

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**ÇOK ULUSLU OTEL İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİK  
ANLAYIŞI: İSTANBUL ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Serap AKYÜZ**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN**

**Balıkesir, 2008**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

ve Ötelcılık Anabilim Dalı'nda Enstitümüzün *Turizm İşletmeciliği*  
Serap AKULUZ'un hazırladığı "Çok Uluslu Ötel İşletmelerinde Verimlilik Faktörleri" numaralı  
konulu DOKTORA/YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, İstanbul  
Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 27.10.2008 tarihinde *Örneği*  
yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/07  
ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı *Yard. Doç. Dr. Selahattin KARAHAN*

Üye *Dr. Ali Rıza ÖZDEMİR* İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Murat DOĞUBAY  
Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

...../...../2007  
Enstitü Müdürü  
Doç. Dr. Oya SEYMEN

## ÖNSÖZ

Hizmet işletmelerinin çok geniş bir yelpazeyi kapsaması ve sundukları hizmetler itibariyle birbirlerinden çok farklı karakterler çizmesi nedeniyle, hizmet işletmelerinin çok uluslu pazara giriş süreci kendi içerilerinde değerlendirilmelidir. Otel işletmelerinin yarattığı ek gelir ve sağladığı iş olanakları açısından hizmet işletmelerinin içinde önemli bir yeri vardır. Ayrıca kişi başına düşen milli gelirin artması, çalışma saatlerinin azalması, teknoloji ve küreselleşmenin etkisi ile insanların seyahate yönelmelerinin gün geçtikçe arttığı da görülmektedir. Bu durum otel işletmelerinin önemini arttırmış ve bunun sonucu olarak doğan rekabet ortamında, otel işletmelerini gerek varlıklarını sürdürmeleri, gerekse bu rekabet yarışında ön sıraları zorlamaları konusunda farklı yöntemler deneme yoluna itmiştir. Bazı otel işletmeleri, farklı stratejiler uygulayarak uluslararası pazarlara açılmakta, bazıları ise ulusal rekabet ortamında kendilerini geliştirerek verimliliklerini artırma stratejisi uygulamaktadır.

Otel işletmelerinde talebin değişkenliği, maliyetlerin yüksek olması ve etkin rekabet şartları gibi etkenler, eldeki kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Otel işletmeleri bu sebeple çeşitli verimlilik politikaları uygulamakta, dönem dönem verimlilik ölçümleri yaparak işletmenin verimliliğini arttıracak faktörleri belirlemeye çalışmaktadır.

Bu çalışmada emeği geçen danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Sebahattin Karaman'a en içten şükran ve teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca en büyük desteğim aileme ve bu çalışma boyunca benden maddi ve manevi desteğini esirgemeyen arkadaşım Barbaros Kemal Konya'ya en içten teşekkürlerimi iletiyorum.

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No</b>
<b>ÖNSÖZ</b>	iii
<b>ÖZET</b>	iv
<b>ABSTRACT</b>	vi
<b>İÇİNDEKİLER</b>	viii
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	xiv
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	xvii
<b>GİRİŞ</b>	1

### 1. BÖLÜM

#### TURİZMDE ÇOK ULUSLU ZİNCİR İŞLETMELER

1.1.Genel Anlamda İşletmelerin Çokuluslulaşma Süreci	2
1.1.1.İşletme Kavramı ve Coğrafi Dağılıma Göre İşletmeler	2
1.1.2. Çok Uluslu Kavramı ve İşletmeleri Çok Ulusluluğa İten Başlıca Nedenler	5
1.1.3. Çok Uluslu İşletmelerin Etkileri	7
1.1.4. İşletmelerin Çokuluslulaşma Süreci	10
1.1.4.1. Geleneksel Yaklaşımlar	11
1.1.4.2. Yenilikçilik Merkezli Modeller	13
1.1.4.3. Çağdaş Yaklaşım-Doğuştan Global Şirketler (DGŞ) Yaklaşımı	16
1.1.5. İşletmelerin Çokuluslulaşma Yöntemleri	18
1.2. Otel İşletmelerinin Çokuluslu Pazara Giriş Süreci	25
1.2.1. Hizmet İşletmelerinin Çokuluslulaşması	25
1.2.3. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri	26
1.2.4. Otel İşletmelerinin Çokuluslu Pazara Girişte Dikkate Alması	
Gereken Faktörler	27
1.2.5. Otel İşletmelerinin Çokuluslu Pazara Giriş Yolları	28
1.3.1.Zincir Otel İşletmeciliği ve Çok Uluslu Otel Zincirleri	39
1.3.2. Zincir Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri	39
1.3.3. Otelleri Zincirleşmeye İten Nedenler	40
1.3.4. Zincir Otel İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları	42
1.3.5. Zincir Otel İşletmelerinin Doğuşu ve Gelişimi	45

1.3.6. Zincir Otel İşletmelerinin Üstünlükleri	48
1.3.7. Zincir Otellerin Ülkemizdeki Otel İşletmelerine Etkileri	50
1.3.8. Çokuluslu Otel Zincirleri ve Genel Özellikleri	53
1.3.9. Türkiye’de Çokuluslu Zincir Otel İşletmeciliği	54
1.3.10. Türkiye’deki Uluslar arası Zincir Otel İşletmelerinin Sorunları	58

## 2. BÖLÜM

### ÇOK ULUSLU OTEL İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİK ANLAYIŞI

2.1. Genel Olarak Verimliliğin Kavramsal Analizi	64
2.1.1. Verimlilik Tanımları	72
2.1.2. İşletmenin Gelişiminde Rol Oynayan Bazı Kavramlar ile Verimlilik Arasındaki Bağlantılar	73
2.1.3. Verimliliği Etkileyen Faktörler	77
2.1.4. Verimlilik Ölçümü ve Verimlilik Analizleri	78
2.2. Hizmet Endüstrisinde Verimlilik	80
2.2.1. Genel Hizmet İşletmelerinde Verimlilik	82
2.2.2. Otel İşletmelerinde Verimlilik	83
2.3. Verimlilik Ölçümleri ve Otel İşletmelerinde Uygulanması	84
2.4. Otelcilik Sektöründe Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi	88
2.4.1. Çok Uluslu Otel İşletmelerinde Kuruluş Yeri- Verimlilik İlişkileri	88
2.4.2. Otel ve Yiyecek İçecek Piyasası- Verimlilik İlişkisi	91
2.4.3. Arz ve Talep Koşulları- Verimlilik İlişkileri	91
2.4.4. Tedarik Piyasası-Verimlilik İlişkisi	92
2.4.5. Otel İşletmelerinde Üretim- Verimlilik İlişkileri	92
2.4.6. Teşvik Politikaları- Verimlilik İlişkileri	93
2.4.7. Otel İşletmelerinde Fiyat- Hizmet- Verimlilik İlişkileri	93
2.4.8. Otel İşletmelerinde Pazarlama ve Satış Hizmetlerinin Verimliliği	94
2.4.9. Otel İşletmelerinde Motivasyon- Ücret- İş Tatmini ve Verimlilik İlişkileri	97
2.4.10. Otel İşletmelerinde Yönetim- İş Analizleri- İstihdam-Verimlilik İlişkisi	100
2.4.11. Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Verimlilik	111
2.5. Çokuluslu Turizm İşletmelerinin Verimlilik Açısından Önemi	115

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN 4 VE 5 YILDIZLI ÇOK ULUSLU ZİNCİR OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Konusu	117
3.2.Araştırmanın Amacı	117
3.3.Araştırmanın Önemi	118
3.4.Araştırmanın Yöntemi	118
3.4.1.Evren, Örneklem ve Veri Toplama Süreci	118
3.4.2.Verilerin Analizi	119
3.4.3.Bulgular ve Yorumlar	119
3.4.4.Diğer Analizler	131
SONUÇ VE ÖNERİLER	141
KAYNAKÇA	146
EK	160

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> İşletmelerin Çokuluslulaşma Nedenleri	7
<b>Tablo 1.2.</b> Yenilik Tabanlı Uluslararasılaşma Modelleri	14
<b>Tablo 1.3.</b> Dünyada en büyük 10 otel grubunun sıralaması	29
<b>Tablo 1.4.</b> Dünyanın en büyük otel franchise zincirleri, 2004	31
<b>Tablo1.5.</b> Franchise Sisteminin Faydalı Ve Sakıncalı Yönleri	32
<b>Tablo1.6.</b> Dünyadaki En Büyük Otel Zincirleri	40
<b>Tablo1.7.</b> Türkiye'deki Yabancı Otel İşletme Zincirleri(Geliş ve Faaliyete Başlama Tarihine Göre	47
<b>Tablo1.8.</b> Türkiye'deki Grup ve Zincir Otellerin Gelişimi	56
<b>Tablo1.9.</b> Türkiye'de Faaliyet Gösteren Uluslar arası Büyük Otel Grup ve Zincirleri	56
<b>Tablo 2.1. :</b> Verimlilik Ölçüleri	86
<b>Tablo 2.2. :</b> Dünyada Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı	106
<b>Tablo 2.3. :</b> Türkiye'de Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı	106

<b>Tablo 3.1.</b> Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	119
<b>Tablo 3.2.</b> İşletmenin Kaç Yıldır Faaliyette olduğuna İlişkin Dağılım	121
<b>Tablo 3.3.</b> İşletmenin Ortalama Genel Doluluk Oranına İlişkin Dağılım	121
<b>Tablo 3.4.</b> İşletmenin Oda Satışlarını Nasıl Gerçekleştirdiğine İlişkin Dağılım	122
<b>Tablo 3.5.</b> İşletmenin Daha Çok Hangi Tür Müşteriye Hitap Ettiğine İlişkin Dağılım	123
<b>Tablo 3.6.</b> İşletmede Hangi Faktörün Verimliliği En Üst Düzeyde Etkilediğine İlişkin Dağılım	123
<b>Tablo 3.7.</b> İşletmede Verimlilik Ölçümü Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Dağılım	124
<b>Tablo 3.8.</b> İşletmede Fiyat Belirlemede Kullanılan Bir Teknik Olup Olmadığına İlişkin Dağılım	124
<b>Tablo 3.9.</b> İşletmede Kullanılan Fiyat Belirleme Tekniğine İlişkin Dağılım	125
<b>Tablo 3.10.</b> İşletmede Kullanılan Pazarlama Faaliyetlerinde Uygulanan Yöntemlere İlişkin Dağılım	126
<b>Tablo 3.11.</b> İşletmede Satış Verimliliğini Arttırmak İçin Uygulanan Yöntem Olup Olmadığına İlişkin Dağılım	126
<b>Tablo 3.12.</b> İşletmede Satış Verimliliğini Arttırmak İçin Uygulanan Yöntemlere İlişkin Dağılım	127
<b>Tablo 3.13.</b> İşletmede Toplam Kalite Yönetimi Uygulanıp Uygulanmadığına İlişkin Dağılım	128
<b>Tablo 3.14.</b> İşletmede Uygulanan Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Dağılım	128
<b>Tablo 3.15.</b> İşletmede Misafirlerin Dilek ve Şikayetleriyle İlgili Uygulamanın Olup Olmadığına İlişkin Dağılım	129
<b>Tablo 3.16.</b> İşletmede Motivasyon Arttırıcı Uygulamaların Olup Olmadığına İlişkin Dağılım	129
<b>Tablo 3.17.</b> İşletmede Motivasyon Arttırıcı Uygulamalara İlişkin Dağılım	129
<b>Tablo 3.18.</b> İşletmenin Personel Tedarik Kaynaklarına İlişkin Dağılım	130
<b>Tablo 3.19.</b> İşletmenin Personel Seçiminde Önem Verdiği Kriterlere İlişkin Dağılım	131
<b>Tablo 3.20.</b> İşletmenin kuruluş yeri verimliliği etkilemektedir	132

<b>Tablo 3.21.</b> İşletmenin pazarlama faaliyetlerinde kullandığı yöntemin türü verimliliği etkilemektedir.	132
<b>Tablo 3.22.</b> Motive edici faktörlerin, personelin verimli çalışmasında olumlu etkisi vardır.	133
<b>Tablo 3.23.</b> Verimli çalışmayı arttırmak için personelin işle ilgili bir eğitim sürecinden geçmesi gerekmektedir.	133
<b>Tablo 3.24.</b> Yöneticinin sahip olduğu özellikler verimliliği artırıcı ya da azaltıcı rol oynayabilir.	134
<b>Tablo 3.25.</b> İşletmenin uyguladığı Toplam Kalite Yönetimi verimliliği olumlu yönde etkiler.	134
<b>Tablo 3.26.</b> İşletmede sunulan hizmetlerin müşterilerin beklentileri doğrultusunda ve kalitede olması verimliliği artırıcı bir faktördür.	135
<b>Tablo 3.27.</b> Personelin verimli çalışması için manevi yönden çok maddi yönde motive edilmesi gerekmektedir.	135
<b>Tablo 3.28.</b> Personel devir hızının yüksek oluşu verimliliği olumsuz yönde etkiler.	136
<b>Tablo 3.29.</b> İşletmenin değişen teknolojiye uyum sağlamasının verimlilik üzerinde fazla etkisi vardır.	136
<b>Tablo 3.30.</b> İşletmenin çevredeki benzer işletmelerle rekabeti verimliliği etkiler.	137
<b>Tablo 3.31.</b> İşletmenin zincir otel olması verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.	137
<b>Tablo 3.32.</b> Zincir otel işletmelerinin imajları çalışma performansını etkilemektedir.	138
<b>Tablo 3.33.</b> Zincir otel işletmelerinin sahip oldukları marka imajı benzer diğer işletmelerle olan rekabette onları üstün kılmaktadır.	138
<b>Tablo 3.34.</b> Çokuluslu zincir işletmelerin daha geniş bir coğrafi alanda faaliyet göstermesi, tek bir yerel pazara göre kendilerini daha fazla geliştirme imkanı vermektedir.	139
<b>Tablo 3.35.</b> Uluslar arası bir otel zincirinin parçası olmak işletmeye pazarlama avantajı sağlamaktadır.	139
<b>Tablo 3.36.</b> Zincir otel işletmeleri sağladıkları çeşitli olanaklarla kalifiye personeli işletmeye çekmekte diğer yerli işletmelere göre daha başarılıdır.	140



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 2.1.</b> Verimlilik Spirali	67
<b>Şekil 2.2.</b> Fakirliğin Kısır Döngüsü	68
<b>Şekil 2.3.</b> Şematik Olarak Personel Seçim Süreci	109

## GİRİŞ

Küreselleşme sürecinde, çok uluslu şirketlerin, diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de ağırlıklarını giderek arttırmaya başladıkları görülmektedir. Turizmin Türk ekonomisindeki yeri ve önemi de bilinen bir gerçektir. Kuşkusuz ki otelcilik sektörü de turizmin lokomotifi olduğunu söylemek doğru olacaktır. Bu yüzden, dünyaca ünlü otel zincirleri de bu fırsatı değerlendirmek için Türk turizm pazarına yatırım yapmaktadır. Bugün, Ritz Carlton, Four Seasons, Swisshotel, Hyatt, Hilton, Ramada, Radisson SAS ve Marriot gibi dünyaca ünlü otel markalarını Türk turizm pazarında görmektedir.

Aşırı rekabet ve küreselleşme, çeşitli sektörlerdeki işletmelerin teknolojik gelişmelere paralel, kaliteli mal ve hizmet üretimini zorunlu kılmaktadır. Verimlilik kavramı, günümüzde kalite, karlılık, başarı derecelerini saptama açılarından işletmeleri ilgilendiren önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin birincil amaçları kar elde etmek olduğuna göre, karın da işletmenin verimliliğine bağlı olması nedeniyle söz konusu önemi daha fazla ortaya koymaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada otel işletmelerinin verimlilik potansiyellerini arttırmada ne gibi uygulamalar yaptıkları ve bu uygulamaların ne ölçüde etkili olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışma üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde, işletmelerin çok uluslu pazara giriş süreci ve zincir otel işletmeciliği üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde verimlilikle ilgili temel kavramlar üzerinde durulmuş, verimlilik ölçümü ve otel işletmelerinde verimliliği etkileyen etkenler incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı çok uluslu zincir otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapılan bir alan araştırması yer almaktadır. Bu araştırmada, verimliliğin zincir otel işletmeleri için önemi ve verimliliği artırıcı uygulamalar belirlenmeye çalışılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **TURİZMDE ÇOK ULUSLU ZİNCİR İŞLETMELER**

#### **1.1.Genel Anlamda İşletmelerin Çokuluslulaşma Süreci**

Günümüzde dünya ticaretinin önemli bir kısmı çok uluslu işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu dev şirketler, hızla yaşanan teknolojik değişimler ve azalan ticaret engelleri gibi çok sayıda faktörün etkisiyle daha fazla küreselleşen ve aynı zamanda rekabetin arttığı pazarlarda mücadele etmektedir(www.bayar.edu.tr).

#### **1.1.1.İşletme Kavramı ve Coğrafi Dağılımlarına Göre İşletmeler**

Genel olarak işletmeyi; “Kar elde etmek amacıyla işgücü, arazi, sermaye ve müteşebbisten oluşan üretim faktörlerini bir araya getirerek müşteri arzu ve isteklerini gidermeye yönelik mal ve hizmet üreten organizasyonlardır.” şeklinde tanımlamak mümkündür(Yaylı, 1997,6).

İşletmeler; faaliyetlerini sadece belli bir ülke sınırları içinde sürdürdürebildikleri gibi birden çok ülkede de sürdürebilmektedirler. Faaliyetlerini belli bir ülke içinde sürdüren işletmelere ulusal işletme, birden çok ülkede faaliyette bulunan işletmelere de uluslar arası işletme denmektedir(Tarakçıoğlu, 1999,41).

Literatürde çok uluslu işletmeler çeşitli yönlerden ele alınıp değişik şekillerde tanımlanmıştır. Aşağıda bu tanımlamalardan bazıları verilmiştir.

- “İki veya daha fazla ülkede mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetlerini yürüten, kendisine ait işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm bağlı kuruluşları veya şubelerinde uygulayan işletmelere çok uluslu işletme denir.” (Gerşil,2004)
- Yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan ve çeşitli yollarla bağlı işletmelerin

kararlarını etkileyebilen işletmeler çok uluslu işletmelerdir (Yüksel, 1999,112).

- Çok uluslu faaliyet gösterebilmek ulusal düzeyde faaliyet gösterebilmeye nazaran organizasyonel yapıda bir değişimi gerektirmelidir. Buna göre; çokuluslu faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde “malların ve hizmetlerin icadı” (discovery), “tasarımı” (design), “geliştirilmesi” (development), “farklılaştırılması” (differentiation), “üretimi” (production), “çeşitlendirilmesi” (diversification), “dağıtımı”(distribution) ve “teslimi” (delivery) aşamalarını da etkileyecek şekilde firma yönetiminde, organizasyon tipinde ve mimarisinde yapısal değişime uğrayan firmalar çok uluslu işletmelerdir([www.kamu-is.org.tr](http://www.kamu-is.org.tr)).

Çok uluslu işletme kavramı, “uluslararası işletme”, “uluslar ötesi işletme” ve “uluslar üstü işletme” kavramları ile karıştırılmaktadır. Bu sebeple bu kavramların açıklanmasında yarar görülmektedir([www.izto.org.tr](http://www.izto.org.tr)).

- **Uluslar arası (International) İşletme:** Bir ülkede kuvvetli şekilde yerleştikten sonra merkezi bir yönetimden yararlanarak diğer ülkeye girmeye ve oralarda yerleşmeye çalışan işletmedir.

- **Uluslar ötesi (Transnational) İşletme:** Çok uluslu bir şirket gibi kabul edilen ve yönetimi çeşitli uluslardan gelen kişilerden kurulu olan bir kuruluş tarafından geliştirilen işletmedir. Bundan dolayı işletmenin yapı ve faaliyetlerinde ulusal bir kimlikten söz edilemez. Genellikle; global stratejik ortaklıkların ülkelere göre ürün/politika uyarlaması yapan işletmelerdir. Uluslar ötesi işletmeler her ülke için global olarak standartlaştırdıkları ürünlerini yerel özellikleri ve müşteri isteklerine duyarlı olarak ülkelere göre değişime tabi tutan işletmelerdir.

- **Uluslar üstü (Supernational) İşletme:** Halen mevcut olmayan ve hiçbir ülkeye mensup olmayan, uluslar arası bir anlaşma ile kurulan, uluslar arası bir kuruluş nezdinde tescil edilmiş ve bu kuruluşa bağlı olan, bu kuruluş

tarafından denetlenen, bu kuruluşlara vergi ödeyen ve böylece milletini hukuken kaybeden işletmedir.

- **Çok uluslu (Multinational) İşletme:** Bir ülkeden yönetilmeye başlanan ve yabancı ülkelerdeki faaliyetin sanki asıl ülkede cereyan etmiş gibi kabul edildiği işletmelerdir. (Kutal ve Büyüksu, 1996,34).

Çok uluslu işletmelerin özellikleri şöyle sıralanabilir(Dayanır, 2006):

- Birden çok ülkede faaliyet gösterirler.
- Asıl faaliyet alanları, bir ya da birden çok mal ve hizmetin uluslar arası düzeyde üretimi, dağıtım ve pazarlaması olup bununla birlikte doğrudan yatırım ve teknoloji, yönetim ve organizasyon transferi gerçekleştirirler.
- Kendilerine bağlı tüm kuruluş ve uzantıların faaliyet ve yönetimlerini merkezi kararlarla etkiler ve/veya kontrol ederler.
- Güçlü bir finans kapital (sermaye) yapıları vardır.
- Modern ve üstün bir teknolojiye sahiptirler.
- Uzmanlaşılmal ve hizmetlerle ilgili olarak merkezi plan ve programlar şirket bütünlüğü açısından uluslar arası düzeyde (global view) yapılıır.
- Şirketlerde çoğu kez anavatan devletleri arasında organik bir ilişki bulunur.
- Çok uluslu işletmeler temelde öz sermayeye dayanır.
- İşletme bütünlüğü, ana ülke kar/kazanç ve ekonomik çıkarların küresel ölçüde maksimumlaştırılması ana ilkedir.
- Faaliyet alanlarıyla ilgili aksak rekabet şartlarını evrim-oluşum sürecinde bizzat ya da aralarında anlaşma yoluyla oluşturmuşlardır.
- Çok uluslu işletmeler ulusal ve uluslar arası ekonomik, siyasal, sosyal vb. güçlükleri etkisizleştirerek gelişir ve yaygınlaşırlar.
- Çok uluslu işletmelerin ulusal ve uluslar arası istikrarsızlıklardan uzun dönemde etkilenme olasılıkları nispi olarak düşüktür.
- Çok uluslu işletmeler, üretim faktörlerinin ve imkânlarının uluslar arası dağılımında rasyonellik ve optimalliğe ulaşarak maliyetlerde tasarruf yapabilirler.

Çok uluslu işletmeler sonuç olarak esnek ve dinamik yapıda firma ya da firmalar grubundan müteşekkil olup sadece çok uluslu değil, bununla birlikte ve bundan daha çok boyutlu niteliktedir.

### 1.1.2. Çok Uluslu Kavramı ve İşletmeleri Çok Ulusluluğa İten

#### Başlıca Nedenler

“Çok uluslu” kavramı en genel anlatımıyla; işletmelerin ev sahibi ülke pazarından başka ülke pazarlarına giriş sürecidir. Bu sürecin başlangıcını ihracat, son aşamasını da direkt yabancı yatırım oluşturmaktadır. Daha geniş bir tanımlama yapacak olursak; firmaların uluslar arası çevreye strateji, yapı, kaynak vb. yönleriyle uyum sağlama süreci olarak açıklanabilir( Yaylı, 1997,10).Tüm bu tanımlamalardan anlaşılacağı üzere çok uluslulaşma bir süreçtir. Dinamik ve dış çevreye uyum sağlamak zorunda olan günümüz modern işletmeleri bu süreci yaşamak durumundadır.

Çokuluslulaşma sürecinde işletme birçok ülkede mal veya hizmet üretip, satmaktadır. Artık ihracatın yanı sıra dış ülkelerde o ülkelerin ihtiyaçlarını karşılamak için üretim ve pazarlama işlevlerini geliştirmiş ve ayrı ayrı işletmeler kurmuştur. İşletmenin satışlarının üçte birinden fazlası dış ülkelerdeki birimlerinde üretilip satılmaktadır(Filizöz, 2003).İşletmeleri uluslar arası piyasaya açılmaya iten pek çok neden söz konusudur. İşletmelerin çok uluslu piyasaya açılmasına başlangıçta ülkelerin ve hammaddelerin farklı coğrafik dağılımı etken iken günümüzde farklı mahiyetteki diğer faktörler de etkili olmaktadır.

İşletmelerin çokuluslulaşma nedenleri iki temel etkene dayandırılır. Bunlar([www.izto.org.tr](http://www.izto.org.tr)):

- a. Çok uluslu işletmenin ülkesindeki mevcut koşulların iticiliği.
- b. Çok uluslu işletmenin yatırım yaptığı ülkelerin çekiciliği.

### **a.Çok Uluslu İşletmenin Ülkesindeki Mevcut Koşulların İticiği**

Çok uluslu işletmenin tanımında da olduğu gibi, bir işletmenin diğer bir ülkede faaliyet gösterme zorunluluğu vardır. Farklı coğrafi alanlarda faaliyette bulunmaları sayesinde şirketler, çeşitli girdilere kolaylıkla ulaşabilmekte, herhangi bir yerde üretilip her yerde satılabilecek ürünler geliştirebilmektedir. Gelişen küresel ekonomi bazı işletmeleri yatırımdan uzak tutarken, özellikle çok uluslu işletmelerin farklı uluslar arası pazarlara girmeleri, gelişmeleri için fırsatlar sunmaktadır([www.politics.ankara.edu.tr](http://www.politics.ankara.edu.tr)).

Bir işletmenin gerek yatırım, gerekse faaliyet açısından dış ülkelere yönelmesinin nedenleri şunlardı(Kutal ve Büyüksü,1996,40):

- **İşletmenin kendi ülkesindeki pazar payının yetersiz kalması ve yeni pazarlar arama durumunda kalması (dış pazarlar):** Ülkenin ekonomik yapısı, üretilen ürünün ticareti konusunda yetersiz olabileceği gibi, işletmenin üretim kapasitesi ülkenin o mala olan talebinin üzerinde de olabilir.

- **İşletmenin uluslar arası kalitede ürün üretebilme kabiliyetine sahip olması:** Bu durumda işletme ürettiği ürünü pek çok ülkede pazarlayabilme avantajına sahip olabilmektedir. Böylelikle üretilen ürün diğer ülkelerde de üretilip dünya pazarlarına sunulabilir.

- **Çok uluslu işletmenin kendi ülkesindeki ücret, sosyal haklar ve vergi gibi maliyet artırıcı unsurlar açısından dezavantaj oluşturması:** İşletme kendi ülkesinde yüksek işçilik maliyetlerinden ve ağır vergi oranlarından kurtulmak için düşük maliyetli üretim yapmak amacıyla diğer ülkelere yönelebilmektedir.

- **İşletmenin kendi ülkesinde rasyonel işletmecilik ilkesini uygulamaya çok fazla müsait olmaması:** Ülkenin uyguladığı ekonomik politika, baskı rejimi eğer işletmelerin rahat bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmelerine izin vermemekte ise; bu işletmelerin dış ülkelerde faaliyet yürüttüklerine tanık olunmaktadır.

## b. Çok Uluslu İşletmenin Yatırım Yaptığı Ülkelerin Çekiciliği

Bu bağlamda rol oynayan etmenler şöyle sıralanabilir:

- 1- Yatırım yapılan ülkenin işgücünün ucuz olması.
- 2- Yatırım yapılan ülkenin yatırım yapmaya elverişli olması.
- 3- Yatırım yapılan ülkenin geniş bir pazar payına sahip olması.

Yapılan bir araştırmada, işletmelerin uluslar arası pazarlara yönelmelerinin nedenleri iki grupta toplanmaktadır. Atak ve savunmacı olarak sınıflandırılan nedenler **Tablo 1.1.**'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.1.** İşletmelerin Çokuluslulaşma Nedenleri

Atak Nedenler	Savunmacı Nedenler
Yeni pazar arayışı	Buluna yerel pazarı koruma
Maliyetleri azaltma, daha yüksek kara ulaşma.	Diğer pazarları koruma
Tepe yönetiminin büyüme ve genişleme arzusunu tatmin etme.	Hammadde arzı güvencesi
	Teknoloji kazanma
	Coğrafi farklılaşma
	Yeni faaliyetler için temel oluşturma.

**Kaynak:** Erol Eren. (2001).*Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s.272

Bu atak ve savunmacı nedenler, işletmeleri çok uluslu pazarlara yöneltmede önde gelen etkilerdendir.

### 1.1.3. Çok Uluslu İşletmelerin Etkileri

Çok uluslu işletmeler faaliyetleri ile üretim ve tüketimin küreselleşmesini sağlamakla birlikte, sahip oldukları parasal, teknolojik ve üretim güçleri ile



olumlu ve olumsuz bazı sonuçlara neden olmaktadır([www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org)).

Söz konusu olumlu ve olumsuz etkiler şu şekilde sıralanabilir:

#### **a . Olumlu Etkileri**

- Dünya ticaretinin artmasına katkı sağlarlar.
- Gelişmeyi finanse ederler.
- Uluslar arası borçların finansmanına yardımcı olurlar.
- Ticaretin önündeki tarife gibi engellerin kaldırılarak, serbest ticaretin gelişmesine katkıda bulunurlar.
- Araştırma ve geliştirmeye verdikleri önem ile teknolojik yeniliklerin ve gelişmenin sağlanmasına yardımcı olurlar.
- Az gelişmiş ülkelere gelişmiş teknolojiyi tanıtırlar.
- Karşılaştırmalı üstünlük prensibine uygun olarak üretimi teşvik etmek yoluyla ürün maliyetini azaltırlar.
- İstihdam yaratırlar.
- İşçilerin eğitimini teşvik ederler.
- Yeni mallar üreterek üretimin uluslararasılaşması vasıtasıyla satış imkânlarını yaygınlaştırırlar.
- Pazarlama ustalıklarını ve kitlesel reklâmcılık metotlarını dünya çapında yayarlar.
- Milli gelir ve ekonomik gelişmeyi artırır, az gelişmiş ülkelerin modernizasyonunu kolaylaştırırlar.
- Gelir ve refahı artırırlar.
- Ticaret ve kara yardım eden düzenli bir ortamın korunması için devletler arasında barışçı ilişkilerin savunucusu olurlar.
- Ulusal sınırlamaları kaldırarak, uluslar arası ekonominin, kültürün ve uluslar arası ticareti yöneten kuralların küreselleşme sürecini hızlandırırlar.
- Çok uluslu işletmelerin merkezinde işle ilgili yönetim ve teknik alanlarda istihdamı artırırlar.

## **b . Olumsuz Etkileri**

- Yabancı dış yatırımların sonucu olarak şirketin ana ülkesinde işlerin kaybına ve dolayısıyla istihdamın azalmasına neden olurlar.
- Üretimin yabancı ülkelere kayması sonunda, merkez ülkedeki vasıfsız ve yarı vasıflı işçiler karşılaştırmalı üstünlüklerini kaybederler.
- Rekabet ve serbest girişimi azaltan oligopolistik kümeleşmeleri artırır.
- Ev sahibi ülke içindeki sermayeyi artırır (yerel endüstrileri yatırım sermayesinden yoksun bırakır.) ancak ev sahibi ülkelerin ihracat karlarını da yükseltirler.
- Borçlu yaratır ve zayıf olanı borcu sağlayana bağımlı hale getirirken, az gelişmiş ülkelerdeki yavru endüstrilerin ve yerel teknik uzmanlaşmaların gelişimini engellerler.
- Enflasyona katkıda bulunacak kartellerin yaratılmasına ortak olurlar.
- Emek rekabetini piyasadan uzaklaştırarak istihdamı azaltırlar.
- Çalışanlara verilen ücretleri sınırlarlar.
- Uluslararası piyasalarda elde edilebilir hammaddelerin arzını sınırlarlar.
- Yerel kültürlerin ve ulusal farklılıkların yerlerine, tüketici yönelimli değerlerin baskın olduğu homojenize bir dünya kültürü bırakacak şekilde aşındırırlar.
- Zengin, fakir uluslar arasındaki uçurumu genişletirler.
- Yerel elitlerin refahını, fakirlerin aleyhine artırır.
- İstikrar ve düzen adına baskıcı rejimleri desteklerler.
- Ulusal egemenliğe başkaldırıp, ulus devletlerin otonomisini tehlikeye atarlar.
- Buldukları ülkelerin ekonomilerini etkileyebilecek güce sahip olabilirler.
- Kredi koşullarını ve oranlarını etkileyebilirler.
- Reklâm yoluyla bazı mallara olan yerel talebi artırma yoluna gidebilirler.

- Araştırma ve geliştirme alanındaki faaliyetleri ana ülkeye çekerek üretimde bulunduğu ülkeyi kendisine bağımlı tutabilir. Teknolojik bağılılığı artırabilirler.

Böylelikle yerel kaynakların, yeteneklerin ve girişimlerin gelişmesine engel oluşturabilirler. İşletmeler çok uluslu olmanın getireceği bu olumsuz etkileri bertaraf etmeye çalışarak çok uluslu işletme olmanın sağlayacağı avantajlardan yararlanma yoluna gitmektedirler.

#### **1.1.4. İşletmelerin Çokuluslulaşma Süreci**

Birçok Amerikan ve Avrupa işletmeleri ülke dışında doğan fırsatları değerlendirmek ve yeni pazarları ele geçirmek istemektedir. İşletmeler satış ve karlarını kendi ülkeleri içinde artırma olanağına iç pazarın doymuşluğu nedeniyle sahip olmamakta ve ülke dışı fırsatları dikkatle incelemektedirler.

İşletmelerin ülke dışı için verecekleri karar işletmenin başarısı için temel faktör olabilir. İşletmeler ülke dışına çıkarken ilk düşünecekleri nokta ülke dışına çıkmak veya çıkmamak konusunda karar vermektir. Ülke dışına çıkmak işletme için yararlı olabilir; fakat her zaman olumlu sonuçlar da vermeyebilir. Ülke içinde yeni bir şube açmak veya fabrika kurmak bile yeni riskler almayı gerektirir. Herhangi bir yönetici ülke içinde faaliyetlerini genişletirken bunu kolayca yapabilir. Pazarlama ilkeleri, dağıtım kanalları büyük farklılıklar göstermez, tüketicilerin zevkleri değişmeyebilir, faaliyet gösterdiği politik ve ekonomik ortam nispeten dengelidir. Fakat ülke dışındaki koşullar çok daha farklıdır. Değişik kültürler, lisanlar, ekonomik koşullar vb. ülke dışına çıkan işletmeleri büyük risklerle karşı karşıya bırakır. İşletmeler ülke dışına çıkarken bazı kavramlara ve koşullara uymak zorundadır(Filizöz, 2003).

Bazı işletmeler yönetimlerini hiç değiştirmeden ülke dışı faaliyetlere başlamaktadırlar. En çok uygulanan yöntem işletmenin yönetiminde bazı küçük değişiklikler yaparak ülke dışı koşullara uymaktır. Bu çabalar boşa gitmekte ve ülke dışına çıkmak kötü sonuçlanabilmektedir([www.izto.org.tr](http://www.izto.org.tr)).

Çok uluslu işletmelerin ülke dışına çıkarken derinlemesine bir araştırma yapmaları ülke dışında faaliyette bulunmanın üstünlüklerini olumsuz yönde etkileyebilir. Ülke dışı ekonomik, sosyal, politik, kültürel ve hukuki koşullar ülke dışı faaliyet biçimi üzerinde etkili faktörlerdir.

#### **1.1.4.1. Geleneksel Yaklaşımlar**

İşletmelerin belli aşamaları sırasıyla geçerek çokuluslulaşma sürecine girdiklerini açıklayan yaklaşımlar geleneksel yaklaşımlar olarak adlandırılmaktadır(Ölmez,2006,23). İlk aşamalarda gelen başarı firmaların kendilerine güvenmelerini sağlamakta ve bu güven sayesinde firmalar daha yoğun ve hızlı bir şekilde çokuluslulaşma sürecinde ilerlemektedirler. Eğer başarısızlık söz konusu olursa firmalar yeniden bir durum değerlendirmesi yapmakta ve genellikle başarısız oldukları aşamayı yenilemektedirler.

Çokuluslulaşma sürecinin aşamalı olarak gerçekleştiğini savunan görüşün iki temel modeli bulunmaktadır. Bunlar 1975 yılında Johanson ve Vahlne ve 1977 yılında Johanson ve Wiedersheim-Paul'un ortaya koymuş oldukları çalışmalarda öne sürdükleri Uppsala Modeli ve Bilkey & Teaser, Çavuşgil, Czinkota ve Reid'in çalışmalarında savunduğu yenilikçilik tabanlı çokuluslulaşma modelidir(Ölmez,2006,24).

#### **❖ Uppsala Modeli**

Uppsala modelinde, dış piyasalara açılmada firmanın bilgisinin ve deneyimlerinin çokuluslulaşmayı nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır. Johanson-Vahlne ve Johanson-Wiedersheim-Paul tarafından yapılan çalışmalar aynı zamanda doğuştan global şirketler modelinin de ilham kaynağı olmuştur. Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) çalışmalarında İsveçli dört firmayı incelemiştirler. Bu firmalar (Sandvik, Atlas Copco, Facit ve Volvo) toplam üretimlerinin üçte ikisini yurt dışına satmakta ve yurt dışında üretim yaptıkları en az bir tesise sahiptirler. Johanson ve Wiedersheim-Paul'a göre çokuluslulaşma önündeki en önemli engeller, bilgi ve kaynak eksikliğidir ve bu

eksiklikler uluslar arası işlemler ve pazarlar hakkında öğrenme ile ters orantılı olarak azalmaktadır(www.sbe.balikesir.edu.tr).

Johanson ve Wiedersheim-Paul dört farklı çokuluslulaşma aşaması belirlemişlerdir. Bir aşamadan diğerine geçildiğinde işletmelerin çokuluslulaşma düzeyinin artacağı ve bir önceki aşamaya göre daha fazla uluslar arası pazara dahil olacaklarını savunmuşlardır. Bu aşamalar şunlardır(Altıntaş ve Özdemir,2006,187):

- 1- Düzenli olmayan ihracat faaliyetleri.
- 2- Bağımsız temsilciler yoluyla ihracat.
- 3- Yabancı pazarda satış biriminin kurulması.
- 4- Yabancı pazarda üretim/imalat.

Johanson ve Wiedersheim-Paul aşamaların bu şekilde dizilişine “gerçekleşme zinciri” adını vermişlerdir. İki istisna dışında firmaların bu zinciri takip edeceğini belirtmektedirler. Bu istisnalardan ilki bazı pazarların kaynak gerektiren aşamalar için yeterince büyük olmadığı durumlardır. İkincisi ise diğer pazarlardan yoğun bir deneyim kazanmış firmaların zincirde zıplamalar yapabileceği istisnasıdır. Uppsala modelinin temeli, bir defa çokuluslulaşma süreci başladıktan sonra sürecin her türlü ilerleyeceği düşüncesi, firmadaki dış pazarlarla ilgilenen kişilerin pazarda oluşacak fırsatları ve problemleri göreceği ve problemlerin çözümlerini araştırarak bunlara çözüm getireceği varsayımına dayanmaktadır. Aynı zamanda bu model yabancı pazarlar hakkında bilginin elde edilmesi, bütünleştirilmesi, kullanılması ve işletmenin pazara yönelik katılımını artırarak kaynak dağılımının planlanmasına yoğunlaşmaktadır(Moen ve Servais,2002).

Çokuluslulaşma süreci iki temel olguyu açıklamaktadır. Bunlardan ilki firmaların çokuluslulaşma sürecinde ilerlemeyi aşamalar halinde gerçekleştirdiği, diğeri ise firmaların ilerledikçe arasında daha çok manevi mesafe bulunan pazarlara girdiğidir(Johanson ve Vahlne,1990). Manevi mesafe

derken firma ile pazar arasındaki bilgi akışını engelleyen dil, kültür, politik yapı, endüstriyel gelişmişlik düzeyi gibi faktörler kastedilmektedir.

Uppsala yaklaşımı dış piyasalara yayılmada birçok durumda kullanılan bir yaklaşımdır. Bu modelin 1980 Türkiyesindeki firmalar için de geçerli olduğu Çavuşgil'in yapmış olduğu araştırma ile ortaya konulmuştur. Her ne kadar 80'li yıllar Türkiyesinin sanayileşmesi geleneksel ve doğuştan global firmaların oluşumunu veya mevcudiyetini incelemek için yeterli derecede gelişmemiş olsa da, bu çalışma yine de genel olarak bir fikir vermektedir(Ölmez,2006,26).

Modelin ortaya konulmasından sonra modele birçok eleştiri de getirilmiştir. Öncelikle temel eleştirilerden birisi zamanlama ve sıralama açısından bu aşamalardan oluşan teorinin evrensel olmadığı yönünde bulgular olduğudur. Uppsala için yapılan bir eleştiri de modelin çok deterministik olduğudur (Ölmez,2006,27).

Modele getirilen bir diğer eleştiri ise modelin her sektör için geçerli olmadığı yönündedir. Ayrıca yapılan çalışmalar göstermektedir ki çokuluslulaşma teorisi servis sektörleri için geçerli değildir. Her ne kadar bu eleştiriler günümüz şartlarına bağlı olarak ortaya çıkan ve doğuştan globaller olarak adlandırılan firmaların da oluşmasıyla modelin geçerliliğini sarsmışlarsa da Uppsala modeli genel olarak çokuluslulaşma sürecini açıklamadaki en geçerli modeldir(Johanson ve Vahlne, 1990).

#### **1.1.4.2. Yenilikçilik Merkezli Modeller**

Yenilikçilik merkezli modeller aynı zamanda "keşfedici modeller" olarak da bilinmektedir(Altıntaş ve Özdemir,2006,188).Bu model, adım adım gelişim şeklindeki çokuluslulaşmayı ifade eder ve çokuluslulaşmayı yeni bir duruma uyum sağlamak için yaşanan bir öğrenme süreci olarak görülmektedir. Bu modelde firmanın hangi aşamada olduğuna, firmanın ihracat satışlarının toplam satışlarına oranına bakılarak karar verilmektedir. Bu modelin birçok farklı versiyonları vardır. Bu farklı versiyonların temelde savundukları noktalar aynı

olmakla beraber aşamaların tanımları arasında ve kaç aşama bulunduğu yönünde farklılıklar göstermektedirler. (Ölmez,2006,27).

Çokuluslulaşmayı yenilik olarak gören çalışmalar Tablo1.2'de görülmektedir.

**Tablo 1.2. Yenilik Tabanlı Uluslararasılaşma Modelleri**

<b>Bilkey ve Tesar(1977)</b>	<b>Çavuşgil(1980)</b>	<b>Czinkota(1982)</b>	<b>Reid(1981)</b>
<u>1.AŞAMA</u> Yönetim ihracat ile ilgilenmemektedir.	<u>1.AŞAMA</u> Şirket sadece iç pazara yönelmiştir.	<u>1.AŞAMA</u> Yönetim ihracat ile hiç ilgilenmemektedir.	<u>1.AŞAMA</u> İhracatın farkında olmak.
<u>2.AŞAMA</u> Yönetim rasgele gelen ihracat taleplerini karşılar.	<u>2.AŞAMA</u> Yönetim olarak ihracat araştırmaları yapar.	<u>2.AŞAMA</u> Yönetim ihracat ile kısmen ilgilenmektedir.	<u>2.AŞAMA</u> İhracata niyetli olmak.
<u>3.AŞAMA</u> Yönetim aktif olarak ihracat için fizibilite çalışmaları yapar.	<u>3.AŞAMA</u> Şirket kazandığı deneyimle yakın ülkelere ihracat yapmaktadır.	<u>3.AŞAMA</u> Şirket ihracat yaparak deneyim kazanmaya başlar.	<u>3.AŞAMA</u> İhracatı denemek.
<u>4.AŞAMA</u> Şirket kazandığı deneyime dayanarak yakın ülkelere ihracat yapmaktadır.	<u>4.AŞAMA</u> Şirket daha çok ülkeye ihracat yapar ve satış hacmini artırır.	<u>4.AŞAMA</u> Şirket artık deneyimlidir.	<u>4.AŞAMA</u> İhracat yapmayı değerlendirmek.
<u>5.AŞAMA</u> Şirket artık deneyimli bir ihracatçıdır.	<u>5.AŞAMA</u> Şirket kaynaklarını iç Ve dış pazarlar arasında paylaştırır	<u>5.AŞAMA</u> Şirket artık deneyimli küçük bir ihracatçıdır.	<u>5.AŞAMA</u> İhracatı kabul etmek.
<u>6.AŞAMA</u> Yönetim daha uzaklara ihracat yapmanın fizibilitesini yapar.		<u>6.AŞAMA</u> Şirket artık deneyimli büyük bir ihracatçıdır.	

**Kaynak:** Seyfi Ölmez.(2006).*KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Süreci:Adana İli Üzerine Bir Uygulama*,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,Adana,s.24

Bu modelin en önemli eksikliği aşamalar arasındaki geçişin ne kadar sürdüğü konusunda eksik açıklamalar olmasıdır. 2000 yılında beş yılı kapsayan ve Avrupa'nın çeşitli ülkelerindeki işletmeler üzerinde yapılan bir çalışma sonucunda, modelin geçerli olduğu ortaya konulmuş ve ufak bir yanılma payı göz ardı edilmemek koşulu ile bir aşamadan diğerine geçiş süresinin yaklaşık bir yıl olduğu anlaşılmıştır.

#### ❖ Way Station Modeli

Bu model, Yip, Biscarri ve Monti tarafından oluşturulmuştur. Temelde Uppsala modeline bağlı kalarak, modele birer adım eklenerek meydana getirilmiştir(Ölmez,2006,27).

Bu model oluşturulurken daha önce ortaya konan modeller incelenmiştir. Bu modellerle asıl ortaya konulmak istenen işletmelerin çokuluslulaşma sürecinde sistematik bir yaklaşım izleyip izlemedikleri ile sistematik ve sistematik olmayan yaklaşımların performansları arasındaki farklılıkların tespit edilmesidir. Sistemattikten kastedilen resmi bir stratejik planın ve pazar araştırmasının kullanılıp kullanılmadığı, olasılık planlarının ve uzun dönemli yabancı girişimler için hedeflerin geliştirilip geliştirilmediğidir. Way Station modelinde, Johanson ve Vahlne'in oluşturduğu bilgi ve katılım süreçleri, birbirini mantıksal bir bütünlük içerisinde takip eden 6 bölüme ayırmıştır. Bu bölümler şunlardır(Yip,Biscarri ve Monti,2000):

- Motivasyon ve stratejik planlama.
- Pazar araştırması.
- Pazar seçimi.
- Pazara giriş şeklinin seçimi.
- Olasılıkların ve problemlerin planlanması.
- Giriş sonrası strateji ve kaynakların aktarımı.

Şirket pazara giriş yöntemini de belirlediğine göre, bu noktada karşılaşılabilecek olası problemleri ve tüm olasılıkları önceden kestirmeye çalışarak çokuluslulaşma sürecinin sektöre uğramaması için maksimum çabayı harcamalıdır. Son adım ise firmanın fiili olarak yabancı piyasalara girmesiyle bu



piyasalarda izleyeceği rekabet stratejisinin dikkatli bir değerlendirilmesi ve uygulanmasıdır.

#### ❖ Ağ Modeli

İlişki ağları son dönemde çokuluslulaşma sürecinde önemli görülmektedir. İlişki ağları, bir iş ağındaki aktör olarak isimlendirilen müşteriler, dağıtıcılar, tedarikçiler, rakipler ve hükümet ile olan ilişkiler olarak tanımlanmıştır(Altıntaş ve Özdemir,2006,188).

İlişki ağındaki faaliyetler, işletmeye ilişkileri biçimlendirme, kaynaklara erişme ve pazarlara ulaşma desteğini vermektedir. Ağlar, uluslar arası faaliyetlerde riski ve belirsizliği azaltmada bilgi toplama açısından olduğu gibi işletmenin pazardaki konumu açısından da önemli olmaktadır. Bu noktada mikro ve makro olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Mikro yaklaşım, işletmenin diğer işletme için rolü, önemi ve diğer işletmeyle olan ilişkisinin gücünü ifade ederken; makro yaklaşım, ağ içerisindeki dolaylı ve dolaysız katılımı, ağ içerisinde işletmenin rolünü, önemini ve diğer işletmelerle olan ilişkinin gücünü açıklamaktadır. Ağ modelinin temel unsurları pazarda etkin birim ve/veya kişiler ile faaliyetler ve kaynaklardan oluşmaktadır. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta; bir işletmenin ilişki ağlarının kendi içerisinde hem fırsat hem de sınırlamalar oluşturmasıdır.

#### 1.1.4.3. Çağdaş Yaklaşım-Doğuştan Global Şirketler (DGŞ) Yaklaşımı

Seksenli yılların sonlarına doğru, Uppsala modelinin savunduğunun aksine, farklı bir süreç ile çokuluslulaşmaya başlayan firmaların olduğunun anlaşılmasıyla çokuluslulaşma ile ilgili çalışmalarda yepyeni bir döneme girilmiştir. Globalleşme her alanda olduğu gibi bu alanda da etkisini göstererek Doğuştan Global Şirketler (DGŞ) kavramını yaratmıştır(Ölmez,2006,37).

Açık bir tanımla DGŞ; kuruluş anından itibaren veya kuruluşundan kısa bir süre sonra karının önemli bir oranını uluslar arası pazarlarda ürünlerini

satarak kazanmanın yollarını arayan işletmedir. Bu işletmeler başlangıç anlarından veya başlangıçlarından kısa bir süre sonra çokuluslulaşmaya başlayan firmalar olabileceği gibi, uzun yıllar iç pazarda faaliyet gösterip hızlı bir değişim geçirerek çokuluslulaşmaya yönelen firmalar da olabilmektedirler. Yapılan bir çalışmada doğuştan global şirketlerin çoğunun şu ortak özellikleri taşıdığı belirtilmiştir ve bu özellikler bu konuda yapılmış diğer bilimsel çalışmalarca da desteklenmektedir(Ölmez,2006,37).

1- Şirket yönetimi geleneksel şirketler gibi dış pazarları yerel pazarların üzerine ek bir pazar olarak görmeyip, şirketin kurulduğu ilk andan itibaren dünyayı bir bütün pazar olarak kabul etmektedirler. Hatta yerel pazarları uluslar arası pazar için bir destekleyici unsur olarak görmektedirler.

2- DGŞ'ler kurulduktan sonra iki yıl içerisinde, üretimlerinin en az %25'ini ihraç ederek çokuluslulaşma süreçlerine başlamaktadırlar.

3- DGŞ'ler yıllık satışları 100 milyon doları geçmeyen küçük ve orta ölçekli üretici olarak kalma eğilimi göstermektedirler.

4- DGŞ'lerin büyük bir kısmı önemli bir teknolojik yenilik sonucunda kurulan ve kurucuları aktif girişimciler olan işletmelerdir.

5- Benzersiz bir ürün geliştirmek için yenilikçi teknolojiler uygulamaktadırlar.

6- DGŞ'lerin sattığı ürünler kayda değer bir katma değere sahip ve büyük bir kısmı endüstriyel kullanım için icat edilmiş ürünlerdir.

Bu konu ile ilgili olarak 1994 yılında yapılmış çalışmada küçük şirketlerin her zaman için aşamalı olarak çokuluslulaşmak zorunda olmadığını, bazı şirketlerin kuruluşlarının ilk anından itibaren uluslar arası bir şirket felsefesi izlediklerini öne sürmüşlerdir(Oviatt ve Mcdougall,1994).

DGŞ'lerin ortaya çıkmasındaki bir diğer önemli faktör de işletmelerin esnek, niş pazarlara yönelik pazarlama stratejileri geliştirebilmeleri gösterilebilir.

### 1.1.5. İşletmelerin Çokuluslulaşma Yöntemleri

İşletmeler kendi ulusal sınırları dışında yaşayan tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin edebilmek doğrultusunda alternatif çokuluslulaşma stratejileri arasından bir veya birkaçını seçerek faaliyetlerini ulusal sınırların dışına taşıyabilirler(Dayanır,2006,14).

Uluslar arası pazara giriş yöntemi seçilirken bir işletmenin yanıtlaması gereken en önemli soru pazarı ve üretimi ne kadar kontrol etmek istediğidir ve bu kontrol seviyesi sonuçta işletmenin pazarlardaki başarısını ve karını etkileyecektir. Uluslar arası pazarlara giriş stratejileri seçilirken pazar olarak seçilen ülkedeki risk, kültürel farklılıklar, ülkedeki fiziksel olanaklar, işletmenin sahip olduğu olanaklar düşünülmesi gereken en önemli konular arasında yer almaktadır(www.eab.ege.edu.tr).

Uluslar arası alanda iş yapma süreci ihracat işlemiyle başlar, lisans anlaşmalarıyla devam eder ve yurt dışında doğrudan üretime geçilmesiyle sona erer. Bu sürecin takip edilmesinin temel nedeni uluslar arası alanda iş yapmanın getirdiği risk ve belirsizliğin etkilerini mümkün olduğunca azaltmaktır.

İşletmeler için yabancı pazara girişin tek bir yolu yoktur. İşletme için en uygun yol işletmenin sahip olduğu kapasite, güç ve beklentilerin yanı sıra, hedef pazardaki şartlar ve sahip olunan fırsatlara bağlıdır. İşletme, bu amaçla kendi durumunu mutlaka analiz etmelidir. Titizlikle yapılacak analizler işletmeyi daha objektif karar vermeye sevk edecektir.

İşletmelerin çokuluslulaşma yöntemleri başlıklar halinde aşağıda daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

#### a. İhracat

Çokuluslulaşma yolunun ilk aşamasını oluşturan ihracat işlemi, ilgili piyasadaki mevcut ve gelecekteki arz ve talep koşulları, rekabet, müşterilerin

ödeme alışkanlıkları, finansal kurumlar ve finansal kaynaklar hakkında bilgi edinilmesi açısından önemli fırsatlar sağlamaktadır.

İhracat, örgüt yapısında en az değişiklik gerektiren (bazen de gerektirmeyen) bir giriş biçimi olup çokuluslu işletmecilik faaliyetlerine başlamanın en basit ve en çok görülen şeklidir. Firmanın satış ve karlarını artırır, atıl kapasitenin kullanılmasına fırsat verir ve diğer uluslar arası işletme faaliyetleri arasında en az riskli olarak görülür. Ancak yabancı ülkelerin ihracat, ithalat ve döviz kısıtlamaları nedeniyle ihracat sınırlı ölçüde gerçekleştirilebilir veya hiç mümkün olmayabilir(Yüksel,1999,141).

İşletmelerin ihracat yoluyla çokuluslulaşmanın iki yolu vardır (Dayanır,2006,18):

- **Dolaylı İhracat:** İşletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri bağlı oldukları ülke veya yabancı ülkedeki aracı işletmeler vasıtasıyla ihracatını gerçekleştirir. İhracatın bu şekilde gerçekleştirilmesinin sebebi, işletme dışı pazarlara açılmanın riskini minimum düzeyde tutmaktır.

Dolaylı ihracatı gerçekleştirmede kullanılan yurt içi ve yurt dışı aracı işletmeleri Genel Ticaret Şirketleri, Acenteler, İhracatçı Birlikleri, Komisyoncular vb. oluşturmaktadır.

- **Doğrudan İhracat:** Üretilen mal ve hizmeti işletmeler kendi pazarlama kanallarını kullanarak gerçekleştirirler. Aracı kullanmazlar ve risk alarak ihracat yaparlar. Bu yöntemi genellikle büyük işletmeler kendi örgüt yapısı içinde gerek pazar bulma gerekse dağıtım işini oluşturdukları birim tarafından yerine getirirler. Doğrudan ihracatın avantajları şunlardır:

- Kontrolü elinde tutmak.
- Yüz yüze, doğru ve hızlı iletişim.
- Bilgi ve deneyim (know-how)
- Doğrudan temsil.

Doğrudan ihracatın dezavantajları ise şunlardır:

- Maliyet yüksekliği.
- Riskin çok oluşu.

Son yıllarda internet kullanımını yaygınlaşması ve internet ekonomisinin canlanması nedeniyle doğrudan ihracat yöntemleri arasında e-ticaret yöntemi de eklenmiştir. Düşük yatırım, iletişimde kolaylık, bilgilere kolaylıkla erişim ve kaynak yetersizliğine bir çözüm olarak ortaya çıkan e-ticaret özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için bir çözüm yolu olarak ortaya çıkmaktadır(www.eab.ege.edu.tr).

### **b. Anlaşmaya Dayalı Olarak Pazara Giriş**

İşletmeler yoğun rekabet içerisinde dış pazarın avantajlarını kullanmak için tercih ettiği bir yöntem de ürettiği mal ve hizmeti yabancı işletmelerde ortak girişimler oluşturarak yaparlar. Özellikle uluslar arası pazarlardaki başarı, teknolojinin kullanımına bağlı olacaktır. Bu yüzden teknolojik ortaklık iki farklı ülkenin, iki farklı işletmenin ortak noktalarından birisi olmalıdır (www.eab.ege.edu.tr).

Teknolojik yenilikler, bir ülkeden diğerine iki yolla geçmektedir(www.eab.ege.edu.tr).:

1- Lisans anlaşmaları yoluyla

- Marka
- Patent
- Teknik Bilgi
- Teknik Danışmanlık

2- Özellikle yabancı şirketler tarafından gerçekleştirilen ve doğrudan yatırımlar sayesinde, yatırım yapılan ülkeye yeniliğin işletmeler tarafından getirilmesidir.

### **1-Lisans Anlaşmaları**

Bir işletmenin sahip olduğu maddi olmayan varlıklarını transferi esasına dayanır. Bu yolla işletme belli bir teknolojiyi, süreç, bilgi veya yönetimi kullanma hakkını belli bir ödeme karşılığı ve belirli bir süre için satın alır(Kurtaran,2003,9).

Lisans anlaşmaları genellikle ulusal veya uluslar arası pazarlarda belirli bir pazar payına sahip ve markalaşmış işletmeler tarafından tercih edilen bir yöntem olmaktadır. Lisans anlaşması ile lisansı veren işletmenin lisansı alan işletmeye devrettiği maddi olmayan değerler(Kurtaran,2003,9):

- Ürün veya yöntemle ilgili patent
- Patente bağlı olmaksızın teknik bilgi
- Teknik yardım ve tavsiye
- Pazarlama tavsiyesi ve yardım
- Tescilli marka / ticari isim kullanılması

Lisans anlaşması ile lisansı veren işletme minimum riskle pazara girme imkanı bulurken, lisans alan işletme bir deneyim yaşayacak ve de bilinen bir isim/ marka sayesinde kendi ulusal işletmesinin ismini duyurma şansına sahip olacaktır. Lisans anlaşmaları arasında yer alan franchising genellikle gıda, içecek ve hizmet endüstrilerinde kabul görmüş uluslar arası pazarlara giriş yöntemidir. Franchising özellikle hizmet endüstrisinde yabancı pazarlara girişte kullanılan pazar odaklı bir yöntem olarak görülmektedir.

### **2-Üretim Anlaşmaları**

Belirli prensipler dahilinde işletme malını üretmek için başka işletmelerle anlaşır. İmalat yapan işletmeler lisansı veren konumunda olup lisansı alan işletmeler ise pazarlayan konumundadır.

Gerek küreselleşen dünya ticareti, gerekse iki ülke anlaşmalarının artması, ticari engellerin ortadan kaldırılması ve ülke mevzuatlarının birbirlerine yakınlaştırılması gibi nedenlerden dolayı bu tür ticari ilişkilerde artış görülmektedir.

### **3-Yönetim Anlaşmaları**

Uluslar arası pazara girmenin yöntemlerinden birisi olan yönetim anlaşması, yönetim hizmeti ihracatı şeklinde olur. İşletmenin yabancı hedef pazardaki işletmecilik faaliyetlerini belli bir ücret veya kardan pay almak suretiyle yerine getirmek için yapılan anlaşmadır.

Bu yöntemle uluslar arası işletme diğer işletmeyi yönetim, personel eğitimi ve kontrol sistemleri konularında hizmet verir. Uluslararası işletme için yabancı pazara girerken son derece küçük bir risk içerir, ancak ilerleyen aşamalarda, ortaklık boyutunda ilerlemeler olursa risk oranı da artar. Genelde bu anlaşma ile ilerde işletmeler arasında ortaklık kurulabilir.

### **4-Ortak Üretim Anlaşmaları**

Yabancı yatırımcı işletme ile yerli işletme arasında ortak sahiplik ve işletme biçimidir. Bu tür yatırımlar da riskin paylaşılmasından dolayı her bir işletmenin riskini azaltır. Ortak girişim ekonomik sebepler, yabancı sermaye, ülke mevzuatları, ülkelerin mevcut yönetim uygulamaları ve politik sebeplerden dolayı oluşur.

İşletmeleri yabancı pazarlarda üretim yapmaya iten diğer faktörler ise şöyle sıralanabilir([www.politics.ankara.edu.tr](http://www.politics.ankara.edu.tr)):

- Tüketicie yakın olma.
- Taşıma masrafları.
- Tarife ve kota kısıtlamaları.
- Üretim girdileri, avantajlar.

Ortak girişimler genelde çok büyük uluslar arası projelerde göze çarpmaktadır. Örneğin petrol-doğalgaz boru hattı, petrol arama, baraj yapımı, köprü yapımı, vb([www.politics.ankara.edu.tr](http://www.politics.ankara.edu.tr)).

### **5-İnşaat / Anahtar Teslimi Projeler**

İnşaat/ anahtar teslimi projeler büyük ölçekli uluslar arası işletmelerin tercih ettiği, önemli rakamlarda sermaye gerektiren bir alternatiftir. Anahtar

teslimi anlaşmalarda, üstlenici işletme, bütün faaliyetlerin planlanmasından, ekipmanın temininden personelin eğitimine kadar bütün aşamalardan sorumludur.

Böyle bir anlaşma yüksek ve en son teknolojiyi gerektirir. Bu anlaşmayı üstlenecek işletmenin güçlü bir finansman kaynağı olması gerekmektedir. Anlaşma çerçevesinde, personelin eğitimi ve proje tamamlandıktan sonra verilen bakım ve onarım desteği sağlanmalıdır.

### **c. Doğrudan Yatırım Yoluyla Pazara Giriş**

Birbirinden farklı özelliklere sahip olan uluslar arası pazarlara giriş yolları arasında yer alan yatırım yoluyla pazara giriş temel olarak işletmenin hedeflendiği ülke pazarında, üretim tesislerine veya üretim birimlerine sahip olmasını içerir. Başka bir deyişle, yatırım, bir işletmenin sahip olduğu yönetsel, teknik, pazarlamaya yönelik, finansal ve diğer tüm becerileri, bir örgüt halinde, kendi kontrolü altında bir başka ülke pazarına taşınması, yani bir işletme sisteminin bir diğer ülke pazarına tümüyle transferidir(Üner,1997). İşletmeye tam sahiplik ve kontrol sağlayan bu yöntemin başlangıçta yatırım maliyeti yüksek olmakla birlikte ticaret alanında gelişmekte olan ülkelerin yabancı sermayeyi ülkelerine çekebilmek için uluslar arası işletmelere birçok avantaj sunması tercih edilen bir yöntem olmasını sağlamaktadır([www.eab.ege.edu.tr](http://www.eab.ege.edu.tr)).

Yatırım yoluyla pazara giriş, uzun dönemli bir karardır. Yatırım alternatifi, başlangıç harcamaları çok fazla olan fakat uzun dönemde karı yüksek olabilecek bir yöntemdir. Yatırım yoluyla pazara giriş iki başlık altında incelenmektedir. Bunlar:

- 1- Ortak Girişim (Joint Venture)
- 2- Yüzde Yüz Sahiplik (Sole Venture)

#### **1-Ortak Girişim (Joint Venture)**

Bir işletmenin bir veya birkaç işletmeyle bir araya gelerek faaliyette bulunmasıdır. Ortak girişim, işletmenin yabancı pazarda kendi tesislerini



kurması dışında, yabancı bir işletmenin sahiplenmesi veya birkaç işletmenin ortaklığı şeklinde de gerçekleşebilir(Dayanır,2006,24).

Uluslar arası işletmeler büyümek ve gelişmek için diğer ülkelerin avantajlarından yararlanmak isterler. İşletmelerin ortak girişimi tercih etmelerinin sebepleri şöyledir(Tarakçıoğlu,1999,82):

**a) Yeni Pazara Girmek:** Birçok işletme yeterli düzeyde uluslar arası pazarlama tecrübesine sahip değildir. Bu nedenle pazarlama tecrübesi ve becerisi fazla olan işletmelerle ortak girişimde bulunmak isterler. Yoğunluğunu üretim fonksiyonuna veren işletmeler pazarlama tecrübesi olan işletmelerle birleşerek pazara çabuk ve etkili bir şekilde girmek arzusundadırlar. Ortak girişim sayesinde işletmeler farklı kültürlerin ortaya çıkaracağı problemleri en aza indirirler.

**b)- Üretim Maliyetlerinin Azalması:** Ucuz hammadde, ucuz işgücü ve sermaye katılımı üretim maliyetlerini azaltacaktır.

**c)- Teknoloji Gelişimi ve Yayılması:** Ortak girişim ile ulusal pazar hakkında tecrübeye sahip bir işletme ile pazar hakkında bilgisi olmayan, fakat ileri teknolojiye ve ustalığa sahip diğer işletmeyi bir araya getirerek birbirlerinin eksiklerini tamamlayarak iyi bir organizasyon oluşmasını sağlayacaktır.

Ortak girişimlerin, ürün yaşam eğrisinde olduğu gibi başlangıç, gelişme, olgunlaşma dönemleri vardır ve yaşam süreçleri oluşturup sonra son bulmaktadır. İşbirliklerinin ve ortak girişimlerin %80'inin ömrü yaklaşık olarak yedi yıldır. Genellikle birinin sermaye payının satışıyla ortak girişim sona ermektedir(Tayeb ve Contractor,2001,205).

## **2-Tam Sahiplik (Sole Venture)**

Uluslararası aşmanın en ileri aşaması olan bu yöntem, çok fazla kaynak, yönetim çabası gerektirdiği gibi bir o kadar da risk taşımaktadır. Bu nedenle; politik, ekonomik ve sosyal açıdan riskin düşük olduğu gelişmiş ülke pazarlarında ağırlıklı olarak bu yöntem uygulanmaktadır. İşletmeleri yüzde yüz

sahipliğe iten nedenler; işletmelerin büyüme isteği, pazarlardan gelen talepler ve hükümet teşvikleridir(Dayanır,2006,25).

Uluslar arası işletmeler ülke riskinin düşük olduğu ve karlı gördüğü sektöre doğrudan yatırımı (sole venture) iki türlü yaparlar(Dayanır,2006,25):

- Yeni bir işletme
- Mevcut bir işletmeyi satın alma

Uluslar arası işletmelerin bu yöntemi kullanmadaki amaçları; büyümek, gelişmek, kar elde etmek olduğu için yatırımı yapacağı ülkenin pazarı ve politik yapısı en önemli etkenlerdendir.

## **1.2. Otel İşletmelerinin Çok Uluslu Pazara Giriş Süreci**

Uluslararası hizmet pazarlaması alanında yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda yabancı pazara giriş türünün seçimi sorusuna direk olarak cevap aranmamıştır. Hizmet üretimi ile tüketiminin aynı yerde olmasından hareketle, ihracat madunun hizmet işletmeleri için mümkün olamayacağından bahsetmişlerdir. Bundan dolayı bu yazarlara göre hizmet işletmeleri doğrudan yatırım ve/veya anlaşmaya dayalı yollardan birini seçerek ancak uluslar arası piyasalara girebileceklerdir.

### **1.2.1. Hizmet İşletmelerinin Çokuluslulaşması**

Hizmet işletmeleri uluslararası pazarlara girerken birçok giriş yolu kullanmaktadırlar. Burada esas konu reklâm ajansından otellere, fast food zincirine kadar uzanan hizmet işletmelerinin her birinin kendine özgü bir giriş türünün kullandıklarıdır(Dayanır,2006,27).

Hizmet işletmelerinin uluslar arasılaşma nedenleri şu altı başlık altında toplanabilir([www.w3.gazi.edu.tr](http://www.w3.gazi.edu.tr)):

- 1- Gelişmiş ülkelerde kişi başına düşen çıktı miktarının artması,
- 2- Fiziksel ürünlerin pazarlama, dağıtım ve satış sonrası hizmetlerinde artış olması,

- 3- Finans, banka, hukuk, sigorta, taşıma ve diğer destek hizmetlerin hızlı bir artış göstermesi,
- 4- Birçok hizmetler için pazarların liberalizasyonu,
- 5- Değer yaratma sürecinde hizmet üreticilerinin rolünün artması,
- 6- İşletmeler açısından verimli olmayan hizmet sunumlarından kurtulmak için firmaların, hizmet sunumu az olan hizmet dışı sektörlerle yönelme eğilimlerinin artış göstermesi.

### **1.2.2. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri**

Otel işletmelerinin tanımlamadan önce turizm işletmelerini tanımlamak faydalı olacaktır. Turizm işletmeleri; geçici bir süre için yer değiştirme olayının doğurduğu seyahat ve konaklama ihtiyaçlarının ve buna bağlı diğer ihtiyaçların tatminine yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini, pazarlanmasını sağlayan ekonomik birimler olarak tanımlanabilir. Turizm olayının gelişmesi ve giderek karmaşık bir yapı kazanması çok sayıda ve farklı özelliklerde işletmenin kurulmasına ve gelişmesine yol açmaktadır(Aktaş,2002,11).

Turizm talebini oluşturan nedenlerin çeşitlilik göstermesi kaçınılmazdır. Bu nedenle turizm işletmesi olarak tanımlanan ve birbirinden oldukça farklı nitelikler taşıyan işletmelerin incelenebilmesi için sınıflandırılmaları gereği ortaya çıkmıştır. Burada sadece turistlerin temel ihtiyaçlarının karşılanması dikkate alınarak; Otel ve Yeme-İçme İşletmeleri, Seyahat İşletmeleri, Diğer Hizmet İşletmeleri şeklinde sınıflandırma yapılabilir(Dayanır,2006,64).

Otel işletmeleri; turistlerin geçici konaklama, yeme ve içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir(Olalı ve Korzay,1993,14). Başka bir anlatımla; otel işletmeleri, turistlerin değişik mekânlarda geceleme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir. Turistlerin seyahat nedenleri; seyahatten beklentileri, gelir düzeyleri, yaş grupları ve zevklerinin birbirinden farklı olması konaklama işletmelerinin de farklı olmasını gerektirmektedir(Akat,2000,81).

Türkiye’de konaklama işletmeleri, otel, motel, tatil köyü, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, oberj, hostel, spor ve avcılık tesisleri, sağlık tesisleri gibi değişik kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Konaklama işletmeleri, çağımızdaki baş döndürücü teknolojik ilerlemelere rağmen emek-yoğun işletmeler olmaya devam etmektedir. Bu işletmelerde hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi büyük ölçüde işgörenlerin eğitime ve gayretine bağlıdır. Çünkü otel işletmelerinde otomasyondan yararlanma olanakları oldukça sınırlıdır. Bu durum otel işletmelerinde işgücü maliyetlerinin toplam maliyetler içindeki payının oldukça yüksek olmasına neden olmaktadır. Araştırmalara göre; otel işletmelerinde işgücünün toplam maliyetler içindeki payı yüzde 30’u geçmektedir([www.kosbed.kou.edu.tr](http://www.kosbed.kou.edu.tr)). Otel işletmelerinin sahip oldukları bu özellikler onları çok uluslu pazara girişte farklı kılmaktadır.

#### **1.2.4. Otel İşletmelerinin Çokuluslu Pazara Girişte Dikkate Alması Gereken Faktörler**

Uluslar arası otel işletmeleri yabancı bir ülkedeki pazarlama olanaklarını değerlendirirken; genel çevrenin incelenmesi, pazar potansiyelinin belirlenmesi, satış tahminlerinde bulunulması ve olası karlılık ve risk saptamalarının yapılması gibi 4 aşamalı bir süreç uygularlar. Dolayısıyla otel işletmelerinin yatırım yapacakları yabancı ülke pazarını özellikle şu kriterler açısından bir değerlendirmeye tabi tutmaları gerekir(Yaylı,1997,62):

- 1- Politik istikrar,
- 2- Hükümetin tavrı,
- 3- Sermayenin menşe ülkeye geri gönderilmesi,
- 4- Kazançların menşe ülkeye geri gönderilmesi,
- 5- Yatırım teşvikleri,
- 6- Mülkiyet kısıtlamaları,
- 7- Yabancı müdürlerin kontrolü,
- 8- Vergilendirme,
- 9- Döviz kuru,
- 10- Kişi başına gelir,
- 11- Gayri Safi Milli Hasıla,

- 12- Ekonomik büyüme beklentisi,
- 13- Enflasyon oranı,
- 14- Pazarın büyüklüğü,
- 15- Turist artış hızı,
- 16- Otel işgal oranı,
- 17- Otel endüstrisi yasaları,
- 18- Otel yoğunluğu,
- 19- Tur operatörlerinin faaliyetleri,
- 20- Dikkat çekici özellikler,
- 21- Gerekli kaynakların varlığı,
- 22- Kaynakların maliyeti,
- 23- İşgücü maliyeti.

Belirtilen bu faktörlerin büyük bir kısmı birçok işletme açısından yabancı pazara girişte önem arz eden kriterlerdir. Ancak ülke çekicilikleri, ekonomik istikrarı, turizm açısından gelecekteki durumu, devletin sağladığı teşvik tedbirleri, turist artış hızı gibi faktörler bir konaklama işletmesinin yabancı pazara girişinde ayrı bir öneme sahiptir.

### **1.2.5. Otel İşletmelerinin Çokuluslu Pazara Giriş Yolları**

Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi (WTTC) tarafından ITB Berlin fuarında yapılan açıklamaya göre, dünya turizminin hacmi 2018'e dek 8 trilyon dolardan 15 trilyon dolara yükselecektir. Yapılan öngörülere göre turizm endüstrisindeki bu büyümenin devam edeceği ve 2050 yılında turizmin, dünyanın en büyük endüstrisi olacağı ifade edilmektedir ([www.turizmgazetesi.com](http://www.turizmgazetesi.com)).

Turizm alanındaki bu büyüme otel işletmelerini dış pazarlara açılma konusunda teşvik etmektedir. Otel işletmeleri uluslar arası pazarlara girerken kendisi için en uygun yöntemi seçmektedir.

Uluslar arası otel işletmelerinin gelişimi 1940'lı yılların sonları ve 1950'li yılların başlarında olmuştur. 1970'li yıllarda ABD 20 otel işletmesi ve 151.118

oda kapasitesi ile uluslar arası otellerin %56'sına, aynı dönemde Fransa %15 ve İngiltere ise %12 paya sahipti(Dayanır,2006).

1978'de en büyük 10 uluslar arası otel işletmesinden 8 tanesi ABD'ye aitti. Bunların arasında Inter Continental, Hilton ve Sheraton gibi zincir oteller bulunmaktadır. Otel işletmelerinin çok uluslu pazara giriş yolları şunlardır:

- a) İhracat
- b) Franchise Verme
- c) Yönetim Sözleşmeleri
- d) Teknik İşbirliği ve Danışmanlık Sözleşmesi
- e) Stratejik Ortaklıklar
- f) Kiralama
- g) Birleşmeler (mergers) ve Satın Alma
- h) Doğrudan yabancı Sermaye Yatırımları

**Tablo 1.3.**Dünyada en büyük 10 otel grubunun sıralaması (2004)

Sıra 2003	Sıra 2004	Grup	Ülke	Otel	Oda	Uluslararasılaşma
				2004	2004	% 2003
2	1	Inter Continental Hotels Group	ING.	3.520	536.318	29.2
1	2	Cendant	ABD	6.399	518.435	8.2
3	3	Marriot International	ABD	2.655	479.882	15.3
4	4	Accor	FRA.	3.894	453.403	-
5	5	Choice	ABD	4.810	388.618	21.8
6	6	Hilton Corp.	ABD	2.142	344.618	2.9
7	7	Best Western	ABD	4.110	310.245	46.9
8	8	Starwood	ABD	774	237.934	49.8
9	9	Carlson Hospitality Worldwide	ABD	879	147.478	34
10	10	Hilton International	ING.	409	102.602	-

**Kaynak:** Önder Met.(2005).*Çok Uluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri*.Akdeniz Üniversitesi,İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,Sayı 10,s.111-138

### **a. Konaklama İşletmelerinde İhracat**

En genel tanımıyla ihracat; iç piyasada üretilen bir ürünün başka bir ülkeye satışıdır. İşletmelerin çok uluslu pazara girişlerinde en etkili yöntemlerden biri ihracattır (Yaylı, 1997, 73).

Uluslar arası turizm bir dış ticaret şeklidir, bir ihracat ürünüdür. Çünkü turizm döviz karşılığında ülkenin mal ve hizmetlerinin değişimini sağlar. Otelcilik hizmetleri ihraç edilecek birinci hizmetlerdir (Dayanır, 2006, 74).

İşletmeler çok uluslu pazara giriş sürecinde kendi ihracat stratejilerini ortaya koyarken hedef pazar seçimi, hedef pazara yönelik pazarlama faaliyetleri belirlemektedirler. Buna göre de konaklama işletmesi yabancı müşteriye yönelik dağıtım kanalını oluşturmuş (yabancı tur operatörleri, seyahat acentesi, merkezi rezervasyon, vb.) ise ihracatçı bir işletme olmuştur.

Otel işletmeleri de ürünlerini doğrudan müşterilere veya bunların dağıtımını yapacak tur operatörlerine, seyahat acentelerine satarlar ve bu şekilde ihracat yapmış olurlar.

### **b. Franchise Verme**

Hizmetleri geleneksel mallardan farklılaştıran özellikleri dikkate alındığında, gerek uluslar arası pazarlara giriş ve gerekse uluslar arası pazarlardaki yoğunluklarını artırma doğrultusunda önemli bazı avantajlara sahip olması nedeniyle, sık tercih edilen bir alternatif strateji de "franchising"dir. Franchising hizmet işletmeleri için önemli avantajlar içeren bir uluslararasılaşma veya uluslar arası pazarlara yoğunlaşma yolu olmasının yanı sıra faaliyetlerin götürüldüğü ülkelerde, hizmetlerin özelliklerinden kaynaklanan pazarlama sorunlarının çözümünde de etkili bir strateji olarak yorumlanabilir (Dayanır, 2006, 75).

Otel zincirlerinin çok tercih ettikleri bir strateji olan franchise anlaşmasında bir otel şirketi (franchise veren) , bir başka şirkete (franchise

alan) bir başlangıç ödemesi ve periyodik ödemeler karşılığında belirli ürün ve hizmetlerin satışında marka adının kullanımına ilişkin sınırlı hakları satar. Franchise veren sözleşme gereği, üretimde ve hizmet sunumunda standart faaliyet prosedürlerini içeren iş formatını Franchise alana aktarır. Franchise alan, uluslar arası otel şirketinin standartlarına ve tüketicilerin zihninde yer etmiş olan beklentilere uygun bir ürünü ortaya koymak zorundadır(Met,2005).

Franchise şirketi çeşitli ülkelerdeki şirketlerle anlaşma yaparak fiziki yatırım yapmadan, risk üstlenmeden zincirini genişletir, pazarını büyütür ve gelirlerini yükseltir. Böylece aynı zamanda uluslar arasılaştır. Franchise imtiyazını veren şirketin yerel bir firma ile ortaklık kurarak franchise hakkını verdiği bazı örnekler de vardır(Yarcan,1998,105).

Tablo 1.4.'de dünyanın en büyük otel franchise zincirleri verilmiştir.

**Tablo 1.4.** Dünyanın en büyük otel franchise zincirleri, 2004

Şirket	Franchise oteller	Toplam oteller
Cendant Corp.	6,402	6,402
Choice Hotels International	4,810	4,810
Inter Continental Hotels Group	2,926	3,520
Hilton Hotels Corp.	1,808	2,173
Marriot International	1,765	2,718
Accor	964	3,894
Carlson Hospitality Worldwide	852	881
U.S. Franchise Systems	470	470
Société du Louvre	360	896
Best Value Inn Hotel Group	318	318

**Kaynak:** <http://www.hotelsmag.com/archives/2007/07/sr/> (internet) 08.03.2008



Franchise sözleşmelerinin hem franchise alan hem de franchise veren taraflar açısından avantajları olduğu kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Bu tür anlaşmalarda önemli olan iki taraf için de avantaj ve dezavantajların dengelenmesidir(Yaylı,1997,81).

**Tablo 1.5. Franchise Sisteminin Faydalı ve Sakıncalı Yönleri**

Franchise Sisteminin Faydalı Yönleri		Franchise Sisteminin Sakıncalı Yönleri	
Franchise Veren Açısından	Franchise Alan Açısından	Franchise Veren Açısından	Franchise Alan Açısından
Büyüme sağlaması	Kurulu bir sistem	Franchise alanın finansal durumu	Beklenti ile ilgili hayal kırıklığı
Satın alma gücü	Teknik ve yönetsel yardım	İletişim zorluğu	Bağımlılık
Faaliyet kolaylığı	Standartlar ve kalite kontrol	Franchise kullanımı seçim güçlüğü	Hizmet maliyeti
Franchise verenin katkısı	Minimum risk		Karar almada gecikme
Motivasyon ve işbirliği	Daha az çalışma sermayesi		Monotonluk
	Araştırma ve geliştirme		Yaratıcı uygulamalara fırsat tanımama
	Reklâm ve promosyon		

**Kaynak:** Ali Yaylı.(1997). **Konaklama İşletmelerinin Uluslar arası Pazara Giriş Süreci:3,4 ve 5 yıldızlı Otellerde Bir Uygulama.** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,s.81

Franchise alan yatırımcı, oteli anlaşmaya uygun olarak kendi işletebileceği gibi, otelin yönetimini başka bir anlaşma (kira veya yatırım sözleşmesi) ile bu konuda uzmanlaşmış bir yönetim şirketine bırakabilir. Örneğin İstanbul Ceylan Inter Continental Oteli, aynı adı taşıyan uluslar arası zincir tarafından franchise verilmiş bir tesistir. İşletmecisi Ceylan İnşaat şirketi olup, sahibinden tesisi kiralamıştır(Met,2005).

### **c. Yönetim Sözleşmeleri**

Otel işletmeleri açısından uluslar arası pazara girişin bir diğer yolu da yönetim anlaşmasıdır. Günümüzde otel sahipliği ile yönetimi büyük ölçüde birbirinden ayrılmıştır. Her ikisi de ayrı uzmanlık ve deneyim gerektiren konular haline gelmişlerdir.

Yönetim anlaşması en genel tanımıyla, otel işletmecilik kuruluşlarıyla otel sahipleri arasında oteli işletmeye yönelik olarak yapılan bir anlaşmadır. Buna göre otel sahibi, otel yönetiminin tüm sorumluluğunu yönetim şirketine devretmekte, yönetim şirketi de hizmetine karşılık bir yönetim ücreti almaktadır. Bu işbirliğinde sahip/ yatırımcı, aksine bir hüküm olmadıkça, tesisi net çalışma sermayesi ile birlikte teslim eder. Yönetim sözleşmeleri de, franchise düzenlemesinde olduğu gibi, çoğalan yönetim şirketleri arasındaki rekabetin ve otel sahiplerinin artan talebinin sonucu olarak biraz özkaynak yatırımını gerektirten düzenlemelere dönüşmüştür. Yönetim anlaşması konaklama işletmeleri açısından franchise anlaşmasına göre oldukça pahalıdır. Yönetim şirketlerinin iki temel tipi vardır; markalı otel zincirleri ve bağımsız yönetim şirketleri. Markalı otel yönetim şirketleri –Accor, Sheraton, Holiday Inn gibi- kendi markaları altında tesisleri işletirler. Bağımsız otel yönetim şirketleri ise, bağımsız otellerin yanı sıra franchise alınan tesisleri sahipleri adına işletirler(Yu,1999,143).

Yönetim anlaşmalarında uygulanan ücret genellikle brüt gelirler üzerinden alınır. Yönetim sözleşmeleri 10–20 yıl bazen daha uzun süreyi kapsayan anlaşmalardır. Sermaye paylaşımı gerektirmeyen bu yöntem güçlü bir kontrol etkisine de sahiptir.

### **d. Teknik İşbirliği ve Danışmanlık Sözleşmesi**

Otel sektöründe teknik işler, açılış öncesi ve işletme dönemi işleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Açılış öncesi dönem mühendislik, mimari, mekanik ve iç düzenleme konularını içerir. İşletme dönemindeki teknik işler yemek, oda ve çamaşır hizmetlerinden personel ve müşteri ilişkilerine ve bilgi

değerlendirmesine ve yönetimine kadar bir dizi işlemi içerir. İşletme döneminde yönetim, tanıtım, pazarlama, rezervasyon, satış işlevleri vardır. Çokuluslu otel danışmanlık şirketleri bir otel açılmadan önce çalışmaya başlar ve belirtilen bu konularla ilgilenir(Yarcan,1998,73).

Otelcilik sektöründe çokuluslu zincirler genellikle yalnızca teknoloji satan kurumlardır; fiziki yatırıma ortak olmaz ve risk üstlenmezler. Asıl ilgi alanları mimari, tefriş, teknik işler, yönetim, işletme ile pazarlama, satış ve danışmanlık hizmetleridir. Tesisin inşaatına başlanmadan önce teknik işbirliği ve danışmanlık şirketi yapılabirlik analizi ve pazar araştırması konularında hizmet satar.

Teknik işbirliği konularından biri de eğitim danışmanlığıdır. Çokuluslu otel zincirleri standart eğitim modülleri ve el kitapları geliştirmiştir. Ancak eğitim danışmanlığı ile işbaşı eğitim uygulamaları çokuluslu otel zincirlerinin yönetime fiilen katıldığı yönetim sözleşmesi için daha geçerlidir. Eğitim programlarında yönetici adaylarına otelin çeşitli bölümlerinde işbaşı eğitimi verilir, adaylar yurtdışındaki eğitim merkezlerinde eğitilir veya zincirin başka ülkelerdeki tesislerinde görevlendirilir.

#### **e. Stratejik Ortaklıklar**

Stratejik ortaklık, işbirliğinde anlaşılan fakat ayrı kimliklerini hala koruyan bağımsız taraflar arasındaki ilişkilerdir. Bu tür işbirliğinde iki otel şirketi, karşılıklı olarak küresel varlıklarını genişletmek ve birbirlerini desteklemek amacıyla bir araya gelmektedir. Otel sektöründe stratejik ortaklıklar 1990' lı yıllarda dikkat çekmeye başlamış ve otel zincirleri arasında stratejik ortaklıklara; 1994'te Carlson/ Radisson ile SAS International Hotels, 1995 yılında Scandic ile Holiday Inn arasındaki anlaşmalar örnek gösterilebilir(Yu,1999,142).

Otel zincirlerinin stratejik ortaklıklar ile sağladıkları yararlar şunlardır(Met,2005):

1- Stratejik ortaklık, her iki şirkete yabancı bir ülkeye anında giriş imkanı verebilir.

2- Stratejik ortaklık, büyük çok uluslu zincirlerin güçlerinden yararlanmaya imkan verir.

3- Stratejik ortaklık, iki otel şirketine yeni pazarlarda tutundurma maliyetlerini paylaşma imkanı verir.

4- Stratejik ortaklık, hiçbirinin kolayca geliştiremeyecekleri tamamlayıcı becerileri ve varlıkları bir araya getirebilmelerini sağlar.

Başlatılması ve sona erdirilmesi nispeten kolay olan ve mutlaka sermaye yatırımı gerektirmeyen stratejik ortaklıkların artan küresel rekabet ortamında gelecekte çoğalması beklenebilir. Stratejik ortaklıklar, diğer stratejiler ile birlikte kullanılabilir.

#### **f. Kiralama**

Otel işletmelerinde kiralama, özkaynaksız stratejiler olarak nitelendirilen yönetim sözleşmesine veya franchise vermeye göre işletmeci şirket açısından genellikle daha fazla finansal sorumluluk gerektirmektedir. Otel kiralamalarında süre genellikle uzundur ve işletmecinin belli oranda finansal yatırımını içerir. Bu yatırım otelin tefrişi gibi içsel varlıkların finansmanında olabileceği gibi, işletmecinin otelin net çalışma sermayesini koyması şeklinde de olabilir. Bunun yanı sıra kiralamada işletmeci şirket, sözleşme ile belirli bir kira bedeli yükümlülüğü altına girerek işletme riski de üstlenmektedir(Met,2005).

Kiralama işletmeci açısından biraz daha riskli olsa da, yönetim sözleşmelerinde olduğu gibi hızlı bir genişlemeye imkan vermektedir.

#### **g. Birleşmeler(Mergers) ve Satın Alma**

Yabancı bir ülkede bulunan bireysel bir tesisi veya bir otel şirketini bütünüyle satın almak, diğer bir uluslar arası büyüme stratejisidir. Yerel bir markası olan bir zinciri veya iyi tanınan bağımsız bir oteli satın almak, yabancı bir otel şirketi için ev sahibi ülkede hazır bir pazar bulmak anlamına gelebilir. Bunun yanı sıra aynı ülkede genişlemenin devamı bu temele dayandırılabilir. Bu şekilde ve bu amaçla ABD pazarına 1990'lı yıllarda çok sayıda Avrupa kökenli otel şirketi girmiştir. Örneğin Marriot International 1997'de Renaissance

otellerini satın alarak Avrupa ve Asya'da varlığını büyük ölçüde güçlendirmiştir(Met,2005).

#### **h. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları**

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri yabancı sermaye yatırımlarıyla uluslararası işletme kimliği kazanırlar. Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarıyla uluslar arası pazara giriş temel olarak işletmenin hedeflediği ülke pazarından, üretim tesisleri veya üretim birimlerine sahip olmasını içerir(Dayanır,2006,79).

Doğrudan sermaye yatırımı; bir ülkede bir işletmeyi satın almak veya yeni kurulan bir işletme için kuruluş sermayesini sağlamak ya da mevcut bir işletmenin sermayesini artırmak yoluyla o ülkede bulunan işletmeler tarafından diğer bir ülkede bulunan işletmelere yapılan ve kendisiyle birlikte teknoloji, işletmecilik bilgisi ve yatırımcının kontrol yetkilerini de beraberinde getiren yatırımdır(Yaylı,1997,96).

Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarıyla uluslar arası pazara giriş diğer uluslar arası pazara giriş stratejilerine göre daha fazla kaynak gerektiren bir yöntem olmasına rağmen işletme faaliyetlerinin bütünüyle kontrolüne fırsat veren tek yöntemdir. Doğrudan yatırım yoluyla uluslar arası pazara giriş; ortaklaşa yatırım (joint venture) ve tam sahiplik (sole venture) şeklinde oluşur.

##### **▪ Ortak Yatırım (Joint Venture)**

Ortak yatırıma örnek olarak Carlson oteller zincirinin İsrail'de Moriah şirketi ile ve Endonezya'da Slim Group ile yaptığı anlaşmalar ortak yatırım stratejisi verilebilir. Inter Continental de G. Afrika'da Sun Group ile ve Asya 'da Dynasty Group ile ortak yatırımlara gitmiştir.

##### **▪ Tam Sahiplik (Sole Venture)**

Yeni bir otel inşa etme yoluyla büyüme, yüksek yatırım ve risk gerektirmesi nedeniyle yalnızca yabancı ülkelerde değil, otel zincirinin kendi

ülkesinde de tercih edilmeyen bir yöntemdir. Bu yöntemle yeni pazara girişte çok uluslu zincir, ev sahibi ülkenin politik ve ekonomik istikrarına büyük önem verir. Genişleyen zincir açısından otel sahipliğinin bir sakıncası da finansman zorluğu nedeniyle yavaş bir büyüme yöntemi olmasıdır. Otelin tam sahibi olma yolunun seçilmesinin, finansal yönden satın almaya benzemekle birlikte iyi kuruluş yeri bulma zorluğu ve arz fazlasına neden olarak rekabeti arttırma gibi sakıncaları da mevcuttur.

### 1. Diğer Büyüme Stratejileri

Otel sektöründe bir işletmenin büyümek ve daha fazla gelir elde etmek için izleyebileceği alternatif veya ek stratejiler olabilir. Bunlar şu başlıklar altında toplanmaktadır:

1. Konsorsiyumlar
2. Sözleşmeli Üretim
3. Anahtar Teslimi Projeler

#### • Konsorsiyumlar

Konsorsiyumlar, bir üyelik sistemi olup üye otellere, bağımsızlıklarına müdahale etmeksizin rezervasyon hizmetinin yanı sıra toplu pazarlama ve eğitim desteği verir(Yarcan,1998,113).

Otel konsorsiyumları tekil oteli uluslararası satış ve global dağıtım ağları ile bağlantılandırır. Yerli bir otel, uluslar arası bir konaklama konsorsiyumuna üye olarak anında uluslar arası pazarlara açılabilir. Bazı konsorsiyumlar özellikli pazarlarda çalışır ve otelin seçilmiş belli bir pazar dilimine ürün satmasını sağlar.Otel konsorsiyumunun gelirleri konusunda tam bir gösterge olmasa da bağımsız bir otelin konsorsiyum üyesi olmasının maliyeti rezervasyon başına oda gelirlerinin yaklaşık %1.2'si kadardır. Bu oran öteki otel işletme ve yönetim türlerindeki rezervasyon maliyetinin oldukça altındadır(Yarcan,1998,113).

Otel konsorsiyumunun temel hedefi toplu pazarlama yaparak üye otellerin cirosunu yükseltmektir.

- **Sözleşmeli Üretim**

Sözleşmeli üretime başvuruda bir şirket, kendi malını yabancı piyasada satılmak üzere üretmesi konusunda yabancı üreticiyle bir anlaşma yapar. Bu malın tutundurma ve dağıtım sorumluluğu ana şirkete aittir.

Bu yöntemin üretim sürecinde kontrol kaybı ve üretimden elde edilebilecek potansiyel karların kaybına yol açmak gibi bir sakıncası vardır. Öte yandan, üreticilere hızlı ve daha az riskle piyasaya girme olanağı ile ileride ortaklık kurma veya yerel üreticiye tamamen satın alma gibi fırsatlar yaratabilir.

- **Anahtar Teslimi Projeler**

Uluslar arası bir şirket dışarıda bir anahtar teslimi proje yapma girişiminde bulunuyorsa tüm faaliyetlerin planlaması ve gerekli tüm hazırlıkları yapılması gerekmektedir. Proje tamamlandığında faaliyeti yönetimi ile ilgili tüm işler, yetki ve sorumluluklar uluslar arası şirket tarafından eğitilmiş olan yerel personele devredilir. Projenin tamamlanması karşılığında, uluslar arası şirket oldukça yüksek bir ücret alır. Uluslar arası firmalar çeşitli türde anahtar teslimi projeler alırlar. Baraj, elektrik enerjisi merkezleri ve yol yapımı, kimyasal tesisler ve otomobil fabrikası gibi projeler bunlara örnek olarak verilebilir.

### **1.3.1. Zincir Otel İşletmeciliği Ve Çok Uluslu Otel Zincirleri**

Son yıllarda giderek zorlaşan ekonomik koşullar, yoğun rekabet ortamı ve işletmelerin giderek artan masrafları, birçok endüstri dalında olduğu gibi otelcilik sektöründe de işletmeleri kurumsallaşmaya yönelik çalışmalar içine sokmuştur. Güçlü olanın gün geçtikçe daha da güçlendiği bir ortamda özel otel işletmelerinin varlıklarını sürdürmeleri, hiç şüphesiz son derece zor olacaktır.

Bu hızlı gelişim içerisinde, bu sektörde faaliyet gösteren bir otel işletmesinin, diğer bir otelin veya otellerin kontrolünü ele almasıyla zincir otel işletmeleri doğmuştur.

### 1.3.2. Zincir Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Zincir otel işletmesi, zincir yönetimin doğrudan denetimi altında bulunan iki veya daha fazla otelden oluşmaktadır(Demirkan,1992,4).Zincir otel işletmesi, zincir içinde yer alacak otellerin mülkiyetini kiralayabilir veya satın alabilir. Her iki durumda da faaliyet karının veya zararının tümü kendisine aittir.

Günümüzde büyük otel işletmeleri çeşitli ülkelerde tesisler kurarak bir zincir oluşturmakta ve çoğunlukla merkezi bir yönetim, rezervasyon ve reklâm sistemi ile milyonlarca tüketicinin talep ve eğilimlerini yönlendirmektedirler. Bu alanda gösterilebilecek en iyi örnekler; Inter Continental Hotels Group, Marriot International, Best Western International, Cendant Hotel Group ve Hilton Hotels Corporation zincir otelleridir. Bu zincirlerden Inter Continental Hotels Group 3.532 oteli ve 532.701 oda sayısı ile dünyanın en büyük zincir otelleri arasında ilk sırada yer almaktadır(www.resortdergisi.com).

Tablo 1.6.'da dünyanın en büyük otel gruplarının sıralaması 1995 ve 2005 verileri ile verilmektedir.

**Tablo1.6.** Dünyadaki En Büyük Otel Zincirleri

Zincir/Grup Adı	2005 Oda Sayısı	2005 Tesis Sayısı	1995 Oda Sayısı	1995 Tesis Sayısı
Inter Continental	532.701	3.532	356.800	1.925
Cendant	520.860	6.396	413.891	4.208
Marriot	469.218	2.564	184.995	874
Accor	463.427	3.873	256.607	2.265
Choice	403.806	4.987	293.706	3.358
Hilton Corp.	354.312	2.226	92.452	226
Best Western	308.131	4.097	280.144	3.409
Starwood	230.667	733	132.477	425
Carlson	147.093	890	79.482	349



Global Hyatt	111.651	355	77.512	167
Hilton Int.	99.257	395	55.055	162

**Kaynak:** Önder Met.(2005).*Çok Uluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri*.Akdeniz Üniversitesi,İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,Sayı 10,s.111-138

Zincir otel işletmelerinde idari ve mali yönetim merkezi bir şekilde yürütülmektedir. Otellerin işletim ve kontrol sistemi, standart verilere ve normlara dayanmakta, merkezi satın alma ve rezervasyon sistemi uygulanmaktadır. Bu işletmelerin finansmanları, mülkiyet sahibi kuruluş ile zincir otel işletmesi tarafında ortaklaşa sağlanmaktadır(Demirkan,1992,6).

Her zincir otel işletmesinin kendine özgü standartları bulunmaktadır. Zincire bağlı olan oteller bu standartlara uymak zorundadır. Müşteri, zincire bağlı her otelde aynı kaliteyi bulacağından emin bir şekilde işletmeye gelmektedir. Böylece otel işletmeleri, zincire katılarak bir müşteri grubu kazanmaktadır.

### 1.3.3. Otelleri Zincirleşmeye İten Nedenler

II. Dünya Savaşı'ndan sonra turizm hızla gelişmeye başlamış ve seyahatlerin çok artması konaklama endüstrisi üzerinde etkili olmuştur. Söz konusu olan bu etkiler konaklama endüstrisi bünyesine yeni özellikler katmış ve geleneksel konaklama tesislerinin yapılarında değişikliklere neden olmuştur(Yüksel,1997,66).

Son yıllarda turizme olan talebe orantılı olarak otel kapasiteleri büyümektedir. Ayrıca, binaların inşasında mahalli ve milli mimarinin izleri gittikçe kaybolmakta ve bu konuda bütün dünyada bir standartlaşma eğilimi görülmektedir.

Birbirine bağlı olarak kitle taşımacılığı ve turizmin gelişmesi büyük kapasiteli konaklama tesislerinin doğmasını sağlamıştır. Konaklama endüstrisinde ölçeğin büyümesi sermaye ihtiyacını arttırmış, büyük

teşebbüslerin ve otel zincirlerinin meydana gelmesine neden olmuştur. Söz konusu teşebbüsler kendi ülkelerinde ve diğer ülkelerde çok sayıda konaklama tesisini kontrol altına almışlardır. Konaklama alanında çalışan işletmelerin ölçeklerinin büyümesi, küçük teşebbüslerin böyle tesislerin ihtiyacı olan sermayeyi sağlayamamaları sonucunu doğurmuştur. Büyük sermayesi ve varlığı olan teşebbüslerin konaklama endüstrisine girmeleri ve daha sonra faaliyetlerini genişletmeleri büyük otelcilik şirketlerinin doğmasına sebep olmaktadır.

Konaklama işletmelerinin bütünleşmiş bir turizm yapısında yer almalarının nedenleri şunlardır(Yarcan,1998,66):

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

Günümüzde turizm hareketinin oldukça büyük bir kısmı yoğun nüfuslu gelişmiş sanayi ülkelerinden oransal olarak nüfus yoğunluğu az, gelişmekte olan ülkelere doğru olmaktadır. Bu ülkelerdeki teknoloji, kültür düzeyi ve sermaye birikimi genellikle düşük olduğundan uluslar arası tecrübeye ve bilgiye sahip otelcilik şirketleri burada oteller tesis ederek işletmektedir. Bu eğilim de otellerde zincirleşmeye gitme olayını hızlandırmaktadır.

Zamanla otellerde bireysellikten kurtulmak ve işlerliğin tam anlamıyla yürütülmesini sağlamak için yeni bir modele gereksinim duyulmuş ve bu

yeniliklere ayak uydurabilecek sistem olan zincir otel modeline doğru bir hareket başlamıştır. Böylece bireysel oteller yeni getirilen sistem ile(Yüksel,1997,106);

- Pazarda grup imajı yaratarak ortak bir isme, tesislere ve standarda ulaşabilmekte, otellerin satışları birlikte arttırılabilmektedir.

- Tüm otellerin satın alma gereksinimlerini karşılamak üzere çok miktarda mal veya hizmet satın alarak satın alma ekonomilerinden yararlanılması söz konusu olmaktadır.

- Oteller arasında personel değişimi ve hizmet içi eğitim olanakları sağlayarak kalifiye personeli zincire çekmek mümkün olmaktadır. Ayrıca zincire bağlı oteller, ürüne ve coğrafi farklılaşmaya göre riski azaltarak riski yaygınlaştırma ekonomilerinden yararlanabilmektedirler. Bu avantajların gerçekleştirilmesi amacıyla zincir otellerin merkezi politikalar, prosedürler ve diğer konularda bağlı oteller ile haberleşerek uygulama ile ilgili olarak izlenecek yol konusunda emir ve bilgi vermek, buna karşın her otelde yapılan işlemler hakkında merkeze bilgi vermek ile yükümlüdür.

#### **1.3.4. Zincir Otel İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları**

Zincir otel işletmelerinin alt yapısı, finansal kaynakları, amaç ve hedefleri ve belirli standartlara sahip olmaları, onları, özel otel işletmelerine kıyasla daha avantajlı bir konuma getirmektedir. Bu avantajlar otel daha yatırım aşamasındayken başlayıp işletme süresinde de devam etmektedir. Bu avantajlar şöyle sıralanabilir(Dinç,2000,25-26):

- Zincir kuruluş yatırımcıya, otelin planlanma sürecinde teknik elemanları vasıtasıyla yardım edip, mevcut inşaat alanından optimum faydanın sağlanmasını temin ederek bazı özel otellerde görülen ve hiçbir gelir getirmeyen alanların oluşmasını önlemektedir.

- Zincir kuruluşun fiziksel yapılanma standartlarının uygulanması yoluyla oteller, kişilerin can güvenliği (yangın vb.) açısından emin bir duruma getirebilmektedir. Bir zincir kuruluş, açılış öncesi dönemde otele deneyimli bir yönetim ekibi gönderip ön hazırlıkları yaptırıp, oteli açılışa hazırlamaktadır.

- Dünya üzerinde yayılmış bir pazarlama ağı vasıtasıyla, henüz açılış öncesi sürecinde dahi otelin tanıtımını yapabilmektedir.

- Yine açılış öncesinde, bir zincir kuruluş, kendi eğitim merkezinden göndereceği eğitimciler yoluyla personele gereke eğitimi verebilmektedir.

- Zincir kuruluş, yatırımcıyı, kuruluş standartları çerçevesinde otelin kapasite ve fonksiyonlarına en uygun makineler, sistemler ve mobilyaların seçiminde yönlendirebilmektedir. Gerektiğinde satın alımda da yardımcı olmaktadır.

Zincir otel işletmelerinin sağladığı bu avantajlar yanında bazı dezavantajları da bulunmaktadır. En büyük dezavantaj işletmenin büyüklüğünün doğurduğu sakıncalardır. Bunlar(Dinç,2000,27-28):

- Büyük otel işletmelerinde sabit maliyet giderlerinin yüksek oluşu göz önüne getirildiğinde, bunun işletmenin esnekliğini kaldırdığı fark edilir. Çünkü sabit maliyet giderleri işletmenin çalışma derecesine (doluluk oranına) bağlı olduğundan turistik faaliyetlerin hacminde herhangi bir nedenden dolayı daralma meydana geldiğinde, ünite başına düşen sabit maliyet gideri artmış olacağından, kiralanmayan her yatak işletme karının azalmasına etken olur; gelir ve giderlerin dengesi sonucu zarar ortaya çıkar. Önceden belirtildiği üzere oteller hizmet satışı yapan teşebbüsler olduğundan, ciroya çevrilmeyen hizmetler dolayısıyla işletmenin bir süre daha işgal kapasitesini düşürmeden faaliyetini yürütmesi mümkün olmaz. Bu nedenle otel işletmesinin diğer endüstri işletmelerine oranla her günün hizmetlerinin değerlendirilmesi konusunda daha hassas olduğu söylenebilir.

- İstihdam edilen işçi, teknik personel ve uzman sayısı çok olduğundan, istihdam seviyesi sosyal mevzuat ve benzeri nedenlerle kolayca ve hızla azaltılamayacağından, ücret giderleri işletme faaliyet hacminin daraldığı zamanlarda ağır mali yük teşkil eder.

- Büyük işletmelerde çalışanların görevlerini ve yetkilerini sınıflandırmak, aralarında yetki ve sorumluluk yönünden kademeler meydana getirmek yorucu organizasyon çalışmaları gerektirir. Bu durum da bürokrasiyi

arttırır, kontrol olanaklarını zayıflatır, bunun sonucu olarak da kar kısmen ya da tamamen ortadan kalkabilir.

- Küçük işletmelerde; işçi işletmenin her departmanını öğrenebildiği halde büyük otel işletmeleri belirli bir kısmında uzman kişiler yetiştirmek eğilimindedirler. Bu nedenle sonuçta büyük otel işletmelerinde çok kez servislerden birinde faaliyet arttığında, işlerin yapılması güçleştiği halde, diğer servislerde boş oturan işçilerden buraya aktarma olasılığı sağlamaz.

- Büyük otel işletmeleri kuruluş yerinin tayininde, yeter derecede rantabilite sağlamak amacıyla mümkün olduğu kadar kalabalık, merkezi yerleri seçtiklerinden, kendileri de çarşı manzarası arz ettiklerinden, bir otelde aranan dinlendirici olma faktörünü gerçekleştiremezler. Sükunet isteyen bir kısım müşteri şehir dışı küçük otelleri tercih eder.

- Sosyal sakınca olarak özellikle şu nokta üzerinde durulabilir: " Küçük işletmelerde müteşebbis ile işçiler arasında dolaysız, geleneksel ve kişisel ilişkilerle işler yürütülürken, büyük işletmelerde kişiliği olmayan ve dolaylı, tamamen rasyonelliğe dayanan ilişkilerin kurulduğu söylenebilir.

- Büyük oteller turizm piyasasında talep yetersizliği doğuran ekonomik ve politik faktörlerden hızla etkilenir. Çünkü bunların müşterilerini çoğunlukla dış ülkelerden gelen turistler teşkil eder. Dış turizm hareketleri ise politik ve ekonomik durumlardaki değişikliklere karşı çok hassastır. Diğer taraftan yerli turistler büyük otel işletmelerini çok lüks ve pahalı bulmakta, mizaçlarına ve gelir seviyelerine uygun görmemekte, bu nedenle daha küçük otelleri tercih etmektedirler.

- Büyük üniteler olarak ifade edilen otel işletmeleri, özellikle bölgeyi karakter arz ederek ihtiyaçları geniş ölçüde karşıladıklarında küçükler üzerinde bir baskı silindiri rolünü oynayarak el emeğini çekerler; fiyatların yükselmesinde rol oynarlar, gelişme olanağını gösteren küçük komşu işletmelerin tasfiyeye gitmelerinde etkili olurlar. Bu nedenle bölgesel bir turistik yatırım planında büyük ünitelerin başarısı, emsal teşebbüsler üzerinde olan olumsuz ve tasfiye edici etkileriyle değil, aksine yukarı ve aşağı kademelerde, diğer bir deyişle faydalandığı kaynakları veya ifa ettiği hizmetleri tamamlayan yeni yardımcı teşekküllerin doğuşunu teşvik etmesiyle ölçülür. Gerçekten büyük bir otel

işletmesi, bütün bölgeye hayat vermeli, yeni üretim piyasası yaratarak yatırımları teşvik etmelidir

### **1.3.5. Zincir Otel İşletmelerinin Doğuşu ve Gelişimi**

Büyük otel işletmelerinin tarihi oldukça eskilere dayanmaktadır. XIX. Yüzyılda lüks oteller inşa edilirken, ticari amaçla seyahat edenlerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere tren istasyonlarının yakınılarında yeni oteller kurulmaya başlanmıştır. Modern ticari otel endüstrisinin kurucusu olan Ellworth M. Statler, otelcilik tarihinde birden fazla yerde otel açan, otel zinciri kavramının ilk başarılı müteşebbislerinden biridir(Batman,2003,18).İlk Statler otel zinciri “ Buffalo Statler” 1908 yılında hizmete açılmıştır(Kozak ve diğerleri,2002,4).

Ancak, turizmin gelişmesine yön veren, ulaştırma araçlarının, kişisel gelirleri artışından, uluslar arası ekonomik ve politik ilişkilerin ve teknolojinin ilerlemesinden sonra büyük otel işletmeleri artış gösterdiği görülmüştür. Bu alandaki gelişme de değişik biçimlerde olmuştur(Dinç,2000,29-30).

1- İlk büyük oteller, birkaç otelin tek kişinin sahipliği altında toplanmasıyla meydana gelmiştir. Burada müteşebbis güçlü ve yıkıcı bir rekabet politikası izleyerek diğer otel işletmelerini ele geçirmiş ve büyük otel zincir sistemi yaratmıştır.

2- Büyük oteller, gerek doğrudan doğruya, yani büyük otellerin inşa edilmesi suretiyle, gerekse önceden inşa edilmiş bazı otelleri satın alınması veya kiralanması yolu ile meydana getirilmişlerdir. Hilton Hotel International otel zinciri yeni oteller inşa etmek ve kiralamak suretiyle meydana gelmiş büyük otel işletmelerin bir örneğini teşkil etmektedir. Ancak Hilton sisteminin diğer otel zincirlerinden ayrıldığı önemli bir husus, zinciri meydana getiren otellerin hizmet ve yönetim politikası standart olmakla beraber, yapı, stil ve donatım şekli bakımından birbirinden farklı otelleri kapsamış olmasıdır. Sheraton ve Inter Continental otel zincirleri de bu grup içerisinde yer alır.

3- Büyük oteller bazen otel işletme birlikleri, diğer bir deyişle otel kartelleri ve otel zincirleri şeklinde doğarlar. Otel kartelini meydana getiren işletmeler hukuki bakımdan iç yönetimde bağımsızlıklarına sahip olmakla

beraber rasyonalizasyon yönünden işbirliği yapmak amacıyla ekonomik bağımsızlıklarını kaybederler.

Zinciri meydana getiren otel tesislerinde birbirine benzer konfor ve servis vardır. Buna karşı zincirdeki işletmeler, müşterilere monoton hava vermemek için her ülkenin mahalli stil ve dekorasyonunu muhafaza eder, ilan edilen fiyatlar oda kontinental kahvaltı, servis ve taksi hizmetini kapsar. Zincirdeki otel ve moteller arasında ücretsiz rezervasyon hizmeti yapılır. Bütün odalar banyo, telefon ve televizyona sahiptir. Büyük otellerin müdürleri, kendi ülkelerindeki veya bölgedeki bazı bölgelerden sorumludur ve bu amaçla her otelin kendi yönetiminin üstünde yarı bir yönetim seviyesi oluşturulmuştur. Sadece birkaç merkezi işlev (muhasabe, finansman, pazarlama gibi ) bulunmaktadır. Bölgelerde yetki ve sorumluluk devri açık bir şekilde yapılmıştır.

1955'de 1990'lara kadar Türkiye'de 3 zincir otelin varlığı görülmektedir. 1990'lı yıllardan sonra otel zincirlerinin sayıları hızla artması yerli otellerin de başarısını hızlandırmıştır. Fakat yabancı sermayenin girmesi için gerekli olan huzur, demokrasi ve teşvikler konusunda eksiklerin bulunması yatırımları son dönemlerde yavaşlatmıştır. Yabancı işletmecilik konusunda yabancı işletmeler oldukça iyi avantajlar elde etmişlerdir. Bununla birlikte yerli zincirler de dünyanın değişik yörelerine yatırım yapacak düzeye gelmişlerdir.

**Tablo 1.7.** Türkiye'deki Yabancı Otel İşletme Zincirleri(Geliş ve Faaliyete Başlama Tarihine Göre

İşletme Adı	Faaliyete Başlama Tarihi	
Hilton	1955	
Club Med	1966	
Mercure	1970	
Inter Continental	1971	(1976'da ayrılıp, 1997'de yeniden geldi)
Valtur	1971	
Sheraton	1975	

Robinson	1984	
Ramada	1986	
Meridien	1986	(1990'da ayrıldı)
Alba Club	1987	
Aldiana	1987	
Novotel	1987	(1991'de ayrıldı)
Iberotel	1988	
Paradise	1988	
Steigenberger	1988	(1991'de ayrıldı)
Marco Polo	1988	(1990'da ayrıldı)
Grup Sol	1989	
HMI	1989	
Corinthia	1990	
Holiday Inn	1990	
Kuoni	1990	
Mövenpick	1991	(1995'te ayrıldı)
Kempinski	1991	
Swiss	1991	
Conrad	1992	
Hyatt Hotel	1993	
Penta	1993	
Renaissance	1994	
Best Western	1995	
Four Season	1996	
Magic Life	1997	
Radisson	1998	
Ritz-Carlton	1999	
Accor	2004	
Maritim	2004	
Barcelo	2005	

**Kaynak:**<http://www.resortdergisi.com/42/09.asp>.

### 1.3.6. Zincir Otel İşletmelerinin Üstünlükleri

Büyük zincir işletmelerinin birçok bakımdan üstünlükleri vardır. Bu üstünlükleri Şu başlıklar halinde sınıflandırmak mümkündür:

1-Finansal üstünlükleri

2-Satın alma gücü bakımından üstünlükleri



3-Tüketici piyasasına girmek ve reklam yapmak bakımından üstünlükleri

4-Yönetim bakımından üstünlükleri

#### ✓ **Finansal Üstünlükleri**

Gerek kuruluşa gerekse zincir ve işletme birlikleri şeklinde meydana gelen büyük otel işletmeleri daha kolay kredi bulabilmekte ve elverişli finansal olanaklara sahip olabilmektedirler. Bu olanaklar büyük otel işletmelerinin kuruluş aşamasında olduğu kadar yeni otellerin satın alınması gibi kapital ihtiyacının ortaya çıktığı durumlarda da söz konusu olabilmektedir (Dinç, 2000, 41).

Yeni otellerin satın alınmasında büyük ölçüde krediye başvurmak, faiz ve ana borç taksidi olarak yükümlülük yaratmakta, bu yükümlülüğü karşılamak için satın alınan otelden daha önceki döneme oranla daha yüksek kar elde etmek zorunluluğu doğmaktadır. Bu zorunlu durumla karşılaşan büyük işletmeler yeni bir yönetim, personel politikası ve teknik donatım ile karı arttırmaya çalışmakta veya satın alınan otelin başkalarına daha yüksek fiyatla yeniden satılması mümkünse oteli tekrar satmaktadır.

#### ✓ **Satın Alma Gücü Bakımından Üstünlükleri**

Büyük otel işletmeleri donatım cihazlarını, demirbaş ve mobilyaları, yiyecek ve içecek maddelerini büyük miktarlarda satın aldıkları için bu alımlarda fiyat indirimlerinden yararlanabilmektedirler. Büyük otel sistemlerinde merkezi ve organize edilmiş bir satın alma faaliyeti giderleri azaltıcı bir rol oynamaktadır. Büyük otel sisteminde otellerin her türlü dayanıklı tüketim mallarının satın alınmasında toptan satın alma usulü uygulandığından ve satın alımlar büyük miktarlarda yapıldığından tedarik giderlerin düşürülmesi olanağı bulunmaktadır. Organizasyon ve santral sistemindeki üstünlük, satın alma faaliyetlerinin rasyonelleştirilmesine yardımcı olmaktadır. (Dinç, 2000, 42).

✓ **Piyasaya Girmek ve Reklam Yapmak Bakımından Üstünlükleri**

Büyük otel işletmeleri küçük işletmelerin başaramayacağı biçimde makine ve donatım cihazlarının kullanılmasındaki etkinliği arttırmaktadırlar.

Bu sistemle reklam kampanyasının daha etkin biçimde yapılabilme olanağı bulunmaktadır. Çünkü otel zincirini veya birliğini yaratmış olan oteller reklam ve satış geliştirme bütçelerini de birleştirerek çok geniş kitlelere hitap edebildikleri için reklam ücretleri çok yüksek olan basın ve yayın araçlarından yararlanmak olanağına sahip olabilmektedirler. (Dinç, 2000, 42).

Bu sistemde rezervasyon etkin şekilde uygulanabilmektedir. Büyük oteller zincir sistemi ile çalıştıkları zaman zincire bağlı her otel iç satış geliştirme faaliyetleri ile rezervasyon yaptırabilmektedir. Otel zincirleri ve birlikleri kişisel ve bağımsız çalışan otellere oranla daha çok toplam satış geliri sağlamak ve düşük maliyetlerle çalışmak gibi avantajlara sahiptirler.

✓ **Yönetim Bakımından Üstünlükleri**

Büyük otel işletmelerinin nitelikli personel istihdam etmek imkanları büyüktür. Çünkü büyük otel işletmelerinin her departmanında işler değişik üniteler arasında dağıtılabilmektedir(Dinç, 2000, 43).

Büyük otel işletmeleri, çalışanlara yükselme olanağı sağlayabilmektedir. Ayrıca yönetim personeline prestij kazandırmak gibi konularda büyük bir üstünlüğe sahiptir. Büyük otel işletmeleri kendi personeli için otel bünyesinde mesleki yetiştirme kursları açmak suretiyle işçilerini nitelikli personel haline getirebilirler. Böylece büyük otel işletmeleri sadece makine ve iş kuvvetlerinin değil, entelektüel işin de ihtisaslaşmasını sağlamaktadırlar.

Büyük işletmelerin tatmin edici bir organizasyon ve işbölümü sistemi uygulanabildiğinden görev ve sorumluluklar dengeli biçimde dağıtılabilmekte ve personelin hizmetleri daha başarılı olmaktadır.

### 1.3.7. Zincir Otellerin Ülkemizdeki Otel İşletmelerine Etkileri

#### a)- Olumlu Etkileri

Zincir otel işletmelerinin ülkemize gelişi ülkemiz için olumlu olduğu kadar olumsuz etkiler de yaratmıştır. Zincir otellerin ülkemizdeki olumlu etkileri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Türkiye’de temsil edilen otel zincirlerinin, kendi otellerini pazarlamak amacıyla yaptıkları çalışmalar aynı zamanda ülkenin de tanıtımının yapılmasını sağlamaktadır.

- Zincir otel işletmeleri ülkemize kongre turizminin gelmesini kolaylaştırıcı rol oynamaktadırlar. Uluslar arası zincirlerin İstanbul’da temsil edilmeleri profesyonel kongre organizatörlerinin, kaygısız olarak İstanbul’u seçmelerine olanak sağlamaktadır.

- Yabancı zincir kuruluşların işletmeci olarak katılmaları dahi, yatırımcının döviz kredisi almasını kolaylaştırmaktadır.

- Yabancı otel zincirleri, eğitim merkezleri olarak görev yapmakta ve ülkeye, ihtiyacı olan eğitilmiş işgücü yetiştirmektedir.

- Zincir otel işletmeleri Türkiye’nin kalkınmada öncelikli yörelerinde açıldığında, o yörede iş imkanı yaratmak ve kalkınmaya katkıda bulunmak açısından son derece faydalı olacaklardır.

Zincir otellerin yukarıda sayılan olanaklarına karşın, özel otellerin bu olanaklardan yararlanamadıkları görülmektedir(Akgül,1997,76):

- Yatırımcıların çoğu otel deneyimi olmayan kişiler ya da kuruluşlar olduklarından ve ‘statü’ anlayışının ‘fonksiyon’ anlayışına üstün çıkmasının sonucu olarak inşa edilen otel rantabl bir yatırım olmaktan uzak kalmaktadır.

- Gerçekçi bir fizibilite etüdü hazırlamak yerine, görülmesi istendiği şekilde bir çalışmaya dayanarak inşa edilen oteller, gereksiz lüks yapılar olabilmektedir, dolayısıyla yüksek yatırım gerektirmekte ve yatırımın geri dönüşümü güçleşmektedir.

- Gerçek bir pazar araştırması yapmanın önemi küçümsendiğinden, 5 yıldız kalitesindeki otel odalarını, 3 yıldızlı otel fiyatına satmak zorunda kalınmaktadır.

- Hem belirli bir standart anlayışının olmayışı, hem de deneyimsizliğin doğurduğu bazı ciddi inşaat eksiklikleri görülebilmektedir. Bu durum, özellikle müşterilerin ve personelin can güvenliğiyle ilgili alanlarda ortaya çıkmaktadır. Yangın merdivenleri, yangın ihbar sistemleri, güvenli çalışma alanları buna örnek verilebilir.

- Açılış öncesi hazırlıklar, yatırımcı tarafından işe alınmış bir kadro tarafından yürütülmektedir. Bu kişilerin seçiminde uygulanan kriterler bazen objektif olmaktan uzak kalmaktadır. Güvenilir bir akraba, bir profesyonele tercih edilebilmektedir.

- Özel bir otelin dış pazara tanıtılması çok güç ve aynı zamanda çok masraflı olduğu için satış genelde yerli tur operatörleri ve seyahat acenteleri kanalıyla ve otel için pek de elverişli olmayan koşullarda yapılmaktadır.

- Genel olarak uluslar arası bir rezervasyon ağının üyesi olmadıkları için münferit rezervasyon alma olanakları çok az olacağı gibi, bir zincir adı taşımadıkları için de yabancı ülkelerde tanınmamaktadırlar. Bu durum da kendilerini yabancı müşteri açısından olumsuz etkilemektedir.

- Personel için, zincir otellerde mevcut olan iş güvenliği, eğitim ve gelişme/ yükselme olanakları özel otellerde oldukça gerilerde kalmaktadır. Performans değerlendirmeleri objektif bir uygulama olmak yerine, çoğu zaman subjektif olabilmektedir.

- Servis standartları geliştirilmediği için müşterilere verilen hizmetler onları tatmin etmekten uzak kalmaktadır.

### **b)- Olumsuz Etkileri**

Zincir otel işletmelerinin sebep olduğu olumsuz etkiler şu şekilde sıralanabilir:

- **Zincir Avantajını Kullanarak Piyasaya Hakim Olmaları**

Zincir otel işletmeleri büyüklük avantajlarını kullanarak küçük ve yerli işletmeleri yok etme stratejisi izleyebilirler ve bu işletmelerin karlarını küçültme

yoluna gidebilirler. Pazarlama ve reklam üstünlükleri, satın alma üstünlükleri, yönetim üstünlükleri, merkezi rezervasyon üstünlükleri, marka üstünlükleri, işgören bulma üstünlükleri gibi avantajları ile bu stratejiyi izledikleri takdirde sektöre ve yerli otel işletmelerine olumsuz etkilerde bulunmaktadır.

Dünyada ve ülkemizde son yıllarda kendisini gösteren “markacılık” otelcilik sektöründe de yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Hemen hemen aynı ölçülerde, aynı standartlarda ve aynı hizmetlerde bulunan iki otelden marka olanı diğerine nazaran daha büyük bir iş potansiyeline sahip olabilmektedir. Genel olarak uluslar arası zincir otel işletmeleri belli markalar şeklinde ülkemizde kurulmakta ve işletilmektedir. Bu şekilde işletilen işletmelerde yerli otellerin daha az iş yapmalarına ve zincir işletmelerle tüm şartları eşit olmalarına rağmen rekabet edememelerine yol açmaktadır. Sonuçta iş kaybına uğrayarak olumsuz etkilenmektedirler(Dinç,2000,83).

- **Sosyo- Kültürel Çevre Etkileri**

Her toplumun kendine özgü bir takım kültürel unsurları vardır. Oysa toplumlar arasında kimi hareketler, işaretler, hatta sözcükler ortak kullanılmakta, bunlar evrensel unsurlar olarak kabul edilmektedir. Evrensel unsurlar insanın psikolojik, biyolojik veya başka türden yapısına göre doğal olabilir veya özellikle bir amaca yönelik kullanmak üzere sonradan şekillendirilmiş olabilir. Trafik lambası renkleri buna örnektir. Dünyanın hemen her yerindeki insanlar için kırmızı ışık, durma hissi uyandırır.

Kültürler arası iletişim sürecinde kişiler, davranışlarının kendi toplumlarınıninkine benzemeyen türde yorumlanması korkusu içinde olurlar. Birbirine benzer toplumlar arasında iletişim kurmak çok daha kolay ve olumlu olmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmenin hızlanması ile birlikte uluslar arası iletişim oldukça etkilenmiş, medyadan turizme, politikadan eğitim, sanat ve kültür faaliyetlerine kadar çeşitli aktiviteler hız kazanmıştır. Uluslar arası işletmecilik ve dolayısıyla uluslar arası iletişimin hız kazanmasında büyük oranda etkilenmiştir.

Sosyal ve kültürel etkiler, bireycilik, gayri resmîlik, maddecilik, zamana karşı duyarlılık gibi sorunların da ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Örneğin batılılar değişime daha çok ayak uydururken doğu kültüründe değişime direnme hatta hiç istememe gibi durumlarla karşılaşılabilir.

### **1.3.8. Çokuluslu Otel Zincirleri ve Genel Özellikleri**

Çokuluslu otel zincirleri, birden fazla ülkede doğrudan yatırımları olan ve sözleşmeli anlaşmaların diğer başlıca biçimleri ile çalışan işletmelerdir(Met,2005). Çokuluslu otel zincirleri bir ülkede önce büyük kentlerde yatırım yapmaktadır. Çünkü kent otelleri daha çok yabancı işadamlarına hizmet vermekte ve turizm talebinin dönemsel dalgalanmalarından daha az etkilenmektedir.

Çokuluslu otel zincirlerinin başta gelen özelliği, tüm bağlı birimlerinde tutarlılığı olan kaliteli ürün ve hizmet sunabilmeleridir. Konaklama hizmetlerinin soyut olması nedeniyle önceden denenemez olmaları kalite standardı ve güvencesini müşteriler için önemli kılmaktadır. Zincire bağlı olan tesisler dünya genelinde birbirlerine merkezi rezervasyon ağları ile bağlanmaktadır. Bunun yanı sıra zincirler, uluslar arası büyüklükleri ve hizmet standartları ile marka imajı geliştirmişlerdir. Bu özellikleri ile aynı adı taşıyan birimlerinin pazarlanması ve doluluk oranının artırılmasını kolaylaştırmaktadırlar. Konaklama sektöründe stoklanamaz ve taşınamaz nitelikte olan ürünün zamanında satılması karlılık için önemlidir.

Günümüzde giderek artan sayıda işletme, iki temel nedenle küresel arenaya çekilmektedir: Birincisi, sanayileşmiş ülke pazarlarının yavaş büyüme hızı ve büyüme fırsatlarının yetersiz oluşu, ikincisi sanayileşmiş ülkelere göre hızlı büyüyen yabancı pazarların çekiciliğidir. Otel işletmelerinin yabancı pazarlara girerek genişleme kararları şu güdülerden etkilenmektedir(Yarcan, 1998,79):

- Satışları artırma

- Coğrafi çeşitlendirme
- Kaynak ve işgücü tedariki
- Dünyaca tanınan marka olmak

### **1.3.9. Türkiye’de Çokuluslu Zincir Otel İşletmeciliği**

Türkiye’de ilk zincir otel işletmesi 1955 yılında İstanbul’da Hilton Oteli’nin açılmasıyla faaliyetlerine başlamıştır. Türkiye’de bu tarihlerde yurtdışı ilişkilerin yoğunlaşması dolayısıyla ülkeye gelen yabancıların konaklama gereksinimlerinin artması sonucu doğmuştur(Met,2005).

Uluslar arası zincir oteller yalnız Türkiye’de işlettikleri otelleri değil bölgede bulunan bağlı otelleri de buradan yönetmeye başlamışlardır. Bu da kimi otel zincirlerinin Türkiye’yi bir bölge merkezi olarak kullandıklarını gösterir. Örneğin Sheraton ve Hilton gibi zincirler Türkiye’ye atadıkları genel müdürleri aynı zamanda Ortadoğu’da faaliyet gösteren zincire bağlı bütün otellerin bölge koordinatörü olarak görevlendirmişlerdir.

Türkiye’yi ve özellikle de İstanbul’u üs olarak kullanan uluslar arası zincirler, bu tercihlerinde İstanbul’un artık gerçek anlamda bir dünya ticaret merkezi olarak kabul edilmesinin rol oynadığını belirtmektedirler. Türkiye’nin uluslar arası zincirler için çekici olmasının diğer bir göstergesi olarak da, daha önce yalnız işletmeci olarak gelen bu zincirlerin giderek yatırımcı olmaya başlamaları kabul edilmektedir(Met,2005).

Hilton ile başlayan uluslar arası otel zincirlerinin Türkiye’ye geliş süresi uzun süre durgun bir dönem izlemiştir. Gerçi bu dönemde Inter Continental ve Sheraton gibi uluslararası zincirler şehir otelleriyle Türkiye’ye adım atmışlardır. Uluslar arası otel zincirlerinin Türkiye’ye ilgi göstermeleri esas olarak 1980’lerin ikinci yarısından sonra gerçekleşmiştir. 1985 sonrası artan turizm yatırımları doğal olarak uluslar arası zincirlerin de dikkatini çekmiştir. O dönemde sektöre sağlanan teşvikler, düşük faizli krediler, arazi tahsisleri ve vergi muafiyetleri ile Türkiye’de turizm yatırımları cazip hale gelmiştir. İlk olarak İstanbul, Ankara,

İzmir gibi şehir otellerinde boy gösteren bu zincirler zamanla yayılmaya başlamıştır(Met,2005).

Ekin Grubu Araştırma Birimi'nin, bünyesinde 3'ten çok tesis bulunduran işletmeler üzerinden yaptığı "Türkiye'de Zincir ve Grup Oteller" araştırması sonuçlandı. Araştırma sonucunda, Türkiye'de faaliyet gösteren zincirler arasında Dedeman'ın 17 tesis ile en büyük yerli zincir, Hilton'un da 8 tesis ile Türkiye'deki en büyük yabancı zincir olduğu belirlenmiştir. (www.turizmgazetesi.com).

Bu arada Amerika'da yayınlanan Hotels Dergisi'nin "Dünyanın En Büyük Otel İşletme Zincirleri Araştırması"na göre bünyesinde bulundurduğu tesislerdeki 556 bin odası olan Inter Continental, dünyanın en büyük zinciri... Inter Continental'in dünya çapında 3 bin 741 oteli bulunmaktadır (www.turizmgazetesi.com).

Intercontinental'i Wyndham, Marriott, Hilton, Accor, Choice, Best Western, Starwood, Carlson Hospitality ve Global Hyatt izlemektedir. Hotels Dergisi'nin "En Büyük Otel İşletme Zincirleri" sıralamasında Türkiye'den Dedeman Grubu 235. sırada yer almaktadır(www.turizmgazetesi.com).

**Tablo1.8.** Türkiye'deki Grup ve Zincir Otellerin Gelişimi

Yıllar	Grup/Zincir Sayısı	Grup/Zincirlerdeki Tesis Sayısı	Grup/Zincirlerdeki Oda Sayısı	Grup/Zincirlerdeki Yatak Kapasitesi
2001	84	396	73.578	164.399
2005	127	596	122.337	274.051
2007	149	694	150.240	340.739

**Kaynak:**<http://www.turizmgazetesi.com/news/news.aspx?id=37019>(Erişim Tarihi:10.03.2008)

Ayrıca Türkiye'de faaliyet gösteren grup ve zincir otel sayısı 2005 yılında 127 iken, 2007'de 149'a yükselmiştir. Grup ve zincirlerin bünyesinde 694 tesis bulunmaktadır. Grup ve zincir oteller, işletmedeki toplam yatak kapasitesinin yüzde 67'sini oluşturmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre Kültür



ve Turizm Bakanlığı'ndan işletme belgeli tesislerdeki toplam 510 bin yatağın 340 bini bir grup ya da zincir olarak faaliyet gösteriyor. Buna göre işletmedeki yatak kapasitesinin yüzde 67'si bir grup ya da zincir olarak faaliyet gösteren işletmelerde bulunuyor(www.turizm gazetesi.com).

Aşağıdaki tabloda dünyanın en büyük 10 otel grubunun 8 tanesinin Türkiye'de bulunan markaları verilmektedir. Kuşkusuz bu tabloda bulunanlar dışında başka yabancı kent oteli ve kıyı oteli/tatil köyü zincirleri de Türkiye'de bulunmaktadır.

**Tablo1.9. Türkiye'de Faaliyet Gösteren Uluslar arası Büyük Otel Grup ve Zincirleri (2005)**

SIRA	GRUP	ZİNCİR (MARKA)	OTEL SAYISI	YERİ
	Inter Continental Hotels Group	Ceylan Inter Continental	2	İstanbul
		Holiday Inn	3	İstanbul (2) Bursa
		Crowne Plaza	2	İstanbul İzmir
	Cendant Corporation	Kaya Ramada Plaza	1	İstanbul
	Marriot	Renaissance Beach Resort And S	1	Antalya
		Renaissance Polat	2	Erzurum İstanbul
	Accor	Coralia Club Tekirova Palmariva	1	Antalya
	Hilton Corporation	Hilton	8	İstanbul (2) Ankara Mersin Adana İzmir Konya Kayseri
		Conrad	1	İstanbul
	Best Western International	Best Western	44	-

	Starwood Hotels	Sheraton Voyager Hotel, Resort And Spa	2	Çeşme Antalya
		Sheraton Hotel and Convention	1	Ankara
	Carlson/ Radisson	Radisson SAS Hotel	2	İstanbul Ankara
		Radisson SAS Conference and Airport Hotel	1	İstanbul
	<b>TOPLAM</b>		70	

**Kaynak:** <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi10/09Met.pdf> (internet) 16.11.2006

Uluslar arası otel sektöründe gerek zincirlerin alım satımı gerekse zincirlere bağlı otel sayılarında kısa zaman aralıkları ile meydana gelen değişiklikler, ilgili rakamların sağlıklı bir biçimde izlenmesini güçleştirmektedir. Bu konudaki uluslar arası istatistikleri tutan ve yayınlayan kuruluşların (TUROB, Kültür ve Turizm Bakanlığı gibi) olmaması da ciddi bir eksiklik doğurmaktadır(Met,2005).

Yabancı otel zincirlerinin Türkiye’de çalışma yöntemlerine bakıldığında; franchise verme, Inter Continental ve Renaissance zincirleri ile sınırlıdır. Bunun dışında genelde seçilen uluslar arası pazara giriş stratejileri, yönetim sözleşmesi, kira sözleşmesi ve ortak girişim olduğu ileri sürülmektedir.

Uluslar arası pazarlarda görülen bir başka eğilim olan kiralamanın azalması ve yerini yönetim sözleşmelerine bırakması Türkiye’de yabancı otel işletmeciliğinde de geçerlidir. Yabancı zincirlerin işlettikleri tesislere küçük bir yüzde ile katılımları dışında tam sahiplik veya satın alma seçeneklerinin kullanmaları yoluyla büyük tutarda sermaye yatırımlarını beklemek gerçekçi değildir. Dünyada son yıllarda yaygınlaşmakta olan stratejik ortaklıklar, yabancı zincirlerin Türkiye’ye giriş biçimleri ve yerli zincirlerin uluslararasılaşmaları açısından gelecekte bir seçenek olabilir.

Son yıllarda Konaklama sektöründe zincir işletmeler mülkiyeti bırakıp işletmeciliğe odaklanmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, 2005’te gerçekleşen toplam otel alım satım işlemlerinin %25’i gayrimenkul firmaları tarafından yapılmıştır. Otel mülkiyeti pazarının %23’ünü tutan otel yönetim

şirketlerinin alım satım işlemlerindeki payı düşerken, işletmecilik alanındaki payları 10 kat artmıştır(Met,2005).

Özetle, Türkiye konaklama pazarı yabancı zincirler açısından belirli bir çekiciliğe sahip olmasına rağmen, aynı zamanda görece olarak risklidir.

### **1.3.10. Türkiye'deki Uluslar arası Zincir Otel İşletmelerinin Sorunları**

Türkiye'de turizm başlangıç yıllarına göre büyük bir gelişim göstermiş, fakat bu durum beraberinde bir takım sorunları da getirmiştir. Bu sorunların önemli bölümü turizm endüstrisinin kendi içyapısından kaynaklanmakta ve gelişme düzeyi ile birlikte ortaya çıkmış sorunlardan oluşmaktadır. Bu sorunlar şu şekilde sıralanabilir:

#### **▪ Pazarlama Sorunu**

Tüketici gereksinimlerini karşılayacak, turistik ürünün oluşturulmasını ve oluşturulan bu ürünlere ilişkin tüm bilgilerin turistik ürün mahalline getirilmesini içeren sistematik ve uyumlu faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanan turizm pazarlaması konularında ülkemizde arzu edilen etkinlik sağlanamamıştır. Ülkemizde pazarlama problemi arzın talebi karşılamakta yetersiz kaldığı yıllardan beri söz konusudur. Ülkemizdeki turizm pazarlaması sorunlarını doğuran en önemli nedenler şunlardır(Dinç,2000,52):

1- Dinamik pazarlama anlayışının en önemli öğelerinden birisi olan pazar araştırmaları yetersizdir.

2- Sorumlu meslek kuruluşları turizm pazarlamasında üyelerini bilgilendirmek ve ticari amaç etrafında bütünleştirmek konusunda yetersiz kalmaktadır.

3- İşletmeler, örgütlenme ve dışa açılma konularında pasif tutum içerisindeyler.

4- Turizm Bakanlığı bütçesinde tanıtma ve pazarlamaya ayrılan kaynaklar sınırlıdır.

### ▪ **Turizm Planlaması Sorunu**

Planlama, işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için gelecekte yapacakları işleri önceden saptayan bir çabadır. Diğer bir deyişle, işlerin rasyonel bir projeye göre yürütülmesidir(Dinç,2000,52).

Turizm planlaması sorunu, turizmin gelişme gösterdiği veya gelişmeye elverişli merkezlerinde “Turizm Gelişim Planlarının” uygulanmamasından kaynaklanmaktadır. Ülkemizde turizmin gelişme gösterdiği 1980’li yılların ikinci yarısından sonra yapılan planlar uygulamaya konmamıştır. Güney Antalya Turizm Projesi turizm planlamasında ortaya çıkan sorunların en tipik örneğidir. Bu projede yörede 25 bin dolayında belgeli ve belgesiz yatak öngörülmesine rağmen günümüzde yörede 70 bin dolayında “Turizm İşletme Belgeli” yatak bulunmaktadır(Dinç,2000,52).

Uluslar arası bir işletmenin yabancı pazara girmesi için genel bir planı ve iyi tasarlanmış bir stratejisi olması gerekmektedir. Yabancı piyasalara belirli bir planı olmadan; lisans anlaşmaları, sözleşmeli üretim gibi stratejilerden seçip de daha sonra bunun uygun olmadığını gören pek çok işletme olmuştur.

### ▪ **Çevre Sorunları**

Türkiye’nin sahip olduğu coğrafi konum ve doğal çekicilik unsurları pek çok yabancı işletmeciyi ülkemize yatırım yapmaya teşvik etmektedir. Plansız gelişme sonucu tahrip edilen doğal çevre, hesapsızca tüketilen doğal çevre turizmin cazibesini de doğal olarak yitirmesine sebep olacaktır. Çevre sorunlarına yol açan hususlar şunlardır(Yarcan,1998,123):

- Planlanan bölgelerdeki doğal kaynaklar ve bunların taşıma kapasitelerine ilişkin yeterli düzeyde araştırma ve envanter bulunmaması.

- Farklı disiplinli bir çalışmayı gerektiren planlama işlevini yürüten gruplarda çevreyle ilgili çeşitli uzmanlık alanlarının yeterli düzeyde yer almaması.

- Arazi sahipleri ve ikinci konut kooperatiflerinin yapı yasağı veya kısıtlaması kararlarına karşı direnç göstermeleri.
- Çeşitli bölgesel ve sektörel planlar için çerçeve oluşturacak bir çevre mastır planının bulunmaması.
- Planların hazırlanış aşamasında gelişmenin çevre üzerindeki olumsuz etkilerine yeterli duyarlılık veya bilinçle yaklaşılmamış olması.
- Planların uygulanmasında, yoğunluk tecavüzü, estetik ihmaller, altyapı yetersizliği nedeniyle turizm gelişmesi kendi sermayesini oluşturan çevreyi olumsuz yönde etkilemiştir.

#### ▪ İç Turizmin Geliştirilmesi Sorunu

Türkiye’de turizm ile ilgili çalışmalar, 1980’lerde Türkiye’de yatak sayısının yeterli sayıda olmaması ve dış turizm talebinin yüksek olması, yatırımların tümüyle dış talebe yanıt verecek şekilde planlanmasına yol açmıştır.

Ülkemizde iç turizmin gelişmemesinin bir başka önemli nedeni de ikinci konutlar, yani yazlıklardır. Günümüzde özellikler kıyı bölgelerinde artış gösteren ikinci konutlar kişilerin her yıl aynı bölgelere gitmelerine neden olmakta ve ekonomik anlamda turizm faaliyetlerine katılmalarına engel teşkil etmektedir. Zaten turizm alanında ileri gitmiş ülkelere bakılırsa bu ülkelerin turist çeken ülkeler olduğu kadar turist gönderen ülkeler sınıfına da girdiği görülmektedir. İtalya, Fransa, İspanya gibi ülkelerin insanları da önemli derecede dış turizm talebini oluşturmaktadırlar(Dinç,2000,55).

Dünyada tatil ve turizm olgusu, iç turizm ağırlıklı başladığı halde uluslar arası turizm hareketleri kadar hızlı bir büyüme süreci izleyememiştir.Turizm endüstrisinin temel parçası olmakla birlikte iç turizmin sayısal boyutları dış turizmde olduğu gibi net bir şekilde ortaya konulmamaktadır.

#### ▪ Turizmin Çeşitlendirilmesi Sorunu

Ülkemizde turizm denilince ilk akla gelen “deniz-güneş-kum” üçlüsüdür. Yapılan yatırımlara da bakıldığında önemli bir çoğunluğunun deniz turizmine

yönelik olarak yapıldığı anlaşılmaktadır. Ancak zamanla denizin kirlenmesi, başka turizm türlerine olan talebin dünya üzerinde artması ülkemizi yabancı yatırımcılar için de tercih unsuru olmaktan alıkoymaktadır. Turizmin çeşitlendirilmesi için yapılan teşvikler önemli bir adım oluşturmaktadır(Dinç,2000,56).

#### ▪ **Mevsimlik Yoğunlaşma Sorunu**

Türkiye’de turizmde önemli oranda mevsimlik yoğunlaşma yaşanmaktadır. Ülkemizde turizm büyük oranda yaz aylarında yoğunlaşmaktadır. Mevsimlik yoğunlaşmaya şu hususlar neden olmaktadır(Dinç,2000,57):

- İklim koşulları
- Ekonomik ve sosyal nedenler
- Tatil izinleri ve endüstriyel nedenler
- Öğretimde tatil dönemleri
- İnsanlarda turizme yaz aylarında çıkılabileceği düşüncesinin yerleşmesi
- Turistik ürünün niteliğinden doğan nedenler.

Mevsimlik yoğunlaşmanın nedenleri, Türkiye’de daha çok dış turizme dönük turizm hareketlerinin yaşanması dolayısıyla daha çok dış kaynaklıdır.

#### ▪ **Ulaştırma Sorunu**

Turizm olayı ulaştırma faktörü olmadan gerçekleşemez. Bu nedenle turizm bir ülkenin ulaştırma ağıyla yakından ilgili bir sektördür. Türkiye ulaşım konusunda çağ dışı kalmış bir nitelik arz etmektedir.

Yabancı yatırımcıların en çok şikayet ettikleri konu ulaşım güçlüğüdür. Bu durum kara ulaşımının yanı sıra hava ulaşımını da kapsamaktadır. Uluslar arası zincir otel işletmelerinin birçoğu İstanbul’da bulunmaktadır ve doğal olarak ulaşım sorunu büyük ölçüde bu merkezde sorun teşkil etmektedir(Dinç,2000,57).

Üç tarafı denizlerle çevrili olan ülkemizin denizyolu ulaşımı da yeterli düzeyde değildir. Öte yandan ülkemize yönelik büyük boyutlara varan yat turizmi talebi bulunmasına rağmen, gerek marinalar gerekse yat çekek yerleri ihtiyacı karşılamaktan uzaktır.

#### ▪ **Turizm Politikasının Oluşturulamaması Sorunu**

Türkiye’de kesin çizgileri belirlenmiş bir turizm politikası bulunmamaktadır. Yalnızca ödemeler dengesi açığının kapatılmasında turizm gelirlerinden yararlanma politikası her iktidarın ortak turizm politikası olarak kabul edilmektedir. Her yeni hükümet kendi turizm politikasını oluşturmakta, iktidarda bulunduğu süre içerisinde uygulayabildiği kadar kendi belirlediği politikayı uygulamaktadır. Bu durum iktidarlar arasında görüş birliği olmamasına ve uygulamaların zaman zaman birbirleriyle çelişmesine neden olmaktadır(Dinç,2000,58).

#### ▪ **Yönetim ve Organizasyon Sorunları**

Türkiye’deki turizm işletmelerinde çok ciddi düzeylerde işletmecilik sorunları bulunmaktadır. İşletmecilik sorunlarının en önemli nedeni, turizmle ilgili olmayan kesimlerin aldıkları teşvikler ile bir dönemde sektöre önce yatırımcı, sonra da işletmeci kimliği ile girmeleridir. Bu kişiler sonuçta, hiç anlamadıkları bir sektörde bir takım yanlış uygulamaların başlatıcıları olmuşlardır. İşletmecilik sorunlarının en büyük zararı da nitelikli personelin sektör dışına kaymasıdır. İşletmeciler finansman yönünden zor bir döneme girdikleri, dış turizm talebinin düşük düzeyde yaşandığı ya da düşük fiyatlarla satış yaptıkları dönemlerde, zor dönemleri atlatmanın ilk önlemi olarak çalışanların işlerine son vermektedirler. Bu sebepten dolayı kalifiye eleman açığı söz konusu olmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇOK ULUSLU OTEL İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİK ANLAYIŞI

#### 2.1. Genel Olarak Verimliliğin Kavramsal Analizi

İnsanın hayatını sürdürebilmesi, ihtiyaçlarını karşılmasına bağlıdır. İster tek başına olsun, isterse aile ya da toplum içinde ihtiyaçlarını karşılayamayan insan yaşayamaz. Bu ihtiyaçların en başında beslenme, barınma ve giyinme gelir. İnsanlığın gelişimi ile ihtiyaçları da gelişip çeşitlenmiştir. İnsanların daha kolay, daha güzel, daha mutlu yaşayabilmesi gittikçe bu çok çeşitli ihtiyaçların karşılanmasına bağlı duruma gelmiştir. Ama ne yazık ki bu çok yönlü insan ihtiyaçlarının büyük bir bölümü doğada hazır bulunmamaktadır. Yeryüzündeki ilk insanlar doğada buldukları gıdalarla beslenip, yine doğada hazır buldukları şeyleri barınak ve giyecek olarak kullanmalarına karşın, insan nüfusu çoğalıp her bakımdan gelişmeye ve ihtiyaçları çeşitlenmeye başlayınca, doğada hazır durumdaki bu kaynaklar bu ihtiyaçları karşılayamaz duruma gelmiştir.

Verimlilik şu şekilde formülize edilebilmektedir(Kutlar, Gülcü ve Karagöz,2004):

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Çeşitli hesaplamalar sonucunda bulunacak verimlilik oranları ya da katsayıları tek başlarına pek fazla anlam ifade etmez. Bu oranları karşılaştırmalı olarak değerlendirmek gerekir. Söz konusu karşılaştırmalar ise bir işletmenin çeşitli bölümleri, değişik işletmeler, sektörler ya da ekonomiler arasında yapılabileceği gibi, tek bir ürün, işletme, sektör ya da ekonomi düzeyinde veya değişik zaman dilimleri arasında da yapılabilmektedir.

İster işçi, ister işveren olsun, ister ev hanımı, ister öğretmen toplumdaki yeri ne olursa olsun verimlilik herkesi kapsayan ve herkesin önemle üzerinde durması gereken bir kavramdır. Verimliliğin neden bu kadar önemli



olduğunu ve neden herkesi ilgilendirdiğini şu cümlelerle özetlenebilir([www.viva-systems.com](http://www.viva-systems.com)):

- İşçiler daha iyi çalışma koşullarında, daha kısa çalışma süresinde daha çok ücret alır.
- İşveren, yeni yatırım imkanları yaratacak kaynak sağlar.
- Üretici, daha ucuz maliyetle daha yüksek kazanç elde eder.
- Tüketici, daha ucuz ve bol mal bulma imkanına kavuşur.

Verimlilik kavramı her gün artan bir biçimde kaliteye bağlanmaktadır. Kilit önemde bir öge de işgücünün, yönetimin ve çalışma koşullarının kalitesidir. Verimlilik girdinin sabit ya da geliştirilmiş kalitedeki çıktıya oranındaki düşüştür. Verimlilik kavramının öne çıkmasında günümüz dünyasında bazı gelişmeler de rol oynamaktadır. Bunların en önemlileri şöyle sıralanabilir(Baş ve Artar,1990,9)

- 1950 ve 1960' ların uygun ve elverişli koşullarının (yüksek talep, ölçek ekonomileri avantajları, yeni kaynakların yoğun kullanım olanakları, vb.) bugün devam etmiyor olması.

- Dünya ekonomisi ve ulusal ekonomilerdeki işlevsel rahatsızlık ve karışıklıkların olması.

- Devam eden ve birçok alanda hızlanan teknolojik gelişme koşut olarak daha az sermaye ve daha az işgücü kullanan teknolojik uygulamaların artması ki bu durum sermaye ve işgücünün daha etkin kullanımı olarak yorumlanabilir. Ancak paradoksal olarak gelişmiş ülkelerin yetişmiş işgücü sıkıntısıyla karşılaşması sonucunda bazı alanlarda sermaye yoğun teknolojiye yeğlemesi, gelişmekte olan ülkelerdeyse sermaye unsurunun kıtlığı ve büyük işsizlik sorunu nedeniyle mevcut insan kaynaklarının daha etken kullanımı, geliştirilmesi ve yeni işler yaratılmasının teşvik edilmesinin gündeme gelme

Verimlilik artışı yaşam standardımızı ve milli zenginliğimizi belirlemektedir. Çünkü bir ulusun tüketim olanakları, ulusun ne ürettiği ile yakından ilişkilidir. Aynı şekilde bir işletmenin başarısı da genellikle daha az emek, sermaye ve diğer girdileri kullanarak daha fazla reel değeri olan mal ve hizmetleri tüketiciye sunmasına bağlı bulunmaktadır(Brynjolfsson ve Hitt,1998).

Verimliliğini, dolayısıyla yaşam standardını yükseltmek isteyen bir toplum aşağıda yer alan maddelerin birini veya birkaçını yerine getirmelidir(Blinder,2000)

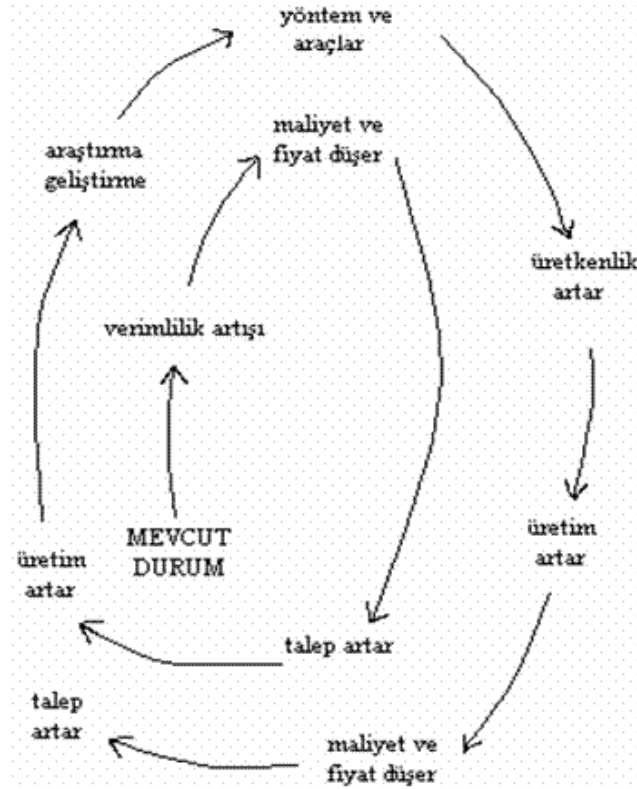
- Eğitim ve öğretim yoluyla işgücünün kalitesi artırılmalıdır.
- Çalışanlar daha yoğun ve daha iyi sermaye ile donatılmalıdır.
- Teknolojiyi geliştirmek amacıyla çalışmalar yapılmalıdır. Böylece veri girdiyle daha fazla çıktılar üretilebilir.

Verimliliğin öneminden bahsederken farklı kriterleri gözönüne almak gerekmektedir.Buna göre(Kobu,1996,585):

- **Verimliliğin Ülke Ekonomisi Açısından Önemi**

Gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerde verimlilik artışlarının temelinde insan kaynaklarının kalitesi, rasyonel kullanımı ve işgücünün eğitim düzeyi gelmektedir. Yapılan tüm araştırmalar ve incelemelerde eğitimin katkısının önemli olduğunu ortaya koymakta, işgücünün eğitim yoluyla kalitesinin iyileştirilmesi gelir artışlarının da ön koşulu sayılmaktadır. Bu nedenle 1990'lı yıllarda sanayileşme ve kalkınma hedefleri ile tutarlı bir eğitim stratejisi ve sosyo-ekonomik sorunlarda odaklaşan ulusal bir verimlilik politikası, refah ve mutluluğa giden yolda mikro ve makro düzeyde alınacak kararların temelini oluşturmaktadır.

Bir ülke ekonomisinin genel durumunu ve gidişini belirlemede kullanılan işsizlik, enflasyon, ithalat- ihracat, döviz kuru vb. ekonomik göstergeler içinde verimliliğin önemli bir yeri vardır. Uluslar arası istatistiklerde verimlilik trendleri incelenirse, ülkelerin hayat standartları arasında büyük bir korelasyon bulunduğu görülür. Şekil 2.1'deki verimlilik spirali bu ilişkiyi temsil etmek amacı ile çizilmiştir. Verimlilik artışı düşük fiyatlarla tüketiciye yansıtılınca fiyatlar düşer ve talep artar. Talebin artışı üretimi ve bu da AR-GE' ye verilen önemi artırır. Geliştirilen yeni teknoloji ve yöntemler verimliliği ve bu da aynı şekilde tekrar talebin artmasına yol açar. Böylece reel değerlerle daha az maliyet ile daha fazla satın alabilen tüketici için hayat standardı yükselmiş olur.

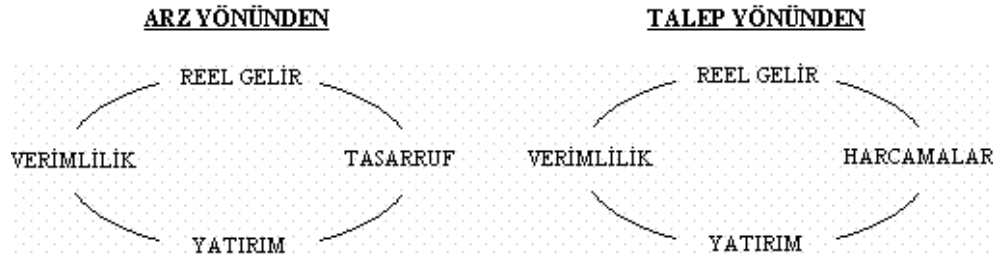


**Şekil 2.1. Verimlilik Spirali**

**Kaynak:** Bülent Kobu, (1996) **Üretim Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın no: 01, İstanbul, s. 584

Bu durum aynı zamanda verimlilik ve ekonomik kalkınma arasında sıkı bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler bakımından, faktör seviyelerindeki artışla beraber bu faktörlerin verimlilik seviyelerinde meydana gelecek artışların önemi büyüktür. Az gelişmiş ülkeler hem arz hem de talep yönünden "fakirliğin kısır döngüsü" içindedirler. Bilindiği gibi, bu ülkelerde reel gelir seviyesi düşüktür. Bu durum yatırımların da düşük bir seviyede kalmasına yol açar. Açık ki, yatırımlar sınırlı olunca, verimlilik seviyesi de düşük olmakta ve sonuç olarak tekrar düşük bir gelir seviyesine ulaşmaktadır. Şekil 2.2.'de az gelişmiş ülkelerin içinde bulunduğu bu durumu gösterir. Şu halde, bu ülkelerin bu kısır döngü içinden çıkabilmeleri verimlilik artışlarına bağlıdır. Verimlilikte meydana gelecek artışlar reel geliri de

arttıracaktır. Artan reel gelire beraber tasarruf ve harcamalar da artacak ve bu durum yatırımların artmasına yol açacaktır. Sonuç olarak daha yüksek bir verimlilik ve reel gelir seviyesine ulaşılabilecektir.



### Şekil 2.2. Fakirliğin Kısır Döngüsü

**Kaynak:** Bülent Kobu, (1996) **Üretim Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın no: 01, İstanbul, s. 585

Görüldüğü gibi, özellikle az gelişmiş ülkelerin kalkınma çabalarında verimliliğin rolü ve önemi büyüktür. Bu nedenle de bu önemin aynı zamanda bu ülkelerin ekonomik politikalarına da yansımaları yararlı ve gerekli görülmektedir(Kobu,1996,585).

Verimlilikteki değişmelerin, hızlı ekonomik kalkınma, daha yüksek yaşam standardı, ödemeler dengesi, enflasyon denetimi gibi pek çok ekonomik ve sosyal olayı büyük ölçüde etkilediği açıktır. Bu değişimler, ücret düzeylerini maliyet/fiyat ilişkisini, sermaye yatırım ve istihdam ihtiyacını da etkiler(Prokopenko,2003,3).

- **Verimliliğin İşletmeler Açısından Önemi**

Verimlilik gücü ulusal ekonomilerin kalkınma ve gelişme potansiyelleri bakımından, dünya ekonomisi ve nihayet işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedendir ki; doğal kaynakların tükenmesi ve açlık nedeniyle dünya ekonomisi, üretim miktarlarının belirlenmesi, uluslar arası karşılaştırmalar yönleriyle ulusal ekonomileri; işletme yönetimi, karlılık ve başarı derecelerini

saptama açılarından da işletmeleri ilgilendiren günümüzün verimlilik yarışması başta gelen bir önem kazanmaktadır(Alpugan ve diğerleri,1999,14).

İşletmelerin amaçları kar elde etmek olduğuna göre, karında işletmenin verimliliğine bağlı olması bu önemi ortaya koymaktadır. Bu noktada gelişen ve rekabetçi unsurların hız kazandığı dünyamızda işletmelerin daha tutarlı ve rasyonel karar almalarının ne denli önemli olduğu gerçeği de ortaya çıkmaktadır. Daha açık bir ifadeyle işletmelerin kar maksimizasyonu ve maliyet minimizasyonu yapmalarının gerekliliği kendini göstermektedir (İbicioğlu, 1993,29-30).

Verimliliğin işletmeler açısından önemi iki noktada toplanır(İbicioğlu, 1993,31):

Birincisi; verimlilik işletmenin başarı derecesini ve karlılık durumunu gösterir. Rekabet ortamına ayak uyduran bir işletmenin başarılı olmasında en önemli faktör, o işletmenin teknolojik gelişmelere ayak uydurarak gerçek maliyetini düşürmesi, birim ürün için girdi miktarını azaltmasıdır. Input-Output arasındaki oranı verimlilik olarak algıladığımıza göre, işletmenin başarısı verimlilikteki artışa bağlıdır. Belli bir girdi miktarına tekabül eden çıktı miktarının artması, o işletmen verimli çalıştığı anlamına gelir ve bu üretim satışlarla desteklenmesiyle de karlı olmasına olanak verir.

İkincisi; verimlilik işletme yönetimi açısından ayrı bir öneme sahiptir. Input-Output ilişkileri işletme yöneticisine sağlam bir denetim aracı olabilir. Her yönetici değerlendirme ve işletme ile ilgili çeşitli kararlarda, birtakım verilere dayanmak ister. Input-Output oranı işletme yöneticisine bu olanağı sağlamaktadır. Çağımızda işletmelerde yönetimin ekonomik ve teknik ynlerin birbirini tamamlayacak şekilde önem kazandığı, buna karşın yöneticilerin teknik konular dışında ekonomik konulara yabancı kalmaları olasılığı dikkate alındığında verimlilik ve verimliliğin ölçülmesi yöneticiye teknik bir takım olanaklar sağladığı söylenebilir. Elde edilen üretim miktarı ile, bu üretilmi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oran olarak ifade edilen verimlilik,

işletmenin tüm alt sistemlerinde ve global bazda göz önünde tutulması gerekli bir olgudur.

Verimliliğin işletme açısından taşıdığı önemi şu başlıklar altında da toplamak mümkündür(Akal,2000):

- Stratejik Amaç: İşletmenin genel performansını ölçmek, bunu rakip ve benzer işletmelerle karşılaştırmak ve işletme stratejisini saptamak.

- Taktik Amaç: İşletme performansını işletme birimleri düzeyinde kontrol etmek ve geliştirmek.

- Planlama Amacı: Çeşitli girdilerin veya aynı girdinin değişik oranlarda kullanımı ile sağlanacak görece yararların karşılaştırılması.(Girdi kaynaklarının yüksek verimini sağlamak) Ölçümlerde sağlanan bilgilerle, üretim kapasitesinin, çıktı tahminlerinin, kaynak gereksinimlerinin dolayısıyla maliyet tahminlerinin ve bütçelerin işletme amaçlarına uygun olarak yapılabilmesi sağlanmış olur.

- İç Yönetim Amaçları: İşçi-işveren ilişkilerini düzenlemek ve çalışma yaşamını iyileştirmek.

İşletmelerde büyüme gelişmenin en önemli göstergelerinden biri olan verimlilik, çıktı değerinin girdi değerinden daha yüksek kılınması olarak tanımlanabilmektedir. Daha az girdi ile aynı miktarda ve daha çok çıktının elde edilmesi üretim maliyetinin etkili bir kontrolünü de gerçekleştirmektedir (Oğuz,2007,6).

- **Verimliliğin İşletme Yönetimi ve Rekabet Gücü Açısından Önemi**

Hızlı küreselleşme ve bu gelişmenin itici güçleri, yeni piyasa şartları yaratmıştır. Ulusal ve uluslar arası piyasa yapıları değişmiş ve üretim sistemleri, mal ve hizmet, bilgi, finansman ve diğer ticaret konusu unsurlara yönlendirilmiştir. Rekabetçilik, artan bir şekilde, kaliteye, hıza, teknik üstünlüğe ve hizmet ve ürün farklılaşmasına dayanmaktadır. İster ulusal, ister sektörel veya firma bazında olsun, rekabetçiliğin en önemli unsurlarından biri toplam verimliliği arttırmaktır(www.tisk.org.tr).

Ülkelerin küresel ekonomiye entegrasyonunda, verimlilik artışının hayati bir rolü vardır. Küreselleşmenin getirdiği üretim ve ticaretteki büyüme fırsatları ve artan rekabet, ülkelerin yerel ve ulusal pazarlarına dönük sanayilerinde verimlilik ve rekabet gücü artışını gerekli kılmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, yatırımların artırılmasıyla daha fazla istihdam imkanı yaratılması ve mevcut istihdamın korunması, keskin rekabet ortamında önem kazanmaktadır. Verimliliğin ulusal kalkınma ve firma yaşamı için temel bir kaynak olduğu kuşkusuz bir gerçektir. Hayat standardı, bir ülke ekonomisinin birim başına düşen mal ve hizmet üretim değeri ile ölçülen verimliliği ile tespit edilir. Verimlilik arkasından rekabetçiliği getirir. Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde bilinçli gayretlerle dikkate değer (%5–9) yıllık üretim artışları sağlandığı gibi, yüksek üretim sıçramaları da görülmektedir. Başarılı firmalar, verimliliği iş stratejisinin bir parçası sayıp, değişen ortama uyum sağlamak için dinamik bir unsur olarak ele alır ve sürekli gözden geçirirler ([www.tisk.org.tr](http://www.tisk.org.tr)).

Başarılı firmalar, değişim oluşumu ile birlikte ürün, hizmet ve organizasyon yapılarında da düzenli olarak değişiklik yapacak stratejiler geliştirirler. Buna “zaman uyumu” denir. “Zaman uyumu” ifadesi, belirli bir takvim doğrultusunda yeni ürün ve hizmet yaratma, yeni iş başlatma ve yeni pazarlara girmeyi ifade eder. Zaman uyumlu firmalar çok hızlı olmakla birlikte, bunu sürat ile karıştırmamak gerekir. Zaman uyumu tanım olarak düzenli, ritmik ve çevik olmak demektir. Zaman uyumu, işletmelerde düzenli hedefler konarak uygulanır(Kök,1991,4).

Firmalar bir taraftan birbirleriyle rekabet ederken, diğer taraftan iletişim, ulaştırma, araştırma, eğitim ve teknik beceriler gibi ulusal altyapıları geliştirici kalkınma tedbirleri ve çalışmaları bu rekabeti desteklemektedir. Hükümetler, verimliliği arttırıcı bir ortam yaratmalı ve bu doğrultuda bir politika izlemelidir.

### 2.1.1. Verimlilik Tanımları

“Verimlilik” kelimesinin doğuşu, çok eski zamanlara kadar uzanır. Literatürde ilk defa hümanist Agricola'nın De Re Metallica (1530) adlı eserinde kullanılmıştır. Fizyokratların 18. yüzyıldaki çalışmaları ile kelime açık bir anlam kazanmaya başlamış ve Le Littre' (1833) verimliliği “ üretme hassası” olarak tanımlamıştır. Yine fizyokratlardan Francois Quesnay (1694–1774) “Ekonomik Teorilere Tarihsel Bakış Açısı” adlı eserinde verimliliği ziraatta gerçek refahın kaynağı olarak ele almıştır(Kök ve Deliktaş,2003,64).

Adam Smith (1723- 1790) “Ulusların Zenginliği” adlı eserinde işgücü ve işbölümü arasındaki ilişkiyi dikkatlice analiz etmiş ve verimliliği modern dünyaya tamamen uygulanabilecek bir kavram olarak vermiştir. Karl Marx (1819–1883) imalat işletmelerindeki işgücü, malzeme, teçhizat arasındaki verimlilik sorunlarını tartışmıştır(Kök,1991,36).

Verimlilik dar anlamda üretim odaklı bir kavram olup asıl olarak etkenlik ve etkililik bileşenlerinden oluşmakla birlikte randıman, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını da içine almaktadır(Baş ve Artar,1990,13).

Uluslar arası Çalışma Örgütü verimliliği; “Kullanıcıların talep ettiği ürün/ hizmetlerin hangi etkenlik ve etkililik düzeyinde üretildikleri” olarak tanımlar(Tümer,2007).

En genel anlatımıyla, üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden verimlilik, savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek demektir([www.mpm.org.tr](http://www.mpm.org.tr)).

Verimlilik kavramı için yapılan diğer bir tanım ise: “Doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmek ve bunu bir yaşam biçimi olarak kabul etmek” şeklindedir. Verimlilik, bir yaşam biçimi olarak



açıklandığında “ bugün dünden daha iyi, yarın bugünden daha iyi olacaktır” görüşüne dayanan bir düşünce ve davranış ifade edilmektedir(Akal,2003,3).

Avrupa Verimlilik Komitesi (EPA) verimliliği şöyle tanımlamaktadır (www.mpm.org.tr):

1- Verimlilik her bir üretim öğesinin etken olarak kullanım derecesidir.

2.Verimlilik, her şeyden önce düşünce tarzıdır ve sürekli var olanı iyileştirmeye çalışır.

3.Her şeyin, bugün dünden, yarın bugünden daha iyi yapılabileceği inancına dayanır. Dahası, değişen koşullara ekonomik faaliyetleri adapte etmek, yeni teori ve yöntemler uygulamak için somut olmayan bir çabayı gerektirir.

OECD' ye göre verimlilik; çıktının üretim öğelerinden birisine bölünmesidir.

ILO 'ya göre verimlilik; ürünler başlıca dört öğenin bileşimi sonucu üretilir. Bu öğeler:Toprak, sermaye, emek ve organizasyondur.Üretimin bu öğelere oranı verimlilik ölçüsüdür(Köroğlu,1993,2-3).

Verimlilik en genel tanımıyla birim çıktı başına girdidir. Fakat burada önemli olan ne kadar ürettiğiniz değil, ne kadar sattığınızdır. Bu durumda birim satış başına maliyet daha anlamlı bir tanım olur(Imoisili ve Henry,2004).

### **2.1.2.İşletmenin Gelişiminde Rol Oynayan Bazı Kavramlar ile Verimlilik Arasındaki Bağlantılar**

Verimlilik, sorunu olsun olmasın, her işletmede, o işletmenin sağlığı, geleceği, doğru ve planlı büyümesi, güvenliği için mutlaka ciddi bir biçimde ele alınması gereken bir konudur.

Sosyo-ekonomik gelişme sırasında çok az faktör verimliliğin arttırılmasından daha önemlidir. Çünkü verimlilik artışından yararlanmayan

hiçbir insan etkinliği yoktur ve işletmecilikte başarılı olmanın çeşitli kriterlerinden biri de verimliliktir.

- **Etkenlik**

Etkenlik, yararlı çıktıların üretilmesi için kullanılan işçilik, hammadde ve malzeme, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler gibi kaynakların ne denli etken kullanıldığını anlatan bir kavramdır. Bu tanımdaki 'yararlı' kavramı, sağlanan mal ve hizmetlerin gerçekten gereksinilen mal ve hizmetler olduğunu anlatmaktadır. Kaynakların etken kullanımı ile kastedilen şey ise; fiili değer standart değer ile karşılaştırıldığında kaynak kullanımında gerçekleşen performansın ne olduğudur(Oğuz,2007,9).

$$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşenler}}{\text{Amaçlar/Hedefler}}$$

Etkenlik, verimlilik ile ilişkilendirilen en önemli kavramlardan biridir ve "yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığını" ölçmek amacıyla kullanılır([www.mpm.org.tr](http://www.mpm.org.tr))

- **Ekonomiklik**

Ekonomiklik, satış hasılatı ile bu satış hasılatının oluşmasını sağlayan mal ve /veya hizmetlerin maliyetleri arasındaki ilişkidir(Dokunmazer,1997).

$$\text{Ekonomiklik} = \frac{\text{Satış Hasılatı} \rightarrow \text{Çıktılar (fiyat x miktar)}}{\text{Toplam Maliyet( harcama)} \rightarrow \text{Girdiler (fiyat x miktar)}}$$

İşletmelerin ürettikleri ürün ya da toplam değerlerinin, bu amaçla katlandıkları maliyetlerin toplamına oranlanmasıyla hesaplanır. Karlılıktan farklı

bir kavramdır. Ekonomikliği kısaca toplam gelirlerin toplam giderlere oranı olarak tanımlarsak; belli bir dönemde toplam giderleri sabit tutarak satış gelirlerini arttırmak ya da satış gelirlerini sabit tutarak toplam giderleri düşürmek suretiyle ekonomikliği arttırabiliriz(Tümer,2007).

Ekonomikliğin üretkenlikten farkı, hem payı hem de paydasının iki bileşenli olmasıdır. Ekonomiklik oranının yükseltilmesi üretkenlik düzeyinin arttırılmasına bağlıdır. Ancak “ekonomiklik” kavramında hesaplamalara katılan fiyatlar, yönetim başarısına bağlı olduğu kadar piyasa etkilerine de bağlıdır.

- **Üretkenlik**

Üretkenlik, üretim faktörlerinin “üretebilme gücü”nü açıklayan ve verimlilik kavramı ile en çok karıştırılan kavramdır. Paydadaki girdilere göre toplam üretkenlik (tüm girdilerin devreye sokulduğu) ya da kısmi üretkenlik (yalnız bir girdinin işleme sokulduğu) şeklinde hesaplanabilir(Tümer,2007).

$$\text{Üretkenlik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Çevresel koşulların etkisi altındadır. Ayrıca teknoloji ve insan kaynaklarındaki değişimler, sermaye, kalite, vb. değişimlerden hem etkilenir hem de onları etkiler. Diğer göstergelere göre daha kapsamlı bir orandır.

- **Etkililik**

Herhangi bir etkenlik sonucu elde edilenlerle, sahip olunan olanakların en iyi şekilde kullanılmasıyla (üretken, ekonomik, karlı, etken, vb.) elde edilebilecek nicelik ya da niteliğe ulaşma düzeyini açıklamaktadır(Tümer,2007).

## Gerçekleşenler

Etkililik= -----

Eldeki olanakların en iyi kullanılmasıyla

Gerçekleşebilecek olanlar

“Eldeki olanaklarla gerçekleştirilebileceklerin ne kadarı gerçekleştirilebildi?” sorusunun yanıtını vermektedir. Etkililik düzeyinin artırılması kurum/ kuruluşun geliştirdiği ya da benimsediği “ verimlilik artırıcı teknik ve yaklaşımlar” temel alınarak gerçekleştirilmektedir. Özellikle hizmet üreten kurum/ kuruluşların değerlendirme çalışmalarında önem kazanmaktadır.

Etkililik kavramı, ulaşılabilecek çıktı hedefi, yeni bir performans standardının başarılması veya bütün kısıtlamalar kaldırıldığında olanaklı olan ideal potansiyeli içermektedir. Bundan dolayı örgütsel anlamda etkililiğin iki düzeyi vardır([www.paribus.tr.googlepages.com](http://www.paribus.tr.googlepages.com)):

1- Daha iyi bir örgütlenme, daha yüksek performans standartlarına ulaşılması. Burada hedef, kullanılan kaynakların tam kapasite kullanılmasıdır.

2- Hem içsel hem de dışsal kısıtlamalar kaldırılırsa, ideal potansiyelin hedef olarak alınması. Burada firmalar erişilmez gibi görünen hedefleri benimsemeli ve onlara ulaşmaya çalışmalıdır.

- **Karlılık**

Bir işletmenin belli dönemde elde ettiği gelirlerden giderlerin çıkartılmasından sonra kalan olumlu miktara kar denilmektedir(Dokunmazer,1997,17).

Karlılık, “belli bir dönemde elde edilen karın, o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır”olarak tanımlanır. Karlılığı toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisi olarak da tanımlamak mümkündür([www.mpm.org.tr](http://www.mpm.org.tr)). Karlılık bir orandır. Kar ise bir miktardır. Kar, işletme yönetiminin aldığı kararların ve yaptığı işlerin bir nedeni ve açıklaması olmamalıdır. Kar, bir neden değil, bir sonuç olarak kabul edilmelidir.

- **Yenilik**

Yenilik, iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklar karşısında yeni teknoloji, yeni ürünler ve ilave hizmetler, yeni yöntemler ve politikalar üreterek tatmin edici bir yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir(Dokunmazer,1997,16).

Bir başka yenilik tanımı ise şöyledir: Bilimsel ve teknolojik araştırmalar sonucu ortaya konan bulguları, pazarlanabilir yeni ürün, yeni sistem, yeni üretim yöntemleri ve yeni toplumsal hizmetlere dönüştürmek; ya da aynı bulgulardan hareketle, mevcut ürünleri, sistemleri, toplumsal hareketleri nicelik ve nitelik olarak geliştirerek toplumsal faydaya dönüştüren süreç(www.mpm.org.tr)

Moda, tüketicilerin değişen zevk ve alışkanlıkları, yoğun rekabet koşulları ve reklam faaliyetleri ürünlerin ömrünü kısaltmakta ve ürünlerin günün değişen koşullarına uygun hale getirilmesini sağlamak için yenilik yapmak mal ve hizmet sürekliliğinin sağlanmasında temel koşuldur.

### **2.1.3. Verimliliği Etkileyen Faktörler**

Verimlilik, genel olarak bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik olgusunda çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların; emek, sermaye, malzeme, enerji, bilginin etkin kullanımı söz konusudur.

İşletmeler ve birey açısından verimlilik nasıl başarıya ulaşmanın bir aracıysa ülkeler açısından da verimlilik siyasal ve sosyal yönden bir saygınlık ve prestij sayılmaktadır. Hatta verimlilik yalnız ülkeler arasında değil, aynı ülkedeki işletmeler arasında da bir yarışa sebeptir.

Yöneticiler, başında buldukları işletmenin verimliliğini etkileyen faktörleri öncelikle sınıflandırarak hangi faktörleri denetleyip hangilerini denetleyemediklerini analiz etmelidirler. Genellikle denetlenebilen faktörler

işletme içi faktörlerdir. Denetlenemeyen faktörler ise dış faktörlerdir. Bir işletme için denetlenemeyen dış faktörler bir başka işletme için denetlenebilen faktörler olabilir. Fakat bir işletmedeki yöneticinin işletme verimliliğini etkileyen dış faktörler ile denetleyemese bile yine de ilgilenmesi gerekir. Çünkü bunların kavranması, işletmenin işleyişini değiştirecek birtakım etkinliklerin başlatılmasını sağlayarak uzun dönemde verimliliği arttırabilir.

Denetlenebilen işletme içi faktörler; ürün, makine ve teçhizat, malzeme, enerji, insan, organizasyon ve sistemler, iş metodları ve yönetim biçimleridir. Denetlenemeyen işletme dışı faktörler ise; hükümet politikaları ve kurumsal mekanizmalar, siyasi, ekonomik ve sosyal koşullar, iş ortamı, finans politikaları, enerji, su, taşıma, iletişim ve hammadde tedarik edebilme olanaklarını kapsar.

#### **2.1.4. Verimlilik Ölçümü ve Verimlilik Analizleri**

Verimlilik analizleri, verimlilik artışı sağlamada çok önemli olup tek başına tüm ekonomik birimlerde karar almaya yardımcı olan etkili bir araçtır. Verimliliği arttırmayı düşünen bir yönetici için verimlilik ölçümü öncelikli olmalıdır. Verimlilik, karlar ve fiyatlar arasında bir denge kurulabilmesi için “verimlilik ölçüm sistemi”, yönetim bilgi sisteminin ayrılmaz bir parçası olmalıdır.

İşletmelerde verimliliğin ölçülmesi konusunda, işgücü verimliliğinin ölçülmesi, birim işgücü ihtiyacının planlanması ve analizi için ölçümler, işgücü kaynağının kullanımının yapısına yönelik işgücü verimliliğini ölçme sistemleri, katma değer verimliliği gibi yaklaşımlar vardır. Fakat ölçüm yöntemi, yapılacak verimlilik analizinin amacına göre değişir. Genelde en çok kullanılan amaçlar şunlardır([www.otelcilerbirliği.com](http://www.otelcilerbirliği.com)):

- İşletmeyi rakipleriyle karşılaştırma.
- Personelin ve bölümlerin nispi performansını belirleme.
- Belirli bir zaman diliminde sermaye getirisi ve etkinliğini genişletme.

Verimlilik ölçme nedenleri şu şekilde özetlenebilir(Oğuz,2007,16):

- Bir şirketin harekete geçmeden önce bulunduğu yeri tam olarak bilmesi son derece önemlidir.
- Ölçüm bir kuruluş içindeki daha zayıf işlemlerin belirlenebilmesini sağlamaktadır.
- Ölçme, yeni ekipman alımı ve görevlendirme gibi önemli konulardaki karar alma sürecinde yöneticilere yol göstermektedir.
- Ölçme, aynı zamanda yönetimin mevcut işlemleri genişletmenin ne derece istenir olduğu konusunda rasyonel bir değerlendirme yapmasına yardımcı olmaktadır.
- Ölçme, amaç belirleme ve performans değerlendirmede bir temel sağlamaktadır.
- Ölçme, işçi ücretlerinin görüşülmesinde daha objektif bir temel oluşturabilmektedir.
- Ölçme süreci, işlemlerin her yönünün baştan sona gözden geçirilmesini ve kavranmasını gerekli kıldığından, yönetimin, kuruluşun bütün parçalarını tanımasına yardımcı olmaktadır.

Verimlilik ölçümleri üçe ayrılmaktadır(Oğuz,2007,14):

- 1- Kısmi ve Toplam Verimlilik
- 2- Fiziki ve Parasal Verimlilik
- 3- Ortalama ve Marjinal Verimlilik

○ **Kısmi Verimlilik:** Kısmi verimlilik, üretilen çıktının, girdilerden sadece birine oranlanması, toplam verimlilik ise net çıktının emek ve sermaye ile ilgili girdiler toplamına oranı olarak tanımlanmaktadır. Şöyle ki, işletme, üretimini sadece işçilik saatine böler ve birim işçilik saatinde üretilen çıktı bulunursa burada sadece işçilik verimi hesaplandığından kısmi verimlilik adını almaktadır(www.bilgiyonetimi.org) Makine verimi, enerji verimi, hammadde ya da malzeme verimi hesaplamaya dahil edilmediğinden ve tek bir girdiye göre hesaplandığından kısmi verimlilik olarak tanımlanmaktadır. Kısmi verimlilik ölçümü en fazla kullanılan verimlilik ölçümüdür. Konaklama işletmelerinde de

yaygın olarak kısmi verimlilik ölçülerinden sermaye verimliliği ve emek verimliliği kullanılmaktadır.

o **Fiziki ve Parasal Verimlilik:** Verimlilik çeşitlerinin sınıflandırılmasında yapılabilecek başka bir ayırım, verimlilik oranının pay ve paydasında yer alan değişkenlerin homojenlik derecesine göre yapılan fiziki ve parasal verimlilik ayırımıdır. Eğer hem girdi hem çıktı homojen fiziki birimlerden oluşuyorsa, bunların ortalaması sonucu elde edilen verimlilik de girdinin fiziki verimliliğini verecektir. Hemen belirtmek gerekir ki fiziki verimlilik oranı basit bir oran olmakla birlikte kapsamı, anlamı ve yorumu en tartışmasız olan verimlilik tanımıdır. Ancak verimlilik oranının kullanım amacına göre, çıktı ve girdi toplamını her zaman tek bir fiziki birim ile ölçme olanağı olmayabilir. Girdi ve çıktı birimlerinin homojenlik niteliğinin azaldığı durumlarda, heterojen birimlerin bir araya toplanması için fiziki birimleri kullanma olasılığı kalmayacaktır. Bu durumda toplama işinin değer birimleri ile yapılması gerekmektedir. Değer birimleri parasal ifadelerdir ve girdi ile çıktı toplamlarına giren birimlerin fiyatlarından oluşmaktadır. Bu şekilde parasal ifadelerle verimlilik ölçümleri yapılırken fiyat değişimlerinin dikkate alınması gerekmektedir.

o **Ortalama ve Marjinal Verimlilik:** Belli bir dönem için verimlilik oranı, o dönemin toplam çıktısının, girdinin dönem içinde kullanılan toplamına oranlanmasıyla elde edilebilmektedir. Buna 'ortalama verimlilik' denir. Verimlilik oranı, dönem içinde çıktıda görülen artışın, yine aynı dönem içinde girdide görülen artışa oranlanması ile elde edilebilmektedir. Buna da 'marjinal verimlilik' denir. Uygulamada kullanılan genellikle ortalama verimlilik oranıdır. Marjinal verimlilik ise daha çok soyut bir kavramsal araç olarak ekonomi bilminde önemli yer tutan kuramsal modellerde yer almaktadır(Oğuz,2007,15).

## 2.2. Hizmet Endüstrisinde Verimlilik

Hizmet endüstrisinde verimlilik konusuna başlarken ilk olarak "hizmet" ve "hizmet işletmesi" kavramlarını tanımlamak faydalı olacaktır.



Hizmet kavramı çok basit bir ifade ile bir kişi veya kuruluşun bir başka kişi veya kuruluşa sunduğu soyut bir faaliyet veya fayda şeklinde tanımlanmaktadır(Tarcan,2001,4). Hizmet kavramı için yapılan diğer bir tanımlama ise şöyledir: “ Bir başka insanın ihtiyacını gidermek için belirli bir fiyatta satışa arz edilen ve herhangi fiziki bir malın mülkiyetini gerektirmeyen faaliyettir.”(Yıldırğan,1996,29) Kuriloff ise hizmeti; “ tüketici ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amacıyla meydana getirilen maddi niteliği olmayan ürün” şeklinde tanımlamıştır(Kuriloff,Hemphill ve Cloud,1993,247). Hizmet başka birisi için iş icra etmektir(Goetsch ve Davis,1998).Ayrıca hizmeti zaman, yer, biçim ve psikolojik yararlar sağlayan ekonomik faaliyet olarak da tanımlamak mümkündür(Gözlü,1995,86).

Hizmetleri mallardan ayıran çeşitli karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Söz konusu özellikler, fiziksel varlığının olmaması( soyutluk), üretim ve tüketimin birbirinden ayrılmaz olması(ayrılmazlık), değişkenlik, heterojenlik ve dayanıksızlıktır(Bergman ve Klefsjö,1994,266). Hizmet işletmelerini ise; başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla öncelikle hizmet üreten ve satan iktisadi birimler olarak tanımlanabilir.

Hizmet işletmeleri çok çeşitlidir. Bunun sebebi günümüzde giderek farklılaşan insan istek ve ihtiyaçlarıdır. Ayrıca bu durum hizmet işletmelerini belirli gruplar altına almayı zorlaştırmaktadır. Ancak genel bir gruplama yapılacak olursa, hizmet sektöründeki işletmeler aşağıdaki iş kolları içerisinde toplanabilir(Yıldırğan,1996,30):

- Kişisel hizmetler (kuru temizleme, berber, vb.)
- Ticari hizmetler (muhasabe, mali ve teknik danışmanlık gibi.)
- Bakım ve onarım hizmetleri
- Eğlence ve boş zamanları değerlendirme (rekreasyon) hizmetleri
- Turizm hizmetleri (otel, motel, seyahat acentesi, restaurant, vb.)
- Sağlık hizmetleri
- Eğitim hizmetleri

- Hukuk hizmetleri
- Banka ve sigorta hizmetleri
- Ulaşım ve iletişim hizmetleri

Ayrıca bütün bunların dışında vakıflar gibi kar amacı gütmeyen topluma hizmet sunan örgütler de hizmet işletmeleri arasında yer alır. Hizmet sektörü stratejik bir konudur; müşterilerin sınırsız gereksinimlerini eksiksiz ve zamanında çözüm istedikleri bir endüstri olup, aynı zamanda iş dünyasında büyük fırsatlara gebe olan ve başarının bürokrasi olmadan sağlanabildiği bir alandır(Irons,1993).

### **2.2.1. Genel Hizmet İşletmelerinde Verimlilik**

Günümüzde endüstri toplumlarında hizmet sektörünün, milli gelir ve istihdamın en önemli bölümünü oluşturması yanında bu sektör aynı zamanda uluslar arası ticaretin ve geleneksel imalat sanayindeki maliyetlerin geniş ve büyüyen kısmını da teşkil etmektedir. Böylece günümüzde küreselleşen dünyamızda hizmet sektörleri arasındaki verimlilik farklılıkları milli ekonomilerin büyük ölçüde verimlilik farklarını da tayin etmektedir(Yıldırğan,1996,31).

Hizmet sektörünü diğer sektörlerden ayıran temel bazı özellikler vardır. Hizmetlerin fiziki olmayışları, ürünlerin dayanıksız oluşu ve depolama imkanının bulunmayışı, heterojen olmaları ve hizmet işletmelerinin emek- yoğun nitelikleri bu özelliklerden başlıcalarıdır. Özellikle hizmet işletmelerinin emek- yoğun olması ve emek maliyetinin giderler içinde önemli bir yer tutması, bu işletmeler açısından emek verimliliğini ve işletme verimliliğini önemli hale getirmektedir. Hizmet işletmelerinde tüm girdi ve çıktılardan ölçümün zorluğundan dolayı işgücünün verimliliği genelde verimlilik kriteri olarak alınmaktadır(Yıldırğan,1996,32).

Sağladığı istihdam olanakları ve Gayri Safi Milli Hâsıla içindeki payı göz önünde bulundurulduğunda hizmet işletmelerinde sağlanacak verimlilik artışı ülke ekonomisine büyük fayda sağlayacaktır.Genel hizmet işletmelerinde

verimlilik kriterleri, emek gücünün yoğunluğundan dolayı birbirlerinden pek farklı değildir.

Genel hizmet işletmelerine verilebilecek örneklerden birisi bankalardır. Bankacılık ürün ve hizmetlerinin çeşitlenmesinde, özellikle son yıllarda önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Banka müşterilerinin daha bilinçlenip yeni ve verimli hizmet bekleyişine girdikleri bu dönemde bankalar ileri teknoloji ve otomasyonu yakalayabildikleri oranda bu istemlere cevap verebilmektedir. Geniş bilgisayar ağları, çok fonksiyonlu ATM cihazları bankaların daha kısa sürede daha çok işlem yapabilmelerini sağlamakta, dolayısıyla verimliliğin daha yüksek düzeylere çıkmasını sağlamaktadır.

### **2.2.2. Otel İşletmelerinde Verimlilik**

Başlıca örneklerini bankalar, danışmanlık hizmeti veren firmalar, otel zincirleri, restoranlar ve sigorta şirketlerinin oluşturduğu hizmet endüstrileri içinde turizmin, yarattığı ek gelir ve iş olanakları açısından özel bir yeri vardır(Yıldırğan,1996,32-33).

Ayrıca kişi başına düşen gelirin artması, çalışma saatlerinin azalması, teknoloji ve küreselleşmenin etkisi ile insanların seyahate yönelmeleri gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu durum, konaklama işletmelerinin giderek önem kazanan işletmeler durumuna gelmesine neden olmaktadır(Tarlan ve Tütüncü,2001,146-147).

Ülkelerin gayri safi milli hasıllarında turizm gelirleri gittikçe daha önemli bir paya sahip olmaktadır. 2006 yılının turizm gelirlerinin gayri safi milli hasıla içindeki payı %5,2 olarak belirlenmiştir(www.tursab.org.tr).

2006 yılı Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarını içeren 3. dönem turizm geliri 8 milyar doların üzerindedir(www.tuik.gov.tr). Öte yandan turizm sektörü Devlet İstatistik Enstitüsü verilerine göre 2001 yılında 19.742.000 olan Türkiye toplam istihdamının %5,10 doğrudan ve %12,76 dolaylı istihdamını sağlayarak ekonomide ağırlığı gittikçe hissedilen bir sektör haline gelmiştir. Turizm

endüstrisinin önemli bir kolu olan konaklama endüstrisinde çıktının fiziksel olmaması itibariyle, verimlilik ölçümünde nitelik, nicelikten çok daha büyük önem taşımaktadır(Özgen ve Taner,1993,66).

### **2.3. Verimlilik Ölçümleri ve Otel İşletmelerinde Uygulanması**

İşletme düzeyinde verimliliğin ölçülmesi, verimliliği iyileştirmenin temelidir. Verimlilik ölçümü işletmenin mevcut durumunu görebilmek için yapılabileceği gibi, aynı iş kolundaki benzer işletmelere göre durumunu kıyaslamak üzere de yapılabilir.

Hangi düzeyde olursa olsun ve ne amaçla yapılırsa yapılsın verimliliği ölçmek verimlilik yönetiminin ilk adımındır. Verimliliği ölçmeden yönetmek veya iyileştirmek mümkün değildir.

Hizmet endüstrisinin önemli bir kolu olan konaklama endüstrisinde çıktının fiziksel olmaması itibariyle, verimlilik ölçümünde nitelik, nicelikten çok daha büyük bir önem taşımaktadır(Dokunmazer,1997,37).

Otel işletmelerinin sürekli başarıyı sağlayabilmesi için verimlilik anlayışıyla hem pazarı hem de kaynakları aynı anda dengeleyerek yönetilmesi gerekmektedir. Bu şekilde verimliliği ön plana alan konaklama işletmelerinde verilen servis ve üretilen ürünlerin çoğunun ölçülmesinin güçlüğünden dolayı, müşteri tatmini, imaj ve atmosfer gibi çıktılarının ölçülmesi mümkün olmasa da mutfakta menü içeriğindeki yiyeceklerin sayısı, çeşidi ve üretim süresi, odaları temizleme hızı ve önbürodaki rezervasyon sayısı gibi doğru şekilde ölçülebilecek çıktılarının tespit edilmesi gerekmektedir. Ölçülebilir çıktılarla ölçülemeyen çıktılar bir arada ele alındığında gerçekçi bir verimlilik ölçümüne ulaşılacağı açıktır(Yıldırğan,1996,35). Örneğin bir otelde aynı özellikleri taşıyan odaları temizleyen iki housekeeping personelinden biri, ortalama olarak odabaşına 30 dakika harcayarak 20 oda bitirebiliyorsa, birinci görevli daha verimli görünmektedir. Ancak burada satışa hazır odaların sayısından çok odaların durumuna bakılmalıdır. Birinci personelin temizlediği odalarda tozu

alınmamış yerler, standart dışı düzeltilmiş yataklar varsa, bu personelin diğerinden daha verimli çalıştığı kanısına varmak yanlış olacaktır (Taner,1997,78).

Otel işletmelerinde girdiler temel olarak üç grupta toplanabilir; işgücü, sermaye ve hammadde- malzemeler. Hammadde ve malzemeler yiyecek-içecek üretim ve servisine ilişkindir ve çok azı da çeşitli tedariklerden (temizlik malzemeleri, kırtasiye) oluşmaktadır. Satın alınan içecekler veya satılan içecekler fiziksel olarak birbirine denktir, bu nedenle fiziksel anlamda içecek verimliliği anlamsızdır. Yiyeceklerde ise, kullanılan yiyecek malzeme miktarları ile elde edilen yemek miktarları arasında fiziksel ilişki kurmak hem güç hem de gereksizdir. Bu durum, fiziksel anlamda konaklama işletmelerinde malzeme verimliliğini ölçmeyi olanaksız hale getirmektedir. Yiyecek ve içecekler maliyet boyutuyla dolaylı olarak değerlendirilebileceğinden, maliyet kontrolüne ilişkin çeşitli oranlar (yiyecek maliyet yüzdesi, içecek maliyet yüzdesi gibi ) ile yiyecek ve içecek faaliyetlerinin performansı ölçülebilir(Met ve Erdem,2006).

Diğer bir üretim faktörü olan emeğin verimliliğinin ölçülmesinde ise emek girdisi ise “çalışan sayısı” ile ifade edilmektedir. Emek girdisini ifade eden kullanılabilen diğer ölçütlerden “çalışma saatleri”nin konaklama işletmelerinde sağlıklı hesaplama zorluğu bulunmaktadır. Diğer ölçüt olan “işgücü maliyetleri” ya da “ücretler” ise parasal değerlerle ifade edildiğinden verimlilik kavramı açısından çeşitli sakıncaları beraberinde getirmektedir. Çünkü verimlilik kavramının bir özelliği, çıktı ve girdilerin fiziksel birimler cinsinden ölçülmesidir. Her ikisi de fiziksel birimler cinsinden ifade edilmediğinde, en azından birinin bu özelliği taşıması gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde ücretler ile ilgili olarak işgücü faaliyet performansı “işçilik maliyet yüzdesi” gibi oranlarla maliyet kontrolü kapsamında değerlendirilebilmektedir(Met ve Erdem,2006).

Konaklama işletmelerinde çalışan sayısının tespiti de zor olmaktadır. Otel işletmelerinde tam zamanlı çalışanlar olduğu gibi yarı zamanlı çalışanlar da olabilmektedir. Konaklama sektöründe mevsimlik dalgalanmaların yoğun

yaşanması, sezonluk çalışan personel alımına yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, çeşitli nedenlerle “işgören devir hızı”nın yüksek olması, bir dönemde ortalama çalışan sayısının belirlenmesinde tam zamanlı çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanların birleştirilerek tek bir sayı ile ifade edilmesine ihtiyaç vardır.

Özetle, otel işletmelerinde verimlilik, emek verimliliği ve sermaye verimliliği olarak iki koldan ölçülebilir(Met ve Erdem,2006):

1- Emek Verimliliği= Çıktı/ İşgücü (emek)

2- Sermaye Verimliliği= Çıktı/ Sermaye

Yukarıda belirtilen iki genel formül konaklama işletmelerine uyarlandığında aşağıdaki tablodaki şekli almaktadır:

**Tablo 2.1. : Verimlilik Ölçüleri**

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

**Kaynak:** Önder Met ve Barış Erdem.(2006).**Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi.** Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,Ankara,s.55

Buna göre, verimlilik ölçüleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

#### **a. Sermaye Verimliliği**

Sermaye verimliliği, en sık kullanılan kısmi verimlilik türüdür.

**Oda Başına Odalar Geliri:**Konaklama işletmelerinde en yaygın olarak kullanılan verimlilik ve performans ölçülerinden biridir. Bu verimlilik ölçüsü, bir

dönemde oda başına düşen oda gelirlerinin tutarını vererek, bir otelin büyük ölçüde başarısını veya otelin oda yönetiminin etkinliğini yansıtır.

Oda Başına Odalar Geliri iki şekilde hesaplanabilir (Met ve Erdem,2006):

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

**Oda Başına Toplam Gelir:** Oda Başına Odalar Geliri hesaplamasının en başta gelen sakıncası, otelin kısmi gelir performansını( yalnızca oda için) yansıtmadır. Bu durum, çıktı olarak otelin toplam geliri alındığında ortadan kaldırılabilir.

Toplam Gelir/ Satılabilir Oda Sayısı

Yukarıdaki sermaye verimlilik ölçüsü, bir dönemde odabaşına düşen toplam gelir tutarını vererek otelin tüm departmanlarının gelir performansını hesaba katmakta ve tesisler arasında yapılan karşılaştırmalarda daha sağlıklı sonuçlar vermektedir(Met ve Erdem,2006).

**Oda Başına Brüt Faaliyet Karı:** Brüt faaliyet karı, toplam satışlardan toplam departman ve dağıtılmayan faaliyet giderlerinin çıkarılmasıyla bulunur(Met ve Erdem,2006).

OBBFK= Brüt Faaliyet Karı/Satılabilir Oda Sayısı

OBBFK, toplam gelirlerden kontrol edilebilir tüm giderleri çıkararak bulunan faaliyet karını çıktı olarak alındığından, hem otelin bütünü, hem de gelir ve giderleri kapsayarak performansı ölçmektedir.

### **b. Emek Verimliliği**

**Çalışan Başına Gelir:** Bir emek verimlilik ölçüsü olan ÇBG, bir personel başına bir dönemde düşen gelir tutarını vererek, mevcut personelin verimlilik düzeyini yansıtmaktadır. Bu verimlilik ölçüsünün eksik kaldığı nokta, giderlerin kontrolünde çalışanların ve yöneticilerin etkinlik düzeyini yansıtmamasıdır. Bununla birlikte oteller arasında verimlilik karşılaştırmalarında yararlıdır(Met ve Erdem,2006).

Toplam Gelir/ Tam Zamanlı Çalışan Eşiti Toplam Çalışan Sayısı

**Çalışan Başına Brüt Faaliyet Karı:** Bu emek verimlilik oranı, Çalışan Başına Gelir oranının sakıncasını gidermekte, hem gelir hem de giderleri dikkate alarak hesaplanan brüt faaliyet karının çalışan başına düşen payını vermektedir.

Brüt Faaliyet Karı/ Tam Zamanlı Çalışan Eşiti Toplam Çalışan Sayısı

Böylece, otellerde işgücü verimliliği daha iyi değerlendirilebilir ve karşılaştırmalarda kullanılabilir(Met ve Erdem,2006).

## **2.4. Otelcilik Sektöründe Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi**

Otel işletmelerinin daha verimli çalışmasını gerektiren ve verimliliğin bir sorun olmasına yol açan yapısal nedenler bulunmaktadır. Bunlardan biri, otel sektörünün emek-yoğun bir yapıya sahip olmasıdır. Otel işletmeleri işgücüne büyük ihtiyaç duymakta, otomasyon ve makineleşme yoluyla personel tasarrufu sağlama olanakları sınırlı kalmaktadır.

### **2.4.1. Çok Uluslu Otel İşletmelerinde Kuruluş Yeri- Verimlilik İlişkileri**

Otel işletmeleri, müşterilerine ağırlama hizmetleri sunduklarından, başarılarının en önemli şartlarından birinin “doğru yer seçimi” olduğu literatürde



sıklıkla vurgulanmaktadır(Tarras,1991,3). Hizmetlerin taşınamaz oluşu ve tüketicilerin hizmetlerin üretildiği yere gelme zorunlulukları işletmenin yeri seçiminin önemini vurgulamaktadır. Bir turizm işletmesi için kuruluş yeri, konaklama, yeme-içme veya eğlence gibi temel fonksiyonlarını ve onlara bağlı ekonomik ve sosyal amaçlarını gerçekleştirebileceği en uygun yer olarak tanımlanabilir(Akat,2000,86).

En uygun kuruluş yeri; uzun dönemde karlılık ve etkinliğin maksimize edildiği yerdir. Bu nedenle kuruluş yeri kararını vermeye çalışan yöneticiler, her aday kuruluş yeri için tüm kuruluş yeri faktörlerini inceleyerek, benimsenen işletme araçlarının gerçekleşmesini sağlayacak kuruluş yerini seçmek durumundadır.

Verimliliği olumlu veya olumsuz yönde etkileyecek ilk etken işletmenin kuruluş yeridir. Çünkü otel işletmesinin amaçlarıyla uyumlu bir kuruluş yeri seçmesi, işletmenin kuruluş safhasında, faaliyet döneminde, maliyetlerini ve üretimini hem fiziki hem de ekonomik anlamda etkileyecektir. Bu nedenle işletmenin kuruluş yeri belirlenirken diğer sektörlere göre çok daha titiz bir çalışma yapılmalıdır. Otel işletmelerinde yatırım ağırlıklı olarak duran varlıklara bağlandığı için otelin kuruluş yeri ile hedefleri arasındaki çok sıkı ilişkinin varlığı, kuruluş yerinin ya da faaliyet konusunun değiştirilmesi olanaklarını sınırlamaktadır.

Kuruluş yerinin seçimi, otel işletmesinin tesis biçimi, dizaynı ve iç yerleşme düzenini de yakından ilgilendirir. Ayrıca seçilen kuruluş yeri belli bir süre sonra turistik faaliyetlerin sürdürülebilmesi için gerekli özellikleri yitirse bu bölge artık işletmenin yaşamını devam ettiremeyeceği bir yer olmaktadır.

Bir yörenin turizm bakımından gelişme projeksiyonu; gelecek için tahminlenen temel turistik kaynaklar, turistik donanım, psikolojik kaynaklar ve turistik talep durumudur. Turizm talebine ilişkin projeksiyon çalışmaları üç

önemli soruya yanıt bulma açısından son derece yararlı olmaktadır. Bunlar(Oral,2005,100):

- Belirli bir zaman diliminde bir destinasyona muhtemelen kaç turist gelecektir?

- Bir destinasyon için en iyi pazarlama olanaklarına sahip orijin bölgeler hangileridir?

- Bir destinasyonun gelecekte ziyaret etme kararının alınmasında en etkili olan faktörler hangileridir?

Her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de hedef işletmeyi maksimum kara ulaştırmaktır. Maksimum kar hedefi ise diğer koşullar aynı kalmak şartıyla yıllık toplam maliyeti en düşük kılan yerdir. Çünkü bu durumda yatırımın geri ödeme döneminin kısa olması, uzun dönemim risklerinin azaltılması, geri dönen paranın yeniden kullanılma fırsatlarından yararlanılması, işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri daha düşük fiyatla pazarlama ve rekabet gücünün artırılması olanakları gelişir.

Konaklama İşletmelerinde yatırım kararları alınırken yapılması gereken en önemli analiz olan SWOT analizi; turizm işletmelerinin sahip olduğu avantajlar, dezavantajlar, fırsatlar ve tehlikelerin ortaya konulup bunlara yönelik politikaların belirlenmesidir.

SWOT analizi, bir planın geliştirilmesi veya bir sorunun çözümü amacıyla bir kurumun veya durumun güçlü yanlarını belirleyerek bunları en uygun fırsatlarla eşleştiren, zayıf ve tehdit edici yönleri azaltmayı hedefleyen sistematik bir planlama (stratejik planlama)aracıdır(www.web.sakarya.edu.tr)

Otel işletmeleri için inceleme konusu olabilecek güçlü yanlar; işletmenin kendi varlığından kaynaklanan özelliklerdir. Bunlar arasında otel işletmelerinin dizaynı, pazar-ürün portföyü ve rakiplerle ilişkileri sayılabilir. Güçlü yönler; bu genel başlıkların yanı sıra gelişen pazarlarda hızla artan ürün payı, pazar bölümlerine hakimiyet ve işletmenin mimarisinden personele kadar uzanan

geniş bir yelpazeyi içerir. Otel işletmelerinin zayıf yönleri, genel olarak pazar payının düşmeye başlaması ve tüketici-personel ilişkilerinin kötüleşmesi olarak belirlenebilir.

Fırsatlar ise, işletmenin doğrudan kontrol edebildiği iç faktörlerden kaynaklandığı gibi dış faktörlerden de kaynaklanabilir. Bölgedeki çekicilik imkanları, bölgenin sürekli kalıcı birtakım özelliklere sahip olması gibi özellikler işletme için fırsat olabilir. Tehlikeler ise genellikle otel işletmesinin kontrol etmesinin mümkün olmadığı faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bunlar arasında döviz kurlarındaki değişimler, petrol fiyatlarındaki artışlar, terörizm, deprem ve grevler sayılabilir(Oral,2005,116).

#### **2.4.2. Otel ve Yiyecek İçecek Piyasası- Verimlilik İlişkisi**

Konaklama sektöründe faaliyet gösteren bir tesisin sunacağı mal ve hizmetlere dönük talep yapısal olarak incelenirken müşteri gruplarının seyahat nedenleri öncelikli analizlerden birini oluşturmaktadır. Çünkü müşterilerin taleplerini etkileyen faktör ne amaçla seyahat ettikleridir.

Örneğin dinlenme ve tatil amaçlı seyahat eden bir müşterinin talepleri ile iş için seyahat eden bir müşterinin talepleri farklılıklar gösterir.

#### **2.4.3. Otel İşletmelerinde Arz ve Talep Koşulları- Verimlilik İlişkileri**

Otel kuruluş yerinin saptanmasında dikkate alınması gereken önemli hususlardan birisi de aday kuruluş yerlerinin konaklama ve yiyecek-içecek endüstrisinin potansiyeli, doluluk oranları, uyguladıkları fiyat politikaları, müşteri durumudur. Aday kuruluş yeri hemen hemen doymuş bir özellik taşıyorsa, bu potansiyele yeni bir tesisle girmenin yaratacağı büyük riskler vardır. Çünkü artan girdilere rağmen düşük bir hasıla verimliliğin ve karlılığın da düşük olması sonucunu verecektir.

Otel işletmesinin kurulacağı bölgede var olan diğer işletmelerle yeni kurulacak işletmelerin oluşturduğu bir rekabet ortamı ile karşılaşacaktır. Bu

rekabet ortamı nedeni ile otel işletmesinin diğer işletmelerin sunduğu hizmetleri, bu nedenle hizmetlerin kalitesini, hizmetlerin maliyetlerini, pazarlama stratejilerini ve bölgede sunulabilecek yeni hizmetleri titizlikle incelemelidir(Oral,2005,94).

#### **2.4.4. Otelcilik Sektöründe Tedarik Piyasası-Verimlilik İlişkisi**

Otel işletmeleri için kuruluş yeri seçilirken kullanılacak girdilerin maliyet karşılaştırmasının yapılması temel ilkelerdendir. Kuruluş aşamasında yatırım için gerekli arazi giderleri, inşaat giderleri, ulaşım harcamaları, faaliyet dönemlerinde personel tedarik olanakları, mal ve hizmet üretimi için gerekli hammaddelerin tedarik koşulları bir maliyet faktörü olarak dikkate alınması gereken hususlardır. Bu maliyetlerin çok ağır olduğu bir yörenin kuruluş yeri olarak seçilmesi, gelecekte işletmenin parasal ve fiyat politikalarını olumsuz şekilde etkileyebilmektedir.

Tedarik piyasası açısından diğer bir önemli nokta personel tedarikidir. Özellikle turizm işletmelerinin ihtiyaç duyacağı nitelikli personelin seçilebileceği yerler tercih edilmelidir. Eğer işletme bulunduğu yerde yeterli niteliklere sahip olmayan işgücü istihdamına yönelirse bu durumda da işgücünün eğitim ihtiyacının yaratacağı maliyetlere katlanmak durumunda kalacaktır. Bunun yanı sıra tedarik edilen personelin konaklaması durumunda ortaya çıkabilecek sosyal sorunların da dikkate alınması gerekmektedir.

#### **2.4.5. Otel İşletmelerinde Üretim- Verimlilik İlişkileri**

Verimlilik adı verilen kavram da üretim sırasında kullanılan insan gücü, hammadde, alet ve makineler, enerji, su, toprak, gübre gibi kaynaklarla üretim sonunda elde edilen ürün arasındaki ilişkiyi, yani girdi- çıktı oranını anlatır. Birim zamanda, örneğin bir günde, bir ayda ya da bir yılda üretilen mal ya da hizmetin büyüklüğünü ölçüp onu üretmek için kullanılan kaynağın ya da kaynakların miktarına bölündüğünde, verimlilik oranı bulunur.

Toprağa on buğday tanesi atıldığında oradan yalnızca atılan ölçüsünde buğday tanesi alınıyorsa, bu üretimin başa baş noktasında olduğu

söylenbilir. Başa baş noktasındaki bir üretim verimli olarak nitelendirilemeyeceği gibi, verimsiz olarak da nitelendirilemez. Bu surumda, olduğu gibi kalacak olan eldeki kaynakların bir gün yerinde yeller esmesinden kaygılanılması kadar, tepe tepe yığılacağından umutlanması da yetersizdir. Yok, toprağa on buğday ekildiğinde ondan en az on buğday alınıyorsa, işte o zaman bu üretimin verimli olduğu söylenebilir. Ancak burada dikkat etmek gerekiyor: Ekilen on buğday karşılığında on bir buğday tanesi biçmek de, on bir bin buğday tanesi biçmekte üretimin verimli olması demektir.

Verimliliği yükseltmek demek, eldeki emek, sermaye ve toprak gibi kaynaklardan eskisine göre daha çok ürün elde etmek demektir. Verimlilik artışları bireylerin yaşam koşullarını derinden etkileyen sayılı değişkenlerden biridir. Genel olarak toplumu oluşturan bireylerden hiçbirin gelirini azaltmadan en azından bir kişinin gelirini yükseltebilmek, büyük oranda verimlilik artışlarına bağlıdır.

#### **2.4.6. Teşvik Politikaları- Verimlilik İlişkileri**

Kamu idareleri ve yerel yönetimler otelcilik endüstrisinin gelişmesi için yatırımları destekleyici teşvik politikaları izlemektedirler. Sağlanan bu teşvikler yatırımın toplam maliyetlerini düşürerek işletmenin bir bütün olarak verimlilik oranını yükseltir. Kuruluş yeri seçilirken bu avantajların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu avantajlar belli standartlara uygun, belirli ölçekteki işletmeler için ve belirli yöreler için söz konusudur(Oral,2005,111).

#### **2.4.7. Otel İşletmelerinde Fiyat- Hizmet- Verimlilik İlişkileri**

Fiyat, ürün ya da hizmetlere yüklenen parasal değer ya da miktardır. Daha geniş bir tanımla fiyat; tüketicilerin mal ya da hizmetlere sahip olma ya da kullanma yoluyla elde ettikleri değerlerin toplamıdır(Kotler ve Bowen,1996,403). Çoğu zaman fiyatlama kararlarının pazarlama karmasının diğer elemanlarına ilişkin kararlardan kolay olduğu savunulmaktadır. Genellikle üretim ve pazarlama maliyetleri, bu maliyetlerin üzerine eklenmesi gereken kar marjları hakkında bilgi varsa fiyatlama basit bir sürece dönüşmektedir.

Turizm işletmelerinde fiyatlama kararlarının verilmesinde dikkate alınacak süreç şu aşamalardan oluşmaktadır(Oral,2005,132):

- Fiyatlama kararının verilmesinde ilk aşama, turizm işletmesinin ilgi alanını oluşturan hedef pazarların belirlenmesidir.

- İkinci aşama marka imajının belirlenmesi aşamasıdır. İşletmenin sahip olduğu imaj belirlenecek fiyat üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Pazarda yeni bir imaj yaratmış işletmeler sundukları turistik mal ve hizmetler için daha yüksek fiyatlar belirleyebilirler.

- Üçüncü aşamada pazarlama karmasının elemanları yaratılması düşünülen pazar imajını destekler biçimde belirlenmelidir. Pazarlama karmasının oluşturulmasında iki önemli kısıtlama; hedef pazarlar ve işletme imajıdır.

- Dördüncü aşama, fiyatlama politikalarını oluşturma aşamasıdır.

- Son aşama olan beşinci aşamada işletme turizm pazarında uygulayacağı stratejiyi belirlemektedir. Bu aşamaya kadar hedef pazarını, imajını ve fiyat politikasını belirlemiş olan işletme bu aşamada kendini belirlediği hedeflere ulaştırabilecek bir fiyatlama stratejisi benimseyerek uygulamaya koymalıdır.

#### **2.4.7. Otel İşletmelerinde Pazarlama ve Satış Hizmetlerinin Verimliliği**

Hizmetler ile ürünler arasında birçok farklı özellik bulunmaktadır. Hizmetleri ürünlerden ayıran özellikler şunlardır(Oral,2005,177):

- **Soyutluk:** Hizmetlerin kolayca tanımlanması ve zihinsel olarak algılanması mümkün olmamaktadır. Hizmetlerin çıktıları fiziksel nitelikler ile ölçülememektedir ve hizmetler, nesnelere performansından çok, müşterilerin deneyimlerine dayalı olan performanslardır. Hizmetlerin fiziksel olarak dokunulmaz olması, hizmetleri karşılaştırırken belirsizlik riskinin artmasına yol açmaktadır. Bu nedenle hizmetlerin pazarlanmasında, fiziksel görünüm sağlayarak ve güçlü markalar geliştirerek müşterilerin karşılaşılabileceği riskler azaltılabilmelidir.

- **Ayrılmazlık:**Hizmetlerin bir diğer özelliği üretildiği anda tüketilmeleridir, yani üretim ve tüketimleri birbirinden ayrılmaz, aynı anda üretilip tüketilir. Hizmet tedarikçilerden ayrılmaz ve bölünemez. Halbuki ürünler üretilir, ayrı olarak tüketilebilir, depolanabilir ve daha sonra satılabilmektedir. Buna karşılık hizmet ilk önce satılır, sonrasında ise üretimleri ve tüketimleri aynı anda gerçekleşir (Armstrong ve Kotler,2003,306).

- **Değişkenlik:** Hizmetin ne zaman, nerede, nasıl ve kimden sağlandığına bağlı olarak kalitesi geniş ölçüde değişebilmektedir. Dolayısıyla hizmetler heterojen nitelik taşımaktadır([www.akademikbakis.org](http://www.akademikbakis.org)).

- **Dayanıksızlık:** Hizmetlerin üretenden ya da sağlayandan ayrı olarak saklanabilmesi, depolanması mümkün değildir. Bu durumdan dolayı, mevcut kapasite kullanılmadığı durumlarda kaçırılmış bir fırsat söz konusu olmaktadır. Örneğin boş kalan otel odalarının saklanıp ileri bir tarihte hizmete sunulması mümkün değildir.

Satış hizmetlerinin değerlendirilmesi işletmenin içinde bulunduğu durum göz önünde tutularak yapılmalıdır. Bir otel işletmesi için açılan her yeni müşteri folyosu satış performansının değerlendirilmesinde önemli bir kriterken, bir diğer otel işletmesi için bu geçerli olmayabilir.Bu farklılıklar nedeni ile her otel işletmesi kendi hedefleri ve stratejilerine uygun değerlendirme prosedürü oluşturmalıdır. Ancak tüm bu farklılıklara rağmen bütün satış değerlendirme programlarında uygulanabilecek temel kurallar bulunmaktadır. Bunlar(Oral,2005,195-196):

- Gerçeklik; değerlendirme, rekabet, tecrübe ve satış potansiyeli gibi konuları yansıtmalıdır.

- Süreklilik ve beklenti; satış personeli ne zaman ve nasıl değerlendirileceğini bilmelidir.

- Yapıcı olmak; değerlendirme satış personeline ihtiyaçlarının ne olduğunu ve satış performansını geliştirmesi için neler yapması gerektiğini göstermelidir.

- Motivasyon; değerlendirme satış personelinin gelişimi için teşvik etmeli, özendirilmelidir.

- Bilgilendirici olmak; değerlendirme satış elemanları ile ilgili ihtiyaç duyulan bilgiler vermelidir.

- Katılımcılık; değerlendirme satış elemanlarının kendi kendini de değerlendirmesini içermektedir.

- Objektif olmak; değerlendirme belirli standartlara dayanmalıdır. Kişisel görüş ve algılamalara dayanmamalıdır.

- Esneklik; değerlendirme değişen piyasa koşullarına uyarlanabilir olmalıdır.

- Ekonomiklik; değerlendirme para ve zaman açısından da rasyonel olmalıdır.

Bütün verimlilik ölçümleri, gösterilen çaba sonucunda ulaşılan sonuçların niceliksel anlamda belirlenmesine olanak veren bir temele dayanmaktadır. Örneğin otel işletmesinde satış müdürünün bir reklam kampanyasının uygulanmasından sonra satışlarda ne gibi gelişmeler olduğunun kontrol edilmesi bir verimlilik ölçme işlemidir.

Reklam, turizmin pazarlama araçları arasında büyük öneme sahip bir haberleşme tekniğidir. Turizm reklamcılığında hedef pazara ulaşmak için çeşitli iletişim araçlarından yararlanılır. Bu araçlar; gazeteler, magazinler, radyo, televizyon, açık hava reklamı ve doğrudan postadır.

Özel promosyonlar neredeyse tüm otel işletmelerinde geniş bir şekilde kullanılmaktadır. Kuponlar, ürün örnekleme, hediye çekleri, bonus ve indirimler özel promosyonlardandır. Halkla ilişkilerin kavramsal anlamı; halkla işletme arasında iyi ilişkileri güçlendirmektir. Halkla ilişkiler aynı zamanda, medya, rakipler, ticaret ve sanayi odaları, toplantı büroları, iş grupları, ticari birlikler, hükümet grupları, çalışanlar ve özellikle mevcut ve gelecekteki konuklarla iyi ilişkilerin muhafaza edilmesini sağlar(Oral,2005,208).

Günümüzde otel işletmelerinde satış geliştirme faaliyetleri özel reklam ajansları tarafından yürütülmektedir. Otel işletmesi, reklam ve satış geliştirme faaliyetleri için bu ajanslardan yararlanabileceği gibi bu faaliyetleri doğrudan



doğruya kendi pazarlama ve satış bölümüyle de yürütebilir. Her reklam kampanyası belirli bir hedef piyasaya yönelmiş belirli bir faaliyeti içerir. Ölçüm prensibi, kampanya dolayısıyla yapılan harcamalar ile gerek doğrudan gerekse dolaylı yoldan hedef piyasaya ulaşabilme durumunu karşılaştırmaya dayanır. Otel işletmelerinde yapılan reklamlar ile satışlar arasında bağlantı kurulması oldukça güçtür. Bu güçlük reklamların etkinliğinin ölçümünü de zorlaştırmaktadır.

#### **2.4.8 Otel İşletmelerinde Motivasyon- Ücret- İş Tatmini ve Verimlilik İlişkileri**

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı meydana getirerek bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklenmesi süreci olarak tanımlanabilir(Can,1997,168).

Motivasyonda en önemli konu işgörenlerin davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek ve önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara varmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekmektedir. Motivasyon tekniklerinin kullanılması ile varılmak istenen en önemli amaç ise işgörenlerde daha çok çalışma isteği yaratabilecek faktörleri bilerek onların ihtiyaçlarını elverdiğince doyumak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır(Toker,2006,44).

Motivasyon konusunun taşıdığı önem insan unsurunun, özellikle hizmet işletmeleri tarafından ön plana çıkarılma gereğinden kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda ekonominin bütün sektörlerinde, faydalı teknolojik araçların gücü ne kadar büyük olursa olsun, işi yürütmekle sorumlu olan işgörenler yeterince doyum ve uyum sağlayamamış ise, işletmelerin yaşamlarını başarılı olarak sürdürmeleri olanağı yoktur. İşgörenlerin işletmeden birçok beklentileri vardır; ekonomik olanaklar, gelecek güvencesi, iş güvenliği, eğitim olanakları gibi. İşletmeler ise işgörenlerden yaratıcı güçlerini ve zekalarını ortaya koymalarını isterler. İnsan kaynakları yönetimindeki incelik ise bu iki istek kutbu arasında optimal dengeyi kurabilmektir(Toker,2006,45).

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin verimli, etkili ve istekli çalışmalarını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için, işletme yöneticileri ve bilim adamları pek çok uygulama örnekleri sunmuşlardır, fakat bütün bu uygulama örneklerinin başarılı olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Motivasyonda kullanılan özendirme araçları her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermeyebilir. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar nedeniyle bir birey için özendirici olan, bir diğer için aynı etkiyi göstermeyebilir. Bu çerçevede denilebilir ki; bir işletmede astlarını sevk etmek konusunda başarıya ulaşan bir yönetici başka bir işletmede bu başarıya ulaşamayabilir(Eren,2003).Bir bakıma motivasyon araçlarının etkinliğinin, toplumsal yapıya, bireylerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu da ifade edilebilir(Sabuncuoğlu ve Tüz,2001).

Ödüllerin değeri ve miktarı kullanılan ödülün seçimi ile ilgilidir. Yönetim işgörenlerin bireysel değerlerine uygun olarak ödüllendirme yapmak durumundadır. Ödüllerin zamanlanması ve güvenilirliği, gösterilen performans ve elde edilen çıktılar ile ilgilidir. Eğer ödüller teşvik edici ödeme, terfi gibi şekillerde ise, zamanlama ve güvenilirlik faktörleri ödüllerin etkisine temel olmaktadır. Ödüllerin adil olması ve işletmenin bu konudaki dürüstlüğü de işletmenin bu konudaki motivasyonunu büyük ölçüde etkiler. Bu, kişinin elde ettiği ödüller ile onun organizasyona yaptığı katkı arasında karşılaştırmaya dayalı kriterleri içerir.

Personelin motive edilmesi için onlara da iyi ücret, daha çekici koşullar, daha iyi fırsatlar teklif edilmelidir. En basit ifadeyle ücret; personelin emeğinin karşılığıdır (Oral,2005,260). İşgücünü işe ve işletmeye bağlayan faktörlerin başında ücret uygulamaları gelmektedir. Ücret, işgörenler açısından maddi bir motivasyon aracıdır. İşletme açısından ücret sadece işgörene ödenen para değildir. Bunun yanında, işgörene sağlanan sosyal yardımlar, sigorta primi, iş kazası, eğitim, tatil günleri, lojman, servis ve bunun gibi işler için yapılan ek ödemeler de işletme için ücret kavramı kapsamında değerlendirilmektedir.

Çalışanların iş tatmini arttıkça, performans ve işe bağlılık seviyesi artabilir. Böylelikle insanlar örgütle bütünleşerek etkin, üretken ve aynı zamanda çalışma mutluluğuna ulaşan bir birey olma duygusuna sahip olabilirler(Baytok ve Emir,2004,252).

Otel işletmelerinde, iş tatminsizliğinin ortaya çıkardığı birçok sorun ve tatminsizliği belirleyen birçok gösterge bulunmaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır(Oral,2005,269):

- Resepsiyonda kayıt veya hesap için müşteri yığınlığı,
- İşletmede ek mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Müşteri şikayetlerinin artması,
- Personel şikayetlerinin artması,
- Yiyecek-içecek üretim yerlerinde kayıpların büyümesi,
- Dayanıklı tüketim maddelerinde aşırı arızaların ortaya çıkışı,
- Restoran malzemelerinde kırılmaların artması,
- Donatım ve materyalin kötü kullanımı eğilimlerinin artması,
- İş kazalarındaki artışlar,
- Yiyecek-içecek kalitelerinin bozulması,
- Hizmette önemli aksamalar ve gecikmeler,
- Toplam satış ve karlarda düşmeler
- Personelde iş devamsızlığının artması,
- Personel devir hızının yükselmesi.

Yöneticiler işgörenlerin iş tatminleri ile ilgili olarak konuya; tatminsiz işçinin işten ayrılması ile işletmenin göreceği zarar, iş tatmini olan işgörenin daha sağlıklı olması ve iş tatmini yüksek işgörenin bunu iş dışına taşımasının yaratacağı olumlu katkılar açısından yaklaşmaktadırlar (Özkalp ve Kirel,2001,138-139).

#### 2.4.10. Otel İşletmelerinde Yönetim- İş Analizleri- İstihdam- Verimlilik İlişkisi

Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek iş yapmalarını, aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünü olarak tanımlanmaktadır(www.yayim.meb.gov.tr).

Yönetimin özelliklerini aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür(Alpugan ve diğerleri,1997,116)

- Bir grup sürecidir ve sosyal bir niteliğe sahiptir.
- Beşeri bir niteliğe sahiptir.
- Bir işbirliği sürecidir.
- Bir koordinasyon sürecidir.
- Bir yöneltme sürecidir.

Yönetim ile verimlilik arasındaki ilişkiler değişik bakımlardan incelenebilir(Oral,2005,277):

##### ❖ Yönetim Biçimi- Verimlilik İlişkisi

İşletmeler hedeflerine ulaşmak için bir organizasyonu oluşturan unsurları en etkin şekilde nasıl bir araya getirilebilecekleri amacını taşımaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde var olan yönetim biçimleri ve buna bağlı olarak yöneticilerin yaklaşımları organizasyon verimliliğini önemli derecede etkilemektedir.

a- **Paternal Yönetim:** Genellikle küçük ölçekli işletmeler ve kurumlar için söz konusu olan bu yönetim biçiminde, işletme faaliyetleri sahip veya yönetici ile işçiler arasında ailevi bir ortam içinde yürütülmektedir. Bu tür yönetimde işgören adeta bir yöneticiye ihtiyaç duymadan yaptığı işle özdeşleşmiş bir inanç içinde verimli ve başarılı çalışmaktadır(Oral,2005,278).

b- **Otokratik Yönetim:** Bu yönetim şeklinde yönetici kararları kendi vermekte, çalışanlar bilgilendirilmemekte ve yönetici emredici çalışma yöntemleri belirlemektedir. Aşırı disipline dayanan bir yönetim şeklidir.

İşletmelerde başta iş disiplini kurmak, personeli yönlendirmek bakımından yararlıdır. Ancak personelin beşeri özelliklerini dikkate almayan bir yönetim şekli olması itibariyle günümüzde pek uygulanmamaktadır.

c- **Katılımcı Yönetim:** Bu yönetim şekli işletmelerde, yönetim ve personel arasında daha iyi ve etkili ilişkilerin kurulmasına, belirli kademelerde işgörenin yönetime katılmasına olanak vermektedir. Katılımcı yönetim verimliliği olumlu yönde etkileyen bir yönetim şeklidir.

### ❖ **Yöneticilerin Kalitesi**

Yönetici, bir işin veya bir işletmenin belirlenmiş hedeflere ulaşması için belirli stratejiler kullanarak bu hedeflere yönelik faaliyetlerin yönlendirilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi görevini üstlenen kişidir.

Yöneticilerin taşıması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir(Oral,2005,284):

- Liderlik özelliğine sahip olmalı, diğer insanları işletme amaçları doğrultusunda yönlendirebilmelidir.
- Kendisine ve başkasına hürmet eden ve başkalarından saygı bekleyen,
- Kendi kişiliğine güvenen,
- Bütün davranışlarını disiplin altında tutabilen,
- Açık fikirli olmaya, başkalarının fikirlerinden yararlanmaya olanak verecek derecede zekaya sahip bulunan,
- Sorumluluk almaktan korkmayan,
- Cesaret sahibi,
- Dürüst, şerefli bir şahsiyet ve dengeye sahip bulunan,
- Teknik, beşeri ve analitik bilgi ve beceriye sahip olan,
- Başarıyı başkalarına ve gruplara, başarısızlığı ise kendi üzerine alabilen,
- Astlarına karşı her bakımdan adil davranan,
- Davranışlarında istikrar olan insandır.

### ❖ İşletmede Zaman İyi Kullanma Bilinci

Zaman, sahip olduğu birtakım özelliklerinden dolayı diğer kaynaklardan farklı olarak stratejik olarak son derece önemli bir kaynaktır. Zaman;

- Stoklanması ve biriktirilmesi mümkün olmayan,
- Üretilmeyen ve çoğaltılamayan,
- Değiştirilemeyen,
- Yenilenemeyen,
- Geri getirilemeyen,
- Uzatılamayan,
- Kullanılmasa da tüketimi süren,
- Herkes için eşit olan,
- Sadece yararlanılan ve değerlendirilebilen bir faktördür.

Yöneticilere zaman kaybettiren belli başlı tuzaklar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir([www.sosyalbil.selcuk.edu.tr](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr)):

**a-Plansızlık:** Yöneticilerin zaman kayıplarının en önemli nedenlerinden birisi plansızlıktır. Birçok yönetici zamanları olmadığı gerekçesiyle bu çok önemli faaliyeti ihmal etmektedir. Yine yöneticilerin büyük çoğunluğu, özgürlüklerini kısıtladığı düşüncesiyle planlamaya sıcak bakmamaktadırlar.

**b-Öncelikleri Belirleyememek ve Sıralayamama:** Yöneticinin sahip olduğu zaman, bilincinin ya da hayal gücünün ürettiği bütün işleri yapması için yeterli değildir. Bu nedenle yapılacak işler öncelik ve önem sırasına göre gerçekleştirilmelidir. İşleri yaparken öncelik ve önem sırasına dikkat etmemek, acil işlerle önemli işleri birbirine karıştırmak plansızlığın bir sonucudur.

**c-Yetki Vermeme:** Yetki devri, en basit ifadeyle, bir işin sorumluluğunun bir bireyden diğerine geçmesidir. Yetki devri ile yöneticilerin belirli işleri başkalarına vererek önemli işlere daha fazla zaman ayırmaları mümkün olabilmektedir. Bu gerçeğe rağmen, pek çok birey, tüm iş yükünü tek başlarına taşımaya çalışmaktadırlar.

**d-Erteleme:** Erteleme alışkanlığı en önemli zaman yönetimi tuzaklarından biridir. Bireyler isteyerek veya farkında olmadan bazı işleri tamamlamayı sürekli ertelerler. Bunun temelinde çeşitli psikolojik ve çevresel faktörler bulunmaktadır. Yöneticiler; yapılacak işin çok güç olduğunu düşündüklerinden, istenilmeyen işlerden kaçınmak için gibi nedenlerle işlerini ertelemektedirler.

**e-Açık Kapı Politikası, Ziyaretçilere ‘Hayır’ Diyememe:** Açık kapı politikası, bir yöneticinin her an görüşmeye hazır durumda bulunmasıdır. Bireyin iş alanı dışında neler olup bittiğini öğrenme isteği, bütün ziyaretçilere kapıları ardına kadar açmaktadır. İşe yaramayan görüşmelere ‘hayır’ diyemeyen ve başkalarının ricalarıyla kendi işlerinin dışındaki işleri yapan yöneticiler kendi işlerini yapmak için zaman bulamayacaklardır.

**f-Gündemsiz ve Verimsiz Toplantılar:** Toplantılar klasik zaman tüketicilerdir. Konuyla ilgisi olmayan konuşma yapanlar, amaç dışı tartışmalara girenler, hazırlıksız katılımcılar, kontrolü sağlayamayan toplantı başkanı, gerekli olduklarından değil, toplanmış olmak için düzenlenen toplantılar, bütün bunlar yöneticilerin zamanlarına el koyan olgulardır.

**g-Dağınık Büro ve Masa Düzeni:** Dağınık büro ve masa düzeni zamanın etkin kullanılmadığının bir belirtisidir. Bunun nedeni ise plansızlıktır. Karışıklık ve düzensizlik bireyin iş üzerindeki kontrolünü kaybetmesine, verimliliğinin azalmasına, dikkatinin dağılmasına, yorgunluğa, strese ve dolayısıyla zaman kaybına neden olmaktadır.

Tüm bunların yanı sıra yöneticilerin; bir görevlendirme yaparken ya da hedefe doğru atılması gereken adımları programlarken belirli bir zaman sınırı koymamaları, işe ilişkin süreyi az ya da çok tahmin etmeleri, kendilerini gereğinden fazla işe adanmaları, rutin ve gereksiz işlerle uğraşmaları, gereksiz telefonlar, mesleki eğitim çalışmalarına yeterince zaman ayırma-mamaları,

astlarına yeteri kadar güvenmemeleri ve devrettikleri işleri ayrıntılı olarak denetlemeleri, günce alışkanlıklarının olmaması belli başlı zaman tuzakları olmaktadır.

İş analizi, işletmede yapılacak her bir işin niteliği için genel durumu ve özellikleri, işin yapılacağı çevre ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik şekilde incelenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara ilişkin bilgilerin yazılı hale getirildiği bir süreçtir([www2.aku.edu.tr](http://www2.aku.edu.tr)). İş analizinin şu aşamaları vardır(Oral,2005,291):

- 1- Analizi yapılacak işin belirlenmesi,
- 2- Ne tür bilgilerin toplanacağını belirlenmesi,
- 3- Bilginin nasıl toplanacağını belirlenmesi,
- 4- Bilginin kim tarafından toplanacağını belirlenmesi,
- 5- Bilginin değerlendirilmesi,
- 6- İş tanımlarının yazılması,
- 7- İş ile ilgili çeşitli özelliklerin yazılması

Turizm endüstrisinin sahip olduğu özelliklerden dolayı işletmelerin kendilerine yönelik talebi nitelik ve nicelik bakımından tahminlemesi ve bu talebe uygun sayıda ve nitelikte işgören tedarik etmesi oldukça güç olmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde istihdamın yapısının belirlenmesinde insan kaynakları planlaması önemli bir rol oynamaktadır. Genel anlamda insan kaynakları işlevi, işletmede görev alan tüm işgörenlerin verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran eylem ve uğraşların tümüdür([www.sbe.balikesir.edu.tr](http://www.sbe.balikesir.edu.tr)).

Otel işletmelerinde yer alan insan kaynakları bölümü özet olarak şu görevleri yerine getirir(Oral,2005,299):

- Otel işletmesi için gerekli sayı ve nitelikte personel alımı, personelin yetiştirilmesi, geliştirilmesi, eğitilmesi.
- İşgören kınamalarını azaltarak, işletmeye olan bağlılıklarını sağlamak ve personel devir hızını düşürerek kayıpları azaltmak.



- İşletmeyi sürekli gözden geçirerek, işletme politika ve standartlarına bütün bölümlerin sorumluları tarafından uyulup uyulmadığını saptamak.
- Personelin yasa ve yönetmeliklere uyup uymadığından emin olmak.

Personel devir hızı, otel işletmelerinde diğer sektörlere göre biraz daha fazladır. İşten ayrılmaların çoğu genelde ilk 30 gün içinde meydana gelmektedir. Kimi personel işletmenin şartlarından hoşnut olmaması sebebiyle işten ayrılmayı seçerken, kimileri de işyeri tarafından işten çıkarılmaktadır.

Otel işletmelerinde istihdamın yapısı, istihdam edilen personelin nitelikleri ve işin nitelikleri ile verimlilik arasında sıkı ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkiler; personel ihtiyacının belirlenmesi, işin nitelikleri, personelde aranacak nitelikler, personel tedariki gibi konularda ortaya çıkmaktadır. Buna göre söz konusu süreç şu şekilde incelenebilir(Oral,2005,302):

#### ▪ **Otel İşletmelerinde Personel İhtiyacının Belirlenmesi**

Otel işletmelerinde verimliliğin artırılması için yapılacak en önemli şeylerden bir tanesi otel işletmesinde gerçek ihtiyaçlara uygun bir istihdam yapısı oluşturmaktır. Mevcut personel ihtiyacının belirlenmesinde "delphi","iş standartları", "zaman serileri", "regresyon analizi" ve "simülasyon" yöntemleri, işgören devir hızı ve personel devamsızlık hesaplamaları sayesinde mümkün olmaktadır(Ertan,1997,43). Otel işletmelerinde insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesinde yukarıdaki yöntemler kullanılmakla birlikte, beklenen turist sayısı ve bu talebi karşılamak için mevcut tesisin kapasitesi daha anlamlı kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Otel işletmelerinde toplam insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi amacıyla en yaygın kullanılan tekniklerden birisi, oda veya yatak başına düşen mevcut personel sayısı oranıdır. Bu yöntemlerden oda başına düşen personel sayısı daha iyi bir ölçüdür. Çünkü her oda farklı yatak sayısına sahip olabilmektedir.

**Tablo 2.2. : Dünyada Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı**

Ülkeler	Oda Başına Düşen Personel	Yatak Başına Düşen Personel
ABD	0.48	0.24
Hawai ve Pasifik Adaları	0.73	0.37
Kanada	0.77	0.39
Avrupa	0.85	0.43
Avustralya	0.90	0.45
Meksika	1.53	0.52
Karaibler	1.12	0.56
Güney Amerika	1.14	0.57
Orta Amerika	1.26	0.63
Orta Doğu	1.32	0.66
Asya	1.50	0.75
Afrika	1.91	0.96
Uzak Doğu	1.93	0.97

Kaynak: <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c7s11/makale/c7s11m4.pdf> (internet)

20.04.200

**Tablo 2.3. : Türkiye’de Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı**

İşletme Türleri	Oda Başına Düşen Personel	Yatak Başına Düşen Personel
Otel 5 yıldız	1.18	0.59
Otel 4 yıldız	0.76	0.38
Otel 3 yıldız	0.72	0.36
Otel 2 yıldız	0.56	0.28
Otel 1 yıldız	0.50	0.25
Özel Belgeli Otel	1.48	0.74
Tatil Köyleri	0.74	0.37
Motel 1. sınıf	0.74	0.37
Motel 2. sınıf	0.94	0.47
Pansiyon ve Oberj	0.40	0.25
<b>Toplam Ortalama</b>	<b>0.70</b>	<b>0.35</b>

Kaynak: O.Kemal Ağaöğlü, (1992), "İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması," Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayını No: 457, Ankara, s.114.

Yukarıda verilen Tablo 2.2. ile Tablo 2.3. karşılaştırmalı olarak incelendiğinde Türkiye’de oda ve yatak başına düşen personel oranlarının dünyadaki diğer bölgelerdeki oranlardan pek farklı olmadığı görülmektedir. Şüphesiz otel işletmelerinde toplam istihdam hacmi kadar, istihdamın işletmenin değişik departmanlarına dağılımı da başlangıçta iyi hesaplanması gereken bir unsurdur. Böylece dengesiz istihdam dağılımının ortaya çıkarabileceği bazı departmanlarda aşırı istihdam, bazı departmanlarda eksik istihdam gibi riskler önlenmiş olmaktadır([www.sbe.balikesir.edu.tr](http://www.sbe.balikesir.edu.tr)). Buna göre, otel işletmelerinde istihdam edilen personelin pek çoğu misafirler ile doğrudan ilişki halinde olduğundan, istihdam edilecek personelde diğer işletmelere göre daha başlangıçta kişiliğini kanıtlayacak bazı nitelikler aranmaktadır.

Her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de personel tedariki farklı kaynaklardan sağlanabilmektedir. Bunlardan başlıcaları şunlardır (Oral,2005,307):

**a-Reklamlar ve İlanlar:** En yaygın olarak kullanılan yollardan birisidir. Verilen reklamın ayrıntısı işletmenin büyüklüğüne göre değişebilmektedir.

**b-İş ve İşçi Bulma Kurumları:** Turizm işletmelerinde özellikle teknik eleman tedarikinde kullanılan bir yoldur.

**c-İşletmedeki Mevcut Personelin Önerileri:** Otel işletmeleri işletmede çalışmakta olan başarılı personelin önerileri ile personel tedarik etmektedirler.

**d-Turizm ve Otelcilik Okulları:** Personel tedarikinde, ilgili okullar da iyi birer kaynak oluşturmaktadırlar. Tabii bunun için söz konusu olabilecek okul veya okullarla iyi bir iletişim kurulması, gereğinde onlara uygulama, seminer, staj gibi konularda yardımcı olunması gerekmektedir(Ağaoğlu,1992).

**e-Diğer Otel İşletmelerinden Transfer:** Genellikle yönetim pozisyonları için çok uygulanan bir yöntemdir.

**f-Rastlantı:** İş arayan personelin doğrudan başvurusu ile personel ihtiyacı karşılanabilmektedir.

Personel adaylarının yukarıda açıklanan yollarla tedarik edilmesinden sonra, bunları daha yakından incelemek, bir diğer ifadeyle elemek gerekir. Bu

safhada, adayların başvuru sırasında verdiği bilgilerin doğruluğunun kanıtlanması çok önemlidir.

Personel seçimi, başvuru formları ve özgeçmişlerin incelenmesi ile başladıktan sonra ilk görüşme ile devam etmektedir. Bu aşamaları geçen adaylar daha sonra yoğun görüşme aşamasına alınmaktadırlar. Bu son aşamadır ve bu aşamada, özellikle bireysel özellikler ve grup içi etkileşim üzerinde durulmaktadır. Bu değerlendirmeler yapıldıktan sonra adayın önerilip önerilmeyeceğine karar verilmektedir. Personel seçim sürecinin aşamaları şu şekilde sıralanabilir(Oral,2005,311):

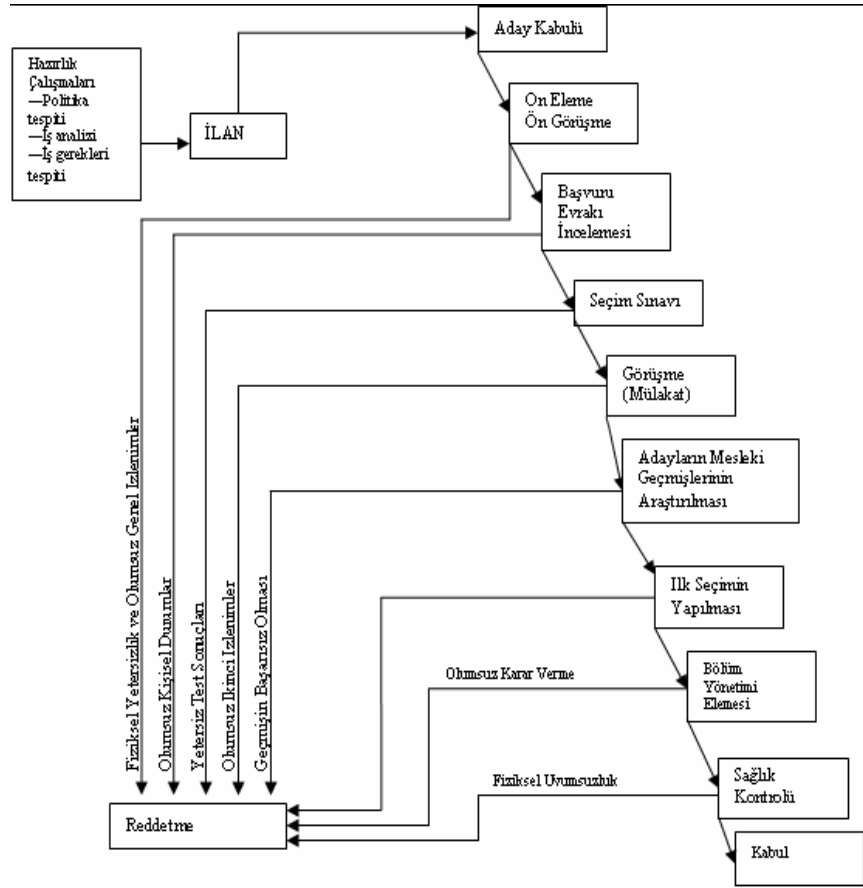
- İlk görüşmede, adayların kişilerle ilişki kurma becerileri hakkında gözlem yapma ve adayın iş, eğitim, özgeçmiş ve sınav sonuçlarının değerlendirilmesi yolu ile kişinin işe ilgisi belirlenmeye çalışılır.

- Adayın verdiği bilgilerin doğruluğunun sağlanması için ilgili referanslar kontrol edilir.

- İkinci bir görüşme, kişinin potansiyel başarısını belirlemek için adayın özelliklerinin iş ile ilişkisi üzerinde yoğunlaşır.

- Üçüncü görüşme meslekte başarı şansı en yüksek adayı belirler ve aday için en iyi eğitim ve yönetim stratejisini tanımlar.

- Performans izleme, seçim kararının nasıl çalıştığını belirlemek veya seçim sürecinde değişiklik yapılmasının gerekli olup olmadığını belirlemek için kişinin çalışma performansının kontrol edilmesini içerir.



Şekil 2.3. Şematik Olarak Personel Seçim Süreci

**Kaynak:** [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/articles/2005/14/IKAYA-SGOZEN.PDF](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2005/14/IKAYA-SGOZEN.PDF)  
(internet) 20.04.2008

Personel seçim sürecinde kullanılan araçlar şunlardır(Oral,2005,311-312):

**a- Başvuru Formları ve Özgeçmişler:** Başvuru formları temel olarak adayın özgeçmişi ve nitelikleri hakkında özet bilgiler içermelidir. İyi hazırlanmış ve aday tarafından eksiksiz olarak doldurulmuş bir başvuru formu, görüşmeyi yapan uzmanın adayı kolaylıkla değerlendirmesine olanak vermektedir. Adaylardan istenen bir diğer belge de özgeçmiştir. Özgeçmişte yer alan bilgiler genelde başvuru formunda talep edilen bilgilerle aynıdır.

**b- Mülakat:** Mülakat, personel seçiminde adayların belirli özelliklerinin saptanması için yapılan görüşmedir. Mülakat, bazen sorun çözmede kullanılan

sistemli bir görüşme, bazen de karşılıklı fikir geliştirmeye dönük olarak yapılan bilgi veya görüş alış verişidir(www.hho.edu.tr). Mülakat çeşitleri temel olarak üç grupta toplanmaktadır(Erdoğan,1991,264):

**c- Serbest (Plansız) Mülakat:** Adayları analiz ederken aranan özellikler, seçim çalışmasının amacını oluşturur. Adaya sorulacak sorular önceden belirlenmez. Görüşme biçimi ve sorular özel bir yapıya bağlı değildir; değerlendirme aşaması, dostane bir yapı içerisinde o andaki havaya göre yürütülür.

**d- Planlı Mülakat:** Sorulacak sorular, bir uzman grubu tarafından önceden hazırlanır ve her adaya aynen sorulur. Alınan cevaplar, bir mülakat formuna kaydedilir. Daha sonra, verilen cevaplar ayrı ayrı incelenerek değerlendirme yapılır.

**e- Karma Mülakat Yöntemi:** Planlı ve plansız mülakat birlikte uygulanır. Önceden hazırlanan sorular sorulur ve gerekli görülürse, ilave sorularla plansız mülakat uygulanır. Bu yöntemde adaylar hakkında daha geniş bilgi elde edilir.

**f- Sorun Çözmeye Dönük Mülakat Yöntemi:** Adaylara sorun çözdürme esasına dayanır. Adaylara alanlarına ilişkin bir sorun verilir ve bu konudaki görüşleri alınır. Çoğu zaman bu sorunlar "Siz olsanız ne yaparsınız?" şeklinde varsayımlıdır. Adayların verdikleri cevaplar ile çözüm yaklaşımları birlikte değerlendirilir.

**g- Bireysel veya Grup Mülakat Yöntemi:** Birden fazla görüşmeci ve birden fazla aday bulunması söz konusudur. Dostça ve rahat bir ortam yaratılır. Sorun çözmeye yönelik mülakatla birlikte uygulanabilir. Adayların; liderlik özelliği, fikir savunma ve fikir geliştirme yönleri, sorun çözme yaklaşımları (bireysel veya grup), benzer özellikleri analiz edilebilir.

**h- Baskıya Dayalı Mülakat Yöntemi:** Kısa zamanda çok soru sorulması ve ani cevap alınması metoduyla uygulanmaktadır. Bu yöntemde zorlamaya karşı tepki ölçülür.

**ı- Yoğunlaştırılmış Mülakat:** Adayın yapısal özellikleri derinlemesine analiz edilmektedir. Şu gibi sorular göz önünde bulundurulmakta ve bu sorulara cevap aranmaktadır:

- Neden yaptığı işi yapıyor?

- Neden sahip olduğu eğitimi aldı?
- Neden bu işe başvurdu?
- Neden bu hobilere sahip?

**i- Psikolojik Testler(Oral,2005):** Psikolojik testlerin yapılması kişinin davranışlarının ölçümü için yapılan girişimdir. Bu testin kişinin geçmiş davranışlarının göstericisi ve gelecekteki davranışlarının tahminleyicisi olduğu varsayılır. Bu testler genel olarak; zeka, yetenek ve kişilikle ilgili testlerdir. Yetenek testleri kişinin görev için yeterli yeteneğe sahip olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Kişilik testleri ise kişilik değişkenlerinin değerlendirilmesinde kullanılır.

**j- Tıbbi Testler:** Bu testler işin gerektirdiği nitelikleri ve psikolojik gereklilikleri adayların taşıyıp taşımadığını anlamaya yönelik testlerdir. Bu testlerle adayın çalışma süresi boyunca çalışma ortamının yaratacağı birtakım zorluklara karşı fiziksel ve psikolojik dayanıklılığının ne olacağı belirlenmeye çalışılmaktadır.

**k- Deneme Süresi:** Tüm bu aşamaları başarıyla geçen adaylar için belirli bir süre deneme süresi söz konusu olmaktadır. Deneme süresi işletme tarafından belirlenmektedir ve bu aşamada iki amaç vardır; birincisi adayın göstereceği fiili performansın belirlenmesi, ikincisi adayın bu süre içerisinde aynı zamanda eğitilerek işe hazırlanması.

#### **2.4.11. Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Verimlilik**

Bilim ve teknolojideki baş döndürücü gelişmeler ve bunların örgütlere olumlu yönde yansımaları, örgütler arasında yaşanan mal ve hizmet rekabetini ortaya çıkarmıştır. Söz konusu rekabet de örgütler için olumlu sonuçlar doğurmuş, müşteri memnuniyetinin ve kalitenin esas alınmasıyla yönetim anlayışında değişiklikler olmuştur. Bu değişiklikler arasında en önemlilerden biri de hiç kuskusuz Toplam Kalite Yönetimi'dir. TKY, günümüzün gelişmiş ülkelerinin kurumlarında yaygın olarak uygulanmaktadır([www1.dogus.edu.tr](http://www1.dogus.edu.tr)).

TKY, müşterilerin memnuniyet duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, pazarlaması ve satış sonrası hizmetlerin

maliyetlerinin düşürülerek gerçekleştirilmesidir. Bu hedeflere ulaşabilmek için, bir kuruluşun bütün birimleri (üst yönetim, merkez bürosu, fabrikalar, üretim, tasarım, teknik, araştırma, planlama, pazar araştırması, idare, muhasebe, malzeme, ambar, satış, personel, endüstri ilişkileri ve genel işler) birlikte çalışmalıdır(Göral ve Uygur,2005,154).

TKY kavramıyla kaliteli mamul üretimine ilişkin yetki ve sorumluluk sadece üretim kademesine değil, aynı zamanda pazarlama, mamul dizaynı ve satış sonrası hizmetlere dağılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi çeşitli bölümlerdeki yöneticilerin daha etkin ve doğru kararlar alabilmesine yardımcı olan bir araç durumundadır. Toplam Kalite Yönetiminin kendisinden beklenen bu faydayı sağlayabilmesi için aşağıdaki şartları yerine getirmesi gereklidir(Altınel,2006,8):

- Tüketici ihtiyaç ve istekleri tespit edilmelidir.
- Kalite kontrolü, kaliteyi öğretici olmalı ve sürekli yapılan hataların tekrarlanması önlenmelidir.
- Herhangi bir aşamada yapılan kontrol işlemi bir sonraki aşamaya geçebilmek için yarı işlenmiş mamule garanti vermelidir.
- İşlem kontrolü için tespit edilen düzey ile elde edilen düzey karşılaştırılmalıdır.
- Uygun işlemler için optimum kalite düzeyi belirlenmelidir.
- İşlemler hatalı mamul üretimini ortadan kaldıracak kadar basit olmalıdır.
- Mevcut kontrol metotları değerlendirilerek daha etkili politikalar tespit edilmelidir.

İşletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuşlardır. Müşterilerin ihtiyaçlarını fayda yaratmak suretiyle karşılarlar. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama yanında kendi amaçlarını da gerçekleştirirler. Kar elde etmek ve gelişerek varlıklarını sürdürmek en önemli amaçlarından. Bu iki önemli amacın gerçekleştirilmesi TKY'nin amaçları ile çakışmaktadır. Toplam kalite yönetiminin amaçları şunlardır(Şimşek,1998,108):



1. İşletmede üst yönetimden saat ücretli personele kadar bütün çalışanların işbirliği içerisinde çalışmalarını sağlamak.
2. Sürekli iyileştirme ve geliştirme alışkanlığını yerleştirmek.
3. Daima en üst kalite düzeyine ulaşmaya çalışmak.
4. Sıfır hatayı esas almak bunun sonucu olarak israfı önlemek.
5. Çalışanların moral ve verimliliğini artırmak.
6. Ürün işlem zamanlarını kısaltmak ve teslimat hızını yükseltmek.
7. Maliyetleri düşürerek kaliteli mamulü ucuza satmak ve yüksek rekabet gücü elde etmek.
8. Müşterileri %100 tatmin ederek onların güvenini kazanmak.
9. Şirketin belirlenen hedeflerine ulaşmasını sağlamak.

Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri şunlardır (Ibraev,2007,65):

- a• Müşteri Odaklılık,
- b• Üst Yönetimin Liderliği,
- c• Sürekli Gelişme,
- d• Tam Katılım.

#### **a. Müşteri Odaklılık**

Müşteri odaklılık, Toplam Kalitenin en önemli unsurlarından biridir ve müşteri beklentileri ile ihtiyaçlarının anlaşılması ve bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ya da hizmetin sunulması için gerekli çalışmaların yapılması anlamına gelir(Sarıkaya,2007,25).

#### **b. Üst Yönetimin Liderliği**

Bir işletmede başlayacak herhangi bir değişim, ancak yönetimin liderliğinde ve sorumluluğunda olabilir. Bu nedenle tüm yöneticiler önemli görevler düşmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin uygulamaya konması firmanın üst yönetimine düşen stratejik bir karardır(Ibraev,2007,68).

Toplam Kalite Yönetiminde üst yönetim, yalnızca yeni teknikleri benimsemekle kalmayıp yeni yönetsel yaklaşımları da benimsemeli; emirler

veren bir patron gibi davranmak yerine yönlendiren, öğreten, destekleyen bir lider ve akıl hocası gibi davranmalıdırlar(Topçu,2006,28).

### **c. Sürekli Gelişme**

TKY'nin temel felsefesi olan sürekli iyileşme ve geliştirme (kayzen) yaklaşımı, bu anlayışın özünü oluşturur. Klasik yönetimde, tanımlanan bir standarda ulaşmak hatta onun üstünde bir çıktıya ulaşmak esasken, TKY anlayışında standart hangi seviyede olursa olsun o standardın iyileştirilmesini ve geliştirilmesini esas alır. Bu özelliğiyle TKY; geleneksel süreç ve yapıları bir yana bırakarak, bunların yerine yaratıcılığa ve değişime açık olan yeni süreçlerin yerleştirilmesini ifade eder. "Kayzen" kavramı, ister iş hayatı olsun ister sosyal hayat olsun hepsinin sürekli gelişmeye açık olduğuna inanır. İşi geliştirmek için her zaman mümkün olamayacak rastlantılar yerine, düzenli küçük basamaklar ile ilerlemeyi öngörür(Altinel,2006,32).

### **d. Tam Katılım**

Çalışanlar üzerine yapılan araştırmalar, iş görenlere daha çok sorumluluk ve söz hakkı verildiğinde verimlilikte, ise devamda ve ürün kalitesinde önemli ölçüde iyileşmelerin olduğu gözlenmiştir. Bu bakımdan çalışanlara azami düzeyde sorumluluk ve yetkinin verildiği katılımlı yönetim anlayışı, çağdaş yönetim düşüncesinin önemli aşamalarından birisi olarak karsımıza çıkmaktadır. Bir organizasyonda katılım; "kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yüreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleri" şeklinde tanımlanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi de katılımlı bir yönetim sistemidir ve tüm çalışanların azami düzeyde katılımını öngörür (Altinel,2006,31).

Konuya Toplam Kalite Yönetimi açısından bakacak olursak verimlilik, bir düşünce biçimi, bir hayat tarzı ve bir tutum olarak düşünülmelidir. Buna uygun bir ortamı yaratan işletmeler sonuçta insan faktörünün ise devamını, yaratıcılığını ve motivasyonunu arttıracak, istenmeyen sonuçlar (is kazası vb.) en aza inecek ve insanın daha verimli çalışması sağlanacaktır. Sonuçta

uluslararası rekabette söz sahibi olma şansımız artacak, maliyetlerin düşürülmesiyle kâr maksimizasyonu sağlanarak üretimin kısa sürede ve kaliteli olması gerçekleşecektir.

Turizm sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin hedefi ise, organizasyondaki tüm faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi, tüm çalışanların aktif katılımıyla, iç ve dış müşterinin beklentilerini yerine getirerek hedeflere ulaşılmasıdır.

### **2.5. Çokuluslu Otel İşletmelerinin Verimlilik Açısından Önemi**

Küreselleşme, ekonomik, hukuki, siyasi ve kültürel alanda olduğu gibi, turizm alanında da olmaktadır. İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda küreselleşmenin giderek hız kazanması sonucunda, ülkeler arasındaki coğrafik sınırların kalkması, farklı kültürlere sahip milletlerin birbirlerini tanıması, kaynaşması, dünyanın herhangi bir yerinde geçerli olan ortak dilleri kullanmaları ve kültür alışverişinde bulunmaları uluslar arası turizmin de gelişmesine neden olmaktadır. Özellikle kişi başına düşen gelirin ve boş zamanın artması, uluslar arası barışın hız kazanması da uluslar arası turizme bir ivme kazandırmıştır. Bu gelişmede uluslar arası turizm endüstrisinin dünyanın en geniş pazarlarından biri olmasının da büyük bir etkisi olduğu yadsınamaz ve otel işletmelerinin bu pazardan artan oranda pay alabilmeleri sadece yerel ölçekte faaliyette bulunmakla olanaklı görünmemektedir(Baladacchino,1997). Birçok uluslar arası otel işletmesi de daha geniş bir coğrafi alanda faaliyet göstermenin kendileri için tek bir yerel pazardan daha fazla gelişme olanağı sunacağına farkına vararak küresel rekabet üstünlüğünü kazanmak ve bunu sürdürmek için çaba sarf etmektedir(Brotherton ve Adler,1999).Bu çabaların bir sonucu olarak günümüzde çok sayıda uluslar arası otel işletmesi uluslar arası pazarlara egemen olmaya başlamış ve tur operatörleri, seyahat acenteleri ya da turist gönderen ve çeken ülkelerdeki diğer turizm işletmeleri ile bütünleşmiş olan çok uluslu otel işletmeleri özellikle yeni yeni kalkınmakta olan ülkelerde uluslar arası turizmin gelişiminde ve sürekliliğinde önemli bir rol oynar hale gelmiştir(Kuşluvan ve Karamustafa,2001).

Çok uluslu otel zincirlerinin temel özelliği tüm bağlı birimlerinde tutarlılığı olan kaliteli ürün ve hizmet sunabilmeleridir. Kalite standardı ve güvencesi konaklama hizmetlerinin önceden denenemez olması nedeniyle tüketiciler açısından önemlidir(Özdemir ve Çizel,2006). Zincire bağlı olan tesisler dünya genelinde birbirlerine merkezi rezervasyon ağları ile bağlanmışlardır. Bunun yanı sıra zincirler, uluslar arası büyüklükleri ve hizmet standartları ile marka imajı geliştirmişlerdir. Konaklama sektöründe taşınamaz ve stoklanamaz nitelikte olan ürünün zamanında satılabilmesi karlılık için önemlidir(Met,2005).

Çok sayıda rakip ürünün yer aldığı bir pazarda mal veya hizmeti satabilmek, müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilme kapasitesine sahip olmayı gerektirmektedir. Kaliteli, müşteri beklentilerine uygun mal veya hizmetin yaygınlaştığı bir pazarda müşterilerin beğenisini kazanacak yeni ve farklı özelliklere sahip ürünleri en hızlı biçimde sunan işletmeler rekabet avantajı sağlayacaklardır. Tüketici talebinde meydana gelen bir farklılaşmayı veya yeni mal ve hizmetlere yönelme eğilimini rakiplerden önce fark etmek bir zorunluluk olmaktadır. Otel işletmelerinde özellikle son zamanlarda görülen kaliteli hizmet, müşteri odaklı yaklaşımların hepsinin temeli otel müşterilerinin beklentilerini karşılamak suretiyle müşteri tatminini artırmaya dayanmaktadır. Müşteri tatminini sağlayan otellerin diğer otellere göre rekabet üstünlüğü sağlayacakları aşikârdır(Aksu,2000). Zincir otel işletmeleri sahip oldukları yüksek kalite standartları ile büyük rekabet avantajları sağlamaktadır. Ayrıca zincir işletmeler firmalar arası finans ve nakit fonu akışıyla turizmin yarattığı dönemsel nakit dalgalanmalarından kaçınabilmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN 4 VE 5 YILDIZLI ÇOK ULUSLU ZİNCİR OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1.Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, “ İstanbul’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı çok uluslu zincir işletmelerde verimlilik analizi”dir.

#### 3.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, çok uluslu zincir otel işletmelerinde verimliliği etkileyen faktörleri tespit etmektir. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır,

- İşletmede verimliliği en üst düzeyde etkileyen faktör hangisidir?
- İşletmeler verimlilik ölçümü yapıyor mu?
- İşletmelerin fiyat belirlemede uyguladıkları teknikler nelerdir?
- Verimliliği etkileyen faktörler üzerinde işletme personelinin kanaatleri nelerdir?

Bu doğrultuda belirlenmiş olan araştırmanın hipotezleri şunlardır:

- İşletmenin çok uluslu yapıda ve zincir işletme oluşu verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.
- İşletmenin sahip olduğu imaj verimliliğin arttırılmasında olumlu bir etkiye sahiptir.
- İşletmenin çok uluslu yapıda oluşu personel tedarik sürecinde diğer işletmelere göre avantaj sağlamaktadır.
- İşletmenin uyguladığı pazarlama ve satış politikaları verimliliği arttırıcı unsurlardır.
- Personel motivasyonu personelin verimli çalışmasına bağlı olarak verimliliği arttırıcı bir faktördür.

### **3.3.Araştırmanın Önemi**

Verimlilik kavramı günümüzde her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de önem kazanmaya başlamıştır. İşletmeler verimliliklerini yükseltmek için farklı yöntemler denemektedir. Bunun için de verimliliği olumlu ve olumsuz yönde etkileyen etkenlerin tespiti ve verimlilik ölçümü gerekmektedir. Uluslar arası alanda faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinin verimlilik uygulamaları bu araştırma ile belirlenmeye çalışılmıştır. Uluslar arası pazarda faaliyet göstermenin veya zincir işletme olmanın verimlilik üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır.

### **3.4.Araştırmanın Yöntemi**

İstanbul'da faaliyet gösteren 24 tane 4 ve 5 yıldızlı çok uluslu zincir otellerde verimlilik analizine yönelik yapılan araştırma çalışmasında veri toplanması için anket yöntemi uygulanmıştır. Anket soruları faks, e- mail ve bizzat gidip bırakmak yoluyla iletilmiş ve işletme personelinin doldurmaları sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların sosyo-demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmış, ayrıca işletmedeki pozisyonlarına yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde katılımcılara, işletme ile ilgili olarak, kaç yıldır faaliyette olduğu, doluluk oranları, ne tür müşterilere hitap ettiği gibi sorular sorulmuştur. Anketin üçüncü bölümünde işletmenin verimlilik politikası hakkında sorular sorulmuştur. Dördüncü bölümde 5'li Likert Ölçeği uygulanmıştır. Katılımcılardan, işletmenin faaliyetleri ve verimlilik politikaları ile ilgili olarak verilen önermelere ' 1: Kesinlikle Katılıyorum ile 5: Kesinlikle Katılmıyorum' arasında bir derece belirlenmesi istenmiştir.

#### **3.4.1.Evren, Örneklem ve Veri Toplama Süreci**

Araştırma evreni, İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı çok uluslu zincir oteller olarak belirlenmiş, bu otellerden 24 tanesi örneklem grubu olarak seçilerek araştırma gerçekleştirilmiştir.

### 3.4.2.Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 15.0 (Statistical Package for Social Sciences) kullanılmıştır. Anket sorularının analizinde tamamlayıcı istatistik yöntemlerinden frekans dağılımı analizleri kullanılmış, sonuçlar tablolar ile ifade edilmiştir.

### 3.4.3.Bulgular ve Yorumlar

**Tablo 3.1. Katılımcıların Sosyo-demografik Özellikleri**

	Demografik Özellikler	Sıklık	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	Bay	9	25
	Bayan	27	75
	<b>TOPLAM</b>	<b>36</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>	20-30 arası	13	36,1
	31-40 arası	20	55,6
	41-60	3	8,3
	<b>TOPLAM</b>	<b>36</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim</b>	Lise	4	11,1
	Önlisans	13	36,1
	Lisans	17	47,2
	Lisansüstü	2	5,6
	<b>TOPLAM</b>	<b>36</b>	<b>100</b>
<b>Departman</b>	Muhasebe	3	8,3
	Kat Hizmetleri	6	16,7
	Önbüro	14	38,9
	Yiyecek-içecek	7	19,4
	Bilgi-işlem	4	11,1
	İnsan Kaynakları	2	5,6
	<b>TOPLAM</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

İşletmedeki Hizmet Süreleri	6 aydan az	5	13,9
	6 ay-1 yıl arası	10	27,8
	1 yıl-5 yıl arası	17	47,2
	5 yıl-10 yıl arası	4	11,1
	<b>TOPLAM</b>	<b>36</b>	<b>100</b>
Buldukları Pozisyondaki Hizmet Süreleri	3 yıldan az	7	19,4
	3-5 yıl arası	13	36,1
	5-7 yıl arası	12	33,3
	7-9 yıl arası	1	2,8
	9 yıldan fazla	3	8,3
	<b>TOPLAM</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Katılımcılar cinsiyet değişkeni baz alınarak incelendiğinde %25'inin kadın, % 75'inin erkek olduğu gözlenmektedir.

Araştırmaya katılan cevaplayıcılar yaş değişkeni temel alınarak incelendiğinde % 36,1'inin 20–30 yaş arası, % 55,6'sının 31–40 yaş arası ve % 8,3'ünün 3, % 8,3'ünün ise 41–60 yaş arası olduğu görülmektedir.

Katılımcılar, eğitim düzeyleri temel alınarak incelendiğinde % 11,1'inin lise, % 36,1'inin önlisans, %47,2'sinin lisans ve %5,6'sının ise lisansüstü düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir.

Ankete katılan otel çalışanlarının hangi departmanda çalıştıklarına ilişkin yapılan analiz incelendiğinde %8,3'ünün muhasebe departmanında, % 16,7'sinin kat hizmetlerinde, % 38,9'unun ön büro departmanında, %19,4'ünün yiyecek-içecek departmanında, %11,1'inin bilgi- işlem ve % 5,6'sının insan kaynakları departmanında çalıştığı görülmektedir.

Ankete katılan otel personelinin işletmedeki hizmet sürelerine ilişkin yapılan analizler sonucunda katılımcıların %13,9'u 6 aydan az bir süredir,



%27,8'i 6 ay–1 yıl arası, %47,2'si 1-5 yıl arası, %11,1'i ise 5-10 yıl arasında bir süredir işletmede çalıştığı belirlenmiştir. Bu bilgiler ışığında katılımcıların en çok çalışma süresinin 1-5 yıl arası olduğu görülmektedir.

Katılımcıların buldukları pozisyondaki hizmet sürelerine göre yapılan analize bakılacak olursa, katılımcıların %19,4'ü 3 yıldan az süredir, %36,1'i 3-5 yıl arası, %33,3'ü 5-7 yıl arası, %2,8'i 7-9 yıl arası ve % 8,3'ü ise 9 yıldan fazla bir süredir bulunduğu pozisyonda çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 3.2. İşletmenin Kaç Yıldır Faaliyette olduğuna İlişkin Dağılım**

<b>Faaliyet Süresi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>3 yıldan az</b>	7	19,4
<b>4–5 yıl arası</b>	18	50,0
<b>6–7 yıl arası</b>	6	16,7
<b>8–9 yıl arası</b>	2	5,6
<b>10 yıldan fazla</b>	3	8,3
<b>Toplam</b>	36	100,0

Ankete katılan işletmelerin kaç yıldır faaliyette olduğuna ilişkin yapılan analize bakılacak olursa, ankete katılan işletmelerin %19,4'ü 3 yıldan az süredir, % 50,0'si 4-5 yıl arası, % 16,7'si 6-7 yıl arası, %5,6'sı 8-9 yıl arası ve %8,3'ü 10 yıldan fazla süredir faaliyette olduğu görülmektedir. Bu verilerden anlaşıldığı üzere ankete katılan işletmelerin çoğu yeni ve genç işletmedir.

**Tablo 3.3. İşletmenin Ortalama Genel Doluluk Oranına İlişkin Dağılım**

Doluluk Oranı	Sıklık	Yüzde
% 61–70	3	8,3
% 71–80	16	44,4
%81–90	10	27,8
%91–100	7	19,4
<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan otellerin doluluk oranlarına ilişkin yapılan analize bakılacak olursa, katılımcı işletmelerin %8,3'ünün %61-70, %44,4'ünün %71-80, %27,8'inin 581-90 ve %19,4'ünün %91-100 doluluk oranıyla çalıştığı görülmektedir. Elde edilen verilere göre ankete katılan otellerin yüksek doluluk oranlarına sahip oldukları söylenebilir.

**Tablo 3.4. İşletmenin Oda Satışlarını Nasıl Gerçekleştirdiğine İlişkin Dağılım**

Oda Satışları	Sıklık	Yüzde
<b>Münferit Müşterilere Doğrudan Satış</b>	5	13,9
<b>İnternet Aracılığıyla Satış</b>	7	19,4
<b>Hem Münferit Hem Seyahat Acentesi</b>	24	66,7
<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan otellerin oda satışlarını nasıl gerçekleştirdiğine ilişkin veriler **Tablo 3.4'de** yer almaktadır. Bu bilgilere göre otellerin %13,9'u münferit müşterilere doğrudan satış ile %19,4'ü internet aracılığı ile ve %66,7'si ise hem münferit hem de seyahat acentesi ile oda satışlarını gerçekleştirmektedir.

**Tablo 3.5. İşletmenin Daha Çok Hangi Tür Müşteriye Hitap Ettiğine İlişkin Dağılım**

Müşteri	Sıklık	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Dinlenme ve Tatil için Seyahat Edenler	1	2,8	2,8
Tarih ve Kültür için Seyahat Edenler	9	25,0	27,8
İş için Seyahat Edenler	26	72,2	100,0
<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan otellerin daha çok hangi tür müşteriye hitap ettiği ile ilgili yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler Tablo 3.9.'da yer almaktadır. Bu verilere göre otellerin %2,8'i dinlenme ve tatil için seyahat eden müşterilere, % 25,0'i tarih ve kültür için seyahat eden müşterilere ve %72,2'si ise iş için seyahat eden müşterilere hitap etmektedir.

**Tablo 3.6. İşletmede Hangi Faktörün Verimliliği En Üst Düzeyde Etkilediğine İlişkin Dağılım**

Faktör	Sıklık	Yüzde
Otelin Türü ve Yeri	9	25,0
İşgücü	5	13,9
Teknik Yapı	3	8,3
Kalite	11	30,6
Ürün ve Hizmet Karması	8	22,2
<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

Araştırmada, hangi faktörün verimliliği en üst düzeyde etkilediğine ilişkin yapılan analize bakılacak olursa araştırmaya katılanların %25,0'i "Otelin Türü ve Yeri" faktörünün, %13,9'u "İşgücü" faktörünün, %8,3'ü "Teknik Yapı" faktörünün, %30,6'sı "Kalite" faktörünün ve %22,2'si " Ürün ve Hizmet Karması" faktörünün verimliliği en üst düzeyde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu verilere göre katılımcıların kalite, otelin türü ve yeri ve ürün ve hizmet karması faktörlerinin verimliliği daha üst düzeyde etkilediğini düşündüğü söylenebilir.

**Tablo 3.7. İşletmede Verimlilik Ölçümü Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Dağılım**

Verimlilik Ölçümü Yapılıyor mu?	Sıklık	Yüzde
Evet	27	75,0
Hayır	9	25,0
<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

İşletmede verimlilik ölçümünün yapılıp yapılmadığına ilişkin yapılan analiz sonucunda katılımcıların %75'i verimlilik ölçümü yapıldığını, %25'i ise verimlilik ölçümü yapılmadığını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.8. İşletmede Fiyat Belirlemede Kullanılan Bir Teknik Olup Olmadığına İlişkin Dağılım**

Fiyat Belirlemede Kullanılan Bir Teknik Var mı?	Sıklık	Yüzde
Evet	28	77,8
Hayır	8	22,2
<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

**Tablo 3.9. İşletmede Kullanılan Fiyat Belirleme Tekniğine İlişkin Dağılım**

<b>Fiyat Belirleme Tekniği</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Gelir ve Giderlerin Tahminlenmesi</b>	8	22,2
<b>Makul Fiyat Belirlenmesi</b>	10	27,8
<b>Rakip İşletmeler Dikkate Alınıyor</b>	10	27,8
<b>Toplam</b>	28	77,8
<b>Fiyat belirleme tekniği kullanmayanlar</b>	8	22,2
<b>Toplam</b>	36	100,0

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının işletmede fiyat belirlemede kullanılan bir teknik olup olmadığı ile ilgili yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler **Tablo 3.8.**'de yer almaktadır. Bu verilere göre katılımcıların % 77,8'i fiyat belirlemede kullanılan bir teknik olduğunu, %22,2'si ise fiyat belirlemede kullanılan bir teknik olmadığını belirtmişlerdir. Fiyat belirlemede kullanılan bir teknik olduğunu belirten %77,8'lik oranın %22,2'si fiyat belirlemede gelir ve giderlerin tahminlenmesi yöntemini kullandığını, %27,8'i makul fiyat belirlenmesi yönteminin kullandığını ve yine %27,8'i de rakip işletmelerin dikkate alındığını belirtmiştir. Bu verilerle ilgili bilgiler de **Tablo 3.9**'da verilmiştir.

**Tablo 3.10. İşletmede Kullanılan Pazarlama Faaliyetlerinde Uygulanan Yöntemlere İlişkin Dağılım**

<b>Pazarlama Tekniği</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Tanıtma</b>	5	13,9
<b>Reklam</b>	11	30,6
<b>Enformasyon</b>	3	8,3
<b>Satış Geliştirme</b>	9	25,0
<b>Halkla İlişkiler</b>	8	22,2
<b>Toplam</b>	36	100,0

İşletmede pazarlama faaliyetlerinde uygulanan yöntemlere yönelik olarak yapılan analizlere göre katılımcıların %13,9'u tanıtma, %30,6'sı reklam, %8,3'ü enformasyon, %25'i satış geliştirme ve %22,2'si halkla ilişkiler yöntemlerini uyguladıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.11. İşletmede Satış Verimliliğini Arttırmak İçin Uygulanan Yöntem Olup Olmadığına İlişkin Dağılım**

<b>Satış Verimliliğini Arttırmak için Uygulanan Yöntem Var mı?</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Evet</b>	26	72,2
<b>Hayır</b>	10	27,8
<b>Toplam</b>	36	100,0

**Tablo 3.12. İşletmede Satış Verimliliğini Arttırmak İçin Uygulanan Yöntemlere İlişkin Dağılım**

Satış Yöntemi	Sıklık	Yüzde
Criss-cross	5	13,9
Up-selling	15	41,7
Cross-selling	6	16,7
<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>72,2</b>
Satış Yöntemi Uygulamayanlar	10	27,8
<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının işletmede satış verimliliğini arttırmak için kullanılan bir teknik olup olmadığı ile ilgili yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler **Tablo 3.11.**'de yer almaktadır. Bu verilere göre katılımcıların % 72,2'si satış verimliliğini arttırmak için kullanılan bir teknik olduğunu, %27,8'i ise satış verimliliğini arttırmak için kullanılan bir teknik olmadığını belirtmişlerdir. Satış verimliliğini arttırmak için kullanılan bir teknik olduğunu belirten %72,2'lik oranın %13,9'u satış verimliliğini arttırmada Criss-Cross(Bir departmanın satışının başka bir departmanda yapılması) yönteminin kullanıldığını, %41,7'si Up-selling (Personelin kendi departmanında en iyi fiyatla çok satış yapması)yönteminin kullanıldığını ve %16,7'si de Cross-selling (Personelin kendi departmanında başka departmanların ürünlerinin satışının yapılması) rakip işletmelerin dikkate alındığını belirtmiştir. Bu verilerle ilgili bilgiler de **Tablo 3.12'de** verilmiştir.

**Tablo 3.13. İşletmede Toplam Kalite Yönetimi Uygulanıp Uygulanmadığına İlişkin Dağılım**

Toplam Kalite Yönetimi Uygulanıyor mu?	Sıklık	Yüzde
Evet	24	66,7
Hayır	12	33,3
<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

**Tablo 3.14. İşletmede Uygulanan Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Dağılım**

Toplam Kalite Yönetimi	Sıklık	Yüzde
ISO 9001-2000	24	63,9
Haccp	2	5,6
<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>69,4</b>
TKY Uygulamayanlar	10	30,6
<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının işletmede toplam kalite yönetiminin uygulanıp uygulanmadığı ile ilgili verdiği cevaplar sonucunda yapılan analizlere göre elde edilen veriler **Tablo 3.13.**'de yer almaktadır. Bu verilere göre katılımcıların % 66,7'si Toplam Kalite Yönetimi uygulandığını, %33,3'ü ise Toplam Kalite Yönetimi uygulanmadığını belirtmişlerdir. Toplam Kalite Yönetimi uygulandığını belirten %66,7'lik oranın %63,9'u ISO 9001-2000 yönteminin kullanıldığını, %5,6'sı Haccp yönteminin kullanıldığını belirtmiştir. Bu verilerle ilgili bilgiler de **Tablo 3.14**'de verilmiştir.



**Tablo 3.15. İşletmede Misafirlerin Dilek ve Şikayetleriyle İlgili Uygulamanın Olup Olmadığına İlişkin Dağılım**

<b>Dilek ve Şikayetlerle İlgili Uygulama Var mı?</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Evet</b>	36	100,0
<b>Hayır</b>	-	-
<b>Toplam</b>	36	100,0

Katılımcıların tümü işletmede misafirlerin dilek ve şikayetlerini dikkate alan bir uygulamanın olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 3.16. İşletmede Motivasyon Arttırıcı Uygulamaların Olup Olmadığına İlişkin Dağılım**

<b>Motivasyon Arttırıcı Uygulama Var mı?</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Evet</b>	27	75,0
<b>Hayır</b>	9	25,0
<b>Toplam</b>	36	100,0

**Tablo 3.17. İşletmede Motivasyon Arttırıcı Uygulamalara İlişkin Dağılım**

<b>Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Prim</b>	6	16,7
<b>Ödül</b>	17	47,2
<b>Terfi</b>	4	11,1
<b>Toplam</b>	27	75,0

<b>Motivasyon Arttırıcı Yöntem Uygulamayanlar</b>	9	25,0
<b>Toplam</b>	36	100,0

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının işletmede motivasyon arttırıcı yöntemlerin uygulanıp uygulanmadığı ile ilgili verdiği cevaplar sonucunda yapılan analizlere göre elde edilen veriler **Tablo 3.16.**'da yer almaktadır. Bu verilere göre katılımcıların % 75'i motivasyon arttırıcı yöntem uygulandığını, %25'i ise motivasyon arttırıcı yöntem uygulanmadığını belirtmişlerdir. Motivasyon arttırıcı yöntem uygulandığını belirten %75'lik oranın %16,7'si motivasyon arttırıcı yöntem olarak prim, %47,2'si ödül, %11,1'i ise terfi yönteminin kullanıldığını belirtmiştir. Bu verilerle ilgili bilgiler de **Tablo 3.17**'de verilmiştir.

**Tablo 3.18. İşletmenin Personel Tedarik Kaynaklarına İlişkin Dağılım**

<b>Personel Tedarik Kaynakları</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Reklam ve İlanlar</b>	4	11,1
<b>İş ve İşçi Bulma Kurumları</b>	1	2,8
<b>Turizm ve Otelcilik Okulları</b>	5	13,9
<b>Diğer Otel İşletmelerinden Transfer</b>	12	33,3
<b>Kişisel Başvurular</b>	14	38,9
<b>Toplam</b>	36	100,0

İşletmenin personel tedarik kaynaklarına ilişkin yapılan analiz sonucunda elde edilen verilere göre, katılımcıların %11,1'i reklam ve ilanlardan, %2,8'i İş ve İşçi Bulma Kurumları'ndan, %13,9'u Turizm ve Otelcilik Okulları'ndan, %33,3'ü diğer otel işletmelerinden transfer ederek ve %38,9'u ise kişisel başvurular ile personel tedarik ettiklerini belirtmişlerdir.

**Tablo 3.19. İşletmenin Personel Seçiminde Önem Verdiği Kriterlere İlişkin Dağılım**

<b>Personel Seçiminde Önem Verilen Kriterler</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Turizm Eğitimi Almış Olması</b>	9	25,0
<b>Yabancı Dil Bilgisi</b>	10	27,8
<b>Sektördeki İş Tecrübesi</b>	6	16,7
<b>Olumlu Referansları</b>	5	13,9
<b>Uzun Vadeli Çalışmaya İstekli Oluşu</b>	1	2,8
<b>Belirli Bir Olgunluk ve Kültür Seviyesinde Olması</b>	5	13,9
<b>Toplam</b>	36	100,0

İşletmenin personel seçiminde önem verdiği kriterlere ilişkin yapılan analizler sonucunda katılımcılar arasında en çok önem verilen kriterin %27,8'lik oranla yabancı dil bilgisi olduğu görülmektedir. Katılımcılara göre, turizm eğitimi almış olması %25, sektördeki iş tecrübesi %16,7, olumlu referansları %13,9, uzun vadeli çalışmaya istekli oluşu %2,8 ve belirli bir olgunluk ve kültür seviyesinde olması %13,9'luk oranda önem arz etmektedir.

### 3.4.4.Diğer Analizler

Anket çalışmasının son bölümünde katılımcılara verimliliği etkileyen faktörleri ölçmeye ilişkin 17 önerme sunulmuştur. Önermelerde 5'li likert ölçeği uygulanmıştır. Her bir ölçek maddesinin iki ucunda 1 'kesinlikle katılıyorum' ve 5 'kesinlikle katılmıyorum' kategorileri bulunmaktadır. Ölçek maddeleri için işaretlenen 1 ve 2 seçenekleri olumlu katılımı ifade ederken 4 ve 5 seçenekleri olumsuz katılımı ifade etmektedir. Ölçekte 3 olarak yapılan puanlama ise adı geçen madde ile ilgili düşünce geliştirilmediğini göstermektedir.

**Tablo 3.20. İşletmenin kuruluş yeri verimliliği etkilemektedir.**

	N	%
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	23	63,9
<b>Katılıyorum</b>	11	30,6
<b>Fikrim Yok</b>	1	2,8
<b>Katılmıyorum</b>	1	2,8
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Toplam</b>	36	100,0

Katılımcıların %63,9'u "İşletmenin kuruluş yeri verimliliği etkilemektedir." önermesine kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir. Önermeye katılımcıların %2,8'lik kısmı katılmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.21. İşletmenin pazarlama faaliyetlerinde kullandığı yöntemin türü verimliliği etkilemektedir.**

	N	%
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	17	47,2
<b>Katılıyorum</b>	12	33,3
<b>Fikrim Yok</b>	5	13,9
<b>Katılmıyorum</b>	2	5,6
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Toplam</b>	36	100,0

Katılımcıların %80,5'i olumlu katılımında bulunurken, %13,9'u adı geçen önerme ile ilgili düşüncesi olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %5,6'sı ise olumsuz katılım belirtmişlerdir.

**Tablo 3.22. Motive edici faktörlerin, personelin verimli çalışmasında olumlu etkisi vardır.**

	N	%
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	27	75,0
<b>Katılıyorum</b>	9	25,0
<b>Fikrim Yok</b>	-	-
<b>Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Toplam</b>	36	100,0

"Motive edici faktörlerin, personelin verimli çalışmasında olumlu etkisi vardır" önermesine katılımcıların çoğu, %75'lik oranla kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu önermeye olumsuz katılımlıda bulunulmamıştır.

**Tablo 3.23. Verimli çalışmayı arttırmak için personelin işle ilgili bir eğitim sürecinden geçmesi gerekmektedir.**

	N	%
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	27	75,0
<b>Katılıyorum</b>	6	16,7
<b>Fikrim Yok</b>	3	8,3
<b>Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Toplam</b>	36	100,0

"Verimli çalışmayı arttırmak için personelin işle ilgili bir eğitim sürecinden geçmesi gereklidir" önermesine katılımcıların çoğu, %75'lik oranla

"kesinlikle katıldıklarını" belirtmişlerdir. %8,3'lük oran bu önermeyle ilgili "fikri olmadığını" belirtmiştir.

**Tablo 3.24. Yöneticinin sahip olduğu özellikler verimliliği artırıcı ya da azaltıcı rol oynayabilir.**

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	20	55,6
<b>Katılıyorum</b>	15	41,7
<b>Fikrim Yok</b>	1	2,8
<b>Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Toplam</b>	36	100,0

"Yöneticinin sahip olduğu özellikler verimliliği artırıcı yada azaltıcı rol oynayabilir" önermesine katılımcıların %97,2'si olumlu katılım belirtirken, %2,8'i fikri olmadığını belirtmiştir. Bu önermeye olumsuz katılımında bulunulmamıştır.

**Tablo 3.25. İşletmenin uyguladığı Toplam Kalite Yönetimi verimliliği olumlu yönde etkiler.**

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	22	61,1
<b>Katılıyorum</b>	11	30,6
<b>Fikrim Yok</b>	3	8,3
<b>Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Toplam</b>	36	100,0

"İşletmenin uyguladığı Toplam Kalite Yönetimi verimliliği olumlu yönde etkiler" önermesine katılımcıların çoğu %61,1 oranla "kesinlikle katıldıklarını" belirtmişlerdir.

**Tablo 3.26. İşletmede sunulan hizmetlerin müşterilerin beklentileri doğrultusunda ve kalitede olması verimliliği artırıcı bir faktördür.**

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	28	77,8
<b>Katılıyorum</b>	7	19,4
<b>Fikrim Yok</b>	1	2,8
<b>Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Toplam</b>	36	100,0

"İşletmede sunulan hizmetlerin müşterilerin beklentileri doğrultusunda ve kalitede olması verimliliği artırıcı bir faktördür" önermesine katılımcıların %77,8'i "kesinlikle katıldıklarını" belirtmişlerdir. Bu önermeye olumsuz katılımında bulunulmamıştır.

**Tablo 3.27. Personelin verimli çalışması için manevi yönden çok maddi yönde motive edilmesi gerekmektedir.**

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	3	8,3
<b>Katılıyorum</b>	12	33,3
<b>Fikrim Yok</b>	8	22,2
<b>Katılmıyorum</b>	11	30,6
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	2	5,6
<b>Toplam</b>	36	100,0

"Personelin verimli çalışması için manevi yönden çok maddi yönde motive edilmesi gerekmektedir" önermesine katılımcıların %8,3'ü "kesinlikle katıldıklarını", %33,3'ü "katıldıklarını" belirtmişlerdir. %36,2'lik oranda olumsuz katılım söz konusudur.

**Tablo 3.28. Personel devir hızının yüksek oluşu verimliliği olumsuz yönde etkiler.**

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	11	30,6
<b>Katılıyorum</b>	14	38,9
<b>Fikrim Yok</b>	11	30,6
<b>Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Toplam</b>	36	100,0

"Personel devir hızının yüksek oluşu verimliliği olumsuz yönde etkiler" önermesine katılımcıların %69,5'lik kısmı olumlu katılımı bulurken, %30,6'sı fikir belirtmemişlerdir. Bu önermeye olumsuz katılımı bulunulmamıştır.

**Tablo 3.29. İşletmenin değişen teknolojiye uyum sağlamanın verimlilik üzerinde fazla etkisi vardır.**

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	19	52,8
<b>Katılıyorum</b>	5	41,7
<b>Fikrim Yok</b>	1	2,8
<b>Katılmıyorum</b>	1	2,8
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Toplam</b>	36	100,0

"İşletmelerin değişen teknolojiye uyum sağlamanın verimlilik üzerinde fazla etkisi vardır" önermesine katılımcıların çoğu %52,8'lik oranla "kesinlikle katıldıklarını" belirtmişlerdir.



**Tablo 3.30.İşletmenin çevredeki benzer işletmelerle rekabeti verimliliği etkiler.**

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	23	63,9
<b>Katılıyorum</b>	12	33,3
<b>Fikrim Yok</b>	1	2,8
<b>Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Toplam</b>	36	100,0

"İşletmenin çevredeki benzer işletmelerle rekabeti verimliliği etkiler" önermesine katılımcıların çoğu, %63,9'luk oranla "kesinlikle katıldıklarını" belirtmişlerdir. Bu önermeye olumsuz katılımında bulunulmamıştır.

**Tablo 3.31.İşletmenin zincir otel olması verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.**

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	24	66,7
<b>Katılıyorum</b>	12	33,3
<b>Fikrim Yok</b>	-	-
<b>Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Toplam</b>	36	100,0

"İşletmenin zincir otel olması verimliliği olumlu yönde etkilemektedir" önermesine "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" şeklinde olumlu katılım gösterenler katılımcıların tamamını oluşturmaktadır.

**Tablo 3.32. Zincir otel işletmelerinin imajları çalışma performansını etkilemektedir.**

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	25	69,4
<b>Katılıyorum</b>	10	27,8
<b>Fikrim Yok</b>	1	2,8
<b>Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Toplam</b>	36	100,0

"Zincir otel işletmelerinin imajları çalışma performansını etkilemektedir" önermesine katılımcıların çoğu, %69,4'lük oranla "kesinlikle katıldıklarını" belirtmişlerdir.

**Tablo 3.33. Zincir otel işletmelerinin sahip oldukları marka imajı benzer diğer işletmelerle olan rekabette onları üstün kılmaktadır.**

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	27	75,0
<b>Katılıyorum</b>	8	22,2
<b>Fikrim Yok</b>	1	2,8
<b>Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Toplam</b>	36	100,0

"Zincir otel işletmelerinin sahip oldukları marka imajı benzer diğer işletmelerle olan rekabette onları üstün kılmaktadır" önermesine katılımcıların çoğu, %75'lik oranla "kesinlikle katıldıklarını" belirtmişlerdir.

**Tablo 3.34.Çokuluslu zincir işletmelerin daha geniş bir coğrafi alanda faaliyet göstermesi, tek bir yerel pazara göre kendilerini daha fazla geliştirme imkanı vermektedir.**

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	27	75,0
<b>Katılıyorum</b>	9	25,0
<b>Fikrim Yok</b>	-	-
<b>Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Toplam</b>	36	100,0

"Çokuluslu zincir işletmelerin daha geniş bir coğrafi alanda faaliyet göstermesi, tek bir yerel pazara göre kendilerini daha fazla geliştirme imkanı vermektedir" önermesine olumlu katılımında bulunanlar katılımcıların tamamıdır.

**Tablo 3.35.Uluslar arası bir otel zincirinin parçası olmak işletmeye pazarlama avantajı sağlamaktadır.**

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	27	75,0
<b>Katılıyorum</b>	7	19,4
<b>Fikrim Yok</b>	2	5,6
<b>Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Toplam</b>	36	100,0

"Uluslar arası bir otel zincirinin parçası olmak işletmeye pazarlama avantajı sağlamaktadır" önermesine katılımcıların çoğu %75'lik oranla "kesinlikle katıldıklarını" belirtmişlerdir.

**Tablo 3.36.Zincir otel işletmeleri sağladıkları çeşitli olanaklarla kalifiye personeli işletmeye çekmekte diğer yerli işletmelere göre daha başarılıdır.**

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	28	77,8
<b>Katılıyorum</b>	7	19,4
<b>Fikrim Yok</b>	1	2,8
<b>Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	-	-
<b>Toplam</b>	36	100,0

"Zincir otel işletmeleri sağladıkları çeşitli olanaklarla kalifiye personeli işletmeye çekmekte diğer yerli işletmelere göre daha başarılıdır" önermesine katılıcıların çoğu, %77,8'lik oranla "kesinlikle katıldıklarını" belirtmişlerdir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz rekabet dünyasında otel işletmeleri temel amaç olarak satışların ve karın arttırılmasını yada maliyetlerin en aza indirilmesini temel hedef olarak kabul ettiklerinde genellikle başarısızlığa uğramaktadır. Ancak, bu amaçlara müşteri ihtiyaçlarının tatmini ve verimliliğin eklenmesi durumunda işletmelerin uzun dönemde başarılı olması ve amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Rakipleriyle aynı hizmet kalitesini yakalayamayan ve verimlilik düzeyine ulaşamayan işletmeler zaman içerisinde müşteri kaybı ve yükselen maliyetler nedeniyle fiyatlarını arttırmak zorunda kalabilirler. Bunun sonucunda rekabet güçlerini ve pazarlarını kaybetmeye başlarlar. Düşük verimliliğin söz konusu olduğu, bunun fiyatlara yansıtılmadığı işletmelerde ise; zamanla karlılığın azaldığı görülmektedir.

İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı çok uluslu zincir otel işletmelerinde çalışan personele yönelik olarak yapılan çalışmada, personelin verimliliği olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörler konusunda fikirleri ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar çevresinde geliştirilen öneriler aşağıda sunulmaktadır.

Katılımcı personelin sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde katılımcıların çoğunun baylardan oluştuğu gözlenmektedir. Katılımcıların yaş ortalamalarına bakıldığında çoğunluğun 31-40 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Bu yaş aralığını takip eden yaş aralığı ise 20-30'dur. Bu oranlardan katılımcıların çoğunluğunun genç ve orta yaş grubuna dahil olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında ise araştırmaya katılan personelin yarısına yakın kesiminin üniversite mezunu olduğu gözlenmektedir. Bu oranı ön lisans mezunları takip etmektedir. Katılımcı personelin otelde çalıştığı departmana göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların çoğunun önbüro personeli olduğu görülmektedir. Yiyecek- içecek departmanında çalışan personelin oranı da önbüro personelinden sonra ikinci sırada gelmektedir. Katılımcıların oteldeki hizmet sürelerine bakıldığında çoğunlukla bu sürenin 1-5 yıl arasında olduğu gözlenmektedir. Bunun sebebi,

araştırmaya konu olan işletmelerin genç işletmeler oluşu ve genelinin faaliyette bulunduğu sürenin 4-5 yıl arasında olmasıdır. Katılımcıların buldukları pozisyondaki hizmet sürelerine bakıldığında çoğunluk 3–5 yıl ile 5–7 yıldır. Bu inceleme de personelin yaş dağılımı ile ortak yapılırsa hizmet sürelerinin kısa oluşunun genç personel olması görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin kaç yıldır faaliyette olduklarına ilişkin yapılan analizde, araştırmaya katılan işletmelerin yarısının 4–5 yıl arası bir süredir faaliyet gösterdikleri gözlenmektedir. İşletmelerin genel doluluk oranlarının ağırlıklı olarak %70–90 arasında olduğu tespit edilmiş, işletmelerin genellikle yüksek doluluk oranlarıyla çalıştıkları gözlenmiştir. Bunda otel işletmesinin hitap ettiği müşteri profilinin etkisinin olduğu açıktır. Araştırmaya katılan işletmelerin oda satışlarını nasıl gerçekleştirdiği incelendiğinde, büyük çoğunluğun hem münferit satışlar yapmakta olduğu, hem de seyahat acenteleri aracılığı ile oda satışlarını gerçekleştirdiği gözlenmektedir. Yapılan araştırmada bu otel işletmelerinin genelde iş için seyahat eden müşterilere hitap ettiği görülmektedir. Bunda uygulama alanının İstanbul gibi ticaret merkezi bir şehirde faaliyet gösteren otel işletmeleri olmasının etkisi büyüktür. İşletmede hangi faktörün verimliliği en üst düzeyde etkilediğine ilişkin yapılan analiz sonucunda önem sırasına göre 'kalite', 'otelin türü ve yeri', 'ürün ve hizmet karması' faktörlerinin verimlilik üzerindeki etkisinin büyük olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan otellerin çoğunda verimlilik ölçümünün yapıldığı ve fiyat belirlemede özel metotların kullanıldığı görülmektedir. Fiyat belirlemede kullanılan metoda ilişkin analizde, işletmelerin 'gelir ve giderlerin tahminlenmesi', 'makul fiyat belirlenmesi' ve 'rakip işletmelerin dikkate alınması' metotlarını kullandıkları gözlenmektedir. İşletmelerin pazarlama faaliyetlerinde kullandıkları yöntemlere yönelik yapılan analiz incelendiğinde, işletmelerin çoğunlukla reklam, satış geliştirme ve halkla ilişkiler yöntemlerini kullandıkları görülmektedir. Yapılan analizler incelendiğinde, işletmelerin büyük çoğunluğunun satış verimliliğini arttırmak için 'up-selling'(personelin kendi departmanında en iyi fiyatla çok satış yapması) yöntemini kullandıkları gözlenmektedir. Yapılan araştırmada, işletmelerin tamamında müşterilerin dilek

ve şikayetleriyle ilgili uygulamaların bulunduğu ve genelde motivasyonu arttırmak için ödül uygulaması yaptıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerine yönelik yapılan araştırmalardan elde edilen verilere göre, işletmelerin personel tedarikinde diğer otel işletmelerinden personel transfer ettikleri gözlenmektedir. İşletmenin personel seçiminde önem verdiği kriterlerin ise öncelikle yabancı dil bilgisi ve turizm eğitimi almış olması olduğu görülmektedir.

Son başlık olan “Diğer Analizler” başlığı altında ise verimliliği etkileyen etkenler ve zincir otel işletmesi olmanın etkileri ile ilgili 17 faktör verilmiştir. Bu faktörlerden “motive edici faktörlerin, personelin verimli çalışmasındaki etkisi”, “verimli çalışmayı arttırmak için personelin işle ilgili bir eğitim sürecinden geçmesi gerektiği”, “işletmede sunulan hizmetlerin müşterilerin beklentileri doğrultusunda ve kalitede olması gerektiği”, “zincir otel işletmelerinin sahip olduğu imajın onları rekabette üstün kıldığı”, “zincir otel işletmelerinin geniş bir coğrafi alanda faaliyet göstermelerinin kendilerini geliştirmedeki yararı”, “bir otel zincirinin parçası olmanın pazarlama avantajı sağladığı”, “zincir otel işletmelerinin kalifiye personel sağlamada diğer işletmelere göre daha avantajlı olduğu” faktörlerine ilişkin çoğunlukla olumlu sonuçlar alınmıştır. Bu analize göre araştırmaya katılan işletme personelinin işletmenin bir zincir otel olmasının kesinlikle bir avantaj olduğunu düşündükleri gözlemlenmektedir. Ayrıca, personel eğitiminin ve motivasyon sağlanmasının verimliliği arttırdığı yapılan bu araştırma ile de desteklenmiş olmaktadır. “Personelin verimli çalışması için manevi yönden çok maddi yönden tatmin edilmesi gerektiği” faktörü ile ilgili olarak katılımcıların bir kısmı katıldıklarını belirtirken, bir kısmı katılmadıklarını belirtmişlerdir. Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin maksimum düzeyde sağlanması ve verimliliğin artırılması motive olmuş insan gücüne endekslidir. Araştırmaya konu olan işletmelerin bu konuya gerekli önemi verdiği görülmektedir. Bu iki grubun oranları da birbirine yakındır. “Personel devir hızının yüksek oluşunun verimliliği olumsuz etkilediği” faktörü ile ilgili olarak hiç olumsuz cevaplama olmamıştır. Buna göre, uzun süreli çalışan personelin

işletme için daha verimli sonuçlar getireceği saptanmakta, yeni personelin işletme için her zaman ‘taze kan’ anlamı ifade etmediği gözlenmektedir. Aynı şekilde “ Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının verimliliği olumlu etkilediği” faktörüne de araştırmaya katılanların hepsi olumlu yanıt vermiştir. Daha önce bahsettiğimiz, işletmede verimliliği en yüksek düzeyde etkileyen faktörün ‘Kalite’ olması da bunu desteklemektedir.

Yapılan bu araştırmalar genel olarak incelendiğinde, katılımcı işletmelerin verimlilik kavramının önemini bildiği ve bu konuda girişimlerde bulunduğu görülmektedir. Verimlilik işletmeleri, bu işletmelerin bağlı olduğu sektörleri ve dolayısıyla ülke ekonomisini doğrudan ilgilendiren kilit bir kavramdır. İşletmelerin, gerek kendi hedeflerine ulaşmak, gerekse sektöre katkıda bulunmak adına verimliliği arttırmak için bilinçli bir yol izlemesi elbette olumlu bir gelişmedir.

İşletmelerin çok uluslu zincir yapıda oluşu da verimliliklerini olumlu olarak etkilemekte ve işletmeler, bu şekilde oluşumun avantajlarından yararlanmaktadır. Bu işletmelerin eğitimli personel istihdamı, hizmet kalitesinin artmasına katkıda bulunmakta, bu da doğal olarak müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. Daha kaliteli hizmet sunan işletmeler, daha çok aranan ve daha çok müşteri ağırlayan işletmeler haline gelmekte, bunu başaramayan örgütler ise zamanla yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır.

Yapılan bu analizler ve elde edilen bulgular doğrultusunda çok uluslu zincir otel işletmelerinin uyguladığı verimlilik artırıcı çalışmalar konusunda ve yerli otel işletmelerine de örnek teşkil edecek nitelikteki şu öneriler sunulabilir:

- Çok uluslu pazara giriş yapma isteyen bir işletme, işletmenin mevcut durumunun yanı sıra pazarın da yapısını iyi bilmelidir. Ayrıca hangi yöntemle çok uluslu pazara gireceği de işletmenin bu durumda vermesi gereken kritik kararlardan biridir. Çünkü her yöntem her işletme için uygun olamayacağı gibi işletmenin yapısı bu seçimi etkileyebilmektedir.
- Otel işletmesinin ürün ve hizmet karması verimlilik açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.



- İşletmenin sunduğu hizmetin kalitesi müşteri memnuniyetini etkilediğinden verimliliği etkileyen bir unsurdur. Bu açıdan sunulan hizmetin niteliğinin belirli standartlarda olması gerekmektedir.
- İşletmenin piyasada sahip olduğu imaj, gerek satın alma faaliyetlerinde gerekse personel tedarik sürecinde işletmeye olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu sebeple işletme, piyasada neyi hedefleyerek bulunduğu bilincinde olmalıdır.
- İşletmenin uygulamakta olduğu pazarlama ve satış geliştirme yöntemleri işletme verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Pazarlamada ve satışta hangi yöntemlerin işletmenin yapısına en uygun olduğu belirlenmeli, uygulamada ise bu yöntemin getirileri takip edilmelidir.

## KAYNAKÇA

### KİTAP KAYNAKLAR

Ağaoğlu, O. Kemal.(1992). *İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması*. Ankara: MPM Yayınları 457.

Akal, Zuhul. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: MPM Yayınları: 473.

Akat, Ömer. (2000). *Turizm İşletmeciliği*. Bursa: Ekin Kitapevi Yayınları.

Akat, Ömer. (2000). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Aktaş, Ahmet. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. Antalya: Seçkin Yayınevi.

Alpugan, Oktay, Hulusi Demir, Mete Oktay, Nurel Üner. (1999). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.

Armstrong, Gary, Philip Kotler. (2003). *Marketing*. Prentice Hall: International Edition.

Baladacchino Godfrey (1997), **Global Tourism & Informal Labour Relations: The Small Scale Syndrome at Work**, Mansell, Londra

Baş, Melih, Ayhan Artar. (1990). **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**, MPM Yayınları:435, Ankara.

Batman, Orhan: **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003.

Bergman, Bo, Bengt Klefsjö.(1994).**Quality**, Mc-Graw- Hill, Sweeden.

Can, Halil.(1997). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Dinçer, Ömer.(1996). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basın Yayın.

Erdoğan, İlhan.(1991). **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Eren, Erol.(2001). **Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.

- Eren, Erol. (1996). **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Goetsch, David L., Stanley B, Davis.(1998).**Understanding and Implementing ISO 9000 and ISO Standarts**, Prentice- Hall, USA.
- Göral, Ramazan, Akyar Uygur.(2005). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gözlü, Sıtkı. (1994). **Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Üniform Matbaacılık.
- Irons, Ken.(1993). **Management Service Companies Strategy Success**, The Draydan Press, USA.
- Imonitie C. Imoisili, Andre' Vincent Henry.(2004). **Productivity Improvement Through Strengthening Management- Labour Cooperation- The Caribbean Experience**, International Labour Office, Caribbean.
- Kobu, Bülent.(1996). **Üretim Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın no:01, İstanbul.
- Kotler, Philip, John Bowen.(1996).**Marketing for Hospitality and Tourism**, Second Edition, Printice Hall, U.S.A.
- Kozak, Nazmi.(1995). **Otel İşletmeciliği**, Ankara: Anatolia Yayınları.
- Kozak, Nazmi, Meryem Akoğlan Kozak, A. Celil Çakıcı, Murat Azaltun, Alptekin Sökmen, Mehmet Sarışık, Burçin Cevdet Çetinsöz.(2002). **Otel İşletmeciliği**, Ankara: Detay Yayınları.
- Kök, Recep, Ertuğrul Deliktaş.(2003). **Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme ve Strateji Geliştirme Teknikleri (İş Dünyasından Örneklerle)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir:İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları.

Kök, Recep.(1991)**Endüstriyel Verimlilik Ve Etkinlik**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum

Köroğlu, Kazım: **Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Modeli**, MPM Yayınları, No:507, Ankara, 1993.

Kuriloff, Arthur,; Johm, M. Hemphill, Cloud Douglas.(1993).**Starting and Managing the Small Business**, Mc- Graw- Hill Edition, Singapore.

Kutal, Gülten, Ali Rıza Büyükuslu.(1996). **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, İstanbul: Der Yayınları.

Litteljohn, David, Angela Roper.(1991). **Changes in International Hotels Companies**, USA: Strategic Hospitality Management.

Mutlu, Esin.(1999).**Uluslar arası İşletmecilik**.İstanbul: Beta Yayınları.

Olalı, Hasan, Meral Korzay.(1993). **Otel İşletmeciliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Oral, Saime.(2005). **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**. Ankara:Detay Yayıncılık.

Prokopenko, Joseph.(2003).**Verimlilik Yönetimi**,(Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan), Uluslar arası Çalışma Merkezi, MPM Yayınları: 476, Ankara.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz.(2001). **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sarıkaya, Nilgün.(2007). **Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

- Şimşek, Muhittin.(1998). **Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel.(2001). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay. No: 149.
- Tarcan, Ertuğrul.(2001). **Hizmet Yönetiminde Kalite ve Müşteri Tatmini Ölçümü**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Tarras, M. John.(1991). **A Practical Guide to Hospitality Finance**, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Tayeb, H. Monir, J. Farok Contractor.(2001). **International Business Partnership, Issues and Concerns**, New Jersey: First Publishes.
- Yarcan, Şükrü.(1998).**Türkiye’de Turizm Ve Uluslararasılaşma**, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Yu, Larry.(1999). **The International Hospitality Business, Management and Operations**, The Haworth Hospitality Press.
- Yüksel, Öznur.(1999).**Uluslar arası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Ankara: Gazi Büro Kitapevi.

## MAKALELER

- Akgül, Samim. (1997). Zincir Otel İşletmeleri/ Özel Otel İşletmeleri. 2. *Bilkent Turizm Forumu*. Ankara.

- Akıncı, Zeki. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. (4).1-25
- Aksu, Akın. (2000). Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt:3. (4), 269-281
- Altıntaş, Hakan, Erkan Özdemir. (2006). İhracat İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Kobi'lere Yönelik Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 183-204.
- Baytok, Ahmet, Oktay Emir. (2004). Otel İşletmelerinde İşgören Tatmini ve Afyon’da Yerleşik Yıldızlı Oteller Örneği, 1. *Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, Balıkesir.
- Blinder Alan.(2000). The Internet and The New Economy. *Brooking Policy Brief*, No.60, 1-7.
- Brotherton B., G. Adler. (1999). An integrative approach to enhancing customer value and corporate performance in the international hotel industry.*International Journal of Hospitality Management*, Volume 18, Number 3,261-272
- Brynjolfsson, Erik, Lorin Hitt.(1998).Beyond The Productivity Paradox: Computers are the Catalyst for Bigger Chances. *Communications of the ACM*, Vol.41, No.48, 49-55.
- Filizöz, Berrin.(2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar arası Yaklaşım Gerekliliği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, (1), 161–180.

- Gerşil, Sarı, Gülşen.(2004). Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1,147-157.
- Gözlü, Sıtkı.(1995).Hizmet Kalitesinin Kontrolünde İstatistiksel Yöntemler. *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı: 1995/2, Ankara.
- Johanson, Jan, Jan-Erik Vahlne.(1990). The Mechanism of Internationalization, *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, 23-32.
- Kartal, Burak, Canan Ay.(2004).Globalizasyonun Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetimine Etkisi. Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, 161-180.
- Kuşluyan, Salih; Kurtuluş Karamustafa.(2001). Multinational Hotel Development in Developing Countries: An Exploratory Analysis of Critical Policy Issues, *International Journal Of Tourism Research*, Volume 3.179–197.
- Kutlar, Aziz,Aslan Gülcü ve Yalçın Karagöz.(2004). Cumhuriyet Üniversitesi Fakültelerinin Performans Değerlendirmesi.*Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,Cilt 5, Sayı 2,137-157.
- Met, Önder.(2005). Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı: 10, 111–138.
- Met, Önder, Barış Erdem.(2006). Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 53–76.

- Moen, Oystein, Per Patricia Servais.(2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 3.49-72.
- Oviatt, M. Benjamin, P. Mcdougall.(1994). **Toward a Theory of International New Ventures**, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25,9-19.
- Özdemir, Bahattin, Rabia Bato Çizel.(2006).Ulusal Otel Yöneticilerinin Uluslararası Otel Yöneticiliğine Bakış ve Tutumları , *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, (11), 132-159.
- Özgen, Hüseyin, Bahar Taner.(1993). Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları,59-77.
- Taner, Bahar.(1997). Konaklama İşletmelerinde Çalışanlarda Hizmet Kalitesi Bilincinin Değerlendirilmesi ve Kaliteli Bir Hizmet Yönetimine İlişkin Öneriler. *Turizmde Seçme Makaleler:28*, İstanbul: Tugev Yayınları, 1-20.
- Tarlan, Deniz, Özkan Tütüncü.(2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumunu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı:2, 141-163.
- Tümer, Sumru.(2007). **Kurumsal Performans Yönetim Sistemleri**, MPM Yayınları.
- Üner, Mithat.(1997).Konaklama Sektörü Yabancı Sermaye Yatırımları ve Pazar Faktörü, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2,113-138.



Yip, S. George, Javier Gomez Biscarri, A. Joseph Monti.(2000). The Role of Internationalization Process in The Performance of Newly Internationalizing Firms, *Journal of International Marketing*,Vol. 8, No.3,10-35.

Yücel, Cengiz.(1998). Konaklama Sektörü 21. Yüzyıla Teknolojik Donanımla Girecek, *Hotel Dergisi*, Sayı 9.

## TEZLER

Altınel, Bilgin. (2006). *Toplam Kalite Uygulamalarının Türkiye'deki Kuruluşlara Özgü Karakteristikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Dayanır, Hamit: “ **Konaklama İşletmeleri İçin Uluslararasılaşma Yolları ve Uluslararasılaşma Yolu Olarak Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Türkiye'deki Gelişimine Yönelik Bir İnceleme**” Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2006.

Demirkan, Vildan: “**Zincir Otel İşletmeciliğinin Gelişimi, Konaklama Sektörünün Gelişmesindeki Rolü ve Etkileri**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 1992.

Dinç, Hüseyin: “**Uluslar arası Zincir Otel İşletmelerinin Türk Otel İşletmelerine Etkileri**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2000.

Dokunmazer, Gülsev: “**Konaklama İşletmelerinde Verimlilik**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Bursa, 1997.

Ehtiyar, Rüya: **“Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğinin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı İle İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 1995.

Ehtiyar, Rüya: **“Uluslar arası Konaklama İşletmelerinde Farklı Kültürlere Bağlı Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırmalı Analizi”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001.

Ertan, Hayrettin : **“Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Devir Hızı, Anlam ve Önemi (Bir Uygulama)”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 1997.

Ibraev, Ramis: **“Toplam Kalite Yönetimi ve Kırgızistan İşletmelerinde Uygulanması”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.

İbicioğlu, Hasan: **“İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılması ve Teknolojik Değişim”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993.

Kurtaran, Ahmet: **“Doğrudan Yabancı Yatırım Kararları”** , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 2003.

- Oğuz, Fatma: **“İşletmelerde Verimlilik Artırımında İş Ölçümü Tekniği ve Bir Uygulama”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.
- Ölmez, Seyfi: **“ KOBİ’lerin Uluslararasılaşma Süreci: Adana İli Üzerine Bir Uygulama”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2006.
- Tarakçıoğlu, Serdar: **“Konaklama İşletmelerinin İhraç Edilebilirliği ve İhracatçı Otel İşletmelerinin Özellikleri”** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999.
- Toker, Boran: **“Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkiler İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.
- Topçu, Canan: **“ Müşteri İlişkileri Odaklı Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Yaylı, Ali: **“ Konaklama İşletmelerinin Uluslar arası Pazara Giriş Süreci:3, 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997.
- Yıldırğan, Recep: **“Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Kapsamında İş Doyumu - Personel Devri İltisi ve Sendikalar”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir, 1996.

Yüksel, Nur: “**Turizm Endüstrisinde Çokuluslulaşma ve Çok Uluslu Şirketler**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997.

### **İNTERNET KAYNAKLARI**

Akal, Zuhâl. (2003). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*. Ankara Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu. Web: [http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm). adresinden 10 Aralık 2007’de alınmıştır.

Altay, Hüseyin. Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinde Yapılan Sermaye Transferlerine Etki Eden Ekonomik Faktörlerin Türkiye Kökenli Uluslar arası Firmaların Yöneticileri Açısından Değerlendirilmesi. Web: <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c6s10/makale/c6s10m1.pdf>. adresinden 5 Mayıs 2007’de alınmıştır.

Bayuk, Nedim. Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tutma. Web: <http://www.akademikbakis.org/pdfs/10/HizmetPazarlamasi.doc>. adresinden 10 Nisan 2008’de alınmıştır.

Filiz, Atilla. Verimlilik Analizleri. Web: [http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=547](http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=547). adresinden 10 Nisan 2008’de alınmıştır.

Gençler, Ayhan.(2003). Küreselleşme, Çok Uluslu Şirketler ve Sendikalar. Web: [http://www.isgucdergi.org/?p=arc\\_view&ex=144&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003](http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=144&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003) adresinden 18 Kasım 2006’da alınmıştır.

Günay, Nazan. Türkiye’de Hazır Giyim ve Konfeksiyon Endüstrisinde Uygulanan Uluslar arası Pazarlara Giriş Stratejileri: Sorun ve Çözüm Yolları. Web:

<http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M10.pdf>. adresinden 5 Mayıs 2007'de alınmıştır.

Özdemir, Ekrem, Ali Talip Akpınar. (Mart 2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. Web: <http://kosbed.kou.edu.tr/sayi4/ozdemir.pdf>. adresinden 10 Kasım 2007'de alınmıştır.

Şişman, Adnan. Otel İşletmelerinde Verimlilik Ölçümleri. Web: <http://www.otelcilerbirliqi.com/yazilar.aspx?id=108>. adresinden 10 Aralık 2007'de alınmıştır.

Tolan, Metehan. Pazarlama Bilgi Sisteminin Hizmet İşletmelerinin Uluslararasılaşmasındaki Önemi. Web: <http://w3.gazi.edu.tr/web/metehan/7.pdf>. adresinden 10 Kasım 2007'de alınmıştır.

Ulaş, Dilber. Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri. Web: [http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/59/2/Ulas\\_Dilber.pdf](http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/59/2/Ulas_Dilber.pdf). adresinden 20 Aralık 2006'da alınmıştır.

Yıldız, Elmas. Kavramsal Düzeyde Etkenlik, Etkililik ve Verimlilik Olgularına Bir Bakış. Web: [http://www.paribus.tr.googlepages.com/e\\_yaldiz.doc](http://www.paribus.tr.googlepages.com/e_yaldiz.doc). adresinden 10 Kasım 2007'de alınmıştır.

Yıldız, Emine. Turizm İşletmelerinde İşçilik Maliyetlerinin Kontrolü. Web: [http://www.geocities.com/cateris\\_tr2/e\\_yildiz.doc](http://www.geocities.com/cateris_tr2/e_yildiz.doc). adresinden 13 Nisan 2007'de alınmıştır.

Uluslarötesi İşletmeler. Web: <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/76725962-594E-4515-BDCC0BDA11CBA745/4656/uluslarotesi.pdf>. 18 Kasım 2006'de alınmıştır.

SWOT Analizi Niçin Önemlidir?. Web: [http://web.sakarya.edu.tr/~cagil/e-isletme/swot\\_sunum\\_1.ppt#349,13,SWOT Analizi niçin önemlidir](http://web.sakarya.edu.tr/~cagil/e-isletme/swot_sunum_1.ppt#349,13,SWOT%20Analizi%20niçin%20önemlidir). 11 Ekim 2007'de alınmıştır.

İş Analizi. Web: <http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/is.doc>. 10 Nisan 2008'de alınmıştır.

WTTC: 2018'de Dünya Turizminin Hacmi 2 Kat Artarak 15 Trilyon Dolar Olacak. Web: <http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=41238>. 8 Mart 2008'de alınmıştır.

Joint Venture (Ortak Girişim). (2004). Web: <http://www.kobitek.com/makale.php?id=25>. 12 Ocak 2008'de alınmıştır.

En Büyük Otel İşletme Zinciri; Dünyada İntercontinental, Türkiye'de Dedeman. Web: <http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=37477>. 8 Mart 2008'de alınmıştır.

İşletmelerin Konaklama Kesiminde Grup ve Zincir Oluşturması Hızlandı. Web: <http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=37019>. 10 Mart 2008'de alınmıştır.

Verimlilik Nedir?. Web: <http://www.mpm.org.tr/verimlilik/>. 5 Mayıs 2007'de alınmıştır.

<http://www.mpm.org.tr/sozluk/>. 05 Mayıs 2007'de alınmıştır.

[www.tursab.org.tr](http://www.tursab.org.tr). 03 Ocak 2008'de alınmıştır.

[www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr). 03 Ocak 2008'de alınmıştır.

[http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt\\_8\\_sayi\\_2/M00183.pdf](http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_8_sayi_2/M00183.pdf) . 10 Nisan 2008'de alınmıştır.

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/kcetin.htm>. 10 Nisan 2008'de alınmıştır.

[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CAyten%20AKATAY%5C281-300.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CAyten%20AKATAY%5C281-300.pdf). 20 Nisan 2008'de alınmıştır.

<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c7s11/makale/c7s11m4.pdf>. 20 Nisan 2008'de alınmıştır.

[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/articles/2005/14/IKAYA-SGOZEN.PDF](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2005/14/IKAYA-SGOZEN.PDF). 20 Nisan 2008'de alınmıştır.

<http://www.hho.edu.tr/huten/Huten%20Dergi/2004Ocak/10.pdf>. 20 Nisan 2008'de alınmıştır.

[http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt\\_4\\_sayi\\_2/M00100.pdf](http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_4_sayi_2/M00100.pdf). 20 Nisan 2008 de alınmıştır.

[http://www.istanbul.edu.tr/yuksekokullar/sosyalbilimler/iuwebson/turgutbaydar07guz/in\\_san3.pdf](http://www.istanbul.edu.tr/yuksekokullar/sosyalbilimler/iuwebson/turgutbaydar07guz/in_san3.pdf). 20 Nisan 2008'de alınmıştır.

<http://www.akdeniz.edu.tr/ky/belgeler/4/Kalder.doc>. 20 Nisan 2008'de alınmıştır.

### EK 3.1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, “ Otel İşletmelerinde Verimlilik Araştırması: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Zincir Otellerde Uygulama Çalışması” konulu yüksek lisans tezinde veri toplama aracı olarak hazırlanmış olup, belirtilen bu bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Vereceğiniz cevaplar, araştırmanın amacına ulaşmasında önemli ölçüde katkılar sağlayacaktır. Bu bakımdan desteklerinizi esirgemeyeceğinize olan inancımlla, katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum, saygılar sunuyorum.

Serap AKYÜZ

Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN

[serapakyuz1@hotmail.com](mailto:serapakyuz1@hotmail.com)

Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

#### Demografik Özellikler:

Adınız Soyadınız:

1. Cinsiyetiniz: ( ) Bayan ( ) Bay
2. Yaşınız: ( ) 20’den küçük ( ) 20–30 arası ( ) 31–40 arası  
( ) 41–60 arası ( ) 61 ve üstü
3. Eğitim Durumunuz: ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans  
( ) Yüksek Lisans ve üstü
4. İşletmenin hangi departmanında çalışmaktasınız?  
( ) Muhasebe ( ) Finansman ( ) Pazarlama ( ) Kat Hizmetleri  
( ) Teknik Servis ( ) Önbüro ( ) Güvenlik ( ) Yiyecek- İçecek  
( ) Bilgi- İşlem ( ) Üst Yönetim ( ) İnsan Kaynakları  
( ) Diğer (.....)



5. Ne kadar süredir bu işletmede çalışmaktasınız?

- 6 aydan az                       6 ay- 1 yıl arası  
 1 yıl- 5 yıl arası               5 yıl- 10 yıl arası  
 10 yıldan fazla

6. Bulduğunuz pozisyondaki hizmet süreniz?

- 3 yıldan az                       3-5 yıl                       5-7 yıl  
 7-9 yıl                               9 yıldan fazla

İşletmeye Ait Bilgiler :

1. İşletmeniz kaç yıldır faaliyettedir?

- 3 yıldan az                       4-5 yıl arası                       6-7 yıl arası  
 8-9 yıl arası                       10 yıldan fazla

2. İşletmenizin ortalama genel doluluk oranı nedir?

- % 40-50                       % 51-60                       % 61-70                       %71-80  
 % 81-90                       % 91-100

3. İşletmeniz kaç yıldır sektörde hizmet vermektedir?

- Yeni İşletme: 4 yıldan az  
 Genç İşletme: 4-14 yıl arası  
 Olgun İşletme: 15 yıl ve üstü

4. İşletmenizde oda satışları nasıl gerçekleştirilmektedir?

- Münferit müşterilere doğrudan satış  
 Seyahat acenteleri aracılığı ile satış  
 İnternet aracılığı ile satış  
 Hem münferit hem de seyahat acentesi  
 Diğer (.....)

5. İşletmeniz daha çok hangi tür müşteriye hitap etmektedir?

- Dinlenme ve tatil için seyahat edenler  
 Tarih ve kültür için seyahat edenler  
 İş için seyahat edenler  
 Diğer (.....)

İşletmenin Verimlilik Politikası Hakkındaki Bilgiler :

1. İşletmenizde sizce hangi faktör verimliliği en üst düzeyde etkilemektedir?
  - Otelin türü ve yeri       İşgücü
  - Teknik Yapı                       Kalite
  - Ürün ve hizmet karması
2. İşletmenizde verimlilik ölçümü yapılıyor mu?
  - Evet                       Hayır
3. İşletmenizde fiyat belirlemede kullanılan bir teknik var mı?
  - Evet                       Hayır
4. Evet, ise hangi teknik uygulanmaktadır?
  - Gelir ve giderlerin tahminlenmesi
  - Makul fiyat belirlenmesi
  - En yüksek fiyat uygulaması
  - Rakip işletmeler dikkate alınıyor.
  - Diğer (.....)
5. İşletmenizin pazarlama faaliyetlerinde hangi teknik ve yöntemler uygulanmaktadır?
  - Tanıtma               Reklam               Enformasyon
  - Satış geliştirme               Halkla ilişkiler
6. İşletmenizde satış verimliliğini arttırmak için uygulanan bir yöntem var mı?
  - Evet                       Hayır
7. Evet, ise hangi yöntem uygulamaktasınız?
  - Criss- cross: Bir departmanın satışının başka bir departmanda yapılması.
  - Up- selling: Personelin kendi departmanında en iyi fiyatla çok satış yapması.
  - Cross- selling: Personelin kendi departmanında başka departmanların ürünlerinin satışının yapılması.
  - Diğer.....
8. İşletmenizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanıyor mu?
  - Evet                       Hayır
9. Evet, ise aşağıdakilerden hangisi uygulanmaktadır?
  - ISO 9001:2000               ISO 14001               Haccp
  - Ohsas 18000               Diğer (.....)

10. İşletmenizde misafirlerin dilek ve şikayetlerini dikkate alacak bir uygulama var mı?  
 Evet  Hayır
11. İşletmenizde motivasyonu artırıcı uygulamalara yer veriliyor mu?  
 Evet  Hayır
12. Evet, ise bu uygulamalar hangileridir?  
 Prim  Ödül  Terfi  
 Yetki devri  Çalışmada bağımsızlık  
 Diğer (.....)
13. İşletmenizin personel tedarik kaynakları nelerdir?  
 Reklamlar ve ilanlar  
 İş ve İşçi Bulma Kurumları  
 Turizm ve Otelcilik okulları  
 Diğer otel işletmelerinden transfer  
 Kişisel başvurular  
 Eş dost tavsiyeleri  
 Diğer
13. Personel seçiminde en fazla önem verdiğiniz kriter hangisidir?  
 Turizm eğitimi almış olması  
 Yabancı dil bilgisi  
 Sektördeki iş tecrübesi  
 Olumlu referansları  
 Uzun vadeli çalışmaya istekli oluşu  
 Belirli bir olgunluk ve kültür seviyesinde olması  
 Diğer (.....)

Aşağıda verilen, işletmenizde verimliliği etkileyen faktörlere ne düzeyde katılıyorsunuz? (İlgili seçiminizi daire içine alınız.

1=Kesinlikle katılıyorum 2=Katılıyorum 3=Fikrim yok 4=Katılmıyorum  
5=Kesinlikle katılmıyorum

1. İşletmenin kuruluş yeri verimliliği etkilemektedir.	1	2	3	4	5
2. İşletmenin pazarlama faaliyetlerinde kullandığı yöntemin türü verimliliği etkilemektedir.	1	2	3	4	5
3. Motive edici faktörlerin, personelin verimli çalışmasında olumlu etkisi vardır.	1	2	3	4	5
4. Verimli çalışmayı arttırmak için personelin işle ilgili bir eğitim sürecinden geçmesi gerekmektedir.	1	2	3	4	5
5. Yöneticinin sahip olduğu özellikler verimliliği artırıcı ya da azaltıcı rol oynayabilir.	1	2	3	4	5
6. İşletmenin uyguladığı Toplam Kalite Yönetimi verimliliği olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
7. İşletmede sunulan hizmetlerin müşterilerin beklentileri doğrultusunda ve kalitede olması verimliliği artırıcı bir faktördür.	1	2	3	4	5
8. Personelin verimli çalışması için manevi yönden çok maddi yönde motive edilmesi gerekmektedir.	1	2	3	4	5
9. Personel devir hızının yüksek oluşu verimliliği olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5
10. İşletmenin değişen teknolojiye uyum sağlamanın verimlilik üzerinde fazla etkisi vardır.	1	2	3	4	5
11. İşletmenin çevredeki benzer işletmelerle rekabeti verimliliği etkiler.	1	2	3	4	5
12. İşletmenin zincir otel olması verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.	1	2	3	4	5
13. Zincir otel işletmelerinin imajları çalışma performansını etkilemektedir.	1	2	3	4	5
14. Zincir otel işletmelerinin sahip oldukları marka imajı benzer diğer işletmelerle olan rekabette onları üstün kılmaktadır.	1	2	3	4	5
15. Çokuluslu zincir işletmelerin daha geniş bir coğrafi alanda faaliyet göstermesi, tek bir yerel pazara göre kendilerini daha fazla geliştirme imkanı vermektedir.	1	2	3	4	5

16. Uluslar arası bir otel zincirinin parçası olmak işletmeye pazarlama avantajı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
17. Zincir otel işletmeleri sağladıkları çeşitli olanaklarla kalifiye personeli işletmeye çekmekte diğer yerli işletmelere göre daha başarılıdır.	1	2	3	4	5

**ÖZGEÇMİŞ**

**Adı ve SOYADI:** Serap AKYÜZ

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 20 Temmuz 1982- KÜTAHYA

**Medeni Durumu:** Bekar

**Eğitim Durumu**

**Mezun Olduğu Lise:** Osmaniye Anadolu Lisesi

**Lisans Diploması:** Balıkesir Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Konaklama İşletmeciliği

**Yabancı Dil / Diller:** İngilizce, Almanca.

**Adres:** Dumlupınar Mah. Adiller Cad. İremkent Sitesi A1 Blok Daire:3 KÜTAHYA

**Tel. No:** 0274 271 12 71

**E-mail:** serapakyuz1@hotmail.com