullanılan ölçütler ve öncelik sırasını belirlemek amacıyla hazırlanan bölüm bulunmaktadır.

3.2.2 Örneklem Grubunun Seçimi ve Veri Toplama

Bu tez çalışmasında veri sağlamak amacıyla, Muğla yöresindeki küçük konaklama işletmeleri seçilmiştir. Muğla ilinin turizm sektörü açısından önemli bir pazar payının olması ve araştırmanın konusunu oluşturan küçük konaklama işletmeleri sayısının istatistiki açıdan önemli olması nedeniyle çalışma Muğla ilinde yapılmıştır. Muğla il, doğal, tarihi ve kültürel varlıklar açısından oldukça zengin bir turizm potansiyeline sahiptir. Antalya ili ile beraber ülkemizin önemli turizm merkezlerinden biridir. Bodrum, Marmaris, Fethiye, Gökova, Datça gibi birçok turistik merkez Muğla ili sınırları içindedir¹³⁸. Türkiye turizm endüstrisi içerisinde Muğla ili, Antalya ilinden sonra en fazla turistik tesis, oda ve yatak ikinci ildir.

¹³⁷ AZİZ, Aysel, *Araştırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletişim*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1994, s.85.

¹³⁸ OKUMUŞ, Fevzi, a.g.m., s.3.

05.06.2003 Muğla İl Turizm Müdürlüğü'nden elde edilen veriler Tablo3.1.'de sunulmuştur¹³⁹.

Tablo-3.1 Muğla İlindeki Turistik Tesis ve Yatak Sayısı

TÜRÜ	TESİS SAYISI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI
İşletme Belgeli Tesisler			
5 yıldızlı Otel	15	3.872	7.131
4 yıldızlı Otel	27	3.240	11.914
3 yıldızlı Otel	81	5.131	13.539
2 yıldızlı Otel	131	5.740	11.582
1 yıldızlı Otel	24	529	1.238
1. Sınıf Motel	1	28	60
1. Sınıf Tatil Köyü	16	240	8.874
Apart	12	328	721
Kamping	4	287	750
İŞLETME BELGELİ TOPLAM	311	19.395	55.809
Yatırım Belgeli Tesisler			
5 Yıldızlı Otel	7	2.016	4.407
4 Yıldızlı Otel	21	3.012	6.482
3 yıldızlı Otel	90	7.673	15.891
2 Yıldızlı Otel	165	7846	16326
1 Yıldızlı Otel	35	820	1661
1. Sınıf Tatil Köyü	30	8.671	19.142
Pansiyon	45	1.557	1.563
Hostel	1	40	137
YATIRIM BELGELİ TOPLAMI	394	31.635	65.609
GENEL TOPLAM	705	51.030	121.418

Kaynak: Muğla İl Turizm Müdürlüğü 2003 İstatistik Verileri

¹³⁹ Muğla İl Turizm Müdürlüğü 2003 verileri

Araştırmanın veri kaynağı 236 işletme belgeli ve 290 yatırım belgeli küçük konaklama işletmesinden oluşmaktadır. Muğla İl Turizm Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre, yatırımı devam etmekte olan konaklama işletmelerinin şu anda yarısı faaliyettedir. Bu nedenle, yatırım belgeli tesislerin yarısı veri tabanına dahil edilmiştir. 376 ana kütlede 60 otel ve 368 birimlik örnek basit rasgele örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. İşletmelere anket formları sezon açıldıktan sonra Nisan ayında elden ulaştırılmış ve işletme yöneticileri ve çalışanları ile karşılıklı görüşme yapılarak elden toplanmıştır.

3.2.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS-istatistik programı kullanılmıştır. Sorulara verilen yanıtları frekans dağılımları alınmış, sorular arasında crosslama, Chi Square, t testi ve One way ANOVA testleri yapılmıştır. Görüşme bulguları yazıya dökülerek değerlendirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Ampirik Bulguları

3.3.1 Anketi Yanıtlayan Küçük Konaklama İşletmeleri Yönetici ve Çalışanlarına Ait Kişisel Bilgiler

Tablo-3.2'de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki küçük konaklama işletmelerindeki yönetici ve çalışanların çoğunluğunu (n:251) erkekler oluşturmaktadır. Kadın çalışanlar (n:117) erkek çalışan ve yöneticilere göre daha az sayıda olmakla birlikte önemli bir yer teşkil etmektedir. Anketi yanıtlayanların eğitim durumlarına bakıldığında %54 olan çoğunluğun lise ve dengi okullardan mezun olduğu ve ikinci sıradaki ağırlığa %35 ile ilköğretim mezunlarının oluşturduğu görülmektedir.

Tablo-3.2 Anketi Yanıtlayanlara İlişkin Kişisel Bilgiler

Görevi	Yönetici	Çalışan	TOPLAM	
N	65	303	368	
%	17,66	82,34	100,00	
Cinsiyet				
Cinsiyet	Bay	Bayan	TOPLAM	
N	251	117	368	
%	68,21	31,79	100,00	
Eğitim Durumu				
Eğitim Durumu	Üniversite	Lise Dengi	İlköğretim	TOPLAM
N	40	197	131	368
%	10,87	53,53	35,60	100,00

3.3.2. Küçük Konaklama İşletmelerinin Özellikleri İlgili Bulgular**Tablo- 3.3 Küçük Konaklama İşletmelerinin Özellikleri**

İşletmenin Sınıfı	3*	2*	1*	TOPLAM
N	15	28	17	60
%	25	47	28	100,00

Oda Sayısı	40-79	20-39	10-19	TOPLAM
N	15	28	17	60
%	25	47	28	100,00

Bulunduğu Merkez	Marmaris	Bodrum	Fethiye	TOPLAM
N	19	23	18	60
%	32	39	29	100,00

Tablo-3.3te görüldüğü gibi ankete katılan işletme sayısı 60 olup bunların tamamı Turizm Bakanlığındaki belgeli konaklama işletmeleridir. Araştırmaya katılan işletmelerin %47'lik oranla çoğunluğunu 2 yıldızlı ve % 28'lik oranla 1 yıldızlı otellerin ikinci sırayı oluşturduğu ve %25'lik oranla 3 yıldızlı işletmeler üçüncü sırada yer almaktadır.

Anketi yanıtlayan işletmelerin buldukları merkez açısından bakıldığında %23 oranıyla Bodrum'un ilk sırada, %19 oranıyla Marmaris'in ikinci sırada ve %18 oranıyla Fethiye'nin son sırada yer aldığı görülmektedir.

3.3.3. Küçük Konaklama İşletmenin Hedefleri İle İlgili Bulgular

Tablo-3.4'de anketi yanıtlayan Küçük Konaklama İşletmelerindeki, yönetici ve çalışanların, önceden belirlenmiş hedefleri kendi işletmeleri için öncelik sıralamasına göre sıralayarak belirlemelerinin sonucunda çıkan hedeflerin öncelik sıralaması görülmektedir. Elde edilen tartılı ortalama sonuçlarına göre, "En büyük piyasa payını almak", "Müşteri memnuniyeti en üst düzeyde tutmak" ve "Yüksek kazanç elde etmek" hedeflerinin ilk üç sırayı aldığı görülmüştür.

Tablo- 3.4 Küçük Konaklama İşletmelerinin Hedefleri

HEDEFLER	1	2	3	4	5	6	7	8	TARTILI ORT.	ARİTM. SIRALAM
En büyük piyasa payını almak	268	45	12	11	22	5	2	3	1,67	1
Müşteri memnuniyeti en üst düzeyde tutmak	50	226	33	10	19	7	12	11	2,58	2
Yüksek kazanç elde etmek	46	55	201	25	16	10	8	7	3,02	3
Piyasada marka haline gelmek	5	13	45	174	64	25	26	16	4,46	4
İşletmenin gelişmesini, büyümesini sağlamak	2	3	19	63	164	79	18	20	5,15	5
İyi bir yönetim şekli sağlamak	2	2	11	38	85	138	66	26	5,74	6
Çalışanların moralini yüksek düzeyde tutmak	1	3	5	8	22	108	122	99	6,68	7
Finansal istikrar sağlamak	0	1	2	6	30	95	114	120	6,82	8

3.3.4. Kurum İçi Kritik Başarı Faktörleri İle İlgili Bulgular

Tablo-3.5’de, Küçük Konaklama İşletmelerinden ankete katılanlar tarafından önem dereceleri belirlenen Kurum İçi Kritik Başarı Faktörleri, aritmetik ortalama sırasına göre sıralanarak verilmiştir. Bu tabloya göre, ankete katılan 60 Küçük Konaklama İşletmelerinin yönetici ve çalışanlar tarafından ortaya konulan hedeflere ulaşmada, Kurum İçi Kritik Başarı Faktörlerinde “Fiyatları çekici hale getirme” faktörü birinci sırada yer almıştır. Sonrasında belirledikleri birlikte Kurum İçi Kritik Başarı Faktörleri sırayla, “Etkin tanıtım”, “Maliyetleri en düşük seviyeye çekme”, “Müşteri memnuniyetine dikkat etme” ve “İyi planlanmış ve iyi inşa edilmiş bina” ile, yöneticiler ve çalışanlar tarafından önemli gördükleri ilk beş faktördür.

Tablo-3.6’da da görüldüğü gibi, Kurum İçi Kritik Başarı Faktörlerden “Fiyatları çekici hale getirme”, hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından aynı derecede birinci sırada yer almaktadır. Aynı Kritik Başarı Faktörü Tablo-3.7’de, Kurum İçi Kritik Başarı Faktörlerinin işletmelerin bulunduğu Marmaris, Bodrum ve Fethiye merkezlerine göre de aynı şekilde birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Bu durum işletmeler açısından, söz konusu hedeflere ulaşmada bu faktörün çok önemli olduğuna inanıldığını göstermektedir.

“Etkin tanıtım” Kurum İçi Kritik Başarı faktörü ise ankete cevap veren yöneticiler tarafından ikinci sırada yer alırken, çalışanlar için üçüncü sırada yer almıştır. Ankete cevap veren işletmelerden Marmaris ve Fethiyede bulunanlar, bu faktörü ikinci sıraya yerleştirmiştir.

Çalışanlar “Maliyetleri en düşük seviyeye çekme” Kurum İçi Kritik Başarı faktörünü, “Etkin tanıtım” faktörüne göre biraz daha önemli görmüşler. Yöneticiler için üçüncü sırayı ise, “Otelin bulunduğu yer/bölge/konum” yer almış, fakat bu faktör genel için daha gerilerde altıncı sıraya girebilmiştir.

“Müşteri memnuniyetine dikkat etme” Kurum İçi Kritik Başarı faktörü, yöneticiler için 1,78 ortalamayla dördüncü sırada yer alırken, çalışanlar için de 1,96 ortalamayla dördüncü sırayı aldığı, ancak sadece ortalamaya bakarak yöneticilerin “Müşteri memnuniyetine dikkat etme”ye daha çok önem verdikleri anlaşılır.

Tablo- 3.5 Küçük Konaklama İşletmeleri İçin Belirlenen Kurum İçi Kritik Başarı Faktörleri

KURUM İÇİ KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ	N	Aritmetik Ortalama (Mean)	Ortanca Değer (Median)	Tepe Değer (Mode)	Standart Sapma	ARİTMETİK ORTALAMA SIRALAMASI
Fiyatları çekici hale getirme	368	1,68	1	1	0,97	1
Etkin tanıtım	368	1,78	1	1	1,08	2
Maliyetleri en düşük seviyeye çekme	368	1,79	2	1	0,98	3
Müşteri memnuniyetine dikkat etme	368	1,93	2	1	1,13	4
İyi planlanmış ve iyi inşa edilmiş bina	368	1,98	2	2	1,06	5
Otelin bulunduğu yer/bölge/konum	368	2,03	2	1	1,10	6
Personel davranışları	368	2,10	2	1	1,14	7
Temizlik ve hijyen	368	2,13	2	1	1,16	8
Etkin satın alma	368	2,17	2	1	1,19	9
Yiyecek firelerini en düşüğe indirme	368	2,31	2	2	1,17	10
Personelin dış görünümü	368	2,36	2	2	1,23	11
Servis hızı	368	2,44	2	2	1,25	12
Kaliteli yiyecek ve içecek sunma	368	2,45	2	2	1,34	13
Yiyecek ve içeceklerin çeşitliliği	368	2,59	2	2	1,36	14
Oda tiplerindeki çeşitlilik	368	2,60	2	2	1,32	15
Personelin verimli çalışması	368	2,68	2	2	1,27	16
Personelin düzenli bir eğitim programına dahil edilmesi	368	2,79	2	2	1,37	17
Doğru ve verimli rezervasyon sistemi	368	3,00	3	3	1,36	18
Personelin moralinin ve bağlılığının artırılması / korunması	368	3,01	3	2	1,39	19

Tablo- 3.6 Küçük Konaklama İşletmeleri İçin Belirlenen Kurum İçi Kritik Başarı Faktörlerinin Yönetici-Çalışanlara Göre Dağılımı

KURUM İÇİ KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ	İşletme İçindeki Pozisyonu	N	Aritmetik Ortalama (Mean)	Standart Sapma
Fiyatları çekici hale getirme	yönetici	65	1,68	1,00
	çalışan	303	1,68	0,96
Etkin tanıtım	yönetici	65	1,71	0,95
	çalışan	303	1,80	1,10
Maliyetleri en düşük seviyeye çekme	yönetici	65	1,77	0,77
	çalışan	303	1,79	1,02
Müşteri memnuniyetine dikkat etme	yönetici	65	1,78	0,84
	çalışan	303	1,96	1,18
İyi planlanmış ve iyi inşa edilmiş bina	yönetici	65	2,00	1,12
	çalışan	303	1,98	1,05
Otelin bulunduğu yer/bölge/konum	yönetici	65	1,74	0,83
	çalışan	303	2,10	1,14
Personel davranışları	yönetici	65	2,00	1,08
	çalışan	303	2,13	1,15
Temizlik ve hijyen	yönetici	65	2,26	1,16
	çalışan	303	2,10	1,16
Etkin satın alma	yönetici	65	2,06	1,10
	çalışan	303	2,20	1,21
Yiyecek firelerini en düşüğe indirme	yönetici	65	2,32	1,15
	çalışan	303	2,31	1,17
Personelin dış görünümü	yönetici	65	2,34	1,27
	çalışan	303	2,37	1,22
Servis hızı	yönetici	65	2,15	1,05
	çalışan	303	2,50	1,28
Kaliteli yiyecek ve içecek sunma	yönetici	65	2,18	1,22
	çalışan	303	2,50	1,36
Yiyecek ve içeceklerin çeşitliliği	yönetici	65	2,57	1,29
	çalışan	303	2,59	1,38
Oda tiplerindeki çeşitlilik	yönetici	65	2,51	1,29
	çalışan	303	2,62	1,33
Personelin verimli çalışması	yönetici	65	2,60	1,20
	çalışan	303	2,70	1,29
Personelin düzenli bir eğitim programına dahil edilmesi	yönetici	65	2,62	1,39
	çalışan	303	2,83	1,36
Doğru ve verimli rezervasyon sistemi	yönetici	65	2,89	1,32
	çalışan	303	3,03	1,37
Personelin moralinin ve bağlılığının artırılması / korunması	yönetici	65	3,00	1,30
	çalışan	303	3,01	1,41

“Personelin moralinin ve bağlılığının artırılması / korunması” Kurum İçi Kritik Başarı faktörü, hem çalışan hem de yönetici için sonlarda yer almıştır. Bu durum, anket yapılan işletmelerin Küçük Konaklama İşletmeler olması nedeniyle, böyle işletmelerin insan kaynaklarına, personel eğitimine gibi kişiye yaklaşım ön planda olan olgularda, yeterince önem vermediği görülmektedir. Günümüz çağdaş şirketlerin insan olgusu üzerine bina edildiği görüldüğünde, Küçük Konaklama İşletmelerinin insan kaynakları ve personel eğitimi üzerine daha çok önem vermesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Tablo- 3.7 Küçük Konaklama İşletmeleri İçin Belirlenen Kurum İçi Kritik Başarı Faktörlerinin İşletmelerin Bulunduğu Merkeze Göre Dağılımı

KURUM İÇİ KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ	İşletmenin Bulunduğu Merkez	N	Aritmetik Ortalama (Mean)	Standart Sapma
Fiyatları çekici hale getirme	marmaris	125	1,60	0,98
	bodrum	102	1,76	1,01
	fethiye	141	1,69	0,93
Etkin tanıtım	marmaris	125	1,74	1,13
	bodrum	102	1,88	1,06
	fethiye	141	1,74	1,05
Maliyetleri en düşük seviyeye çekme	marmaris	125	1,78	1,00
	bodrum	102	1,86	1,05
	fethiye	141	1,74	0,90
Müşteri memnuniyetine dikkat etme	marmaris	125	1,85	1,11
	bodrum	102	2,07	1,20
	fethiye	141	1,90	1,10
İyi planlanmış ve iyi inşa edilmiş bina	marmaris	125	1,82	1,03
	bodrum	102	2,33	1,14
	fethiye	141	1,88	0,98
Otelin bulunduğu yer/bölge/konum	marmaris	125	2,11	1,19
	bodrum	102	1,95	1,09
	fethiye	141	2,02	1,02
Personel davranışları	marmaris	125	2,20	1,18
	bodrum	102	1,96	1,10
	fethiye	141	2,12	1,12
Temizlik ve hijyen	marmaris	125	2,27	1,17
	bodrum	102	1,97	1,22
	fethiye	141	2,12	1,09
Etkin satın alma	marmaris	125	2,13	1,21
	bodrum	102	2,49	1,23
	fethiye	141	1,99	1,11

Tablo-3.7'nin devamı

Yiyecek firelerini en düşüğe indirme	marmaris	125	2,23	1,26
	bodrum	102	2,58	1,06
	fethiye	141	2,19	1,14
Personelin dış görünümü	marmaris	125	2,34	1,22
	bodrum	102	2,71	1,35
	fethiye	141	2,13	1,08
Servis hızı	marmaris	125	2,54	1,30
	bodrum	102	2,60	1,27
	fethiye	141	2,25	1,17
Kaliteli yiyecek ve içecek sunma	marmaris	125	2,53	1,33
	bodrum	102	2,50	1,45
	fethiye	141	2,34	1,26
Yiyecek ve içeceklerin çeşitliliği	marmaris	125	2,62	1,43
	bodrum	102	2,75	1,32
	fethiye	141	2,45	1,33
Oda tiplerindeki çeşitlilik	marmaris	125	2,64	1,35
	bodrum	102	2,80	1,32
	fethiye	141	2,41	1,29
Personelin verimli çalışması	marmaris	125	2,61	1,35
	bodrum	102	3,03	1,25
	fethiye	141	2,50	1,17
Personelin düzenli bir eğitim programına dahil edilmesi	marmaris	125	2,78	1,44
	bodrum	102	2,93	1,31
	fethiye	141	2,69	1,35
Doğru ve verimli rezervasyon sistemi	marmaris	125	3,07	1,40
	bodrum	102	3,10	1,34
	fethiye	141	2,87	1,34
Personelin moralinin ve bağlılığının artırılması / korunması	marmaris	125	3,02	1,43
	bodrum	102	3,02	1,35
	fethiye	141	2,99	1,39

Küçük konaklama işletmelerinin bulunduğu merkezler ile kurum içi Kritik Başarı Faktörleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için ANOVA testi yapılmıştır. Buna göre araştırmannın hipotezleri,

H_0 : Küçük Konaklama İşletmelerinin buldukları merkezler ile kurum içi Kritik Başarı Faktörleri arasında fark yoktur.

H_1 : Küçük Konaklama İşletmelerinin buldukları merkezler ile kurum içi Kritik Başarı Faktörleri arasında fark vardır.

Tablo-3.8 : Kritik Başarı Faktörlerinin İşletmenin Bulduğu Merkeze Göre Farklılık Analizi Sonuçları

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İyi planlanmış ve iyi inşa edilmiş bina	Between Groups	17,517	2	8,759	8,025	0,000
	Within Groups	398,385	365	1,091		
	Total	415,902	367			
Etkin satın alma	Between Groups	15,456	2	7,728	5,559	0,004
	Within Groups	507,414	365	1,390		
	Total	522,870	367			
Yiyecek firelerini en düşüğe indirme	Between Groups	10,088	2	5,044	3,750	0,024
	Within Groups	490,974	365	1,345		
	Total	501,063	367			
Personelin dış görünümü	Between Groups	19,428	2	9,714	6,671	0,001
	Within Groups	531,504	365	1,456		
	Total	550,932	367			
Personelin verimli çalışması	Between Groups	17,483	2	8,741	5,521	0,004
	Within Groups	577,952	365	1,583		
	Total	595,435	367			

Tablo-3.8'de her bir Kritik Başarı Faktörü için sonucu çıkan Sig. değerlerinden sadece, Sig.<0,05 olarak gerçekleşen Kritik Başarı Faktörü için sonuçlar verilmiştir Dolayısıyla bu tabloda belirtilen toplam beş adet Kurum İçi Kritik Başarı Faktörleri, yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, küçük konaklama işletmelerinin bulunduğu merkeze göre görüş farkı vardır. Bu nedenle H_0 red, H_1 kabuldür.

3.3.5. Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörleri İle İlgili Bulgular

Tablo-3.9’da, Küçük Konaklama İşletmelerinden ankete katılanlar tarafından önem dereceleri belirlenen Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörleri, aritmetik ortalama sırasına göre sıralanarak verilmiştir. Bu tabloya göre, ankete katılan 60 Küçük Konaklama İşletmelerinin yönetici ve çalışanlar tarafından ortaya konulan hedeflere ulaşmada, Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörlerinde “Ülkedeki ekonomik istikrar” faktörü birinci sırada yer almıştır. Sırayla “Hükümetin turizme olan bakışı ve yaklaşımı“, “Hükümetin döviz politikası”, “Hükümet ve yerel yönetimlerin küçük işletmelere yönelik teşvikleri” ve “Küçük işletmelere yönelik yasal olanaklar” ilk beş sırayı almıştır. Bu ilk beş faktörden, birincisi “Ülkedeki ekonomik istikrar” ve üçüncüsü “Hükümetin döviz politikası” faktörleri, turizmi doğrudan değil, dolaylı olarak etkileyen ülkenin geneline etkileyebilecek, ülkenin makro düzeyindeki konularıdır. Diğer ilk beşte bulunanlar ise, yasalar ve hükümet politikalarıdır. Dolayısıyla anketi cevap veren küçük konaklama işletmecileri, belirledikleri hedeflere ulaşmada Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörleri olarak, hükümet yetkilerin ve bürokratların izledikleri, ülkenin geneline ve özde Küçük Konaklama İşletmelerini etkileyecek politikaları olarak görmektedirler.

Tablo-3.10’da küçük konaklama işletmeleri için belirlenen Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörlerinin yönetici-çalışanlara göre dağılımını göstermektedir. Bu tabloda, “Hükümetin turizme olan bakışı ve yaklaşımı“ faktörünü yöneticiler en önemli Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörü olarak belirlerken çalışanlar ikinci en önemli faktör olarak belirlemiştir. “Ülkedeki ekonomik istikrar”ı çalışanlar ilk sırada önemli Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörü olarak, yöneticiler ikinci sırada bir faktör olarak görmüşler. “Hükümetin döviz politikası” faktörü hem yönetici hem de çalışanlar için üçüncü sıradadır.

Tablo-3.11’de anketi yapılan, Marmaris bölgesinden 19, Bodrum bölgesinden 23 ve Fethiye bölgesinden 18 işletme olmak üzere, toplam 60 küçük konaklama işletmelerinin ankete cevapları alınarak belirlenen Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörlerinin, işletmelerin bulunduğu merkeze göre değerlendirilmesi sunulmuştur. Bu tabloya göre de “Ülkedeki ekonomik istikrar” faktörü, her üç merkez açısından en önemli faktör olarak görülmüştür.

Tablo- 3.9 Küçük Konaklama İşletmeleri İçin Belirlenen Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörleri

KURUM DIŞI KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ	N	Aritmetik Ortalama (Mean)	Ortanca Değer (Median)	Tepe Değer (Mode)	Satandırt Sapma	ARİTMETİK ORTALAMA SIRALAMASI
Ülkedeki ekonomik istikrar	368	1,83	2	1	1,06	1
Hükümetin turizme olan bakışı ve yaklaşımı	368	2,06	2	1	1,11	2
Hükümetin döviz politikası	368	2,33	2	2	1,21	3
Hükümet ve yerel yönetimlerin küçük işletmelere yönelik teşvikleri	368	2,42	2	2	1,24	4
Küçük işletmelere yönelik yasal olanaklar	368	2,45	2	2	1,16	5
Yerel yönetimler tarafından doğru kent planlaması yapılması	368	2,51	2	2	1,27	6
Ülkedeki politik istikrar	368	2,51	2	2	1,21	7
Otelin bulunduğu yerin uygarlık kalıntılarının olması	368	2,57	2	2	1,34	8
Otelin bulunduğu yerin yer altı suları gibi doğal zenginliklerin olması	368	2,58	2	2	1,28	9
Güvenlik, sağlık, ulaşım, denetim gibi genel hizmetler	368	2,61	2	2	1,23	10
Yerel yönetimlerin fiziksel çevreden yararlanmada (plaj kullanımı, yer altı suları kullanımı gibi) doğru planlama yapması	368	2,69	2	2	1,29	11
Otelin bulunduğu bölgenin iklimi, arazi yapısı, bitki örtüsü, yaban hayatı gibi özellikleri	368	2,69	2	2	1,29	12
Seyahat acentaları ile kurulan bağlantılar	368	2,75	3	2	1,33	13
Dünya siyasi yaşamın ülkeye olan etkisi	368	2,82	3	2	1,27	14
Ülkenin diğer ülkelerdeki insanlara tanıtım, yurtdışı tanıtım	368	2,84	3	2	1,37	15
Çevre kirliliğine ve doğanın korunmasına yönelik yasaların varlığı	368	3,32	3	5	1,44	16

Tablo- 3.10 Küçük Konaklama İşletmeleri İçin Belirlenen Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörlerinin Yönetici-Çalışanlara Göre Dağılımı

KURUM DIŞI KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ	İşletme İçindeki Pozisyonu	N	Aritmetik Ortalama (Mean)	Satandart Sapma
Ülkedeki politik istikrar	yönetici	65	2,60	1,31
	çalışan	303	2,50	1,19
Hükümetin turizme olan bakışı ve yaklaşımı	yönetici	65	2,03	1,12
	çalışan	303	2,07	1,12
Hükümetin döviz politikası	yönetici	65	2,34	1,25
	çalışan	303	2,33	1,20
Hükümet ve yerel yönetimlerin küçük işletmelere yönelik teşvikleri	yönetici	65	2,34	1,35
	çalışan	303	2,44	1,21
Küçük işletmelere yönelik yasal olanaklar	yönetici	65	2,43	1,24
	çalışan	303	2,46	1,15
Yerel yönetimler tarafından doğru kent planlaması yapılması	yönetici	65	2,40	1,32
	çalışan	303	2,53	1,26
Ülkedeki politik istikrar	yönetici	65	2,60	1,31
	çalışan	303	2,50	1,19
Otelin bulunduğu yerin uygarlık kalıntılarının olması	yönetici	65	2,55	1,39
	çalışan	303	2,57	1,33
Otelin bulunduğu yerin yer altı suları gibi doğal zenginliklerin olması	yönetici	65	2,66	1,27
	çalışan	303	2,56	1,28
Güvenlik, sağlık, ulaşım, denetim gibi genel hizmetler	yönetici	65	2,52	1,34
	çalışan	303	2,63	1,21
Yerel yönetimlerin fiziksel çevreden yararlanmada (plaj kullanımı, yer altı suları kullanımı gibi) doğru planlama yapması	yönetici	65	2,63	1,39
	çalışan	303	2,70	1,28
Otelin bulunduğu bölgenin iklimi, arazi yapısı, bitki örtüsü, yaban hayatı gibi özellikleri	yönetici	65	2,63	1,39
	çalışan	303	2,70	1,28
Seyahat acentaları ile kurulan bağlantılar	yönetici	65	2,82	1,43
	çalışan	303	2,74	1,30
Dünya siyasi yaşamın ülkeye olan etkisi	yönetici	65	2,65	1,29
	çalışan	303	2,85	1,26
Ülkenin diğer ülkelerdeki insanlara tanıtımı, yurtdışı tanıtım	yönetici	65	2,94	1,50
	çalışan	303	2,82	1,35
Çevre kirliliğine ve doğanın korunmasına yönelik yasaların varlığı	yönetici	65	3,15	1,45
	çalışan	303	3,35	1,43

Tablo- 3.11 Küçük Konaklama İşletmeleri İçin Belirlenen Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörlerinin İşletmelerin Bulunduğu Merkeze Göre Dağılımı

KURUM DIŞI KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ	İşletmenin Bulunduğu Merkez	N	Aritmetik Ortalama (Mean)	Standart Sapma
Ülkedeki ekonomik istikrar	marmaris	125	1,79	1,10
	bodrum	102	2,00	1,13
	fethiye	141	1,75	0,97
Hükümetin turizme olan bakışı ve yaklaşımı	marmaris	125	1,97	1,14
	bodrum	102	2,49	1,22
	fethiye	141	1,84	0,92
Hükümetin döviz politikası	marmaris	125	2,20	1,17
	bodrum	102	2,70	1,30
	fethiye	141	2,18	1,12
Hükümet ve yerel yönetimlerin küçük işletmelere yönelik teşvikleri	marmaris	125	2,28	1,22
	bodrum	102	2,77	1,33
	fethiye	141	2,30	1,13
Küçük işletmelere yönelik yasal olanaklar	marmaris	125	2,34	1,14
	bodrum	102	2,90	1,30
	fethiye	141	2,23	0,99
Yerel yönetimler tarafından doğru kent planlaması yapılması	marmaris	125	2,45	1,29
	bodrum	102	2,87	1,32
	fethiye	141	2,30	1,16
Ülkedeki politik istikrar	marmaris	125	2,25	1,20
	bodrum	102	2,65	1,20
	fethiye	141	2,65	1,20
Otelin bulunduğu yerin uygarlık kalıntılarının olması	marmaris	125	2,47	1,36
	bodrum	102	2,99	1,40
	fethiye	141	2,34	1,21
Otelin bulunduğu yerin yer altı suları gibi doğal zenginliklerin olması	marmaris	125	2,46	1,29
	bodrum	102	2,94	1,28
	fethiye	141	2,43	1,21
Güvenlik, sağlık, ulaşım, denetim gibi genel hizmetler	marmaris	125	2,58	1,30
	bodrum	102	2,78	1,26
	fethiye	141	2,52	1,15
Yerel yönetimlerin fiziksel çevreden yararlanmada (plaj kullanımı, yer altı suları kullanımı gibi) doğru planlama yapması	marmaris	125	2,57	1,33
	bodrum	102	3,15	1,28
	fethiye	141	2,46	1,19
Otelin bulunduğu bölgenin iklimi, arazi yapısı, bitki örtüsü, yaban hayatı gibi özellikleri	marmaris	125	2,57	1,33
	bodrum	102	3,15	1,28
	fethiye	141	2,46	1,19
Seyahat acentaları ile kurulan bağlantılar	marmaris	125	2,71	1,35
	bodrum	102	3,05	1,33
	fethiye	141	2,57	1,27

Tablo- 3.11'in devamı

KURUM DIŞI KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ	İŞletmenin Bulunduğu Merkez	N	Aritmetik Ortalama (Mean)	Standart Sapma
Dünya siyasi yaşamın ülkeye olan etkisi	marmaris	125	2,74	1,31
	bodrum	102	3,11	1,25
	fethiye	141	2,67	1,21
Ülkenin diğer ülkelerdeki insanlara tanıtımı, yurtdışı tanıtım	marmaris	125	2,90	1,47
	bodrum	102	3,03	1,28
	fethiye	141	2,65	1,33
Çevre kirliliğine ve doğanın korunmasına yönelik yasaların varlığı	marmaris	125	3,48	1,49
	bodrum	102	3,30	1,36
	fethiye	141	3,18	1,44

Küçük konaklama işletmelerinin bulunduğu merkezler ile kurum dışı Kritik Başarı Faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için ANOVA testi yapılmıştır. Buna göre araştırmanın hipotezleri,

H_0 : Küçük Konaklama İşletmelerinin buldukları merkezler ile kurum dışı Kritik Başarı Faktörleri arasında fark yoktur.

H_1 : Küçük Konaklama İşletmelerinin buldukları merkezler ile kurum dışı Kritik Başarı Faktörleri arasında fark vardır.

Tablo-3.12 : Kritik Başarı Faktörlerinin İşletmenin Bulunduğu Merkeze Göre Farklılık Analizi Sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Hükümetin turizme olan bakışı ve yaklaşımı	Between Groups	26,952	2	13,476	11,476	0,000
	Within Groups	428,610	365	1,174		
	Total	455,563	367			
Hükümet ve yerel yönetimlerin küçük işletmelere yönelik teşvikleri	Between Groups	17,366	2	8,683	5,821	0,003
	Within Groups	544,503	365	1,492		
	Total	561,870	367			
Küçük işletmelere yönelik yasal olanaklar	Between Groups	29,030	2	14,515	11,316	0,000
	Within Groups	468,184	365	1,283		
	Total	497,215	367			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yerel yönetimler tarafından doğru kent planlaması yapılması	Between Groups	19,815	2	9,907	6,343	0,002
	Within Groups	570,142	365	1,562		
	Total	589,957	367			
Ülkedeki politik istikrar	Between Groups	13,354	2	6,677	4,646	0,010
	Within Groups	524,578	365	1,437		
	Total	537,932	367			
Otelin bulunduğu yerin uygarlık kalıntılarının olması	Between Groups	26,633	2	13,317	7,718	0,001
	Within Groups	629,802	365	1,725		
	Total	656,435	367			
Otelin bulunduğu yerin yer altı suları gibi doğal zenginliklerin olması	Between Groups	18,351	2	9,176	5,782	0,003
	Within Groups	579,203	365	1,587		
	Total	597,554	367			
Yerel yönetimlerin fiziksel çevreden yararlanmada (plaj kullanımı, yer altı suları kullanımı gibi) doğru planlama yapması	Between Groups	30,561	2	15,280	9,542	0,000
	Within Groups	584,502	365	1,601		
	Total	615,063	367			
Otelin bulunduğu bölgenin iklimi, arazi yapısı, bitki örtüsü, yaban hayatı gibi özellikleri	Between Groups	30,561	2	15,280	9,542	0,000
	Within Groups	584,502	365	1,601		
	Total	615,063	367			
Seyahat acentaları ile kurulan bağlantılar	Between Groups	14,003	2	7,002	4,050	0,018
	Within Groups	630,997	365	1,729		
	Total	645,000	367			
Dünya siyasi yaşamın ülkeye olan etkisi	Between Groups	12,480	2	6,240	3,961	0,020
	Within Groups	574,955	365	1,575		
	Total	587,435	367			

Tablo-3.12’de her bir Kritik Başarı Faktörü için sonucu çıkan Sig. değerlerinden sadece, Sig.<0,05 olarak gerçekleşen Kritik Başarı Faktörü için sonuçlar verilmiştir Dolayısıyla bu tabloda belirtilen toplam beş adet Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörleri, yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, küçük konaklama işletmelerinin bulunduğu merkeze göre görüş farkı vardır. Bu nedenle H_0 red, H_1 kabuldür.

3.3.6. Küçük Konaklama İşletmenin Ölçütleri İle İlgili Bulgular

Tablo-3.13’de anketi yanıtlayan Küçük Konaklama İşletmelerindeki, yönetici ve çalışanların, kendi işletmeleri için hedeflerine ulaşmak için belirledikleri Kritik Başarı Faktörlerinin performans değerlendirilmesinde kullanacakları izlenebilir/ölçülebilir bu ölçütlerin öncelik sıralaması görülmektedir. Elde edilen tartılı ortalama sonuçlarına göre, “Elde edilen kazançlar”, “Otelin doluluk oranı” ve “Satışlar” performans değerlendirilmesinde ilk üç sırayı aldığı görülmüştür.

Tablo- 3.13 Küçük Konaklama İşletmelerinin Ölçütleri

ÖLÇÜTLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TARTILI ORT.	ARİTM. SIRALAM
Elde edilen kazançlar	222	110	11	9	11	2	1	0	2	1,64	1
Otelin doluluk oranı	50	214	61	10	11	7	12	2	1	2,46	2
Satışlar	46	55	193	37	16	8	7	4	2	3,02	3
İşletmedeki çalışanların düşünceleri	8	13	33	192	64	25	26	5	2	4,38	4
Müşterilerden alınan şikayet mektupları	1	3	12	47	184	79	19	14	9	5,30	5
Ortalama fiyatlar	2	1	11	16	77	174	49	22	16	5,96	6
Müşteri eleştiri kartları	1	1	3	2	24	90	153	67	27	6,88	7
İşletmeye yönelik yapılan yeni yatırımlar	0	0	1	1	2	64	63	146	91	7,69	8
Bilimsel olarak yapılan anketin sonuçları	0	0	3	7	13	31	56	126	132	7,82	9

BÖLÜM-4- TARTIŞMA VE SONUÇ

4.1. Giriş

Bu bölümde alan araştırmasında elde edilen amprik bulgular tartışılacaktır. Bölüm iki alt bölümden oluşmaktadır. Elde edilen bulguların değerlendirildiği sonuç bölümü ve önerilerin yer aldığı ikinci bölümden oluşmaktadır.

4.2. Sonuç

Bu çalışmanın temel amacı, küçük konaklama işletmelerinin yönetiminde kritik başarı faktörlerini belirlemektir. Temel amaçla bağlantılı olarak küçük konaklama işletmelerinin yönetiminde belirlenmiş olan işletme hedeflerine ulaşabilmek için kurum içi ve kurum dışı olarak sınıflandırılabilir faktörlerin etkili olduğu belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre Muğla ilindeki konaklama işletmelerinin büyük bir çoğunluğunu küçük konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Ankete katılan işletmelerden elde edilen verilerin, literatürde elde edilen bulguları desteklediği sonucuna varılmıştır. Çalışmanın uygulandığı Muğla ilindeki Bodrum, Marmaris ve Fethiye'deki konaklama işletmelerinin kuruluş yeri açısından bakıldığında belirli bölgelerde yığılma şeklinde faaliyette buldukları gözlemlenmiştir.

Bu işletmelerin büyük bir çoğunluğunda girişimci ve yönetici aynı kişidir. Çalışanlarla yapılan görüşmelerde bu durumun avantaj ve dezavantajlarının olduğunu ifade etmişlerdir. İşletme için alınan kararlara kendilerinin dahil edilmediğini, yetki devrinin bulunmamasının, ücretlerinin düşük olmasının kendilerine olumsuz düşüncelere yol açmasına rağmen çalıştıkları işyerlerinde kişisel ilişkilerin çok iyi olması ve yapılan iş ve görevlerde esnekliğin bulunması ve yöneticilerin kişiliği nedeniyle patron-işçi ilişkisinden ziyade bir aile ortamında olmalarının kendilerini motive ettiğini belirtmişlerdir.

Girişimci/yönetici ile yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre, en büyük yetersizliği finansman alanında hissettiklerini, çalışanlarının performans değerlendirmesinde herhangi bir ölçüt kullanmadıklarını, çalışanları geçici olarak

gördüklerini ve çalışanlara güven sorunundan dolayı yetki devrini gerçekleştirmediklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra, işletmelerini büyük konaklama işletmeleri karşısında avantajlı hissettiklerini, bunun nedeni olarak da seyahat acentalarıyla kurulan bağlantıların yanı sıra müşteri memnuniyetini sağlamaları sonucu müşterileri ile aralarında güçlü bir bağ oluşturmalarını göstermektedirler. Yöneticilerin %95'inin işletmecilik ve/veya turizm işletmeciliği alanında bir eğitime sahip olmadıkları, büyük bir çoğunluğunun aile mesleği olarak icra ettiği ve çok az bir bölümünün mevcut sermayelerini değerlendirmek amacıyla bu sektörde yer aldıklarını belirtmişlerdir.

Araştırma bulgularına göre, küçük konaklama işletmeleri ulaşmak istedikleri hedefler olarak pazar payını arttırmak, müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutmak ve yüksek kazanç elde etmek seçeneklerini ilk üç sırada değerlendirmişlerdir. Müşteri memnuniyetini sağlamanın firmanın genel amacı olan pazarda "başarılı" firma olarak rekabet edebilme şanslarını arttırdığının bilincinde olduklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç oldukça ilgi çekicidir. Çünkü, literatürlerde hep dile getirilen müşteri memnuniyetini sağlamanın firmalar açısından önemini kanıtlar niteliktedir.

Araştırma sonuçlarına göre, küçük konaklama işletmeleri kurum içi kritik başarı faktörlerini hedeflerine ulaşmada belirleyici olduğunu düşünmektedirler. Kurum içi başarı faktörleri olarak ilk sırada maliyetin olduğunu görmekteyiz. Firmalar sahip oldukları özsermaye avantajını fiyat düşürme yoluyla hasılatlarını artırma düşüncesindedirler.

Araştırma bulgularına göre, kurum içi kritik başarı faktörlerinin önceliği maliyet, kontrol, sermaye, müşteri ve personel faktörleri belirlenmiştir. Bu faktörlerden kontrolde, işletmenin nerede olduğu, nerede olmak istediği ve nereye gittiğini içeren bir iş planı içermesi gerektiği; maliyette, maksimize edilmiş karlılık için minimum maliyet için maliyet kalemlerinin gözden geçirilmesi gerekliliği; sermayede, nakit girişlerini arttırıcı önlemler geliştirilmesi gerekliliği ve son olarak müşteride ise müşteri bağımlılığını arttıracak yöntemler geliştirilmesi gerektiği sonucu çıkmaktadır.

Kurum dışı kritik başarı faktörleri ekonomik, siyasi ve politik faktörleri öne çıkmıştır. Bunun turizm sektörünün ekonomik ve politik durumlara ve bu durumların yol açabileceği krizlerden en fazla etkilenen sektör olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Ayrıca, kurum dışı faktörler, kurum içi faktörler kadar kolay kontrol edilemez ve ölçülmesi ve kontrolü çeşitli derecelerde değişiklik göstermektedir. Verilerin analizi aşamasında faktörlere verilen yanıtların yani faktörlerin önem derecelerinin işletmenin bulunduğu merkeze göre farklılık gösterdiği sonucu elde edilmiştir. Bu durumun da yöresel kültür faktöründen ve hitap edilen müşteri yani talep farklılığından kaynaklandığı öne sürülebilir.

Alan araştırmasının son bölümünden elde edilen bulgulara göre söz konusu işletmeler hedeflerine ulaşımın ölçütü olarak satış temelli ölçütleri kullandığı ifade edilebilir.

Sonuç olarak, küçük konaklama işletmeleri ulusal ve uluslararası pazarlarda turizm sektöründe tüm işletmeler arasında oldukça önemli bir oranla çoğunluğu oluşturmaktadır. Buna rağmen bu işletmelere yönelik hükümetin ve uluslararası kuruluşların yeterince teşviklerden yararlandırılmadığı ifade edilebilir. Küçük konaklama işletmeleri KOBİ statüsünde olan bir işletme olarak küçük işletmelerin tüm genel özellik, stratejik üstünlük ve zayıflıklarını bünyelerinde barındırmaktadır. Bunun yanı sıra diğer turizm işletmelerinde olduğu gibi küçük konaklama işletmeleri de turizm sektöründe olmanın avantaj ve dezavantajlarını yaşamaktadır. Müşteriler açısından da değerlendirildiğinde, bu işletmelerin çeşitlenen müşteri ihtiyaçlarına ivedilikle cevap verebilme ve müşteri gereksinimlerini daha iyi belirleyebilme imkanlarına sahiptirler. Küçük konaklama işletmelerinin yönetiminde öne çıkan kurum içi faktörlerin en iyi şekilde belirlenip firma özbecerileriyle değerlendirilmesi firma hedeflerini gerçekleştirmesi sonucunun yanı sıra firmaya rakipleri karşısında tartışmasız bir üstünlük sağlamasını da sağlayacaktır.

4.4. Öneriler

Bu çalışmanın bulguları ışığında, sektöre ve araştırmalara yönelik tavsiyeler aşağıda sıralanmıştır.

4.4.1. Sektöre Tavsiyeler

Küçük konaklama işletmesi yönetici/girişimcilerinin şirket hedeflerini gerçekleştirebilmek için firmalarına özgü kurum içi kritik başarı faktörlerini belirlemeleri gerekmektedir. Ancak bu şekilde turizm pazarında uzun vadeli kalıcılıklarını sürdürebilirler. Bununla birlikte iç ve dış çevreyi analiz etme yöntemlerinden yararlanmalıdırlar. Sadece sezonu kurtarma çabasından sıyrılıp yapacakları insan ve teçhizat yatırımlarında uzun vadeli düşünmelidirler.

Ayrıca, yöneticilerin çağdaş yönetim ilke ve yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmak için dışarıdan eğitim desteği almalıdırlar. Kurum içi kritik başarı faktörleri arasında yer alan yönetim fonksiyonlarını icra ederken personelden en etkin ve verimli şekilde yararlanabilmeleri ancak bu şekilde mümkün olabilir.

Devlet ise önemli bir döviz girdisi sağlayan turizm sektöründeki bu işletmelere daha fazla önem vermeli, gerekli teşvik ve desteklerin yanı sıra yurt dışı pazarlarında ülkenin tanıtım amaçlı reklamlarında etkinlik sağlayacak kampanyalar düzenlemelidir.

4.4.2. Tezin Bilime Katkısı

Bu tez, küçük konaklama işletmelerinin yönetiminde kritik başarı faktörlerinin belirlenmesini araştırmış ve yeteri kadar kaynağı bulunmayan konu hakkında yerli ve yabancı literatürden sentez ve analizler yapılmıştır. Küçük konaklama işletmeleri hakkında veri toplayarak konu hakkında ileride çalışma yapacak ya da konuya ilgi duyan uygulamacı akademisyenlere yol gösterici olmasına çalışılmıştır. Bu alandaki ilk çalışmalardan birisi olması açısından önemlidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKAT, Ömer, "*Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*", Ekin Kitabevi, Bursa 2000.

AKTAŞ, Ahmet, "*Turizm İşletmeciliğine Yönetimi*", Azim Matbaası, Antalya 2002.

AKTAŞ, Ahmet, "*Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*" , Ofset Repromant, Ankara 1989.

ALPUGAN, Oktay, "*Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*", PER Yayınları, İstanbul 1998.

AZİZ, Aysel, "*Araştırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletişim*" Turhan Kitapevi, Ankara, 1994.

BALCI, Ali, "*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem , Teknik ve İlkeler*", Bilgisayar Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti., Ankara, 1997.

BARUTÇUGİL, İsmet, "*Turizm İşletmeciliği*", Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa 1984.

BATMAN, Orhan, "*Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu*" Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999.

DİNÇER, Ömer, "*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*" Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.

Ed.KOZAK, Nazmi, "*Otel İşletmeciliği-Kavramlar-Uygulamalar*" Turhan Kitapevi, Ankara, 1998.

EKİN, Nusret, "*Küreselleşme ve Gümrük Birliği*", *İTO Yayını*, İstanbul 1996

GÖKDENİZ, Ayhan, "*Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*", Turhan Kitapevi, Ankara 1999.

HODGETTS, Richard M, KURATKO, Donald F., "*Effective Small Business Management*", Orlando, 1986.

HOFER, Charles W, SCHENDEL Dan e; "*Strategy Formulation Analytical Implementatiom*", Business Publications Inc., Texas, 1980.

İLTER, Melih H, "*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları*", İTO Yayın No:2001-19, İstanbul, 2001.

KIRIM, Arman, "*Aile Şirketlerinin Yönetimi*", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

KOZAK, Nazmi, KOZAK Meryem Akoğlan, KOZAK Metin, "*Genel Turizm İlkeler- Kavramlar*", Turhan Kitabevi, Ankara 2000.

KOZAK, Nazmi, v.d., "*Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar*", Turhan Kitapevi, Ankara, 1998.

MAVIŞ, Fermani, "*Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar*" Anadolu Üniversitesi Yayınları No:843, Eskişehir, 1994.

MEDLİK, S, çev. MET Ömer l., "*Otel İşletmeciliği*", Uludağ Üniversitesi Vakfı Yayın No: 14, Bursa, 1997.

OLALI, Hasan, KORZAY, Meral, "*Otel İşletmeciliği*" Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.

ŞENER, Burhan, "*Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*", Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

ŞİMŞEK, Muhittin "*Ekonominin Lokomotifi Kobilerin Olmazsa Olmazları*", Alfa Yayınları, İstanbul, 2002

ULUDAĞ, Serin, "*Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler-Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler*", İTO Yayınları, Yayın No:25; İstanbul, 1991

YILMAZ, Yaşar, YILMAZ, Betül, "*Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*", Balıkesir, 1989

MAKALELER

ALGAN, Neşe, "Küçük ve Orta Ölçekli (KOBİ) Sanayi İşletmelerinde Etkinlik, Verimlilik ve Karlılık Açısından Bir Değerlendirme " *Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları*, Nisan, 1993.

AYPAR, Uslu, SEHAVET, Gürdal, "KOBİ'lerde Pazarlama Sorunları", *Anadolu Üniversitesi, AÖF Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, 1995.

BOYNTON, Andrew, ZMUD, Robert W;" An Assesment of Critical Success Factors", *Sloan Management Review*, Summer, 1984.

BROTHERTON, Bob, SHAW, Jane; " Towardsand Identification and Classification of Critical Success Factors in UK Hotels Plc", *Hospitality Management*, vol. 15, No:2, 1998.

CARLSEN, Jack, GETZ, Don;" Relatively Speaking:Business Goals and Operating Issues for Rural, Family Owned/Operated Tourism and Hospitaity Management", *International Journal of Enterpreneurial Behavior& Reseach*, vol. 6, No: 5, 2000.

ERDİNÇ, Erkan, "Türkiye'de Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmeleri", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 1998.

FOSTER, Douglas, "Travel and Tourism Management" *The Academy of Management Executive*, August, 1991.

GLANCEY, Keith, PETTIGRAW, Malcolm;" Entrepreneurship in the Small Hotel Sector"*International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol 9/1 1997.

GÖKTAŞ, Abdülkadir, "KOBİ'lerin Rolü, Sorunları ve Bunlara Dönük Destek Plitikalarındaki Değişiklikler", *Yaklaşım Dergisi*, Sayı 104, Ağustos, 2001.

GRAY, Colin, "Entrepreneurship, Resistance To Change and Growth in Small Firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 9 Number 1, 2002.

HOFFMAN, H. Werner, SCHOLSER, Roman; "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium- Sized Enterprises- An Emprical Survey", *Pergaman, Long Range Planining* 34, s. 364, 2001.

KALDIRIMCI, Nurettin, YILMAZ, Cengiz, "Küçük İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlarının Analizi", *Verimlilik Dergisi,MPM Yayınları*, Cilt13,Sayı 1 ,1999.

KARAMAN, Sebahattin, "Konaklama İşletmelerinin Verimliliğinin İncelenmesi:Balıkesir ve Yöresinde Uygulama Çalışması", *Turizmde Seçme Makaleler 23, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını* No:36, 1987.

KELÇEOĞLU, Beyazıt; "Genel Eğilimler Işığında Türkiye Turizmi Üzerine Bir Değerlendirme"; *Turizm Bakanlığı, 2. Turizm Şurası Bildirileri* 1. Cilt, Nisan 2002 Ankara.

LAFFERTY, Geoege, FOSSEN, Anthony, "Intergrating the Tourism Industry: Problems and Strategies", *Tourism Management*, vol 22, 11-9, 2001.

LATTIN, Gerald W, "The Lodging and Food Service Industry" *Educational Institute of the American Hotel and Motel Association*, Michigan 1985.

LEE-ROSS, Darren, JOHNS, Nick; "Yield Management in Hospitality SMES", t, vol 9/2, 1997.

LEIDECKER, K. Joel, BRUNO, Albert w;" Identifying and Using Critical Success Factors", *Pergaman Press*, vol. 17, No:1.

MET, Önder; "21. Yüzyılda Küresel Otel Endüstrisi: Geleceğın Otelleri ve Yöneticileri", *1. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğ Kitapçığı, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü*, , İzmir, Kasım 2000

MORRISON, Alison, THOMAS, Rhodri; "The Future of Small Firms in the Hospitality Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol:11/4, 1999.

ODABAŞI,Yavuz,"Kapodokya Bölgesindeki Turizm Yapısında Beklenen Değişmeler ve Sorunlar(1985-1990), Küçük Turizm İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" *Erciyes Üniversitesi,İ.İ.B.F. Dergisi, Metin N.Gürol'a Armağan*,Sayı 7, Temmuz 1995.

OKUMUŞ, Fevzi; "2001 Yılı Başıında Ortaya Çıkan Ekonomik Krizin Bodrum'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Etkisi", *2. Ulusal Türkiye Sempozyumu Tebliğler Kitabı*, İzmir, Aralık 2001.

OKUMUŞ, Fevzi, "Otel İşletmelerinde Uygulanan Yönetim Teori ve Tekniklerine Bir Bakış", *Anatolia*, Yıl:6, Mart 1995.

ÖNCER, Mustafa, "KOBİ'lerde Verimliliği Etkileyen Yönetimle İlgili Temel Sorunlar", *Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları*, Ocak 2000.

ÖZGEN, Hüseyin, DOĞAN, Selen, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslar arası Pazarlama Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Tespit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma" *Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları*, Nisan 1997

ÖZGEN, Hüseyin, TANER, Bahar, "Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi", *Verimlilik Dergisi, MPM Yayını*, 1993 Ocak.

ÖZKANLI, Özlem, "Ülkemizde Küçük İşletmelerin Başarısında Yönetim Becerilerinin Etkisi" , *MPM Yayınları, Verimlilik Dergisi*, Mart 2001.

ÖZKUL, Hakan, "Krizlerin Turizm Üzerindeki Etkileri/ Turizm- Kriz İlişkisi, *MPM Yayınları, Verimlilik Dergisi*, Mart 2001.

ÖZTEKİN, Hikmet, İLHAN, İbrahim, "Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması", *Anatolia*, Yıl:5 Sayı:8, Eylül 1994,

ROCKART, John F., "Chief Executives Define Their Own Data Needs" *Harward Business Review*, March-April 1979.

ROUSELLE, John R., "Chain Operations in Hospitality Industry" *Introduction to Hotel and Restaurant Management a Book of Readings*, 1982.

WANHILL, Stephen, "Small and Medium Tourism Enterprises", *Annals of Tourism Research*, vol. 27, No:1, 2000.

TEZLER

GÜRBÜZ, Ali, Kemal, "Konaklama Sektörünün İşletme Ölçeği Yönünden Özellikleri ve Turizm Politikası Açısından Değerlendirme", Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Bursa, 1992.

DİĞER KAYNAKLAR

<http://ourwold.compurserve.com/homepages/emkohl/page10> Critical Success Factors for Small Business: Control"

Muğla İl Turizm Müdürlüğü 2003 İstatistik Verileri

Ek 1.**ANKET FORMU**

Bu anket çalışması “*Küçük Konaklama İşletmelerinde, Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine*” yönelik araştırma yapmak amacıyla hazırlanmıştır. Anketimiz iki bölümden oluşmaktadır. 1.Bölümde işletmenize ve size ait genel bilgileri içermektedir. 2.Bölümde ise, *işletmenizin hedeflerini*, bu hedefleri gerçekleştirmede size göre önemli tutulması gereken *Kritik Başarı Faktörlerini* ve bu Kritik Başarı Faktörlerinin değerlendirilmesinde kullanılması gereken *ölçütleri* içermektedir.

Çalışmanın bulguları tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, herhangi bir işletme içinde çalışanın vereceği bilgiler bireysel olarak üçüncü şahıslara aktarılması veya başka amaçlarla kullanılması söz konusu değildir. Bu çalışmaya ayırdığınız zaman ve vereceğiniz gerçekçi ve içten yanıtlar için şimdiden teşekkür ederim.

MUĞLA ÜNİVERSİTESİ

İ.İ.B.F.

Araş. Gör. Ebru ÇİÇEK (GÖKALP)

1. BÖLÜM**Kişisel Bilgiler:**

İsminiz:

Göreviniz:

Cinsiyetiniz:

OTEL BİLGİLERİ

Otel İsmi:

1. Otelin büyüklüğü: *Lütfen toplam sayıları belirtiniz.*

Oda sayısı:

Yatak sayısı:

2. Çalışan sayısı: *Otelinizde çalışan sayısını belirtiniz.*

Çalışan sayısı :

3. Otelin derecesi: *Otelinizin derecesini lütfen işaretleyiniz.*

3*

2*

1*

4. Bulunulan merkez: *Otelinizin bulunduğu yeri lütfen işaretleyiniz.*

Marmaris

Fethiye

Bodrum

2. BÖLÜM

1. HEDEFLERİN BELİRLENMESİ

Lütfen işletmeniz için aşağıda belirtilen hedeflerden, size göre en üst sırada olandan en alt sırada olana doğru, 1'den 8'e kadar olan rakamlardan her birini bir defa kullanmak şartıyla, "öncelik sıralaması" sütununa yazarak sıralayınız.

Hedefler	Öncelik Sıralaması
Yüksek kazanç elde etmek	
İşletmenin gelişmesini, büyümesini sağlamak	
İyi bir yönetim şekli sağlamak	
Müşteri memnuniyeti en üst düzeyde tutmak	
Finansal istikrar sağlamak	
Çalışanların moralini yüksek düzeyde tutmak	
En büyük pazar payını almak	
Piyasada marka haline gelmek	

2. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Aşağıdaki “Kurum İçi Kritik Başarı Faktörleri” ve “Kurum Dışı Kritik Başarı Faktörleri” için verilen tablolarda, işletmeniz için yukarıda belirlediğiniz hedeflere ulaşmada belirtilen faktörler için, gördüğünüz önem derecesini 1’den 5’e kadar olan rakamlardan yalnız birini işaretleyerek belirtiniz.

1=En çok önemli, 2= Çok önemli, 3=Önemli, 4=Az önemli, 5=Hiç önemsiz

2.1. Kurum İçi Kritik Başarı Faktörlerinin Değerlendirilmesi

	Kritik Başarı Faktörleri	1	2	3	4	5
1	Doğru ve verimli rezervasyon sistemi					
2	Müşteri memnuniyetine dikkat etme					
3	Fiyatları çekici hale getirme					
4	Etkin tanıtım					
5	İyi planlanmış ve iyi inşa edilmiş bina					
6	Oda tiplerindeki çeşitlilik					
7	Otelin bulunduğu yer/bölge/konum					
8	Kaliteli yiyecek ve içecek sunma					
9	Yiyecek ve içeceklerin çeşitliliği					
10	Temizlik ve hijyen					
11	Yiyecek firelerini en düşüğe indirme					
12	Etkin satın alma					
13	Maliyetleri en düşük seviyeye çekme					
14	Servis hızı					
15	Personelin dış görünümü					
16	Personel davranışları					
17	Personelin verimli çalışması					
18	Personelin düzenli bir eğitim programına dahil edilmesi					
19	Personelin moralinin ve bağlılığının artırılması / korunması					

2.2. Kurum Dışı Makro Düzeyde Kritik Başarı Faktörlerinin Değerlendirilmesi

	Kritik Başarı Faktörleri	1	2	3	4	5
1	Küçük işletmelere yönelik yasal olanaklar					
2	Hükümet ve yerel yönetimlerin küçük işletmelere yönelik teşvikleri					
3	Güvenlik, sağlık, ulaşım, denetim gibi genel hizmetler					
4	Otelin bulunduğu bölgenin iklimi, arazi yapısı, bitki örtüsü, yaban hayatı gibi özellikleri					
5	Otelin bulunduğu yerin uygarlık kalıntılarının olması					
6	Otelin bulunduğu yerin yer altı suları gibi doğal zenginliklerin olması					
7	Çevre kirliliğine ve doğanın korunmasına yönelik yasaların varlığı					
8	Yerel yönetimler tarafından doğru kent planlaması yapılması					
9	Yerel yönetimlerin fiziksel çevreden yararlanmada (plaj kullanımı, yer altı suları kullanımı gibi) doğru planlama yapması					
10	Seyahat acentaları ile kurulan bağlantılar					
11	Ülkedeki ekonomik istikrar					
12	Ülkedeki politik istikrar					
13	Dünya siyasi yaşamın ülkeye olan etkisi					
14	Hükümetin turizme olan bakışı ve yaklaşımı					
15	Ülkenin diğer ülkelerdeki insanlara tanıtımı, yurtdışı tanıtım					
16	Hükümetin döviz politikası					

3. ÖLCÜTLERİN BELİRLENMESİ

Lütfen işletmeniz için hedeflere ulaşmada önemli gördüğümüz “Kritik Başarı Faktörleri”ni performansını değerlendirmesinde kullanılacak ölçütleri, size göre en üst sırada olandan en alt sırada olana doğru, 1’den 8’e kadar olan rakamlardan her birini bir defa kullanmak şartıyla, “öncelik sıralaması” sütununa yazarak sıralayınız.

Ölçütler	Öncelik Sıralaması
Elde edilen kazançlar	
Otelin doluluk oranı	
Satışlar	
Müşteri eleştiri kartları	
Müşterilerden alınan şikayet mektupları	
İşletmeye yönelik yapılan yeni yatırımlar	
Ortalama fiyatlar	
Bilimsel olarak yapılan anketin sonuçları	
İşletmedeki çalışanların düşünceleri	

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı : Ebru ÇİÇEK (GÖKALP)
 Doğum Yeri : İzmir
 Doğum Tarihi : 05.11.1977
 Medeni Hali : Evli

EĞİTİM VE AKDEMİK BİLGİLER

Lisans : 1994-1998 Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
 Lise : 1992-1994 Kayseri Sümer Lisesi
 Yabancı Dil : İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

1. 2003 - Çalışma Bakanlığı İzmir Bölge Müdürlüğü, Personel Memuru
2. 2000- 2003 Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi
3. 1998- 1999 MOPAK A.Ş., Halkla İlişkiler Uzmanı
- 4.- 1997 TEBA Günkol Entegre Tesisleri, Staj

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
 BELGELENTASYON MERKEZİ