T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

113627

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TESİS ALIM-SATIM KARARLARI ANALİZİ VE TESİS DEĞERLEME

113621

Kudret GÜL

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Danışman

Prof. Dr. Alparslan USAL

2. Tez Danışmanları

Prof. Dr. Öcal USTA

Prof. Dr. Süleyman YÜKÇÜ

2002

Doktora tezi olarak sunduğum "Konaklama İşletmelerinde Tesis Alım-Satım Kararları Analizi ve Tesis değerleme" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynaklarda gösterilenlerden oluştuğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..../...../2002

Kudret GÜL

TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ...../...../2002 tarih ve ..... sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin ..... maddesine göre Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı doktora öğrencisi Kudret Gül'ün "Konaklama İşletmelerinde Tesis Alım-Satım Kararları Analizi ve Tesis Değerleme" konulu tezi incelenmiş ve aday ..../..../2002 tarihinde, saat .....'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

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

Başkan
Prof. Dr. A. Usal

Üye
Prof. Dr. Ocal Usta

Üye
Prof. Dr. Orhan İğüz

Üye
Doç. Dr. Cevdet Avcıkurt

Üye
Prof. Dr. S. Yüksel

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU

Tez No: Konu Kodu: Üniv. Kodu:

Tez Yazarının
Soyadı : GÜL Adı: Kudret
Tezin Türkçe Adı : Konaklama İşletmelerinde Tesis Alım-Satım Kararları Analizi ve Tesis Değerleme
Tezin Yapıldığı
Üniversitesi: Dokuz Eylül Üniversitesi Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü Yıl:2002
Diğer Kuruluşlar:
Tezin Türü:
Yüksek Lisans : ☐ Dili : Türkçe
Doktora : ☐ Sayfa sayısı : 319
Tıpta Uzmanlık : ☐ Referans Sayısı: 144
Sanatta Yeterlilik: ☐
Tez Danışmanlarının
Ünvanı :Prof. Dr. Adı: Alparslan Soyadı: USAL
Ünvanı :Prof. Dr. Adı: Öcal Soyadı: USTA
Ünvanı :Prof. Dr. Adı: Süleyman Soyadı: YÜKÇÜ

Türkçe Anahtar Kelimeler:	İngilizce Anahtar Kelimeler:
1- Büyüme	1- Business development
2- Çevre analizi	2- Environmental analyze
3- Yatırım Kararları	3- Investment Decisions
4- Yatırım Projeleri	4- Investment Project
5- Konaklama Tesislerinin alımı ve satımı	5- Buying and selling hospitality properties
6- Tesis Analizi	6- Property analyze
7- Tesis değerleme	7- Asset valuation

Tarih :
İmza :

ÖZET

Dünya turizmindeki gelişmelere paralel olarak 20. yüzyılın son yarısında Türk turizminde de çok önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmeler, özellikle 1985-1992 yılları arasında turizm yatırımlarına uygulanan teşviklerin de etkisiyle Türk turizminde bir yatırım patlamasına neden olmuştur. Anılan süreçte sektöre yatırım yapan yatırımcılardan birçoğu ise 1992 yılı sonrası karşılaşılan risklerinde etkisiyle zor durumda kalmış ve sonuçta, bazı tesis sahipleri tesislerini satmak zorunda kalmıştır.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde kuramsal görüşlere yer verilirken, üçüncü bölümde ise, ilk iki bölümde savunulan kuramsal görüşlerin sınanmasına yönelik uygulama araştırmasına yer verilmiştir.

Birinci bölümde konaklama işletmeciliği, konaklama işletmelerinde büyüme ve gelişme amacı ile çevre analizi konuları ele alınarak, konuların tesis alım-satın kararları ve tesis değerleme açısından taşıdığı önem vurgulanmıştır.

İkinci bölümde ise konaklama işletmelerinde tesis satış ve satın alma kararları ile tesis değerleme konusu ele alınmıştır. Bu kapsamda ilk olarak tesis satış nedenleri, tesis satıcıların hedef ve beklentileri ile tesis değerleme yöntemleri incelenmiştir. İkinci olarak tesis alıcılarının tesis satın alma nedenleri, bir yatırım kararı olarak tesis satın almanın önemi, satın alma süreci, satın alınacak tesisin çeşitli yönlerden analizi, tesis alıcılarının hedef ve beklentileri ile tesis alımının finansal yönü ele alınmıştır. Üçüncü olarak da, tesis alım ve satımına ilişkin işlemlere yer verilmiştir.

Konaklama işletmelerinde tesis alım-satım kararları ve tesis değerleme olgusuna yönelik uygulama araştırması ise üçüncü ve son bölümde yer almaktadır. Uygulama araştırması halen Ege Bölgesi'ndeki çeşitli turistik yerleşim merkezlerinde faaliyette bulunan ve el değiştiren 20 tesisi kapsamaktadır. Uygulama araştırmasında elde edilen bulgular işletmelerin genel özelliklerine ilişkin bulgular, işletmelerin genel yapısına ilişkin bulgular ve tesis alım-satım kararlarına ilişkin bulgular olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır.

ABSTRACT

As a parallel developments in World Tourism, there have been significant developments in Turkish Tourism in the second half of the 20th century. These developments have caused investment explosion in Turkish Tourism with the effect of implemented investment inducements between 1985 and 1992. In this period, many investors have been faced with difficulties such as economical, political and social risks since 1992. At the end, some hospitality property owners had to sell their assets.

The thesis composed of three chapters. The first two chapters have made theoretical analyses while the third chapter has a field study based on a survey.

In the first chapter, the importance of hospitality management, development in hospitality firms and business environment have been investigated according to asset valuation in the buying and selling decisions of hospitality properties.

In the second chapter, buying and selling decision and asset valuation have been investigated in the hospitality industry. In this subject, firstly, the reasons of property selling, objectives and expectations of sellers, and asset valuation methods have been analyzed. Secondly, the reasons of buying, the importance of buying as an investment, buying process, the analysis of identified property with different approaches, objectives and expectations of buyers, and financial side of buying have been mentioned. Thirdly, buying and selling procedures have been emphasized.

In the third chapter, a field study based on survey has been made about buying and selling decisions and assets valuation in the hospitality industry. Field study comprises 20 sold properties. These properties are located in different tourist places in the Aegean Region. Findings of field study have been separated into three groups. These are general characteristics of properties, structure of firms, and valuation dealing with buying and selling decisions.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
STANDART FORMLAR	II
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VII
TABLOLAR	XIII
ŞEKİLLER	XVI
GİRİŞ	XVII

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ, KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BÜYÜME VE ÇEVRE ANALİZİ

1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YAPISAL ANALİZİ

1.1. Konaklama İşletmeleri Kavramı ve Kapsamı	1
1.2. Konaklama İşletmeciliğinin Özellikleri	1
1.3. Konaklama İşletmelerinde İşletme İşlevleri Analizi ve Değerlendirilmesi	4
1.3.1. İşletme İşlevleri Analizinin Kapsamı ve Önemi	4
1.3.2. Temel İşletme İşlevlerinin Analizi	5
1.3.2.1. Finansman İşlevinin Analizi	6
1.3.2.2. Üretim İşlevinin Analizi	8
1.3.2.3. Yönetim İşlevi Analizi	10
1.3.2.4. Personel İşlevi Analizi	19
1.3.2.5. Pazarlama İşlevi Analizi	22
1.3.3.Yardımcı İşlevlerin Analizi	25
1.3.3.1. Muhasebe İşlevi Analizi	25
1.3.3.2. Araştırma-Geliştirme İşlevi Analizi	26
1.3.3.3. Halkla İlişkiler İşlevi Analizi	28

2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BÜYÜME VE GELİŞME

2.1. İşletme Amaçları	30
2.2. Büyüme Kavramı ve Kapsamı	31

2.3. İşletmeleri Büyümeye Zorlayan Etmenler 31
2.4. Bir İşletme Amacı Olarak Büyümenin Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi 33
2.5. Konaklama İşletmelerinin Büyüklük Bakımından Analizi 33
2.5.1. Büyüklüğü Belirleyen Unsurlar Açısından Analiz 33
2.5.2. Büyüklüğün Sağladığı Üstünlük ve Sakıncalar 35
2.5.3. Küçüklüğün Sağladığı Üstünlük ve Sakıncalar 37
2.5.4. Optimal Büyüklüğün Belirlenmesi 38
2.6. Konaklama İşletmelerinde Büyüme Olgusuna Yapısal Yaklaşım 39
2.6.1. Stratejik Büyüme 39
2.6.1.1. Büyüme Stratejileri 39
2.6.1.2. Rekabetçi Stratejiler 43
2.6.2. İç Büyüme 44
2.6.3. Dış Büyüme 45
2.6.3.1. Dış Büyüme Nedenleri 45
2.6.3.2. Dış Büyüme Yolları 47
2.6.3.2.1. Başka İşletmelerle Birleşme Veya Onları Satın Alma Yoluyla Büyüme (Füzyon) 47
2.6.3.2.2. Yatırım Ortaklığı 50
2.6.3.2.3. Holding 51
2.6.3.2.4. Diğer Dış Büyüme Yolları 53

3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇEVRE ANALİZİ

3.1. Çevre Kavramı ve Kapsamı 55
3.2. Mikro Çevre Analizi 57
3.2.1. Müşteriler 57
3.2.2. Tedarik Kaynakları 58
3.2.3. Rakipler 59
3.2.4. Dağıtım Aracıları 61
3.2.5. Finansal Kuruluşlar 62
3.2.6. Medya 64
3.2.7. Yerel ve Merkezi Yönetimler 65
3.2.8. Diğer Kamuoyu Grupları 65
3.3.Makro Çevre Analizi 66
3.3.1. Demografik Analiz 66
3.3.2. Ekonomik Analiz 67
3.3.3. Sosyo-Kültürel Analiz 73
3.3.4. Politik Analiz 75

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ

3.3.5. Ekolojik Analiz 75
3.3.6. Teknolojik Çevre ve Beklenmedik Olaylar 77

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE OPTİMAL TESİS ALIM-SATIM KARARLARI VE TESİS DEĞERLEME

1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TESİS SATIŞ KARARLARI ANALİZİ

1.1. İşletmelerde Tesis Satış Nedenleri 78
1.1.1. Satış Hacminin Düşük Olması 78
1.1.2. Nakit Yönetiminde Yapılan Hatalar 80
1.1.3. Alacakların Tahsili Sorunu 84
1.1.4. Stok Yönetiminde Yapılan Hatalar 91
1.1.5. Likidite Yönetiminde Başarısızlık 96
1.1.6. Aşırı Borçlanma 98
1.1.7. Maliyetlerin Yüksek Olması 103
1.1.8. Duran Varlık Yönetiminde Başarısızlık ve Atıl Kapasite Sorunu 107
1.1.9. Hatalı Kuruluş Yeri Seçimi 110
1.1.10. Hatalı Büyüme Kararları 113
1.1.11. Yönetim Başarısızlığı 115
1.1.12. Rekabet Gücünün Zayıflaması 121
1.1.13. Başka Sektörlere Veya Alanlara Yönelme Arzusu 124
1.1.14. Ekonomik, Sosyo-Kültürel ve Politik Riskler 125
1.1.15. Diğer Nedenler 128
1.2. Tesis Satış Kararı Analizi 130
1.3. Satıcı Açısından Tesis Değerleme Yöntemleri 131
1.3.1. Defter Değeri 131
1.3.2. Tasfiye Değeri 132
1.3.3. İşleyen Teşebbüs Değeri 132
1.3.4. Pazar Değeri 133
1.3.5. Gerçek Değer 133
1.4. Satış Beklentileri ve Hedefleri 134
1.5. Satış Stratejileri ve Taktikleri 135
1.6. Satıcının Uzlaşma Sınırları 136

2. TESİS SATIN ALMA KARARLARININ ANALİZİ

2.1. Tesis Satın Alma Nedenleri 137
2.1.1. Daha Hızlı ve Kolay Büyüyebilme 137
2.1.2. Büyük Ölçekte Faaliyette Bulunmanın Sağlayacağı Faydalar 137
2.1.3. Risk Azaltma 138
2.1.4. Rekabet Gücü Kazanma 138
2.1.5. Finansal Üstünlük Sağlama 139
2.1.6. Piyasa Değerini ve Prestijini Yükseltebilme Olanağı 140
2.1.7. Eski Yönetimin Hatalarından Yararlanma 141
2.1.8. Vergi Avantajı Elde Etmek 141
2.2. Bir Yatırım Kararı Olarak Tesis Satın Alma ve Önemi 142
2.3. Yatırım Projelerini Değerlendirme ve Tesis Satın Alma Kararları 145
2.3.1. Dinamik Değerleme Yöntemleri 146
2.3.1.1. Net Bugünkü Değer Yöntemi 147
2.3.1.2. İç Karlılık Yöntemi 150
2.3.1.3. Yıllık Eşdeğer Gider Yöntemi 152
2.3.2. Statik Değerleme Yöntemleri 154
2.3.2.1. Yatırım Karlılığı Yöntemi 154
2.3.2.2. Geri Ödeme Süresi Yöntemi 156
2.3.2.3. Fayda-Maliyet Oranı Yöntemi 158
2.3.2.4. En Düşük Maliyet Gideri Yöntemi 159
2.3.3. Riske Göre Proje Değerleme 160
2.4. Tesis Satın Almanın Yararları ve Sakıncaları 163
2.5. Satın Alma Süreci ve Aşamaları 165
2.5.1. Planlama 165
2.5.2. Uygun Tesisin Belirlenmesi 166
2.5.3. Satın Alma Seçeneklerinin Değerlendirilmesi 166
2.5.4. Pazarlık 167
2.5.5. Geçiş ve Entegrasyon 168
2.6. Satın Alınacak Tesisin Analizi 170
2.6.1. Pazar Analizi 170
2.6.1.1. Sektörel Pazar Yapısı Analizi 170
2.6.1.2. Tesisin Pazar Potansiyelinin Belirlenmesi ve Satış Tahminleri 171
2.6.1.3. Tesiste Üretilen Mal ve Hizmetlerin Niteliği ve Çeşidi 174
2.6.1.4. Dağıtım Kanalları 176
2.6.1.5. Tesisin Pazardaki Rekabet Gücü 177
2.6.2. Finansal Analiz 178

2.6.2.1. Karlılık Analizi 178
2.6.2.2. Oran Analizi 180
2.6.2.2.1. Likidite Oranları 181
2.6.2.2.2. Devir Hızı Oranları 183
2.6.2.2.3. Finansal Yapı Oranları 186
2.6.2.2.4. Karlılık Oranları 188
2.6.2.3. Diğer Finansal Analiz Teknikleri 190
2.6.2.4. Finansal Risk Analizi 191
2.6.3. Maliyet Analizleri 192
2.6.3.1. Değişmez ve Değişken Maliyetler 194
2.6.3.2. Edimsel (Fiili) ve Geleceğe Dönük Maliyetler 195
2.6.3.3. Tedarik ve Üretim Maliyetleri 196
2.6.3.4. Karar Verme Açısına Göre Maliyetler 198
2.6.3.4.1. Farklılaşan Maliyetler 198
2.6.3.4.2. Kaçınılmaz Maliyetler 198
2.6.3.4.3. Fırsat Maliyetleri 199
2.6.3.5. Standart Maliyetler 200
2.6.3.6. Batık Maliyet 201
2.6.4. Satın Alınacak Tesisin Yerleşimi 203
2.6.5. Yönetsel Analiz 204
2.6.6. Tesisin Eskiliği ve Yeni Yatırım Gereksinimi 205
2.6.7. Tesisle İlgili Yasal Durum Analizi 209
2.7. Alıcı Açısından Tesis Değerinin Belirlenmesi 211
2.7.1. Alıcı Açısından Tesis Değerleme Yöntemlerinin Analizi 211
2.7.2. Yeniden Değerleme ve Yeniden Değerlemenin Tesis Değerinin Belirlenmesindeki Yeri ve Önemi 214
2.8. Satın Alma Beklentileri ve Hedefleri 215
2.9. Satın Alma Stratejileri ve Taktikleri 216
2.10. Alıcının Uzlaşma Sınırları 218
2.11. Alımın Finansmanı 219
2.12. Tesis Alımının Alıcı Şirketin Finansal Yapısına Etkisi 221

3. TESİS SATIŞ İŞLEMLERİ

3.1. Satış Fiyatı ve Ödemeler 223
3.2. Satış Sözleşmesi 224
3.3. Yasal işlemler 225

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TESİS ALIM-SATIM KARARLARI ANALİZİ VE TESİS DEĞERLEME SORUNUNA İLİŞKİN BİR UYGULAMA ARAŞTIRMASI

GİRİŞ 229

1. ARAŞTIRMANIN AMACI 230

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI 231

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 234

4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ 235

4.1. Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular 236
4.2. Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Genel Yapısına İlişkin Bulgular 240
4.3. Tesis Alım-Satım Süreci ve Tesis Değerlerinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular 257

5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI 294

SONUÇ VE ÖNERİLER 305

KAYNAKLAR 312

TABLOLAR

	Sayfa
Tablo 1: İşletme Başarısının veya Başarısızlığının Göstergeleri	29
Tablo 2: Otel İşletmelerinde Dönen Varlık Unsurlarının Toplam İçindeki Payı	85
Tablo 3: %80 Doluluk Oranı Varsayımına Göre 295 Otel İşletmesindeki Gider Kalemleri ve Bu Gider Kalemlerinin Toplam Giderler İçindeki Payı	103
Tablo 4: Duran Varlıkların Tam Kapasite İle Çalıştırılamamasının Nedenleri	109
Tablo 5: Yatırım Maliyetlerinin Standart Dağılımı	201
Tablo 6: El Değiştiren Konaklama Tesislerinin Bulundukları Yere, Oda Sayısına, Tesislerin Hukuki Statüsüne ve İşletmenin Yapısına Göre Dağılımı	236
Tablo 7: Tesislerin Oda Sayısına Göre Dağılımı	237
Tablo 8: Yıl Esasına Göre Tesislerin Faaliyet Süresi	238
Tablo 9: Tesislerin Açık Olduğu Süresi	239
Tablo 10: Tesislerde Yıllara Göre Doluluk Oranları	244
Tablo 11: Tesislerde Yaşanan İşletme Sorunları ve Önem Derecesi	245
Tablo 12: Tesislerde Yaşanan İşletme Sorunlarının Ağırlıklı Ortalaması	245
Tablo 13: Tesis Satıcılarının Yaşadığı İşletme Sorunları ve Ağırlıklı Ortalaması	246
Tablo 14: Tesislerdeki Maliyet Yüzdesi	248
Tablo 15: Tesislerde Sunulan Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler	249
Tablo 16: Tesislerde Hizmet Kalitesini Düşüren Etmenlerin Ağırlıklı Ortalaması	250
Tablo 17: Mikro Çevre Grupları İle Kurulan İlişkilerin Önem Derecesine Göre Dağ.	251
Tablo 18: Mikro Çevre Grupları İle Kurulan İlişkilerin Ağırlıklı Ortalaması	251
Tablo 19: Makro Çevre Etmenlerinin İşletme Etkinliklerini Etkileme Derecesi	252
Tablo 20: Makro Çevre Etmenlerinin Tesisler Üzerindeki Etkisinin Ağırlıklı Ort.	252
Tablo 21: İşletmelerin Büyüme Nedenleri	253
Tablo 22: İşletmelerde Büyüme Nedenlerinin Ağırlıklı Ortalaması	253
Tablo 23: Yapılan Yatırım Harcamalarının Büyüklüğüne Göre Son 10 Yılda Tesislerde Gerçekleştirilen İç Büyüme Yolları ve Önem Derecesi	254
Tablo 24: Tesislerde Gerçekleştirilen İç Büyüme Yollarının Ağırlıklı Ortalaması	254
Tablo 25: Son 10 Yılda İşletmelerde Kullanılan Fon Kaynakları ve Önem Derecesi	255
Tablo 26: Son 10 Yılda İşletmelerde Kullanılan Fon Kaynaklarının Ağırlıklı Ort.	256
Tablo 27: Tesis Satıcılarının Kullandıkları Fon Kaynakları ve Ağırlıklı Ortalaması	256
Tablo 28: Tesis Alıcılarının Tesis Satın Alma Nedenleri ve Önem Derecesi	257
Tablo 29: Yatırımcıların Tesis Satın Alma Nedenlerinin Ağırlıklı Ortalaması	258
Tablo 30: Tesis Satıcılarının Tesis Satış Nedenleri ve Ağırlıklı Ortalaması	259
Tablo 31. Tesis Değerinin Belirlenmesinde Maddi Varlıklar İle Maddi Olmayan Varlıkların Toplam Değere Katkısı	260

Tablo 32: Tesis Değerlerinin Belirlenmesinde Dikkate Alınan Nicel Kriterlerin Önem Derecesi 260
Tablo 33: Tesis Değerlerinin Belirlenmesinde Dikkate Alınan Nicel Kriterlerin Ağırlıklı Ortalaması 261
Tablo 34: Tesis Değerlerinin Belirlenmesinde Dikkate Alınan Nitel Kriterler 261
Tablo 35: Tesis Değerlerinin Belirlenmesinde Dikkate Alınan Nitel Kriterlerin Ağırlıklı Ortalaması 262
Tablo 36: Satın Alma Öncesi Tesislerle İlgili Yapılan Analizler ve Önem Derecesi 262
Tablo 37: Satın Alma Öncesi Tesislerle İlgili Yapılan Analizlerin Ağırlıklı Ort. 263
Tablo 38: Satın Alma Öncesi Yapılan Endüstriyel Analizler ve Önem Derecesi 263
Tablo 39: Satın Alma Öncesi Yapılan Endüstriyel Analizlere Verilen Önemin Ağırlıklı Ortalaması 264
Tablo 40: Satın Alma Öncesi Tesislerle İlgili Yapılan Finansal Analizler 264
Tablo 41: Satın Alma Öncesi Tesislerle İlgili Yapılan Finansal Analizlerin Ağırlıklı Ortalaması 265
Tablo 42: Satın Alma Öncesi Yatırıma İlişkin Yapılan Analizler 265
Tablo 43: Satın Alma Öncesi Yatırıma İlişkin Yapılan Analizlerin Ağırlıklı Ort. 266
Tablo 44: Satın Alma Öncesi Eski Tesis Yönetimleri İle İlgili Yapılan Analizler 267
Tablo 45: Satın Alma Öncesi Eski Tesis Yönetimleri İle İlgili Yapılan Analizlerin Ağırlıklı Ortalaması 268
Tablo 46: Satın Alma Öncesi Tesislerin Maliyet Yapısı İle İlgili Yapılan Analizler 268
Tablo 47: Satın Alma Öncesi Tesislerin Maliyet Yapısı İle İlgili Yapılan Analizlerin Ağırlıklı Ortalaması 269
Tablo 48: Tesislerde Kullanılan Dağıtım Kanalları İle İlgili Yapılan Analiz 269
Tablo 49: Dağıtım Kanalları İle İlgili Yapılan Analizlere Verilen Önemin Ağırlıklı Ort270
Tablo 50: Tesis Satın Alma Hedef, Strateji, Taktik ve Beklentileri 271
Tablo 51: Tesis Alıcılarının Satın Alma Hedef ve Beklentilerinin Gerçekleşme Düzeyi 272
Tablo 52: Tesis Satıcılarının Tesis Satış Hedef, Strateji, Taktik ve Beklentileri 273
Tablo 53: Tesis Değerlemede Kullanılan Değerleme Yöntemleri 274
Tablo 54: Tesis Değerlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Değerleme Yöntemlerine Verilen Önemin Ağırlıklı Ortalaması 274
Tablo 55: Tesis Alıcılarına Göre Tesislerde Duran Varlık Kalemlerinin Toplam Değer İçindeki Payı 275
Tablo 56: Tesis Satıcılarına Göre Tesislerde Duran Varlık Kalemlerinin Toplam Değer İçindeki Payı 277
Tablo 57: Tesis Alıcılarının Arsa Değerini Belirlemede Dikkate Aldıkları Kriterler 277

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Tablo 58: Alıcılarının Arsa Değerini Belirlemede Dikkate Aldıkları Kriterlere Verdikleri Önemin Ağırlıklı Ortalaması 278
Tablo 59: Satıcıların Arsa Değerini Belirlemede Dikkate Aldıkları Kriterler 279
Tablo 60: Alıcılara Göre Tesislerin Sahip Olduğu Doğal Çekicilikler 279
Tablo 61: Tesislerin Sahip Olduğu Doğal Çekiciliklere Verilen Önemin Ağırlıklı Ort 280
Tablo 62: Tesislerde Karşılaşılan Çevre Sorunları 280
Tablo 63: Tesislerde Karşılaşılan Çevre Sorunlarının Ağırlıklı Ortalaması 281
Tablo 64: Tesislerin Değerini Etkileyen Ekonomik Etmenler 281
Tablo 65: Tesislerin Değerini Etkileyen Ekonomik Etmenlerin Ağırlıklı Ortalaması 282
Tablo 66: Tesislerin Bulunduğu Yörelerin Genel Özelliği 282
Tablo 67: Tesislerin Bulunduğu Yörelerin Genel Özelliklerinin Ağırlıklı Ortalaması 283
Tablo 68: Yerel Halkın Turistlere ve Turizmciye Yaklaşımı 283
Tablo 69: Yerel Halkın Turistlere ve Turizmciye Yaklaşımının Ağırlıklı Ortalaması 283
Tablo 70: Tesis Satın Alma Fiyatlarının Yatırım Maliyetine Kıyasla Yüksekliği veya Düşüklüğü 284
Tablo 71: Tesis Satın Alma Fiyatlarının Yatırım Maliyetine Kıyasla Ağırlıklı Ort. 285
Tablo 72: Tesis Satış Fiyatlarının Yatırım Maliyetine Kıyasla Yüksekliği ve Düşük. 285
Tablo 73: Tesis Satış Fiyatlarının Yatırım Maliyetine Kıyasla Ağırlıklı Ortalaması 285
Tablo 74: Tesis Satış Fiyatı İle İlgili Tesis Alıcıları ve Satıcılarının Kıyaslamalı Görüşleri 286
Tablo 75: Tesis Alımlarında Kullanılan Ödeme Şekilleri 286
Tablo 76: Tesis Alımlarında Kullanılan Ödeme Şekillerinin Ağırlıklı Ortalaması 287
Tablo 77: Tesis Satış Sözleşmelerinde Dikkate Alınan Unsurlar 288
Tablo 78: Tesis Satış Sözleşmelerinde Dikkate Alınan Unsurların Ağırlıklı Ort. 288
Tablo 79: Tesisler Satın Alındıktan Sonra Karşılaşılan Sorunlar 289
Tablo 80: Yeni Tesis Sahiplerinin Piyasada Karşılaştıkları Rekabet Koşulları 290
Tablo 81: Tesis Sahiplerinin Piyasada Karşılaştıkları Rekabet Koşullarının Ağırlıklı Ortalaması 290
Tablo 82: Tesislerde Geleceğe İlişkin Karlılıkla İlgili Beklentiler 291
Tablo 83: Tesislerde Geleceğe İlişkin Karlılıkla İlgili Beklentilerin Ağırlıklı Ort. 291
Tablo 84: Tesislerde Gelecekte Yapılması Düşünülen Yatırım Türleri 292
Tablo 85: Tesislerde Gelecekte Yapılması Düşünülen Yatırım Türlerinin Ağırlıklı Ortalaması 292

ŞEKİLLER

	Sayfa
Şekil 1: İşletme İşlevleri İle İlgili Bir Model	6
Şekil 2: Üretim Sistemi Olgusu	9
Şekil 3. Personel Faaliyetleri Süreci	20

GİRİŞ

Dünya genelinde 20. yüzyılın son yarısında en hızlı büyüyen endüstrilerden biri de turizm endüstrisidir. Dünya turizmindeki bu büyümeye paralel olarak, özellikle 1985'li yıllardan sonra Türk turizminde de çok önemli gelişmeler yaşanmıştır. Nitekim, özellikle 1985-1992 yılları arasında turizm yatırımlarına uygulanan teşviklerin de etkisiyle Türk turizminde bir yatırım patlaması yaşanmıştır. Ancak, bu süreç birtakım sorunları da beraberinde getirmiştir. Bunlardan biri de sektörü yeterince tanımayan ve konjonktürel koşullarında etkisiyle büyük yatırımlar yapan yatırımcıların özellikle 1992 yılı sonrası karşılaşılan risklerinde etkisiyle zor durumda kalmış olmalarıdır. Sonuçta, bu süreçte çeşitli nedenlerle zor durumda kalan bazı yatırımcılar tesislerini satmak zorunda kalmıştır. Tez çalışması, işte bu süreçteki tesis alım-satım nedenlerini, tesis alım-satım kararlarını ve tesis değerleme olgusunu irdelemektedir.

Bir konaklama tesisine yapılan yatırımın yaklaşık %90'nı duran varlıklara yapılmaktadır. Bu nedenle, konaklama sektörüne yapılan bir yatırımın geri dönüşümü oldukça uzun bir zaman alabilmektedir. Diğer taraftan, konaklama sektörü dünya ve ülke genelinde görülen ekonomik, toplumsal, politik ve siyasal istikrarsızlıklardan en fazla etkilenen sektörlerden biridir. Hem konaklama sektöründeki yatırımların geri dönüşümünün uzun olması hem de bu süreçte karşılaşılabilecek olası istikrarsızlıklar, yatırımlarda risk ve karlılık analizlerini daha da önemli hale getirmektedir. Bu tez çalışmasının temel hipotezi de, anılan süreçte yapılan yatırımlarda, karlılık ve risk analizlerine gereken önemin verilmemesinin özellikle 1992'li yıllardan sonra artan tesis satışlarının en önemli nedenlerinden biri olduğudur.

Tez çalışması ikisi kuramsal ve biride uygulama araştırması olmak üzere toplam üç bölümden oluşmaktadır.

Konaklama sektöründe tesis alım satım kararlarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilmesi için her şeyden önce konaklama işletmeciliğinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle, tezin ilk bölümde öncelikli olarak konaklama işletmeciliği olgusu irdelenmiştir. İkinci olarak, tesis alım kararlarının konaklama işletmelerinde büyüme amacı açısından taşıdığı önem ele alınmıştır. Bu amaçla, işletmelerde büyüme stratejileri ile dış büyümenin boyutları irdelenerek konunun tesis alım ve satım kararları açısından taşıdığı önem vurgulanmıştır. Üçüncü olarak da, konaklama işletmelerinde çevre analizi konusu ele alınarak, bu analizlerin işletme etkinlikleri açısından taşıdığı önem vurgulanmıştır.

İkinci bölümde ise, tesis alım ve satım kararları ile tesis devir işlemlerine yönelik kuramsal görüşlere yer verilmiştir. Bu amaçla, ilk olarak tesis satış nedenleri, tesis satış kararları, tesis değerleme yöntemleri ile tesis satış hedefleri ve beklentileri ele alınmıştır.

Tezin en önemli kısmını ise tesis satın alma kararları analizi oluşturmaktadır. Bu kapsamda ilk olarak tesis satın alma nedenleri ele alınmıştır. Daha sonra bir yatırım kararı olarak tesis satın almanın önemine değinilerek, bu kararların yatırım projesi olarak değerlendirilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Daha sonrada tesis satın almanın yararları ve sakıncaları vurgulanarak, satın alma sürecinin işleyişi ele alınmıştır.

Bir tesis satın alma kararı verildikten sonra üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biri de, satın alınması düşünülen aday tesislere yönelik yapılacak analizlerdir. Bu amaçla, ikinci bölümde aday tesislerin pazarlanabilirliği, finansal uygunluğu, maliyet yapısı, kuruluş yeri, ek yatırım gereksinimi, yasal durumu ve tesislerle ilgili önemli görülen diğer konular da ele alınmıştır. Ayrıca, ikinci bölümde tesis alıcıları açısından tesis değerinin belirlenmesinin önemi, satın alma hedef ve beklentileri, alıcıların uzlaşma sınırları ve alımın finansal boyutu da ele alınarak tesis satın alma kararlarına ışık tutulmaya çalışılmıştır. İkinci bölümün son kısmında ise, tesis alım ve satımına ilişkin işlemlere yer verilmiştir.

Konaklama işletmelerinde tesis alım-satım kararları ve tesis değerlemeye yönelik uygulama araştırması ise üçüncü bölümde yer almaktadır. Bu bölümde, ilk iki bölümde kuramsal olarak irdelenen konuların sektördeki uygulamaları belirlenmeye çalışılmıştır.

Uygulama araştırması halen Ege Bölgesi'ndeki çeşitli turistik yerleşim merkezlerinde faaliyette bulunan ve el değiştiren 20 tesisi kapsamaktadır. Uygulama araştırmasında elde edilen bulgular işletmelerin genel özelliklerine ilişkin bulgular, işletmelerin genel yapısına ilişkin bulgular ve tesis alım-satım kararlarına ilişkin bulgular olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ, KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BÜYÜME VE BÜYÜMEYE YÖNELİK ÇEVRE ANALİZİ

1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YAPISAL ANALİZİ

1.1. Konaklama İşletmeleri Kavramı ve Kapsamı

Konaklama işletmeleri, "insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde konaklama, yeme-içme ve diğer gereksinimlerinin karşılanması için hammadde veya yarı mamul maddeden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari işletmeler" [1] olarak tanımlanabilmektedir.

Konaklama işletmeleri kapsamında ele alınan işletmeler otel, motel, tatil köyü, pansiyon, kamping, oberj, sağlık turizmi işletmeleri ile dağ evleri, çeşitli kuruluşların dinlenme ve misafirhaneleri, hosteller ve turistik yörelerde belli dönemlerde kiraya verilmek suretiyle ek konaklama olanağı sağlayan konutlar olarak sıralanabilmektedir. Bu işletmeler, bir taraftan seyahat eden insanların fizyolojik gereksinimlerini karşılarken diğer taraftan da sosyo-psikolojik gereksinimleri karşılamaktadırlar.

Konaklama işletmeciliğinin daha iyi anlaşılabilmesi için, yukarıda yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, konaklama işletmelerinin tümü için geçerli olabilecek bazı ortak özelliklerin de açıklığa kavuşturulmasında büyük yarar vardır.

1.2. Konaklama İşletmeciliğinin Özellikleri

Çok farklı müşteri kitlelerine hizmet sunan konaklama işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetler de oldukça farklılaşmaktadır. Bu nedenle, bir taraftan konaklama işletmeleri kapsamında ele alınan bu işletmelerin ortak özelliklerinin ortaya çıkartılması, diğer taraftan da birbirlerine göre farklılaşan işletme faaliyetlerinin bilinmesi konaklama işletmelerinin daha kapsamlı olarak değerlendirilebilmesine olanak verebilecektir. Bu yaklaşım doğrultusunda, konaklama işletmelerinin ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir[2]:

---

[1] Hasan Olalı, Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği,** Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993, s.7.

[2] Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon,** Aydoğdu Ofset, Ankara, 1990, s.14-16; Alparslan Usal, **Turizmde Rekreasyon ve Rekreasyon İşletmeciliği,** (Doktora Ders Notları), DEU SBE, İzmir, 1997, s.y.; Hasan Olalı, Meral Korzay, **a.g.e.,** s.10.

1. Konaklama işletmeleri kuruluşta ve yatırım aşamasında çok fazla sermaye gerektirir. Bunun en önemli nedeni, konaklama tesislerine yapılan toplam yatırımın yaklaşık % 80'nin arazi, bina ve donatım gibi duran varlıklara yapılması zorunluluğudur.

2. Konaklama işletmelerinde toplam varlıkların büyük bir çoğunluğu duran varlıklardan oluştuğundan değişmez maliyetler oldukça yüksektir. Bu nedenle, doluluk oranı arttıkça değişmez maliyetlerin toplam içindeki oranı azaldığından karlılık da yükselmektedir.

3. Turistik mal ve hizmetlere olan talep ekonomik, kültürel ve politik etmenlerden çok hızlı etkilendiğinden konaklama işletmeciliğine yapılan yatırımlar yüksek oranda risk taşır.

4. Konaklama işletmeleri insanların sosyo-kültürel, sosyo-psikolojik ve bazen de sosyo-ekonomik gereksinimlerini karşılar. Ayrıca, konaklama işletmelerinde üzerinde durulması gereken en önemli noktalardan biride, müşterilerin beşeri ve öznel doyumlarının sağlanması konusudur.

5. Konaklama işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetler salt bir ekonomik gereksinime dayanmadığı için her an ve büyük bir hızla başka türden mal ve hizmetlerle yer değiştirebilir. Dolayısıyla, konaklama işletmeleri bir belirsizlik ortamında faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu durum ise, riski arttırmaktadır.

6. Konaklama işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerde standartlaştırmaya belli ölçüde yer verilebilir. Özellikle oda tiplerinde, donatım, mobilya ve yiyecek-içecek üretiminde böylesi bir standartlaşmaya gidilebilmesi mümkündür.

7. Konaklama işletmeleri zaman satar. Bir konaklama işletmesinde bir oda belli bir süre karşılığında satışa sunulur. Söz konusu süre içinde satılamayan bir odanın satışını başka bir güne aktarmak mümkün değildir. Bu nedenle, zamanında satılamayan bir oda işletme için zarar demektir. Bundan dolayı, konaklama işletmelerinde pazarlama işlevinin etkinliği son derece önemlidir.

8. Konaklama işletmeleri günde 24 saat açık işletmelerdir. Bu nedenle, hizmetlerin kesintisiz olarak sunulabilmesi için 24 saat personel çalıştırılması zorunluluğu vardır.

9. Bir işletmenin belli bir üretimi en az emekle gerçekleştirmesi temel ilkedir. Diğer bir deyişle, bir işletmede en yüksek kazancı sağlamanın ana unsurlardan biride en az emektir.

Konaklama işletmeleri ise bu ilkeye ters düşen bir görüntü vermektedir. Çünkü, kullandığı emek gücü diğer sektörlere oranla daha fazladır. Ancak, bu yargı, konaklama işletmelerinde çok fazla emek kullanılması gerektiği anlamına gelmez. Çünkü, konaklama işletmelerinde en önemli gider kalemlerinden biri olan personel giderlerinden yapılan kesintiler karlılık üzerinde çok önemli bir etki yapmaktadır.

10. Konaklama işletmelerinde çok sayıda personel istihdam edilmesi zorunluluğu, işletme içindeki sosyal ve psikolojik sorunları da arttırmaktadır.

11. Konaklama işletmelerinin başarısında personel arasında yakın bir işbirliğinin ve karşılıklı yardımlaşmanın kurulması büyük önem taşır. Çünkü, herhangi bir personelin olumsuz davranışı nedeniyle müşteride görülen memnuniyetsizlik konaklama işletmesinin bütün diğer hizmetlerinin de olumsuz algılanmasına neden olmaktadır.

12. Konaklama işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Bir otel işletmesinde sadece önbüro veya mutfak çalışanlarının iyi çalışması işletme başarısı için yeterli değildir. Dolayısıyla işletmenin ürettiği turistik ürün bir bütündür.

13. Herhangi bir konaklama işletmesinin ürettiği mal ve hizmetler de diğer turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetlerle bütünleşir. Turistik bir yörede yalnız bir X işletmesinin başarılı olması fazlaca anlamlı değildir. Çünkü, bir işletmenin başarısı diğer turizm işletmelerinin başarısından önemli ölçüde etkilenmektedir. Diğer bir deyişle, çok başarılı sayılabilecek bir otel işletmesinin ürünleri yetersiz ulaştırma işletmeleri, niteliksiz yiyecek-içecek işletmeleri ve kötü rekreasyon işletmeleri ile birlikte bir anlam taşımaz.

14. Konaklama tesisleri çevre verileri ile bütünleşen bir unsurdur. Dolayısıyla konaklama işletmeleri doğrudan doğruya kendi ürettiği mal ve hizmetleri çevre unsurları ile harmanlayarak satarlar. Bu nedenle de, olağanüstü biçimde hareketsiz işletmelerdir. Konjonktürel nedenlerle görülebilecek talep sapmalarında, konaklama işletmesini kar marjı yüksek alanlara taşımak mümkün değildir. Aslında ürün de özelliğini yitirmektedir. Dolayısıyla, konaklama tesisleri sabit bir yatırımdır.

Konaklama işletmeleri hakkında dile getirilen bu farklı özelliklerden her biri, gerçekte, bu işletmelerin diğer işletmelere göre ne kadar farklı olduğunun da birer göstergesi gibidir. Bu farklılıklar doğrultusunda, her işletmenin diğer bir işletmeye göre taşıdığı farklılıkların ortaya çıkartılabilmesi amacıyla konaklama işletmelerinde işletme işlevlerinin analiz edilmesinde büyük yarar vardır.

1.3. Konaklama İşletmelerinde İşletme İşlevleri Analizi

1.3.1. İşletme İşlevleri Analizinin Kapsamı ve Önemi

Bir işletmenin faaliyette bulunduğu işkolundaki başarısını değerlendirme, o işletmenin geleceği hakkında daha doğru kararlar verilebilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu amaçla, işletmenin esas çalışma alanlarının incelenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi gerekmektedir. Böylece, işletmenin şimdiki durumundan hareket ederek geleceğe ilişkin daha doğru kararlar alabilmek mümkün olabilmektedir. İşte bu nedenle, bir tesis alım-satım kararı verirken veya o tesise değer biçerken, mevcut tesis veya tesislerin ne derece başarılı bir şekilde işletildiğinin bilinmesi son derece önemlidir. Bu nedenle, var olan tesislerdeki işletme işlevlerinin ayrıntılı bir biçimde incelenmesinin gerekli olduğu son derece açıktır.

İşletme işlevlerini değerlendirme, işletme işlevlerinde görülen hataların anlaşılmasına olanak sağlayan bir içe bakış faaliyeti olarak nitelendirilebilir[3]. Bir işletmede mevcut işlevlerin değerlendirilmesi, o işletmede görülen aksamaların düzeltilebilmesine ve böylece, gelecekteki etkinliklerin daha başarılı bir şekilde yürütülebilmesine olanak vermektedir. Diğer taraftan bu tür çalışmalar, işletme işlevlerinin daha etkin bir şekilde yürütülebilmesi için en uygun plan ve stratejilerin de hazırlanabilmesine mümkün kılabilmektedir.

İşletme işlevlerinin analizi, işletmede zayıf noktaların da ortaya çıkartılabilmesine olanak verir. Bir işletmede asıl hedef her ne kadar karşılaşılan tüm sorunların tamamen ortadan kaldırılması olsa da gerçekte bu çoğunlukla mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, işletmelerde bir taraftan sorunlarla birlikte yaşamaya alışılmalı, diğer taraftan da işletme işlevlerinde görülen aksamaların giderilmesine çalışılmalıdır. İşletme işlevlerinin analizi, işletmenin güçlü yönlerinin de anlaşılabilmesine olanak vermektedir. Böylece, işletmede büyüme ve gelişme yönünde yeni olanaklar yaratılarak karşılaşılan fırsatların en iyi şekilde değerlendirilebilmesi mümkün olabilmektedir.

İşletme işlevlerinin analizi, işletme başarısını etkileyen iç etmenlerin yanında dış etmenlerin de daha iyi anlaşılabilmesine olanak vermektedir. Böylece, işletme yöneticilerinin başarıyı olumlu ya da olumsuz etkileyen dış çevre unsurlarına karşı neler yapılabileceğini anlamaları da kolaylaşmaktadır.

---

[3] Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3.b., Küre Ajans, İstanbul, 1990, s.196.

Yapılan bu açıklamaların ışığında, konaklama işletmelerinde tesis alım-satım kararlarına ve tesis değerleme konusuna yol gösterici nitelikte olan işletme işlevlerinin analizi konusunun daha ayrıntılı olarak ele alınması yararlı olacaktır.

1.3.2. Temel İşletme İşlevlerinin Analizi

Konaklama işletmelerinin amaçları, işlevleri, yönetimi ve finansal yapısı herhangi bir işletmeninkiyle temelde büyük benzerlikler göstermektedir. Bu nedenle, tez çalışmasında, konaklama işletmeciliği adı altında tüm işletmeler için de geçerli olabilecek genel yaklaşımlar üzerinde durulması daha uygun görülmüştür.

İşletmelerin temel işlevleri, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılması gereken işlerin sistemli bir şekilde yürütülmesini içerir.

Bir işletmenin çıktılarını üretebilmek için girdilerini bir araya getirip birleştirme sürecine, işletme işlevleri süreci denilmektedir[4]. Diğer işletmelerde olduğu gibi bir konaklama işletmesinde de temel hedef, işletme işlevleri sürecinin aksamadan yürütülmesidir. Ancak, gerçekte bazı işletmelerin çeşitli nedenlerle her zaman belirlenen hedeflere ulaşabilmesi mümkün olamamaktadır. Bu durum, söz konusu işletmelerde işlevlerin aksamasına ve bazı durumlarda, işletmenin el değiştirmesine kadar varan sonuçlara neden olabilmektedir. İşte bu nedenle, tezin ilerleyen bölümlerinde, çoğunlukla işletme işlevlerinde görülen aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıkan tesis satım kararları ile ilgili etmenler üzerinde durulacaktır.

İşletme işlevlerinin yürütülmesi sırasında işletmede sürekli bir girdi-çıktı ilişkisi oluşmaktadır. Bu tür ilişkileri ortaya koyan işletme işlevleri süreci aşağıdaki şekilde olduğu gibi gösterilebilir.

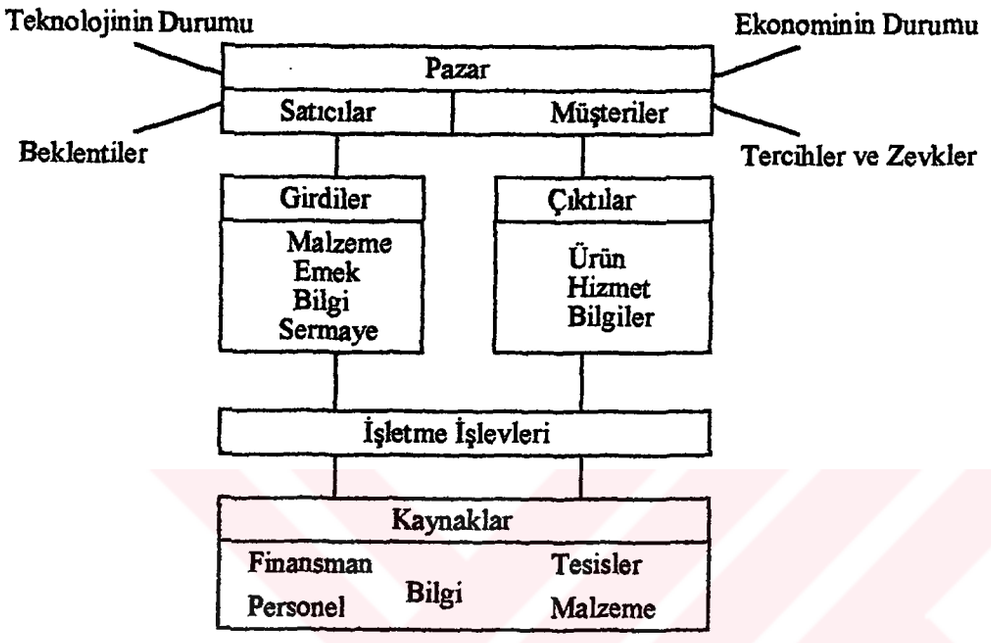
Şekilde de görüldüğü gibi, işletmeler işletme işlevlerini yürütürken emek, malzeme, sermaye ve bilgi gibi girdileri kullanarak mal ve hizmet üretmektedir. İşletmede söz konusu girdilerin temin edilmesinin belli bir maliyeti olmaktadır. Gerçekte, işletme işlevlerinin yürütülmesi özde parasal işlemlere dayanmaktadır. Başka bir deyişle, işletmeler ürettikleri mal ve hizmetlerin satışından elde ettikleri gelirlerle söz konusu maliyetleri finanse ederek yeni girdiler sağlarlar ve ancak bu yolla, üretimlerini sürekli kılabilmektedirler. Bu süreç içinde işletme işlevleriyle ilintili finansman kaynaklarında yapılan hatalar, işletmenin varlığını sürdürebilmesi konusunda çok ciddi sorunlara neden olabilmektedir. Bu son yargı, işletme

---

[4] Selim Bekçioğlu, **Menkul Kıymet Analizleri ve Türkiye'deki Uygulama**, Ankara, 1983, s.200.

sahiplerinin çıkarları açısından işletme işlevlerinin aksamadan yürütülmesinin ne kadar önemli olduğunun açık bir göstergesi olmaktadır.

Şekil: 1
İşletme İşlevleri ile İlgili Bir Model



Kaynak: Selim Bekçioğlu; a.g.e., s.200'den C.Ronald Sprecher; Introduction to Investment Management, Houghton Miflin Company, Boston, 1975, s.174.

İşletme işlevlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için, yukarıda sözü edilen süreçlerinin bir bütün olarak değerlendirilmesi ve bu süreçlerdeki aksamaların ortaya çıkardığı sonuçların kapsamlı olarak ele alınmasında yarar vardır. Böylece, bir yandan işletme işlevleri ayrıntılı olarak incelenirken diğer yandan da işletme ve tesis değerlemenin önemi konusuna ışık tutulmuş olacaktır.

1.3.2.1. Finansman İşlevinin Analizi

Bir işletme kuruluşundan, üretim faktörlerini bir araya getirerek mal ve hizmet üretimine ve bunların pazarlamasına kadar ki tüm işletme işlevleri sürecinde özde parasal kaynaklara gereksinim duyar. Bu nedenle, bir işletmede işletme amaçlarının gerçekleştirebilmesi için parasal kaynakların en etkili biçiminde kullanılması gerekmektedir.

Finansman işlevi, işletmeye para giriş ve çıkışlarının dengeli ve uyumlu olmasının sağlanması yönünde harcanan tüm eylem ve çabaları kapsamına almaktadır [5].

Bir kaynakta fazla miktarda borç kullanılmasının ve gereğinden daha hızlı büyümenin, yetersiz yönetimden sonra işletme başarısızlığının en önemli diğer nedenleri olduğu ileri sürülmektedir[6].

Finansman konusunda alınan kararların etkinliği, işletmenin karlılığını, sürekliğini ve rekabet gücünü doğrudan etkiler. Bu nedenle, işletmelerde sabit ve döner varlıkların doğru kaynaklardan uygun koşullarla sağlanması ve akılcı kullanılması büyük önem taşır[7]. Finansmanda genel bir ilke olarak, işletmede sabit varlıkların uzun vadeli kredilerle, döner varlıkların ise kısa vadeli kredilerle karşılanması kuralı vardır. Bu kuralı uymayan işletmelerin ileride ciddi tehlikelerle karşı karşıya kalma riskleri söz konusu olabilmektedir.

Finansal etkinliklerin aksatılmadan yerine getirilmesi, diğer işletme işlevlerinin de sağlıklı olarak yürütülebilmesi için öncül koşuldur. Aynı koşul, diğer işlevler içinde geçerlidir. Başka bir deyişle, işletme işlevlerinin her biri, birbirini tamamlayan bütünün bir parçası olarak yerine getirilmektedir. Bu işlevlerden herhangi birindeki aksama doğrudan doğruya işletmenin varlığını sürdürebilmesi konusunda ciddi sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle, bu tez çalışmasında ağırlıklı olarak ele alınacak konulardan biri işletme işlevlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için alınabilecek önlemler olacaktır. Böylece, bir taraftan işletme işlevlerini aksamadan yürüten işletmelerin büyüme amaçlarını nasıl gerçekleştirdikleri, diğer taraftan da etkinlikleri aksayan işletmelerin karşı karşıya geldikleri sorunlar ele alınacaktır.

Bir işletmenin finansal yapısının analiz edilmesi, o işletmede finansman işlevinin etkin bir şekilde yürütülüp yürütülemediğinin anlaşılmasına olanak vermektedir. Finansal yapı, işletme bilançosunun sağ tarafının (pasifin) tümünü ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Daha dar kapsamlı olan sermaye yapısı kavramı ise, bilançonun sağ tarafında yer alan uzun vadeli borç ve öz sermaye kalemlerini içerir[8].

Bir işletmenin gerek finansal yapısı ve gerekse sermaye yapısı ile ilgili doğru analizlerin yapılabilmesi için, bilançonun solunda (aktifte) yer alan kalemlerde ortaya çıkan dönemsel

---

[5] Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, **İşletme I-II,** Rota Ofset, Bursa, 1991, s.54.
[6] Nurhan Aydın, **İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği**, Sevinç Matbaası, TOBB Yayın No:150, Ankara, 1990, s.23.
[9] İsmet S. Barutçugil, **Turizm İşletmeciliği,** 3.b, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1989, s.167.
[10] Öcal Usta, **İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1996, s.42.

değişmelerin de bilinmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, bir işletmede finansman işlevinin sağlıklı olarak yürütülüp yürütülemediğinin kapsamlı bir biçimde değerlendirilebilmesi için gerek pasifte ve gerekse aktifte yer alan kalemler arasındaki ilişkilerin ve değişmelerin bir bütünlük içinde değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

Bir işletmede finansman işlevinin etkin olup olmadığını anlamak için, işletmenin finansal tablolarının, karlılığının ve kar dağıtım politikasının, varlık yönetiminin, yatırım kararlarının ve yatırımların finansmanı ile işletmede finans faaliyetlerini etkileyen iç ve dış etmenlerin analiz edilmesi gerekmektedir. Böylece, satışa çıkartılan bir konaklama tesisinde finansal açıdan nelere dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmış olmaktadır.

1.3.2.2. Üretim İşlevi Analizi

Bir işletme para, mal veya hizmet ve bilginin dolaşımı üzerine kurulmuştur[9]. Bu dolaşım sürecindeki üretim, finansman, yönetim, personel ve pazarlama işlevlerinin tümü birbirini destekleyici niteliktedirler.

Üretim, gerekli üretim girdilerinin sağlanmasından başlayarak bir değişim ve dönüşüm süreci sonunda elde edilen mal ve hizmetlerin pazara iletilmesine kadar devam eden temel bir işletme işlevidir [10]. Bir işletmenin en önemli işlevi mal ya da hizmet üretmektir. Üretim yapmayan bir işletmenin doğal olarak varlığını sürdürmesi düşünülemez. Bu nedenle, üretimi aksayan, üretim maliyetlerinin yükselmesi nedeniyle piyasadaki rekabet gücünü yitiren ve tesislerin sahip olduğu mevcut kapasiteyi yeteri kadar harekete geçiremeyen işletmelerin ileride el değiştirmesi kaçınılmaz olacaktır.

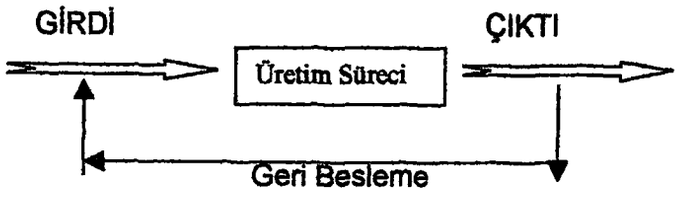
Üretim yönetimi tanımında da belirtildiği gibi, "İşletmenin elinde bulunan malzeme, makine ve insan gücü kaynaklarının belirli ürünlerin (çıktıların) istenilen niteliklerde, istenilen zamanda ve en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesi"[11], üretim faaliyetlerinin başarısı açısından gerekli olmaktadır. Bu nedenle, bir konaklama işletmesinde üretim işlevinin sağlıklı bir biçimde analiz edilebilmesi için, diğer işletmelerde olduğu gibi, öncelikli olarak girdi-üretim süreci-çıktı ile ilgili üretim sisteminin bilinmesi gereği vardır. Yapılan bu açıklamaların ışığında, bir üretim sistemini en basit biçimde aşağıdaki gibi gösterebilmek mümkündür.

---

[9] Aykut Top, **Üretim Sistemleri**, 3.b., Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,1996, s.11.
[10] İsmet S. Barutçugil, **a.g.e.**, s.139.
[11] Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, 6.b., Yön Ajans Basım, İstanbul, 1987, s.7.

Şekil : 2

Üretim Sistemi Olgusu



Bir konaklama işletmesinde odalar, yiyecek-içecek ham, yarı mamul veya mamul maddeleri, makineler, araç-gereçler, malzemeler, işgücü, sermaye ve emek girdileri oluştur. Buna karşın, mal ve hizmet üretimi, üretim sürecini ve üretilen mal ve hizmetler de çıktıları oluşturur. Kuşkusuz, konaklama işletmelerinde hizmet üretimi daha yoğundur.

Üretim sisteminde girdiler ile çıktılar arasında bağ kurmaya olanak veren geri beslemenin temel işlevi ise, çıktı sonuçlarına bakarak girdiler üzerinde düzenleyici ayarlamalar yapabilmeyi olanaklı kılmaktır. Bazı sistemlerde ise, denetim birimine gelen bilgilerin sağlıklı seçilememesi, değerlemenin eksik yapılması, uyarıcı ve önleyici kararların gecikmeli alınması gibi nedenlerle geri beslemenin etkin olmadığı görülür[12]. Böyle bir durum, işletmenin son derece güç bir durumda kalabilmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin ağırlıklı olarak hizmet üretmesi ve hizmetlerin de her müşteri tarafından oldukça farklı algılanmasından dolayı, üretim sistemi analiz edilirken geri besleme üzerinde ağırlıklı olarak durulması yararlı olacaktır. Başka bir deyişle, bir konaklama işletmesinin ürettiği mal ve hizmetlerin başta müşteriler olmak üzere çevre tarafından nasıl değerlendirildiği üretim sisteminin can alıcı noktasını oluşturmaktadır.

İşletmenin tümü bir sistem olarak ele alındığında, geri beslemenin, bu sistemi oluşturan üretim, finansman, yönetim, personel ve pazarlama gibi alt sistemler arası ilişkilerin ortaya çıkartılmasında önemli rol oynadığı kolayca anlaşılacaktır. Bu açıdan bir yaklaşım yapıldığında, üretimde işletmenin bir alt sistemi olduğuna göre, üretim sistemini oluşturan daha alt sistemler arası ilişkilerinde analiz edilmesi gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde üretimi oluşturan alt sistemlerin kapsamları ve nitelikleri, üretilen mal ve hizmetlerin cinsine, sermaye gücüne, personel yapısına, örgüt yapısına, yönetim politikalarına veya işletme dışı etkenler gibi çok değişik etmenlere bağlı olarak

[12] Bülent Kobu, a.g.e., s.703.

farklılık gösterebilir. Böylece, bir konaklama işletmesinde üretim sistemini oluşturan alt sistemler, üretim işlevleri ve bu işlevlerin denetimi olmak üzere iki grupta toplanabilir.

Üretim işlevleri ise, ürün (mal veya hizmet) tasarımı, üretim plan ve programları, iş programlarının uygulanması işlemleri, işgücü kullanımı, makine-malzeme-teçhizat kullanımı ve personel eğitimi faaliyetleri olmak üzere alt sistemlere ayrılabilir. Buna karşın, üretim denetimi ise, hammadde ve mamul stokları denetimi, üretkenlik denetimi, maliyet denetimi ve kalite denetimi faaliyetleri olarak sıralanabilir.

Kuşkusuz, bir konaklama işletmesinde üretim sistemini oluşturan alt sistemler arasında bazı uyumsuzlukların veya çelişkilerin görülmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle, üretim analizinde uyumsuz ve çatışan faaliyetler arasında en uygun çözümün bulunması önem kazanmaktadır. Başka bir deyişle, üretim sisteminin etkinliği, o sistemi oluşturan alt sistemler arasındaki uyumsuzluklar arasında bir denge kurulmasına bağlı olmaktadır. Bir konaklama işletmesinde sunulacak hizmet çeşitlerinin saptanmasında da yine böyle bir denge kurulabilir.

Üretim analizinde üretim ile ilgili planlama, yürütme ve denetimden oluşan üretim yönetimi işlevlerinin de sağlıklı yürütülüp yürütülmediğinin incelenmesi yararlı olacaktır. Üretim yönetiminde planlama işlevi en iyi çalışma yönteminin, yerleşim planının, işlemlerin, makine ve aletlerin sağlanmasını kapsamaktadır. Yürütme işlevi ise, üretim sürecindeki tüm faaliyetlerin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesini kapsar. Denetim işlevi ise, ürünün istenilen kalitede, zamanında ve en verimli şekilde üretilmesini sağlayacak önlemlerin alınmasını ve gerekli düzenlemelerin yapılabilmesine olanak vermektedir[13]. Böylece, işletmenin üretim faaliyetlerinde verimli, üretken ve etkin olup olamadığının anlaşılabilmesi için yönetim işlevinin de analiz edilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

1.3.2.3. Yönetim İşlevi Analizi

İşletmede görev alan tüm elemanların belirlenen amaçlar doğrultusunda uyumlu, planlı, düzenli ve işbirliği içinde çalışmalarını gerçekleştirme eylemine yönetim işlevi denir[14] .

Yönetim, basit olarak, insanların belirlenen bir amaç etrafında örgütlenmesi ve bu amaç doğrultusunda düzenli bir biçimde çalıştırılması olarak da tanımlanabilir. Yönetimde, belli bir

---

[13] Aykut Top, a.g.e., s.13.
[14] Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, a.g.e., s.55.
[15] Nurhan Aydın, a.g.e., s.23.

amaca başkalarıyla birlikte ulaşma, başkalarına iş yaptırma ve onların katılımlarını sağlama söz konusudur. Bundan dolayı, yönetim işlevi öncelikli olarak işletme varlıklarını harekete geçiren insan öğesine yönelir. Bu nedenle, bir işletmede yeterli nicelik ve nitelikte personelin çalıştırılmasının yanında güçlü ve istikrarlı bir yönetimin varlığı, o işletmenin piyasada güçlenebilmesinin en önemli koşullarından biridir.

Bir konaklama tesisinin karlı ve başarılı bir şekilde işletilebilmesi için, o tesiste yönetim işlevlerinin etkili bir biçimde yürütülebilmesinin gerekli olduğu söylenebilir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde tesis değerleme konusuna ışık tutabilmek için işletmelerde yönetsel faaliyetlerin, yönetim anlayış ve yaklaşımlarının incelenmesi yararlı olacaktır.

Bir kaynakta, işletme başarısızlığının nedenlerini ortaya koymak amacıyla yapılan bir araştırmada, başarısız işletmelerin yaklaşık %90'nında "yetersiz yönetimin" var olduğu ileri sürülmektedir[15]. Bu açıdan bakıldığında, tesis değerlemede, yönetim olgusuna ne kadar ciddi yaklaşılması gerektiği somut bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Konaklama işletmelerinde yönetim oldukça güç ve önemli bir görev olarak görülmektedir. Yönetimin sorumluluk isteyen bir görev olması nedeniyle bazı temel özelliklerinin olması gerekir. Konaklama işletmeleri açısından bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir [16]:

1. Yönetim Amaçlara Yöneltmektir: Yönetim belli bir amaç etrafında işbirliğini, işbölümünü ve uzmanlaşmayı sağlama sürecidir. Yoğun ve iki yönlü iletişime dayanır[17].

Karlılık, büyüme ve topluma hizmet gibi işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi, işletme içinde düzenli işleyen etkileyici bir iletişimin kurulması ile doğru orantılıdır. Böylece, işletme çalışanlarının ve hedeflenen müşteri kitlesinin amaca yönelik etkilenmesi daha kolay olabilmektedir.

Bir işletmede kurulacak iletişimin içeriği, yönetimin belirlediği amaçlarla ilintili işgören ve müşteri tutumlarının amaçlar doğrultusunda olumlanmasına yönelik olmalıdır. Böyle bir amaca yönelik olarak, herhangi bir tutumun etkilenmesini sağlayan dört amacın olduğu ileri

---

[16] Fermani Maviş, **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması,** Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1985, s.30.
[17] İsmet S. Barutçugil, **a.g.e.** , s.99.

sürülmektedir [18]. Bunlar; var olan bir tutumu güçlendirmek, güçlü bir tutumu yumuşatmak, tutumu değiştirmek ve yeni bir uyarıcıya karşı yeni bir tutum geliştirmektir.

Etkileyici iletişimde bu dört farklı amaç için tutumun düşünce, duygu ve davranış öğeleri üzerinde farklı ölçülerde etkin olmak gerekir. Bu etkinliğin sağlanması durumunda, yönetimin işgörenleri, ticari ilişkiler içinde olduğu diğer işletmeleri ve müşterileri amaçlar doğrultusunda etkilemesi daha kolay olacaktır. İşletme hakkında çevrede olumlu bir imaj oluşturabilecek bu tür çalışmalar daha çok düşünsel boyutlarla ilgilidir. Bu özelliği ile, göreceli olarak işletmeye maliyetinin daha az olduğu söylenebilir.

2. Yönetim insanlara yöneliktir: İnsan ilişkileri, davranışları ve insanların oluşturduğu gruplar, yönetim açısından birinci derecede önem taşır. Konaklama işletmeleri ise, bütünü ile insan ilişkilerine dayanan bir faaliyet ortaya koyar. Bu nedenle, yönetimin insanları belirli amaçlara yöneltmek için insan ilişkilerini bilimsel yöntemlerle ele almasında yarar vardır. Yönetim bu kapsamda, bir taraftan işletme içindeki çalışma ekipleri ve turizm gruplarına ağırlık verirken diğer taraftan bireysel ilişkiler ile bireylerin tutumları ve bu tutumların duygu, düşünce ve davranış öğeleri üzerinde durarak insanları amaca yöneltmelidir.

3. Yönetim bir uyum sağlama ve düzenleştirme sürecidir: Yönetimin en temel görevlerinden biri de, işletme çalışan işgörenlerin bireysel çabalarını, ekiplerin işbirliğini ve işletmedeki bölümlerin faaliyetlerini bir bütünlük içinde amaca yöneltmektir. Bu durum çok çeşitli mal ve hizmetlerin üretildiği turizm işletmelerinde daha da önem kazanır. Özellikle konaklama işletmeleri bölümler itibariyle, karmaşık ve birbirine sıkı sıkıya bağımlı hizmet yapısına sahiptirler. Bu bakımdan iyi bir konaklama işletmesi yöneticisinin tesiste sunulan hizmetleri ve yapılan faaliyetleri en iyi şekilde düzenlemesi gerekir [19].

4. Yönetim işbölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir: İşbölümü ve uzmanlaşma bir işletmede üretimin artırılabilmesine, kalite standartlarının oluşturulabilmesine ve yapılan işlerde etkinliğin sağlanabilmesine olanak sağlar. İşletmelerin büyümesiyle bölümlerin ve çalışanların sayısının artması, işbölümü ve uzmanlaşma gereksinimini arttırır. Bu artışla birlikte, yönetimde de işbölümüne gidilerek hangi faaliyetlerin kimler tarafından yönetileceğinin belirlenmesi yönetimin etkinliği artırır [20]. Ancak, işletmelerde işbölümü ve uzmanlaşmanın artması göreceli olarak personel maliyetlerini de yükseltebilmektedir.

---

[18] Alparslan Usal, Zeynep Aslan, **Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji**, Barış Yayınları, İzmir, 1995, s.153-154.
[19] İsmet S.Barutçugil, **a.g.e.**, s.99.
[20] İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir, 1992, s.10.

5. Yönetim akılcı karar alma ve bunları uygulatma sürecidir: İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi esnasında çok sayıda kararlar alınır. Alınan bu kararların uygulanabilmesi karar alıcıların alınan kararları uygulayacak olanlar üzerinde belli bir yaptırım gücünün olmasını gerektirir. Bu yaptırım gücü yetki adını alır. Böylece, işletme içinde basamaksal bir yapı ve emir-komuta zinciri oluşur. Diğer taraftan, işlerin fazlalaşması ve karmaşıklaşması durumunda karar alıcılar bazen işlerle baş edemez hale gelebilir. Böyle durumlarda, üstler bir alta belirlenmiş sınırlar içinde yetki devrederek, enerjilerini daha önemli konulara yönlendirme olanağına kavuşur.

6. Yönetim dinamik bir yapıya sahiptir: İşletmelerin kaynakları ve olanakları sürekli olarak değişmektedir. Bu nedenle, işletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve faaliyetlerinde başarılı olabilmesi için yönetimde bazı değişikliklere gidilmesi zorunlu olmaktadır [21].

Turizm endüstrisindeki niceliksel ve niteliksel gelişmeler, turizm pazarındaki yeni eğilimler ve dünya genelindeki güncel değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan yeni turistik ürünler konaklama sektörünün hızla gelişmesine neden olmaktadır. Bu durum, konaklama işletmesi yöneticilerinin bu gelişmeleri yakından izlemelerini zorunlu hale getirmektedir.

Bir işletme yönetimi işletme çevresindeki değişimlere son derece duyarlı olmalıdır. Yönetim değişim yapmanın belli bir maliyeti olduğunu da bilmek durumundadır. Bu nedenle, yönetim her değişimin etkilerini ve sonuçlarını iyi hesaplamalıdır. Konaklama sektöründe bir yöneticinin en önemli rolü, personel ve müşteriler arasında iyi bir diyalog kurmak, personeli kendi işlerine yöneltmek ve bir bütçe içerisinde faaliyet amaçlarına ulaşmaktır [22].

Bir konaklama tesisini değerlendirecek analizcinin mevcut yönetimin amaçlara yöneltme, insan ilişkileri, faaliyetlerin uyumu ve eşgüdümü, işbölümü ve uzmanlaşmanın sağlanması, karar alma süreci ile yönetimin dinamik bir yapıya sahip olup olmadığını iyi incelemesi gerekmektedir. Böylece, mevcut tesislerin iyi işletilip işletilemediği yönünde daha doğru sonuçlara ulaşılabilmesi mümkün olabilmektedir.

Bir işletmenin yönetsel açıdan başarılı olup olmadığının anlaşılabilmesi için, o işletmede planlama, örgütleme, yürütme, yöneltme, eşgüdüm ve denetlemeden oluşan yönetim işlevlerinin nasıl yürütüldüğünün kapsamlı olarak incelenmesinde yarar vardır. Bu

---

[21] Burhan Şener, **a.g.e.**, s.32-33.
[22] Ömer L. Met, **Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik,** İnce Ofset, Balıkesir, 1989, s.3.

incelemelerde, sürekli göz önünde bulundurulması gereken diğer bir nokta da, konaklama işletmelerinde yönetim işlevlerinin birbirini tamamlayacak şekilde bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğidir.

Planlama yönetim işlevlerinin ilkidir. Yönetimde planlama, karar verme sürecinde karşılaşılan çeşitli seçenekler arasından işletmenin tümü veya herhangi bir bölümü için en uygun seçeneğin seçilmesine yöneliktir[23]. Planlamanın bu niteliği dikkate alındığında, bir işletme yönetiminin başarısını anlamak için, o işletme yönetimince kullanılan plan türleri ve içeriklerinin, planların kapsadığı zaman süresinin, planların koşullara göre esnekliğinin ve planlama sürecindeki katılımcılığın analiz edilmesi değerlendirmeciye önemli ipuçları vermektedir. Bir işletmede amaçların ölçülebilirliğinin ve denetlenebilirliğinin yüksek olması, o işletmenin hem içeriden hem de dışarıdan daha sağlıklı incelenebilmesini kolaylaştırmaktadır.

Çeşitli amaçların gerçekleştirilmesi için yapılan planlar nitelikleri bakımından stratejik ve taktik planlar olarak ikiye ayrılır. Stratejik planlar, işletme üst yönetimince hazırlanan uzun vadeli planlardır. Bu planlar, otel işletmesinin zaman içindeki büyümesini etkileyen, ayrıca işletmenin kontrolü dışındaki etmenlerin de göz önüne alınmasıyla yapılan planlardır [24].

Taktik planlar ise, stratejik planlar çerçevesinde yürütülen ve işletmenin kontrolü altındaki etmenleri dikkate alan, günlük işletme faaliyetlerinin yürütülmesiyle ilgili yapılan kısa vadeli planlardır. Taktik planlar daha çok uygulamalara yönelik ve alt kademeler tarafından hazırlanır. Sözgelimi, otel işletmesindeki her satış biriminin kârlılığını arttırmak için gelir ve giderleri göz önüne alınarak yapılan satış karlılığı planlaması taktik bir plandır.

Bir işletmede planlar yapıldıktan sonra, sıra, planların en az hata ile uygulanabilmesi için işletmenin faaliyet alanına ve yapısına uygun bir örgüt yapısının oluşturulmasına gelir.

Örgütlenme işletme varlıklarının ve işletme çalışanlarının bir amaca yönelik olarak belli bir düzene sokulması işlemidir. Örgütlenme süreci sonunda ortaya çıkan örgüt, üretim için gerekli olan maddesel ve maddesel olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetlerinin sonucu ortaya çıkan yapı ya da iskelet olarak tanımlanabilir [25].

---

[23] Mustafa Dilber, **Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetsel Davranış**, Gözlem Matbaacılık, İstanbul, 1981, s.72.

[24] Fermani Maviş, **a.g.e.**, s.55.

[25] Muammer Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1995, s.201.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Örgütleme, bir işletmede belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda yapılan planlara bağlı olarak gerekli işlerin belirlenmesi, bu işlerin bölümlere ve çalışanlara dağıtılması ile işlerin görülmesi için gerekli yetkilerin verilip tüm çalışanların yönlendirilmesini kapsar.

Bir işletmede örgütlemenin etkin olup olmadığının anlaşılabilmesi için, o işletmedeki denetimin, bölümleşmenin, yetki göçermenin, yönetimde merkezileşme veya merkezileşmemenin koşullara uygunluğu, kurmay veya uzman bölümlerin olup olmadığı, örgüt yapısının esnekliği ve doğal örgütlenmenin incelenmesi gerekmektedir.

Örgütleme, işletmenin kolay ve verimli yönetilebilir bölümlere ayrılmasını ve her bölümle ilgili görev ve yetkilerin işgörenler arasında dağıtılmasını gerektirir. Bunun sonucu olarak, işletmede yetki ve sorumluluk farklarından doğan basamaksal yapı ve görev alanı farklılıklarından kaynaklanan işlevsel bölümleme ortaya çıkar [26].

Küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinde kapasitenin büyük olmaması, bölüm ve çalışan sayısının azlığı, yönetimin tek merkezden etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesine olanak vermektedir. Böylece, örgütleme işlevi daha kolay yürütülebilmektedir. Oysa, konaklama tesisi büyüdükçe, örgüt bünyesi karmaşıklaşmakta ve bu durum, başta örgütleme maliyetleri olmak üzere diğer örgütleme sorunlarını arttırmaktadır. Tesislerde büyüklüğe bağlı olarak işbölümü ve uzmanlaşma giderek artmaktadır. Bu durum, çalışanların yetki ve sorumluluklarının daha açık ve kesin olarak tanımlanmasını zorunlu kılar[27]. Bu nedenle, işletme içinde oluşturulan her bölümün sağlayacağı üstünlükler ile sakıncalar iyi hesaplanmalıdır.

Bir işletmenin örgüt yapısı ele alındıktan sonra, sıra yönetimde yürütme ve yöneltme işlevlerinin nasıl yürütüldüğünün incelenmesine gelir. Tesis değerleme konusu açısından bu konudaki değerlendirmeler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Yürütme, emir-komuta zinciri içinde yönetimin ortaya koyduğu plan ve programların uygulamaya konmasıdır. Bir başka deyişle, planlama ve örgütleme ile kurulan düzenin harekete geçirilmesi, emir verme veya başka yollarla astlara ne yapacaklarının anlatılmasıdır. Yönetim tarafından geleceğe yönelik olarak belirlenen plan ve programların uygulanmasında bazı aksaklıklar ortaya çıkabilmektedir. İşte, söz konusu bu aksaklıkların giderilmesi ve mevcut koşullara göre yeni düzenlemelerin yapılabilmesi sürekli yeni emirlerin verilmesiyle sağlanabilmektedir.

---

[26] İsmet S. Barutçugil, **a.g.e.**, s102.
[27] Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, Rota Ofset, 7.b., Bursa, 1994, s.32.

Emir-komuta zinciri içinde yürütme işlevi yerine getirilirken işgörenlerin psikolojik ve toplumsal niteliklerini ortaya koymaları işletme içinde sürekli yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Bu nedenle, yönetim, yürütme işlevini yerine getirirken çalışmalarını yöneltme işlevi başta olmak üzere diğer işlevlerle bir bütünlük içinde yürütmesi gerekmektedir. Özellikle, duygusal duyarlılığın geçerli olduğu ve insan ilişkileri gibi son derece değişken bir ilişkiler sistemine sahip konaklama işletmelerinde, yöneticilerinin bu nokta üzerinde son derece duyarlı olmalarına büyük yarar vardır.

Yöneltme işlevi, yürütme işlevi ile çok yakından ilintili olup yürütmenin tamamlayıcısı durumundadır. Yöneltme işlevi, örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenlerin harekete geçmelerini sağlama ya da etkileme çabalarıdır. Yöneltme işlevi kapsamında; işgörenleri güdüleme, bunlara önderlik etme ve işgörenler arasında eşgüdümü sağlamak için örgüt içinde etkili bir iletişim sisteminin kurulması faaliyetleri ele alınmaktadır[28]. Tesis değerlemede, işletmelerde işgörenleri güdülemede kullanılan yöntemlerinin, işletme içinde kullanılan iletişim yapısının ve yöneticilerin önderlik yaklaşımlarının ele alınması büyük önem taşımaktadır. Böylece, var olan bir tesisi işleten yöneticilerin etkinliğinin anlaşılması yönünde sağlam ipuçlarının yakalanabilmesi mümkün olabilmektedir.

Yöneltme işlevinin ayrılmaz bir parçası olan güdüleme, bireyleri belirli bir amaç doğrultusunda devamlı şekilde harekete geçirmek için zorlama olmadan etkileme ve istek uyandırma eylemidir.

Bir konaklama işletmesinde işgörenleri güdülemede kullanabilecek en önemli güdüleme aracı kuşkusuz ücrettir. Ücretin, işletmenin gücü ve işgören beklentileri doğrultusunda eşitlik, denge, piyasa ücret düzeyi, yükselmeyle ücret artışı, bütünlük, nesnellik, açıklık ve eşitlik ilkelerine uygun olarak belirlenmesinde yarar vardır. Ücret dışında güdülemede kullanılabilecek, göreceli olarak daha az maliyetli ancak bir o kadar etkin diğer güdüleme araçları da söz konusudur. İşgörenlerin kararlara katılımını sağlama, örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarının uyumlaştırılması ve iş doyumunun sağlanması bu türden güdüleme araçlarıdır. Ayrıca, iş tasarımları ile işgörenlerin niteliklerine uygun işlerde çalıştırılması, işbölümüne gidilmesi, iş zenginleştirilmesi ve iş basitleştirilmesi de kullanılabilir.

[28] Muammer Doğan, a.g.e. , s.242.

Yöneltme işlevindeki bir diğer unsur yöneticilerin çalışanları önderlik etmesidir. Önderlik, insanları belli bir amaç yada amaçlar doğrultusunda bir araya getirmek, onları bu amaç/lar yolunda inandırmak ve bu yolda onları güdüleme becerisidir [29].

Liderlik alanında önemli araştırmalar yapan Warren Bennis, bir önderde güçlü bir bakış açısı, iş dünyasını iyi tanıma, güdüleme yeteneği, yaratıcılık, disiplin, girişimcilik, doğru ekipleri oluşturma ve hızlı karar alma gibi özelliklerin olması gerektiğini ileri sürmektedir[30]. Bir konaklama işletmesinde yöneticiler, söz konusu önderin işlevsel ve sosyal özelliklerini sahip olmaları durumunda, işgörenleri işletme amaçları doğrultusunda yöneltmede daha etkin olacakları ortadadır.

Yönetimin yöneltme işlevini etkinleştiren bir diğer faaliyet alanı da işletme içindeki iletişimdir. Yöneticilerin işletme içinde etkin işleyen bir iletişim sistemi kurmaları, yönetimce hazırlanan programların ve alınan kararların işgörenlerce uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu durum, aynı zamanda, onların tutumlarını arzulanan yönde değiştirebilme, tercihlerini ve davranışlarını yöneltebilme ve onları belirlenen hedeflere güdüleme gibi çok yönlü yararlar sağlamaktadır [31].

Yönetim analizinde araştırılması gereken konulardan bir diğeri de bölümler ve çalışanlar arasında etkin bir eşgüdümün olup olmadığıdır. Bir işletmeyi oluşturan tüm unsurların uyum içinde çalışması, aralarında bir düzensizlik, çelişki veya çatışmanın bulunmaması gerekir [32].

Konaklama tesislerinin kapladığı fiziksel alanın genişlemesi, büyüklüğe bağlı olarak işgören ve bölüm sayısının artmasına neden olur. Bu durum, çalışanlar ve bölümler arasındaki eşgüdüm gereksinimini arttırmaktadır. Sözgelimi, bir otel işletmesinde servis personeli yemeği pişirmediği halde etin iyi pişmiş ve balığın taze olduğunu müşteriye anlatmak durumunda kalır. Şikayet ve temennileri alır. Eğer mutfak ve servis departmanı arasındaki faaliyetler düzenleştirilmezse otel başarısız olur [33].

Küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinde çalışan işgören sayısının azlığı, yapılacak işlerin aşırı uzmanlık gerektirmemesi ve iş yükünün hafifliği eşgüdümü kolaylaştırmaktadır.

---

[29] Alparslan Usal, Zeynep Aslan, **a.g.e.** , s.268.
[30] **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, "Geleceğin Lideri Nasıl Olacak", Yıl 3, Sayı 1, Ocak 1995, s.126-128.
[31] Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Haberleşme Düzeni ve Yapısal Analiz**, İTİA Yayın No:22, Bursa, 1977, s.11.
[32] İsmet S. Barutçugil, **a.g.e.** , s.103.
[33] Ahmet Aktaş, **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Ofset Repromat Matbaacılık, Ankara, 1989, s.75.

Bu tür tesislerde çoğunlukla sahip-yönetici eşgüdümü tek başına sağlayabilir. Ancak, tesis büyüdükçe ve konaklama hizmetlerinin yanında yeme-içme, dinlenme, eğlence ve diğer hizmetleri yürüten birimlerin sayısı arttıkça faaliyetlerin bütünleştirilmesi güçleşmektedir.

Yönetim başarısını anlamanın yollarından bir diğeri de yönetiminin denetim etkinliğini ölçmektir. Bir yönetimde denetimin etkin ve dinamik olup olmadığını anlayabilmek için ise, denetimde kullanılan ölçütlerin, edim değerlendirmelerinin, düzeltici eylemlerin zamanlaması ve yordamları ile yönetimin denetim gücünün araştırılması gerekecektir[34]. Denetleme ölçütlerinin nesnel ve gerçekçi olup olmadığının ortaya çıkartılması ise üzerinde durulması gereken bir diğer konudur.

Bir işletmede denetim gereksinimi iki nedenle ortaya çıkar. İlk olarak, bireysel ve örgütsel amaçların birbirinden farklı olmasından dolayı, örgüt amaçları ile çalışmaların amaçları arasında uyum sağlamak için denetim gereklidir. İkincisi, amaçlarının oluşturulması ile amaçlara ulaşılması arasında belirli bir süre geçer. Bu süre içerisinde beklenen başarı ile gerçekleşen başarı arasında önceden görülemeyen koşullar nedeniyle bazı sapmalar meydana gelebilir. Söz konusu sapmaların üzerine gidilebilmesi içinde denetim gereklidir [35].

Konaklama işletmelerinde denetim odaların gelir-gider denetimi, yiyecek-içecek maliyet denetimi, genel maliyetlerin denetimi, finansal ve mali denetim, nakit denetimi, stok denetimi, alacak denetimi ve işgören denetimi gibi çok çeşitli alanları kapsamaktadır.

Tesis değerlemede, muhasebe denetimleri ayrı bir önem taşımaktadır. Bunun nedeni, muhasebe denetimlerinin daha çok işletme ile ilgili somut verilere dayanmasıdır. Bu açıklamaların ışığında, tesis alım-satım kararları ve tesis değerlemede kullanılabilecek muhasebe denetim türleri dört ana başlık altında toplanabilir [36]. Bunlar; finansal tabloların denetimi, uygunluk denetimi, iç denetim ve faaliyet denetimleridir.

İlerleyen kısımlarda, yukarıda sıralanan denetim türlerinden finansal tabloların denetimi, uygunluk denetimi ve faaliyet denetimleri yeri geldikçe değinilecektir. Ancak, işletme işlevleri analizinde taşıdığı önem nedeniyle sırası gelmişken iç denetim konusunun ele alınmasında yarar vardır.

---

[34] Mustafa Dilber, **a.g.e.**, s.75.
[35] Yaygın Yükseköğretim Kurumu, **İşletme**, Güneş Matbaacılık, Ankara, 1977, s.116.
[36] Ersin Güredin, **Denetim**, Avcıol Matbaası, Muhasebe Enstitüsü Yayınları No:50, İstanbul, s.14-15.

İç denetimler, bir konaklama işletmesinde yönetimin denetim etkinliğini ortaya koyan önemli ölçütlerden biridir. İç denetimin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için öncelikle iç denetim sisteminin kurulması gerekir. Böylece, başta finans ve muhasebe yöneticileri olmak üzere tüm üst yöneticiler işletme faaliyetlerini daha etkili bir şekilde denetleyebilmektedirler.

İç denetim, ulaşılmak istenen amaçlar açısından muhasebe ve yönetim iç denetimleri olmak üzere iki bölüme ayrılabilir. Muhasebe iç denetimlerinde, işletmenin muhasebe faaliyetleriyle ilgili çalışmalar yapılır. Yönetim iç denetimleri ise, yönetsel etkinliğin arttırılmasına yönelik çalışmaları içerir.

Yönetimin denetim işlevleri kapsamında ele alınan bir diğer denetim türü de personelin çalışmalarını içeren performans denetimidir. Burada işgören değerleme standartları oluşturularak işletmedeki tüm personelin çalışma etkinliği denetlenmeye çalışılır.

1.3.2.4. Personel İşlevi Analizi

İşletme girdileri arasında yer alan hammadde, malzeme, makine ve enerji gibi unsurlar ancak insanın fiziksel ve düşünsel katkısıyla biçimlenebilir. Diğer tüm girdileri sağlayan, planlayan, onları işletme içinde bilinçli ve uyumlu biçimde birleştiren, mal ve hizmet çıktılarını bilgisi ve emeğiyle gerçekleştiren en büyük güç insan gücüdür. Personel işlevi, işletmenin işgücü planlamasından, işgücünün işletmeye alınması, eğitimi, işin ve işgörenin değerlemesi, ücretlerin ve çalışma koşullarının düzenlenmesine kadar tüm eylem ve kararları kapsar [37].

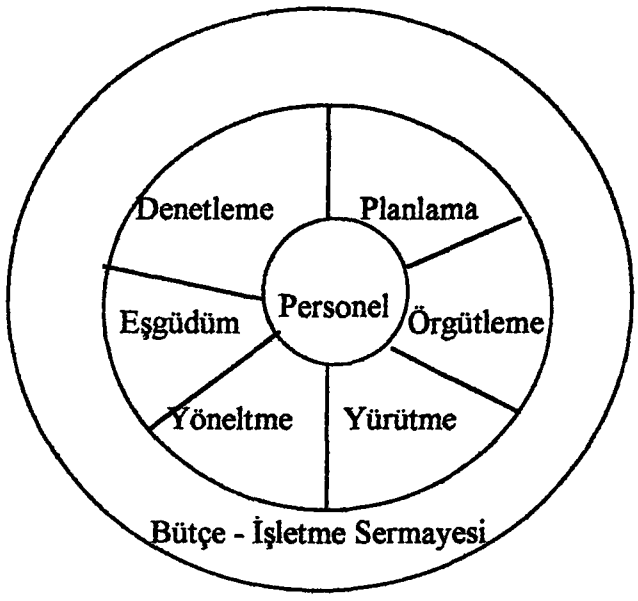
Konaklama işletmeleri faaliyetlerini yürütürken büyük oranda insan gücünden faydalanır. Başka bir deyişle, konaklama tesislerinde hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin sosyo-psikolojik beklentilerinin karşılanmasında insanın rolü büyüktür. Bu nedenle, konaklama tesislerinde karlılığının önemli ölçüde personel yönetiminin etkinliğine bağlı olduğu söylenebilir.

Bir işletmede personel yönetimi faaliyetlerinin etkinliği diğer yönetim işlevlerinin nasıl yürütüldüğü ile yakından ilintilidir. Bu ilinti aşağıdaki gibi gösterilebilir.

[37] Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, a.g.e., s.13.

Şekil: 3

Personel Yönetimi Faaliyetleri Süreci



Şekilde de görüldüğü gibi bir işletmede yürütülen personel etkinliklerinin diğer yönetim işlevleriyle bütünleşmesi gerekir. Bu işlevlerin yürütülmesi esnasında ortaya çıkabilecek kopukluklar işletme içinde ciddi sorunlara neden olmaktadır. Diğer bir deyişle, konaklama işletmelerinde işletme amaçlarına ulaşılabilmesi ve yönetimin aldığı kararların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için insan kaynaklarının etkin biçimde kullanılması gerekmektedir.

İşletme işlevlerinin tümü bir bütünü oluşturmaktadır. Bir bütünü kavrayabilmek için ise, bütünü oluşturan tüm öğelerin birlikte incelenmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle, herhangi bir işletme işlevi ile ilgili alınan karar işletmenin tümünü etkilemektedir. Bu nedenle, personel yönetiminin de diğer işlevlerle birlikte ele alınmasında büyük yarar vardır.

Bir kaynakta, konaklama işletmelerinde takım ruhuna dayalı olarak oluşturulan şirket kültürünün, etkili bir iletişim ve güdüleme ile desteklenmesi durumunda başarı için çok elverişli bir ortamı sağlayabileceği vurgulanmaktadır. Müşteri beğenisi için kaliteli hizmetin de gerekliliği vurgulanan kaynakta, şirket kültüründe arzulanan değişimin gerçekleştirilebilmesi için çalışanlara değer verilmesinin önemine işaret edilmektedir[38].

Türkiye'de işletme yöneticilerin yeni eğilimleri konusunda yapılan bir başka araştırmada ise, yöneticilerin en fazla müşteri memnuniyetini, daha sonra sırasıyla verimlilik artışını, insan kaynaklarındaki etkinliği ve güçlerini belli bir alanda yoğunlaştırma stratejisine önem

[38] **Kariyer Dünyası**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Bilimi Dergisi, "Devrim Değil Evrim Yaptık", Sayı: 10, Temmuz 1998, s. 36-39.

verdikleri ortaya çıkmıştır[39]. Bu bulgularında işaret ettiği gibi, konaklama işletmeciliğinde insan kaynakları yönetiminin önemi açıkça ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde konaklama sektöründe karşılaşılan en ciddi sorunlardan birinin de, personel devir hızının yüksek olması olduğu ileri sürülebilir. Bir tesiste personel devir hızının yüksek olması, işletme içinde özellikle bilgi birikimi, tecrübe ve uzmanlık gerektiren işler için önemli sorunlara neden olur. Bir işletmede personel devir hızının yüksek olmasının işletmeye belli bir maliyeti vardır. Çünkü, yeni işgörenlerin iş ortamına uyumunun sağlanması ve yetiştirilmesi ek çaba gerektiren yorucu bir iştir. Ayrıca, uyum sürecinde yapılan hatalardan kaynaklanan maliyetler dikkate alınması gereken diğer bir noktadır. Bundan dolayı, konaklama işletmelerinde arzulanmayan işten ayrılmaların önlenebilmesi için çeşitli güdüleme tekniklerinin etkin bir şekilde kullanılmasında büyük yarar vardır.

Konaklama işletmelerinde müşteriye sunulan hizmetin kalitesi oldukça önemlidir. Ancak, "maktu ücret denilen ve genellikle aylık olarak çalışanlara belirli miktar paranın verilmesi", konaklama işletmelerinde istenen kalitede hizmet üretimi için yeterli olmamaktadır [40]. Diğer bir deyişle, maktu olan bir çalışan ile müşteri arasında doğrudan bir çıkar ilişkisi yoktur. Bu nedenle, maktu ücret, hizmet kalitesinin istenen düzeye çıkartılabilmesine olanak vermemektedir. Uygulamada, konaklama işletmelerinde çalışanları teşvik etmek amacıyla maktu ücrete ek olarak servis yüzdesi ve gelir yüzdesi gibi ücret sistemleri geliştirilmiştir[41].

Tesis yöneticilerinin, işgörenlere sağlayacakları ücret artışları, ikramiyeler, terfi olanakları, çalışma koşullarının düzenlenmesi, sosyal haklar, iş doyumunun sağlanması gibi güdüleme araçlarını kullanarak hem çalışanların verimlilikleri arttırabilmeleri hem de iş doyumunu sağlayabilmeleri mümkündür.

Konaklama tesislerinde çok sayıda işgören istihdam edilmesinden dolayı, ücret giderlerinin toplam faaliyet giderleri içinde en yüksek gider alanını oluşturduğu görülür[42]. Bu nedenle, bir hizmet sektörü olan konaklama sektöründe emek gücü verimliliğini arttırmak, işletme karlılığı açısından son derece önemlidir. Bu amaçla, konaklama işletmelerinde her bölümün karlılığını bağımsız olarak belirlenebilir. Böylece, karlı çalışan bölümlerdeki

---

[39] **Power**, Profesyonellerin Ekonomi Dergisi, "Türk Yönetim Dünyasında Yeni Trendler", Mart 1998, s.58-63.
[40] Memduh Yelekçi, **İş Kanunu Külliyatı**, Ankara, 1985, s.338.
[41] Zekeriya Sümerkan, **"Otel İşletmelerinde Ücretler"**, (Teksir), Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Balıkesir, 1988, s.2-3.
[42] Hasan Olalı, Meral Korzay, **a.g.e.**, s.136-137.

işgörenlerin çalışma etkinlikleri ödüllendirilirken, performans düşüklüğü gösteren bölümlerde verimliliği arttırıcı yeni önlemler alınabilmektedir.

Bir kaynakta gücünü dağıtmayıp belli bir alanda yoğunlaştıran, işletmeyi pazar lideri yapabilecek en etkili alanı bulabilen, darboğaza neden olabilecek koşullar ortaya çıktığında üzerine giden ve kar yerine müşterilere sağlanacak faydaya yönelen işletmelerin başarı şansının arttığı ileri sürülmektedir. Darboğaza yoğunlaşma stratejisi olarak adlandırılan bu yaklaşım insan kaynakları planlamasında ve işletme stratejilerinin oluşturulmasında rahatlıkla kullanılabilmektedir. Bu yaklaşıma göre, güçlerini belli alana yoğunlaştıran işletmelerin örgüt yapısını geliştirebileceği, gelişen örgüt yapısının verimlilik artışını sağlayacağı, artan verimliliğin satışları arttıracağı ve böylece, arzulanan karlılığa ulaşılabileceği öngörülmektedir[43]. Yaklaşımda, anılan sürecin bir döngü gibi işlediği de savunulmaktadır.

İşletmede çalışan insanların kişilikleri, umut ve arzuları, korku ve endişeleri, sorunları, duyguları, hareketleri, yaratıcı ve yenilikçi olup olmamaları işletmenin başarısını ya da başarısızlığını belirleyen temel faktörlerdir[44]. Bu nedenle, amaca uygun personelin bulunması ve elde tutulması, gerçekte bütünü ile bir işletmenin başarısını belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Özellikle, işletmede çalışan personelin işletmenin dış çevresine karşı verdikleri izlenim ve bıraktıkları etkiler, o işletmenin piyasadaki değerinin belirlenmesinde etkin bir rol oynamaktadır.

1.3.2.5. Pazarlama İşlevi Analizi

Pazarlama, değişimleri kolaylaştırmaya ve tamamlamaya yönelen birtakım insan eylemlerini içerir. Bu eylemleri kapsar şekilde pazarlamanın tanımı bir kaynakta şu şekilde yapılmıştır. Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir [45]. Yönetim açısından pazarlama ise, "karşılıklı yada kişisel kazanç sağlamak amacıyla hedef müşteriler ile arzulanan değişimleri yapmaya yönelen programların çözümlenmesi, planlanması ve denetimi"[46] şekilde tanımlanmıştır.

---

[43] **Capital,** Aylık Ekonomi Dergisi, "Şirketlerde Özel Beyin Analizi", Yıl 3, Sayı 6, Haziran 1995, s.126-128.
[44] İsmet S. Barutçugil , **a.g.e.**, s.154.
[45] İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Der Yayınları, İstanbul, 1990, s.4-5.
[46] Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi, Çözümleme, Planlama ve Denetim,** (çev.:Yaman Erdal), Cilt 1, 3.b., Beta Basım Yayım, İstanbul, 1984, s.13-15.

Yukarıdaki tanımlar doğrultusunda, pazarlamada, pazarlama anlayışı ile satış anlayışı arasındaki farkın ele alınması yararlı olacaktır. Bir işletmedeki satış anlayışı, pazarlamayı, kar getirecek satış hacmine ulaşmada yararlı olan satış ve satışları geliştirme işi olarak görmektedir. Pazarlama anlayışı ise, işletmelerin bugünkü ve gelecekteki müşterilerinden ve onların gereksinimlerinden hareket eder. Söz konusu gereksinimleri karşılayabilmek içinde bir takım ürünler planlar. Böylece, ürünler için anlamlı değerler yaratarak kara ulaşmayı umut eder [47]. Bu kapsamda ele alınan pazarlama anlayışı, bütünleşmiş pazarlama etkinlikleriyle desteklenen müşteriye dönük bir tutum olarak değerlendirilmektedir.

Bir işletmede üretim sonucu ortaya çıkartılan mal ve hizmetlerin değerlendirilmesi kaçınılmazdır. Böyle bir değerlendirme, ancak üretilen mal ve hizmetlerin satılmasıyla mümkündür. Üretilen mal ve hizmetlerin satılması zorunluluğu, işletmede pazarlama etkinliklerine gereken önemin verilmesini gerektirir.

Bir işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden oluşan ürün karışımı pazarın değişen taleplerini karşılayamadığı sürece, o işletmenin büyümesi engellenecektir [48]. Bu nedenle, müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamada yaratıcı pazarlama ve yenilik yapma gerekli olacaktır. Söz konusu yeniliklerin yapılabilmesi ve pazarlama etkinliklerinin dinamik hale dönüştürülebilmesi ise gerekli harcamaların yapılabilmesine bağlıdır.

Konaklama hizmetlerinin kısa ömürlülüğü, depo edilemez özelliği ve talebin aşırı dalgalanması gibi özellikler konaklama tesislerinde fiyatlamayı daha da önemli hale getirmektedir. Bir konaklama işletmesinin karını arttırabilmesi için, bir taraftan gelirlerini artırırken diğer taraftan maliyetlerini düşürmesi gerekmektedir. Gelirlerin artması için ise, daha fazla satış yapılması veya aynı miktarda daha yüksek fiyattan mal ve hizmet satışı yapılmalıdır. Oysaki, gün geçtikçe artan rekabet ortamında bir konaklama işletmesinin fiyatları yükselterek gelirlerini artırması oldukça güçtür. Bu durumda en akılcı yaklaşım, bir taraftan fiyatları düşürmek diğer taraftan da satış miktarını artırarak daha fazla gelir elde etmek olacaktır.

Yaygın geleneksel görüşlere göre, düşük fiyatla daha fazla mal satılabileceği ileri sürülür. Ancak, bazı durumlarda fiyatları düşürmek çeşitli sakıncalarda doğurabilmektedir. Araştırmalar, müşterilerin yüksek fiyatları daha kaliteli hizmetlerle özdeşleştirdiklerini göstermektedir. Bu durum özellikle[49];

---

[47] Philip Kotler, a.g.e., s.19-20.
[48] Selim Bekçioğlu, a.g.e., 203.
[49] M. Alastair Morrison, **Hospitality and Travel Marketing**, Delmar Publisher Inc., 1989, s.450-454.

. Müşteriler yeterli bilgiye sahip değilse veya rakip malları kıyaslayamıyorsa geçerlidir.

. Konaklama hizmetlerinde kötü bir seçimin yüksek riski vardır. Bu nedenle, müşteriler riski göze almazlar ve tüm konaklama hizmetlerini bir bütün olarak algılarlar.

. Konaklama hizmetleri gösterişle ilintili algılanır ve sosyal prestij taşır.

. Müşteriler rakip konaklama tesisleri arasında fiyat farkı çok düşükse, yüksek fiyatlı tesisleri tercih ederler.

Bir konaklama işletmesinde üretilen çeşitli mal ve hizmetlerin fiyatları belirlenirken, işletmenin kendine özgü koşulları, maliyet yapısı, fiyat-satış miktarı arasındaki ilişki ile fiyat-kar arasındaki ilişkinin göz önünde bulundurulmasında yarar vardır. Konaklama işletmelerinde üretilen hizmetlerin heterojen oluşu ve kalitelerini standartlaştırmanın neredeyse olanaksız olması nedeniyle, hizmetler işletmeden işletmeye farklılaşmaktadır. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin ürün sepeti fiyatı politikası izlemeleri yararlı olacaktır. Bu yaklaşımda, sepet içindeki ürünler ayrı fiyatlandırılır. Bu durumda, ürün çeşitleri arasında birini isteyip diğerini istemeyen müşterilerin taleplerinin canlandırılabilmesi mümkün olabilmektedir[50]. Böylece, bazı hizmetlerde daha iyi olan bir konaklama işletmesi, bu yönlerini öne çıkararak piyasadaki rakiplerine göre üstünlük sağlayabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde pazarlama faaliyetlerinin başarısı için etkili bir dağıtım sisteminin oluşturulması gereği vardır. Konaklama işletmeleri ürettikleri mal ve hizmetleri doğrudan doğruya kendileri pazarlayabileceği gibi dolaylı olarak tur operatörleri veya seyahat acentaları aracılığı ile de pazarlayabilmektedirler. Günümüzde dünya genelinde görülen konaklama işletmeleri arasındaki yoğun rekabet ve kapasite artışı, konaklama işletmelerinde doluluk oranlarının azalmasına neden olmuştur. Bu nedenle, bir pazarlama sorunu olan doluluğun arttırılabilmesi için, konaklama işletmeleri, ürünlerini ister doğrudan doğruya isterse aracılar yoluyla pazarlasınlar etkili bir dağıtım kanalı oluşturmak durumundadırlar.

Konaklama işletmelerinde tanıtım etkinliğini sağlamak için öncelikli olarak tanıtım planının geliştirilmesi gerekir. Bu kapsamda, tanıtımda hedeflenen kitlenin seçimi, tanıtım amaç ve hedeflerinin belirlenmesi önemlidir. Daha sonra, tanıtım için gereksinim duyulacak bütçenin oluşturulması, tanıtımda kullanılacak iletişim araçlarının ve iletinin seçimi ile tüm bu etkinliklerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirilecek olan bir konaklama tesisinde, satış geliştirme etkinliklerinin de analiz edilmesinde yarar vardır. Bu amaçla, tesis içinde

[50] Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri**, 7.b., Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1997, s.514.

uygulanan iç satış geliştirme teknikleri ile tesis dışı uygulanan dış satış geliştirme tekniklerinin incelenmesi gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde iç satış çabaları, tesislere müşteri geldikten sonra mal ve hizmetlerin kendilerine sunulması ve müşteriyi daha fazla harcama yapmaya özendirmek için yapılan satış artırıcı çalışmalara dayanmaktadır. Burada amaç, tesise gelen müşterilerin daha fazla tüketimde bulunmasını sağlamak ve ileride işletmeye yeniden gelmesini sağlayacak önlemleri aramaktır[51].

Bir konaklama tesisini değerleyecek analizcinin, ön hizmet personelinin satış yapma konusundaki bilinci ile personel ve müşteriler arasındaki iletişimin yapısını iyi analiz etmelidir. Bunun yanında, bölümler arasında karşılıklı reklam ve tanıtım yoluyla ürün satışının özendirilip özendirilmediği, tesiste üretilen temel mal ve hizmetlerin yanında tamamlayıcı nitelikteki diğer mal ve hizmetlerde de satışlara gereken önemin verilip verilmediği dikkate alınması gereken diğer noktalardır.

Konaklama işletmelerinde işletme dışı satış geliştirme ise, potansiyel müşterileri işletmeye çekmeye yönelik faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetlerin tüketicilere yönelik teşvikler, aracıların ve satış elemanlarının teşvik edilmesi olmak üzere üç yöntemle gerçekleştirilebilmesi mümkündür[52]. Bu amaçla kullanılan belli başlı dış satış geliştirme araçları ise fiyat indirimleri, aynı fiyattan ek ürünler ve hizmetler sunma, özel promosyonlar, ücretsiz hediyeler, örnek ürün sunma, taksitli satışlar ile sergi ve fuarlara katılmadır.

Yukarıda sözü edilen işletmenin temel işlevlerinin bazı yardımcı işlevlerle tamamlanması işletme işlevlerinin daha düzgün yürütülmesini sağlamaktadır. Bunlar; muhasebe, araştırma-geliştirme ve halkla ilişkiler olarak sıralanabilir.

1.3.3. Yardımcı İşlevlerin Analizi

1.3.3.1. Muhasebe İşlevi Analizi

Muhasebe bir işletmede ekonomik sonuçlar doğuran olayların belirlenmesi, kaydedilmesi, sınıflanması ve sonuçlarının işletme ile ilgili kişilere çoğu zaman dönemsel raporlar şeklinde sunulmasını sağlayan bir bilgi sistemidir [53].

---

[51] Cevdet Avcıkurt, **Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme**, Balıkesir, 1995, s.119-120.
[52] Cevdet Avcıkurt, **a.g.e.**, s.129-136.
[53] Hasan Kaval, **Konaklama İşletmeleri Muhasebesi**, Yaklaşım Yayınları, Ankara, 1994, s.3.

Çeşitli endüstrilerde çalışan işletmelerde muhasebe işlevinin yürütülmesi temelde farklılık göstermemektedir. Ancak, endüstri dallarının ve işletmelerin kendine özgü yapıları nedeniyle işletme içi kayıtlarda, finansal tabloların hazırlanmasında ve diğer bazı muhasebe kayıtlarının yürütülmesinde farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Sözgelimi, konaklama işletmelerinde muhasebe hesaplarının ve kayıtlarının yürütülmesi, hizmet işletmeleri için kabul görmüş geçerli muhasebe ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirilir. Bunun yanında, aynı endüstri dalında dahi olsa her işletme yöneticisinin öğrenmek istediği bilgiler farklılık gösterebilmektedir. Örneğin her otel yöneticisinin önem verdiği bilgiler ilgi alanına göre farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklar günlük faaliyetlerle ilgili oda doluluk oranları, gelirler, genel giderler, yiyecek-içecek maliyetleri, finansal tablolar ve kasa durumu gibi değişik konularda odaklaşabilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin muhasebe bölümünün hazırladığı bilgileri ve raporları yorumlamaları ve kullanmaları farklılık gösterebilmektedir.

Muhasebe, sağladığı bilginin niteliğine göre kendi içinde üç ayrı dala ayrılabilmektedir. Bunlardan maliyet muhasebesi, maliyetlerin ortaya konulması ve belirlenen standartlara göre gerçekleşen maliyetlerin analizinin yapılması ile ilgilidir. Finansal muhasebe, işletmenin özellikle finansal kaynakları ve işlemleri ile ilgili bilgilerin kayıt ve raporlanması ile ilgilidir. Yönetim muhasebesi ise, yöneticilere işletmenin mali güçleri ve sorunları ile ilgili raporlar sağlamayı amaçlar[54]. Bu üç muhasebe dalı, birbiriyle yakından ilişkilidir ve finansal yönetimin genel çerçevesi içinde düşünülmelidir.

Muhasebe işlevinin işletme yönetimine sağladığı bilgiler, işletmenin finansal yapısını oluşturan unsurlar ve bu unsurların yönetilmesi açısından yaşamsal derecede önemlidir. Bu özelliği ile de, bir yatırım kararı olarak en uygun tesisin satın alınabilmesinde muhasebe kayıtlarından elde edilen bilgiler ayrı bir önem taşımaktadır.

1.3.3.2. Araştırma ve Geliştirme İşlevi Analizi

İşletmeler yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli bir biçimde daha geliştirilmiş ürünler üretmek zorundadır. Girişken yöneticiler yeni ürün ve pazarlar geliştirmek için durmadan çalışırlar; riskin olduğunu bilirler ve riski yüklenmeye hazırdırlar[55]. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde risk yüklenmek, bazı durumlarda işletmeyi zor durumda bırakabilmektedir. Ancak, yöneticilerin risk almaması durumunda ise, üretilen mal ve

[54] İsmet S. Barutçugil, a.g.e., s.183-184.
[55] Selim Bekçioğlu, a.g.e., s.205.

hizmetlerin demode olma olasılığı ve işletmenin rakip işletmelerin gerisinde kalma durumu söz konusu olabilmektedir. Araştırmalar sonucu elde edilen veriler, yöneticilerin önlerindeki belirsizlik alanlarını daraltarak, doğru bilgilerle daha az hatalı ve daha etkin kararlar alabilmelerine yardımcı olmaktadır.

Bir işletmede yeniliğin veya yenileşme eylemlerinin uygulanması, yöneticilerin niteliğine bağlıdır. Yenileşme düşüncesi, mal veya hizmet çeşitlerinde, üretimde, dağıtım kanallarında, personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesinde, örgütte veya beşeri ilişkiler gibi herhangi bir alanda söz konusu olabilmektedir [56].

Son yıllarda rekabetin iyice artması ve daha da önemlisi, arzın çoğu endüstrilerde talebi aşması, işletmelerde araştırma ve geliştirme faaliyetlerine verilen önemi arttırmaktadır.

Konaklama işletmelerinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin, özellikle pazarlama üzerinde yoğunlaştığı ileri sürülebilir. Pazarlamaya ilişkin araştırma faaliyetleri, özellikle hizmet üreten işletmeler açısından daha da önemlidir. Çünkü, Maslow'un da işaret ettiği gibi, insanlar doğası gereği önceliği yeme-içme, uyku, barınma ve güvenlik gibi birincil gereksinimlerine vermektedirler. Dolayısıyla, ellerindeki parasal kaynakları, öncelikli olarak bu tür gereksinimleri karşılayacak mal ve hizmetler için harcamayı yeğlerler. Oysaki, turistik mal ve hizmetlere yönelik gereksinim oldukça üst düzey bir gereksinim olup, lüks bir gereksinim olarak algılanmaktadır. Bu özelliği ile de, turistik mal ve hizmetlere yönelik talep her zaman başka türden mal ve hizmetlerle kolayca yer değiştirebilmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde yapılan pazarlama araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin mevcut talebi arttıracak ve potansiyel talebi de uyaracak şekilde yönlendirilmesinde yarar vardır.

Konaklama işletmelerinde araştırma ve geliştirme faaliyetleri işletme yapısı, müşteriler, piyasa, ürün, fiyat, dağıtım kanalları, tanıtma ve satış geliştirme konuları üzerinde yoğunlaştırılabilir. Kuşkusuz, her işletmenin araştırma-geliştirme faaliyetlerine verdiği önem ve konusu değişebilmektedir. Bazı işletmeler araştırma-geliştirme faaliyetlerini pazarlama işlevi ile bütünleştirirken, bazıları da bu işlevi pazarlama işlevinin dışında işletmenin ayrı bir yardımcı işlevi olarak ele alabilmektedir.

Yukarıda yapılan açıklamaların ışığında, tüketici tercihlerine bağlı olarak bir konaklama işletmesinde üretilecek mal ve hizmetlerin saptanması gerçekte tamamen bir pazarlama

---

[56] Yaygın Yükseköğretim Kurumu, a.g.e., s.45.

sorunu olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle, bir işletmede pazarlama faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğü, o işletmenin değerlendirilmesinde önemli bir kriter olarak ele alınabilir.

1.3.3.3. Halkla İlişkiler İşlevi Analizi

Çağdaş işletmeler kamuoyunun önemini göz önünde bulundurarak, halkla ilişkiler faaliyetleriyle amaçlarına ulaşmayı hedeflerler. Günümüzde halka açılmayan ve onunla bütünleşmeyen işletmelerin uzun ömürlü olma şansı yoktur [57]. Özellikle konaklama işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler müşteriler tarafından sosyal bir prestij olarak algılanmasından dolayı, bu işletmelerin halkla ilişkiler faaliyetlerine daha fazla önem vermesi gerektiği ileri sürülebilir.

Konaklama işletmeleri halkla ilişkiler faaliyetleriyle, işletmenin değişik konulardaki politikaları hakkında kamuoyunu bilgilendirmeyi ve işletme hakkındaki olumsuz izlenimleri gidermeyi amaçlarlar. Böylece, iş dünyasında olumlu bir imaj oluşturarak finans kuruluşları karşısında güçlenmeyi, diğer işletme ve kuruluşlar arasında saygınlık kazanmayı ve müşterilere güven vererek satışları arttırma gibi amaçlarını gerçeklettirmeyi hedeflerler.

Konaklama işletmelerinde işletme işlevlerinin analizine yönelik yukarıda yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, bir konaklama işletmesinin başarılı ya da başarısız olduğunun anlaşılabilmesi mümkündür. Bu amaçla, bir kaynakta da ileri sürüldüğü gibi, değerlenecek olan bir tesisin ve o tesis işletmesinin tehlike içinde olup olmadığını anlayabilmek için aşağıdaki testin uygulanması analizciye önemli ipuçları sağlayabilmektedir[58].

Test yapılanma bozuklukları, stratejik hatalar ve hastalık belirtileri olmak üzere üç bölüme ayrılmıştır. Testin bir işletmeye uygulanmasında, her bozukluk veya hata için "0" ile o hatanın karşısına gelen rakama kadar bir puan verilir. Puan arttıkça, sorunun işletme açısından ciddiyeti de artmış olur.

---

[57] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Rota Ofset, Bursa, 1992, s.37.
[58] **Power**, Aylık Ekonomi Dergisi, "Şirketler İçin Erken Teşhis Testi", Krizden Kurtuluş Özel Sayısı, Sayı 4, Mart 1995, s.44.

Tablo 1: İşletme Başarısının Veya Başarısızlığının Göstergeleri

YAPILANMA BOZUKLUKLARI	**Puanı**
Tüm yetkilerin tek elde toplanması	*8*
Genel müdür ve yönetim kurulu başkanının aynı kişi olması	4
Edilgen yönetim kurulu	*2*
İşletmede piyasadan uzak teknik becerilerin ağırlık basması	2
Finansman bölümünün yetersizliği	*2*
Orta ve alt kademelerde sığ yönetim anlayışı	1
Bütçe kontrolünün olmaması	*3*
Nakit akış planının olmaması veya güncelleştirilmemesi	3
Maliyet sisteminin güvenilirlikten uzak olması	*3*
Değişime ve rakiplere karşı duyarsızlık	15
Yapılanma Bozuklukları Toplamı	*43*
Yapısal Bozukluklarda Tehlike Sınırı	10
STRATEJİK HATALAR	
Aşırı borçlanma	*15*
Aşırı ticaret (karın artan ciroyla orantılı artmaması)	15
İşletmenin gücünü aşırı zorlayan büyük projelere girmek	*15*
Stratejik Hatalar Toplamı	45
Stratejik Hatalarda Tehlike Sınırı	15
HASTALIK BELİRTİLERİ	
Finansal tablolarda dengesizlik	*4*
Gerçeği yansıtmayan bilanço, stok değerlerini yüksek göstermek, amortismanı az ayırmak, ar-ge ve bakım-onarım gibi kalemleri sermayeye katma	4
Finansal olmayan göstergelerde kötüye gidiş, ürün ve hizmet kalitesinde Düşüş, müşteriye verilen sözlerin tutulmaması, moral bozukluğu	*3*
Dönemsel belirtiler	1
Hastalık Belirtileri Toplamı	*12*
GENEL TOPLAM	**100**
İşletmeler İçin Tehlike Sınırı	**25**

Görüldüğü gibi, tez çalışması, özellikle işletme başarısını belirlemede temel bir ölçüt olan işletme işlevlerinin değerlendirilmesi gibi son derece duyarlı bir çalışmaya dayanmaktadır. Bu yönde yapılan değerlendirmeler, temel işletme amaçlarından biri olan işletmelerde büyüme amacına da ışık tutmaktadır. Böylece, konaklama işletmelerinde büyüme amacı kapsamında değerlendirilebilen tesis alım-satım kararlarının daha iyi anlaşılabilmesi mümkün olabilecektir.

2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BÜYÜME

2.1. İşletme Amaçları

İşletme bilimcileri, işletmelerin üç önemli amacının olduğu ileri sürmektedir. Bunlar; kar elde etmek, büyümek ve gelişerek topluma hizmet etmektir.

Bir işletmenin amaçlarına yön veren, işletme kurucusu ve sahiplerin amaçları ve beklentileridir. Bunlar; bağımsız iş sahibi olmak, kazanç sağlamak, tüketiciye veya halka hizmet etmek, işsizliği azaltmak vb. çeşitli amaçlar olabilir. İşletmelerin öncül amacı olan kar, bir işletmenin belirli bir dönem sonunda elde ettiği kazançtır. Başka bir deyişle kar, bir işletmenin belirli bir dönem sonunda elde ettiği gelirlerle giderler arasındaki olumlu farktır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve sahiplerine kazanç sağlayabilmek için her dönem sonunda kar elde etmeyi doğal olarak amaçlarlar [59].

Büyüme amacı ise, kar ve topluma hizmet amaçlarını da içine alan geniş kapsamlı bir amaçtır. Sürekli büyüyen bir işletme, kar elde eden bir işletmedir. Sürekli gelişen bir işletme ise, dolaylı ya da dolaysız olarak topluma hizmet götüren bir kuruluştur.

Kar elde eden ve büyüyerek gelişen işletmeler, aynı zamanda topluma da hizmet etmektedir. Günümüzdeki çağdaş işletmecilik anlayışında ise, işletmelerin kar amacının yanında toplumsal sorumlulukları da ön plana çıkartılmaktadır [60].

İşletmelerin toplumsal ödev ve sorumlulukları, işletmenin yapısına göre dolaylı veya dolaysız olarak gerçekleştirilebilir. Özel işletmelerin başta gelen amacı kar elde etmektir. Ancak kar elde eden ya da elde etmek için çaba harcayan her işletme yarattığı katma değer ölçüsünde topluma hizmet götürür. İşletme bunu doğrudan doğruya toplum için yapmasa da, kar elde eden her işletme, hem yeni yatırımlarla üretim miktar ve kalitesini arttırarak

---

[59] Zeyyat Sabuncuoğlu, TuncerTokol, a.g.e., s.14-17.
[60] Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s.22.

topluma hizmet sunar, hem de işletmede çalışanlara daha iyi ücret ya da kardan hisse vererek çalışanlara ekonomik katkıda bulunur.

2.2. Büyüme Kavramı ve Kapsamı

Büyüme işletmelerin temel amaçlarından biridir. Bir işletmenin büyümesi içsel, dışsal veya bunların her ikisinin karışımı şeklinde olabilmektedir.

İç büyüme, bir işletmenin ekonomik, fiziksel, sosyal ve örgütsel gücünü arttırma çabalarıdır. Dış büyüme ise, bir işletmenin diğer bir işletme veya işletmelerin tamamını veya bir bölümünü ele geçirerek veya yönetimlerini denetim altına alarak büyümesidir. Bazı işletmeler yalnızca kendi olanakları ile büyüme yerine mevcut bir işin sağlayabileceği yeni olanakları değerlendirilme seçeneğini tercih edebilmektedirler.

Büyüme konusunda yapılan bu açıklamaların ışığında, bir işletmeyi büyümeye zorlayan etmenlerin incelenmesi ve bu doğrultuda, büyüme amacında olan işletmelerin ne tür stratejiler geliştirebileceğinin ele alınması yerinde bir yaklaşım olacaktır.

2.3. İşletmeleri Büyümeye Zorlayan Etmenler

Bir işletmeyi büyümeye iten temel neden, o işletmenin büyüme ve gelişme amacıdır. Diğer taraftan, işletme sahiplerinin veya ortaklarının işletmeye piyasada daha büyük olduğu kanısını uyandırmak istemeleri gibi psikolojik nedenler ile büyümenin sağlayacağı ölçek ekonomisinden faydalanma arzusu bu dürtüyü harekete geçiren nedenlerden birkaçıdır. Gerçekte ise bir işletmeyi büyümeye iten nedenler çok daha farklılaşabilmektedir. Ancak, genel bir değerlendirme ile bu nedenler işletme ile ilgili nedenler, psikolojik nedenler ve kurumsal nedenler olmak üzere üç başlık altında toplanabilir.

Büyüyerek gelişen işletmeler, piyasada çok değişik önemli fırsatlar elde edebilirler. Bunların en önemlilerinden biri, işletmenin yeni pazarlar bulabilme ve mevcut pazarlarını genişletebilme olanaklarıdır. Birleşmelerle ulaşılan büyük pazarlar ölçek ekonomilerinin ve dışsal ekonomilerin oluşturulması, yüksek teknolojiye ulaşılması, kaynakların yeniden dağılımının sağlanması, rekabet gücünün artması ve ekonomik faaliyetlerde risk unsurunun azalması gibi bir takım sonuçlar meydana getirmektedir [61].

---

[61] Mehmet Melka, Mustafa Sevinç, "Avrupa Topluluğu Rekabet Kuralları", TÜHİS, **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt:12, Sayı:10, Ankara, 1992, s.3-4.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Bir işletmede ölçek ekonomisine bağlı olarak üretimin arttırılması işletmenin büyüme oranını arttırmakta, büyüme oranının artışıyla birlikte de işletmede kullanılmayan üretim faktörlerinin üretime sokulabilmesi mümkün olmaktadır. İşletmede ölçek ekonomisinin ortaya çıkışı, üretimde ileri teknolojilerin uygulanabilmesine de olanak vermektedir. İleri teknolojiye olan gereksinimin artması, aynı zamanda araştırma ve geliştirmeye verilen önemi artırırken, ar-ge harcamalarını da arttırmaktadır. Bu türden harcamaların artırılabilmesi için ise, büyük ekonomilere, diğer bir deyişle büyümeye gereksinim vardır.

İşletmelerin birleşmesiyle birlikte büyük pazarların ortaya çıkışı, çeşitli firmalar ve endüstriler için daha küçük boyutlu bir pazara göre bazı ek faydalar ortaya çıkarmaktadır. Bu faydalar, içsel ve dışsal ekonomiler olarak ayrılabilir.

Üretim etkinliklerinde kullanılan üretim faktörlerinin tam kapasite ile kullanılmasına veya tam olarak kullanılmalarını sağlayıcı verimlilik artışlarına "içsel ekonomi" diyebiliriz[62]. "Çeşitli endüstri dallarında faaliyet gösteren işletmelerin genel gelişme koşullarına bağlı olarak elde ettikleri faydalar" olarak tanımlanan dışsal ekonomiler ise, mikro ekonomik açıdan firmaların karını arttırdığı gibi makro ekonomik açıdan da sosyal hasılanın maksimizasyonunda etkili olmaktadır [63]. Dışsal ekonomiler, firmalara ve endüstrilere dışsal fayda sağlarlar. Uluslararası ekonomik entegrasyonların veya işletmeler arası birleşmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan içsel ve dışsal ekonomiler, mikro açıdan firmalarda ve tüketicilerde yeni fırsatlar ortaya çıkarırken, makro açıdan da diğer endüstrilerde olduğu gibi turizm endüstrisinde de genişlemelere neden olmaktadır. Buna bağlı olarak, konaklama işletmelerinde de önemli genişlemeler ortaya çıkmaktadır.

İşletmeleri büyümeye iten etmenlerden bir diğeri de, büyüyen işletmelerin piyasada daha fazla üne sahip olmalarıdır. Böylece, prestiji artan bir işletmenin piyasadaki en yetenekli yöneticileri ve personeli işletmeye çekebilmesi mümkün olabilmektedir.

Büyüyemeyen bir işletme, yukarıda ele alınan ve büyümenin sağladığı hiçbir üstünlükten yararlanamayacaktır. Bu durumdaki bir işletmenin yoğun rekabet ortamında uzun süre varlığını koruyabilmesi oldukça güçtür. Kuşkusuz böyle bir işletmenin zamanla el değiştirmesi ya da iflasa sürüklenmesi kaçınılmazdır.

---

[62] Mehmet Melka, Mustafa Sevinç, a.g.e., s.4.

[63] Alp Timur, "Konaklama İşletmelerinde İçsel ve Dışsal Ekonomiler", **I. Ulusal Turizm Kongresi,** (Bildiriler), Kuşadası, 1990, s.115.

2.4. Bir İşletme Amacı Olarak Büyümenin Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi

Diğer işletmelerde olduğu gibi, bir konaklama işletmesinin de varlığını sürdürebilmesi büyüyerek gelişmesine ve rekabet gücünü arttırabilmesine bağlıdır.

Bir konaklama işletmesinde müşterilerin, işgörenlerin, işletme sahiplerinin ve yöneticilerin farklı amaçları bulunmaktadır. Müşteriler düşük fiyat, daha fazla doyum ve hizmet kalitesi arzular. İşgörenler ise, yüksek ücret ve daha iyi çalışma koşulları elde etmeye çalışır. Buna karşın, işletme sahipleri ile yöneticileri, daha yüksek kar ve daha elverişli büyüme olanakları elde etmeye çalışır. Bundan dolayı, taraflar bir çatışma içinde olabilirler. Bu tür durumlarda, tarafları memnun edici uzlaşma noktalarının aranması son derece önemlidir[64]. Bu nedenle, bir işletmede büyüme amacına ulaşılabilmesi için, tüm tarafların çıkarlarının kesiştiği ortak bir zeminin oluşturulmasında yarar vardır.

Yukarıda ayrıntılı olarak ele alındığı gibi, büyüme işletmelere çok sayıda yeni olanaklar ve fırsatlar sağlamaktadır. Ancak, bir işletmede büyüme amacının varlığı tek başına anlamlı değildir. Bu noktada asıl önemli olan, bu amaç için izlenen politika, strateji, plan, taktik, yöntem ve tekniklerin etkinliğidir.

2.5. Konaklama İşletmelerinin Büyüklük Bakımından Analizi

2.5.1. Büyüklüğü Belirleyen Unsurlar Açısından Analiz

İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde, çok çeşitli iş kollarında çalışan sayısız işletme için geçerli olabilecek ortak ve standart ölçütlerin bulunabilmesi oldukça güçtür. Bu konuda farklı görüşler olmasına rağmen, işletmecilerin genel olarak üzerinde uzlaştığı ölçütler, nicel ve niteliksel ölçütler olmak üzere iki grupta toplanabilir. Genellikle herhangi bir işletmenin büyüklüğün belirlenmesinde kullanılan nicel ölçütler şunlardır[65]:

. Sermaye miktarı,
. Üretim kapasitesi,
. Yıllık satış hacmi,
. Çalışanların sayısı,
. Çalışanlara ödenen toplam ücret miktarı,
. Kullanılan hammadde miktarı,

---

[64] S. Medlik, **The Business of Hotels,** (çev. Ömer L. Met), Ceylan Matbaacılık, Bursa, 1997, s.32.
[65] Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, **a.g.e.,** s.121-122.

. Fiziksel alan,

. Makine parkı ve,

. Harcanan enerji miktarı.

Yukarıda sıralanan ölçütlerin sayısı arttırılabilir. Ayrıca, bunların geçerliliği iş koluna göre de önemli farklılıklar gösterebilmektedir. Sözgelimi, bir bankada temel ölçüt sermaye ve mevduat toplamı olurken, bir otomobil fabrikasında bu ölçüt yıllık üretilen otomobil sayısıdır. Konaklama işletmelerinde ise büyüklüğü belirleyen ölçütler temelde herhangi bir işletmeninkiyle benzerlikler göstermesine rağmen, yinede, bazı farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farklılıkları da ortaya koyacak biçimde, konaklama işletmelerinde büyüklüğü belirleyen nicel ölçütler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

. Konaklama tesisine yapılan sermaye yatırımının miktarı,

. Çalışanların sayısı,

. Çalışanlara ödenen ücret miktarı,

. Yıllık satışların toplamı,

. Oda ya da yatak sayısı,

. Sosyal, kültürel ve diğer amaçlar için kullanılan, restoran, lobi, dinlenme salonu, konferans, kokteyl ve ziyafet salonları gibi ortak kullanım alanlarının kapasitesi,

. Konaklama tesisinde seyahat acentası, araba kiralama, döviz bürosu, market, kuaför, postane, banka, hediyelik eşya ve diğer satış mağazaları için ayrılan yerlerin büyüklüğü.

Yukarıda sıralanan ölçütlerden her birinin kullanımı konaklama işletmesinin sınıfına göre de farklılıklar gösterebilmektedir. Sözgelimi, bir kamping için çadır kurma ve karavan/oto park kapasitesi en önemli ölçüttür. Otel, motel ve tatil köyü için ise, bu ölçüt oda sayısıdır. Buna karşın, bir sağlık turizmi tesisi için oda sayısının yanında şifalı sulardan yararlanabilme için gerekli olanaklar ve teknoloji daha önemli kriter olabilmektedir.

İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan niteliksel ölçütler ise, örgütün büyüklüğü, yönetim yapısı, işletmenin hukuksal statüsü ve işletmenin çalıştığı coğrafya alanının genişliğidir[66].

Göreceli olarak, büyük işletme örgütlerinde birim sayısı daha fazladır. Bu nedenle, örgüt yapıları daha karmaşıktır. Yaygın olarak, dikey-kurmay ya da dikey işlevsel bir örgüt yapısı görülebilir. Yönetim, göreceli olarak merkezcil olmayıp daha demokratiktir. Oysaki

[66] Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, a.g.e., s.122.

küçük işletmelerde, yönetim merkezcil ve örgüt modeli dikeydir. Büyük işletmeler, çoğunlukla, hukuksal olarak bir sermaye şirketi türü olan anonim şirket statüsündedir. Oysa, küçük işletmeler tek kişi işletmesi ya da kişi şirketleri statüsündedir. Ayrıca, büyük şirketler göreceli olarak daha geniş bir müşteri kitlesine ve coğrafya alanına yönelirken, küçük işletmeler sınırlı sayıdaki müşteri kitlesine yönelmeyi yeterli bulabilmektedirler.

3.5.2. Büyüklüğün Sağladığı Üstünlük ve Sakıncalar

Büyüklüğün konaklama işletmelerine sağladığı üstünlükler, finansal, satın alma, reklam ve tanıtım, yönetim ve teknolojik üstünlükler adı altında toplanabilir[67].

Finansal açıdan, büyük konaklama işletmelerinde gayri menkullerin fazlalığı sermaye piyasalarına güven sağlar. Bu nedenle, yeni yatırımlar söz konusu olduğunda, sermaye piyasalarından daha düşük faizli ve daha kolay kredi bulabilmektedirler. Büyük işletmeler, bu üstünlüğü, piyasada daha az karlı işletilen veya zor durumda kalan tesisleri ele geçirmek için kullanabilirler. Ayrıca, büyük işletmeler çoğunlukla anonim şirket statüsünde olduklarından, gerekli olduğunda sermaye piyasalarına hisse senedi ve tahvil ihraç ederek ek fon kaynakları da yaratabilirler. Ancak, bunun için işletmenin başarılı olması ve kamuoyuna güven vermesi gerekmektedir. Böylece büyük işletme, piyasada küçük tasarruf sahiplerinin sermayesini biraraya getirerek daha büyük ve yeni yatırımlara girişebilir.

Büyük konaklama işletmeleri gerek yatırım ve gerekse işletme faaliyetleri sürecinde, daha fazla donatım, makine, malzeme ve yiyecek-içecek hammaddesine gereksinim duyduklarından kitle alımı yaparlar. Kitle alımı yaptıkları içinde satıcılardan daha fazla indirim ve ek kolaylıklar talep edebilirler. Etkin bir örgütlenme ile de, tedarik ve ulaşım giderlerini de düşürebilmeleri mümkündür.

Reklam ve tanıtım açısından ise, büyük işletmelerin reklam ve tanıtım için daha fazla bütçe ayırabilme olanakları vardır. Böylece, daha etkili basın ve yayın araçlarını kullanarak turizm piyasasında daha geniş bir kitleye ulaşabilirler. Bu işletmeler, çok çeşitli mal ve hizmet üreterek kamuoyunda daha fazla prestij kazanabilirler. Ayrıca, büyük işletmelerin toplantı ve konferans gibi özel etkinlikleri düzenleyebilme olanakları da olukça güçlüdür.

---

[67]Oktay Alpugan, Hulusi Demir, Mete Oktay, Nurel Üner, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1990, s. 63-64; Hasan Olalı, Meral Korzay, **a.g.e.**, s.53-55.

Yönetim açısından da, büyük işletmelerin piyasadaki profesyonel yöneticileri ve nitelikli personeli bünyesine çekebilmesi mümkündür. Çalışanlara daha fazla ücret ve terfi olanakları sağlamaları, piyasada kendine güvenen, girişken ve yaratıcı personelin bu işletmelere yönelmesine neden olur. Ayrıca, hizmet içi eğitim ve meslek kursları düzenleyerek personelin mesleki uzmanlık, eğitim, davranış ve görgü birikimlerini de arttırabilirler.

Teknolojik açıdan ise, büyük işletmeler daha fazla sermayeye sahip olduklarından, bina, donatım, mobilya, makine, araç ve gereçlerde en son teknolojiyi kullanabilme fırsatları daha fazladır. Herhangi bir işletmede üretim maliyetlerinin düşürülebilmesi için ileri teknolojinin kullanılması öncül koşuldur. Bir işletmede ileri teknolojinin kullanılması, gerek daha ileri üretim yöntem ve teknikleri kullanılarak ve gerekse, daha kaliteli mal ve hizmet üretilmesiyle çok yönlü üstünlükler sağlanır. Bu durumun, müşteri memnuniyetini de olumlu yönde etkilediği dikkate alınması gereken bir diğer noktadır. Diğer taraftan, büyük işletmeler iletişim teknolojisine daha fazla yatırım yaparak, reklam, tanıtım ve rezervasyon işlemlerinde de etkinlik sağlayabilmektedirler.

Ölçek bakımından büyüklük, bir konaklama işletmesine çok sayıda üstünlük sağladığı gibi, bazı sakıncalar da doğurabilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir[68]:

. Büyük konaklama işletmelerinde değişmez giderler oldukça yüksektir. Bu durum, işletme başa baş noktasını yakalayıncaya kadar değişmez giderlerin toplam giderler içindeki payının oransal olarak yüksek çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, büyük konaklama işletmeleri turizm piyasasında görülen istikrarsızlıklar sonucu ortaya çıkan talep daralmalarından çok fazla etkilenirler.

. Büyük işletmeler kolaylıkla ve daha elverişli koşullarda sermaye temin edebilmelerine karşın, finansal işlevleri karmaşıklaştığından finansal denetimleri güçleşir.

. Büyük konaklama işletmeleri genelde uluslararası turizme yönelik faaliyet yürüttüklerinden gerek iç ve gerekse uluslararası ekonomik, kültürel ve politik istikrarsızlıklardan daha fazla etkilenirler.

. Büyük konaklama işletmeleri hizmet üreten işletmeler olması nedeniyle çok sayıda personel istihdam etmek zorundadırlar. Bu durum, iş hacminin daraldığı dönemlerde ücret ve benzeri giderlerin işletme için ağır bir yük oluşturmasına neden olur.

. Büyük konaklama işletmelerinde personel ve yönetici sayısının fazlalığı, işletme içinde yetki ve sorumluluk kargaşasına, denetimin güçleşmesine, çatışmalara ve içinden çıkılması güç sosyal sorunlara neden olur. Bu tür sorunların aşılması içinde, işletme bünyesinde etkin

[68] Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.53-55.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ

bir örgütlenmenin gerçekleştirilmesi gerekir. Bu durum ise, işletmede bürokrasinin ve yönetsel işlemlerin artmasına neden olmaktadır.

. Büyük işletmelerde çalışan personel arasında uzmanlaşma oldukça yüksektir. Bu nedenle, bu tür işletmelerde belli bir işte uzmanlaşan personelin iş yoğunluğu artan diğer hizmet alanlarına kaydırılabilmesi mümkün olmamaktadır.

. Büyük işletmelerde girişimci, yönetici ve çalışan personel arasındaki ilişkiler, küçük işletmelere göre daha akılcı ve resmidir. Bu durum, bazı üstünlükler sağlamakla beraber insanlar arasındaki geleneksel ilişkileri zayıflatmakta, yalnızlaşmaya neden olmakta ve daha içten ilişkilerin kurulabilmesini güçleştirmektedir.

. Büyük konaklama işletmeleri, özellikle önemli ticaret, sanayi ve kent merkezlerinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu işletmeler müşteriler açısından daha kolay ulaşılabilir olmak için merkezi yerlerde kurulmak durumundadır. Merkezi yerler ise, daha kalabalık, gürültülü ve bunaltıcı bir ortam yaratmaktadır. Bu nedenle, bu tür işletmelerde konaklayan insanlar aradıkları dinlendirici ve sakinleştirici ortamı bulamayabilmektedirler.

. Büyük işletmelerin neden olduğu bir diğer sakıncada, turizm piyasasında tekel gücü oluşturarak orta ve küçük ölçekli konaklama işletmelerini piyasadan çekilmeye zorlamalarıdır.

2.5.3. Küçüklüğün Sağladığı Üstünlük ve Sakıncalar

Küçük ve orta ölçekli konaklama işletmeleri, dünya genelinde karayolu ulaşım ağının gelişmesiyle birlikte turizmin en uç kırsal kesimlere kadar yayılmasında önemli bir rol oynamışlardır. Diğer taraftan, küçük ve orta ölçekli konaklama işletmeleri, turizm talebinin yeteri kadar gelişmediği turizm arzı açısından yetersiz bölgeler için zorunlu bir işletme tipidir.

Küçüklüğün sağladığı üstünlükler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir[69]:

. Küçük ve orta ölçekli konaklama işletmesi kurmanın fazla sermaye gerektirmemesi çalışkan ve hırslı girişimcilere kendi işinin sahibi olabilme fırsatını verir.

. Çalışan sayısı az olduğundan yönetsel ve finansal denetim kolaylaşır.

. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, yönetim işlevleri ağırlıklı olarak işletme sahipleri tarafından yürütüldüğünden otorite tek merkezde toplanır. Bu durum, yetki ve sorumluluk kargaşasını azalttığından yönetimde kararların daha hızlı alınabilmesine ve uygulanabilmesine olanak verir.

---

[69] Öcal Usta, a.g.e., s.5; Oktay Alpugan, Hulusi Demir, Mete Oktay, Nurel Üner, a.g.e., s. 63-64; Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.53-55.

. Çalışanlar arasında işbölümü ve uzmanlaşma daha az olduğundan, iş yoğunluğu olan bölümlere diğer bölümlerden personel kaydırılması kolay olur. Bu tür işletmelerde bir personelin mümkün olduğunca daha çeşitli işleri görebilmesi yeğlenir.

. Küçük işletmelerde girişimci, yönetici, personel ve müşteriler arasında daha içten, yakın ve geleneksel ilişkilerin kurulabilmesi mümkün olmaktadır. Daha içten ilişkiler kurulması müşteri memnuniyetini arttırabilmektedir.

. Kriz dönemlerinde daha hızlı önlem alabilmeleri mümkün olabilmektedir.

Yukarıda sıralanan üstünlüklere karşın, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sakıncaları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

. Küçük işletmelerin gereksinim duyduklarında sermaye piyasalarından sermaye temin edebilmeleri oldukça güçtür. Bu işletmelerin finansal yapıları da istikrarlı değildir.

. Küçük işletmelerde yöneticilerin yaptıkları hatalar telafisi son derece güç sorunlara neden olabilmektedir. Ayrıca, bu tür işletmeler genellikle profesyonel olarak işletilmediğinden, turizm piyasasında görülen değişimlere ayak uydurmakta da zorlanabilirler.

. Küçük işletmelerde uzmanlaşma yeteri kadar gelişmediğinden, yöneticiler zamanlarının büyük bir çoğunluğunu günlük işlere ayırmak zorunda kalmaktadır. Bu durum ise, yöneticilerin kendilerini yenileyebilmelerini ve işletme için fırsat olabilecek değişimleri yakalayabilmelerini güçleştirmektedir.

. Büyük işletmelerin propaganda, reklam ve tanıtım faaliyetleri karşısında son derece güçsüzdürler. Bu tür faaliyetler için yeterli finansal kaynak ayırmakta zorlanmaları en önemli eksikliklerinden biridir.

Yukarıda ele alınan büyüklüğün ve küçüklüğün konaklama işletmelerine sağladığı üstünlük ve sakıncalar dikkatli bir biçimde incelendiğinde, büyük konaklama işletmeleri için üstünlük sağlayan koşulların küçükler için birer sakınca oluşturduğu görülecektir. Bu yargının terside doğrudur. Başka bir deyişle, büyük bir konaklama işletmesi açısından sakınca oluşturan koşullar küçük konaklama işletmeleri için üstünlük sağlayabilmektedir.

Yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, bir konaklama işletmesinde büyüklüğü belirlemede nelere dikkat edilmesi gerektiğinin ele alınması doğru bir yaklaşım olacaktır.

2.5.4. Optimal Büyüklüğün Belirlenmesi

Bir işletme kurulurken büyüklüğünün ne olacağı yönünde verilen kararlar, o işletmenin gelecekteki tüm işletme faaliyetlerini etkilemektedir. Bu nedenle, daha kuruluş aşamasında

işletme büyüklüğü belirlenirken çevre koşullarını da dikkate alan çok yönlü ekonomik, teknik, finansal ve örgütsel incelemeler yapılması yerinde olacaktır.

Bir işletmenin kendi yapısına ve amaçlarına en uygun düşen büyüklük belirlenirken, o işletmenin niceliksel ölçütleri olan sermaye miktarı, üretim kapasitesi, satış tahminleri, çalışan sayısı ve çalışanlara ödenmesi gereken ücret ve benzeri haklar ile işletmenin sahip olduğu bina, donatım, makine ve araç-gereçler gibi unsurların dikkate alınmasında yarar vardır. Bunun yanında, niteliksel büyüklük ölçütleri olan ekonomik, fiziksel, sosyal ve örgütsel büyüme olanakları gibi iç büyüme olanakları ile dış büyüme olanaklarının da dikkate alınması gerekecektir[70]. Bir işletme büyüklüğünün söz konusu kriterler doğrultusunda belirlenmesi, o işletmeye ileride önemli üstünlükler sağlayacağı son derece açıktır.

2.6. Konaklama İşletmelerinde Büyüme Olgusuna Yapısal Yaklaşım

2.6.1. Stratejik Büyüme

Konaklama işletmelerinde temel işletme amaçlarından biri olan büyüyerek gelişme amacının gerçekleştirebilmesi, önemli ölçüde pazarlama işlevinin etkin bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Bu nedenle, stratejik büyüme başlığı altında işletmenin büyümesi ile doğrudan ilintili olan pazarlama stratejilerine ağırlık verilmesi doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu aşamada göz ardı edilmemesi gereken diğer bir nokta da, pazarlama stratejilerinin bir işletmenin büyüme amacını gerçekleştiren tek unsur olmadığı, ancak bu amacın gerçekleşmesinde oldukça etkili bir unsur olduğu gerçeğidir.

Konaklama işletmelerinin yanı sıra genel olarak tüm işletmeler için de geçerli olabilecek pazarlama stratejileri ikiye ayrılabilir. Bunlar; büyüme ve rekabetçi stratejilerdir.

2.6.1.1. Büyüme Stratejileri

Büyüme stratejileri, bir işletmenin rakiplerine karşı pazarda üstünlük sağlayıp, işletmenin büyüme ve genişleme olanaklarını artıran stratejilerdir. Bunlar; yoğunlaşarak büyüme, bütünleşerek büyüme ve çeşitlenerek büyüme olmak üzere üçe ayrılabilmektedir[71].

---

[70] Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, a.g.e., s.121-125.

[71] Saime Oral, **Türk Turizm Pazarlamasında Dağıtım-Fiyat Politikaları ve Turist Profili Analizi**, İstiklal Matbaası, İzmir, 1988, s.25.

Yoğunlaşarak büyüme, işletmenin pazar payını ve pazarını genişletmeyi amaçlayan bir stratejidir. Bu tarz bir büyüme stratejisi, işletmenin kendi içinde alacağı önlemlerle pazarlama etkinliğini arttırmaya dayanır. Bu stratejinin uygulanması pazara sinerek egemen olma, ürün geliştirme ve pazar geliştirme olmak üzere üç şekilde gerçekleştirilebilir[72].

Pazara sinerek egemen olma, var olan pazarlardan daha fazla müşteri çekerek var olan ürünlerin pazar payını arttırmayı amaçlar. Bu stratejiyi uygulayan bir konaklama işletmesinin, yöneldiği müşteri kitlesinin gereksinimlerini ve beklentilerini gerçekçi bir biçimde belirlemesi gerekmektedir. Diğer taraftan, ürettiği mal ve hizmetlerde kaliteyi arttırması ve dolayısıyla, müşteri tatminini de arttırması rakiplerine karşı önemli üstünlükler sağlayabilir.

Pazara sinerek egemen olma stratejisinin uygulanmasında personel niteliklerinin oldukça önemli bir rolü vardır. Bazı durumlarda, fiziksel özellikleri yeterli sayılamayacak bir tesiste bile yalnızca eğitimi, tecrübesi ve birikimi yüksek personel ile müşteriler üzerinde olumlu izlenimler bırakılabildiği görülmektedir[73].

Bir işletmenin pazara sinerek egemen olma stratejisini uygulamasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlar[74];

. İşletmenin üretim faktörleri (sermaye, işgücü, donatım, makine vb.) gücünün yeterli olmaması. Bu durum, işletmenin yeni ürünler ya da pazarlar yerine uzman olduğu alanda ve var olan ürünler üzerinde yoğunlaşması gereğini ortaya çıkartır.

. Risk almaktan kaçınan bazı işletmelerin, daha güvenilir ürün ve pazarlar üzerinde odaklaşmak istemeleri.

. İşletmenin çalışma alanı ile ilgili gelecekte çok elverişli yeni gelişme olanakları yakalayabileceği beklentisi.

Her ne kadar pazara sinerek egemen olma, yukarıda sıralanan koşullarda işletmeye bazı üstünlükler sağlasa da çevre koşullarındaki değişmeler, beklenmedik olaylar ve pazarda belli bir ürüne yönelik talepte bir daralma görülmesi durumunda işletmenin büyüme olanakları çok ciddi boyutlarda tehlikeye düşebilir. Diğer bir deyişle bu koşullar, stratejinin en önemli sakıncalarını oluşturur.

---

[72] Alparslan Usal, Saime Oral, **Turizm Pazarlaması**, Kanyılmaz Matbası, İzmir, 2001, s.251-260.
[73] Alparslan Usal, Saime Oral, **a.g.e.**, s.253.
[74] Erol Eren, **a.g.e.**, s.209.

Ürün geliştirme, bir işletmenin müşterilere sunduğu ürünleri nicelik ve nitelik olarak iyileştirilmesine dayanır. Konaklama işletmelerinin sundukları hizmetlere ek olarak toplantı salonları, kültür ve sanat sergileri, çeşitli spor etkinlikleri ile çocuklar için yeni eğlence olanakları sunmaları da bu kapsamda değerlendirilmelidir.

Ürün geliştirme stratejisinin izlenmesinin nedenleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

. İşletmenin var olan müşteri kitlesine eski ürünlerin yanında yeni ürünler sunması, işletmenin müşteri kitlesi üzerindeki prestijini arttırarak işletmenin daha esnek bir yapıya kavuşmasına olanak verir.

. Tek tip ürün üretmenin getirdiği riskler önlenmiş olur.

. Yeni bir ürünün yeni müşteri kitleleri yerine var olan müşterilere ulaştırılması daha az çaba ve harcama gerektireceğinden stratejinin başarıya ulaşma olasılığı artar.

Ancak, bu stratejide de var olan müşteri kitlesine ve belli ürünlere bağımlılık olduğu için koşullardaki olumsuz değişmeler izlenen strateji için çok ciddi risk oluşturur.

Pazar geliştirme ise, bir işletmenin var olan müşteri kitlesine ek olarak yeni müşteriler ve yeni pazarlar bulmasını amaçlar. Bir konaklama işletmesi böylesi bir amacı gerçekleştirebilmek için mekansal ve sayısal olarak pazarı genişletmeyi deneyebileceği gibi yeni dağıtım kanalları yoluyla da pazarını geliştirebilme olanaklarını yakalayabilir.

Pazar geliştirme stratejisi, belli ürünlere ve var olan müşteri kitlelerine bağımlılığı azaltmaktadır. Bu niteliği ile de ekonomik, sosyo-kültürel, psikolojik, siyasal ve işletmeyi etkileyebilecek her türlü çevre etmenlerindeki olumsuz değişimlere karşı işletmenin esnekliğini arttırır. Ancak, stratejinin uygulanmasının çok fazla harcama, çaba ve güçlük gerektirmesi sakıncalı yönleri oluşturur.

Bütünleşerek büyüme, bir işletmenin çalışma alanını üretim faktörleri kaynaklarına doğru ya da dağıtım kanallarına doğru genişletmesidir. Bu amaçla, turizm işletmesinin çalışma alanında veya turist depolarından yönelen güncel ve olası tüketicilerin dağıtım kanalları üzerinde denetim gücü sağlayacak araçlar kullanması gerekmektedir[75].

Bütünleşerek büyüme, yatay bütünleşme ve dikey bütünleşme olmak üzere iki yolla gerçekleştirilebilir. Yatay bütünleşme, belli bir alanda çalışan bir işletmenin rekabet gücünü

[75] Alparslan Usal, Saime Oral, a.g.e., s.255.

arttırmak ve pazarda üstünlük sağlamak amacıyla aynı alanda çalışan işletme ya da işletmelerle bütünleşmeye gitmesidir. En kolay gerçekleştirilebilen ve en sık kullanılan büyüme yöntemlerinden biridir. Sözgelimi, konaklama sektöründe çalışan bir işletmenin başka bir konaklama işletmeyle bütünleşmesi veya o işletmeye ait bir tesisi satın alması bu türden bir büyümedir. Başta konaklama sektörü olmak üzere, çeşitli iş kollarında görülen böyle bir durum, "aynı alanda ve çoğu kez de aynı düzeyde bir büyüme" olarak yorumlanmaktadır[76]. Nitekim, bu tez çalışmasının önemli bir kısmı da, bu tür bir büyüme stratejisinin uygulanmasına dayanan tesis alım-satım kararları analizine dayanmaktadır.

Dikey büyüme ise, yukarı ve aşağı doğru olmak üzere iki yolla uygulanabilmektedir. Diğer bir deyişle, büyüme, ya satış yollarından üretim yollarına doğru ya da üretim yollarından satış yollarına doğru gerçekleştirilir. Genellikle, turizm piyasasında satışların arttığı, maliyetlerin düştüğü ve bunun sonucunda da karların yükseldiği iyimser ortamlarda uygulanır. Bir turizm işletmesinin piyasalardaki iyimserliğin gelecekte de süreceği yolunda somut izlenimler edinmesi böyle bir stratejiye geçilmesi için yeterlidir.

İşletmeleri bütünleşerek büyümeye iten etmenler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir[77]:

. İşletme, mal satın aldığı ya da mal sattığı işletmelerin karlarını kendine mal etmek isteyebilir. Bu durum, bir taraftan işletmenin karını arttırırken diğer taraftan işletmenin rakiplerine karşı önemli üstünlük yakalamasına olanak verir. Böylece, işletme büyüme amacını daha kolay gerçekleştirebilir.

. İşletme dikey ve yatay büyüme ile dış baskı ve güçlüklerin etkisini azaltmış olur. Diğer bir deyişle, işletme üretim faktörü temininde ve ürün satışında karşılaşabileceği darboğazlardan kurtulabilme olanağını yakalayabilir.

. İşletmenin mal satın aldığı ya da sattığı işletmelerin yetersiz olması da işletmeyi ilişkide bulunduğu diğer işletmeler ile bütünleşmeye zorlayabilir. Böylece, işletmenin kendi çalışma alanında daha etkin bir konuma gelebilmesi mümkün olabilir.

Son yıllarda, dünya genelinde olduğu gibi Türkiye'de de konaklama sektöründe dikey ve yatay bütünleşmeler büyük bir hız kazanmış bulunmaktadır.

Çeşitlenerek büyüme, bir işletmenin var olan müşteri kitlelerine birbirinden tamamen ayrılmış çok farklı ürünler sunmasıyla, var olan ürünlerin yanında yeni ürünlerin sunulmasıyla

[76] Alparslan Usal, Saime Oral, a.g.e., s.255.
[77] Erol Eren, a.g.e., s.211.

ve var olan işlerle ilgisi olmayan yeni yolların bulunmasıyla veya her üç yolun birlikte denenmesiyle gerçekleştirilebilir.

Çeşitlenerek büyüme stratejisi ile işletmenin en karlı ve ilgi çekici alanlara kayabilmesi ve böylece, sermayeyi az karlı alanlardan çekerek esnekliğini arttırabilmesi mümkündür. Diğer taraftan, işletmenin belli bir işkolu ya da işkollarından çok çeşitli alanlara yönelmesi bir taraftan riski azaltırken, diğer taraftan sinerji etkisi oluşturur. Sinerjinin işletme lehine çalışabilmesi için ise, işletmenin yöneleceği alanları çok iyi seçmesi ve güç olarak belli bir boyuta ulaşmış olması gereği vardır[78]. Tersi durumda, çeşitlenme sinerjisinin olumsuz çalışma olasılığı vardır. Diğer bir deyişle, bir işletmenin çeşitlenerek büyüme stratejisini uygulayabilmesi için kapasite olarak pazarda belli bir ölçeği yakalamış olması gerekmektedir.

Daha önceki kısımlarda da belirtildiği gibi, yukarıda sıralanan türden birleşme ve bütünleşmeler işletmelere çok yönlü önemli üstünlükler sağlayabilmektedir. Ancak, bir işletmede bu türden bütünleşmelerin başarıyla sonuçlanabilmesi için işletme dışı güçlerde önem taşımaktadır. Bu önemi dikkate alan stratejiler ise rekabetçi stratejiler adını alır.

2.6.1.2. Rekabetçi Stratejiler

Rekabetçi stratejiler, bir işletmenin pazarda rakiplerine karşı alacağı tavır ve konumu ile ilgilidir. Bir işletme rakiplerine karşı pazar önderi olma, pazara meydan okuma, karşılaştırma, maliyet düşürme, fiyat, pazarın izleyicisi olma ve pazarda uygun bir yere sahip olma stratejilerinden birini ya da birkaçını birlikte izleyebilir[79]. Doğal olarak, bir işletmenin pazarda hangi rekabetçi stratejiyi izleyeceği içinde bulunduğu koşullara ve işletme bünyesine bağlı olarak değişebilecektir.

Turistik ürünün çok karmaşık yapısı, çeşitli mal ve hizmetlerin bileşiminden oluşması ve bu mal ve hizmetlerin herhangi birinde ortaya çıkan bir hatanın diğer mal ve hizmetlerinde olumsuz algılanmasına neden olması riski arttırmaktadır. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin üretimde ve üretilen mal ve hizmetlerin pazarlamasında rakip işletmeleri de göz önüne alan daha dikkatli stratejiler uygulamalarında yarar vardır.

---

[78] Erol Eren, a.g.e., s.212.
[79] Alparslan Usal, Saime Oral, a.g.e., s.260-265.

2.6.2. İç Büyüme

İşletmeler sürekli değişen çevre koşulları altında faaliyet gösteren kuruluşlardır. Çevre koşullarındaki sürekli değişim işletmeleri de etkilediğinden, değişen koşullara ayak uydurabilmek ve varlığını sürdürebilmek için her işletme kendi iç yapısında da değişim ve gelişim sürecine girer.

İşletmelerdeki iç büyüme ekonomik, fiziksel, sosyal ve örgütsel boyutlu olmak üzere dört biçimde gerçekleşebilir. Bu iç büyüme biçimleri birbirinden bağımsız olmayıp, çoğunlukla iç içe ve birbirini tamamlar niteliktedirler. Başka bir deyişle, bir işletmenin ekonomik yapısında meydana gelen bir gelişme o işletmede örgütsel, sosyal ve fiziksel yapıda da etkiler ortaya çıkarmaktadır.

Tez çalışmasını da kapsar şekilde işletmelerdeki iç büyüme biçimleri aşağıdaki gibi özetlenebilir[80]:

Ekonomik büyüme, işletmede kapasite artışı ile ilgilidir. Bir işletmenin kapasitesini arttırabilmesi ise, öncelikli olarak üretim gücünün arttırılmasına yönelik gerekli finansman kaynaklarının sağlanmasına bağlıdır. Gerekli finansman kaynaklarını sağlayan işletmeler ise, yeni üretim faktörleri sağlayarak üretimi arttırabilir ve böylece, arzulan büyüme olanakları yakalanmış olur.

Fiziksel büyüme, işletmenin sahip olduğu bina, tesis, makine, araç ve gereçlerin nitelik ve nicelik olarak büyümesini ifade eder. İşletmenin üretim gücü ile doğrudan doğruya ilintili olan söz konusu bu unsura yapılan her yatırım, işletmenin üretim hacmini arttırarak piyasadaki rekabet gücünü yükseltir. Ancak, bir işletmenin ileride fiziksel unsurlarını büyütebilmesi için, daha kuruluş aşamasında fiziksel olarak genişleyebilmesine olanak verecek elverişli bir kuruluş yeri seçiminin önemi büyüktür.

Sosyal büyüme ise, işletme çalışanlarının nitelik ve nicelik olarak artışıyla ilgilidir. Ayrıca, işletme çalışanlarına yönelik eğitici ve öğretici kurslara yapılan yatırımlar, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işletme çalışanlarını kaynaştırmaya yönelik düzenlenen eğlenceler ve işletme çevresi ile kurulan olumlu sosyal ilişkiler de sosyal büyüme kapsamında değerlendirilebilmektedir.

---

[80] Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, a.g.e., s.123-124.

Bir işletmede, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, o işletmede çalışan insanlar arasında görev ve yetki dağılımının yapılması, iş bölümünün gerçekleştirilmesi, iletişim yapısının kurulması ve tüm bu işlevlerin yürütülebilmesine olanak verecek etkin bir örgütün kurulması gerekmektedir. İşletmelerin örgütsel yapıları, işletmenin ekonomik, fiziksel, sosyal büyümesine ve çevre koşullarındaki değişimlere bağlı olarak sürekli bir değişim sürecine girer. Söz konusu değişimlere bağlı olarak, işletme örgütünde yeni organlar oluşturulur, iletişim kanalları genişletilir ve yeni örgütsel ilke ve kurallar geliştirilir. Gerçekte, örgütsel yapıda gerçekleştirilen değişimlerin nedeni, günün koşullarına göre işletmede işlerin daha etkin ve verimli bir biçimde yürütülebilmesine olanak vermektir.

Bir işletmede ortaya çıkan iç büyümenin yapısı, biçimi ve yönelimi çoğunlukla işletme yönetiminin denetimi altındadır. Oysaki, ilerleyen kısımlarda ele alınacak olan dış büyümede ise, çevre koşullarından etkilenme daha fazladır. Bu niteliği ile de, dış büyümede işletme yönetiminin denetim gücü göreceli olarak azalmaktadır. Ancak, iç büyümede belli bir doyuma ulaşan işletmelerin dış büyümeye yöneldikleri de ayrı bir gerçektir.

2.6.3. Dış Büyüme

Konaklama işletmelerinde tesis satın alma, bir işletmenin büyümek için seçtiği dış büyüme yollarından sadece biridir. İşte tez çalışması da, böylesi duyarlı bir alanın analizine dayanmaktadır.

İşletmelerde dış büyüme olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için ise, öncelikli olarak işletmeleri dış büyümeye iten nedenler üzerinde durulması yararlı olacaktır.

2.6.3.1. Dış Büyüme Nedenleri

İşletmeler, geçici ya da sürekli anlaşma ve birleşmelere giderek dış büyümeyi gerçekleştirirler. İşletmeleri dış büyümeye iten nedenler ise oldukça çeşitlidir. Bu nedenlerin sayısı ve önem dereceleri de, ülkelerin sosyo-ekonomik koşullarına, işletmelerin özelliklerine, işletmelerin faaliyette bulunduğu toplumun özelliklerine ve zamana göre farklılıklar gösterebilmektedir. Genel olarak, bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir[81]:

. İşletmeleri dış büyümeye iten nedenlerin en önemlilerinden biri aralarındaki rekabetin olumsuz etkilerinden korunmaktır. İşletmeler üretim kapasitesi, pazar bölgeleri ve özellikle

[81] Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, a.g.e., s.125.

satış fiyatı konularında rekabeti geçici ya da sürekli olarak kaldırma ya da sınırlandırma yoluyla daha kolay kar elde edebilme ve piyasada tutunma olanağını yakalarlar.

. Çok büyük yatırım projelerinin gerçekleştirilmesi tek bir işletme için büyük bir risk oluşturur. Bu tür riskli ve büyük projelerin gerçekleştirilebilmesi için işletmeler arasında anlaşma ya da birleşmelere gidilebilir.

. İşletmeler faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütebilmek, kamuoyunda ve müşteriler üzerinde olumlu bir etki oluşturabilmek amacıyla çeşitli reklam ve tanıtma giderlerine katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Oysaki, benzer alanlarda üretim ve pazarlama faaliyeti yürüten işletmeler, aralarında gerçekleştirecekleri anlaşma ve birleşmeler ile işletme başına düşen reklam giderlerini azaltabilecekleri gibi daha geniş müşteri kitlelerine de ulaşabilirler. Özellikle konaklama sektöründe, belli bir turistik bölgenin iç ve dış pazarlarda tanıtımı, uluslararası turizm fuarlarında temsil edilme, turizm konulu konferanslar düzenleme ve ortak rezervasyon ağı geliştirme gibi çok çeşitli işbirliği ve anlaşmalar oldukça yaygındır.

. İşletmeler çağın teknolojik ilerlemelerine ayak uydurabilmek, pazarlar ve tüketicilerin değişen eğilimleri hakkında bilgi sahibi olabilmek amacıyla önemli rakamlara varan araştırma ve geliştirme giderlerine katlanmak zorunda kalmaktadırlar. İşletmeler aralarında anlaşarak bu tür araştırma giderlerinin yükünü azaltabilmektedirler.

. İşletmeler aralarında anlaşma ve birleşmelere giderek piyasada monopol ya da oligopol türünde güç elde edebilirler. Böylece, anlaşan işletmeler piyasalara egemen olarak daha fazla kar elde etmek isteyebilirler.

. İşletmeleri anlaşma ve birleşmelere zorlayan nedenlerden biride, sermaye piyasalarından daha elverişli koşullarda ve düşük faizli kredi sağlayabilme amacıdır. Gerçektende, anlaşan ve birleşen işletmeler büyük bir güç oluşturarak kredi kuruluşları üzerindeki pazarlık güçlerini arttırabilmektedir. Ayrıca, bazı işletmeler özel anlaşmalarla gerektiğinde birbirlerine de kredi açabilmektedirler.

Dış büyüme ile birlikte işletme riskinin azalması, daha nitelikli personel çalıştırabilme olanakları, ölçek ekonomisinin maliyetler üzerindeki olumlu etkisi ile psikolojik nitelikli hırs, tutku, yaratıcılık, büyük işe sahip olma düşüncesi, rakipler karşısında ezilme korkusu vb. unsurlarda işletmeleri dış büyümeye iten nedenler arasında sayılabilirler[82].

Yukarıda değinilen işletmeleri dış büyümeye iten nedenler, aynı zamanda dış büyümeyi gerçekleştiren işletmeler lehine sağlanan üstünlükleri dile getirirler. Ancak, bu üstünlükler bazı sakıncaları da beraberinde getirmektedirler. Bunlar:

[82] Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, Avcıol Basım Yayım, 6.b., İstanbul, 1994, s.862.

. Anlaşma ve birleşmeye giden işletmeler malların satış fiyatı, satış bölgeleri ve üretim miktarının sınırlandırılması gibi konularda uzlaşacaklarından aralarındaki rekabet azalacak ve bu durum, tüketiciler ve toplum üzerinde olumsuz etki yaratacaktır.

. Birleşme dışı kalan işletmelerin anlaşma ve birleşmeye giden işletmelerin rekabet, sermaye ve üretim gücü karşısında varlıklarını devam ettirebilmeleri tehlikeye düşecektir.

. İşletmeler arası rekabetin azalması ya da ortadan kalkması işletmelerin yaratıcılığını zayıflatabilmektedir. Bu durum ise, işletmelerin araştırma ve geliştirmeye verdikleri önemin azalmasına neden olabilmektedir.

Dış büyüme nedenlerine ilişkin yapılan bu açıklamaların ışığında, bir işletmenin başvurabileceği dış büyüme yolları üzerinde de durulması yararlı olacaktır.

2.6.3.2. Dış Büyüme Yolları

Yazında belli başlı dış büyüme yolları füzyon (birleşme), yatırım ortaklığı, holding, konsorsiyum, centilmenlik anlaşması, kartel, konsern ve tröst olarak ele alınmaktadır. Tezde ise, konaklama sektöründeki uygulamalar da dikkate alınarak söz konusu bu dış büyüme yollarından birleşme, yatırım ortaklığı ve holdinglerin ayrıntılı olarak ele alınmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür.

2.6.3.2.1. Başka İşletmelerle Birleşme Veya Onları Satın Alma Yoluyla Büyüme (Füzyon)

Yazında genellikle aynı büyüklükteki işletmelerin birleşmelerini tanımlamada "merger", farklı büyüklükteki işletmeler arasında yapılan birleşmeleri tanımlamada satın alma veya devir alma anlamındaki "acquition" ve işletmelerin kişiliklerinin ortadan kaldırılıp yeni bir işletmenin ortaya çıkması şeklinde olan birleşmeleri tanımlamada ise "consolidation" kavramları kullanılmaktadır[83]. Ancak, her üç kavramında, işletmelerin birleşmeleri anlamında birbirlerinin yerine kullanılma eğilimi de oldukça yaygındır.

Füzyon olarak da bilinen başka işletmelerle birleşme veya onları devir alma yoluyla büyüme, birden fazla işletmenin yalnız ekonomik olarak değil aynı zamanda hukuken de tek bir birlik haline gelmesidir.

---

[83] Nurhan Aydın, a.g.e., s.10.

Satın alma yolu ile büyümede ise, bir işletme, diğer işletme veya işletmeleri tüm aktif ve pasifleriyle devir almakta, devir alınan işletme veya işletmelerin tüzel kişilikleri ortadan kalkmaktadır. Devir almalarda bedel ise, nakit olarak ödenebileceği gibi, devir alınan işletme veya işletmelerin sahiplerine, alıcı firmanın pay senetlerinin verilmesi, başka bir deyişle, ortaklık hakkı tanınması yoluyla da ödenebilmektedir.

İki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek, diğer bir deyişle, tüzel kişiliklerini kaybederek yeni bir tüzel kişilik oluşturmaları ise birleşme olarak ifade edilmektedir.

İşletmeleri birleşme veya satın alma yolu ile büyümeye iten etmenler, temelde işletmeyi büyümeye iten etmenlerle büyük benzerlikler göstermekle beraber yinede bazı farklılıklar da söz konusu olabilmektedir. Bu etmenler aşağıdaki gibi sıralanabilir[84]:

a) Büyük Ölçekte Etkinlikte Bulunmanın Sağladığı Ekonomilerden (Ölçek Ekonomilerinden) Yararlanama: Birleşme ve satın alma sonucu ortaya çıkan büyük ölçekte faaliyette bulunma, makine, araç ve gereçlerin daha verimli kullanmasına, gerektiğinde bunların diğer işletmelere aktarılabilmesine ve atıl üretim araçlarının üretim sürecine dahil edilebilmesine olanak verir. Ölçek ekonomisi, bir taraftan daha büyük çaplı araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yapılabilmesine olanak verirken, diğer taraftan bütünleşen işletmelerin piyasadaki gücünü ve pazarlama etkinliğini arttırmaktadır. Diğer taraftan, bir şirketin kendisine hammadde sağlayan, satış kanallarının ileri safhasında bulunan veya o şirketin ürünlerini alıp yeniden şekillendiren diğer şirketlerle birleşmesi veya onları satın alması o şirketin büyümesinde önemli yararlar sağlayabilmektedir. Böylece, şirketin rekabet gücünün arttırılabilmesi, maliyetlerinin azaltılabilmesi, daha yüksek fiyatlarla satış yapılabilmesi ve daha elverişli koşullarda finansman sağlanabilmesi mümkün olabilmektedir[85]. Ayrıca, bütünleşen işletmeler girdi gereksinimlerini karşılamak için büyük miktarda alımlar yapacağından, daha elverişli koşullarda alım yapabilme ve alımlarda daha fazla indirim yaptırabilme olanaklarını da yakalayabilmektedir. Gerçekte, büyük ölçekte faaliyette bulunmanın işletmelere sağladığı yararlar daha da genişletilebilir. Ancak, şurası da bir gerçektir ki, büyük ölçekte faaliyette bulunmanın bütünleşen işletmelere sağlayacağı yararlar birleşmenin biçimine, faaliyette bulunulan işkoluna ve piyasa koşullarına göre önemli farklılıklar da ortaya çıkartabilmektedir.

b) Yetenekli Bir Yönetim Kadrosuna Sahip Olabilme: İşletmeler arası birleşme ve satın alma, bütünleşen işletmelerin yönetim sorunlarının önemli ölçüde giderilebilmesine olanak

[84] Öztin Akgüç, a.g.e., s.864-870; Nurhan Aydın, a.g.e., s.15-26.
[85] Zeyyat Hatipoğlu, **İşletme Finansmanı**, Hamle Matbaası, 2.b., İstanbul, 1967, s.260.

vermektedir. Bütünleşen işletmelerin piyasada daha fazla güç kazanması, piyasadaki tecrübeli ve başarılı yöneticilerin bu işletmeleri tercih etme seçeneğini arttırır. Özellikle, uluslararası işletmelerle yapılan birleşmelerde, uluslararası piyasalarda iş yapan işletmelerin yönetim tecrübelerinden yararlanmak yerli işletmeler açısından son derece önemlidir.

c) Birleşme veya Satın Almanın İç Büyümeye Kıyasla Üstün Yönlerinin Olması: Bir işletme ölçek ekonomisinin faydalarından iç büyümeyle de yararlanabilir. Ancak, birleşme veya satın almanın iç büyümeye kıyasla ortaya çıkardığı bazı üstünlükler vardır. Bunlar;

. Birleşme veya satın alma, bir işletmenin üretim kapasitesini hızla arttırabilmesine, yeni ürünleri, yeni üretim araç ve teknolojilerini daha kısa zamanda elde edebilmesine olanak verir. Böylece, işletme, özellikle piyasada talebin aniden arttığı dönemlerde rakiplere karşı önemli üstünlük sağlar.

. Birleşme veya satın alama yoluyla üretim kapasitesinin genişletilmesi veya yeni üretim araçlarının elde edilmesinin maliyeti, iç büyümeye kıyasla daha düşük olabilir.

. Bir işletme aktif ve pasifi ile satın alınırken, bedelin nakit olarak değil de, satın alan işletmeye ait hisse senetleri verilerek ödenmesi halinde, büyüme ek bir finansman gereksinmesi doğurmadan gerçekleşebilir.

. Bir işletmenin tek başına yeni bir ürün geliştirmesi, yeni üretim araç ve teknolojilerini uygulamasının riski daha büyüktür. Oysa, birleşmeler bu tür riskleri azaltabilir.

. Birleşme ve satın alma, en azından bütünleşen işletmeler arasındaki rekabeti ortadan kaldırır. Bütünleşen işletmelerin piyasa üzerindeki denetimini daha da arttırır.

d) Kaynak Sağlama Kapasitesini Genişletme: Birleşme sonucu ortaya çıkan yeni bir işletmenin dış borç bulabilme olanağının, ilgili işletmelerin bağımsız olarak varlıklarını sürdürmeleri durumuna göre daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. Diğer taraftan, büyüyen bir işletmenin, çeşitli finans kuruluşlarından daha elverişli koşullarda ve daha düşük maliyetli borç bulabileceği de ayrı bir gerçektir.

e) Piyasada İşletmeye Prestij Sağlama: Bazı işletmelerin dış büyümeye gitmelerinin temelinde, büyümenin piyasada daha fazla ün kazandıracağı ve böylece, pazarlama ve kaynak sağlama gibi alanlarda üstünlük elde edilebileceği gibi beklentiler yatmaktadır.

f) Çeşitlendirme: İşletmeler faaliyette bulundukları endüstrilerin sayısını arttırma eğilimindedir. İşletme birleşmelerinde çeşitlendirme, dönemsel dalgalanmalardan kaynaklanan kazançlardaki ve satışlardaki istikrarsızlığı azaltmada bir araç olarak kullanılabilmektedir. Ayrıca, çeşitlendirmeyle sermaye dağılımında ve yönetiminde etkinliğin

sağlanabilmesi ve böylece, riskin dağıtılabilmesi de mümkün olabilmektedir. Özellikle, küçük işletmeler açısından piyasaya yeni bir ürün çıkartmanın riski göz önüne alındığında, daha büyük bir işletmeyle birleşerek bu riskin dağıtılması akılcı bir yaklaşım olabilmektedir.

g) İşletme Başarısızlıkları: Ekonomik ve finansal açıdan ciddi güçlüklerle karşılaşan işletmelerin, içinde bulundukları güçlükten kurtulabilmelerinin çeşitli yolları olmakla beraber, yaygın olarak başvurulan yollardan biri de başka işletmelerle birleşmedir.

h) Rekabetin Azaltılması: Aynı endüstri dalında faaliyette bulunan işletmeler arasında yapılan birleşmeler, rekabetin azaltılabilmesi açısından da oldukça önemlidir. Birleşen işletmeler, arzı denetim altında tutarak pazarda önemli üstünlükler sağlayabilmektedirler.

ı) Psikolojik Etmenler: Kişisel hırs, daha büyük olma tutkusu, rakipler tarafından ezilme korkusu ve kendini gösterme gibi psikolojik nitelikli etmenlerde işletme yöneticilerini büyümeye itebilmektedir. Bazı yöneticiler ise, zamanla kendini yenileyebilme gücünü kaybeden örgütü geliştirmek, girişimcilik gücünü kuvvetlendirmek, çalışanların yaratıcılığını geliştirmek ve örgüte taze kan sağlamak amacıyla da bütünleşmeleri gerekli görebilmektedirler.

i) Diğer Etmenler: Bazı işletme yöneticileri, birleşme ve satın almanın işletmenin piyasadaki değerini arttıracağı beklentisi içindedirler. Özellikle, anonim şirket statüsündeki ve halka açık işletmeler için piyasada yüksek bir değere sahip olmanın oldukça önemli olduğu bilinen bir durumdur.

Başka işletmelerle birleşme veya onları satın alma yolu ile büyümenin çeşitli üstünlükleri ve sakıncaları bulunmaktadır. Bir dış büyüme yolu olan füzyonun ortaya çıkardığı üstünlük ve sakıncalar ileride tesis satın alma konusu adı altında daha ayrıntılı olarak ele alınacağından, bu kısımda değinilmesine gerek görülmemiştir.

2.6.3.2.2. Yatırım Ortaklığı

Yatırım ortaklığı, bir işi tek başına yapabilme yeteneği zayıf olan bir işletmenin iki veya daha fazla işletme ile birlikte kaynaklarını bir araya getirip oluşturdukları yeni işletme sayesinde faaliyetlerini geliştirme seçeneğidir[86]. Diğer bir deyişle, yatırım ortaklıkları, ortaklığa katılan işletmelerden sağlanan fonları iyi bir yönetim altında karlı yatırımlara

[86] Erol Eren, a.g.e., s.217.

yönlendirmeyi amaçlayan kuruluşlardır. Yatırım ortaklığına giren işletmelerin bazıları yetenekli uzman ve işgücüne, bazıları güçlü finansal kaynaklara, bazıları ileri teknolojiye, bazıları da yeterli hammadde ile doğal kaynaklara sahiptir. Birbirini tamamlayan kaynaklara sahip bu işletmeler, ortaklaşa oluşturdukları yeni kuruluşun sağladığı sinerji gücünden büyük ölçüde yararlanabilmektedir.

Yatırım ortaklığının yararları ve işletmeleri yatırım ortaklığına girmeye iten nedenler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir[87]:

. Ortak yatırım, ortaklığa dahil işletmelere finansal kolaylık sağlar. Yatırım maliyetleri azalır ve böylece, daha az sermaye ile daha büyük işler başarılmış olur.

. Ortak yatırımlar olası pazarların genişlemesine ve satışların artmasına olanak verir. Bu durum, tesislerin yüksek kapasite ile çalıştırılarak birim başına düşen üretim ve pazarlama maliyetlerinin düşürülebilmesine olanak verebilmektedir.

. Ortak yatırımlar, ortaklığa giren işletmelerin bağımsızlıklarını sürdürebilmelerine olanak vermektedir.

. Ortak yatırımlar, daha gelişmiş ülke ve bölgelerden göreceli olarak daha az gelişmiş ülke veya bölgelere sermayenin, ileri teknolojilerin, yeni üretim tekniklerinin ve uzman yöneticilerin akımına olanak verir. Bu durum, az gelişmiş ülke ve bölgelerde ekonomik bir canlanmaya olanak verdiği gibi, sosyal nitelikli yeni yaşantı biçimi ve alışkanlıkların da ortaya çıkmasına neden olur.

. Yatırım ortaklığı, küçük işletmelerin güçlü rakiplerden korunmasına olanak verebilir.

Yatırım ortaklığı, ortaklığa giren işletmelerden her birinin ekonomik ve hukuksal bağımsızlıklarını koruyabilmesine olanak verir. Ayrıca, bir işletmenin tek başına yapamayacağı daha büyük işlerin başarılabilmesine, riskin azaltılabilmesine ve işletme faaliyetleri için elverişli bir ortamın oluşturulabilmesine de olanak vermektedir.

2.6.3.2.3. Holding

Holding, bir şirketin iki veya daha fazla sayıdaki işletmeye ait pay senetlerinin tümünü veya bir kısmını ele geçirerek, onları finansal ve yönetsel olarak kontrol altına alması biçimidir[88]. Bu nitelikleri ile holdingin, büyümenin bir aracı olarak kullanılması mümkün olabilmektedir.

---

[87] Erol Eren, a.g.e., s.218.
[88] O. Alpugan, M.H. Demir, M. Oktav, N. Üner, a.g.e., s.80.

Holdingler, herhangi bir mal veya hizmet üretmek amacıyla değil, mevcut olan işletmelerin yönetim veya denetimini ele geçirmek amacıyla kurulmuş olan şirket biçimleridir. Holdinge dahil işletmeler bir taraftan hukuki varlıklarını korurken, diğer taraftan üretim teknikleri ve satış faaliyetlerinde bağımsız kararlar alabilmektedirler. Ancak, finansal yönetim ve denetim açısından holdinge bağlıdırlar[89].

İşletmelerin holding şirket biçiminde büyümelerinin kendilerine sağlayacağı çeşitli yararlar ve sakıncalar vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir[90]:

(a) Holdingleşme yolu ile bir işletme, diğer işletme veya işletmelerin pay senetlerini ele geçirerek onları kontrol altına alabilir. Bu niteliği ile holdingleşme, bir işletmenin göreceli olarak daha az sermaye yatırımı ile çok sayıdaki işletmeyi ve büyük miktarlardaki sermayeyi kontrol edebilmesine olanak verir. Holdinglerde, diğer bir işletmenin sermayesinin yarıdan fazlasına sahip olma, o işletme üzerinde mutlak denetim hakkı sağlar. Diğer taraftan, pay senetlerinin yaygın dağılım gösterdiği bazı şirketlerde ise, bazı durumlarda pay senetlerinin %20'sine dahi sahip olan bir işletmenin şirketi kontrol edebilmesi mümkün olabilmektedir.

(b) Finansman kaldıracı, holding şirketlerin çok yüksek oranlarda kar sağlamasına olanak verebilmektedir. İştirak kazançları istisnası nedeniyle holding şirketler pay senetlerine sahip oldukları işletmelerden elde ettikleri iştirak kazançlarını vergiye dahil ticari kazancından indirebildikleri için ayrıca kurumlar vergisi ödememektedir. Ayrıca, bağlı işletmeler tarafından kar payı ödemesi yapılırken vergi kesintisi yapılmaması ve Türk Ticaret Kanununa göre holding şirketlerin 2.nci tertip kanuni yedek akçe ayırma zorunluluğunda olmamaları kaldıraç faktörünün holding şirketlerde karı yükseltmesinin başlıca nedenleri olarak sayılabilir.

(c) Holding sistemi içinde bulunan işletmeler hukuken bağımsızlıklarını koruduklarından, işletmelerin yükümlülükleri birbirinden tamamen ayrılmıştır. Bu nedenle, sistem içindeki bir işletmenin karşılaşacağı güçlük, o işletme ile sınırlı kalmakta ve diğer işletmelere yansımamaktadır. Böylece, holding şirkette riskin dağıtılabilmesi mümkün olabilmektedir.

(d) Holding sistemi, topluluğa dahil işletmelerde işletme işlevlerinin daha etkin bir şekilde yerine getirilebilmesine olanak vermektedir. Gerçekte, holding sisteminin, gruba dahil işletmelere sağladığı en büyük faydanın finansal alanda gerçekleştiği söylenebilir. Ana şirket, gruba dahil işletmelerin bir veya birkaçında kalan atıl fonları, gereksinim duyan diğer işletmelere akışını kolaylaştırabilmektedir. Ayrıca, ortak yatırım politikaları ile yatırımların rasyonelleştirilmesi de mümkün olmaktadır. Diğer taraftan, ana şirket, sermaye

[89] Öcal Usta, a.g.e., s. 154.
[90] Öztin Akgüç, a.g.e., 901-911.

piyasalarından daha elverişli koşullarla sağladığı fonları gereksinim duyan işletmelere aktararak da gruba dahil şirketler için önemli finansal kolaylıklar sağlayabilmektedir.

(e) Holdingler, vergi sistemindeki hükümler gereği bazı ayrıcalıklardan yararlanabilmektedir.

Holdinglerin yukarıda belirtilen yararlarına karşın, bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncaların, holding şirket ve gruba dahil şirketler ile toplum açısından ortaya çıkan sakıncalar olmak üzere iki grupta toplanabilmesi mümkündür.

Holding şirket açısından bu sakıncalar, aşırı piramitleşmeye koşut olarak gruba dahil şirketlerde herhangi bir nedenle kazançların azalması durumunda riskin artması, bağlı şirketlerdeki diğer ortakların çeşitli kaygılarla holdingin politika ve faaliyetlerine engelleme girişimleri ile kamuoyunda holding aleyhine ortaya çıkabilen tepkiler olarak sıralanabilir.

Bağlı şirketler ve toplum açısından ise, aşırı piramitleşme yoluyla holding içinde kontrolün belli kişi veya grupların eline geçmesi sakıncası vardır. Ayrıca, holdingin bağlı şirketleri kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmesi, holding varlıklarının değerinin olduğundan daha yüksek gösterilmesi ve holdingin tekelci bir tutumla rekabeti azaltarak fiyat artışlarına neden olması da mümkündür.

Genel bir değerlendirme ile, holdingin, büyük ölçekte etkinlikte bulunmasının sağladığı ölçek ekonomisinin yararları dikkate alındığında işletmelerin büyümesinde en etkin araçlardan biri olarak kullanılabilmesi mümkündür.

2.6.3.2.4. Diğer Dış Büyüme Yolları

İki veya daha fazla işletmenin konsorsiyum, centilmenlik anlaşması, kartel, konsern ve tröst şeklinde anlaşma ve birleşmeleri de diğer dış büyüme yollarını oluşturur.

Konsorsiyum, iki veya daha fazla sayıdaki finans kuruluşunun ekonomik ve hukuksal bağımsızlıklarını koruyarak, büyük yatırım projelerinin finanse edilmesi amacıyla geçici olarak aralarında anlaşmalarıdır. Yatırım projesi tamamlandığında anlaşma kendiliğinden sona erer.

Centilmenlik anlaşması, iki veya daha fazla sayıdaki işletmenin aralarında fiyat, satış, üretim ve personel konularında anlaşmak, işbirliği kurmak, rekabeti sınırlandırmak ve bölge paylaşımına gitmek amacıyla sözlü veya yazılı protokol düzenlemeleridir.

Kartel, aynı iş kolunda çalışan işletmelerin üretim, hammadde alımı, fiyat belirleme ve özellikle pazarlama konularında aralarındaki rekabeti kaldırmak veya sınırlandırmak amacıyla oluşturdukları birliktir. Kartel anlaşmasında gerçekleştirilmek istenen amaca göre karteller, fiyat karteli, satış karteli, kontenjan karteli ve coğrafi bakımdan ise bölge ve uluslar arası karteller olarak çeşitlenebilmektedir[91]. Çoğunlukla gizli olarak yapılan kartel anlaşmaları, kartele dahil işletmelerin birbirleri ile teknik bilgi alış verişi yapabilmelerine olanak verdiği gibi, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinde de belirlenen standartlara ulaşılabilmesine olanak verebilmektedir. Bu nitelikleri ile pazarda monopolcü bir güç elde edebilen kartele bağlı işletmeler, kartel dışı kalan işletmeler için ciddi tehdit oluştururlar.

Konsern, aynı işkolunda çalışan göreli olarak daha az sayıdaki işletmenin, sermayenin verimliliğini arttırmak ve daha fazla kar elde etmek amacıyla ekonomik ve finansal bakımdan tek yönetim altında toplanmalarıdır. Konserne bağlı işletmeler, başta finansman olmak üzere, üretim, teknik yardımlaşma, pazarlama ve örgütlenme gibi alanlarda işbirliğine giderler. Kartelden en önemli farkı, konserne katılan işletmelerin sayısının daha az olması, işletmeler arasında ileri düzeyde daha sıkı işbirliğine gidilmesi ve işletmelerin ekonomik bağımsızlıklarını yitirmeleri olarak sıralanabilir.

Tröst, iki veya daha fazla sayıdaki işletmenin hukuksal ve ekonomik bağımsızlığını kaybederek tek bir yönetim altında toplanmalarıdır. Tröst kuruluşlarda, tröste dahil işletmelerin pay senetleri tröstün senetleriyle değiştirilmekte ve böylece, yönetim tröstün eline geçmektedir. Tröstler, başta sermaye piyasaları olmak üzere piyasaları kontrol edebilmeye olanak verdiği için çeşitli ülkelerde yasalarla engellenmiştir.

Yukarıda diğer dış büyüme yolları başlığı altında ele alınan işletmeler arası birleşme ve anlaşmaların, centilmenlik anlaşmaları dışında, konaklama sektöründe yaygın olduğunu söylemek oldukça güçtür.

Yapılan bu açıklamalar doğrultusunda, konaklama işletmelerinde tesis alım-satım kararları konusunu ışık tutabilecek en ciddi inceleme alanlarından bir diğeri olan büyümeye yönelik çevre analizi üzerinde durulması yararlı olacaktır. Böyle bir analiz, aynı zamanda, dış çevre etmenlerinin bir işletmenin başarısı üzerindeki etkisini de ortaya koyabilecektir.

---

[91] Öcal Usta, a.g.e., s.152.

3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BÜYÜMEYE YÖNELİK ÇEVRE ANALİZİ

3.1. Çevre Kavramı ve Kapsamı

Günümüzde konaklama sektöründe çalışan işletmeler, her geçen gün daha yoğun bir şekilde hem bölgesel hem de küresel düzeyde görülen hızlı gelişmelerin etkisi altında kalmaktadır. Diğer endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeleri de etkileyen bu gelişmeler, işletmeleri yerel düzeyde iş yapmak yerine uluslararası düzeyde iş yapmaya zorlamaktadır. Diğer bir deyişle, iç pazarlarda daralma görüldüğünde, işletmeler, yeni iş fırsatları yakalayabilmek için dış pazarlara yönelmektedirler.

Konaklama işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetlerin depolanamaz özelliği bilinen bir durumdur. Bu nedenle, konaklama işletmeleri karlılığını artırabilmek için doluluklarını da artırmak durumundadır. Bundan dolayı, konaklama işletmeleri iş hacmini arttırabilmek için mikro ve makro çevre etmenlerini iyi analiz etmek durumundadır. Bu amaçla, konaklama işletmelerinin bir taraftan yerel iş olanaklarını, diğer taraftan da dış pazarlara yönelip yeni iş fırsatları yakalamaları yararlarına olacaktır.

Bir işletmenin başarısı yalnızca kendi kontrolü altındaki finansman, üretim, yönetim, pazarlama ve personel işlevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesine bağlı değildir. Başarıda işletme içi etmenler kadar, işletmenin kontrolü dışındaki dış çevre etmenlerindeki gelişmeler de önemli rol oynar.

Bir işletmenin dış çevresini oluşturan etmelerdeki değişmelerin bazıları hiç öngörülemez, bazıları öngörülse bile önlem alınamaz, bazıları ise hem öngörülebilir ve hem de önlem alınabilir türdendir. Bu değişikliklerin bazıları aniden şok şeklinde de ortaya çıkabilir. Var olan koşullarda değişikliğe neden olan bu gelişmeler, işletme için bazen yeni fırsatlar bazen ise yeni tehditler ortaya çıkartır[92]. Bu değişmelerin her ne kadar işletme kontrolü altında tutulabilmesi mümkün değilse de, olanaklar ölçüsünde yakından izlenmesi ve bu doğrultuda gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

Günümüzde çevre ilişkilerine önem veren konaklama işletmelerinin uluslararası turizmde önem kazanan belli başlı alanlarda yoğunlaştırdığı görülmektedir. Konaklama işletmelerinin bu alanlarda başarılı olabilmesi için örgütsel amaçlarını ve stratejilerini doğru

[93] Ömer Baybars Tek, a.g.e., s.164.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ

belirlemeleri önemlidir. Bu doğrultuda, konaklama işletmelerinin yönelebilecekleri iş alanları beşe ayrılabilir. Bunlar[93];

a) İç Pazara Yönelme: Dış pazarlarla hiç ilgilenmeyen veya dış pazarlarda sınırlı faaliyet gösteren konaklama işletmeleri, iç pazarda genişlemekten hoşnutturlar. Bu işletmeler faaliyetlerini dış pazarlara yönlendirmeyi oldukça riskli ve karmaşık olarak görürler.

b) Etnik Pazarlara Yönelme: Yerel pazara yönelen işletmelerin bir adım ileri giderek dış pazarları yerel pazarın bir uzantısı gibi görmeleridir. Bu yönelimdeki işletmeler, dış pazarlarda kendi soydaşlarının beklentileri doğrultusunda hareket ederler. Faaliyet gösterdikleri dış pazarın özelliklerini araştırmayı, o pazara uyum sağlamayı ve müşterilerin gereksinimlerini karşılamayı amaç edinmezler.

c) Çok Merkezcilik veya Yabancı Ülkelere Yönelme: Bazı konaklama işletmeleri faaliyetlerini yabancı ülkelerde yoğunlaştırırlar. Bu yaklaşımda çoğunlukla bir ülkedeki tesisler o ülke yatırımcıları tarafından işletilir. Her tesisin işletilmesinde ve pazarlamasında ülkelere göre farklılıklar olabilmektedir.

d) Bölgesel Pazarlara Yönelme: Bazı işletmeler belli bir coğrafi bölgeye veya ortak özellikler gösteren ülke pazarlarına yönelirler. Bölgesel pazarlara yönelme, işletmelerin potansiyel iş alanlarının daha da genişletebilmesine ve birbirine sınır veya yakın ülke pazarlarında daha etkin olabilmelerine olanak vermektedir. Sadece İskandinav veya Arap ülkeleri pazarına yönelen konaklama işletmeleri buna örnek gösterilebilir.

e) Dünya Pazarına Yönelme: Bazı şirketler dünya turizm pazarını kendi pastası gibi görürler. Dünya genelinde güvenilir, üstün, işlevsel ve düşük fiyatlı standart ürün sunabilen güçlü işletmeler bu yaklaşımı benimserler. Ancak, ülkeler arasında görülen kültürel ve sosyal farklılıklardan dolayı dünya pazarına yönelme bazı sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Bu yaklaşımda, özellikle ürünlerde standartlaşmanın neden olduğu olumsuz etkilerin giderilebilmesi için yerel kültür ve bölgesel farklılıkların da dikkate alınması uygun olacaktır.

Bir konaklama işletmesinde iç ve dış çevre analizlerinin yapılması, rekabet üstünlüğü olan iş alanlarının doğru bir biçimde belirlenmesinde önemli yararlar sağlamaktadır. Bu nedenle, tüm işletme faaliyetleri sürecini etkileyen çevre etmenlerinin kapsamlı bir şekilde ele alınmasında büyük yarar vardır.

---

[94] Frank M. Go, Ray Pine, **Globalization Strategy in The Hotel Industry**, Routledge, Great Britain, 1995, s.4.

3.2. Mikro Çevre Analizi

Bir işletmenin doğrudan veya dolaylı olarak ilişki içinde olduğu çevre grupları işletmenin mikro çevresini oluşturmaktadır. Bu gruplar, işletme başarısı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Bunlar; müşteriler, tedarik kaynakları, rakipler, dağıtım aracıları, finansal kuruluşlar, medya, yerel ve merkezi yönetimler ve diğer kamuoyu grupları olarak sınıflandırılabilir.

3.2.1. Müşteriler

Turizm piyasası, hızla yer ve yön değiştiren çok esnek bir talebe sahiptir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin oldukça belirsiz ve oynak bir yapıya sahip olan piyasada varlığını sürdürebilmeleri müşterilerle çok iyi ilişkiler kurmalarına bağlıdır. Bundan dolayı, konaklama işletmelerinin bir taraftan var olan müşterilerini koruması diğer taraftan da yeni müşteriler araması piyasada tutunabilmesinin ön koşulu olmaktadır[94].

Bir konaklama işletmesi açısından üzerinde en fazla kafa yorulması gereken çevre grubunun müşteriler olduğu açıktır. Pazarlamanın ilgi alanına giren müşterilerle ilgili ekonomik, toplumsal, kültürel ve psikolojik özelliklere girmeden, müşterilerin sadece bir çevre etmeni olarak ele alınması tez konusu açısından daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Bir mikro çevre etmeni olarak müşteriler (tüketiciler), son tüketiciler, üreticiler, örgütsel alıcılar (aracılar) ve uluslararası pazar alıcıları olmak üzere beş ana gruba ayrılabilmektedir[95]. Turizmde ise müşteriler; son tüketici olan turistler, üreticiler olarak da konaklama, ulaştırma, yiyecek-içecek, eğlence vb. hizmetlerin üreticisi işletmeler, aracılar olarak seyahat acentaları ve diğer aracı kuruluşlar ile uluslar arası pazar alıcıları olarak ise tur operatörleri ve tur organizatörleri olarak sıralanabilir. Ancak, tezin bu kısmında, sayılan müşteri gruplarından son tüketiciler dışında kalanların ayrı bir başlık altında daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasında büyük yarar vardır.

Konaklama işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetlere yönelik müşteri talebini belirleyen temel unsur turistlerin seyahat amaçları olmaktadır. Bir kaynakta, Türk turizminde dinlenme, tatil, eğlence ve zevk için seyahat edenlerin toplam turizm hareketlerinin %60-65'ini oluşturduğu ileri sürülmektedir. Daha uzun süreli konaklama yapan bu müşteri grupları fiyata karşı duyarlı olup, taleplerinde mevsimlik yoğunlaşma ağır basmaktadır. Tarihi yerleri görmek

---

[94] Alparslan Usal, **Turizm Pazarlaması**, Kan Dağıtımcılık-Yayıncılık, İzmir, 1984, s.21-22.
[95] Ömer Baybars Tek, **a.g.e.**, s.166.

ve kültürel amaçlı seyahat edenler toplam turizm hareketlerinin %15-20'ini, iş amaçlı seyahat edenler ise %5-10'luk bir paya sahiptir. İş amaçlı seyahat edenler fiyata karşı daha az duyarlı olup, daha fazla harcama yapma eğilimindedirler. Bu gruptaki müşteriler daha çok büyük kent merkezleri ile endüstrinin ve ticaretin geliştiği yerlerdeki konaklama tesislerini kullanmaktadırlar. Bunların dışında sağlık, eğitim, din, etnik ve diğer değişik nedenlerle seyahat eden gruplarda söz konusudur[96].

Konaklama tesisleri müşterilerin sadece konaklama gereksinimini karşılayan tesisler değildirler. Bu tesisler konaklama dışında müşterilerin yiyecek-içecek gereksinimlerini de karşılarlar. Bir konaklama işletmesi için yiyecek-içecek müşterileri, tesiste konaklayanlar, başka tesislerde konaklayıp tesisin yiyecek-içecek hizmetlerinden yararlananlar, tesisin bulunduğu yerleşim merkezinde faaliyet gösteren dernekler, meslek örgütleri, okullar, kamu kuruluşları vb. ile o yörede yaşayan yerel halk da olası müşterilerdir.

Yukarıda ele alınan gruplar dışında, konaklama işletmeleri açısından seyahat acentaları, tur operatörleri ve tur organizatörleri gibi konaklama işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetlerin toptan veya perakende olarak ticaretini yapan kuruluşlarda birer müşteri konumundadırlar. Bir konaklama işletmesi açısından yukarıda sayılan tüm müşteri grupları ile yakın ilişki kurulması, işletme amaçlarının gerçekleşmesinde önemli bir rol oynadığı açıktır.

Bilimsel yöntemin denetim ve düzenlilik özellikleri[97] gereği, bir konaklama işletmesinde analizlerin sistematik bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bu doğrultuda, müşteri ilişkilerini sağlıklı bir şekilde yürüten bir konaklama işletmesinde, sıra üretimin aksamadan yürütülmesi konusunda gerekli ortamın oluşturulmasına gelir. Bu amaçla, konaklama işletmesine girdi sağlayan tedarik kaynakları ile ilişkilerin güçlendirilmesi son derece önemlidir.

3.2.2. Tedarik Kaynakları

Tedarik kaynakları, bir işletmenin mal ve hizmet üretebilmesi için gereksinim duyduğu girdileri (hammadde, işgücü, sermaye vb.) sağlayan işletme ve kuruluşlardır.

Konaklama işletmeleri temelde hizmet ürettiklerinden faaliyetlerini sürdürebilmek için önemli ölçüde işgücü gereksinimi duyarlar. Bu nedenle, faaliyet sürecinde öncelikli olarak işgücü gereksiniminin belirlenmesi ve bu doğrultuda, en elverişli personel tedarik kaynaklarının bulunması gerekmektedir. İşgücü dışında, konaklama işletmeleri faaliyetlerini

[96] Saime Oral, Osman A. Kurgun, **Otel İşletmeciliği,** Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1997, s.47-49.
[97] Alparslan Usal, Zeynep Aslan, a.g.e., s.14-15.

sürdürebilmek için sermaye, yiyecek-içecek hammaddesi, çeşitli malzeme, araç-gereç ve bazı diğer girdilere gereksinim duyulur. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin finans kuruluşlarıyla, yiyecek-içecek hammaddesi sağlayan işletmelerle, enerji, iletişim ve ulaşım gibi temel girdilerin aksamaması için yerel ve merkezi yönetimlerle ve diğer gereksinimleri karşılayacak ilgili tedarik kaynakları ile yakın ilişkiler kurması önemlidir.

Konaklama işletmelerinde satın alma işlevi kapsamında çeşitli bölümlerin gereksinim duyduğu girdiler talep formları kanalı ile satın alma biriminde birleştirilmektedir. Satın alma birimi, öncelikli olarak gereksinim duyulan girdilerin niteliklerini ve niceliklerini belirler. Bu doğrultuda en uygun tedarik kaynaklarını araştırır, bulur ve bu kaynaklarla ilgili veriler oluşturur. Yürütülen bu faaliyetlerde kaynakların teklif ettikleri fiyatların uygunluğu, önerdikleri malların önceden belirlenen niteliklere uygunluğu, kalitesi, güvenilirlik, teslimatlarda aksama olup olmaması, alış kredileri ve ödeme koşulları dikkate alınan belli başlı noktalardır[98].

Tedarik kaynaklarının belirlenmesinden sonra, işletmede üretilen ürünlerin piyasada tutundurulması çalışmaları önem kazanır. Bu amaçla, konaklama işletmesinde üretilen her mal ve hizmet çeşidi için rekabet gücünü belirlemeye yönelik çalışmalara yer verilmesi gerekecektir.

3.2.3. Rakipler

Her işletme belli bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedir. Bu nedenle, her işletmenin öncelikli olarak içinde bulunduğu rekabet ortamını analiz etmesi ve bu doğrultuda, en uygun stratejik planları oluşturması doğru bir yaklaşım olacaktır.

Rekabetin özünde, daha fazla kar elde etme amacı olduğu ileri sürülebilir. Bu amaçla, bir işletme diğer işletme veya işletmelerle işletme işlevlerini ilgilendiren bütün alanlarda rekabete girebilir. Ancak, bir işletme rekabete girerken rekabetin sağlayacağı yarar ile sakıncaları iyi hesaplaması yararına olacaktır. Rekabetin özünde işletme karını arttırma amacı olduğuna göre, bu amaca aykırı düşebilecek her türlü eylemlerden kaçınılması işletme için yaşamsal düzeyde önemlidir.

İşletmelerin karşı karşıya kaldığı rekabet türleri dörde ayrılabilmektedir[99]:

---

[98] Bernard Davis, Sally Stone, **Food and Beverage Management**, Heinemann Ltd., London, 1985, s.110-111.
[99] Ömer Baybars Tek, **a.g.e.**, s.516.

1) Arzu rekabeti; Tüketicilerin bireysel olarak kendi arzuları arasındaki (iç çatışma) rekabettir. Sözgelimi, seyahate çıkma veya bilgisayar alma arzusu arasındaki iç çatışma gibi.

2) İkame ürünler arası (jenerik) rekabet; Birbirlerinin yerine ikame edilebilen ürünler arası rekabettir. Konaklama sektöründe otel, motel, tatil köyü, pansiyonlar ve diğer konaklama işletmelerinin ürünleri arasındaki rekabet ikame ürünler arası rekabete iyi bir örnektir.

3) Ürün rekabeti; Belli arzuların tatmin edilebilmesi için belli nitelikteki ürünler arasında yapılan rekabettir. Sözgelimi, yıldızlı oteller arası rekabet veya 4 yıldızlı otellerin tamamlayıcı hizmetler ve sundukları ek olanaklar üzerinde rekabet etmesi gibi.

4) Marka rekabeti; Aynı arzu veya beklentiyi karşılayan işletmeler arası marka rekabetidir. Hilton, Sheraton, Holidays Inns ve Four Seasons gibi markalar arası rekabet bu tür rekabete örnek gösterilebilir.

İşletme karşı karşıya kaldığı rekabet ortamını analiz ettikten sonra yapılması gereken rakiplerin ve rakiplere göre izlenecek rekabet stratejilerinin oluşturulmasına gelir.

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için ürettiği mal ve hizmetlerin alıcısı durumundaki müşterilerin beğenisini kazanması öncül koşuldur. Diğer bir deyişle, işletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak için kendi ürünlerini rakiplerininkine göre tüketicilerin gözünde daha iyi konumlamalıdır. Bu amaçla, işletme için en uygun stratejinin oluşturulması oldukça önemlidir. Bir işletme için en uygun rekabetçi stratejinin ne olduğu ise işletmenin endüstrideki konumuna, amaçlarına, kaynaklarına ve karşılaştığı fırsatlara göre değişebilmektedir.

Bir işletme için rekabet veya rakiplerin analizi; rakiplerin belirlenmesi, rakiplerin amaçlarının, uyguladıkları stratejilerin, güçlü ve zayıf yönlerinin ele alınması çalışmalarını içerir. Ayrıca rakiplerin analizinde, işletmeyi tehdit edebilecek rakiplerin belirlenmesi, bunlardan nasıl kaçınılacağının ve hangi rakiplere saldırılacağının karar verilmesi oldukça önemlidir. Bu süreçte rakiplerle ilgili veri derlenmesi ve bu veriler doğrultusunda, işletmenin uyguladığı fiyatlar, ürünlerinin özellikleri, maliyetler, dağıtım kanalları ve diğer işletme faaliyetlerinin rakipler ile karşılaştırılması önemli ipuçları sağlamaktadır[100].

Bir konaklama işletmesi piyasada sadece ürün satışında değil, bazen üretim için gereksinim duyduğu girdilerin temininde de rakip işletmeler ile rekabet etmek durumunda kalabilir. Özellikle gereksinim duyulan uzman personel temininde güçlük çekildiği, sermaye birikiminin yeterli olmadığı, yatırımlar için arazi ve arsanın sınırlı olduğu yerlerde, bazı

[100] Ömer Baybars Tek, a.g.e.,s.102.

hammaddelerin, malzemelerin, araç ve gereçlerin temininde güçlük çekildiği koşullarda işletmeler arası rekabet kaçınılmaz olacaktır.

Bir konaklama işletmesi açısından rakiplere karşı üstünlük sağlamanın en önemli basamaklarından biride etkili bir dağıtım kanalının kurulmasıdır. Özellikle, turistik ürünün özelliklerinden dolayı bu durum daha da önemli hale gelmektedir.

3.2.4. Dağıtım Aracıları

Dünya genelinde çok geniş bir coğrafya alanına yayılan konaklama işletmesi müşterileri, seyahatleri esnasında konaklama gereksinimlerini giderebilmek için çok çeşitli yollara başvurabilmektedirler. Bu seyahatlerde özellikle uzaklık, dil, vize ve diğer engellerden dolayı turistler ile konaklama işletmeleri arasında doğrudan doğruya ilişki kurulması güçleşir. Bu nedenle, bir konaklama işletmesinin ürünlerini doğrudan doğruya müşterilere satabilmesi oldukça zordur. Bundan dolayı, konaklama işletmeleri ürünlerini satabilmek için dağıtım sistemi içinde yer alan aracılara gereksinim duyarlar.

Turizmde dağıtım kanalları, turistik tesislere fiziki dağıtmda yardım, hizmet desteği ve finansal destek işlevi görür[101]. Bu tür temel işlevler, bir ürünün istenen zamanda ve istenen yerde elde edilmesi amacına dönük zamansal ve mekansal yararlar sağlar[102]. Böylece, alıcı ile üreticiler arasında bağlantı kurularak ürünlerin daha düşük maliyetlerle piyasaya sürülebilmesi de mümkün olmaktadır. Diğer taraftan, turistik ürünün üretim ve tüketiminin aynı anda ve yerde gerçekleşmesi, müşterilerin ürünün üretildiği yere taşınması zorunluluğunu ortaya çıkarır. Bu durum, turistik ürünlerin önceden müşteriler tarafından denenebilmesini olanaksız hale getirir. Bu nedenle, turistik ürünlerin satışı çoğunlukla önceden denenmeksizin müşterilerin bulunduğu yerlerde gerçekleşmektedir. Bu özel durum ise, turizmde mal ve hizmetlerin dağıtımını diğer işletmelerden farklılaştırmaktadır[103]. Bu durumda, turistik mal ve hizmetlerin dağıtımında tüketicilerin üretim alanına getirilmesini (veya taşınmasını) sağlayacak işletmelere de gerek duyulacağı bellidir.

Turizm endüstrisinde aracılar, konaklama, ulaştırma, yiyecek-içecek, eğlence vb. üretici işletmelerin ürünlerini son alıcı durumundaki turistlere satılmasında ve dağıtılmasında yardımcı olan kuruluşlardır. Bu kuruluşlar, dağıtım kanallarındaki pazarlama aracıları olarak da bilinir.

---

[101] Necdet Hacıoğlu, **Turizm Pazarlaması**, 2.b., Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1991, s.68-69.
[102] Orhan İçöz, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1996, s.212.
[103] Hasan Olalı, Alp Timur, **Turizm Ekonomisi**, Ofis Ticaret Matbaacılık, İzmir, 1988, s.442.

Konaklama işletmeleri ile çalışan belli başlı dağıtım kanalı aracıları seyahat acentaları, tur operatörleri, otel temsilcilikleri, ortak dağıtım sistemine dahil işletmeler (zincirler), turizm büroları, havayolları, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, toplantı organizatörleri, oto kiralama işletmeleri ve otomobil klüpleri olarak sıralanabilir. Ayrıca, teşvik seyahatı planlamacıları olarak bilinen çeşitli kuruluşların personeline ödül niteliğinde düzenledikleri seyahatları planlayanlar ile bazı şirketlerin uzmanlaşmış seyahat birimleri de bu sıralamaya dahil edilmektedir.

Dağıtım kanalında yer alan ve turizm pazarındaki talebi yönlendirme gücüne sahip bazı aracılar, konaklama işletmelerinin müşteri sayısını artırmada çok önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, bu aracılar bazen de konaklama işletmelerine karşı başta fiyat konusunda olmak üzere bazı olumsuz politikalarda izleyebilmektedirler. İyi çalışan bir aracı, bir konaklama işletmesinin pazarlama işlevi etkinliğine son derece önemli katkılar sağlayabileceği gibi, tersi de doğrudur[104].

Dağıtım kanalında yer alan aracılar ile iyi ilişkiler kuran bir konaklama işletmesinin, başarısını artırabilmesi için işletme işlevlerini yürütürken gereksinim duyabileceği fonları kesintisiz bir şekilde sağlayabilmesi önem taşımaktadır. Bu amaçla, finans kuruluşlarıyla ilgili analizlerin yapılması kaçınılmazdır.

3.2.5. Finansal Kuruluşlar

Konaklama işletmeleri gerek yatırım sürecinde gerekse işletme işlevleri sürecinde çeşitli nedenlerle dış fonlara gereksinim duyabilmektedirler. Bu gereksinimlerin karşılanabilmesi için ise finans kuruluşlarıyla iyi ilişki kurulması önem taşımaktadır.

Bir işletme için özellikle duran varlıkların sağlanmasında daha düşük maliyetli, daha iyi koşullarda ve daha elverişli uzun vadeli fonların temin edilebilmesi son derece önemlidir. Bu durumun bir işletmeye rakiplerine göre önemli bir üstünlükler sağlayacağı son derece açıktır. Diğer taraftan, işletmeler geçici likidite sıkışıklığı sorunlarını gidermek ve kısa vadeli dar boğazlardan kurtulmak amacıyla da kısa vadeli fonlara gereksinebilirler. Bu gereksinimleri karşılayabilmenin yolu da, işletmenin finans kuruluşlarıyla karşılıklı güvene dayalı iyi ilişkiler kurması ve sermaye piyasalarına güven vermesinden geçmektedir.

---

[104] Orhan İçöz, a.g.e., s.44.

Ülkemizde faaliyette bulunan finans kuruluşları; ticari bankalar, yatırım ve kalkınma bankaları, sermaye piyasası aracı kurumları, menkul kıymet yatırım ortaklıkları, menkul kıymet yatırım fonu kuruluşları, yatırım danışmanlığı şirketleri, sermaye piyasası araçlarını derecelendirme ve denetim kuruluşları, portföy yönetimi şirketleri, takas ve saklama ortaklıkları, genel finans ortaklıkları ve ipoteğe dayalı menkul kıymet kurumları olarak sıralanabilir[105]. Bu finans kurumları işletmelere kullanım amacına göre kısa, orta ve uzun vadeli fonlar sağlayabilmektedirler.

Ülkemizdeki konaklama işletmelerinin kısa vadeli fon gereksinimini karşılamak amacıyla satıcı kredisi, kısa vadeli banka kredisi, müşteri ön ödemesi, depozito ve teminat alımı, işletme kredisi ve ödenecek çeşitli giderlerin uzatılması gibi kaynaklara başvurabilmeleri mümkündür. Sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu ülkelerde ise, bu amaçla fon sağlayan emekli sandıkları, hayat sigortası şirketleri, kısa süreli bono satışı yapan şirketler, alacakların satışı (factoring), şirket kağıtlarının güvence olarak verilmesi ve stokların karşılık olarak rehin edilmesi gibi kaynaklarda vardır. Ülkemizde ise, bu tür kısa vadeli fon kaynakları yaygın değildir. Orta vadeli fon gereksinimi için ise, orta vadeli satıcı kredilerine, orta vadeli banka kredilerine ve finansal kiralama şirketlerine başvurulabilir. Uzun vadeli fon gereksinimi de ipotek karşılığı kredilerle, tahvil ihracı, inşaat ve geliştirme kredileriyle veya uluslararası sermaye piyasalarından sağlanabilir[106].

Sadece konaklama endüstrisine özgü ve önceden kesinleşen oda satışları karşılığında seyahat acentası veya tur operatörlerinden alınan ön ödemeler de konaklama işletmelerinin sağlayabileceği diğer önemli bir finansman kaynağıdır.

Konaklama işletmeleri gereksinim duydukları fonları hangi finansal kuruluş veya kaynaklardan sağlarlarsa sağlasınlar, bu kuruluşlarla güvene dayalı ilişkiler kurulmasının, fonların istenilen zamanda, daha düşük maliyetli ve daha elverişli koşullarda temin edilmesinde önemli bir destek sağlayacağı açıktır.

Finansal kuruluşlarla kurulan ilişkilerin yanında, işletme lehine kamuoyu oluşturulması ve bu amaçla, medya ile ilişkilerin geliştirilmesi de son derece önemlidir.

---

[105] Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, **a.g.e.**, s. 208-210.

[106] Öcal Usta, **a.g.e.**, s.22-27; Michael Coltman, **Ağırlama İşletmelerinde Finansal Yönetim**, (Çev.: Önder Met), İnce Ofset, Balıkesir, 1995, s.121-159.

3.2.6. Medya

Günümüzde yazılı, işitsel ve görsel-işitsel medyanın günlük yaşantımızdaki etkisi bilinen bir durumdur. Konaklama işletmeleri de, kamuoyunda olumlu bir izlenim bırakmak, hedef kitlelere ulaşmak, bilgi vermek, propaganda yapmak, tanıtım, reklam ve satış geliştirici faaliyetlerde bulunabilmek için medyaya gereksinim duyarlar.

Bir işletmenin, medyanın ilgisini çeken haber nitelikli konular bulması, o işletmenin özdeksel bir karşılık olmaksızın duyuru ve reklamlara göre kamuoyunda daha güvenilir ve daha etkin bir tanıtım yapabilmesine olanak vermektedir[107]. Kuşkusuz, böyle bir tanıtım daha fazla yeğlenilen bir durumdur. Ancak, her işletmenin bu tür olanakları yakalayabilmesi mümkün olmayabilir. Bu nedenle, çoğu işletmenin tanıtımını belli bir ücret karşılığında yaptırması kaçınılmazdır. Böyle bir durumda ise, en az maliyetle en fazla faydanın sağlanması amaçlanmalıdır.

Konaklama işletmelerinin medya ile olan ilişkilerinde, ulaşılmak istenen hedef kitlenin işletme ile ilgili tutumunu etkilemek önem taşımaktadır. Bu amaçla, tutumun öğeleri olan düşünce, duygu ve davranışlara yüklenilerek işletme ile ilgili olumlu tutumu güçlendirme, olumsuz tutumu yumuşatma veya mümkünse değiştirme ve gerektiğinde de yeni tutum geliştirme hedeflenebilir[108]. İşletmeler sadece olumlu bir tutumu etkilemeyi değil, aynı zamanda rakipler veya kamuoyundaki çeşitli gruplar tarafından oluşturulmaya çalışılan veya oluşturulan olumsuz tutumları da etkilemeyi amaçlarlar.

Medya ilişkilerinde kaynağın özellikleri de üzerinde durulması gereken diğer bir konudur. Kaynak, iletişim konusu olarak işletme ve onun adına iletiyi gönderecek olan görsel, işitsel, görsel-işitsel medya araçlarından biri olacağı için bunların kamuoyundaki inanılırlığı, saygınlığı, güvenilirliği ve sevilirliği tutumu etkilemede oldukça önemlidir[109].

Medya günümüzde tüketici tercihlerini, zevklerini ve bütünü ile toplumsal değişmeleri yönlendiren en etkili araçlardan biri olarak sayılabilir. Konaklama işletmelerinin bu gücü kullanarak tüketici tercihlerini yönlendirebilmesi veya pazardaki yeni eğilimler doğrultusunda yeni hizmet türleri geliştirebilmeleri mümkündür. Böylece, kamuoyunda işletme lehine olumlu bir imaj oluşturabilmek kolaylaşmaktadır.

---

[107] Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.92.
[108] Alparslan Usal, Zeynep Aslan, a.g.e., s.153-154.
[109] Çiğdem Kağıtçıbaşı, **İnsan ve İnsanlar**, 9.b., Evrim Basım Yayın, İstanbul, 1996, s.168-173.

Konaklama işletmelerinin medya ile olan ilişkilerinde öncelikli olarak tanıtım amaçlı medya seçimi, zamanlaması, süresi, tanıtım içeriği, yöresel, bölgesel ve ulusal düzeyde ortak tanıtım konuları önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, kamuoyuna işletmenin fiyat indirimleri, yeni hizmetleri, promosyonları, kültürel faaliyetleri vb. işletmede yürütülen diğer faaliyet ve uygulamalarla ilgili duyuruların yapılması yararlı olacaktır[110]. Ayrıca, medyada işletmeyi olumsuz etkileyebilecek haber, mesaj, öykü, reklam, duyuru vb. iletilerin önlenmesi de yaşamsal derecede önemlidir.

İşletme lehine kamuoyu oluşturmada medyayı etkili bir şekilde kullanabilmeyi başaran bir işletmenin, bu başarısını yerel ve merkezi yönetimlerle de iyi ilişkiler kurarak tamamlamasında yarar vardır.

3.2.7. Yerel ve Merkezi Yönetimler

Bir konaklama işletmesi çevresi ile bütünleştiğinden, bulunduğu ülke veya yerleşim merkezlerine yönelik uygulanan imar mevzuatı, şehir planlamacılığı, alt-yapı, vergi, teşvik vb. uygulamalardan en fazla etkilenen işletmelerden biridir. Bu nedenle, bir konaklama işletmesi hem kuruluşta hem de işletme faaliyetleri döneminde çeşitli kamu kuruluşlarıyla ilişki kurmak zorunda kalmaktadır.

Ülkemizde bir konaklama işletmesinin özellikle yerel ve merkezi yönetimlere, yüksek kademedeki askeri yetkililere, siyasi parti ve parlamento üyelerine işletmenin yatırımları, ülke kalkınmasına sağladığı katkı, istihdam yaratıcı politikaları, ödediği vergiler, sosyal yardımlar ve diğer işletme faaliyetleri ile ilgili olarak kamu yöneticilerine bilgi vermesi ve bu konularda işbirliğine gitmesi sayısız yararlar sağlamaktadır[111]. Bu amaçla, ilgili kamu kuruluşu yöneticilerinin açılış, tören, yemek, kokteyl ve diğer etkinliklere davet edilerek işletmenin tanıtılması ve iyi ilişkiler geliştirilmesi gerekmektedir.

Yukarıda ele alınanlar dışında, bir işletme diğer bazı çevre grupları ile de ilişki içinde olabilmektedir. İşletme açısından, bu gruplar da önem taşımaktadır.

3.2.8. Diğer Kamuoyu Grupları

Dünya genelinde çeşitli amaçlarla kurulan kamuoyu grupları sayısının her geçen gün arttığı görülmektedir. Bu grupların giderek güçlenmeleri, turistik ürün gibi çevre etmenlerine

[110] Alparslan Usal, a.g.e., s.101-104.
[111] Zeyyat Sabuncuoğlu, İşletmelerde Halkla İlişkiler, a.g.e., s.88-89.

son derece duyarlı bir ürün üreten konaklama işletmelerini de bu gruplara karşı daha duyarlı olmaya zorlamaktadır. Kamuoyunda oldukça etkili olabilen bu grupların bazıları yerel, bölgesel veya ulusal düzeyde ve bazıları da uluslararası alanda faaliyet göstermektedir. Çoğunlukla sivil toplum kuruluşu şeklinde örgütlenen bu gruplar, meslek örgütü, sendika, dernek ve birlik gibi değişik biçimlerde de faaliyet gösterebilmektedirler.

Belli başlı kamuoyu grupları işçi sendikaları, odalar, meslek örgütleri, tüketiciyi, insan ve kadın haklarını, çevreyi, hayvanları ve doğal hayatı koruma, acil kurtarma, yeşiller ve nükleer enerji karşıtı örgütler olarak sıralanabilir.

Bir işletmenin sadece ilişki kurduğu veya kurabileceği gruplarla ilgili analizler yapmasının işletmeyi kavrayan dış çevrenin bütünüyle anlaşılmasında yeterli olmayacağı açıktır. Bu nedenle, makro çevre etmenlerinin de analiz edilmesi kaçınılmazdır.

3.3. Makro Çevre Analizi

Makro çevre analizleri, bir işletmenin içinde bulunduğu demografik, ekonomik, sosyo-kültürel, politik, ekolojik ve teknolojik ortamın işletme üzerindeki etkilerini ortaya çıkartmak amacıyla yapılmaktadır. Gerçekte, bir işletmenin bu etmenleri denetim altına alabilmesi olanaksızdır. Ancak, bir işletme yönetiminin bu etmenlerde meydana gelen gelişmeleri yakından izleyerek işletmeyi olası risklerden koruyabilmesi mümkündür.

3.3.1. Demografik Analiz

Bir konaklama işletmesinin yöneldiği iç ve dış pazarlardaki turist sayıları, nüfus, nüfusun dağılımı, yoğunluğu, mekansal yerleşimi, hareketliliği, etkileşimi, göçler, insanların eğitim düzeyi, yaş grupları, medeni hali, çalışma durumu ve iş çeşitlemesi gibi unsurlar son derece önemlidir. Son yıllarda konaklama işletmelerinin yöneldiği pazarların demografik yapılarında çok önemli gelişmeler yaşamaktadır. İnsanların eğitim düzeyi yükselmekte, çalışan kadınların sayısı artmakta ve hızla gelişen teknolojiye bağlı olarak beyin gücüne dayalı işlerde çalışanların sayısı artmaktadır. Diğer taraftan, sağlık hizmetlerindeki iyileşmeye bağlı olarak insan ömrü uzamakta ve insanların çeşitli nedenlerle gerek yaşadıkları ülke sınırları içinde ve gerekse ülkeler arasındaki hareketliliği artmaktadır. Bu gelişmeler, turizm işletmelerini kitlesel pazarlar yerine daha homojen ve turistik ürün çeşitlemesine dayalı mikro pazarlara yönelmeyi zorlamaktadır.

Toplumdaki demografik değişmelerin işletmelerin yatırım ve pazarlama politikaları üzerinde önemli bir etkisi vardır. İşletmelerin bu değişmeleri izleyerek, yönelecekleri pazar dilimlerini belirleyebilmesi, ürün satışlarını tahmin edebilmesi ve hedef müşterilere ulaşabilmek için kullanılacak iletişim araçlarını daha kolay seçebilmesi mümkündür[112].

Demografik analizler doğrultusunda yöneleceği hedef kitleyi veya kitleleri belirleyen konaklama işletmelerinin, daha sonrada ekonomik analizlere yönelerek, ekonomik gelişmelerin işletme üzerindeki olası etkilerini hesaplamaları gerekecektir.

3.3.2. Ekonomik Analiz

İşletme işlevleri ile ilgili alınan kararların büyük bir çoğunluğunun ekonomik boyutlu olduğu bir gerçektir. Bu nedenle, bir konaklama işletmesi yönetiminin bölgesel, ulusal ve uluslararası ekonomik gelişmeleri yakından izlemesi kaçınılmazdır.

Ekonomik değişkenler mikro ve makro değişkenler olmak üzere ikiye ayrılabilmektedir. Bunlar diğer endüstrilerde çalışan işletmeleri etkilediği gibi konaklama işletmelerini de etkilemektedir.

Mikro değişkenler; arz ve talep koşulları, tüketici fazlalığı ve fayda, firma maliyetleri ve verimliliği, rekabet koşulları, mal ve hizmet fiyatları ile üretim faktörlerinin fiyatları olarak sıralanabilir. Makro nitelikli değişkenlerin en önemlileri ise; gayri safi milli hasıla, kişisel gelir ve gelirin dağılımı, tüketim ve genel yatırımlar, para politikaları, istihdam, enflasyon, uluslararası ticaret ve ödemeler dengesi, ekonomik gelişme, ulusal ve uluslararası ekonomik dalgalanmalar olarak sıralanabilir.

Turizm, gerçekte bir çok işkolu ile dolaylı veya dolaysız ilişkisi bulunan bir alandır. Bu nedenle, arz ve talebin ulusal ve uluslararası ekonomik verilerle ile ilgili makro boyutlu ilişkisi ile işletmeler ve müşterilerle ilgili mikro boyutlu ilişkisi son derece önemlidir. Bir işletme yönetiminin makro ve mikro nitelikli ekonomik göstergelerdeki değişimleri yakından izleyerek, bu doğrultuda geleceği planlaması sayısız yararlar sağlayacaktır.

Konaklama işletmelerine ilişkin bir analiz yapıldığında, sadece konaklama sektörüne ilişkin arz ve talep durumunun ele alınması sağlıklı değerlendirmeler için yeterli olmayabilir. Amaç ülkeye gelen turist sayısını artırmak ve iç turizmi geliştirmek ise, bu amaca, sadece

[112] Ömer Baybars Tek, a.g.e., s.169.

konaklama işletmelerine yönelik talebi ve arz kapasitesini artırarak varılamayacağı kuşkusuzdur. Bu amacın gerçekleşmesinde, ulaştırma, yeme-içme, eğlence ve aracılarında büyük rolü olduğu açıktır[113]. Diğer bir deyişle, birbirini tamamlar nitelikte işletmeler topluluğunu oluşturan ve turizm sektörünün farklı alanlarında çalışan benzer işletmeler grubu arasında sıkı bir bağlılık söz konusudur. Bu bağlılık, turistik ürünün ortaya çıkışıyla ilgilidir. Bilindiği gibi, turistik ürün, turistin seyahati boyunca yararlandığı konaklama, yeme-içme, ulaştırma, eğlence ve diğer hizmetlerin bileşimidir[114]. İşte bu bileşim süreci, işletmeler arasında sıkı bir tamamlayıcılık ilişkisini zorunlu kılmaktadır. Bundan dolayı, bir konaklama işletmesinin karlılığı, sadece kendi içsel koşullarına göre değil, aynı zamanda sektörel koşullara ve girdi-çıktı ilişkisi içinde olduğu diğer işletmelerin de başarısına bağlı olarak artabilmekte veya azalabilmektedir.

Turizm talebi, belirli bir piyasada, belli bir fiyata, turistik mal ve hizmetleri rasyonel ve rasyonel olmayan nedenlerle, sürekli yaşadığı yer dışında çeşitli nedenlerle yaptığı seyahatler için satın alma isteğinde bulunan, bu isteğini gerçekleştirebilecek derecede satın alma gücüne ve boş zamana sahip olan ve satın almayı gerçekleştiren insanların sayısı olarak[115] tanımlanabilmektedir. Tanım dikkatlice incelendiğinde, satın alma isteği ve bu isteği gerçekleştirebilecek satın alma gücü ile boş zamana sahip olmanın, bir turistik ürün talebinin ayrılmaz parçalarını oluşturduğu açıkça görülmektedir.

Marjinal fayda dengesi ilkesine göre, tüketiciler var olan gelirlerini elde edebilecekleri faydayı maksimize edebilmek amacıyla her malın fiyatını ve sağlayacağı marjinal fayda oranını da dikkate alarak çeşitli mallara tahsis ederler[116]. Oysa, turistik gereksinim Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde de belirtildiği gibi zorunlu değil üst kademe bir gereksinimdir. Bir bireyin turistik tüketimi seçebilmesi için, bu tüketimden sağlayacağı yararı, diğer alanlardan sağlayabileceği yarar ve gelirlerden üstün görmesi gerekir[117].

Ekonomik analizlerde üzerinde durulması gereken bir diğer noktada turistik tüketim harcamalarının dağılım biçimidir. Yapılan bir araştırmada, dış turizm gelirlerinin % 23.1'inin konaklamaya, %23.3'ünün yiyecek ve içeceğe, %14.7'sinin yerel ulaştırmaya, %20.6'sının alışverişe ve %18.3'ünün de eğlenceye gittiği ortaya çıkartılmıştır[118]. Bu veriler, konaklama tesisi sahiplerinin kaynaklarını yönlendirmesinde yol gösterici olabilir.

---

[113] Ali Kemal Gürbüz, **Turizmin Ekonomik Analizi**, Alem Basım Yayım, Balıkesir, 1998, s.20.
[114] Necdet Hacıoğlu, Turizm Pazarlaması, **a.g.e.**, s.39.
[115] Hasan Olalı, Alp Timur, **a.g.e.**, s.195.
[116] Robert Haney Scott, Nic Nigro, **Principles of Economics**, Macmillan Publishing Co. Inc., New York, 1982. s.124-130.
[117] Alparslan Usal, Rekreasyon İşletmeciliği, **a.g.e.**, s.y.
[118] Hasan Olalı, Alp Timur, **a.g.e.**, s.133.

İşletmeler, bir taraftan çıktı miktarını artırırken diğer taraftan da maliyetlerini en aza indirebildikleri sürece verimliliklerini arttırabilirler. Bu amaçla, en az girdi ile en fazla çıktının elde edilebilmesi için emek, sermaye, doğal kaynak ve girişimcilikten oluşan üretim unsurlarının en iyi karışımın sağlanması gerekir. Bir işletme uzun dönemde ölçek ekonomisi sağlayarak, işbölümü ve uzmanlaşmayı geliştirerek, uygun mal ve hizmet bileşimi oluşturarak ve büyük miktarlarda satın alımlarla fiyat indirimi sağlayarak maliyetlerini düşürebilir. Ancak, büyümeyi sağlıklı bir şekilde yürütemeyen bir işletmede de uzun dönemde maliyetlerin artması ve verimliliğin azalması kaçınılmaz olacaktır. Çünkü, büyüme ile birlikte işletme işlevlerinin eşgüdümünde bazı güçlüklerle karşılaşılabileceği unutulmamalıdır[119].

Tesis değerleme ve tesis alım-satım kararları açısından bir konaklama işletmesinin hangi piyasa koşullarında çalıştığının bilinmesi oldukça önemlidir. Bazı ekonomistler konaklama piyasasında monopolcü rekabet piyasası koşullarının geçerli olduğunu ileri sürerken, bazıları da oligopol piyasası koşullarının geçerli olduğunu ileri sürmektedir. Bu piyasada irili ufaklı çok sayıda işletme yer almaktadır. Bu durum, rekabetçi bir ortamı çağrıştırsa da, gerçekte bu doğru değildir. Çünkü, konaklama işletmeleri arasında tip ve kalite bakımından ürün farklılaştırmanın çok yaygın olması, kuruluş yeri farklılıkları, marka-imaj farklılığı ve konaklama tesisi yatırımlarının çok fazla sabit sermaye yatırımı gerektirmesi gibi etkenler rekabeti önemli ölçüde sınırlandırmaktadır. Bununla birlikte, ürün farklılaştırma, yüksek sınıflı tesislerden düşük sınıflı tesislere doğru azalmakta ve fiyatın tüketici açısından önemi giderek artmaktadır[120]. Bu yargıdan yola çıkarak, düşük sınıflı tesisleri işleten işletmeler arasında daha rekabetçi bir ortamın, buna karşın, yüksek sınıflı tesisleri işleten işletmeler arasında ise rekabeti sınırlayan bazı engellerin olduğu ileri sürülebilir.

Bir konaklama işletmesinin ürettiği mal veya hizmetlerin fiyatını etkileyen en önemli ekonomik değişkenlerin, o mal veya hizmetin piyasadaki arz ve talep koşulları, diğer mal ve hizmetlerin fiyatları ile tamamlayıcı ve ikame malların fiyatları, tüketicilerin satın alma gücü, tüketici tercihleri ve alışkanlıkları ile o mal veya hizmetin üretim maliyetleri olarak sıralanabilir[121]. Bir konaklama işletmesinde fiyat politikaları belirlenirken, sosyo-kültürel ve sosyo psikolojik etmenlerle birlikte, bu ekonomik değişkenlerin de dikkate alınması işletmeye önemli yararlar sağlayacağı açıktır.

---

[120] Robert Haney Scott, Nic Nigro, a.g.e.,s.165-173.
[120] Ali Kemal Gürbüz, a.g.e., s.70-72.
[121] Yüksel Ülken, **Fiyat Teorisi**, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1993; Anadolu Ün. Açıköğretim Fak., **İktisadi Analiz**, 8.b., AÖF Yayınları No:12, (1. ve 2. Fasiküller), Eskişehir, 1995-1996.

Bir işletmenin üretimde kullandığı üretim faktörlerinin fiyatları ile ürettiği mal ve hizmetlerin satış fiyatları arasında çok sıkı bir ilişki vardır. İşletmenin üretim hacmi aynı kalmak koşulu ile, üretimde kullandığı üretim faktörleri fiyatının artması, o işletmenin üretim maliyetlerini artıracağından, işletmenin aynı düzeyde kar elde edebilmesi için ürettiği mal ve hizmetlerin fiyatlarını da artırması gerekmektedir.

Karını en üst düzeye çıkarmak isteyen bir işletme, herhangi bir üretim faktörü çeşidinin en son biriminin kullanılmasının neden olduğu maliyetten daha fazla gelir sağlayabildiği sürece faktör talebinde bulunur. Karın en üst düzeye çıkarılmasında, benzer bir durum da işletmede üretim miktarının belirlenmesi için geçerlidir. İşletme, en son üretilen mal veya hizmetin birim maliyeti, o mal veya hizmetin satışından elde edilen birim gelire eşit oluncaya kadar üretimi artırma yoluna gider. Diğer bir deyişle, ek bir birimlik faktör kullanımının toplam maliyetlerde neden olduğu maliyet artışı, bu birim faktörün toplam gelire yapacağı gelir artışının üstünde ise, işletme, ek birim faktör kullanmayı durduracaktır[122].

Kuşkusuz, tesis değerlemenin ekonomik boyutunu, sadece mikro nitelikli ekonomik etmenlerle açıklanmak mümkün değildir. Bu etmenlerin yanında, daha genel kapsamlı olan makro ekonomik değişkenlerin de ele alınması konunun daha iyi anlaşılmasında önemli yararlar sağlayacağı ortadadır.

Turistik mal ve hizmetler, insanların üst düzey gereksinimlerini karşılamaktadır. Bu nedenle, turistik mal ve hizmetler, zorunlu gereksinimler karşıladıktan sonra hala harcanabilir gelir var ise talep edilmektedir. İşte bu olgu, turizm işletmeciliğinde bir makro ekonomik değişken olarak harcanabilir gelir ve harcanabilir gelirle ilgili gayri safi milli hasıla, milli gelir, kişi başına düşen mili gelir, gelir dağılımı ve kişisel gelir gibi kavramlar arasındaki ilişkilerin analizini zorunlu kılmaktadır.

Milli geliri yüksek ve gelir dağılımını da daha adaletli olan ülkelerdeki insanlarının turistik mal ve hizmetleri daha fazla talep edeceği açıktır. Bu durum, turizm işletmelerinin iş potansiyelini olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü, milli gelirin oransal olarak çeşitli gelir gruplarına adaletli bir biçimde dağılması özellikle iç turizmi geliştiren önemli bir etkendir.

Tüketim gelire bağlı olduğundan, gelir, enflasyon oranı, borçlanma, tüketici sayısı ve vergi gibi parametrelerdeki değişmeler tüketim yapısını değiştirmektedir[123]. Bu nedenle, farklı

---

[122] Yüksel Ülken, a.g.e., s.319-343.
[123] Robert Haney Scott, Nic Nigro, a.g.e., s.547

meslek ve gelir gruplarının farklı gelir düzeyinde turistik mal ve hizmetlerin tüketimi konusunda nasıl bir eğilim gösterdikleri hakkında veri toplanması son derece önemlidir.

Bir ekonomideki yatırım harcamalarının türü, yatırım harcamalarının rolü ve yatırım harcamalarını destekleyen veya engelleyen temel verilerin analiz edilmesi, sadece kamu kuruluşları açısından değil, fakat aynı zamanda işletmeler açısından da son derece önemlidir. Özellikle, bir yatırım kararı olarak tesis alım ve satım kararlarında yatırım ortamına ilişkin analizler daha da fazla önem kazanmaktadır.

Yatırımları etkileyen etmenler, milli gelirdeki değişmeler, faiz oranları, yeni teknolojik gelişmeler, sermayenin yeni maliyetleri, vergi türleri ve düzeyleri, girdi maliyetleri ve mevcut kapasitenin kullanım oranı gibi değişkenlerdir[124]. Anılan bu değişkenlerin, bir yatırım konusu olan tesis alım-satım kararlarını nasıl etkileyeceğinin çok iyi analiz edilmesinde yarar vardır.

Bir ekonomide kısa dönem, var olan sermaye stoklarında dönüşüm için yeterli olmayan bir zaman aralığı olarak kabul edilir. Kısa dönemde, üretimdeki hatalar daha kısa sürede, daha kolay ve daha az maliyetle giderilebilir. Oysa, uzun dönemli yapılan hataların giderilebilmesi daha uzun zaman alır ve daha fazla maliyetlere neden olur. Bundan dolayı, işletmeler yatırım kararlarında çok dikkatli olmak zorundadır. İşte bu nedenle, konaklama işletmelerinde tesis alım-satım kararları analizi ve tesis değerleme, çok kapsamlı değerlendirmeler gerektiren son derece önemli bir inceleme alanıdır. Bu aynı zamanda, tez konusunun ciddiyetini de ışık tutmaktadır.

Özellikle konaklama tesisi alıcılarının, yatırım miktarı ile faiz oranı arasındaki ters yönlü ilişkiyi veren marjinal yatırım verimliliği olgusu üzerinde durmaları ileride zor durumda kalmamaları açısından son derece önemlidir. Bir yatırımdan beklenen getiri oranı, o yatırımdan beklenen net gelirlerin yatırımın sermaye maliyetine bölünmesiyle elde edilen orandır. Diğer bir deyişle, net getiri oranı, gelecekte daha fazla bir değer elde etmek için, bugün vazgeçilen bir birim değerle gelecekte kaç birim değer ortaya çıkartılabileceğinin ölçülmesiyle bulunur. Eğer bir yatırımın beklenen getiri oranı, sermayenin gelecekteki faiz oranından büyük ise, bu yatırım karlıdır. Değilse, böyle bir yatırımdan vazgeçilmesi gerekir. Bu tür hesaplamaların tesis alıcıları tarafından çok iyi yapılmasında yarar vardır.

Bir ekonomide faiz oranlarını, sermaye arz ve talebi belirler. Ekonomik göstergelerde görülen herhangi bir değişme, para arzı ve talebini dolaylı veya dolaysız olarak

[124] Robert Haney Scott, Nic Nigro, ,a.g.e., s.571.

etkilemektedir. Bu etki, faiz oranlarını da değiştireceğinden, faiz oranlarının değişmesi işletmelerin yatırım kararlarını yeniden etkileyecektir.

Para ve maliye politikaları, merkezi yönetimlerin mal ve hizmet piyasaları ile para piyasalarını dengelemede kullandıkları iki önemli araçtır. Mali politika araçları, devlet harcamaları, vergiler ve borçlanma politikalarından oluşur. Bunlardan gelir vergisi bir kez belirlendikten sonra otomatik bir dengeleme aracına dönüşür. Vergiler, enflasyonun ekonomi üzerindeki çeşitli olumsuz etkilerini gidermek amacıyla da kullanılabilmektedir. Enflasyondan dolayı bireylerin reel gelirlerindeki azalmayı önlemek için, enflasyon oranına bağlı olarak vergilerin değişik oranlarda düşürülmesi buna örnek gösterilebilir. Ayrıca, diğer değişkenler sabit kaldığı varsayımıyla, devlet harcamalarının arttığı dönemlerde gereksinim duyulan fonların sağlanabilmesi için piyasalardan borçlanma kaçınılmaz olabilmektedir. Bu durum, faizleri arttırdığından işletmelerin yatırımlarını da etkilemektedir[125].

Para politikası, ulusal para arzının, faiz oranlarının ve diğer kredi koşullarının düzenlenmesiyle ilgilidir. Doğru zamanda doğru kararların alınması para politikasının etkinliğinde son derece önemlidir. Hem mali hem de para politikasının kendine özgü sakıncalı ve üstün yönleri bulunmaktadır. Buna karşın, para politikası ile ilgili kararların daha az politik ve etkilerinin daha geniş kapsamlı olduğu ileri sürülebilir.

Yatırımları etkileyen en önemli değişkenlerden biride enflasyondur. Türkiye gibi enflasyonun yüksek olduğu ülkelerde ise, enflasyonun yatırımlara etkisini tam olarak belirlemek oldukça güçtür. Koşullara bağlı olarak, enflasyon, bazı durumlarda yatırımları geciktirmekte, bazı durumlarda ise hızlandırabilmektedir. Bu durum, enflasyonun gelecekteki satışları nasıl etkileyeceği ile ilgili beklentilere ve yatırımların gecikmesinin ortaya çıkaracağı maliyetlere bağlı olarak değişebilmektedir.

Enflasyon sadece yatırımlar açısından değil turistik talep üzerindeki etkisi açısından da önem taşımaktadır. Turistik üründe stok yapmanın olanaksızlığı ve arzın esnek olmaması nedeniyle, turistik talepte görülen ani değişmeler turistik mal ve hizmetlerin fiyatlarında çok hızlı değişmelere neden olmaktadır. Turizmin bir kitle tüketimi özelliği taşıması, turistik talebin yapısal nedenlerden dolayı istikrarlı olmaması ve turizmde görülen mevsimlik yoğunlaşmayı önlemeyi amaçlayan turizm mevsiminin genişletilmesi çalışmalarında henüz istenilen başarıya ulaşılamaması, turistik akımların zaman ve mekan içindeki yoğunlaşmasını

[125] Robert Haney Scott, Nic Nigro, a.g.e., s.740-741.

engelleyememektedir[126]. Bu durum, bir taraftan turizmin ekonomi üzerindeki enflasyon baskısını artırırken, diğer taraftan da, turizm sektöründe çalışan işletmelerin hem ekonomideki enflasyon koşullarından hem de sektördeki fiyat istikrarsızlıklarından etkilenmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, konaklama tesisi alıcısı ve satıcıları karar verirken, enflasyonun olası etkilerini hesaplamaları kendi yararlarına olacaktır.

Konaklama işletmeleri, birbirinden oldukça farklı ve çok değişik sektörlerde çalışan işletmelerden girdi sağlar. Enflasyonist dönemlerde, bu girdilerin fiyatlarında görülen artışlar doğrudan doğruya konaklama işletmelerinin maliyetlerini artırmaktadır. Bu maliyet artışlarından etkilenen işletmeler ise, ürettikleri mal ve hizmetlerin fiyatlarını artırmak zorunda kalmaktadır. Bu durum, diğer koşullarda bir değişme olmaksızın bir turistik tesisin satışlarında daralmaya neden olabilmektedir.

Tesis alım-satım kararlarının bir yatırım konusu olması ve yatırımların, ekonomide görülen gelişmelerle çok yakından ilgili olması nedeniyle, tesis alıcısı ve satıcılarının bu gelişmeleri çok yakından izlemeleri gerekir. Bir ekonomideki gelişme; istihdam, çıktı ve verimlilik gibi ölçülebilir ekonomik değişkenler üzerinden belirlenir. Gayri safi milli hasılada görülen artış, o ülkedeki ekonomik gelişmenin en iyi göstergelerinden biridir. Daha geniş kapsamlı olan ekonomik kalkınma ise; hesaplanması son derece güç sosyal, yasal ve politik etmenlerin, ölçülebilir ekonomik değişkenler üzerindeki etkisi de dikkate alınarak belirlenir.

Yatırım analizlerinde turizm sektöründeki dengeyi etkileyen parasal ve mali krizler, uluslararası ekonomik ilişkilerdeki gizli veya açık çıkar çatışmaları, ödemeler dengesi bozuklukları, enflasyon, fiyat istikrarsızlığı ve konjonktürel dalgalanmaların da dikkate alınmasında büyük yarar vardır.

Bir dış çevre etmeni olarak makro ve mikro ekonomik değişkenlerin konaklama sektörü ve dolayısıyla, konaklama işletmeleri üzerindeki etkileri yadsınamaz bir gerçektir. Ancak, bu etkilerin yanında, diğer bir dış çevre etmeni olan sosyo-kültürel çevrenin de dikkate alınması analizlerimizi daha da anlamlı hale getirecektir.

3.3.3. Sosyo-Kültürel Analiz

Konaklama işletmelerinin hizmet satması ve hizmet satışında müşteri özelliklerinin, psikolojik ve sosyolojik etmenlerin etkili olmasından dolayı, konaklama işletmeciliğinde sosyo-kültürel ortamın analizi ayrı bir önem taşımaktadır.

[126] Hasan Olalı, Alp Timur, a.g.e., s.90-92.

Sosyo-kültürel ortam, bir toplumda en küçük birim olan bireyden en büyük birim olan topluluklara kadar örgütlü/örgütsüz her birim üzerinde çok yönlü etkileri olan bir etmendir. Konaklama işletmelerinin de örgütlü birer toplumsal birim olmaları nedeniyle, bu işletmeleri çevreleyen sosyo-kültürel ortamın özelliklerinin bilinmesi daha doğru kararların alınmasında önemli yararlar sağlayabilmektedir.

Bir toplumun yapısını oluşturan toplumsal ilişkiler ağının ve bu ilişkiler ağında önemli bir yer tutan kurumların değişmesi, toplumsal değişmenin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu değişmeler, her kuruluşa yansıdığı gibi birey ve grup davranışlarına da yansır. Ayrıca, bu değişimler zamanla toplumlararası ilişki ve etkileşimin niteliği ve içeriğini de belirler[127]. Böylece, sosyo-kültürel yapıdaki değişmelerin başta çalışanlar olmak üzere işletme faaliyetlerini etkileyeceği ortadadır.

Toplumsal değişim ve bu değişimi etkileyen endüstrileşme, kentleşme, ekonomik gelişme, modernleşme ve çağdaşlaşma süreçleri bireylere olduğu kadar işletmeleri de etkilemektedir. Sözgelimi, endüstrileşme ve ekonomik gelişmenin ileri düzeyde olduğu toplumlarda işletme işlevlerinin daha karmaşık olma olasılığı yüksektir. Diğer taraftan, modernleşme ve çağdaşlaşmanın ileri düzeyde olduğu toplumlarda ise insan hakları ve demokratikleşme gibi eğilimler daha güçlü olmaktadır. Bu türden sosyo-kültürel eğilimlerin, işletmelerde daha demokratik bir yönetim anlayışını, çalışan haklarının korunması ve müşteri tatmini gibi öncelikleri daha öne çıkarabileceği ortadadır. Diğer taraftan, söz konusu süreçlerde az gelişmiş toplumlardaki işletmelerde ise, tersi yaklaşımların daha fazla benimsenebileceğini ileri sürmek de mümkündür. Böylece, her işletmenin içinde bulunduğu toplumun sosyo-kültürel yapısından etkilendiği yargısı da güçlenmiş olmaktadır.

Sosyo-kültürel ortamın işletme ile olan etkileşimi çift yönlüdür. Bu ortam, bir taraftan işletmeyi etkilerken, diğer taraftan da işletmelerin her faaliyetinden etkilenmektedir.

Turizm hareketlerinin arttığı ve buna bağlı olarak turizm işletmelerinin yoğunlaştığı yerleşim alanlarında sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel canlanmanın arttığı ileri sürülmektedir. Sosyo-ekonomik canlanma daha çok yeni insan gücü ve kaynakların çekilmesi, iş-güç çeşitlemesinin artması ve gelir artışı biçiminde ortaya çıkmaktadır. Sosyo-kültürel canlanma ise, iletişim araçlarından yoğun biçimde yararlanma, yaşam düzeyinin farklılaşması, boş zaman kullanımında farklılaşma, örgütlenme sürecinde hızlanma,

[127] Barlas Tolan, **Toplum Bilimlerine Giriş**, 3.b., Savaş Yayınları, Ankara, 1983, s.276.

insanların evrensel kültür normlarını daha hızlı benimsemesi ve en önemlisi de folklorun korunması biçiminde ortaya çıkabilmektedir[128]. Bu nedenle, bu değişimlerin izlenmesi ortaya çıkabilecek yeni fırsatların değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

3.3.4. Politik Analiz

Dünya genelindeki politik dengelerin özellikle uluslararası seyahatlere etkisi tartışma götürmez bir gerçekliktir. Ülkeler arası siyasal gerginlikler, belli bir bölgede çıkan savaş veya savaş çıkma olasılığı, bloklar arası sürtüşmeler, iç istikrarsızlık ve terör olayları turizm talebini olumsuz yönde etkileyen politik unsurlardır.

Uluslar arası politik dengelerin yanında, gidilen ülkenin politik yaklaşımları ile turistin kendi ülkesinin politik yaklaşımları, ülkeler arası politik çekişmeler, seyahatlere getirilen sınırlandırmalar, geçmişte yaşanılan savaşlar ve düşmanlık psikolojisi de turizm hareketlerini engelleyen sonuçlar olarak ortaya çıkarmaktadır.

Turistler gittikleri yerlerde özgürce seyahat edebilme ve serbestçe hareket edebilme isteğindedir. Gerek iç ve gerekse dış turizmde, turistler bu ortamı bozan politik gelişmelere karşı son derece duyarlıdırlar. Bu nedenle, turizm işletmelerinin iç ve dış politik sorunları yakından izlemeleri ve gerektiğinde, örgütlü olarak sorunların aşılmasında etkin bir rol almaları gerekmektedir.

3.3.5. Ekolojik Analiz

Doğa turistik verilerin önemli bir bölümünü içerir. Dağlar, vadiler, ovalar, ormanlar, bitki ve hayvan türleri, göller ve denizler, nehirler, jeolojik oluşumlar ve iklim koşullarına göre değişen manzaralar turizmin en önemli kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu nedenle, ekolojik sistemin turizm çevresi üzerindeki etkisi tartışma götürmez bir gerçekliktir[129].

Günümüzde büyük bir ivme kazanan endüstrileşme, teknolojinin doğayı kullanma hızı ve yoğunluğunun artması, kentleşme, nüfus patlaması, kitle üretimi ve tüketimi anlayışının yaygınlaşması yeryüzünde canlı yaşamını tehdit edebilecek ölçülerde ekolojik dengeyi bozmaya başlamıştır. Sözü edilen gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan aşırı gürültü, kirlenme, konut ve ulaşım sorunları, enerji sorunları, yoksulluk, adli suçlardaki artış ve sosyal

---

[128] Ziya Eralp, **Turizmin Sosyal Değişime Sosyo-Ekonomik Etkisi**, Ankara Ün. SBF Yayınları No:374, Ankara, 1972, s.274-276.

[129] Hasan Olalı, **Turizm Dersleri**, İzmir, 1984, s.154.

hizmetlerin artan nüfusa yetmemeye başlaması çok ciddi sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bununla beraber, çağdaş iş ilişkilerinin ve iş bölümünün bireylerde toplumsal ilişki kurma isteğini zayıflatması, aşırı derecede gelişen iletişim araçlarının insanların yaşam tarzı üzerindeki etkileri ve kurumsallaşmanın toplumsal dayanışmayı zayıflatması, insanların her geçen gün daha derin boyutlarda çağdaş bir bunalıma sürüklenmesine neden olmaktadır[130]. Bu bunalımın aşılmasında bir çıkış yolu olarak düşünülen turizmin ise, doğal çevre korunamadan istenilen yararı sağlayamayacağı da ayrı bir gerçektir.

Turizm, çevrenin özenli kullanımını zorlayan bir endüstridir. Bu özellik, turizmin çevrenin özensiz kullanımına yol açan diğer sektörlerin ve bazı ülkelerin hızlı kalkınma politikaları ile ters düşebilmektedir.

Genel olarak bir yörede turizm hareketlerinin hızlanmasıyla birlikte iki yönlü bir gelişme ortaya çıkmaktadır. Birincisi; turizmin gelişmesiyle yöre ekonomisinde görülen canlılık, ölçülmesi daha zor olan yerel halkın değer yargıları üzerindeki değişim süreci, fiziki donatım ve ekolojik alandaki olumlu etkilerdir. Bu olumlu etkilerin yerel halkça da benimsenmesiyle turistik gelişim hızlanır. İkincisi ise, turizm gelişmesinde bölgenin turist taşıma kapasitesi ile yatak kapasitesinin aşılması veya uygulanan yanlış politikalar sonucu olarak ortaya çıkan olumsuz etkilerdir. Bu etkiler, aynı zamanda yerel halk üzerinde turizme karşı olumsuz bir tutumunda oluşmasına neden olmaktadır[131].

Turizmin çağdaş insanın en önemli bunalımını oluşturan fiziksel ve düşünsel gerginliği giderici bir araç olarak görülmesinin nedeni, turizmin toplumsallığıdır[132]. Ekolojik verileri korunan bir dünyada, gelişen turizmin gelecekte insanlık için bir kurtuluş yolu olabileceği ileri sürülebilir. Nitekim, turizm uzmanları, günümüzde seyahate çıkmanın ve seyahat sürecinde yararlanılan turizm faaliyetlerinin insanın düşünsel yapısını yenileyerek, onların günlük yaşamın bunalımlarından uzaklaşmasına sağladığı üzerinde görüş birliğine varmaktadırlar.

Yukarıda turizm ve ekolojik sistem arasındaki ilişkiler konusunda yapılan açıklamalar, herhangi bir turizm işletmesinin doğal verilerin kullanımı ve korunması ile ne kadar içli dışlı olabileceğinin bir göstergesi gibidir. Gerçektende, bir turizm işletmesi çevresi ile bütünleşen

---

[130] Alparslan Usal, Rekreasyon ve Boş Zaman İşletmeciliği, a.g.e., s.y.

[131] Vincent May, "Turizm, Çevre ve Gelişme, Değerler, Süreklilik ve Yönetim", **Turizmde Seçme Makaleler:16**, Yay. No:24, İstanbul, 1992, s.2.

[153] Alparslan Usal, "Turizm Olayında Boş Zaman ve Rekreasyon", **İzmir Ticaret Odası Dergisi**, Sayı:4, Nisan 1984, s.18-20.

bir kuruluştur. Bu bütünleşmenin uyumunu ise, o işletmenin en önemli rekabet üstünlüklerinden biri olarak kullanılabilir.

3.3.6. Teknolojik Çevre ve Beklenmedik Olaylar

Son yıllarda çok hızlı bir şekilde artan yeni teknolojik buluşlar ve yaygınlaşan bilgisayar kullanımı, diğer işletmelerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de önemli değişimlere neden olmaktadır. Yeni teknolojilerin ve bilgisayar kullanımının pazarlama işlevi başta olmak üzere, muhasebe kayıtlarının tutulması, finansal analizlerin yapılması, yönetim ve personel işlevlerinde etkinliğin sağlanması, denetimlerin etkinleştirilmesi ve üretimin izlenmesi gibi bir çok işletme faaliyetinde önemli kolaylıklar sağlamaktadır.

Turizm işletmelerinde teknoloji, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünün temelini oluşturmaktadır. Aynı zamanda stratejik bir unsur olan teknoloji kullanımı, işletme için gerekli verilerin toplanması ve doğru kararların alınmasında son derece önemlidir. Özellikle, günümüzde teknolojik yeniliklerden en fazla etkilenen turizm dağıtım kanalları hızlı bir şekilde değişmekte ve bu durum, turizm endüstrisinin tümünde değişmelere neden olmaktadır[133].

Genelde turizm işletmeciliğini ve özelde ise, konaklama işletmeciliğini en fazla etkileyen unsurlardan biri de beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olaylardır. Doğal afetler, yangın, grev, terör olayları, sosyal kargaşalar, kazalar ve gecikmeler gibi dış çevre ile ilgili kontrol edilemeyen olaylar turizm işletmeleri açısından çok ciddi bir risk oluşturmaktadır. Bu tür olaylar, oldukça duyarlı olan turistik talebi olumsuz yönde etkilemektedir[134]. Bu tür beklenmedik olayların neden olduğu olumsuzluklar genellikle kamuoyundaki etkisine bağlı olarak turizm işletmelerinin satışlarında daralmaya neden olmaktadır. Bu nedenle, turizm işletmesi yöneticilerinin beklenmedik olaylara karşı hazırlıklı olması ve bu olayların işletmeye verebileceği olası zararları iyi hesaplamalarında yarar vardır.

Tezin buraya kadar olan kısmında, konaklama işletmelerinde büyüme ve çevre analizleri konusu ele alınarak, konaklama işletmelerinde tesis alım ve satım kararlarını etkileyebilecek belli başlı etmenler irdelenmiş oldu. Bu değerlendirmeler, aynı zamanda, alıcı ve satıcıların bir tesisin değerini belirlemede hangi noktalara dikkat etmeleri gerektiğini de ışık tutmaktadır.

---

[133] İbrahim Birkan, "Bilgisayar Teknolojisindeki Gelişmelerin Turizm Pazarlaması Üzerindeki Etkileri", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Eylül-Aralık 1998, s.26-27.

[134] Orhan İçöz, a.g.e., s.43; Ömer Baybars Tek, a.g.e., s.177.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE OPTİMAL TESİS ALIM-SATIM KARARLARI VE TESİS DEĞERLEME

1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TESİS SATIŞ KARARLARI ANALİZİ

1.1. Konaklama İşletmelerde Tesis Satış Nedenleri

İşletmelerde finansman, üretim, yönetim, pazarlama ve personel gibi temel işlevler ile muhasebe, araştırma-geliştirme ve halkla ilişkiler gibi yardımcı işlevlerde görülen aksamaların çok ciddi sorunlara neden olabildiği daha önceki bölümde vurgulanmıştı. Bu sorunlar, işletme amaçlarının gerçekleşmesini engellemekte ve bunun bir sonucu olarak da, işletme el değiştirme tehlikesi ile karşı karşıya gelebilmektedir.

Başarısızlığa uğrayan bir işletmenin alabileceği önlemler, o işletmenin içinde bulunduğu mali güçlüklerin derecesine göre değişebilmektedir. Eğer alınan önlemler işletmenin varlığını devam ettirebilmesine olanak vermezse, firmayı tasfiye etmekten başka çıkar yol kalmayabilir[135]. Ancak, firmanın içinde bulunduğu mali güçlüklerden kurtulabilme yolu söz konusu ise, bu durumda firma, mali yükümlülüklerini yerine getirmek için sahip olduğu bazı duran varlıkları paraya çevirme yoluna gidebilir. İşte bu tür durumlarla karşılaşan işletmeler, içinde bulundukları olumsuz durumlardan kurtulabilmek için bazı duran varlıkların satılması yolunu tercih edebilmektedirler.

Kuşkusuz, tesislerin el değiştirmesine ilişkin çok sayıda neden ileri sürülebilir. İşletmeden işletmeye çok büyük farklılıklar gösterebilen bu nedenlerin, literatürdeki genel yaklaşımlar da dikkate alınarak mikro boyuttan makro boyuta doğru sıralanarak ele alınması daha uygun olacaktır.

1.1.1. Satış Hacminin Düşük Olması

Günümüzde dağıtım kanallarının büyük önem kazandığı endüstri dallarında çalışan şirketlerin piyasa değerini belirleyen temel unsurların eskiden olduğu gibi gelecekteki nakit ve kar akımlarının değil, bu şirketlerin sahip olduğu dağıtım kanallarının etkinliği olduğu ileri sürülmektedir. Bunun nedeni, dağıtım kanallarının geleceğe yönelik iş yapmada çok önemli

[135] Öztin Akgüç, a.g.e., s. 915-924.

sinerjileri bünyesinde barındırmasından kaynaklanmaktadır[136]. Turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetlerin stok edilememesi, bu işletmeleri etkin bir dağıtım kanalı oluşturmaya zorlamaktadır. Bu nedenle, satışların arttırılmasında önemli bir yeri olan dağıtım kanallarının etkinliği bu işletmelerin değerini belirleyen önemli bir gösterge olduğu söylenebilir.

Konaklama işletmelerinde satışların arzulanan düzeyde olmamasının çok sayıda değişik nedenleri olabilir. Bu nedenler işletmenin kontrolü dışındaki makro boyutlu ekonomik, demografik, politik ve sosyo-kültürel nitelikli etmenlerle ilgili olabileceği gibi, işletmenin kontrolü altında kabul edilen iç bünye ile de ilgili olabilir. Daha önceki bölümde makro boyutlu etmenlerin işletme üzerindeki etkileri ele alınmıştı. Bu nedenle, tezin bu kısmında, satışlara ilişkin analizlerde işletmenin iç bünyesi ile ilgili nedenler üzerinde durulması daha uygun görülmüştür.

Konaklama işletmelerinde satış merkezleri oda, yiyecek-içecek ve diğer satış birimleri olarak ayrılabilir. Bu satış merkezlerinden odaların ürettiği hizmetler stok edilemez özelliğe sahiptir. Diğer bir deyişle, bir oda ancak satışa sunulduğu gün satılması durumunda gelir getirir. Tersi durumda, diğer bir deyişle oda veya yatağın o gün satılamaması durumunda, o satış bir daha hiç gerçekleşmeyecek ve dolayısıyla, otel işletmesi zarara uğramış olacaktır. Bu nedenle, boş kalan bir oda karın azalması anlamına geldiğinden otel işletmelerinde yöneticiler satışları artırma konusunda sürekli baskı altında kalmaktadırlar. Bu baskıların nedeni, otel işletmelerinde satılan her odanın sağladığı gelirin maliyetlerden çok daha yüksek fayda ve karlılık sağlamasıdır.

Konaklama işletmelerinde üretilen her mal ve hizmete ilişkin satış verilerinin analizi, ürünlerin müşteriler tarafından ne oranda beğenilip beğenilmediğinin ortaya konabilmesi açısından son derece önemlidir. Bu amaçla yapılan işletme portföyü analizleri yöneticilere son derece yararlı bilgiler sağlayabilmektedir.

Bir işletmede çeşitli iş birimlerinin veya ürünlerin değerlendirilmesine "işletme portföyü analizi" denir. İşletmenin amaçları çerçevesinde hangi iş/ler veya mamül/lerden oluşan bir portföye sahip olduğu veya olması gerektiği yönünde yapılan işletme portföyü analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile sürekli değişen dış çevre arasında en iyi uyumu sağlayan "en iyi ürün portföyünün" belirlenebilmesine olanak verir. Bir işletmede hangi ürünlerin işletmeye ne ölçüde katkıda bulunduğu, hangi iş alanlarına daha fazla kaynak sağlanması gerektiği ve hangi ürünlerin yeterince karlı olamadığı için ayıklanması gerektiğini belirlemek

[136] Abdurrahman Yıldırım, **Sabah Gazetesi**, "Her Birleşme İyi Değildir", (Ali İhsan Karacan İle Röportaj), 24 Nisan 2000, s.8.

son derece önemlidir. Bunun için her ürünün pazar çekiciliğini ölçmeye yarayan pazar büyüme oranı ile işletmenin pazardaki rakiplerine karşı gücünü gösteren nispi pazar payının bilinmesi yol gösterici olabilir. Kuramsal olarak, her üründen sağlanan karın ürünün pazar payı ile bağlantılı olduğu ve ilke olarak yüksek kar oranın yüksek pazar payına bağlı olduğu kabul edilir[137].

Karmaşık bir yapısı olan ve çok çeşitli mal ve hizmet üreten otel işletmelerinde, bu çalışmaların yapılması, her bir mal veya hizmetten sağlanan karın belirlenebilmesine ve böylece, işletme kaynaklarının en verimli alanlara yönlendirebilmesine olanak verecektir.

Konaklama işletmelerinde dönen varlıkları oluşturan nakit, alacak ve stok yönetiminde yapılan hatalar da tesis satışlarına neden olabilmektedir.

1.1.2. Nakit Yönetiminde Yapılan Hatalar

İşletmelerin temel işlevleri finansman, üretim, yönetim, personel ve pazarlama olarak belirlenebilir. İşletmelerin bu farklı işlevleri arasındaki ilişkiler sistemi içerisinde, dönen varlıklara yaptığı yatırımlar incelenirken ilk hareket noktası, işletmenin nakit fonları yönetmede ne derece etkin olduğunun saptanmasıdır.

İşletmelerde nakit akış sistemini oluşturan her sürecin etkin denetimine dayanan nakit yönetimi, işletme faaliyetlerini yürütmede gerekli fonları sağlanması ve nakitlerin değerlendirilmesi çalışmalarını kapsamaktadır. Bu kapsamda, nakit yönetiminin en temel görevlerinden biride işletmenin nakit giriş ve çıkışlarının tahmin edilmesidir. Nakit giriş ve çıkışlarının tahmin edilmesinde, nakit bütçesi verilerinden yararlanılmaktadır. İşletmelerde üretimin arttırabilmesi ve var olan kapasitenin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için gereksinim duyulan nakitlerin zamanında sağlanması son derece önemlidir.

Finans yöneticisinin, işletmede fazla nakit fon bulundurmanın maliyeti ile nakit bulundurmamanın dolaysız ve alternatif maliyetlerini kıyaslaması ve böylece, işletme için gerekli optimum nakit düzeyini belirlemesi önemlidir.

Nakit yönetiminde en önemli sorun işletmenin optimum nakit düzeyinden sapma, diğer bir deyişle nakit yetersizliği veya nakit fazlalığı ile karşı karşıya gelmesidir.

---

[137] İsmet Mucuk, a.g.e., s.42-44.

İşletmelerin nakit sıkıntısı çekmelerinin en önemli nedenlerinden biri satışların doğru tahmin edilememesidir. İşletme satışlarındaki dalgalanmalar, işletmenin nakit girişlerini de etkilemektedir. İşletmeler, ticari kredilerin tahsilinde karşılaşılan gecikmeler, girdi maliyetlerindeki artışlar, enflasyon, kredi faizlerinin yüksekliği ve sermaye yetersizliği gibi nedenlerle de nakit sıkıntısına düşebilmektedirler.

Bir işletmenin gereksinim duyacağı nakit düzeyi ile satışlar arasında yakın bir ilişki vardır. Bu nedenle, satışlardaki değişmenin nakit gereksinimini nasıl etkileyeceğinin bilinmesi yararlı olacaktır. Bu amaçla, aşağıdaki formül kullanılabilir [138].

C:S(V/V+F)

Formülde;
C:Nakit gereksiniminde yüzde olarak değişme,
S:Satışlarda yüzde olarak değişim,
V:Değişken net nakit girişi (Nakit Girişi – Değişken Nakit Çıkışları)
F:Sabit net nakit (Sabit Nakit Girişi - Sabit Nakit Çıkışları) miktarını göstermektedir.

Nakit sıkıntısının yanında işletmelerin gereğinden fazla nakit bulundurması da, işletme karlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmelerin mümkün olduğunca en az nakit ile çalışmaları ve böylece, serbest kalan nakit varlıkları, gelir sağlayan aktif değerlere yatırarak karlılıklarını daha da arttırabilmeleri mümkündür [139].

Nakit, gelir getirmeyen bir varlık olarak kabul edilir. İşletmelerin fazla nakit bulundurması, özellikle yüksek enflasyon dönemlerinde, nakit varlıklarda değer kaybına neden olduğundan, işletme bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Uygulamada, ülkemizde yaşanan yüksek enflasyonun olumsuz etkilerinden korunmak amacıyla konaklama işletmelerinin TL yerine dövize dayalı nakitlerle iş yaptığı görülmektedir. Gerçektende 1980-1993 yıllarına ait veriler üzerinde yapılan bir analizde, enflasyondaki artış yıllık ortalama %49.34 ile döviz kurlarındaki %47.88'lik artıştan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır[140].

Enflasyon dönemlerinde nakitlerin gelir getiren ve gerektiğinde kolayca nakde dönüştürülebilen finansal araçlara yatırım yapılarak değerlendirilmesi, nakitlerdeki reel değer

---

[138] Öztin Akgüç,a.g.e, s.217.

[139] Yıldırım B. Ünal, "Nakit Yönetiminin Önemi ve İşleyişi : Türkiye Örneği", **Çukurova Ün. SBE Dergisi,** Cilt 4, Sayı 4, Adana, 1996, s.94-99.

[140] Kudret Gül, "Döviz Kuru Değişimlerinin Turistik Talebe Etkisi", Turizm Ekonomisi Dersi, (Kur Çalışması), **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**, Yzmir, 1994, s.16.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ

kaybının azaltılabilmesi açısından son derece önemlidir. Bu nedenle, işletmelerde nakit gereksiniminin, kullanılabilir nakit miktarının, nakit kaynaklarının ve nakit bulundurma maliyetlerinin bilinmesi nakit yönetimde başarının önemli göstergeleridir[141].

Türkiye'de işletmelerin fazla nakitlerini değerlendirmede kullanabileceği döviz, repo, hazine bonosu, tahvil ve yatırım fonları gibi hızla nakde çevrilebilen finansal araçlar mevcuttur. Son yıllarda sermaye piyasalarında görülen gelişmeler, işletmelerin nakit yönetiminde hangi finansal araçları kullanmasının daha karlı olacağı yönünde alınan kararları daha da önemli hale getirmiştir. Ancak, bu tür kararlar verilirken kullanılacak finansal aracın taşıdığı riskin, getirinin ve vadenin göz önünde tutulmasında yarar vardır.

Konaklama işletmeleri çalışma alanı gereği uluslararası tur operatörleri ve seyahat acentaları ile yoğun bir ticari ilişki içindedirler. Söz konusu ticari ilişkilerde, özellikle oda satışlarını döviz kurlarına bağlı olarak yürütmektedirler. Bu durum, konaklama işletmelerinin döviz kurlarındaki ve faiz oranlarındaki değişmelerden etkilenmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin döviz fazlalıklarını karlı bir şekilde değerlendirebilmeleri için, döviz piyasalarındaki mali risklerden korunmaları gerekir. Konaklama işletmelerinde ise böyle bir korunmanın, etkin bir fon yönetimi ile sağlanabilmesi mümkündür.

Mali risk, fiyat dalgalanmaları karşısında işletmelerin aktif veya pasiflerindeki kalemlerde görülen değer değişmesi ile ilgilidir. Söz konusu fiyat değişmeleri arasında hammadde fiyatları, hisse senedi fiyatları, portföy değerlerindeki değişmeler, döviz kurları ve faiz oranları en temel mali risk unsurlarını içermektedir [142].

Yukarıda değinilen nedenlerle, konaklama işletmelerinde döviz ve faiz risklerini yönetmek ve kontrol etmek oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Döviz işlemleri bulunan işletmeler mali risklerini ya firma içi yöntemlerle ya da firma dışı piyasa araçları ile yönetmektedirler [143]. İşletmelerin döviz işlemleri ile ilgili olası mali risklere karşı korunması hedging (korunma) yöntem ve araçları ile sağlanabilmektedir. Hedging, döviz kuru, faiz oranı ve fiyatlarda gelecekte olabilecek değişmelerden kaynaklanan kayıpların riskini ve karını en az etkileyecek şekilde azaltılmasını sağlayan korunma yöntemleridir [144].

---

[141] Yıldırım B. Önal, **a.g.m.**, s.95.

[142] Niyazi Erdoğan, **Uluslararası İşletmelerde Mali Risk Yönetimi ve Çağdaş Finansman Teknikleri**, Mü-Ka Matbaacılık, İstanbul, 1993, s.76-118.

[143] Niyazi Erdoğan, **a.g.e.**, s.134-136.

[144] Yılmaz Haluk Aytekin, **Bankacılıkta Döviz ve Faiz Yönetimi Teknikleri ve Türkiye Uygulaması**, Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, 1994/2, s.10.

Son yıllarda yaygınlaşmaya başlayan ve fazla nakitlerin değerlendirilerek satışların arttırılabilmesine olanak veren yöntemlerden bir diğeri de talebin finansmanıdır. Konaklama tesislerinde, satılan her odanın toplam maliyetler içindeki sabit maliyet oranını düşürdüğü bilindiğinden, karlı olabilecek her türlü satış fırsatı değerlendirilmek istenir. Bu gerçekler doğrultusunda, her ek satışın riski ve karlılığı dikkate alınarak, konaklama işletmesinin toplam karına katkı sağlayabilecek potansiyel talebin belli koşullarda finansmanına gidilmesi daha uygun olabilir. Müşterilerin alım gücünün desteklenmesine dayanan bu finansman şekli satışların artırılması açısından da oldukça yararlı olabilmektedir[145].

Bir işletmenin gereksinim duyacağı nakit tutarının doğru hesaplanabilmesi için işletme faaliyetlerinin gerektirdiği nakit gereksinimi ile ilgili tahminlerin sağlıklı olarak yapılması gerekir. Bu tür tahminlerde, mizan rakamları, gelecekteki çeşitli alacak ve ödeme vadeleri, muhasebenin geçmişe ait verileri ve ekonomik trendlerle ilgili gelişmeler dikkate alınır [146].

İşletmelerde nakit yönetimi çerçevesinde yürütülmesi gereken faaliyetlerden bir diğeri de nakit denetimidir. Nakit denetimine özel ilgi gösterilmesinin çeşitli nedenleri vardır. Bunlar; nakitlerin kolayca el değiştirilebilir olması, değişim değerinin yüksek olması, diğer varlıklara göre daha yüksek devir hızına sahip olması ve başka varlıklara kolayca dönüştürülebilir olmasıdır.

İşletmelerin satış aşamasından satışların tahsiline kadar geçen süreç içinde ortaya çıkabilecek aksamaları en aza indirmek, bu süreçteki faaliyetlerin düzenli işlemesini temin etmek, bilgi eksikliğinden, hile veya zimmete geçirme gibi olaylara karşı sıkı bir nakit denetimi uygulamaları gerekmektedir. Bu amaçla, tahsilatların en kısa sürede kayıt edilmesi, kayıt ile tahsilat işlevinin birbirinden ayrılması, her para devrinde sorumluluğunda devir edilmesi ve nakitlerin korunması için uygun fiziki ortamın oluşturulması dikkat edilmesi gereken noktalardır[147]. Bu denetimlerin düzenli olarak yürütülmesi, nakit tahsilini güvence altına aldığı gibi ileride gereksinim duyulan her türlü denetimlerinde kolaylıkla yerine getirilebilmesine olanak vermektedir.

Sonuç olarak, işletmelerin bulunduracağı nakit tutarının fazla ya da az olması çeşitli sakıncalar yaratmaktadır. Bu nedenle, işletme faaliyetlerini aksatmadan ve işletmeyi finansal

---

[145] Douglas Foster, **Travel and Tourism Management**, The Macmillan Press Ltd., Hong Kong, 1985, s.292.
[146] Cevat Yücesoy, **Turizm Otel İşletmeleri ve Muhasebesi**, Çağlayan Kitapevi, 1967, s.116.
[147] Kuller Vo Louti, **İdari Muhasebe ve Kontrol: Seçilmiş Bahisler**, Çeviren: Asil Gezen, Karınca Matbaacılık, İzmir, 1966, s.80.

sıkıntıya da düşürmeksizin, karlılığı da arttıracak şekilde bulundurulacak nakit tutarının ayarlanması önemlidir.

1.1.3. Alacakların Tahsili Sorunu

Bir işletmede üretilen mal ve hizmetlerin en elverişli koşullarda ve tamamının satılması en öncelikli hedeflerden biridir. Ancak, bu hedefin gerçekleşmesi, çoğunlukla piyasa koşullarına bağlı olmaktadır.

Günümüzde değişik sektörlerde çalışan işletmelerin büyük bir çoğunluğu, gün geçtikçe daha şiddetli bir rekabet ortamı ile karşı karşıya gelmektedirler. Bu durum, satışlarını artırmayı hedefleyen işletmelerin satış arttırıcı değişik yöntemlere başvurmasına ve müşteriler için alımı çekici kılacak çeşitli kolaylıklar sağlama yoluna gitmelerine neden olmaktadır. Bu önlemlerin en önemlilerinden biride kredili satışlardır.

Kredili satışlar bir çok işletmenin satışlarını artırmak için başvurduğu bir pazarlama aracıdır. Özellikle konaklama işletmelerinde, talebin zamana göre büyük bir dalgalanma göstermesine bağlı olarak satış yapılması zorunluluğu, bu işletmelerin kredili satışlara yönelmelerine neden olmaktadır. Ancak, konaklama işletmelerinde toplam satışlar içinde kredili satışların oranının artması, alacakların tahsilatında bazı sorunların yaşanmasına ve işletmenin likidite dengesinin bozulmasına neden olabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde yapılan kredili satışların tahsilindeki gecikmelerin, işletme için finansman sorunlarına neden olacağı açıktır. Bu nedenle, işletme yönetiminin işletmenin oluşturulacağı kredi standartlarının belirlenmesinde gerekli araştırma ve çalışmaları yönlendirmesi gerekecektir. İşletme faaliyetleriyle ilgili borç-alacak ilişkileri içinde finansal yapıya uygun kredi standartlarının belirlenmesi, kredili satışlardan kaynaklanabilecek olası risklerin en aza indirilmesine olanak sağlamaktadır.

Konaklama işletmelerinde alacakların tahsili kapsamında üzerinde durulması gereken en önemli konular alacak düzeyinin ne olacağının, kredili satış politikalarının ve tahsilat politikalarının belirlenmesidir. Bu nedenle, alacaklarla doğrudan ilintili bu konular üzerinde ayrıntılı olarak durulması gerekmektedir. Bu durum, konaklama işletmelerinde karlılığı arttırmak ve işletme faaliyetlerin aksamadan yürütülebilmesini sağlamak için, satışlardan kaynaklanan alacaklarla ilgili işlemlerin etkinliğini arttırıcı bir yönetim anlayışının oluşturulması gerektiğini ortaya koyar.

Konaklama işletmelerinde alacak tahsili sorununun tesis satışları üzerindeki etkisinin ortaya konulabilmesi için, alacakların dönen varlıklar içindeki payının bilinmesinde yarar vardır. Bu konuda, 14 sayfiye ve 14 şehir oteli olmak üzere toplam 24 otel işletmesinde yapılan bir araştırmanın sonuçları yol gösterici olabilir. Araştırma bulgularına göre nakitlerin, alacakların ve stokların toplam dönen varlıklar içindeki payları aşağıdaki gibidir[148].

Tablo 2. Otel İşletmelerinde Dönen Varlık Unsurlarının Toplam İçindeki Payı

	Sayfiye Otelleri(%)	Şehir Otelleri (%)
Nakitler	30	45
Alacaklar	45	30
Stoklar	25	25

Şüphesiz bu bulgular yaklaşık değerler olup, araştırma kapsamına alınan otel sayısının az olması ve adı geçen otellerdeki verilerin güvenilirliği ile ilgili şüpheler dikkate alındığında, bulguların ülkemiz genelindeki oteller için genellenebilmesi oldukça güçtür. Ancak, yaklaşık değerler vermesi açısından her hangi bir konaklama işletmesi için ışık tutucu olabilir.

Bir işletmede satışların karşılığının hemen tahsil edilememesi durumunda alacaklar söz konusu olmakta ve tahsilatın gecikmesi durumunda hemen tahsilata göre işletmeye bir finansman yükü yaratılmaktadır. Alacaklara bağlı sermayenin fırsat maliyeti olduğundan, alacak hesaplarının işletmenin bir yatırımı olarak değerlendirilmesi gerekir [149].

Konaklama işletmelerinde, üretilen tüm mal ve hizmetler aynı anda satışa sunulmaktadır. Bu durum, gelirlerin, nakit işlemlerinin ve alacakların uygun bir şekilde kayıt ve kontrol edilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, özellikle satışlara ilişkin nakit ve kredili işlemlerle ilgili etkili bir denetim yapılması gerekmektedir. Satış denetiminde etkinliğin sağlanabilmesi için ise peşin ve kredili tüm satışların hemen kaydedilmesi, satış ve tahsil işlemlerinin birbirinden ayrılması, gerekli diğer kayıtların ve belgelerin düzenli olarak tutulması gerekir [150].

Konaklama işletmelerinde kredili satışların artmasıyla birlikte alacak miktarlarının artması, vadelerin uzaması ve gecikmesi işletme sermayesinde arzulanmayan sorunları

---

[148] Kudret Gül, "Otel İşletmelerinde İşletme Sermayesi ve Alacak Yönetimi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**, İzmir, 1996, s.184-186.

[149] **DEU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 7, sayı 1, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1992, s.76.

[150] Salih Saraç, **Konaklama Muhasebesi**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1989, s.20-22.

gündeme getirebilmektedir. Böyle durumlarda, işletme, satışlar yoluyla gelmesi gereken nakit yerine başka kaynaklardan nakit sağlama gereksinimi duyacağından sonuçta finansman sorunlarıyla karşılaşabilmektedir. İşte bu son durum, alacak tahsilinde yaşanan sorunların ileride çok ciddi finansal sorunlara neden olabileceğinin en önemli işaretidir.

Yukarıda belirtilen nedenlerden kaynaklanabilecek finansman sorunlarının işletmeye olan yükünü en aza indirebilmek için, öncelikli olarak alacak miktarlarını etkileyen etmenlerin iyi bilinmesini gerektirmektedir. Bu doğrultuda oluşturulacak kredili satış ve tahsilat politikalarının işletmenin finansman yükünü hafifletebilmesi mümkündür.

Alacak düzeyinin belirlenmesi her işletmenin yapısına, yönetim anlayışına ve finansman gücüne bağlı olarak değişmektedir. Genel olarak, bir işletmede alacak düzeyini belirleyen başlıca etmenler şunlardır [151] :

. Satış hacmi; İşletmenin satış hacmi arttıkça, genellikle alacak düzeyi artar.

. Satışların mevsimlik oluşu; Satışlardaki dalgalanmalara bağlı olarak mevsimlik yoğunlaşmaların olduğu dönemlerde alacak düzeyi artış gösterir.

. İşletmenin kredili satış şartları; Alacak düzeyini belirleyen en önemli etmendir.

. Satılan mal veya hizmetin niteliği; Mal veya hizmetin dayanıklılığı, çabuk bozulabilir olması veya stok edilebilirliği gibi etmenler satış şartlarını etkilediğinden alacak düzeyini de etkilemektedir.

. Alacak tahsilatında etkinlik; Tahsilatlarda etkinliğin sağlanması alacak düzeyini düşürmektedir. Tahsilatlardaki aksamalar alacakların miktarının artmasına neden olduğu gibi sermayenin karlılığı üzerinde de olumsuz etki yapmaktadır.

. İşletmenin büyüklüğü; İşletme büyüklüğü satış ve alacak düzeyleri ile yakından ilişkilidir.

. Kredili satış yapılan müşterilerde aranan özellikler ve kredi limitleri de alacak düzeyinin artmasına ya da azalmasına neden olmaktadır.

. Genel trendlerin müşterilerin borç ödeme gücü ve alışkanlıklarına etkisi; Ekonomik durgunluklar, piyasadaki olumsuzluklar, gelir düzeyinin azalması, politik ve siyasal istikrarsızlıklar işletmeleri olumsuz etkilemektedir. Bu dönemlerde borçların zamanında ödenmemesi ve güvensizliklerin artması, işletmelerin alacak devir hızlarının düşmesine neden olmaktadır.

---

[151] Öztin Akgüç, a.g.e., s.278-274.

Yukarıda sözü edilen etmenler doğrultusunda belirlenen kredili satış politikaları, konaklama işletmelerinde alacak miktarlarının optimum olarak ayarlanabilmesine olanak sağlayabilmektedir. Bu doğrultuda, konaklama işletmelerinde kredili satışlarla ilgili olarak dikkate alınması gereken başlıca noktaların kredi standartları, kredi limitleri ve kredili satışların vadeleri olduğu ileri sürülebilir.

Bir işletmede kredili satış politikalarının belirlenmesinde, özellikle finansman, muhasebe ve pazarlama olmak üzere üç temel işlevin önemi daha da büyüktür.

İşletmenin kredili satışlarının artması, üretim-satış-alacak tahsili sürecine bağlı zaman aralığı içinde daha fazla fon gereksinimi yaratmaktadır. Bu durum, işletmede sermaye maliyetlerini arttırmakta ve ortaya çıkan ek fon gereksiniminin karşılanabilmesi için daha düşük maliyetli fonların bulunması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, görev alanı gereği finansman yöneticisinin, işletmede kredili satış politikalarının belirlenmesinde en üst derecede sorumluluk yüklenmek durumundadır.

Kredili satışların artması, muhasebe denetimleri açısından alacakların izlenmesi, tahsilatın gerçekleştirilmesi, şüpheli alacakların icraya verilmesi gibi çok sayıda sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkabilecek sorunların en aza indirilebilmesi için, kredili satış politikaları belirlenirken muhasebe bölümünün görüşleri ve onayı alınmalıdır. Muhasebe para ile ölçülebilen konuları ve kavramları ele almaktadır. İşletme faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan alacakların oluşması ve alacaklarında parasal değerlerle ifade edilebilen en somut değerler olmasından dolayı, alacak yönetiminde muhasebe işlevinin önemli bir yeri vardır. Bu son durum, alacak yönetiminde başarının önemli ölçüde muhasebe işlevinin etkinliğine bağlı olduğunu işaret etmektedir.

Diğer taraftan, kredili satış politikaları belirlenirken, piyasadaki farklı pazar bölümleri, bu farklı pazar bölümleri için uygulanan satış yöntemleri ve müşteri özellikleri bilinmesi gerekeceğinden pazarlama bölümünün çalışmaları da dikkate alınmalıdır. İşletmenin kredili satış politikalarını belirlenirken bu üç bölümün işbirliği yapması zorunluluğu vardır. Bunların dışında, diğer bölümlerin de görüşünün alınmasının daha yararlı olacağı açıktır.

Konaklama işletmeleri kredili satışlar yoluyla karlılıklarını arttırılabileceği gibi, olumsuz bir durumda, sermaye maliyetlerinin artması ve buna bağlı olarak alacak düzeyinin aşırı yükselmesinden kaynaklanabilecek ek sorunlarla da karşı karşıya gelebilirler. Kredili satışların ortaya çıkardığı en önemli risk, alacakların tahsil edilememesi ve alacakların

tahsilindeki gecikmeden dolayı bir kısım alacakların değersiz hale gelmesidir[152]. Özellikle enflasyonun oldukça yüksek olduğu ülkemizde, TL'na dayalı alacaklarda bu risk daha da artmaktadır. Bu nedenle, bir önlem olarak, kredili satışlardan doğan alacakların ödenme olasılığına göre müşterilerin farklı risk gruplarında toplanması işletme için yararlı olabilir.

Kredili satışlarla ilgili göz önünde bulundurulması gereken temel kriterler ise şöylece özetlenebilir [153] :

. Kredi açmayla ilgili genel kuralların, yetki limitlerinin hazırlanması ve ilgili kişilerin bilgisine sunulması gerekir.

. Hesaplar hakkında yeterli bilgi sağlanmalıdır.

. Kredi dosyalama sistemi olmalıdır. Bu dosyada günlük ödeme kayıtları, müşterinin kimliği ile birlikte olumsuz kriterlerin oranı, her hesabın olası karlılığı ile risk oranın ölçümü ve satılan ürünlerle ilgili stok, alacak, zaman gibi faktörlerin getirdiği maliyetler belirlenmelidir.

. Yavaş ödenen hesaplar için özel koşulların olup olmadığı saptanmalıdır.

. Tahsil işlemlerinden kimin sorumlu olduğu bilinmelidir.

. Alacak hesaplarıyla ilgili raporlar hazırlanmalı ve bunlar düzenli olarak incelenmelidir.

Bu kriterler doğrultusunda işletme hangi limite kadar ve kimlere kredili satış yapabileceğini belirleyebilir. Kredi standartlarının belirlenmesi, kredili satışlardan sorumlu yöneticinin denetim işlevini kolaylaştıracaktır. Ayrıca denetimin uygulanması sürecinde var olan ve olası müşterilerin ödeme güçlerinin değerlendirilmesi, kredi limitini aşan müşterilerin izlenmesi ile ilgili denetim etkinliğini de arttıracağı açıktır.

Konaklama işletmelerinde müşteri grupları, acenta müşterileri, şirketlerin ve diğer kuruluşların müşterileri ve münferit müşteriler olmak üzere üçe ayrılabilir. Konaklama işletmelerinde bu üç müşteri grubuna farklı kredi standartlarının uygulanması oldukça yaygındır. Münferit müşteriler, göreceli olarak otellerde en riskli müşteri grubudur. Bundan dolayı, uygulamada münferit müşterilere açılan kredilerin limitleri düşük tutulduğu gibi belli bir düzeyi aşan hesaplar içinde ödeme yapılması rica edilmektedir. Şirket ve acenta müşterilerine tanınan limitler genelde daha yüksektir. Çünkü, acenta ve şirket müşterilerine yapılan kredili satışların tahsili ve alacakların izlenmesi daha kolay yürütülebilmektedir. Bu müşteri grupları için dikkate alınması gereken en önemli nokta, acenta ve şirketin müşterinin yaptığı harcamaların hangilerini ödemeyi kabul ettiğinin bilinmesidir. Uygulamada, genellikle bu konudaki yükümlülükler daha rezervasyon aşamasında belirlenmektedir. Yaygın olarak

[152] Öztin Akgüç, a.g.e., s.278-274.
[153] DEU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, a.g.e. , s.77.

da, acenta ve şirketler sadece oda ve pansiyon durumuyla ilgili hesapları ödemeyi kabul etmektedirler. Bu nedenle, yapılan anlaşmalar doğrultusunda, müşterilerin extra harcamaları için uygulanacak kriterlerin önceden belirlenmesi yararlı olacaktır.

Konaklama işletmelerinde satışları arttırmanın yollarından bir diğeri de kredi kartı kullanımını yaygınlaştırmaktır. Hesapların ödenmesinde yaygın olarak kullanılan kredi kartları, göreceli olarak daha az risklidir.

İşletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlere olan talebi arttırmada kullanabilecekleri araçlardan bir diğeri de satışlarda vadeyi uzatmaktır. Satış vadelerinin uzatılabilmesi için, vadenin uzatılmasıyla satışlardan sağlanacak ek karın, alacaklara ayrılacak fon maliyetinden yüksek olması gerekmektedir. Çünkü, kredi vadesinin uzatılmasıyla artan alacak yatırımları, işletmenin alternatif yatırım alanlarından yoksun kalmasına neden olmaktadır.

İşletmelerde kredili satış politikaları ile uyumlu tahsilat politikalarının oluşturulması da önemlidir. Bir işletmenin tahsilat politikalarının niteliğini uygulanan tahsilat yöntemleri belirler[154]. Tahsilat yönteminin uygulanmasında ise, katı bir tahsilat politikasının neden olabileceği müşteri kaybı ile tahsil giderleri maliyetinin dikkate alınmasında yarar vardır.

Tahsilat politikalarının belirlenebilmesi için ise her şeyden önce tahsil süreci işleyişinin bilinmesi gerekir. Konaklama işletmeleri açısından bu sürecinin şu şekilde işlediği söylenebilir. İşletme faaliyetleri gereği olarak, kredili satış politikaları doğrultusunda kredili satışlar yapıldığında alacaklar oluşmaktadır. Oluşan alacaklar önce muhasebeleştirilir. Miktarı, ödeme şekli ve vade süresi dikkate alınarak izlemeye alınır. Süresi gelen alacaklar tahsil edilir. Ödemeyi geciktiren müşterilere borcun ödenmesi konusunda hatırlatma veya uyarı yapılır. Uyarıya rağmen ödeme yapmayan müşteriye protesto çekilir ve alacak izlenmeye alınır. Protestoya rağmen alacak tahsil edilemiyorsa, söz konusu alacak şüpheli alacağa dönüştürülür ve icra takibi başlatılır. İcra takibi sonucunda da tahsil edilemeyen alacaklar için şüpheli alacak karşılığı ayrılarak muhasebeleştirilir. Bu süreç içinde işletmenin tahsilat giderlerinin arttığı da bir gerçektir. Bu nedenle, işletmelerin kredili satış yaparken ortaya çıkabilecek tahsilat sorunlarını dikkate almalarında yarar vardır.

İşletmenin yapısına uygun tahsilat politikaları belirlendikten sonra yapılması geren iş, tahsilatların hızlandırılmasına yönelik yaklaşımların belirlenmesidir. İşletmelerde alacak

[154] Öztin Akgüç, a.g.e., s.281.

tahsilatlarının hızlandırılması için kredili satışların, tahsilat denetimlerinin ve alacakların tahsil edilebilirliği gibi tüm çalışmaların bütünleştirilmesi gerekmektedir.

Tahsilatların hızlandırılması büyük ölçüde tahsilat denetimlerinin düzenli yürütülmesine bağlıdır. Tahsilatların düzenli olarak denetlenebilmesi ise, düzenli muhasebe kayıtlarının tutulmasına bağlıdır. Tahsilat denetiminde kullanılan iki araç vardır. Bunlar; (1) Alacakların devir hızı ve alacakların tahsil süresi, (2) Alacakların yaşı çizelgesidir.

Alacakların devir hızı, alacakların tahsil ve dönüşüm hızını gösteren en önemli ölçüdür[155]. İşletmede alacaklarının devir hızının sürekli izlenmesi, yönetime alacaklarla ilgili sağlıklı kararlar alabilmesinde yardımcı olur. Diğer taraftan, işletmede alacakların yaşı çizelgesinin tutulması, alacakların düzeyini denetlemede ve gecikmiş alacakların izlenmesini sağlayan önemli bir analiz aracıdır.

Alacak politikalarında en önemli konulardan biride alacak denetimlerinin sağlanmasıdır. Bu amaçla, işletmede alacakların izlenmesine olanak veren iyi işleyen bir denetleme sisteminin kurulması önemlidir. Böyle bir sistemde, kaynakları farklı alacakların ayrı başlıklarda gösterilmesi doğru olur. Tersi durumda satışlarla alacaklar arasındaki ilişkinin ve alacakların dönüşüm hızının bulunması güçleşir [156].

Diğer taraftan, vadesi bir yıldan fazla alacakların bağlı değerlere eklenmesi uygundur. Çünkü, senetli ve senetsiz alacaklar, şüpheli alacaklar için karşılık ayrılmadan ve alacak senetleri için reeskont işlemi de yapılmadan bilançoda gösterilmesi çeşitli sakıncalar oluşturur. Bu durum, firmanın likidite oranlarının, net işletme sermayesinin, öz varlığın ve dönem karının olduğundan çok daha yüksek hesaplanmasına yol açabilir[157] .

İşletmelerin alacak denetimleriyle ilgili göz önünde bulundurması gereken bir diğer konu da satışların denetimidir. Satış denetiminde etkinliğin sağlanabilmesi, satış sürecindeki her aşamanın birbirinden ayrılmasını, satış aşamalarıyla ilgili sistematik bir kayıt sisteminin oluşturulmasını, peşin satışların sıkı denetimini ve satış indirimlerinin sistematik bir işleme dahil edilmesini gerektirir. Özellikle kredili satışlarda, müşterilerin borçlarını geri ödeme güçlerinin ve işletme alacaklarının zamanında tahsil edilebilmesi olanaklarının değerlendirilmesi son derece önemlidir.

---

[155] Selim Bekçioğlu, Menkul Kıymetler Analizleri ve Türkiye'deki Uygulama, a.g.e., s.178.
[156] Ali S.Yüksel, **Para Bulma ve Kredi İşlevi**, Bozok Matbaası, İstanbul, 1973, s.43.
[157] Öcal Usta, a.g.e., s.56.

Tesis satış nedenleri ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken konulardan bir diğeri de stok yönetimidir. Bu konuda işletmede satış, alacak, stok ve likiditeye ilişkin yürütülen faaliyetlerin bir bütün olarak düşünülmesinde yarar vardır. Böylece, bir bütün olarak bu faaliyetlerin işletme karlılığına olumlu veya olumsuz etkisi ve bu etkinin, tesis satışına neden olup olmadığının ortaya konulabilmesi mümkün olabilecektir.

1.1.4. Stok Yönetiminde Yapılan Hatalar

Konaklama işletmelerinde stok yönetimi, genel olarak yiyecek, içecek ve diğer bazı malzemeleri kapsamaktadır. Konaklama işletmelerinde stok yönetiminin en temel sorunlarından biride, bulundurulması gereken stok kalemleri için optimum sipariş düzeyinin ve üretim miktarına bağlı olarak da optimum stok düzeyinin belirlenmesidir.

Konaklama işletmeleri, göreceli olarak diğer işletmelere göre oldukça düşük düzeyde stoklarla çalışabilmelerine rağmen, yinede, mal ve hizmet üretimini sürekli kılmak ve müşteri isteklerini karşılayabilmek için belirli düzeyde stok bulundurmak durumundadırlar. Özellikle doluluk oranının arttığı dönemlerde, stoklara önemli ölçüde sermaye ayrılması gerekli olabilmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin hem finansal yapılarını güçlendirebilmeleri ve hem de hizmet üretimini kesintisiz yürütebilmeleri için stok yönetimine gereken önemi vermeleri gerekmektedir.

İşletmelerde stokların, fiziksel dağıtım sisteminin bir alt unsuru olması nedeniyle, stoklama işlemleri ele alınırken, bu işlemleri etkileyen diğer fiziksel dağıtım unsurlarının da dikkate alınmasında yarar vardır. Bilindiği gibi fiziksel dağıtım, taşıma, depolama, stoklama ve iletişim unsurlarından oluşmaktadır. Dağıtım maliyetleri de söz konusu bu faaliyetlerin neden olduğu giderlerden oluşmaktadır.

Konaklama işletmelerinde fiziksel dağıtım faaliyetlerin tüm unsurları üretim ve pazarlama işlevleri ile birlikte bir bütün olarak ele alınmasında yarar vardır. Bir konaklama işletmesinde, fiziksel dağıtım faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere kurulacak olan bir fiziksel dağıtım sisteminin amacı; istenilen mal veya hizmeti, istenilen miktarda, istenilen zamanda, istenilen yerde ve en düşük dağıtım maliyeti ile hazır bulundurmak olmalıdır[158].

Dağıtım sisteminin amacı dikkatli bir biçimde incelendiğinde ilk dört maddenin ürün kalitesinin yükseltilmesi ile ilgili olduğu, beşinci maddenin ise, dağıtım maliyetlerinin en aza

---

[158] Tamer Müftüoğlu, "Ürün stoklamasına İlişkin Olarak Doğrusal Programlama ile Bir Optimizasyon Modeli Denemesi", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, XLI, 1-4, 1986, s.515-517.

indirilmesi ile ilgili olduğu görülmektedir. İşletmeler ürün kalitesini arttırabilmek için daha yüksek dağıtım maliyetlerine katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Buna karşın, dağıtım maliyetlerinin azaltılması amacıyla alınan önlemler ise, çoğunlukla ürün kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin ürün kalitesinin arttırılması ile dağıtım maliyetlerinin azaltılması ikilemi arasında optimum bir denge kurmaları gerekmektedir.

Bir işletmede stoklama maliyetini belirleyen etmenler malların stoklama süresi, stok mallarının miktarı ve stok mallarının toplam değeridir[159]. Konaklama işletmelerinde stok maliyetlerinin azaltılabilmesi için her stok kaleminin stoklama süresinin belirlenmesi ve maliyetleri arttırıcı etkisinden dolayı bu süreyi aşan stok malları ile ilgili olarak ek önlemlerin alınması gerekmektedir.

Bir işletmede depolanan mal miktarı, işletmenin üretim ve satışlarına bağlı olarak değişmektedir. Satışlar, daha çok işletmenin kontrolü dışındaki dış çevre koşullarına bağlı olduğundan, bağımsız bir değişken olarak düşünülebilir. Oysa, üretim düzeyi ve miktarı çoğunlukla satışlara bağlı olduğundan bağımlı bir değişkendir. Böylece, satışlardaki belirsizliğin üretimi, üretimdeki belirsizliğin de stok yönetimini etkilediği ileri sürülebilir.

İşletmelerde üretime ilişkin alınan kararlar, işletmenin sahip olduğu bina, tesis ve donatım gibi duran varlıkların neden olabileceği atıl kapasite maliyeti ile üretim için fazla stok bulundurmanın neden olabileceği stok maliyetinin kıyaslanmasına dayandığı söylenebilir. Konaklama işletmelerinde üretimin, satışlara göre ayarlanabilmesi göreceli olarak daha kolaydır. Yinede, talebin haftalık, günlük ve hatta günün değişik zamanlarında değişmesinden dolayı eşzamanlı bir ayarlamanın söz konusu olabilmesi mümkün değildir. Bu nedenle, her konaklama işletmesinin kendi bünyesine uygun olarak, stok maliyeti ile atıl kapasite maliyetini dikkate alan bir üretim düzeyi belirlemesi uygun olacaktır.

Stok maliyetini arttıran bir diğer etmen de, stok malların birim değerleridir. Bir malın birim değeri arttıkça, o malın depolanması için gereksinim duyulan işletme sermayesi miktarı da artmaktadır. Bu durum da sermaye maliyetini artırmaktadır.

Stok maliyetlerini oluşturan unsurlar ise dörde ayrılabilir. Bunlar [160];

. Satın alma veya stok kalemlerinin maliyeti,

---

[159] Tamer Müftüğlu, a.g.m., 519-521.
[160] Muammer Doğan, a.g.e, s.322.

. Sipariş veya üretime hazırlık maliyeti,
. Stok bulundurma maliyeti,
. Stok bulundurmama maliyetidir.

Satın alma, bir işletmenin üretim maliyetlerini etkileyen en önemli maliyet unsurlarından biridir. Diğer işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de satın alma surecinde yapılan hatalar, işletmede arzulanmayan kar/maliyet oranının ortaya çıkmasına ve müşterilerin tatmin edilememesi ile sonuçlanan ciddi soruniara neden olur. Bu nedenle, işletmelerin satın alımlarda fiyat, kalite ve teslimat uygunluğu kriterlerini sürekli göz önünde bulundurmaları yararlarına olacaktır. Burada, fiyat uygunluğu maliyetlerin düşürülmesine yönelik iken, kalite ve teslimat uygunluğu daha çok müşteri tatmini içindir.

Konaklama işletmelerinde malzemelerin olması gereken en az ve en fazla stok düzeyleri, tesisin doluluk oranı, malzemelerin stok devir hızı, tedarik olanakları, dayanıklılığı, depoların durumu ve malzemelerin saklanabilirliği, stoklara bağlanacak işletme sermayesi düzeyini etkileyen etmenlerdir. Stoklara yapılan yatırımlarda, maliyetlerin en aza indirilmesi ve fiyat dalgalanmalarının olumsuz etkilerinden korunma oldukça önemlidir.

Stok maliyetleriyle ilgili diğer önemli bir konuda, işletmede stok bulundurma maliyetleridir. Stok bulundurma maliyetleri, belirli bir dönemdeki ortalama stok miktarları üzerinden belirlenir. Bir işletmede stok bulundurma maliyetleri [161] ;

. Stoklara bağlanan işletme sermayesinin maliyeti,
. Stok seviyelerine bağlı depolama maliyetleri,
. Stoklardaki malların bozulmasıyla ortaya çıkan değer kaybının maliyeti, ve
. Diğer maliyetlerden oluşur.

İşletmeler birim stok maliyetlerinden hareket ederek, her stok kaleminin maliyetini ve böylece, toplam stok bulundurma maliyetini hesaplayabilmektedirler. Bu maliyetlerin hesaplanmasında cari faiz oranları, stoklara bağlanan fonların maliyeti, bu fonların alternatif kullanım olanakları, stokların nakde çevrilme süresi, stokların taşıdığı risk ve karlılık etmenlerinin dikkate alınması yerinde bir yaklaşım olacaktır.

İşletmelerde stok bulundurmanın belli bir maliyeti olduğu gibi, stok bulundurmamanın da belli bir maliyeti olmaktadır. Stok bulundurmama maliyeti şu unsurlardan oluşmaktadır;

---

[161] Tamer Müftüoğlu, a.g.m., s.522-523.

. İşletmenin müşteri siparişlerini karşılayamamasından kaynaklanan satış geliri kaybı,
. Müşterilerin rakip işletmelere kaymasından kaynaklanan kayıp,
. İşletmenin uğradığı prestij kaybı,
. İşletmenin acil talepleri karşılamak için aldığı önlemlerden kaynaklanan ek maliyetler.

Bu maliyetlerden ilk üçü, alternatif maliyet niteliğindedir. Bunlar karşılanamayan talep miktarına, stok tükenmesinin sıklığına bağlı olarak ortaya çıkan stok bitim süresinin uzunluğuna ve stok malının birim değerine bağlı olarak değişebilmektedir. Dördüncü maliyet ise, doğrudan fiili bir maliyettir ve parasal olarak ifade edilebilmektedir.

Bir işletmede stok yönetiminin etkinliği, o işletmenin yapısına uygun stok politikalarının oluşturulmasına bağlıdır. Stok politikasına ilişkin önemli kararlardan ilki, en uygun ya da optimum stok miktarının saptanmasıdır. İkincisi de, en uygun sipariş verme sıklığının ya da sipariş verme zamanının belirlenmesidir[162].

Bir işletmedeki stoklar, işletmenin gelecekte kullanmak ya da satmak üzere elde bulundurduğu hammadde, yarı veya tam işlenmiş mallardan oluşur. İşletmelerde stoklara ilişkin faaliyetlerin yürütülmesi ise stok yönetimi kapsamında ele alınır. Stok yönetimi, bir üretim süreci için gerekli hammaddelerin, yarı işlenmiş malların veya üretim için gerekli diğer malzemelerin tedarik kaynaklarının saptanması, satın alınması, taşınması, depolanması, ve korunmasına ilişkin faaliyetlerin planlaması, örgütlenmesi ve kontrol edilmesidir [163].

Stok yönetiminde en önemli sorun, bir taraftan talebi karşılayacak düzeyde yeterli miktarda stok bulundurma, öte yandan da, bu stoklar için en düşük harcama yapma gibi bir ikilemle karşılaşılmasıdır. Bu ikilem içerisinde işletmelerin içinde bulunduğu koşullara uygun en gerçekçi stok değerleme yöntemlerini kullanmaları önemlidir.

Muhasebe açısından stoklar, genellikle üretim maliyetleriyle değerlendirilirler. Stokların bozulması, hasar görmesi veya demode olması durumunda, hurda değeri düşülerek satış fiyatından yeniden değerlendirilirler [164].

Stok maliyetlerinin gerçekçi olarak belirlenmesi, uygulanan stok değerleme yöntemlerinin işletmenin içinde bulunduğu ortamsal koşullarla tutarlı olabilmesine bağlıdır.

---

[162] Muammer Doğan, **a.g.e.**, s.322.
[163] Muammer Doğan, **a.g.e.**, s.318-320.
[164] David Asch, G.Roland Kaye, **Financial Planning**, Kogan Page, 1992, s.26.

Konaklama işletmelerinde fifo, lifo, ortalama maliyet, standart maliyet ve belirli partiler yöntemi gibi herhangi bir stok değerleme yöntemi kullanılabilir [165].

Enflasyonist dönemlerde fifo (ilk giren ilk çıkar) yöntemiyle stokların değerlendirilmesi bazı sakıncalar doğurur. Fiyatların arttığı dönemlerde fifo yönteminin kullanılması, satılan malların maliyetinin olduğundan daha düşük gösterilmesine neden olmaktadır. Yöntem bu özelliği ile hesap dönemi sonunda var olan malların değerinin daha yüksek gösterilmesine ve dolayısıyla dönem karının düşük çıkmasına yol açmaktadır[166].

Lifo (son giren ilk çıkar) yönteminde çıkışlar, en son satın alınan veya imal edilen mal maliyetine göre değerlendirilir. Bu yöntem fiyatların devamlı yükseldiği enflasyon dönemlerinde satılan malların maliyetini, en son alınan veya üretim maliyetleri ile değerleyerek satış karının daha gerçekçi bir şekilde hesaplanabilmesine olanak vermektedir.

Ortalama maliyet yönteminde, depoya değişik fiyatlarla giren malzemelerin çıkışı değişik fiyatların ortalaması alınarak yapılmaktadır. Bu özelliğiyle, fifo ile lifo arasında orta bir yol olarak kabul edilebilir. Standart maliyet yönteminde ise, değişik fiyatlarla depoya giren malzemelerin çıkışı, standart fiyatlarla yapılmaktadır. Belirli partiler yönteminde de, depodan çıkışı yapılacak malzeme hangi partiye dahil ise o partinin maliyeti ile çıkışı yapılır [167].

Genel bir değerlendirme ile bir işletmede stok yönetiminde başarının, o işletmede müşteri tatminini de sağlayarak stok maliyetlerinin en aza indirilmesi, stok politikalarında etkinliğin sağlanması ve stokların en uygun yöntemlerle değerlendirilmesi ile sağlanabileceğini ileri sürmek mümkündür. Stok yönetiminde hataların en aza indirilmesi, stoklara daha az sermayenin bağlanmasına neden olacağından, işletmenin karlılığının artmasında da ek bir katkı sağlanmış olacaktır. Bir işletme bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işletmede yürütülen her faaliyetten sağlanacak ek katkı, işletme karlılığı açısından son derece büyük bir önem taşımaktadır.

Buraya kadar ele alınan satış, nakit, alacak ve stok kavramları ile ilgili diğer önemli bir kavramda kuşkusuz likidite kavramıdır. Bu kavramlar arasındaki ilişkinin bir bütün olarak ele alınması, işletme başarısızlığından kaynaklanabilen tesis satışlarının daha iyi anlaşılabilmesine olanak verebilecektir. Böylece, tesis alım kararlarında ve işletme değerlemede hangi noktalara odaklanılması gerektiğine de ışık tutulmuş olacaktır.

---

[165] Yaşar Yılmaz, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Balıkesir, 1998, s.90.
[166] Selim Bekçioğlu, a.g.e., s.170-171.
[167] Salih Saraç, a.g.e., s.82.

1.1.5. Likidite Yönetiminde Başarısızlık

Bir işletmenin likidite durumunun anlaşılabilmesi için dönen varlık yapısının çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Böylece, işletmenin likidite durumunun duran varlıkların iş yapma gücünü nasıl etkilediğini ortaya koyabilmek mümkün olabilmektedir. İşletmelerde bu tür değerlendirmelerin yapılması, likidite yönetiminde yapılan hataların tesis satışları üzerindeki etkisinin de ortaya konabilmesi açısından önemli olmaktadır.

İşletmelerde duran varlıkların etkin kullanımı, işletmenin üretim ve satış faaliyetlerini aksatmayacak şekilde, öncelikli olarak nakit değerler başta olmak üzere, diğer likit değerlerin hazır bulundurulmasına bağlıdır. Bu nedenle, finansal yöneticinin, hem aktif değerlerin bütününü hem de likiditeyi karlılığı sağlayacak şekilde düşünmesinde yarar vardır[168].

Likidite kavramı genel olarak bir işletmenin ödemeye hazır oluşunu, diğer bir deyişle, borçlarını her zaman vadelerinde yerine getirebilme yeteneğine sahip olmasını ifade eder . Her işletme, üretim için gerekli girdilerin sağlanması sürecinden, üretim, satış ve satış sonrası verilen hizmetlere kadar ki süreç içinde yürütülen tüm faaliyetler için gerekli harcamaları karşılamak üzere belli bir sermaye bağlamak durumundadır. Çeşitli nedenlerle bu süreçte görülen zaman kayıpları bu amaçla ayrılan sermayenin bir kısmını açığa çıkarmaktadır. Bu sonuç, önceleri işletme likiditesinin düzelmesi şeklinde olumlu etki gösterirse de, sermayenin daha fazla miktarda serbest kalışı, zamanla işletme karlılığın azalması sonucunu doğurmaktadır. Bir işletmede karlılığın artırılabilmesi için ise, serbest kalan sermayenin başka alanlarda başarılı bir şekilde değerlendirilebilmesi önemli bir finansman sorunudur.

İşletmelerde sermayenin varlıklara bağlı kaldığı süre ile kullanılan sermayenin geri gelme süresi farklı olduğundan, üretim faaliyetlerinin aksamadan yürütebilmesi için, satış tahsilatları ile borç ödemeleri arasında zaman yönünden bir denkliğin sağlanmasını gerekir. Bu nedenle, eldeki nakit veya belli tarihte paraya çevrilebilecek değerlerle borç süreleri denkliğinin devamlı olarak denetlenmesi gerekir. Ayrıca, likit durumu etkileyebilecek pazar güçlükleri, fiyat yükselmeleri ve bazı alacakların değerlerini kaybetmeleri gibi riskler de göz önünde tutulmalıdır.

---

[168] Öcal Usta, a.g.e., s.65.

İşletmecilikte likidite fazlalığı, sermayenin karlı bir şekilde değerlendirilemediği şeklinde düşünülür. Gerçektende, son yıllarda sermaye piyasalarında görülen hızlı gelişmeler, bu yargıyı güçlü bir şekilde doğrulamaktadır. Günümüzde sermaye piyasası işlemlerini yakından izleyen bir işletme yöneticisinin, işletmede atıl tutulan likit değerleri günlük işlemlerde kullanarak, sermayenin karlılığını arttırabilmesi mümkün olabilmektedir.

İşletme varlıkları paraya çevrilebilme hızlarına göre, likidite derecesi yönünden sınıflandırılırlar [169]:

Birinci derere likit araçlar: Aktifte; kasa, vadesiz mevduat ve iskonto edilebilecek ticari senetlerle, pasifte; mal borçları, sosyal sigorta, vergi ve menkul kıymet borçlarıdır.

İkinci derece likit araçlar: Aktifte; paraya çevrilmesi zaman alan (30 güne kadar) alacaklar, mamul ya da yarı mamulden satışı kolay olanlar, borsa değeri olan menkul kıymetlerle, pasifte; vadeli mevduat ve 90 güne kadar süreli borçlardır.

Üçüncü derece likit araçlar: Aktifte; paraya çevrilmesi güç ham, mamul ve yarı mamul mallar, ipotek alacakları, pasifte; orta ve uzun vadeli kredilerdir.

Dördüncü derece likit araçlar: Ancak, işletmenin kısmen devri veya tamamen tasfiyesi söz konusu olduğunda satışı düşünülebilen, likiditesi olmayan bina, makine vb. mallardır.

Kasa mevcutları en likit varlık olmasına rağmen yapılacak harcamalar ve ödemeler için fazla nakit bulundurmak sermayenin etkinliğini azaltır. Alacaklar, likiditesi yüksek, hızla paraya çevrilebilen değerler oldukları için firmanın kısa vadeli borçlarının ödenmesinde en önemli kaynağı oluşturur [170]. Üçüncü derece likit değer olan stoklar ise, paraya çevrilebilmesi belli bir süre gerektiğinden, bazı durumlarda yapılması geren ödemelerde sıkıntı çekilmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin günlük faaliyetlerini yürütürken acil nakit gereksinimlerinin karşılanmasını sağlayan en likit dönen varlık kalemi nakit mevcutlarıdır.

Bir işletmenin likidite durumu hakkında kesin yargıya varabilmek için likidite ile ilgili verilerin stok ve alacakların dönüşüm hızıyla desteklenmesi gerekir. Bundan başka likidite analizlerinde, her bir dönen varlık kaleminin oluşum şekli de önem taşımaktadır [171]. Daha

---

[169] Ali S. Yüksel, a.g.e., s.75-76.
[170] Öcal Usta, a.g.e., s.56.
[171] Ali S. Yüksel, a..e., s.79.

öncede değinildiği gibi, likidite eksikliği işletme faaliyetlerinin aksamasına ve bu durum da, bina, tesis ve donatım gibi duran varlıkların iş yapma gücünün azalmasına neden olmaktadır. Bu döngüden kurtulamayan bir işletmenin zamanla çeşitli yükümlülüklerini yerine getiremez hale gelmesi kaçınılmazdır. Bu durumda, işletme varlıkların bir kısmını veya tamamını elden çıkarmak zorunda kalabilmektedir. Diğer taraftan, işletmenin gereğinden fazla likit değerler tutmasının, diğer bir deyişle aşırı likiditenin de karlılığı azalttığı ayrı bir gerçektir. Bu nedenle, işletmede optimum likidite dengesinin sağlanması oldukça önemlidir.

1.1.6. Aşırı Borçlanma

İşletme politikalarında karı arttırmak uğruna ne kadar risk yüklenileceği ve emniyetin sağlanması için ne ölçüde kardan fedakarlıkta bulunulacağının belirlenmesi en önemli finansal kararlardan biridir. Bu nedenle, bir işletmede dönen ve duran varlıklara dengeli bir yatırım yapılması son derece önemlidir. Bu doğrultuda, finansmanın temel ilkeleri gereği dönen varlıkların kısa vadeli, buna karşın duran varlıkların uzun vadeli kaynaklarla finanse edilmesine dayanan optimum bir borçlanma politikasının izlemesi doğru olacaktır. Diğer bir deyişle, bir işletmede optimum borç/öz sermaye oranının saptanmasının yanında, finansman kaynaklarının vade dağılımında da optimum bir bileşimin sağlanması son derece önemlidir.

Bir konaklama işletmesinde yapılacak bir yatırım borçlanma ile finanse edilmesi söz konusu ise, o yatırımın gelecekte sağlayacağı kar oranı borçlanmadaki faiz oranından büyük ise o yatırımın gerçekleştirilmesi akılcı bir yaklaşımdır. Ancak, konaklama sektörünün ulusal ve uluslararası ekonomik, sosyo-kültürel ve politik değişmelerden çok çabuk etkilenmesi, yatırımlarda geleceğe yönelik belirsizlik ve risk oranını arttırmaktadır. Konaklama işletmelerinde bu risklerin iyi hesaplanamaması tesis satışlarının en önemli nedenlerinden birini oluşturmaktadır.

İşletmenin bir faaliyet dönemi içerisinde geri ödemekle yükümlü olduğu borçları kısa süreli borçlarını oluşturur. Bu tür borçlanmalar, genellikle işletme sermayesinin, özellikle de alacak ve stokların finansmanı için yapılmaktadır.

Uzun süreli kredi sözleşmeleri daha bağlayıcı olup, işletmeyi daha fazla yükümlülük altına sokmaktadır. Ayrıca, uzun süreli kredilerle sağlanan fon fazlalığının değerlendirilememesi, mevsimsel ve konjonktürel nedenlerle işletmenin kredi gereksiniminde görülen dalgalanmalardan dolayı kısa süreli kredilerin kullanılması işletmeye daha fazla esneklik sağlamaktadır. Genellikle, işletmeler kısa süreli kredileri daha az kısa zamanda ve daha kolay elde edilebilmektedir. Özellikle ülkemizde, kredi kuruluşlarının sermaye

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

piyasalarındaki istikrarsızlığa bağlı olarak uzun süreli kredilerde isteksiz davranmaları ve koşulları ağırlaştırmalarından dolayı, küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun kısa süreli kredi kullanma yoluna gittikleri gözlenmektedir.

Bazı işletmeler sermaye politikaları gereği veya devam eden uzun süreli yatırımların aksamaması için geçici olarak da olsa kısa süreli kaynaklara başvurma yoluna gidebilmektedir. Ancak, kısa süreli kaynakların duran varlıkların finansmanında kullanılması, işletme için çok riskli olup, işletme likiditesinin bozulmasına ve işletmenin vadesi gelen borçları ödemede sıkıntı çekmesine neden olabilmektedir. Özellikle piyasada durgunluğun yaşandığı, faizlerin yükseldiği ve sermaye piyasalarında istikrarsızlığın arttığı dönemlerde, işletmenin mali durumunun da finans kuruluşlarınca yeterli görülmemesi durumunda süresi gelen kredilerin yenilenmemesi işletmeyi çok güç durumda bırakabilmektedir[172].

Kredilerin geri ödeneceği dönemlerde talepteki durgunluk veya değişik nedenlerle işletme satışlarının ve karlılığının azalması sonucu, vadesi gelen kredilerin geri ödenebilmesi güçleşebilmektedir. Bu tür durumlarda, kredi kuruluşları ya açacağı yeni krediler için ek güvencelerle birlikte kredi maliyetini yükseltmekte ya da kredinin geri ödenmesini talep etmektedirler. Böyle bir durum, işletmeleri, vadesi gelen geri ödemeleri yapabilmeleri için aktiflerin bir kısmını veya tamamını kısa sürede paraya çevirmek zorunda bırakmaktadır. Bu zorunluluk da, işletmede duran varlıkların çoğunlukla gerçek değerinden daha düşük fiyatla satılmasına neden olabilmektedir.

Finansal analiz ve finansal planlama çalışmaları, bir işletmede borçlanmanın neden olabileceği risk ve karlılık arasında optimum bir dengenin sağlanabilmesinde yol gösterici niteliktedir. Bunun için, öncelikli olarak nakit bütçelerinin hazırlanması ve bu doğrultuda, işletmenin kısa vadeli finansman gereksiniminin tahmin edilmesi gerekecektir. Şüphesiz, bu tahminlerin doğruluğu büyük oranda üretim, tedarik, stok, işçilik, genel giderler, satış giderleri ve satış bütçesi verilerinin tutarlılığına bağlı olmaktadır. İkici olarak, proforma bilanço, proforma fon akım tablosu ve sermaye bütçeleri ile de işletmenin orta ve uzun vadeli finansman gereksinimi belirlenebilmektedir. Böylece sıra, finansman gereksiniminin hangi kaynaklardan sağlanmasının daha yararlı olacağının belirlenmesine gelecektir. Bu amaçla, başta yabancı kaynak kullanımının finansal kaldıraç etkisi olmak üzere elde edilebilir tüm finans kaynaklarının maliyeti ile yararının kıyaslanması gerekmektedir. Finansman gereksiniminin yabancı kaynaklarla karşılanması durumunda ise, bunun işletme karlılığına etkisi ile taşıdığı risk arasında tutarlı bir dengenin kurulabilmesi son derece önemlidir.

---

[172] Öztin Akgüç, a.g.e., s.221.

Konaklama işletmelerinde satışların ekonomik, politik ve sosyo-kültürel koşullardaki değişmelerden büyük oranda etkilendiği bilinen bir durumdur. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde finansman gereksiniminin borçla karşılanması seçeneği tercih edildiğinde bazı oranların kullanılmasıyla güvenliğin sağlanabilmesi mümkündür. Böylesi bir güvenlik için, konaklama işletmelerinde cari oranın 1.5 ile 1 arasında, asit test oranının stoklar ve alacaklar diğer işletmelere göre daha kısa sürede nakde çevrilebildiği için 1/1 veya biraz altında, borç/toplam aktif oranı 2 ile 1 arasında, borç/öz sermaye oranın 2 veya biraz üzerinde olması gerektiği ileri sürülmektedir[173]. Bununla birlikte, konaklama sektöründeki gelişmelerin, rekabetin, müşteri eğilimlerinin, ekonomik koşulların, politik ve sosyo-kültürel ortamın bir işletmenin borçlanmadaki riskini etkileyeceği unutulmamalıdır. Ayrıca, bu analizlerin karlılık oranları ile de desteklenmesinde büyük yarar vardır.

Konaklama işletmelerinde tesis satışlarının en önemli nedenlerden biride işletmelerin orta ve uzun vadeli aşırı borçlanmalardır.

Bir işletmede duran varlıklara yapılan yatırımlarının üretken hale dönüştürülmesi uzun bir zaman dilimi gerektirir. Oysa, geleceğin belirsizliklerle dolu olmasından dolayı, dönen varlık yatırımlarının uzun vadeli yabancı kaynaklarla finanse edilmesi durumunda, işletmenin önceden öngörülemeyen çok sayıda tehlikelerle karşı karşıya gelebilmesi mümkün olabilmektedir. Bu durumda riski arttırmaktadır.

Bir işletmenin orta ve uzun süreli borçlanması aşağıdaki sakıncaları ortaya çıkarabilmektedir[174]:

. Borçla finansman, faiz yükü getirdiğinden, işletmenin gelecekteki satışlarında ve karlarında görülen dalgalanmalar ciddi risklere neden olabilir. Böyle bir durumda, borçların zamanında ödenememesi, işletmenin küçülmesine ya da yok olmasına neden olabilir.

. Borçla finansman, finansal kaldıraç etkisiyle işletmenin karlılığını olumlu etkilese de her zaman bir risk nedenidir. Bu nedenle, borçların zamanında ödenmesini sağlayacak önlemlerin alınması büyük önem taşır.

. Uzun vadeli borçlanma, yapılan tahmin ve planlara rağmen koşulların değişmesinden dolayı risk taşır. Koşulların değişmesi işletme aleyhine olabileceği gibi, lehte de olabilmektedir.

---

[173] Michael Coltman, Ağırlama İşletmelerinde Finansal Yönetim, a.g.e., s.17-30.
[174] Öztin Akgüç, a.g.e., s.640.

. Uzun vadeli borçlanmalarda finans kurumları, daha bağlayıcı ve işletmenin hareket serbestisini sınırlayan hükümler koymaktadırlar. Böyle bir durumda, öz sermaye ile finansmana kıyasla işletmeyi daha fazla baskı altına almaktadır.

. Uzun vadeli borçlanmada finansman kurumları, işletmede öz sermaye/borç oranının belli bir limitin altına düşmesine olumlu karşılamazlar. Böyle bir durumda, finans kurumları faiz oranlarını arttırdığından borçlanmanın işletmeye olan maliyeti artmaktadır. İşte bu son yargı, işletmede uzun vadeli borçlanmanın optimum bir düzeyi olduğunu da işaret etmektedir.

Yukarıda da değinildiği gibi uzun vadeli borçlanmada yapılan hatalar işletme için çok ciddi risklere neden olmaktadır. Bu nedenle, işletmelerde uzun vadeli borçlanmalarda bazı noktaların dikkate alınmasında yarar vardır. Bunlar[175]:

. İşletmenin gelecekteki satışlarının ve karlarının istikrarlı olacağı veya gelecekte yüksek karlar elde edileceği tahmin ediliyorsa,

. İşletmenin üreteceği mal ve hizmet fiyatlarında, gelecekte reel olarak iyileşmeler bekleniyorsa (girdi fiyatlarındaki düşmeler de benzer etki yapacaktır),

. Öz sermaye/borç oranı yüksek ve yeni borçlanmalar finansman maliyetini ve riskini büyük ölçüde artırmayacaksa,

. Borçlanma yerine sermaye artırımına gidilmesi durumunda, sermaye artırımının işletme sahiplerinin işletmedeki kontrolünü veya yönetimini olumsuz etkileme olasılığı var ise, borçlanma yoluna gidilmesi daha elverişli olabilir.

Bir işletmenin finansman gereksiniminin hangi oranda borçla karşılanmasının uygun olacağı belirlendikten sonra, üzerinde durulması gereken en önemli noktalardan biri de borç sermayesinin maliyetini mümkün olduğunca düşürmeye olanak verecek en uygun kaynakların seçilmesidir. Bu konuda, işletme yönetiminin kredi kuruluşları üzerinde bıraktığı izlenim oldukça önemlidir.

Yeterli bir kar marjı sağlayabilen, ticari ve yatırım bankaları ile iyi ilişkiler içinde bulunan ve gereksinim duyulduğunda kolaylıkla fon sağlayabilen işletmelerin iyi yönetildiği söylenebilir[176]. Çünkü, kar marjları yüksek olan işletmeler fon sağlayabilme konusunda daha iyi durumdadırlar. Diğer taraftan, bir işletmenin ticari ilişkiler içinde olduğu diğer işletmelerle olan ilişkilerindeki başarısı ve işletmenin kamuoyunda bıraktığı izlenim, o işletmenin finansal faaliyetlerinin başarısı açısından da son derece önemlidir.

---

[175] Öztin Akgüç, a.g.e., s.641.
[176] Selim Bekçioğlu, a.g.e, s.208.

Kredi kuruluşları açısından bir firmanın taşınmaz mal varlıkları kadar o firmanın iyi bir üne ve prestije sahip olması da önem taşır. Böyle bir firma sadece büyüme aşamasında değil, parasal ve ekonomik dar boğazlarla karşılaştığında da, kendisini destekleyen ve kredi musluklarını kolaylıkla açabilen çok sayıdaki kredi kuruluşu bulabilir. Şüphesiz, böyle bir destek firmanın finansal kuruluşlarla daha önceden kurduğu olumlu ilişkiler ile de ilgilidir [177].

Aşırı borçlanmanın ortaya çıkardığı en önemli sorunlardan biride işletmenin finansal riskini artırmasıdır. Bir işletme açısından finansal risk sermaye karlılığını arttırabileceği gibi finansal başarısızlığa da neden olabilmektedir. Finansal açıdan bir işletmenin başarısızlığa uğraması ise, o işletmenin geçici nedenlerle cari yükümlülüklerini karşılayamamasından iflas etmesine kadar uzanan çok sayıdaki durumları içeren bir yargıyı ifade etmektedir.

Banka ve diğer finans kuruluşları işletmelere verecekleri kredilerin geri ödenebilirliliğini ve riskini öne çıkardıklarından, riskli yatırımlara ve işletmelere kredi açmak istemezler. Bu nedenle, kredi veren için borçlu hakkında bilgi, verdiği güven ve borçlu-alacaklı ilişkisi önemli rol oynar. Kredi kuruluşların bu yaklaşımları aşırı borçlanan işletmelerin dikkate alması gereken en önemli noktalardan biridir. Çünkü, bu yaklaşımlar finansal riski artan işletmelerin zor duruma düştüğünde piyasadan kredi bulma olanağının güçlüğüne işaret eder. Diğer taraftan, finans piyasaları ile istikrarın bozulduğu dönemlerde ekonomide uygulanan belli politikalar veya belli varlıkların gerçek değerlerini esas alarak değil, ortalama düşünce ve söylentilere göre hareket eder. Bu durum, ekonomide bir kararsızlık ve söylenti ortamı yaratarak dengelerin hızla değişmesine neden olur. Böylece, piyasa dengeleri reel değişkenlere göre değil kendi kendini besleyen krizler tarafından belirlenmeye başlar[178]. Bu durum aşırı borçlanan işletmelerin riskini daha da artırır. Daha da önemlisi, borçlarını ödemek için tesis satışına yönelen işletmeler böyle dönemlerde tesislerini en düşük değerden elden çıkarmak zorunda kalmaktadırlar.

Bir işletme için aşırı borçlanmanın taşıdığı riskler, borçlanmanın sınırı ve borçlanmada dikkat edilmesi gereken noktalar vurgulandıktan sonra, işletmenin rekabet gücünü azaltan ve tesis satışlarının bir diğer nedeni olabilen işletme giderlerinin yüksek olması konusunun ele alınmasında yarar vardır.

---

[177] Zeyyat Sabuncuoğlu, İşletmelerde Halkla İlişkiler, **a.g.e.,** s.90.

[178] Mustafa Özer, **Finansal Krizler, Piyasa Başarısızlıkları ve İstikrar Politikaları**, Anadolu Ün. Basımevi, Eskişehir, 1999, s. 145-147.

1.1.7. Maliyetlerin Yüksek Olması

Faaliyet dışı gelirler dikkate alınmaksızın, bir işletmenin toplam karının, işletmenin toplam satış gelirleri ile toplam maliyetleri arasındaki farktan oluştuğu bilinen bir durumdur. Bu nedenle, bir işletmenin piyasada rekabet üstünlüğü sağlamasının yollarından biride girdi-üretim süreci-çıktı döngüsü içinde en az girdi kullanımı ile en fazla çıktıyı temin edebilmesine bağlı olmaktadır.

İktisat bilimindeki tam rekabet piyasası teorisine göre, çok sayıda alıcı ve satıcının olduğu, ürünlerde homojenliğin oluştuğu, piyasaya giriş ve çıkışların serbest olduğu, açıklık ve rasyonellik özelliklerinin geçerliği olduğu bir piyasada herhangi bir firmanın ürettiği mal ve hizmetin piyasa fiyatını etkileyebilmesi mümkün değildir. Diğer bir deyişle, piyasadaki fiyatlar firmalar için veri fiyat olup, karını artırmayı amaçlayan bir firmanın bu amacına ulaşabilmesi ancak maliyetlerini düşürebilmesi ile mümkündür. Her ne kadar gerçek hayatta olduğu gibi konaklama sektöründe de bu koşullar tam olarak geçerli değilse de, maliyetlerini rakiplerine göre daha aşağı çekebilen işletmelerin rekabet güçlerini arttırdıkları bir gerçektir.

Tablo 3: % 80 Doluluk Oranı Varsayımına Göre 295 Otel İşletmesindeki Gider Kalemleri ve Bu Gider Kalemlerinin Toplam Giderler İçindeki Payı

Gider Yerleri	Giderin Toplam Giderlerdeki %'si
Yiyecek maddeleri alımı	21.2
İçecek alımı	4.3
Faiz, kira ve finansal yükümlülükler	13.5
Amortisman	14.25
Bakım-onarım	6.25
Yönetim ve reklam	2.25
Su, gaz, elektrik ve ısıtma	4
Çamaşır	5
Ücretler	13
Sosyal yükümlülükler	6.25
Çalışanlara sağlanan diğer haklar	3.75
Sabit vergiler	1.25
Değişen vergiler ve kar	5
TOPLAM	100

Kaynak: Hasan Olalı, Meral Korzay, **a.g.e.**, s.136.

Bir konaklama işletmesinde maliyetlerin denetim altına alınabilmesi için her şeyden önce işletmenin maliyet yapısının bilinmesi gerekir. Bu amaçla, dünya genelinde 70 ülkede faaliyet gösteren 295 otel işletmesine yönelik olarak yapılan bir araştırmada elde edilen otellerdeki toplam giderlerin gider yerlerine göre dağılımı ile ilgili bulgular kullanılabilir.

Yukarıdaki tablodan da görülebileceği gibi, bir konaklama işletmesinde en önemli üç gider alanı işçilik, yiyecek-içecek hammadde alımı ile faiz, vergi, kira ve amortismanlardır. Bu nedenle, bir konaklama işletmesinde giderlerin azaltılması kapsamında bu gider alanları üzerinde yoğunlaşma daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Konaklama işletmelerinde üretim büyük oranda insan gücüne dayanır. Bu nedenle, işgücü maliyetleri toplam maliyetler içinde önemli bir yer tutar. Konaklama işletmelerinde işgücü maliyetlerinin azaltılabilmesi için çeşitli yaklaşımlar sergilenebilir. Bu amaçla, öncelikli olarak iş analizleri, hareket ve zaman etüdü ile iş basitleştirme çalışmaları yapılarak, en uygun personel istihdamına gidilmesi ve böylece, iş verimliliğinin artırılması sağlanabilir. Ayrıca, belli düzeyde güdüleme maliyetlerine katlanılarak, iş verimliliğinin artırılması ve daha nitelikli mal ve hizmet üretimi yolu seçilebilir. Bu durumda, müşteri beklentileri en üst düzeyde karşılanacağından daha fazla satış yapılacak ve böylece, güdüleme maliyetleri göreceli olarak azaltılmış olacaktır. Diğer taraftan, çalışma koşulları ve ortamının iyileştirilerek iş verimliliğinin artırılması yoluna da gidilebilir. Bir başka yaklaşım olarak, ücret başta olmak üzere doğrudan ve dolaylı tüm işçilik giderlerinin en düşük düzeyde tutulması yolu da seçilebilir. Ancak bu durumda, hem müşteri beklentilerinin en düşük düzeyde olacağı ve hem de, çalışanların iş tatmininin en aza ineceği unutulmamalıdır. Şüphesiz, bunların dışında işletme koşullarına uygun daha çok sayıda farklı uygulamalara gidilebilir. Bunlardan birine veya birkaçına ağırlık verilebileceği gibi, hepsinin birlikte kullanılabilmesi de mümkündür. Hangi seçenek seçilirse seçilsin, işletme yönetiminin en az işçilik girdisi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi olanak veren bir yaklaşım izlemesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Konaklama işletmelerinde en kolay hesaplanabilen ve denetlenebilen maliyetler direkt hammadde ve malzeme maliyetleridir. Direkt hammadde üretilen bir ürünün özünü oluşturan madde veya maddelerdir. Bu maddeler ile ürün haline gelmiş birimler arasında ilişki kurmak kolaydır[179]. Direkt hammadde maliyetlerinin bu yapısı ile konaklama işletmelerinde özellikle yiyecek ve içecek mamullerinin üretiminde kullanılan maddeler ile yiyecek ve içecek mamulleri arasında ilişki kurmak kolay olmaktadır. Oysa, konaklama işletmelerinde

[179] Süleyman Yükçü, **Maliyet Muhasebesi**, 2.b, İzmir, 1993, s. 26.

hammadde ve malzeme dışında işçilik ve genel giderlerde böylesi bir ilişki kurmak son derece güç ve zaman alıcı olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde büyük bir yer tutan hammadde ve malzeme maliyetlerini azaltabilmenin en etkili yollarından biride satın almada tasarruf sağlamaktır. Çünkü, bir malın satın alınması sırasında sağlanan tasarruflar doğrudan doğruya işletme karını artırıcı bir işleve sahiptir. Bu nedenle, bir konaklama işletmesinde satın alma bölümü bütün bölümlerin istekleri doğrultusunda en uygun fiyatla, istenilen kalitede ve istenilen zamanda gereksinim duyulan mal ve hizmetleri sağlamak durumundadır. Bu görev alanı ile, satın alma bölümü hammadde ve malzeme maliyetlerinin düşürülmesinde etkin bir rol oynamaktadır.

Uygulamada konaklama işletmelerinde direkt hammadde ve malzeme maliyetlerinin, sadece yiyecek ve içecek için hesaplanması oldukça yaygındır. Bu maliyetlerinin azaltılabilmesi için satın alma dışında tesellüm, depolama ve üretim aşamalarında da etkin önlemlerin alınması yoluna gidilmelidir. Bu amaçla, tesellüm sürecinde miktar, fiyat ve kalitede kontrollerinin iyi yapılması, depolama sürecinde her malın uygun depolarda ve uygun koşullarda korunması, stok kontrollerinin iyi yapılması ve üretimde satış tahminleri, mönü planlaması ve standart reçetelerin uygulanması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde duran varlıkların toplam varlıklar içinde büyük bir paya sahip olduğu daha önce belirtilmişti. Bu gerçekten yola çıkarak, tez kapsamında duran varlıklarla ilgili üç önemli noktanın açıklanmasının yararlı olacağı düşünülmüştür. Bunlardan ilki, duran varlıkların etkin kullanımının işletme karlılığına etkisidir. İkincisi, bu varlıkların ileride kolayca yenilenebilmesini olanak sağlayacak biçimde amortisman ayrılmasıdır. Üçüncüsü ise, bu varlıkların ekonomik ömrünü uzatmayı ve verimliliğini artırmayı amaçlayan bakım ve onarım giderlerinin işletme karlılığına etkisidir. Bunlardan ilki, ilerleyen kısımlarda ele alınacağından burada değinilmeyecektir.

Duran varlıkların ekonomik ömrünün uzatılabilmesi düzenli olarak bakım ve onarımlarının yapılabilmesi ile mümkündür. Ancak, bu durum konaklama işletmelerinde bakım-onarım giderlerinin toplam giderler içinde önemli bir yer tutmasına neden olmaktadır.

Bakım ve onarım işlerini iyi örgütleyen konaklama işletmeleri hem maliyetlerini düşürme hem de müşterilere daha konforlu ve rahat bir hizmeti aksatmadan sunabilme şansına sahip olurlar. Konaklama işletmelerinde zamanında yapılmayan bakım ve onarım işleri, hiç beklenmedik anlarda hizmetlerin aksamasına neden olabilmektedir. Diğer taraftan, konaklama işletmelerinde en zor işlerden biri de tesis çalışırken bakım, onarım ve yenileme

çalışmalarının yapılmasıdır[180]. Bu tür çalışmaların, dinlenmek, eğlenmek ve iyi bir tatil geçirmek isteyen müşteriler üzerinde oldukça olumsuz bir etki yaratacağı ortadadır.

Konaklama işletmelerinde duran varlıkların toplam varlıklar içindeki payı diğer işletmelerle kıyaslandığında daha fazla olduğu için, konaklama işletmelerinde amortisman tutarları da fazladır. Buda, konaklama işletmelerinde amortismanın önemini artırmaktadır. Konaklama işletmelerinde duran varlıkları oluşturan unsurların ileride kolayca yenilenmesine olanak verecek ve duran varlıklardaki yıpranma ile ekonomik değer kaybını gerçekçi bir biçimde yansıtacak amortisman karşılıkların ayrılması son derece önemlidir.

Konaklama işletmelerinde bir diğer gider alanı da temizlik giderleridir. Eğitimli personel, bilinçli kullanım ve gelişen teknoloji ile temizlik maliyetlerinin önemli ölçüde düşürülebilmesi mümkündür.

Konaklama işletmelerinde talebin zaman ve mekan içinde yoğunlaşması, üretim ile tüketimin eş zamanlı olması ve ürünlerin stok yapılamaması nedeniyle, reklam ve satış geliştirme faaliyetleri ile bunların neden olduğu giderlerden kaçınılması mümkün olamamaktadır. Konaklama işletmelerinde zamanında satılamayan bir mal veya hizmet doğrudan doğruya işletme için bir zarar olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, satış artırıcı faaliyetlerin sağladığı ek gelirler ile bu faaliyetlerin neden olduğu giderlerin kıyaslanması, yapılan giderlerin verimliliğini ölçmede kullanılabilen sağlıklı bir ölçüt olabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde önemli sayılabilecek bir diğer gider alanı da su, ısıtma ve aydınlatma giderleridir. Bu konuda, konaklama işletmesinin yeterince dolu olmadığı ve düşük sezonlarda sadece belli konaklama ünitelerinin kullanılmasının ve diğer tasarruf sağlayıcı önlemlere başvurulması giderlerin belli ölçüde azaltılabilmesine olanak verecektir.

Konaklama işletmelerinde etkili bir yönetimin varlığı, belli düzeyde yönetim giderlerinin yapılmasını gerektirir. Bu giderlerde de, sağlanan fayda ile katlanılan fedakarlığın kıyaslanmasına gidilmesi tutarlı bir ölçüttür.

Şüphesiz, bir işletmede maliyetlerin düşürülmesine yönelik daha çok sayıda önlem ve ölçütler geliştirilebilir. İşletmede maliyet düşürücü hangi önlemlere başvurulursa vurulsun,

---

[180] **TURTOP**, "Aysberglerin Görünmeyen Kısmı: Teknik Departmanlar", HOTEL Turistik Otelciler Birliği Yayın Organı, Sayı:2, Mart 1996, s.106-108.

temelde, yapılan her harcamanın sağladığı faydayı maksimum kılıcı, buna karşın yapılan fedakarlığı minimuma düşüren bir yaklaşım sergilenmesi en tutarlı yol olacaktır.

Bir işletmede maliyetlerin yüksek olması ile tesis satışları arasındaki bağ böylece ele alındıktan sonra, konaklama işletmelerinde toplam varlıkların çok büyük bir kısmını oluşturan duran varlıkların üretken hale dönüştürülememesinin işletme için ortaya çıkardığı sakınca ve tehlikeler üzerinde durulması yararlı olacaktır.

1.1.8. Duran Varlık Yönetiminde Başarısızlık ve Atıl Kapasite Sorunu

Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren 28 otel işletmesine yönelik olarak yapılan bir araştırmada, duran varlıkları oluşturan arazi, bina, tesis, mobilya, mefruşat, makine ve ekipmanların değeri toplam varlıklar içinde %80'lik bir paya sahip olduğu ortaya çıkartılmıştır[181]. Bazı kaynaklarda ise bu oranın %85 ile %90 arasında değiştiği ileri sürülmektedir[182]. Bu gerçek, konaklama işletmelerinde tesis değerlemenin ne kadar önemli bir konu olduğunu apaçık ortaya koymaktadır.

Bir işletmede duran varlıklar ile dönen varlıklara ne kadar yatırım yapılacağı ve bu yatırımların hangi kaynaklarla finanse edilmesi durumunda sermaye maliyetinin en aza indirilebileceği en önemli finansman kararları arasında sayılabilir.

Bir işletmede duran varlıklara daha fazla, dönen varlıklara ise az sermaye bağlanması işletmenin üretim kapasitesini ve dolayısıyla karlılığını arttırır. Ancak, böyle bir durum işletme faaliyetlerinin aksamasına veya borçların zamanında ödenememesi sonucunu doğurabilmektedir. Buna karşın, riskin azaltılması amacıyla dönen varlıklara daha fazla yatırım yapılması ise karlılığı azaltmaktadır. Bu nedenle, bir işletmede finans yöneticisinin karlılık ve risk arasında optimum dengeyi sağlayacak biçimde duran ve dönen varlıklara yapılan yatırım arasında bir denge kurmalıdır.

Bir işletmede duran varlık yatırımlarının karlı ve verimli hale dönüştürülebilmesi için, duran varlıkların yenilenmesi, gerektiğinde işletme dışı bırakılması, bu varlıklara yapılan yatırımların azaltılması, satın alınması veya kiralanması, amortismanı ve yeniden değerlemesi konularının ele alınması gereği vardır.

---

[181] Kudret Gül, "Otel İşletmelerinde İşletme Sermayesi ve Alacak Yönetimi", a.g.e, s.197.
[182] Alparslan Usal, O. Avşar Kurgun, **Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.13.

Duran varlıkların yenilenmesi kararı, ekonomik ömrünü tamamlamış veya değişik nedenlerle kullanılabilir olmaktan çıkmış duran varlıkların yerine yeni duran varlıkların sağlanmasına ilişkindir. Turistik tercih ve istekler çok hızlı değiştiğinden, moda ve piyasadaki değişimler karşısında konaklama işletmelerinde bir duran varlığın yenilenmesi zorunluluğu diğer işletmelere kıyasla daha fazladır. Bu konuda duran varlığın sağladığı para akışı, yeni duran varlığın tutarı, hurda değer, sermaye maliyeti ile eski ve yeni duran varlıkların bakım-onarın giderleri dikkate alınması gereken kriterlerdir.

Bir duran varlığın işletme dışı bırakılması, eskiyen bir duran varlığın sağlayacağı karın, söz konusu duran varlığın elden çıkarılmasının sağlayacağı yarardan daha az olmasına bağlıdır. Bazı durumlarda ise, bazı duran varlıklarla ilintili faaliyetlerin durdurulması gerekebilir. Bir konaklama tesisinde eski bir binanın, eski bir restoran, kafeterya, havuz veya kullanışsız bir spor alanının devre dışı bırakılması duran varlıklara yapılan yatırımın azaltılması kapsamında değerlendirilebilir. Bu tür kararlar, işletmede karlılığı düşük bir birimin elden çıkarılması, işletmenin esas faaliyetleri dışında kalan bir alandan çekilmesi, daha fazla nakit girişi sağlayan alanlara yönelme, borçları azaltma ve strateji gereği bazı birimlerin elden çıkarılması amacına yönelik olabilmektedir[183].

Konaklama işletmelerinde duran varlıklar toplam varlıklar içinde büyük bir paya sahiptir. Bundan dolayı, duran varlıkların ekonomik ömrü sonunda kolayca yenilenmesine olanak veren amortisman yöntemlerinin uygulanması oldukça önemlidir. Bir işletmede duran varlıklar için uygulanan amortisman yöntemleri ve değerlerinin yıllara göre dağılımı işletmenin yıl sonu karı veya zararını, ödenecek vergi tutarını, sermaye karlılığını ve işletme sermayesi düzeyini etkilemektedir. Konaklama işletmelerinde karın yüksek olduğu dönemlerde ödenecek vergi miktarının azaltılması amacıyla yasaların izin verdiği ölçüde yüksek amortisman ayrılması ve böylece, sağlanan fonların daha karlı alanlara yönlendirilebilmesi mümkündür.

Duran varlık yönetiminde üzerinde durulması gereken bir diğer konuda yeniden değerlemedir. Yeniden değerleme, işletmenin maddi duran varlıklarının ve birikmiş amortismanlarının, paranın satın alama gücündeki değişime göre yeniden hesaplanmasıdır. Özellikle fiyatlar genel düzeyinde sürekli artışın görüldüğü ülkemizde yeniden değerlemenin bir işletmeye sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir[184]:

---

[183] Öztin Akgüç, a.g.e., s.422.

[184] Suat Yağcı, "Yeniden Değerleme ve Amortismanların İşletmelerin Finansal Yapılarına Etkileri ve Bir Örnek Uygulama", (Doktora Tezi), Marmara Ün. SBE İşletmecilik Anabilim Dalı, İstanbul, 1996, s. 185-19, Öztin Akgüç, a.g.e., s.437.

. Yeniden değerleme değer artış fonu bilançoda görülen öz sermayeyi artırır. Böylece, dengeli bir borç/öz sermaye oranına sahip bir işletmenin kredi değerliliği artar.

. İşletmenin piyasa değerinde ve prestijinde yükselme sağlanır.

. İşletmenin piyasa değerinin yükselmesi, sermaye artışı için daha kolay ortak ve sermaye kaynaklarının bulunabilmesine olanak verir.

. Yeniden değerleme ile duran varlıklar için daha yüksek değerlerden amortisman ayrılması vergi avantajı sağlar.

. Yeniden değerleme duran varlıkların satışında gerçek değerin belirlenebilmesine olanak sağlar.

. Yasalarımızda yeniden değerleme değer artış fonlarının ödenmiş sermayeye eklenmesinde vergi istisnası tanınması önemli vergi avantajı sağlamaktadır.

Duran varlık yönetimi konusunda yapılan bu değerlendirmelerin ışığında, konaklama işletmelerinin karlılığı üzerinde son derece etkili olan duran varlıkların üretken bir biçimde kullanılamamasının ortaya çıkardığı sorunların ele alınmasında yarar vardır.

Sanayi işletmelerine yönelik olarak yapılan bir araştırmada, duran varlıkların tam kapasite ile çalıştırılamamasının nedenleri ile ilgili bulgular aşağıdaki gibidir[185].

Tablo 4: Duran Varlıkların Tam Kapasite İle Çalıştırılamamasının Nedenleri

	1995 (%)	1996 (%)	1997 (%)	1998 (%)	1999 (%)
Talep Yetersizliği	54.8	55.7	68.1	70.1	70.75
Finansman Güçlükleri	13.6	14.3	12.5	12.1	11.55
Hammadde Yetersizliği	16.1	13.1	9.1	6.2	5.85
Enerji Yetersizliği	3.5	5.1	6.1	1.7	1.8
İşçi Sorunları	6.9	6.2	4.8	4.3	3.025
Diğer	5.1	5.6	5.5	5.2	7.025

Tablodaki verilere göre, talep yetersizliği ile finansman güçlüklerinin işletmelerde tam kapasite ile çalışılamamasının en önemli iki nedeni olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu iki nedenin konaklama sektörü içinde geçerli olduğunu ileri sürmek mümkündür.

Turizm sektöründe talebin zaman ve mekan içinde çok hızlı bir dalgalanma gösterdiği de dikkate alınırsa, konaklama işletmelerinde kapasite kullanımında talebin doğru tahmin edilmesinin en önemli sorun olduğu kolayca anlaşılabilecektir. Diğer bir deyişle, konaklama

[185] Aylık Ekonomik Veriler, **İstanbul Ticaret Odası**, Mayıs 2000, s.26.

işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlere talep oluşturulması ve bu amaçla, turistlerin zevk ve tercihlerindeki eğilimlerin çok yakından izlenmesinin işletme faaliyetlerinin başarısı açısından anahtar durumda olduğu ortadadır.

İşletmelerin tam kapasite ile çalışamamalarının bir diğer nedeni olarak görülen finansman yetersizliğinin daha çok işletme sermayesi yetersizliği ile ilgili olduğu ileri sürülebilir. Bir işletmede duran varlıkların üretken hale dönüştürülebilmesi, üretim için gerekli hammadde, işçilik ve genel giderlerin karşılanmasına olanak verecek düzeyde gerekli işletme sermayesinin sağlanabilmesine bağlıdır.

Bir konaklama işletmesi ödemelerde aksatma yapmadığı sürece ülkemizde hammadde yetersizliği ile karşılaşması sorunu fazla görülmemektedir. Konaklama işletmelerinde kullanılan girdilerin tümünün ülke içinde üretilebilmesi hammadde teminini kolaylaştırmaktadır. Turistik sayfiye tesislerinde kısmen satıcılara olan mesafeden kaynaklanan zamanlama ile ilgili bazı sorunlar yaşansa da bu sorunların çok ciddi boyutlarda olduğunu ileri sürmek mümkün değildir. Sektörde yeterli finansal kaynaklara sahip konaklama tesislerinin bu tür sorunları kolaylıkla aşabildiği görülmektedir.

Bir konaklama tesisinin karlı ve verimli bir biçimde işletilebilmesi, duran varlık yönetiminde gösterilecek başarının yanında iyi bir kuruluş yeri seçimine de bağlıdır.

1.1.9. Hatalı Kuruluş Yeri Seçimi

Konaklama işletmelerinde yatırımların büyük oranda arazi, bina ve donatımdan oluşan duran varlıklara yapılması ve bu duran varlıkların da bir yerden başka bir yere taşınamaması kuruluş yerinin seçiminin önemini daha da arttırmaktadır. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde seçilecek kuruluş yerinin, işletme amaçlarının gerçekleşmesine ve işletme faaliyetlerinin en iyi biçimde yürütülmesine olanak veren bir yer olmalıdır. Diğer bir deyişle, bir konaklama işletmesinin maliyetlerini en düşük düzeyde tutabildiği, buna karşın en fazla satış yapabildiği ve böylece, en fazla karı elde edebildiği yer en iyi kuruluş yeridir[186].

Konaklama işletmeleri açısından kuruluş yeri seçiminde iki noktanın göz önünde bulundurulmasında yarar vardır. Bunlar, tedarik mesafesi ile sürüm mesafesi kavramlarıdır. Tedarik mesafesi, turistik mal ve hizmetlerin üretimi için gerekli üretim faktörlerine olan fiziksel ve ekonomik mesafeyi kapsar. Bu mesafede uygunluk daha düşük maliyetle ve

[186] Nüzhet Kahraman, **Turizm Yatırım Projeleri Analizi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s. 69.

istenilen kalitede turistik mal ve hizmet üretilebilmesine olanak vermektedir. Sürüm mesafesi ise, turistik ürünün turizm pazarına yakınlığı, diğer bir deyişle, turistik mal ve hizmetlerin turistlere en yüksek karla satışını olanak verecek koşullarla ilgilidir. Bu koşulların çekicilik, yararlılık ve elde edilebilirlik açısından elverişli olması gereği vardır[187].

Kuruluş yeri seçimini etkileyen etmenler doğal, ekonomik, sosyal, hukuki ve psikolojik etmenler olmak üzere beş grupta toplanabilmektedir.

İklim, bitki örtüsü, ormanlar, su kaynakları, deniz, göl, akarsu, kaplıca, içmece, plaj vb. doğal güzellikler ve veriler kuruluş yerini etkileyen doğal etmenlerdir. Bir konaklama işletmesinin bu veriler açısından zengin bir yörede olması, o işletmenin çekiciliğini arttıran önemli bir etken olmaktadır.

Konaklama işletmeleri açısından bir bölge veya yere ilişkin ulaştırma olanakları, arazi ve inşaat giderleri, hammadde ve personel tedarik kaynakları ile finansal olanaklar kuruluş yeri seçimini etkileyen ekonomik etmenler olarak değerlendirilmektedir[188]. Bu etmenlerin üretim faktörlerinin maliyetleri ile üretilen turistik mal ve hizmetlerin müşteriler açısından sağladığı yarar, zaman ve fiyat bakımından elde edilebilirliği ile ilgili olduğu ileri sürülebilir. Diğer taraftan, konaklama ve yiyecek-içecek piyasasının analizi kapsamında, turistlerin konaklama tercihi ile ilgili seyahat nedenlerinin ve yiyecek-içecek müşteri gruplarının belirlenmesi de kuruluş yerinin etkinliği açısından önemlidir. Ayrıca, kuruluş yeri seçiminde turistik arz ve talep analizi ile ilgili olarak bölgesel yatak kapasitesi, tesislerin doluluk oranları, fiyat politikaları, ürün çeşitleri ve kalitelerinin de dikkate alınması yararlı olacaktır[189].

Bir bölge veya yerin ticaret, sanayi veya finans merkezi olması, kamu kuruluşlarının yoğunlaşması, kültürel ve sanatsal etkinlikler, fuar ve sergiler, spor etkinlikleri, tarihi ve arkeolojik veriler açısından zenginliği, alışveriş merkezi olması, dinlence, eğlence ve tatil merkezi olması kuruluş yeri açısından sosyal etmenlerin elverişliliğini belirler. Bu verilerin zenginliği, kuruluş yerine yer ve olay çekiciliği kazandırmaktadır.

Kuruluş yeri ile ilgili hukuki etmenler ise bir bölge veya yerin imar durumu, yapılaşma ile ilgili yasal düzenlemeler, koruma alanı olup olmaması, o bölgeye yönelik yatırım teşvikleri, yerel ve merkezi yönetimlerin o bölgeye yönelik politikaları ile ilgilidir.

---

[187] Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.62.
[188] Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.63-64.
[189] Saime Oral, O.Avşar Kurgun, a.g.e., 47-56.

Yerel halkın turist ve turizmciye bakışı ile ilgili değerlendirmeler ise kuruluş yeri ile ilgili psikolojik etmenleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda, insanları seyahate iten psikolojik etmenlerinde dikkate alınması yararlı olacaktır.

Konaklama işletmelerinde kuruluş yeri seçiminde göz önünde bulundurulması gereken bir diğer etmen de yığılmadır. Ekonomik değerlendirmeler kapsamında da ele alınabilen yığılma, kuruluş yeri açısından elverişli bir bölgede işletmelerin yoğunlaşmasıdır. Kuruluş yeri seçiminde, yığılmanın yarar ve sakıncalarının çok yönlü olarak değerlendirilmesinde yarar vardır. Yığılma belli bir taşıma kapasitesi düzeyine kadar alt yapı ve kamusal hizmetlerin gelişmesi, bölgenin tanınması, birbirini tamamlar nitelikte turizmle doğrudan veya dolaylı olarak ilgili işletmelerin artması ve örgütlenmesine yardım eder[190].

Taşıma kapasitesinin aşılması durumunda ise, kuruluş yeri olarak seçilen bölge çekiciliğini yitirir. Yeni gelişmekte olan diğer bölgelere karşı rekabet gücünü kaybeder. Aşırı rekabet, çevresel yıkım, bölgesel çekiciliğin kaybolması ve diğer olumsuz koşulların ortaya çıkması turistik tesislerin hızla el değiştirmesine neden olmaktadır. Bu gelişmeler diğer sektörlerden gelen turizm dışı kişi ve kuruluşların da sektöre nüfuz etmesine neden olur. Bu sonuçlar, bir taraftan turistik hizmetlerin kalitesini olumsuz etkilerken, diğer taraftan da eko dengenin bozulması ve bölgeye olan ilginin azalması turistik tesislerin varlığını tehdit eder[191].

Konaklama işletmeleri açısından kuruluş yeri seçiminde değişik ölçütler kullanılabilir. Kuruluş yeri seçiminde kar amacı bir ölçüt olarak ele alındığında ya karı en fazla yapacak ya da maliyetleri en aza indirecek yer tercih edilmektedir. Kuruluş yeri seçimini etkileyen nicel ve nitel etmenlerin önemine göre puanlanmasına dayanan ölçüt ise önem katsayısı ölçütüdür. Bir diğer ölçüt de yatırım karlılığının karşılaştırılması ölçütüdür. Bu ölçüt, yatırım aşamasından başlayıp işletme faaliyetleri dönemini de kapsar şekilde bir yatırımın tüm ekonomik ömrünü dikkate alarak alternatif kuruluş yerlerinin maliyet giderleri ve satış gelirlerinin bir tablo ile kıyaslanmasına dayanmaktadır[192].

Yatırımlarda yer seçimi iki aşamada ele alınabilmektedir. Birinci aşamada önce bölge seçilir. İkinci aşamada ise, seçilen bölgede konumluk yeri olarak alan ve arsa seçimi yapılır.

---

[190] Hasan Olalı, Alp Timur, a.g.e., s.358.

[191] Ahmet Ulu, Şenol Çavuş, "Kuşadası Yaşam Evresinin Neresinde", **Dünya Ekonomi ve Politika Gazetesi**, 27 Nisan 1998.

[192] Suna M. Ertuğral, "Otel İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi: İstanbul'daki Beş ve Dört Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Alan Araştırması", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Eylül-Aralık 1998, s.35.

Konumluk yeri seçiminin de yatırım maliyetleri, satış olanakları ve dolayısıyla karlılık üzerinde durulması gereken konulardır.

Bir konaklama tesisi yatırımında yer seçimi ile ilgili yapılan bir hata ileride tesisin elden çıkarılmasına kadar varabilen ciddi sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle, kuruluş yeri ve konumluk yeri seçimini etkileyen tüm unsurların dikkate alınması gereği vardır.

Kuruluş yeri seçiminin önemi üzerine yapılan bu değerlendirmelerin ışığında, konaklama işletmelerinde tesis satışlarının bir diğer nedeni olabilen gereğinden fazla büyüme ya da büyümeme olgusunun da ele alınması yararlı olacaktır.

1.1.10. Hatalı Büyüme Kararları

İşletmeler sürekli değişen çevre koşulları altında faaliyet gösteren kuruluşlardır. Çevre koşullarındaki sürekli değişim işletmeleri de etkilediğinden, değişen koşullara ayak uydurabilmek ve varlığını sürdürebilmek için her işletme kendi iç yapısında değişim ve gelişim sürecine girer. İşletmeleri değişim ve gelişime zorlayan bu nedenler, içsel kaynaklı olabileceği gibi dışsal kaynaklı da olabilmektedir.

Kuşkusuz, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesinin en etkili yollarından biride doğru büyüme stratejileri geliştirmelerine bağlıdır. Gerek iç ve gerekse dış büyümede doğru yaklaşımlar ortaya koyabilen işletmeler, rekabet güçlerini arttırarak varlıklarını daha kolay sürdürebilmektedir. Buna karşın, hatalı büyüme kararlarının işletmeleri küçülmeye veya elindeki bazı varlıkları elden çıkarmaya zorladığı da ayrı bir gerçektir.

İşletmelerdeki hatalı büyüme kararları iç büyüme veya dış büyümeye yönelik olabilir. İç büyümeye ilişkin hatalı kararlar ekonomik, fiziksel, sosyal ve örgütsel herhangi biri veya bir kaçının bileşimiyle ortaya çıkabilir.

Kapasite artışı ile ilgili olan ekonomik büyüme, daha çok işletmede üretim gücünün artırılması ile ilgilidir. Ancak, bir işletmede artan üretimin yeterince değerlendirilememesi ciddi sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle, üretim kapasitesinin arttırılması ile ilgili kararlarda pazar koşullarının iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Fiziksel büyüme ile ilgili hatalı kararlar, işletmenin sahip olduğu bina, tesis, makine, araç ve gereçlerin nitelik ve niceliğine ilişkindir. İşletmenin üretim gücü ile doğrudan doğruya ilintili olan söz konusu bu unsurlara yapılan her yatırım, işletmenin üretim hacmini arttırarak

piyasadaki rekabet gücünü etkiler. Binaların kullanışsız olması, makinelerin teknolojik hantallığı, araç ve gereçlerin gereğinden fazla işgücü ve zaman kayıplarına neden olması maliyetleri artırıcı bir rol oynar. Bu durum ise, işletmenin rekabet gücünü zayıflatacağından işletmenin zor durumda kalmasına neden olmaktadır. Diğer taraftan, bir işletmede fiziksel büyüme ile ilgili alınan kararlarlarda, işletmenin ileride fiziksel olarak genişleyebilmesine olanak verecek elverişli bir kuruluş yeri seçimi de önem kazanmaktadır.

İşletmelerde sosyal büyüme ise, işletme çalışanlarının nitelik ve nicelik olarak artışıyla ilgilidir. Ayrıca, işletme çalışanlarına yönelik eğitici ve öğretici kurslar düzenlenmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi çalışmaları, işletme çalışanlarını kaynaştırmaya yönelik düzenlenen eğlenceler ve işletme çevresi ile kurulan olumlu sosyal ilişkiler de sosyal büyüme kapsamında değerlendirilebilmektedir. Bu alanlarda karşılaşılan başarısızlık ise, işletme içi uyumun bozulmasına neden olmaktadır.

Bir işletmede işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, o işletmede çalışan insanlar arasında görev ve yetki dağılımının yapılması, iş bölümünün gerçekleştirilmesi, iletişim yapısının kurulması ve tüm bu işlevlerin yürütülebilmesine olanak verecek etkin bir örgütün kurulması gerekir. İşletmelerin örgütsel yapıları, işletmenin ekonomik, fiziksel ve sosyal büyümesi ile çevre koşullarındaki değişimler nedeniyle sürekli bir değişim içindedir. Söz konusu değişimlere bağlı olarak, işletme örgütünde yeni organlar oluşturulur, iletişim kanalları genişletilir ve yeni örgütsel ilke ve kurallar geliştirilir. Gerçekte, örgütsel yapıda gerçekleştirilen değişimlerin nedeni, işletmede işlerin daha etkin ve verimli bir biçimde yürütülebilmesine olanak sağlamaktır. Bir işletmede örgüt yapısının değişen koşullara ayak uyduramaması, işletmenin varlığını tehdit eden önemli bir neden olabilmektedir.

Bir işletmede dış büyüme ile ilgili yapılan hatalar ise çok daha ciddi sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunların en önemlilerinden biride finansman alanında karşılaşılan sorunlardır. İşletmeler bu tür durumlarda, karşılaştıkları finansal sorunları aşabilmek için değişik yollara başvurabilmektedirler. Bu yollardan biri de işletmenin sahip olduğu duran varlıkların bir kısmının elden çıkarması ve böylece, sağlanan fonlarla sorunların aşılması yoludur. Ancak, bazı durumlarda buda sorunların aşılmasında yeterli olmayabilir. Böyle durumlarda, işletmenin tasfiye edilerek sahip olduğu tüm duran varlıkların devrinden başka çıkış yolu kalmayabilmektedir. Kuşkusuz, işletmelerde duran varlıkların bir kısmının veya tamamının elden çıkarılmasının tek nedeni hatalı büyüme kararları değildir. Ancak, en önemli nedenlerden biri olduğu ileri sürülebilir.

Daha önceki bölümde işletmelerde dış büyümenin nedenleri, dış büyümenin sağladığı yararlar ve sakıncalar ele alınmıştı. Bu kısımda ise, dış büyümenin neden olduğu sakıncalar ile dış büyümede alınan hatalı kararların işletmeye ve dolayısıyla, işletmenin sahip olduğu varlıklara etkisinin ele alınması daha yararlı olacaktır.

Başka bir işletme veya işletmelerle geçici veya sürekli olarak anlaşma ve birleşmeye giderek dış büyüme gerçekleştiren bir işletmenin en önemli amacının rekabet gücünü artırmak olduğu ileri sürülebilir[193]. Dış büyümeye giden bir işletmenin anlaştığı veya birleştiği işletme veya işletmelerle sonradan anlaşamaması veya koşulları lehine çevirememesi işletmeyi zor durumda bırakabilmektedir. Böyle bir durum ise, işletmenin ileride daha güçlü rakiplerle veya diğer beklenmedik olumsuz gelişmelerle karşılaşılmasına neden olabilmektedir. Böylece, işletme varlıkların bir kısmını veya tamamını elden çıkarmak zorunda kalabilmektedir.

Anlaşma ve birleşmeye giden işletmeler uyum sağlamada çeşitli güçlüklerle karşılaşabilmektedirler. Bu durum, büyüklüğün sakıncaları olarak da bilinir. Bunlar; denetim güçlüğü, örgütün yeni gelişmelere ayak uyduramaması, yetki ve sorumluluk kargaşası, çatışmalar, bürokrasinin artması, yöneticilerin yükünün artması, iletişimin zayıflaması, aşırı uzmanlaşma ve psikolojik nitelikli hırs ve tutku gibi eğilimlerin neden olduğu sakıncalardır[194]. Ayrıca, özellikle insan ilişkilerinin daha öne çıktığı konaklama işletmelerinde insan ilişkilerinin zayıflaması da ciddi sorunlara neden olabilmektedir.

Dış büyümeye giden konaklama işletmelerinin karşılaşabileceği bir diğer sorunda, anlaşmaya veya birleşmeye katılan işletmelerden herhangi birinin kamuoyunda olumsuz bir imaj edinmesinin diğer işletmeleri de olumsuz etkilemesi durumudur.

Buraya kadar ele alınan tesis satış nedenleri ayrıntılı bir şekilde analiz edildiğinde, işletme yönetiminin başarı ve hatalarda en önemli rolü oynadığı kolayca görülebilmektedir. Bu nedenle, yönetim başarısızlığının tesis satışları üzerindeki etkisinin ayrı bir başlık altında incelenmesinde büyük yarar vardır.

1.1.11. Yönetim Başarısızlığı

Bir kaynakta, işletme başarısızlığının nedenlerini ortaya koymak amacıyla yapılan bir araştırmada, başarısız işletmelerin yaklaşık %90'nında "yetersiz yönetimin" var olduğu ileri

[193] Zeyyat Sabuncuoğlu-Tuncer Tokol, **İşletme I-II**, Furkan Ofset, Bursa, 1997, s.125.
[194] Hasan Olalı, Meral Korzay, **a.g.e.**, s. 53-55; Öztin Akgüç, **a.g.e.**, s.862.

sürülmektedir[195]. Yapılan bir diğer araştırmada ise, yönetim zayıflığının, yöneticiler arasındaki geçimsizliğin, kilit personelin ölümü veya emekliliğinin, şirketin satılması durumunda iyi bir satış fiyatının elde edilebileceği ve bazı durumlarda da, vergi yararı sağlama gibi nedenlerin de şirket satışlarına neden olabildiği ortaya çıkartılmıştır[196]. Her iki araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak, tesis satışının en önemli nedenlerinden birinin de işletme yönetiminden kaynaklanan sorunlara dayandığı ileri sürülebilir. Bu nedenle, bir tesis satışında yönetim konusunda yapılacak incelemeler analizciye önemli ipuçları sağlayabilecektir.

Konaklama işletmelerinde yönetim işlevlerinin, yönetim amaçlarının, yönetim biçim ve yaklaşımları ile bir bütün olarak yönetim başarısının analizi tesis satış nedenlerinin anlaşılmasında önemli ipuçları sağlayabilir. Böylece, satışa çıkartılan bir tesisin iyi işletilip işletilemediği yönünde daha doğru sonuçlara ulaşabilmesi mümkün olabilecektir.

Bir işletmenin yönetsel açıdan başarılı olup olmadığının anlaşılabilmesi için, o işletmede planlama, örgütleme, yürütme, yöneltme, eşgüdüm ve denetlemeden oluşan yönetim işlevlerinin nasıl yürütüldüğünün kapsamlı olarak incelenmesi yararlı olacaktır.

Bir konaklama işletmesinde yönetimin temel amaları, karlılık, büyümek ve topluma hizmet olarak sıralanan işletme amaçları doğrultusunda belirlenmesinde yarar vardır Yönetimin söz konusu amaçları gerçekleştirebilmesinin ilk adımı planlamada etkinliği sağlayabilmesine bağlıdır. Bu nedenle, bir işletme yönetiminin başarısını anlamak için, o işletme yönetimince kullanılan plan türleri ve içeriklerinin, planların kapsadığı zaman süresinin, planların koşullara göre esnekliğinin ve planlamada katılımcılığın analiz edilmesi gereği vardır.

Bir işletmede amaçların ölçülebilirliğinin, özgünlüğünün ve denetlenebilirliğinin yüksek olması, o işletmenin hem içeriden hem de dışarıdan daha sağlıklı incelenebilmesine ve böylece, o işletme ile ilgili daha doğru kararların alınabilmesine olanak verecektir. Diğer bir deyişle, işletmede amaçların yüksek derecede denetlenebilir olması, bir taraftan planların bütünlüğünü sağlarken, diğer taraftan verimsiz çalışmaların azaltılabilmesine ve daha doğru programların geliştirilebilmesine olanak vermektedir.

Örgütleme işlevi, yönetim başarısının anlaşılmasında ele alınması gereken bir diğer yönetim işlevidir. Bir işletmede örgütlemenin etkin olup olmadığının anlaşılabilmesi için, o

[195] Nurhan Aydın, a.g.e., s.23
[196] Zeyyat Hatipoğlu, a.g.e., s.260.

işletmedeki denetim, bölümleşme, yetki göçerme, yönetimde merkezileşme veya merkezileşmemenin koşullara uygunluğu, kurmay veya uzman bölümlerin olup olmadığı, örgüt yapısının esnekliği ve doğal örgütlenmenin analiz edilmesi gerekmektedir.

Küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinde kapasitenin büyük olmaması, bölüm ve çalışan sayısının azlığı, yönetimin tek merkezden yürütülebilmesine olanak vermektedir. Bu tür işletmelerde örgütleme işlevi daha kolaydır. Oysa, konaklama tesisi büyüdükçe örgüt bünyesi karmaşıklaşmakta, işbölümü ve uzmanlaşma giderek artmaktadır. Bu durum, başta yetki ve sorumluluk kargaşası olmak üzere diğer örgütlenme sorunlarını arttırmaktadır[197].

Yürütme ve yöneltme, bir işletme yönetiminin başarısını etkileyen diğer işlevlerdir. Emir-komuta zinciri içinde yönetimin ortaya koyduğu plan ve programların uygulanması yürütmedeki etkinliğe bağlıdır. İşletmelerde geleceğe yönelik olarak belirlenen plan ve programların uygulanmasında bazı aksaklıklar ortaya çıkabilmektedir. Karşılaşılan bu aksaklıkların giderilmesi ve mevcut koşullara göre yeni düzenlemelerin yapılabilmesi sürekli yeni emirlerin verilmesiyle sağlanabilmektedir. Bir işletmede yöneticilerin verdiği emirlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve yerine getirilme biçimi yürütmenin başarısını ortaya koyan önemli kriterlerdir.

Yürütme işlevinin başarısı büyük ölçüde yöneticilerin işletme çalışanlarını belirlenen amaçlara yöneltip onları ikna edebilmelerine, onlarla etkin bir iletişim kurabilmelerine ve çalışanları güdüleme başarısını gösterebilmelerine bağlıdır.

Yöneltme işlevi, yürütme işlevinin tamamlayıcısı olarak ele alınabilir. Yöneltme işlevi kapsamında; çalışanları güdüleme, önderlik etme ve çalışanlar arasında eşgüdümü sağlamak için örgüt içinde etkili bir iletişim sisteminin kurulması faaliyetleri ele alınır [198].

Tesis değerlemede, değerlendirilecek olan tesisi işleten yöneticilerin personeli güdülemede kullandıkları yöntemlerinin, işletme içinde kullanılan iletişim yapısının ve yöneticilerin önderlik yaklaşımlarının ele alınması büyük önem taşımaktadır. Böylece, bir tesisi işleten yöneticilerin başarısını anlamada daha sağlam ipuçları yakalanabilecektir.

Bir konaklama işletmesinde yöneticilerin çalışanlara önderlik etmesi çalışanların işletme amaçları doğrultusunda yöneltilmesini kolaylaştırır. Bu amaçla, yöneticilerinin bölüm içinde ve bölümler arasında ekip çalışmalarını teşvik etmeleri yerinde olacaktır. Ayrıca,

---

[197] Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, a.g.e., s.32.
[198] Muammer Doğan, a.g.e. , s.242.

yöneticilerin benimsediği önderlik yaklaşımlarının incelenerek, var olan yaklaşımların rakip işletmelere göre üstünlük sağlayıp sağlamadığının ve bunların çevresel etmenlere uyumluluğunun araştırılması bir konaklama tesisi yönetimin başarısını ortaya koymak açısından önemlidir.

Yönetimin yöneltme işlevini etkileyen bir diğer alanda işletme içindeki iletişimdir. Bir işletmede iletişim, üst yönetim tarafından alınan kararların uygulanması için emir ve komutlarla astlara bildirilmesi ve alt kademelerden de yukarıya işlerin gidişiyle ilgili bilgilerin raporlanması temeline dayanır. Bu süreçte kopukluk olması durumunda, işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde aksaklıklarla karşılaşılmaktadır. Bu nedenle, bir konaklama işletmesi yönetiminin iletişimde yeterli olup olmadığının da belirlenmesi tesis değerlemenin bir diğer inceleme konusunu oluşturur.

Yönetim başarısını ölçmede araştırılması gereken konulardan bir diğeri de bölümler ve çalışanlar arasında etkin bir eşgüdümün olup olmadığıdır. Bir işletmeyi oluşturan bireyler, gruplar ve bölümler arası uyumun sağlanması verimliliği büyük ölçüde etkilemektedir.

Değerlendirilecek olan bir tesisi işleten yönetimin başarısını anlamanın yollarından bir diğeri de yönetimin denetim etkinliğini ölçmektir. Bir yönetimde denetimin etkin ve dinamik olup olmadığını anlayabilmek için ise, denetimde kullanılan ölçütlerin, edim değerlendirmelerinin, düzeltici eylemlerin zamanlaması ve yordamları ile yönetimin denetim gücünün araştırılması gerekecektir[199]. Denetleme ölçütlerinin nesnel ve gerçekçi olup olmadığının ortaya çıkartılması da üzerinde durulması gereken bir diğer konudur.

Konaklama işletmelerinde denetim odaların gelir-gider denetimi, yiyecek-içecek maliyet denetimi, genel maliyetlerin denetimi, finansal ve mali denetim, nakit denetimi, stok denetimi, alacak denetimi ve işgören denetimi gibi çok çeşitli alanları kapsamaktadır.

Tesis değerleme, tesis alım ve satım kararlarında muhasebe denetimleri ayrı bir önem taşır. Bunun nedeni, muhasebe denetimlerinin daha çok işletme ile ilgili somut verilere dayanmasıdır. Bu nedenle, tesis satış nedenlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için muhasebe denetimlerinin daha kapsamlı ele alınması gereği vardır.

Muhasebe denetimleri işletmenin finansal başarısının, işletme faaliyetleri etkinliğinin, iç işleyişin ve işlerin usule uygun olarak yürütülüp yürütülmediğinin anlaşılmasına olanak

[199] Mustafa Dilber, a.g.e., s.75.

vermesiyle bir bütün olarak yönetim başarısını en somut biçimde ortaya koyan denetimler olduğu ileri sürülebilir [200]. Bu denetimler, işletme yönetimine işletme faaliyetleri ile ilgili güvenilir veriler sağlayarak karar almayı kolaylaştırır. İşletme varlıklarındaki değişimin izlenebilmesi, kayıpların önlenebilmesi, çalışma etkinliğinin ve işlerin önceden belirlenen yönetim politikalarına uygunluğunun sağlamasına da olanak veren bu denetimler yönetimin başarısı için son derece önemlidir.

Yönetim işlevleri üzerine yapılan bu açıklamalar doğrultusunda, bir konaklama işletmesi yönetiminde yapılan hataların tesis karlılığına etkisi daha kolay ortaya çıkartılabilir. Bu amaçla, işletme yönetim biçim ve yaklaşımlarının da sorgulanması konuya daha bütünsel değerlendirebilme olanağı sağlayabilir.

Konaklama tesislerinin karlı bir şekilde işletilebilmesi için, turistik etkinliklere yapısına uygun ve endüstrinin kendine özgü koşullarını da dikkate alan bir yönetim biçimini uygulamaları gerekir. Bir işletmede yönetim organının amaçları, üye sayısı, yararlandığı yetkenin kaynağı, kapsamı, düşüncesi, yetki devir derecesi ve yönetim sürecinin uygulandığı konu ile işletmenin türüne bağlı olarak değişik yönetim tür ve biçimleri ortaya çıkar [201].

Tesis değerlemede işletmenin yönetim yapısı ile ilgili önemli bir değerlendirme yönetimin merkezcil veya merkezcil olmamasına göre yapılabilir. Bir işletmede karar alma ve bunların uygulanmasını sağlayabilme yetkisinin tek bir örgüt üyesinde (en üst yöneticide) toplanmış olması merkezcil bir yönetim anlayışını ortaya koymaktadır. Bu tür işletmelerde bireysel yönetimden söz edilebilir. Buna karşın, karar alma yetkisinin belirli ölçüler içinde astlara devredildiği, dağıtıldığı ve farklı örgüt basamakları içinde görev ve sorumluluklara uygun karar alma merkezlerinin oluşturulduğu işletmelerde merkezcil olmayan yönetim anlayışının egemen olduğu söylenebilir. Bu tür işletmelerde de grup veya komite yönetiminden söz edilebilir[202].

İşletmelerde yönetimin merkezcil olması veya olmaması, büyük ölçüde işletmenin çalışma alanına, örgüt yapısına, yöneticilerin yeteneklerine ve yaklaşımlarına, yönetim felsefe, politika ve stratejileri ile çevresel koşullar gibi değişkenlere bağlı olarak belirlenir.

Merkezcil yönetim yapısı özellikle küçük ve orta büyüklükteki turizm işletmeleri açısından yönetim giderlerinin azaltılması, örgütlenme, iletişim ve alınan kararların hızla

---

[200] Ersin Güredin, a.g.e., s.14-15.
[201] Kemal Tosun, a.g.e. , s.345.
[202] İsmet S. Barutçugil, a.g.e. , s.113.

uygulanması gibi konularda önemli üstünlükler sağlayabilmektedir. Ancak, yetkinin paylaşılmaması yöneticinin yükünü artırır. Yönetici günlük işlerle uğraşmaktan daha önemli konulara zaman ayıramaz. Kendini yenilemekte ve piyasadaki gelişmeleri izlemekte zorlanır. Kararların tek kişi tarafından alınması da hata riskini arttırmaktadır.

Merkezcil olmayan yönetimde kararların alınması zaman alır. Birimler arasında yetki ve sorumluluk kargaşası çıkabilir. Üst yönetim ile çalışanlar arasında oluşturulan her kademe iletişimi güçleştirebilir. Örgüt içi eşgüdümün sağlanamaması işletmede finansal ve yönetsel denetimi zorlaştırabilir. Ancak alınan kararlar daha tutarlı, gerçekçi ve çok yönlüdür. Özellikle büyüme ve tesis alımı gibi çok teknik ve kapsamlı değerlendirmeler gerektiren konularda kararların farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerince verilmesi riski en aza indirebilmektedir.

Bir işletmede yetki, ya işletmenin sahibi olmaktan diğer bir deyişle mülkiyet hakkından doğar ya da işletme sahibi tarafından yöneticiye devredilmesiyle verilmiş olur. Böylece yetkinin kaynağı açısından sermayedar ve profesyonel yönetici olmak üzere iki grup yönetici ortaya çıkar [203]. Turizm işletmelerinde yönetim biçimleri değerlendirilirken geçerli olabilecek en doğru ayrım bu kapsamda yapılabilir. Özellikle kış ve dağ turizmine yönelik hizmet veren oteller ile deniz kıyısındaki küçük ve orta ölçekli sayfiye otellerinde, motellerde ve pansiyonlarda yatırımcı yönetici tipi daha yaygın görülmektedir. Diğer bir deyişle, işletmeyi kuran, karı amaçlayan ve riski üzerine alan girişimci, yönetim görevlerini de üstlenmektedir. Girişimcinin eş ve çocukları ve yakın akrabaları da, işletmedeki çeşitli yönetim faaliyetlerini yürütmektedirler. Sadece uzmanlık gerektiren bazı işler ve alt kademeler için dışardan personel istihdam edilir. Bu tür işletmelerde istihdam edilen her yöneticinin işletmeye olan maliyeti yüksektir. Bu nedenle, yönetici sayısı mümkün olduğunca sınırlı tutulur. Bu tür konaklama işletmelerinde yatırımcı yönetici derinliğine olmasa da, genellikle yönetimle ilgili faaliyetler hakkında geniş bir bilgi birikimine ve tecrübeye sahiptir.

Profesyonel yönetici işletmeyi yönetme yetkisini, işletme sahip ve sahiplerinden alan yöneticidir. Ayrıca zincir otel işletmelerinde riske katılan ve kardan belirli bir pay alan yönetici tipi de, profesyonel yönetici tipi içinde değerlendirilmelidir [204]. Otel sahibi ya da yatırımcı kendisinden daha yetenekli kişiyi yönetici olarak seçerse işlerini kolayca genişletebilme olanağına da sahip olabilmektedir.

---

[203] Hasan Olalı-Meral Korzay, a.g.e., s.348.
[204] Ahmet Aktaş, a.g.e., s.126-127.

Diğer sektörlerde olduğu gibi konaklama sektöründe de yönetim bir durgunluk noktasına geldiğinde verimliliği arttırmak için değişik yönetim biçim ve tekniklerinin uygulanması yoluna gidilebilir. Konaklama işletmelerinde yönetimin biçiminin, diğer işletmelere kıyasla çevresel koşullardan dolayı daha demokratik ve katılımcı bir yapıya sahip olması gerektiği ileri sürülebilir. Ancak, yinede belirli bir yönetim tarzının diğerine göre üstün olduğu biçiminde genel bir yargıya varmak yanıltıcı olacaktır.

Sonuç olarak, konaklama işletmelerinde işletme faaliyetlerin düzenli olarak yürütülebilmesi, gereksiz giderlerin azaltılabilmesi, müşteri beğenisine yönelik mal ve hizmetlerin üretilerek satışların arttırılması ve böylece, karlılığın arttırılabilmesi büyük oranda işletme yöneticilerinin başarısına bağlı olmaktadır.

Yönetim hatalarının yanında bir işletmenin rakip işletmeler karşısında değişik nedenlerle rekabet gücünü kaybetmesi de tesis satışlarına neden olabilmektedir.

1.1.12. Rekabet Gücünün Zayıflaması

Rekabet gücünü kaybeden bir konaklama işletmesinin varlığını sürdürebilmesi oldukça güçtür. Böyle bir işletme zamanla ya iflas edecek ya da içinde bulunduğu krizden çıkmanın yollarını arayacaktır. Şüphesiz, bu yollardan biride işletmenin sahip olduğu tesis ve diğer duran varlıklardan bir kısmının veya tamamının satışa çıkarılmasıdır.

Faaliyette bulunduğu endüstride rekabet gücünü kaybeden bazı işletmelerin duran varlıklarını satmaktan veya endüstriden çekilmekten başka hiçbir çıkış yolu kalmayabilir. Rekabet gücünü kaybeden bir işletme için tesis veya duran varlık satışı bir küçülme stratejisi olarak da değerlendirilebilir. Bu strateji, değişik alanlarda veya coğrafyalarda faaliyette bulunan şirketlerde ise, düşük potansiyel gelişme ve karlılık gösteren faaliyet veya bölümlerin satılması biçiminde de uygulanabilmektedir[205].

Bir işletmenin rekabet gücünü kaybetmesinin çok değişik nedenleri olabilir. Bir işletmesinin rekabet gücünü hangi neden ya da nedenlerle kaybettiği, çevre koşulları da dikkate alınarak, o işletmede işletme faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğü analiz edilerek belirlenebilir. Bu yargıdan yola çıkarak, tezin bu kısmında, bir konaklama işletmesinin rekabet gücünü kaybetmesi iki aşamalı bir analize başvurularak ele alınmıştır. Analizin birinci aşaması, bir konaklama işletmesinin rakip işletmelere göre çevre ilişkilerinde sağladığı üstün

[205] Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 7.b., Prentice Hall, USA, New Jersey, 2000, s.146.

ve zayıf yönlerin belirlenmesi ile ilgilidir. İkinci aşama ise işletmenin üretim, finansman, yönetim, pazarlama, personel, muhasebe, araştırma ve geliştirme ile halkla ilişkiler işlevlerinin bir bütün olarak analiz edilmesi ile rakip işletmelere göre sağlanan üstün ve zayıf yönlerin belirlenmesine dayanmaktadır.

Tezin bundan önceki konaklama işletmelerinde çevre analizi başlığı adını taşıyan kısmında, bir konaklama işletmesinin dış çevre ile kurduğu ilişkilerin işletme faaliyetlerini nasıl etkilediği ele alınmıştı. İşletme yöneticilerinin aldıkları kararlarda makro ve mikro çevre unsurlarının işletmeye olan etkilerini dikkate alıp almadıkları işletmeler arası rekabet gücü kıyaslamasında bir ölçüt olarak kullanılabilir.

Bir işletmenin rakiplere göre çevre ilişkilerindeki başarısını ölçmede kullanılabilecek en etkili yöntemlerden biri de SWOT analizidir. Analiz, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile o işletmenin karşılaşabileceği fırsat ve tehlikelerin belirlenebilmesine olanak vermektedir[206].

Makro çevre koşulları, bir işletmenin tamamen kontrolü dışında kabul edilir. Ancak, işletme yöneticilerinin aldıkları kararlarda bu koşullardaki değişimleri dikkate alıp almamaları işletmeler arası rekabet gücü kıyaslamasında bir ölçüt olarak kullanılabilir.

Bir konaklama işletmesinin mikro çevresini oluşturan müşteriler, tedarik kaynakları, rakipler, seyahat dağıtım aracıları, finansal kuruluşlar, yerel ve merkezi hükümetler, medya, sivil toplum kuruluşları ve diğer kamuoyu grupları ile kurduğu ilişkilerin incelenmesi, o işletmenin rakiplere göre üstün ve zayıf yönlerinin belirlenebilmesine olanak verir. Bu ilişkilerdeki başarı büyük oranda işletmelerin kontrolü altındadır. Bu nedenle, rekabet gücü kıyaslamasında kullanılabilecek önemli bir ölçüttür.

Çevre ilişkilerinde rakiplere göre üstün ve zayıf yönleri belirlenen bir konaklama işletmesinin, ikinci aşamada, yine SWOT analizi yöntemiyle işletme faaliyetleri açısından rekabet gücünün belirlenmesi yoluna gidilmiştir. Bu amaçla, öncelikli olarak bir konaklama işletmesine rekabet gücü kazandıran unsurların bilinmesi gereği vardır.

İrili ufaklı ve değişik özelliklerde çok sayıda işletmenin faaliyet gösterdiği konaklama sektöründe oldukça rekabetçi bir ortamın var olduğunu ileri sürmek mümkündür. Ancak, konaklama sektöründe rekabeti sınırlandıran bazı etmenlerin olduğu da ayrı bir gerçektir. Bu etmenler konaklama işletmeleri arasında görülen ürün farklılaştırma, hizmetlerdeki kalite

---

[206] Kudret Gül, "Link Project", **(Yayınlanmamış YÖK/Dünya Bankası II. Endüstriyel Eğitim Projesi Çalışması)**, Lancashire Un. Blackpool And The Fielde College, Blackpool, 1994, s.23.

farklılığı, her tesisin kendine özgü çevresi, görünüşü, kuruluş yeri ve imajı olarak sıralanabilir[207]. Bu alanlarda üstünlük sağlayan büyük ölçekli konaklama işletmeleri rakiplere karşı önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Buna karşın, küçük ve orta ölçekli konaklama işletmeleri arasında ise daha çok fiyat rekabeti görülmektedir.

Bir konaklama işletmesine rekabet gücü kazandıran kriterlerin belirlenmesiyle o işletmenin rakiplere göre güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi kolaylaşacaktır. Bu amaçla, konaklama işletmeleri arasında finasman, üretim, yönetim, personel, pazarlama, muhasebe, araştırma-geliştirme ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin kıyaslamalı olarak analiz edilmesi, her işletmenin bu alandaki rekabet gücünün anlaşılabilmesine olanak vermektedir.

Tezin bundan önceki bölümünde konaklama işletmelerinde işletme işlevleri analizi başlığı adı altında, bir konaklama işletmesinde işletme işlevlerinin etkili bir şekilde yürütülebilmesinin yolları ele alınmıştı. Bu nedenle, bu konudaki ayrıntıların burada yeniden tekrarına gerek görülmemektedir. Buna karşın, bir konaklama işletmesine doğrudan rekabet gücü kazandıran işletme faaliyetleri ile ilgili önemli noktaların belirlenmesi yararlı olacaktır.

Rakiplere göre daha karlı yatırımlar yapabilen, sermaye maliyetlerini düşürerek sermayenin karlılığını arttırabilen, dönen ve duran varlıkların yönetiminde etkinlik sağlayabilen ve gerektiğinde kolaylıkla sermeye bulabilen işletmeler finansal üstünlük sağlamaktadır. Üretimde ise bir işletmenin rekabet gücü üretim maliyetlerinin düşürülebilmesine, daha kaliteli ve daha fazla çıktının sağlanabilmesine bağlı olmaktadır. Yönetimde bu üstünlük yönetim işlevlerinin etkin bir şekilde yürütülerek belirlenen hedef ve amaçlarının gerçekleştirilebilmesine bağlıdır. Personel işlevinde ise rakiplere göre personel verimliliğini en üst düzeye çıkaran, iş etkinliğini ve personel sorunlarını en aza indirebilen işletmeler rekabet gücü kazanmaktadır. Pazarlamada bu gücün sağlanması daha fazla satış gelirinin sağlanmasına, tanıtım ve reklam faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülebilmesine ve pazarlamada risklerin azaltılarak dağıtımda etkinliğin sağlanabilmesine bağlıdır. Ayrıca, iyi işleyen bir muhasebe sistemi kurabilen, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine gereken önemi veren ve etkili bir halkla ilişkiler stratejisi ile kamuoyunda işletme lehine olumlu bir izlenim bırakabilen konaklama işletmelerinin rakiplere göre üstünlük sağlaması kolaylaşmaktadır.

Rekabet gücünü kaybeden bir konaklama işletmesin sahipleri, işletmeye rekabet gücü kazandıracak yeni önlemlere yönelebilecekleri gibi başka çıkış yollarına da yönelebilirler. Bu çıkış yollarından biride daha karlı sektörlere yatırım yapmadır. Bu amaçla da yeni yatırımların finansmanı için tesis satışları söz konusu olabilmektedir.

---

[207] Ali Kemal Gürbüz, a.g.e., s.71-72.

1.1.13. Başka Sektörlere Veya Alanlara Yönelme Arzusu

Tesis satış nedenlerini sadece işletme başarısızlığı ile sektörel krizlere bağlamak mümkün değildir. Bazı firmalar, daha büyük projeleri gerçekleştirmek içinde tesis satışına karar verebilmektedir. Bu tür hedefleri olan firmalar, tesis satışıyla sağlayacakları fonları daha büyük yatırımların finanse edilmesinde kullanmaktadırlar.

Diğer taraftan, bazı firmalarda belirledikleri hedefler ve stratejiler doğrultusunda da tesis satışı gerçekleştirebilmektedirler. Sözgelimi bazı firmalar ileride belli sektörlerde daha fazla gelişmenin olacağı beklentisiyle kaynaklarını daha karlı olacağını tahmin ettikleri alanlara yönlendirmek isteyebilmektedirler. Bazen de, tesislerin hantallaştığı ve bunların işletmeye rekabet gücü kazandırması için gerektirdiği yeni yatırımlardan kaçınmak içinde bu tür satışlar yapabilmektedirler.

Bir işletmenin en temel amacı kuşkusuz kar elde etmektir. Ancak, bir konaklama işletmesinin çeşitli nedenlerle zarar etmesi veya elde edilen karın istenilen düzeyde olmaması yatırımcıyı daha karlı sektörlere veya alanlara yöneltebilmektedir.

Turizm sektöründe yaşanan krizlerin bir sonucu olarak sektörde faaliyet gösteren işletmelerin zor durumda kaldığı bilinen bir durumdur. Bu krizler sektörün iç yapısından kaynaklanabildiği gibi ulusal ve uluslararası demografik, ekonomik, sosyo-kültürel, politik ve teknolojik etmenlerden de kaynaklanabilmektedir.

Bir konaklama işletmesinde karlılığın düşmesi işletmenin iç yapısı ile ilgili sorunlardan da kaynaklanabilmektedir. Bu sorunların başında da daha öncede değinildiği gibi satışların düşmesi, nakit sıkıntısı, alacakların tahsilinde yaşanılan sorunlar ve genel olarak likidite dengesinin bozulması, işletmenin rekabet gücünü yitirmesi, tesisin eskimesi ve hantallaşması gelmektedir. Ancak, bir konaklama tesisi yatırımcısını başka sektörlere yatırım yapmaya zorlayan asıl nedenlerin sektöre ilişkin krizlere ve tesisin bulunduğu yörenin turistik çekim gücünün azalmasına bağlı olduğunu ileri sürmekte mümkündür.

Sektörler arası verimlilik kıyaslamalarında kullanılan en önemli ölçütlerden biri sermaye/hasıla oranı kıyaslamalarıdır. Bu oran, bir sektörde birim sermayeye düşen hasılayı ya da bir birim hasıla elde etmek için kaç birim sermaye gerektiğini ortaya koyar[208]. Sektörler arası sermaye/hasıla oranı kıyaslamaları en karlı yatırım alanlarının belirlenebilmesine

[208] Alparslan Usal, "Türkiye'de Sektörel Kapital/Sermaye Oranı", **İzmir Ticaret Odası Dergisi**, Sayı:5, Mayıs 1985, s. 6.

olanak verdiğinden, satılan bir konaklama tesisinden sağlanan fonların en verimli alanlara yönlendirilebilmesi açısından son derece önemlidir. Diğer taraftan, yıllar bazında yapılan analizlerin konaklama sektörü aleyhine belirgin bir fark ortaya çıkarması, daha karlı alanlara yönelme amaçlı tesis satışlarının artması olasılığını yükselteceği ortadadır.

Tezin buraya kadar olan kısmında, tesis satışlarına neden olan ve daha çok işletmenin iç yapısı ile ilgili sorunlar üzerinde duruldu. Bu sorunların yanında, bir konaklama işletmesinin tamamen kontrolü dışında olan bazı nedenlerden dolayı da tesis satışları söz konusu olabilmektedir.

1.1.14. Ekonomik, Sosyo-Kültürel ve Politik Riskler

Turizm endüstrisi dünya ve ülke genelindeki ekonomik, sosyal, politik ve kültürel etmenlerdeki değişikliklerden en hızlı etkilenen endüstrilerden biridir. Bunun nedeni, turistik mal ve hizmet tüketiminin zorunlu bir gereksinim olmayıp insanların üst düzey gereksinimini karşılamasından kaynaklanmaktadır.

Ulusal ve uluslararası parasal krizler, ülkelerin dış ödemeler dengesi bozuklukları, ekonomik durgunluk, konjonktürel dalgalanmalar, enflasyon, ulusal ve uluslararası ekonomik dengesizlikler ile diğer ekonomik sorunlar konaklama işletmelerini etkileyen en önemli ekonomik krizler olarak sıralanabilir[209]. Parasal krizler sermaye maliyetini yükselterek işletmelerde yatırım yapmayı güçleştirmekte ve likidite sorunlarına neden olmaktadır. Ayrıca, ödemeler dengesinde açık veren ülkelerin turistik harcamaları kısıtlayıcı politikalara yönelmeleri de turistik talep üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır.

Ekonomik durgunluk ve konjonktürel dalgalanmaların görüldüğü dönemlerde de genel bir çekingenlik sonucu ekonomik faaliyetlerde yavaşlama görülür. Bu eğilim, turizm talebine de yansıyarak turistik mal ve hizmetlerin satışlarında daralmaya neden olur. Ekonomik genişleme ve canlanma dönemlerinde ise, bu eğilimin tam tersine turizm talebinde görülen canlanma konaklama işletmelerinde satışların artmasına neden olur.

Konaklama işletmelerini etkileyen bir diğer önemli sorunda enflasyondur. Enflasyonist dönemlerde, girdi fiyatlarında görülen artışlar maliyetlerde artışlara neden olmaktadır. Maliyet artışlarından etkilenen konaklama işletmeleri de, ürettikleri mal ve hizmetlerin

[209] Hasan Olalı, Alp Timur, a.g.e., s.392.

fiyatlarını artırmak zorunda kalmaktadır. Bu durum, diğer koşullarda bir değişme olmaksızın bir turistik tesisin satışlarında daralmaya neden olabilmektedir.

Uluslararası gizli ve açık çıkar çatışmaları, ekonomik entegrasyonlarda çıkan sorunlar ve bir ülkede bölgeler arasında görülen aşın ekonomik dengesizlikler de turizm talebini ve dolayısıyla konaklama işletmelerini olumsuz etkileyebilmektedir.

Konaklama işletmeleri daha öncede vurgulandığı gibi arz ve talep koşulları, rekabet koşulları, mal ve hizmetlerin fiyatları, firmaların maliyetleri ve verimliliği, tüketici fazlalığı, emek, sermaye, doğal kaynak ve girişimciden oluşan üretim faktörlerinin fiyatları olarak sıralanabilen mikro nitelikli ekonomik koşullardan da çok yönlü olarak etkilenmektedir.

Yukarıda da değinildiği gibi bir konaklama işletmesinde işletme faaliyetleri yürütülürken bölgesel, ulusal ve uluslararası ekonomik gelişmelerin yakından izlemesi gerekmektedir. Ekonomik gelişmelerin yakından izlenmesi, işletme karlılığını olumsuz etkileyebilecek gelişmelerin önceden belirlenebilmesine ve bu doğrultuda gerekli önlemlerin alınabilmesine olanak verebilmektedir.

Konaklama işletmelerini etkileyen bir diğer etmende ulusal ve uluslararası sosyo-kültürel risklerdir. Ulusal ve uluslar arası sosyo-kültürel ilişkilerdeki gelişmeler, toplumları ve bir toplumu oluşturan faklı tabakalardaki insanların daha iyi kaynaşabilmelerine olanak vermektedir. Bu yöndeki eğilimler, bir toplumu veya toplumsal tabakayı oluşturan bireylerde farklılıklara karşı olumlu yönde bir sempati ve ilgi uyandırmaktadır. Buda kültürel değişim sürecini hızlandırarak turistik hareketlerde bir canlanma ortaya çıkarmaktadır. Bu eğilimlerin tersi yöndeki gelişmelerin ise turizmi ve konaklama işletmelerini olumsuz etkilediği görülür. Ulusal ve uluslararası dinsel ve etnik kökenli çatışmalar bu olumsuzlukların en başında gelmektedir. Bazı durumlarda da farklı dünya görüşü ve yaşam tarzlarının da olumsuz etkileri söz konusu olabilmektedir.

Bir toplumun sosyo-kültürel yapısı ile yakından ilintili endüstrileşme, kentleşme, modernleşme ve çağdaşlaşma süreçlerindeki gelişmişlik düzeyinin de turizmi ve dolayısıyla konaklama işletmelerini etkilediğini ileri sürebilmek mümkündür. Diğer bir deyişle, bir toplumda nüfus yoğunluğunun kırsal alanlarda yüksek ve kentleşmenin düşük düzeyde olması, ekonominin tarıma dayalı olması, okuma-yazma oranının düşük olması, toplumsal yaşamda baskıcı unsurların ağırlıklı olması, dünyayı algılama ve yaşam tarzının bir uzantısı olarak kültürel ve sanatsal faaliyetlere önem verilmemesi, geleneksel tutuculuk turizm faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Bu tür toplumlarda kültür turizminin tabanını oluşturan

tarihi ve arkeolojik verilerin kullanımı, eski uygarlıklara merak, anıtlara, festivallere, fuarlara, sergilere ve diğer turistik zenginliklere ilgi yeterli düzeyde gelişememektedir. Nitekim yapılan bir araştırmanın sonuçları bu yönde somut bulgulara işaret etmektedir[210].

Sosyo-kültürel bir etmen olarak kişisel ve ailevi özelliklerinde turizmin gelişimini etkilediği ayrı bir gerçektir. Ailede kararların aile reisi tarafından alındığı, kadına söz hakkının tanınmadığı, kadın haklarının yeterince gelişmediği, bireysel özgürlüğün kısıtlandığı ve kültürel gelişme olanaklarının yeterli olmadığı ailelerden oluşan toplumlarda sosyal hareket yeteneği de yeterince gelişemediği için turizme katılım düşük düzeyde kalmaktadır.

Ulusal ve uluslararası politik ve siyasal gelişmelerin turizme etkisi tartışma götürmez bir gerçekliktir. Ülkeler arası siyasal gerginlikler, savaşlar veya savaş çıkma olasılığı, bloklar arası sürtüşmeler, iç istikrarsızlık, etnik çatışmalar, terör olayları, hükümet krizleri, grevler ve diğer politik ve siyasal istikrarsızlıklar turizm talebini olumsuz yönde etkilemektedir.

Turistler gittikleri yerlerde özgürce seyahat edebilme ve serbestçe hareket edebilme isteğindedirler. Gerek iç ve gerekse dış turizmde, turistler bu ortamı bozan politik gelişmelere karşı son derece duyarlıdırlar. Bu nedenle, turizm işletmelerinin iç ve dış politik sorunları yakından izlemeleri ve gerektiğinde, örgütlü olarak sorunların aşılmasında etkin bir rol almaları yararlarına olacaktır.

Ulusal ve uluslararası ekonomik, soyo-kültürel ve politik krizlerin yaşandığı dönemlerde genel olarak turizm sektöründe görülen darboğazların bir neticesi olarak konaklama işletmelerinin de satışları düşmektedir. Oysa, konaklama işletmelerinde duran varlık yatırımları toplamda oldukça yüksek bir orana sahip olduğu için, iş hacmine bağlı olmayan sabit giderlerden kaçınabilmeleri söz konusu değildir. Bu nedenle, krizler konaklama işletmeleri için en riskli dönemleri oluşturmaktadır. Bu krizlerin şiddeti ve süresi de oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle, şiddetli ve uzun süren bir krizin en iyi işletilen bir tesisi dahi iflasa ve satışa sürüklemesi mümkün olabilmektedir.

Daha öncede değinildiği gibi, krizlerin önceden kestirilebilmesi oldukça güçtür. Bu konuda alınabilecek önlemlerinde sınırlı olduğu ayrı bir gerçektir. Yinede, bir konaklama işletmesi yönetiminin borçlanma ile finansmanda dikkatli olması, likidite dengesine dikkat edilmesi, kriz dönemlerinde işletmenin nakit yaratma gücünün iyi tahmin edilmesi, olası kriz dönemleri için belli düzeyde yedek ve karşılıkların ayrılması ve krizler için sigortalanma

[210] Ziya Eralp, a.g.e., s.274-276.

alınabilecek önlemler arasında sayılabilir. Ancak, bu tür güvenlik önlemleri, öz sermayenin bir kısmını açığa çıkardığından öz sermayenin karlılığını olumsuz etkilemektedir.

1.1.15. Diğer Nedenler

Şüphesiz, bir konaklama işletmesinin faaliyetlerini olumsuz etkileyerek tesis satışlarına neden olabilen daha çok sayıda başka nedenlerin de ileri sürülebilmesi mümkündür. Ancak, bu konuda ileri sürülebilecek başka nedenlerin, daha önce ele alınan nedenler ile tezde diğer nedenler başlığı altında incelenecek olan nedenlerden biri ya da birkaçının kapsamında ele alınabilmesi de mümkündür.

Bir konaklama tesisinin satış nedeni, bazen sadece tesis sahibinin kendi tercih ve özel yaşamına ilişkin nedenlere bağlı olabilmektedir. Bazı tesis sahiplerinin yaşlılık veya hastalık gibi nedenlerden dolayı tamamen işe yaramaz hale düşmeden tesis satışına karar verdiği durumlarla da karşılaşılabilmektedir. Özellikle, kendinden sonra tesisi işletecek bir varis bulamayanlar için bu tür eğilimlerin daha güçlü olduğu ileri sürülebilir. Bazı tesis sahipleri de yıllarca çalışmış olmanın verdiği bıkkınlık ve yorgunluktan kurtulmak içinde bu yola başvurabilmektedir. Diğer taraftan, psikolojik nedenlerle de tesis satışlarına yönelebilen çok sayıda tesis sahibi olabilmektedir.

Bir tesis sahibi konaklama işletmeciliği ile hiç bir ilgisi olmayan borçlar yüzünden de tesis satışına karar verebilmektedir. Diğer bir deyişle, bazı tesis sahipleri başka sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerini zor durumdan kurtarmak veya herhangi bir nedenle ortaya çıkan borçlarını kapatmak amacıyla da tesis satışına karar verebilmektedir. Günümüzde bir çok girişimcinin çok değişik sektörde yatırım yaptığı göz önüne alınırsa, bu nedene dayalı tesis satışlarının küçümsenmemesi gerektiği kolayca anlaşılabilir.

Bir tesis sahibinin kendisiyle ilgili özel nedenler dışında, konaklama işletmeciliğini etkileyen ekolojik, çevresel, teknolojik ve beklenmedik olaylardan kaynaklanan sorunlar nedeniyle de tesis satışına karar verebilmektedir.

Bir konaklama işletmesinin doğal turistik veriler açısından elverişli bir konuma sahip olması ve bu verilerle bütünleşebilmesi, o işletmeye rekabet gücü kazandıran en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilebilir. Bu açıdan bakıldığında, doğal turistik kaynakların sürdürülebilirliği bir konaklama işletmesi için gelecekte yeni fırsatlar sunarken var olan koşullarda da turistik gereksinimlerinin en üst düzeyde karşılanabilmesine de olanak

vermektedir[211]. Ancak, günümüzde bazı konaklama işletmeleri gerek turizm dışından ve gerekse turizmin kendi içinden gelen tehditlerle bu zenginliklerini kısmen veya tamamen kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya gelebilmektedir.

Dünya genelinde görülen hızlı endüstrileşme, kentleşme, nüfus artışları ile teknolojinin doğayı kullanma hızı ve yoğunluğunun hızla artması ekolojik dengeyi olumsuz etkileyerek bazı çevre sorunlarına neden olmaktadır. Bu sorunların başında da hava, toprak ve su kirlenmesi, ormanların azalması, doğal görünümün bozulması, çarpık yapılaşma, aşırı gürültü, ulaşım sorunları ve enerji darboğazları gelmektedir. Genel olarak turizm dışı nedenlerden kaynaklanan bu sorunların sadece konaklama işletmelerini değil insan yaşamını da olumsuz etkilediği ayrı bir gerçektir.

Turistik doğal veriler açısından zengin olan yörelerde turizm hareketlerinin canlandığı görülür. Bu canlanma, ilk zamanlarda alt yapı ve kamu hizmetlerinin gelişmesi, turistik kurumsallaşmanın hızlanması ve yörenin tanınmasında olumlu etki yapar. Ancak, yörede turist taşıma kapasitesi ile yatak kapasitesinin aşılması veya uygulanan bazı yanlış politikalar yörenin turistik doğal verileri üzerinde tahribatlara neden olabilmektedir. Bu tahribatlar yörenin imajını olumsuz etkileyerek yörede faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin satışlarını da düşürebilmektedir. Bu gelişmeler, zamanla yörede faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin zor duruma düşmesine ve el değiştirmesine neden olabilmektedir.

Son yıllarda konaklama işletmelerini çok fazla etkileyen bir diğer gelişmede teknolojik alanda yaşanmaktadır. Özellikle, iletişim teknolojisinde görülen çok hızlı gelişmelerin ve yaygınlaşan bilgisayar kullanımının diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmeleri üzerindeki güçlü etkisi tartışmasız bir gerçektir. Konaklama işletmelerinde pazarlama faaliyetlerinin önemi dikkate alındığında, iletişim teknolojisindeki gelişmelerin yakından izlenmesinin ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılacaktır. Bu konuda izlenen politikalar bir konaklama işletmesine çok yeni fırsatlar sağlayabildiği gibi, yapılan hatalar ciddi pazar kayıplarına da neden olabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde ileri teknolojilerin ve bilgisayar kullanımının pazarlama faaliyetleri dışında üretim verimliliğinin arttırılması, yönetim ve personel işlevlerinde etkinliğin sağlanması, muhasebe kayıtlarının tutulması, finansal analizlerin yapılması ve denetimlerin etkinleştirilmesine de olanak vermektedir. Böylece, konaklama işletmelerinin karı ve

[211] Şenol Çavuş, Abdullah Tanrısevdi, "Sürdürülebilir Turizm ve Çevre İlişkisi", **Turizm ve Çevre İlişkileri Paneli**, Kuşadası, Haziran 2000, s.5-6.

verimliliği arttırılabilmektedir[212]. Ayrıca, bina ve diğer tesislerin inşası ile ekipmanlarda ileri teknolojinin izlenmesinin sabit giderler ile üretim maliyetlerini de düşürdüğü ayrı bir gerçektir.

Doğal afetler, yangın, grev, terör olayları, sosyal kargaşalar, kazalar ve gecikmeler gibi önceden kestirilebilmesi son derece güç veya olanaksız gelişmelerin de konaklama işletmeleri üzerindeki etkisi oldukça büyüktür. Beklenmedik olayların neden olduğu olumsuzluklar genellikle kamuoyundaki etkisine bağlıdır. Bu olaylar, oldukça duyarlı olan turistik talebi olumsuz etkileyerek konaklama işletmelerinde satışların azalmasına neden olur. Bundan dolayı, beklenmedik olaylar bazı konaklama işletmelerini zor durumda bırakarak tesis satışlarına neden olabilmektedir. Ayrıca, bu tür beklenmedik olaylar karşısında alınabilecek önlemlerin sınırlı olduğu da ayrı bir gerçektir.

Genel bir değerlendirme ile, işletme başarısızlığı tesis satışlarının en önemli nedeni olmakla beraber, işletme politikaları ve stratejileri, işletmenin yeni faaliyet alanlarına yönelmek istemesi, sektörel krizler ve daha sıralanabilecek çok sayıda nedenden dolayı firmalar sahip oldukları tesislerin bir kısmını ya da tamamını satma yoluna gidebilmektedirler.

Tezin buraya kadar olan kısmında, konaklama işletmelerinde tesis satışlarına neden olan belli başlı etmenlere değinilmiş oldu. Bu değerlendirmelerin amacı, satışa çıkartılan konaklama tesislerinin hangi neden veya nedenlerle satıldığını ortaya koymaktır. Böylece, konaklama işletmeciliğinde en sorunlu alanların belirlenebilmesi ve aydınlatılabilmesi mümkün olabilecektir.

Bir konaklama tesisinde tesis satış nedenlerinin analizi özellikle tesis alıcıları açısından daha da önemlidir. Diğer taraftan, satışa çıkartılan bir tesisin değerinin belirlenmesi ise hem satıcı hem de alıcı için alım-satım sürecinin en can alıcı noktasını oluşturmaktadır.

1.2. Tesis Satış Kararı Analizi

Finansal yapısı bozulmuş, yükümlülüklerini yerine getirmekte zorlanan bir firma için, sahip olduğu tesislerin bir kısmını veya tamamını satarak sağlayacağı kaynaklarla mali durumunu düzeltmeye çalışması en akılcı yoldur. Burada firmanın tesis satışı yolunu

[212] Güher Yakar, " Otel İşletmelerinde Tekno-Yoğun İşgücü Faaliyetlerinin Verimlilikteki Önemi", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, sayı:2, Haziran 1995, s.23-25.

seçmesine neden olan güdü, firmanın bazı birimlerinin elden çıkartılmasıyla mali yükümlülüklerin yerine getirilmesi ve bu yolla, bazı birimlerin kurtarılmaya çalışılmasıdır[213].

Çeşitli nedenlerle tesis satış kararı alan bir tesis sahibinin en büyük beklentisi tesisini en yüksek fiyattan satabilmektir. Ancak, bir tesis satışı oldukça karmaşık olup, sonuçlandırılması büyük bir çaba ve uzun bir süre gerektirir.

Bir tesis sahibinin tesisini satışa çıkarma nedeni veya nedenlerinin bilinmesi satıcının davranışlarının anlaşılabilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu durum satıcı açısından olduğu kadar alıcı açısından da büyük önem taşır. Çünkü alıcının tesis için önereceği fiyat tesisin durumu ile bağlantılı olacaktır. Bir tesis pazardaki olumsuz koşullar nedeniyle iyi işletilemediği için satışa çıkartılıyorsa, alıcının bu olumsuzluklardan ne oranda etkileneceğini hesaplaması yararınadır. Eğer alıcı tesisin karlı işletilmesine engel olan nedenleri kolayca düzeltebileceğini düşünüyorsa fiyat konusunda daha esnek olabilecektir[214].

Tesis satıcısının alıcının tesis alım nedenlerini bilmesi de önemlidir. Bu durum, satıcının hem pazarlıklarda önünü görebilmesi hem de satış sürecinde karşılaşabileceği olası risklerden korunabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Tesis satış kararı alan bir tesis sahibi öncelikli olarak tesisin değerini belirlemeye çalışacaktır. Bu nedenle, tesis değerinin belirlenmesinde kullanılan yöntemler hem satıcı hem de alıcı açısından büyük önem taşır.

1.3. Satıcı Açısından Tesis Değerleme Yöntemleri

1.3.1. Defter Değeri

Bir tesis değerini belirlemede satıcı tarafından kullanılabilecek ilk kriter tesisin defter değeridir. Çoğu insan bir tesisin satış fiyatı ile değeri kavramlarını karıştırır. Değer, bir tesisin sahip olduğu varlıkların kağıt üzerindeki değerini ifade eder. Satış fiyatı ise, tesisin satıcıdan alıcıya devredilme tutarını ifade eder. Defter değeri, satış fiyatının belirlenmesinde tek belirleyici değildir. Çünkü tesislerin cari değeriyle defter değeri arasındaki ilişki azdır. Diğer bir deyişle, bir tesisin defter değeri sadece tesise yapılan tarihi yatırımları göstermektedir[215].

---

[213] Öztin Akgüç, a.g.e., s.924.
[214] John M. Tarras, **Hospitality Finance**, Van Nostrand Reinhold, New York, 1991, s. 178.
[215] John M. Tarras, a.g.e., s.182-183.

Bir tesisin defter değeri ile cari fiyatın farklı olmasının bir çok nedeni vardır. Çünkü, alıcı ve satıcılar konaklama tesislerinin değerlemesinde geleceğe yönelik farklı varsayımlardan hareket ederek yola çıkarlar.

Bir tesisin satış fiyatı, aynı tesisin defter değerinden çok farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilir. Örneğin, bir tesis sahibi konaklama işletmeciliği ile hiç bir ilgisi olmayan borçlar yüzünden tesis satışına gidebilir. Bazı durumlarda ise tesis sahipleri arasında çıkan anlaşmazlıklar, yönetimde görülen uyuşmazlıklar, yaşlılık veya hastalık gibi nedenlerde tesis satışına neden olabilmektedir.

1.3.2. Tasfiye Değeri

Satışa çıkartılan bir tesisin değerini belirlemede kullanılabilecek bir diğer yöntemde tesisin tasfiye değeridir. Bu değer, tesisteki bütün varlıkların paraya dönüştürülmesi sonucunda elde edilecek nakitten tesisle ilgili borçlar düşüldükten sonra kalan değerdir.

Genellikle bir tesisin tasfiye değeri en düşük değeri ifade eder. Bunun nedeni, maddi duran varlıkların ve stokların yeterince değer kazanamaması, alacakların tahsilinde sorunlarla karşılaşılması, maddi olmayan değerlerin ve aktifleştirilmiş giderlerin tasfiye sırasında bir değer taşımaması veya kayıtlı değerlerine göre likiditesinin düşük olmasıdır[216].

İflas durumunda ise bir tesisin tasfiye değeri daha da düşüktür. Çünkü, böyle bir durumda işletmenin aktifleri piyasada en düşük değere ulaşmaktadır[217]. Ayrıca, iflas eden bir işletme piyasada olumsuz bir imaj oluşturacağından, satışa çıkardığı bir tesisi alıcı bulmakta da güçlük çekebilir.

1.3.3. İşleyen Teşebbüs Değeri

Bir tesisin değerinin belirlenmesinde dikkate alınan bir diğer yöntemde tesisin işleyen teşebbüs değeridir. Bir tesisin işleyen teşebbüs değeri tüm varlıkların toplam değeri olmayıp, bunlara eklenen ve elle tutulamayan tesis ile ilgili diğer özelliklerinde dikkate alındığı değerdir. Genellikle bir tesisin işleyen teşebbüs değeri, o tesisin gelir getirme gücü

[216] Nurhan Aydın, a.g.e., s. 50-51.
[217] Öztin Akgüç, a.g.e., s.919.

doğrultusunda belirlenmekte olup, tesisin en yüksek piyasa değerini oluşturur[218]. Bu nedenle, tesis satıcılarının en büyük hedefi tesislerini işleyen teşebbüs değeri ile satabilmektir.

İşleyen teşebbüs değeri ile ilintili ve ülkemizde yaygın olarak kullanılan bir diğer kavramda peştemallıktır. Halk arasında hava parası olarak da bilinmektedir.

Peştemallık ile ilgili iki yaygın görüş vardır. Peştemallığı bir varlık olarak kabul edenlere göre, peştemallık, geleceğe ilişkin gelir beklentisi ile ilgili yapılan bir ödemeyi temsil eder. Bu görüşe göre peştemallığın yararlı ömrü üzerinde sistematik bir temele göre amorti edilecek bir varlık olarak işlem görmesi gerekir. Bu görüş, peştemallığın alıcı tarafından ödenen tutardan değil de, sürekli olarak, devam eden işletme çabalarından türediği gerçeğini göz ardı etmektedir. Bir diğer yaklaşıma göre ise, peştemallık, kendi başına satış değeri olan bir varlık olmayıp, bir varlığın satın alınma maliyeti ile o varlığın gerçek değeri arasındaki olumlu veya olumsuz farktır. Bu nedenle, ömrü de belirsiz olduğundan uygulanacak herhangi bir amortisman yönteminin öznelliği de kaçınılmazdır. Ayrıca, kendiliğinden yaratılan bir peştemallık olamayacağına göre, satın almada ortaya çıkan peştemallığın bir varlık olarak tanınması doğru olmayacaktır[219]. Her iki durumda da varlıkların gerçek değerini aşan bir satın alma maliyeti söz konusu ise ve bu aşan kısım, gelecekte elde edilmesi beklenen gelirlerle ilgili bir ödemeyi temsil etmiyorsa işletmecilik açısından bir zarar söz konusudur.

1.3.4. Pazar Değeri

Satışa çıkartılan bir tesisin en son fiyatı gerçekte piyasadaki arz ve talep koşullarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Pazar değeri olarak da bilinen bu değer alıcı ve satıcının bir tesisin fiyatı konusunda üzerinde anlaşmaya vardığı değerdir. Bu değer, tesisin yapısında bir değişiklik olmadan piyasa koşullarındaki değişmelere bağlı olarak da değişiklik gösterebilmektedir. Diğer bir deyişle, piyasa koşulları bir tesisin pazar değerinin gerçek değerinin üzerine çıkarabileceği gibi altına da düşürebilir[220].

1.3.5. Gerçek Değer

Satışa çıkartılan tesislerin değerini belirlemede kullanılan bir diğer yöntem de tesisin gerçek değeridir. Bir tesisin gerçek değeri, tesisin sahip olduğu varlıklar, karlılığı ve diğer

---

[218] Lale Erdem, " Şirket Birleşmelerinin Nedenleri ve Getirdikleri ", **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı 1-2, Mart-Kasım 1991, s.99.

[219] Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği, **Uluslararası Muhasebe Standartları (1-31)**, (Derleyen: Ahmet H. Durmuş), Türkiye Muhasebe Uzmanları Yayın No.7, İstanbul, 1992, s.173-175.

[220] Özcan Ertuna, **Finansal Kurumlar**, Teori Yayınları, Ankara, 1986, s.186.

özellikleri dikkate alınarak bulunabilir[221]. Bir tesisin gerçek fiyatı, pazar fiyatına göre daha az değişken olup, koşullara göre pazar fiyatının üstünde veya altında olabilir. Bir tesisin gerçek değerinin bulunulabilmesi için, öncelikli olarak o tesisin geçmişte sağladığı gelirlerin bilinmesi gerekir. Bu veriler ışığında bir tesisin gelecekte sağlayacağı gelirler sektörel özellikler de dikkate alınarak tahmin edilebilir. Bu amaçla, özellikle enflasyonun yüksek olduğu ülkelerde iskonto edilmiş nakit akışları yönteminden yararlanılabilir[222].

Teorik olarak bir tesisin en yüksek değeri işleyen teşebbüs değeridir. Daha sonra defter ve tasfiye değerleri gelmektedir. Tesisin gerçek ve pazar değeri ise, bu değerlerin arasında bir yerde olmaktadır.

Gerçekte bir tesisin değerini belirlemede, o tesise ait taşınmaz değerlerinin belirlenmesi önemli bir rol oynamaktadır. Diğer bir deyişle, tesis değerlemenin başarısı taşınmazların gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesine bağlıdır. Taşınmazların değerlendirilmesinde ise belli bir standart veya model oluşturma, değeri etkileyen değişkenlerin çok olması nedeniyle mümkün olamamaktadır. Diğer taraftan, değişkenlerin çokluğu ve fiyatlara etki eden etmenlerinde yöresel özellik göstermesi, fiyatlarda da bir standart oluşturulmasını olanaksızlaştırmaktadır. Ancak, taşınmazların değerleri emsal nitelikli taşınmazlar, taşınmazın niteliği, arazinin yapısı, yüzölçümü ve değere etki eden diğer nitelik ve unsurlar dikkate alınarak bilirkişilerce veya ilgili kişilerce belirlenebilir. Ayrıca, değer belirlemede taşınmazın sağlayacağı gelir, yapı değeri, yıpranma payı, kullanışlılığı, şekli ve arazi özellikleri teknik ve ekonomik ölçütlerinde kullanılması yararlı olacaktır[223].

Satışa çıkartılan bir tesisin son fiyatı alıcı ve satıcının karşılıklı olarak yapacakları pazarlıklarla belirlenecektir. Bu süreçte her iki taraf kendi çıkarları doğrultusunda hareket edecek ve bu amaçla, karşı tarafı ikna edebilmek için değişik strateji ve taktikler uygulayacaklardır. Bir tesis satıcısının satış sürecinde uygulayacağı strateji ve taktiklere girmeden önce satış hedeflerinin belirlenmesi önemlidir.

1.4. Satış Beklentileri ve Hedefleri

İşletme sahipleri, işletme değerinin maksimize edilmesi ile ilgilenirken, işletme yöneticileri müşteri beğenisini arttırmak, marka imajı geliştirmek ve işletmeye ülke ve dünya

---

[221] Özcan Ertuna, a.g.e., s.186.
[222] Nurhan Aydın, a.g.e., s. 52-58.
[223] Ömer F. Teloğlu, "Gayrimenkul Mevzuatı ve Gayrimenkul Değerlendirmesi ile Gayrimenkulun Piyasa Değerinin Belirlenmesinde Yeni Bir Yapısal Düzenleme Olarak Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı", (Doktora Tezi), İstanbul Ün. SBE İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, İstanbul, 1997, s.60.

genelinde ün kazandırma hedefleri üzerinde odaklaşmaktadırlar. Mülk sahipleri, işletme yöneticilerinin bu hedeflere yönelmesini normal karşılamaktadır. Çünkü, gerçekte işletme sahibinin elde edeceği karların artması da bu hedeflerin gerçekleşmesine bağlı olmaktadır.

Yukarıda da değinildiği gibi, bir tesisin satışı ya da devrine ilişkin politikalar işletme sahipleri tarafından belirlenmektedir. Bu politikalardaki asıl beklenti, tesis satışından veya devrinden maksimum kaynak ve nakit girişi sağlamaktır.

Bir tesisin satış kararını veren ve satış hedeflerini belirleyen mülk sahipleri olmaktadır. Bir tesis sahibinin en büyük beklentisi ise tesisin en fazla karı sağlamasıdır. Beklentilerin gerçekleşmemesi veya düşük düzeyde gerçekleşmesi durumunda mülk sahipleri tesisin satışına karar verebilmektedirler.

Konaklama sektöründe mülk sahipleri ile işletme yöneticileri arasında, tesis yönetimi konusunda bir uzlaşmanın olması önemlidir. Ancak, işletme yöneticilerinin ortaya koyduğu hedefler ile mülk sahipleri tarafından belirlenen politikalar arasında bazen uyuşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. İşletme sahipleri için, işletmenin rutin işlerinin nasıl yürütüldüğünden çok elde edecekleri karların miktarı önemlidir. Oysa bu yaklaşım, bazı sakıncalar oluşturabilmektedir. Nitekim, son yıllarda yaygınlaşan mülk sahiplerine işletme kararları konusunda kontrol hakkını sınırlayan işletme kontratı sisteminin hızla gelişmesi bu sakıncaları giderir niteliktedir[224].

1.5. Satış Stratejileri ve Taktikleri

Konaklama işletmeleri, tesis satışına karar verdiklerinde çeşitli satış hedefleri ve stratejileri belirleyebilirler. Genelde satıcının amacı, tesis satışından maksimum kaynak sağlamaktır. Dolayısıyla, satıcı firma stratejilerini bu amaç doğrultusunda belirleyecektir.

Bu konuda satıcı firmanın başvurabileceği stratejilerden biri, sabit değerlerin satılarak, satıştan sonra bu varlıkların uzun süreli kiralanmasıdır. Bu yöntem, gelişmiş ülkelerde ve büyük zincir konaklama işletmelerinin sık başvurduğu yöntemlerden biridir. Bu stratejideki amaç, sabit varlık satışından elde edilecek kaynakların, yeni yatırımlar ve işletme faaliyetleri başta olmak üzere değişik alanlarda kullanılmasıdır[225].

---

[224] Deborah S. Feldman, "Asset Management", Cornell Quarterly; **Hotel and Restaurant Adminastration**, Volume 36, Number 5, October 1995, s. 50.

[225] Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.113.

Sabit varlıkların satılarak uzun süreli kiralanması stratejisinde, satıcı firma, kendi sermayesini likit olarak koruyabilmekte ve bunu yeni yatırım alternatiflerinde kullanmak üzere hazır bir değer olarak elde tutabilmektedir. Ayrıca, satış yoluyla elde ettiği fonları kendi işleteceği otellerin yatırımlarını finanse etmede de kullanabilmektedir.

Tesis satışlarında başvurulan bir başka stratejide, satıcıya kiralama ve ipotek karşılığı kredi yönteminin birlikte kullanılmasıdır. Bu yöntemde, bazı arsa ve tesislere sahip olan bir işletme, belli bir yatırım projesini gerçekleştirmek için arsa ve tesisleri tekrar kendisine kiralanmak koşuluyla üçüncü bir şahsa satmaktadır. Bu yolla tesis satışıyla sağlanan kaynaklar yatırımın başlatılmasına olanak vermektedir. Ayrıca, yatırımcı firma yatırım döneminde inşa edilen yeni blokları da tekrar ipotek ettirerek yeni kaynaklar sağlayabilme yoluna gidebilmektedir. Bu yolla sağlanan kaynakları daha başka yeni blokların yatırımında veya daha farklı alanlarda kullanabilmektedir[226]. Yatırımlarda yeni finasman tekniklerinin uygulanmasına olanak veren bu yöntem, özellikle büyük ve zincir konaklama işletmelerinin büyüme ve gelişme amaçlarına önemli oranda hizmet edebilmektedir.

Tesis satışlarında, iştiraklerin ve sabit varlıkların kısmen veya tümüyle paraya çevrilmesi de bir başka strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu stratejide satıcı firma, sahip olduğu iştiraklerin veya sabit varlıkların tamamını veya bir kısmını satarak mali yapısını güçlendirecek önlemler alma yoluna gidebilir. Uygulamada, özellikle büyük firmalar ve zincir işletmeler risk azaltmak amacıyla bir önlem olarak çeşitli iştiraklerde bulunabilmektedir.

Tesis satışlarına ilişkin taktikler, çoğunlukla işletme sahibinin beklentileri doğrultusunda belirlenmekle beraber, işletme yöneticilerinin de etkisi olabilmektedir. Bazı ülkelerde ise personel tepkileri de öne çıkabilmektedir. Ancak, sendikalaşmanın sınırlı olduğu ve personel haklarının fazla dikkate alınmadığı ülkemizde ise, özellikle de mevsimlik personel istihdam eden konaklama işletmelerinde tesis satışlarında personel tepkilerinin hiçbir şekilde dikkate alınmadığı da ayrı bir gerçektir.

1.6. Satıcının Uzlaşma Sınırları

Tesis satıcılarının uzlaşma sınırlarını belirleyen en önemli kriter, tesisin piyasa değerinin gerçekçi bir şekilde belirlenmesine dayanmaktadır. Gerçekte bu durum alıcı açısından da son derece önemlidir. Farklılık sadece değerlemede öncelik taşıyan kriterlerden kaynaklanmaktadır.

[226] Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.113.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Satılacak bir tesisisin değerinin doğru olarak belirlenmesi, tesis değerlemenin en önemli kontrol sürecidir. Bu kontrolün etkinliği, tesisin sağlayacağı nakit akımlarını ortaya koyan hasıla modelleri dışında diğer verilerinde kullanılmasına bağlıdır. Eğer hesaplanan değerleme doğruysa, nakit akım tablosundaki iç getiri oranları ile gelir oranı denkliğinin olması gerekir[227]. Burada da belirtildiği gibi, mülk sahibinin tesis satış konusundaki uzlaşma sınırlarını tesisin tahmin edilen piyasa değeri belirleyecektir.

2. TESİS SATINALMA KARARLARININ ANALİZİ

2.1. Tesis Satın Alma Nedenleri

Bir işletmenin tesis satın alma yoluna gitmesinin çok çeşitli nedenleri olabilmektedir. Bu nedenlerin sistematik bir şekilde ele alınması daha yararlı olacaktır.

2.1.1. Daha Hızlı ve Kolay Büyüyebilme

Bir işletmenin tesis satın alması, alıcı işletmenin var olan kapasitesini artırabilmesini veya diğer sektörlere girebilmesini kolaylaştırabilmektedir[228].

Bir tesis inşa etmek oldukça uzun bir zaman gerektirir. Bunun dışında tesisin projelendirilmesi, planlama, yatırım süreci ve yatırım sonrası tesisle ilgili analizlerin yapılması oldukça uzun ve yorucu çalışmaların yapılmasını zorunlu kılar. Oysa, işleyen bir tesisin satın alması bütün bu uğraşıları gereksiz kılarak çok kısa sürede gelir getiren bir kaynağın elde edilebilmesine olanak verir.

2.1.2. Büyük Ölçekte Faaliyette Bulunmanın Sağlayacağı Faydalar

Bir tesis satın almanın alıcı işletmeye sağladığı en önemli yararlardan bir diğeri de ölçek ekonomisidir. Tesis alan bir işletme üretim kapasitesini artırarak sabit maliyetlerin toplam maliyetlerdeki oranını azaltabilmekte ve böylece, birim maliyetleri düşürebilmektedir. Ayrıca, ölçek ekonomisine ulaşan işletmenin satın alma maliyetlerini düşürebilmesi ve dağıtım kanallarında daha da etkin olabilmesi mümkün olabilmektedir.

---

[227] Jan A. DeRoos and Stephen Rushmore, " Investment Values of Lodging Property", Cornell Quarterly; **Hotel and Restaurant Adminastration**, Volume 36, Number 6, December 1995, s. 68.
[228] Zeyyat Hatiboğlu, **a.g.e.**, s.259.

2.1.3. Risk Azaltma

Gelişmiş ülkelerde 20. yüzyılın son yarısında şirketler arası çok sayıda birleşme ve satın alma gerçekleşmiştir. Bu birleşme ve satın almaların büyük bir çoğunluğunun da farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketler arasında gerçekleştiği ve risk azaltma amacına yönelik olduğu ileri sürülmektedir. Sözgelimi, ABD'de 1950-1986 yılları arasındaki birleşme ve satın almaların %80'i farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketler arasında gerçekleşmiştir[229].

Risk azaltmak amacıyla var olan çalışma alanı ile ilgisiz iş alanlarında faaliyet gösteren firma veya tesislerin satın alınması, dışsal büyümede bazı çeşitlendirme stratejilerini başarısızlığa uğratmıştır. Ayrıca, bir firma veya tesis satın almada alıcı işletmenin rekabet gücünün arttırılması gerekliliği göz ardı edilerek karar verilmesi, risk azaltma amaçlı yatay büyümeleri de başarısızlığa uğratabilmektedir[230].

Tesis alımı, belirsizliğin ve uzun vadeli riskin yüksek olduğu pazarlara girmede, komple yeni bir yatırım yapmak yerine var olan iş potansiyelini değerlendirmek için pazara girebilme veya yayılabilme aracı olarak da kullanılabilmektedir[231].

2.1.4. Rekabet Gücü Kazanma

Daha önceki bölümde tesis satış nedenleri konusu incelenirken bir tesisin rekabet gücünü kaybetmesinin tesis satış nedeni olabileceği ileri sürülmüştü. Ancak, rekabet gücünü kaybettiği için veya diğer nedenlerle satılan bir tesisin yeni alıcısı yeni bir yönetim, yeni bir işletmecilik anlayışı ve tesise yapacağı yeni ek yatırımlarla tesisin rekabet gücünü arttırabilmesi mümkündür. Diğer taraftan, başka sektörlerde faaliyet gösteren bazı firmalarda konaklama sektörüne yatırım yaparak firmanın piyasadaki imajını güçlendirme ve bu yatırımın sağlayabileceği sinerjiden yararlanma amacı taşıyabilmektedirler.

Çeşitlenerek büyüme amacında olan bir firma için başka bir bölgede veya ülkede faaliyet gösteren bir tesisin satın alınması bir firmanın riskini coğrafyasal olarak dağıtabilmesine olanak vermektedir[232]. Böyle bir risk dağıtımı da, bir firmaya piyasada rekabet gücü kazandırabilmektedir. Ayrıca, bir şirketin, böyle bir strateji ile ürün

---

[229] Lale Erdem, **a.g.m.**, s.95; Mine Uğurlu, " Gelişmiş Ülkelerde İşletmelerin Birleşme, Satın Alma ve Ortak Girişim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi: Başarı Oranı ve Temel Sorunlar", **DEU İİBF Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1-2, 1990, s.263.

[230] Mine Uğurlu, **a.g.m.**, s.264.

[231] Anna Mattila, "Investment Returns and Opportunities For Hotels in Asia", **Cornell Quarterly, Hotel And Restaurant Administration,** Volume 38, No 1, February 1997, USA, s. 77.

[232] Hasan Olalı, Meral Korzay, **a.g.e.**, s.96.

çeşitlendirmesine giderek dengeli bir portföy oluşturabilmesi de mümkündür. Bu yaklaşım, riskin dağıtılabilmesine, ekonomik durgunluk dönemlerinde olumsuz etkilerden korunabilmeyi ve zaman içinde yatırımların karlılığını dengeleyebilmeyi de mümkün kılabilmektedir[233].

Konaklama işletmelerinde ürün farklılaştırmanın, hizmet kalitesinin, her tesisin kendine özgü çevresi ve görünüşünün, kuruluş yerinin ve tesis imajının rekabet gücünü belirlemede etkin olduğu daha önceki bölümlerde vurgulanmıştı. Ayrıca, bir tesiste maliyetlerin düşürülebilmesi, fiyatların uygunluğu, yönetim ve işletme faaliyetlerinin başarısı da tesisin rekabet gücünü arttıran önemli kriterler olarak kabul edilebilir.

Bir şirketin rekabet gücünü arttırmak amacıyla tesis satın alması, rakiplerini piyasadan silme, yeni pazarlara girebilme, var olan pazarını güçlendirebilme, pazar gücünü artırabilme ve tehlikeli rakiplerden korunabilme fırsatları da yaratabilmektedir[234].

Satın alınacak bir tesisin alıcıya rekabet gücü kazandırıp kazandırmayacağını anlayabilmek için, o tesiste yürütülecek işletme faaliyetlerine ilişkin bir analizin yapılması kaçınılmazdır. Böyle bir analiz ile, tesisin rakip tesislere göre güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenebilmesi ve tesisin piyasadaki rekabet gücünün anlaşılabilmesi mümkündür. Bu amaçla, tesise yapılacak yatırımın karlılığı, sermaye maliyetinin düşüklüğü, dönen ve duran varlıkların yönetiminde etkinliğin sağlanması rakiplere göre finansal üstünlük sağlamanın öncül koşullarıdır. Diğer taraftan, satın alınan tesisin üretim maliyetlerini düşürebilmeyi, daha kaliteli ve daha fazla çıktının elde edilebilmesini olanak vermesi önemlidir. Pazarlamada ise bu üstünlük tesisin tanıtım ve pazarlamasında sağlanacak kolaylıklara bağlıdır.

2.1.5. Finansal Üstünlük Sağlama

Hızlı büyümeyi bir amaç olarak belirleyen bazı işletmeler, bu amacı gerçekleştirebilmek için likiditesi yüksek tesisleri satın alma yoluna gidebilmektedir. Diğer taraftan, likit fazlası olan ve karlı bir yatırım seçeneğine sahip olmayan işletmeler sermayenin yeniden kullanımı içinde tesis satın almayı tercih edebilmektedirler[235].

Öz sermayenin verimliliğini artırmada kaldıraç faktöründen yararlanmada tesis alımının bir nedeni olabilmektedir. Borçlanma yeteneği yüksek ve öz sermayenin verimliliğini

---

[233] Tony Morden, **Business Strategy and Planning**, McGraw-Hill, UK, 1993, s.164.
[234] Tony Morden, **a.g.e.**, s.164.

[235] Lale Erdem, **a.g.m.**, s.94.

arttırmayı düşünen işletmeler için tesis alımı çekici olabilmektedir. Bu tür işletmeler piyasadan daha elverişli koşullarda ve daha düşük faizli sermaye temin edebildiklerinden, sermaye yetersizliğinden veya aşırı borçlanmadan dolayı iyi işletilemeyen tesisleri satın alma yoluna gidebilmektedirler.

Finansal sorunlarından dolayı tesislerde gerekli yenileme ve diğer yatırımları yapmakta güçlük çeken bazı işletmeler darboğaza düşerek tesis satışına gidebilmektedir. Finansal açıdan güçlü işletmelerin ise, bu tür tesisleri satın alarak tesisin karlılığını arttırabilmesi mümkün olabilmektedir. Özelikle teknolojik olarak eskiyen bir tesis için yenileme yatırımlarının büyük önemi vardır. Çoğu durumda bu tür yatırımların yapılması, maliyetlerin düşürebilmesi ve ürün kalitesinin arttırılarak tesis karlılığının arttırılabilmesi açısından kaçınılmaz olmaktadır.

Tesislerin el değiştirmesinin en önemli nedenlerinden biride tesis işletmelerin aşırı borçlanarak gereğinden fazla finansal yük altına girmeleridir. Bu durumdaki işletmeler vadesi gelen borçlarını ödeyebilmek için çeşitli önlemler alsalar da alınan bu önlemler bazı durumda yetersiz kalabilmektedir. Vadesi gelen borçlarını ödemede güçlük çeken bir işletmenin başvurabileceği önlemlerden biri yeniden borçlanma yoluna gitmesidir. Ancak, bu durumdaki işletmenin yeniden borçlanabilmesi oldukça güçtür. Bir diğer önlemde işletme giderlerinin azaltılarak gerekli ödemelerin yapılmasını sağlamaktır. Ancak, bu önlemde çoğunlukla hizmet kalitesini olumsuz etkilediğinden müşteri şikayetleri artmakta ve bu durum, satışların düşmesine neden olmaktadır. Böyle bir işletmenin başvurabileceği bir diğer önlemde tesisi satarak sağlayacağı nakit girişleri ile borçlarını ödemesidir. Tesis alıcıları açısından bir tesisin en elverişli koşullarda satın alınabileceği durumlardan biride budur. Vadesi gelen borçları ödemede güçlük çeken tesis satıcıları aşırı derecede nakit gereksinimi duyduğundan tesisin satış fiyatı konusunda daha uzlaşmacı davranabilmektedir.

2.1.6. Piyasa Değerini ve Prestijini Yükseltebilme Olanağı

Bir işletmenin satın aldığı yeni bir tesisin teknolojik ve üretim kapasitesini arttırabilmesi, rekabet gücünü ve kaliteyi arttırabilmesi, sinerjiden yararlanabilmesi, işletme sermayesi ve finansal yönetimde etkinlik sağlayabilmesi mümkündür[236]. Diğer bir deyişle, tesis satın alan bir işletme yeni bir değer kazanma sürecini başlatabilir.

---

[236] Tony Morden, a.g.e., s.190.

Sürekli yeni yatırımlar yapabilen işletmelerin piyasada güçlü işletme imajı oluşturdukları bir gerçektir. Bir işletmenin piyasadaki değerinin ve prestijinin artması çok yönlü yararları vardır. Bu yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

. İşletmenin finans kuruluşlarından daha elverişli koşullarda ve daha düşük faizli kredi bulabilmesi mümkün olabilmektedir.

. İşletmenin gerektiğinde yeni ortaklar bulabilmesi veya sermaye piyasalarına yeni hisseler ihraç edebilmesi kolaylaşabilmektedir.

. İşletmeye ait her türlü menkul veya gayri menkul kıymetlerin daha yüksek değerden satılabilmesi mümkün olmaktadır.

. İşletme değerinin ve prestijinin yükselmesi tüketiciler üzerinde de bir güven sağlamaktadır.

Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı, bir firma tesis satın almanın sağlayabileceği üstünlükleri kullanmak isteyebilir. Böylece, firmanın piyasadaki değerinin arttırılabilmesi mümkündür.

2.1.7. Eski Yönetimin Hatalarından Yararlanma

Daha öncede vurgulandığı gibi yapılan araştırmalar işletme başarısızlığının en önemli nedenlerinden birinin yetersiz yönetim olduğu ileri sürülmektedir. İyi yönetilemeyen bir konaklama tesisinin diğer koşullar ne kadar elverişli olursa olsun uzun vadede karlılığını sürekli kılabilmesi ve rekabet gücünü koruyabilmesi oldukça güçtür. Bu nedenle, bu tür tesislerin daha iyi yönetilen işletmelerin eline geçme olasılığı oldukça yüksektir.

Yeni bir tesisin satın alınması alıcı işletmeyi daha dikkatli olmaya zorladığı bir gerçektir. Bu ortam, işletmenin rasyonelleşmesi ve yönetimin daha iyi örgütlenebilmesi için yeni fırsatlar ortaya çıkarabilmektedir. Tesis alım sürecinde eski tesis işletmecilerinin yönetim konusunda yaptıkları hataların incelenmesi ve tesis satışına neden olan olumsuzlukların ortaya çıkartılması ileride yapılacak hataları en aza indirebilmektedir.

2.1.8. Vergi Avantajı Elde Etmek.

Tesis satın alımı, alıcı işletmelere çeşitli vergi kolaylıkları da sağlayabilmektedir. Alıcı işletmenin, alım sürecinde katlandığı giderleri o yılın işletme giderlerine dahil ederek vergi matrahından düşülebilmektedir. Ayrıca, birikmiş zararı olan bir firma veya tesisi satın alan bir alıcının, bu zararı kardan düşerek vergi kolaylığı elde edebilmesi mümkündür.

Tesis satın alma nedenleri konusunda yapılan bu açıklamaların ışığında, mevcut kaynaklarını gelecekte daha fazla kar getireceği beklentisiyle tesis satın almaya ayıran bir alıcı işletme açısından tesis satın almanın öneminin vurgulanmasında yarar vardır

2.2. Bir Yatırım Kararı Olarak Tesis Satın Alma ve Önemi

Bir yatırım kararı olarak tesis satın almanın önemine girmeden önce, konaklama sektörünün yapısından kaynaklanan ve yatırımları etkileyen bazı önemli noktaların vurgulanmasında yarar vardır. Bunlar [237]:

. Konaklama sektöründe işçilikten tasarruf edilememesi, modadaki hızlı değişimler sonucu donatımın ekonomik ömründen önce değiştirilmesi gereği ve teknolojik gelişmelerden dolayı maliyetler artmaktadır. Bu durum, karlılığın istenilen düzeye çıkarılabilmesini güçleştirmektedir.

. Konaklama talebi aşırı derecede esnek bir talep yapısına sahiptir. Ekonomik, sosyo-kültürel ve politik gelişmelere karşı oldukça duyarlıdır.

. Konaklama arzı esnek olmayan bir özellik gösterir. Bu nedenle, talepteki değişmelere uyum sağlaması zaman alır.

. Konaklama işletmelerinde riskin finansal, teknik ve coğrafyasal açıdan dağıtımı oldukça güçtür.

. Konaklama işletmelerinde kuruluş yeri çok iyi seçilmelidir. Ancak, elverişli bir kuruluş yerinin maliyetleri de oldukça yüksektir.

. Konaklama işletmelerinde binaların yapısı, mimarisi ve diğer özellikleri müşteri çekmede önemli bir yer tutar. Ancak, konaklama işletmelerinde bina ve diğer gayrimenkul yatırımları büyük sermaye gerektirdiği gibi, bunların çekiciliğini arttırmaya yönelik ek yatırım maliyetleri de oldukça yüksektir.

. Konaklama yatırımlarının büyük sermaye gerektirmesi, yatırımlar için gerekli finans kaynaklarının teminini güçleştirmektedir. Diğer taraftan, bu yatırımların geri dönme süresinin uzun olması finansal riskleri arttırmaktadır.

. Konaklama sektörüne yatırım yapacak girişimcilerin spekülatif faaliyetlere dikkat etmesinde yarar vardır. Bu amaçla, yatırımların gelecekteki karlılığını olumlu veya olumsuz etkileyebilecek spekülasyonlara karşı hazırlıklı olunmasında yarar vardır.

. Yasalardan kaynaklanan bazı kısıtlayıcı ve sınırlandırıcı engeller de konaklama sektörüne yatırım yapmak isteyen girişimcileri zor durumda bırakabilmektedir.

---

[237] Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.94-102.

Bir duran varlık yatırımı temelde gelecekte beklenen gelirlerle ilgilidir. Bu nedenle, bir tesis satın alma kararı veya duran varlık yatırım kararı geleceğe yönelik gelir tahminlerini gerektirir. Bu tahminlerde yapılan hatalar ileride duran varlıklarda yatırım fazlalığına veya eksik yatırıma neden olmaktadır.

Bir işletmede duran varlıklara fazla yatırım yapılması maliyetlerin artmasına neden olur. Eksik yatırım ise, iki önemli sorunu ortaya çıkarır. Birincisi, böyle bir durumda işletme ileride rekabetçi bir üretim yapabilme olanaklarını yitirecektir. İkincisi ise, işletmenin yetersiz bir kapasiteye sahip olması durumunda pazar payının bir kısmını rakiplere kaptırma tehlikesi ile karşılaşmasıdır. Böyle bir durumda ise işletme, ileride kayıplarını önlemek için daha yüksek satış giderlerine katlanmak ve fiyat indirimleri yapmak zorunda kalabilmektedir[238]. Bu nedenle, bir tesis satın alma sürecinde, işletmenin finansal gücüde dikkate alınarak tesis satın almanın neden olacağı yatırım maliyeti ile tesisin gelecekte sağlayacağı gelirlerin çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Şirketlerin duran varlık satın alma stratejisini benimsemeleri bazı varsayımlar altında söz konusudur. Bu varsayımlar[239]:

. Elde edilebilir olası şirket veya duran varlıkların olması ve fiyatlarının da uygun olması gerekmektedir. Alıcı sayısının fazla ve satıcı sayısının az olması ise, satın alma fiyatını kabul edilemez düzeye çıkarabilir.

. Alıcı şirketin bünyesi satın almayı sindirebilmelidir. Ayrıca, başarısızlığın olası etkileri de öngörülebilmelidir.

. Geçiş süreci güçlükleri aşılabilir olmalıdır.

. Satın alma, işletmenin büyüme amacına uygun olmalıdır.

Bir tesis alım kararı vermeden önce, çeşitli yatırım seçeneklerinin çok yönlü olarak değerlendirilmesinde büyük yarar vardır. Bu amaçla, yatırımcının, öncelikli olarak çeşitli sektörler arasında konaklama sektörüne yatırım yapmanın rasyonel olup olmadığını araştırması gerekecektir. Bu araştırmalar sonucunda, yatırımcı konaklama sektörüne yatırım yapmanın rasyonel olduğu sonucuna ulaşmış ise, bu kez de çeşitli yatırım seçenekleri ile karşılaşacaktır. Böyle bir durumda da, yatırımcının doğru kararlar alabilmesi için alternatif yatırım projelerini çok iyi analiz etmesi gerekmektedir.

---

[238] J. Fred Weston, Eugene F. Brigham, **Managerial Finance**, 5.b., The Dryden Press, Great Britain, London, 1976, s. 258.

[239] Tony Morden, a.g.e., s.165.

Tesis satın alma kararının ilk seçeneğinin kiralama olduğu ileri sürülebilir. Duran varlık satın alma veya kiralama, bir işletmenin üretim gücü ile doğrudan ilgili olup duran varlık yönetiminin en önemli konularından birini oluşturmaktadır. Bir işletme için duran varlık satın alma veya kiralama birbirinin alternatifi olup, her iki alternatifin kendine göre üstünlükleri ve sakıncaları bulunabilmektedir.

Kiralamanın daha az riskli oluşu, işletmeye değişen koşullara uyumda esneklik sağlaması ve finansman kolaylığı sağlaması nedeniyle daha yavaş büyüyen işletmeler için çekici olmaktadır. Ayrıca, kiralama satın almaya kıyasla borçlanma sınırını fazla zorlamamaktadır. Diğer taraftan, kiralamanın likit kaynakların daha karlı alanlara yönlendirilebilmesine olanak tanıması, teminat gösterme yükümlülüğünün sınırlı olması, kira bedellerinin önceden belirlenebilmesi ve duran varlık seçimi ile gelecekle ilgili kararlarda daha fazla esneklik sağlaması gibi üstünlükleri vardır. Buna karşın kira bedelinin yüksek olması, kiracının ileri sürdüğü koşullar, kira sözleşmesinin feshedilme olasılığı ve bu durumun işletme faaliyetlerine etkisi kiralamanın sakıncalarını oluşturmaktadır[240].

Kiralama seçeneğinin alternatifi olan satın alma ise, işletmede hızlandırılmış amortisman yöntemleri ile yenileme kolaylığı ve vergi avantajı sağlayabilmektedir. Ayrıca, satın alma kiralamaya göre duran varlık üzerinde daha fazla hukuksal ve ekonomik tasarruf hakkı sağlanmaktadır. Bazı durumlarda ise kiralamaya göre maliyeti daha düşük olabilmektedir. Diğer taraftan, satın almanın bazı teşviklerden yararlanabilmeyi olanak tanıması, hurda değere sahip olabilme, satın almanın işletmeye daha dikkatli ve dinamik olmaya zorlaması gibi üstünlükleri de olabilmektedir. Buna karşın, satın almanın daha riskli olması, işletmenin borç ve diğer yükümlülüklerini artırması, satın alma sürecinde verilen teminatların getirdiği yükümlülükler ve duran varlığın zaman içinde demode olma olasılığı satın almanın sakıncalarını oluşturmaktadır.

Türkiye'de 1983 yılından sonra devletin teşvik uygulamaları ile konaklama sektöründe yatırımların hız kazandığı ve teşvikler durduğu zaman yatırımların da durduğu ileri sürülmektedir. Bu durumun, konaklama sektörüne yatırım yapanların bu alandan sağladığı gelirlerle yeni bir tesis inşa etme veya satın almada zorlandığı ve dahası, tesisleri yenilemekte bile güçlük çektiği şeklinde yorumlanabileceği ileri sürülmektedir[241]. Bu görüşten yola çıkarak, 1990 ile 2000 yılları arasında konaklama sektöründeki yatırım ve tesis alım talebinin büyük oranda sektör dışından geldiği ileri sürülebilir.

---

[240] Öztin Akgüç, a.g.e., s.425-431.
[241] Hotel, "Kent Grubu 2000 Odayı Hedefliyor", TURTOB Yayını, Sayı 4, Aralık 1996, s.81.

Bir yatırımın başarıyla tamamlanmasında sermaye bütçesi önemli bir rol oynar. Bir tesis alım kararı, gelecekte beklenen gelirler ve duran varlık yatırım harcamaları ile ilgili olduğu için, bu süreçte yapılacak giderlerin sermaye bütçesi kapsamında planlanmasında yarar vardır. Bu amaçla, alım için gerekli finans kaynaklarının belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, alım sonrası yapılması düşünülen yatırımlar ile çalışma sermayesinin sürekli kısmı için gerekli fon kaynaklarının sermaye bütçesi kapsamına dahil edilmesi gerekmektedir.

Bir optimal sermaye bütçesi bir firmanın bugünkü değerini maksimize eden yatırım düzeyidir. Bu düzey belirsizlik koşulları altında piyasadaki sermaye arzı ve talebi tarafından belirlenir. Bu piyasada sermaye sahipleri bir işletmenin yatırım için gereksinim duyduğu sermayeyi arz ederek, sermaye maliyetini belirlerler. Sermaye talebi ise işletmelerin yatırım fırsatları ile ilgilidir ve bir yatırım kararının sonucu olarak beklenen nakit akımlarıyla ölçülür. Bu süreçte ise, belirsizlik bütün yatırım kararlarını etkiler[242]. Bu nedenle, satın alınacak bir tesisin gelecekte sağlayacağı nakit akımlarının ve sermaye maliyetinin tam olarak bilinebilmesi mümkün değildir. Yinede, bir tesis alım kararı sürecinde yatırımcıya ışık tutabilecek en önemli aracın ise yatırım projesi değerlendirme yöntemleri olduğu açıktır.

2.3. Yatırım Projelerini Değerlendirme ve Satın Alma Kararları

Bir yatırım kararı almadan önce, o yatırımın karlı olup olmayacağının anlaşılmasına sağlayan fizibilite etüdünün yapılmasında büyük yarar vardır. Bir fizibilite etüdü, yatırımın ekonomik, teknik, finansal, yasal ve örgütsel yönünün araştırılmasına dayanan çalışmaları kapsamaktadır.

Bir fizibilite etüdünde ekonomik araştırmaların temelini pazar araştırması, talep tahminleri ve kapasite seçiminin oluşturduğu söylenebilir. Bu süreçte piyasadaki rekabet koşulları, rakipler, pazar payı, fiyatlar ve dağıtım kanallarına yönelik veri elde edilir. Yatırıma ilişkin üretim maliyetlerinin düşürülebilmesi ve üretim kalitesini arttıran en iyi üretim yöntemlerin belirlenebilmesi ise teknik araştırmalara bağlıdır. Ayrıca, bir fizibilite etüdünde yatırımı etkileyebilecek yasal yönlerin ve yatırım sonrası işletme faaliyet dönemini kapsayan örgütsel yapı ile ilgili araştırmaların yapılmasına da gereksinim duyulmaktadır[243].

Finansal araştırmaların bir yatırım kararının en öncelikli konularından birini oluşturduğu açıktır. Bu araştırmaların temelde, yatırım tutarının hesaplanması, kara geçiş analizlerine,

[242] J. Fred Weston, Eugene F. Brigham, a.g.e., s. 257.
[243] Z.Sabuncuoğlu, T.Tokol, a.g.e., s.87-101.

geleceğe yönelik gelir-gider tahminlerine ve yatırım için gerekli finansman kaynaklarının belirlenmesine dayandığı görülmektedir. Tezin kapsamı da dikkate alındığında, bu araştırmaların yatırım projelerinin değerlendirilmesinde ne kadar önemli bir yer tuttuğu kolayca anlaşılabilmektedir.

Bir yatırım düşüncesi ortaya çıktıktan sonra, yatırımcının önce yatırım yapacağı alanı belirleyerek gerekli ekonomik, teknik ve finansal incelemeleri yaptırmasında yarar vardır. Bu etüdler sonunda bir ön proje hazırlanarak yatırımın yapılabilirliği ile ilgili veriler sağlanır. Düşünülen bir yatırımın yeterli karlığı sağlayıp sağlamadığı ise, ancak, çeşitli yatırım seçeneklerinin de dikkate alınmasıyla elde edilen verilerin analizi ile anlaşılabilecektir. Bu nedenle, "yatırımların uzun dönemli etkileri, maliyetlerinin yüksekliği ve fon kaynaklarının kıtlığı"[244] da dikkate alındığında yatırım projelerinin değerlendirilmesi bir yatırım kararının en can alıcı noktasını oluşturduğu söylenebilir.

Yatırım projelerinin değerlendirilmesinde değerlemeyi etkileyen bazı etmenler vardır. Bunlar; yatırım hacmi, yatırımın ekonomik ve fiziksel ömrü, yatırımın hurda değeri, yatırımın gelir oranı, sermaye maliyeti ve yatırımdan beklenen fayda ile net nakit girişleridir[245]. Bu etmenlerin, satın alınacak bir tesisin değerlendirilmesinde üzerinde durulması gereken en önemli noktalar olduğu ortadadır.

Bir yatırım seçeneğinin değerlendirilmesinde değişik yöntemler uygulanabilmektedir. Bu yöntemler yatırımın bütün ekonomik ömrünü ve zaman faktörünü dikkate alıp almamasına göre dinamik ve statik yöntemler olarak ikiye ayrılabilmektedir.

2.3.1. Dinamik Değerleme Yöntemleri

Dinamik değerleme yöntemleri, bir yatırım projesinin karlılığının ölçülmesinde, o yatırımın bütün hayat süresini ve geleceğe ait nakit akımlarını bugünkü değere indirgeyerek zaman faktörünü de dikkate alan yöntemlerdir.

Geleneksel olarak bir konaklama tesisinin değeri, iskonto edilmiş nakit akımlarının kullanılmasına dayalı gelir yaklaşımıyla hesaplanır. Bu yaklaşıma güvenilmesinin nedeni, bir tesisin gözlemlenebilen nakit akımlarının, o tesisin geçmişteki finansal başarısını anlamaya

---

[244] Öcal Usta, a.g.e., s.11.
[245] M. Zeki Uslu, **Yatırım Projelerini Değerlendirme Yöntemleri**, Akça Ofset Basımevi, Adana, 1988, s.196.

olanak vermesidir. Geçmişteki nakit akımları, gelecekteki nakit akımlarının tahmin edilmesinde kullanılan unsurlardan biridir[246].

Tesis alım sürecinde yapılan yatırım harcamaları komple tesis inşasında olduğu gibi uzun vadede değil kısa sürede gerçekleşmektedir. Böyle bir yatırımda, başlangıçta bir defaya özgü yapılan yatırım harcaması ile geleceğe ilişkin kar beklentisi önem taşıyan iki konudur. Başlangıçtaki yatırım harcamaları ister nakit ister başka bir şekilde yapılsın, amaç, işletme sahiplerinin kazancını uzun vadede arttırmak ve sermayenin optimum kullanımını sağlamaktır[247]. Bir tesis alımında yatırım maliyeti tesis satın alma değerinden oluşmakta ve bu nedenle, maliyetin hesaplanması da son derece kolay olmaktadır. Ancak, yatırıma ilişkin beklenen gelirlerin hesaplanabilmesi ise tesis satın alma kararlarının en güç noktasını oluşturmaktadır. Bu durum, tesis satın alma kararlarında gelir tahminleri üzerinde durulmasını ve bu noktayı dikkate alan değerleme yöntemlerine ağırlık verilmesini gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bu son yargı, paranın zaman değerini öne çıkardığından tesis satın almada dinamik değerleme yöntemlerinin önemini de vurgulamaktadır.

Dinamik değerleme yöntemlerinin başarısı, hesaplamalarda kullanılacak iskonto oranının gerçekçi bir biçimde belirlenmesine bağlıdır. Eğer bir yatırım kararı olarak tesis satın alma yatırımcının riskini etkilemeyeceği düşünülüyorsa, uygulanacak iskonto oranının sermaye maliyetine eşit olması daha uygundur[248]. Ancak, bu kararın riski arttırması söz konusu ise, bu durumda da, riski arttıran her unsurun dikkate alınmasında yarar vardır.

2.3.1.1. Net Bugünkü Değer Yöntemi

Bir dinamik değerleme yöntemi olan net bugünkü değer yönteminde paranın zaman içindeki değeri dikkate alınarak, paranın gelecekteki değeri belli bir iskonto oranı üzerinden bugüne indirgenmektedir. Bu amaçla, öncelikli olarak bir yatırımın net bugünkü değerinin bulunması gerekmektedir. Bir yatırımın bugünkü değeri ise, yatırımın ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı net nakit girişlerinin önceden belirlenen belirli bir iskonto oranı üzerinden bugüne indirgenmiş toplamı ile yatırımın gerektirdiği nakit çıkışı arasındaki farktır. Eğer bu fark ne kadar büyükse, yatırımda o kadar çekici olmaktadır.

---

[246] Jan A. DeRoos, Stepfen Rushmore, **a.g.m.**, s.62.
[247] James C. Van Horne, John M. Wachowicz, **Fundamentals of Financial Management**, 8.th edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1992, s. 700.
[248] James C. Van Horne, John M. Wachowicz, **a.g.e.**, s. 701.

Bir yatırımın sağlayacağı net nakit girişi, vergiden sonraki kar ve amortismanlar toplamına eşittir[249]. Kolaylık sağlamak için bundan sonraki değerlendirmelerimizde net nakit girişleri ile nakit girişleri kavramları aynı anlamda kullanılacaktır.

Bir yatırımın gelecekte sağlayacağı nakit girişlerinde dalgalanma bekleniyorsa, yöntemin uygulanmasında yıllık nakit girişlerini dikkate alan bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir. Bu durumda, yatırımın net bugünkü değeri:

$$NPV = \frac{CI_1}{(1+r)^1} + \frac{CI_2}{(1+r)^2} + \frac{CI_3}{(1+r)^3} + \ldots\ldots\ldots \frac{CI_t}{(1+r)^t} - I$$

formülü ile bulunabilir. Eğer yatırımın ekonomik ömrünün sonunda bir hurda değeri olacağı tahmin ediliyorsa, bu durumda da formüle $H_t / (1 + r)^t$ eklenmelidir. Formülde;

NPV: Net Bugünkü Değeri (Net Project Value)

CI: Belli Bir Yıldaki Nakit Girişlerini (Capital Inflow)

r: İskonto Oranını (Discount Rate)

t: Yatırımın Ekonomik Ömrünü

I: Yatırım Maliyetini (Investment)

H: Hurda Değeri, göstermektedir.

Aynı eşitlik daha kısa olarak;

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} [CI_t / (1 + r)^t] - I$$

formülü ile de gösterilebilir. Eğer yatırımın birkaç yılda tamamlanması düşünülüyorsa, yıllara göre yatırım tutarlarının da bugüne indirgenmesi gerekecektir. Bu durumda ise, yatırımının net bugünkü değeri için formülümüz;

$$I = \sum_{t=0}^{n} I_t / (1 + r)^t \quad \text{olacaktır.}$$

Hem nakit girişlerinin dalgalanması hem de yatırımın birkaç yıl sürmesi söz konusu ise;

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} (CI_t - I_t) / (1 + r)^t \quad \text{olacaktır.}$$

Nakit girişlerinin yıllara göre düzenli olacağı tahmin ediliyorsa, bu durumda da aşağıdaki formülün kullanılabilmesi mümkündür.

---

[249] Nüzhet Kahraman, a.g.e., s.181.

$$NPV = CI \frac{(1+r)^t - 1}{(1+r)^t} - I$$

Ancak, yıllardır yüksek enflasyonun yaşanıldığı ve belirsizliklerin oldukça yüksek olduğu ülkemizde, bir yatırımın net bugünkü değerinin hesaplanmasında nakit girişlerinin düzenli olacağını beklemenin de oldukça iyimser bir tahmin olacağı ayrı bir gerçektir.

Yatırım projelerinin değerlendirilmesinde net bugünkü değer yönteminin kullanılmasının bazı üstünlükleri ve sakıncaları vardır[250].

Yöntemin üstünlükleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

. Yöntemde paranın zaman içindeki değerinin hesaplara katılması en önemli üstünlüklerinden biridir.

. Yöntemin can alıcı noktasını iskonto oranının ve nakit akışlarının doğru tahmin edilmesi oluşturmaktadır. Bu oranın belirlenmesinde; piyasa faiz oranı, yatırımcının beklediği kar, benzer yatırımların ortalama karlılığı, sermayenin fırsat maliyeti ve projenin riski gözönünde tutulması gerekmektedir.

. Yöntemde iskonto oranının kullanılması sermayenin fırsat maliyetinin hesaplanabilmesine olanak verir.

. Nakit girişleri olumsuz olan yıllar içinde projenin değerlendirilebilmesi mümkündür.

Bu üstünlüklere karşın taşıdığı sakıncalar ise şunlardır:

. İskonto oranının ve nakit akışlarının tahminlere dayanması tartışmalara neden olabilmektedir.

. Zaman içinde ekonomik koşullardaki değişiklikler başlangıçtaki iskonto oranı ve nakit akışları tahminlerini anlamsız kılabilmektedir.

. Birden fazla projenin kıyaslanarak değerlendirilebilmesinde kullanışlı olmamaktadır.

Satın alınacak bir tesisin gelecekte sağlayacağı nakit girişlerinin doğru olarak tahmin edilebilmesi kuşkusuz gelecekte nakit girişlerinin hesaplanmasında kullanılacak iskonto oranına ve nakit girişlerini etkileyebilecek dış çevre etmenlerinin iyi analiz edilmesine bağlıdır. Bu nedenle, daha önceki bölümlerde değinilen ve işletmenin kontrolü dışındaki dış

---

[250] Öcal Usta, a.g.e., s. 16.

çevre etmenlerindeki değişimlerin beklenen gelirler üzerindeki etkileri hesaplanırken tüm olasılıkların dikkate alınmasında yarar vardır.

2.3.1.2. İç Karlılık Yöntemi

Bir dinamik değerleme yöntemi olan iç karlılık yönteminde de, paranın zaman içindeki değeri ve yatırım projesinin ekonomik ömrü dikkate alınarak projenin değerlemesi yapılmaktadır. Yöntemde, öncelikli olarak projenin özelliği ve piyasanın durumu dikkate alınarak bir karlılık oranı belirlenmektedir. Diğer bir deyişle, yöntem, projelerin ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı nakit girişlerini yatırım maliyetlerine eşitleyen iskonto oranının bulunmasına dayanmaktadır. Bu durumda I = i_r olmaktadır. İç karlılığın bulunmasında projede nakit girişleri dalgalanma gösteriyorsa aşağıdaki formül kullanılabilir.

$$I = i_r = \frac{Cl_1}{(1+r)^1} + \frac{Cl_2}{(1+r)^2} + \frac{Cl_3}{(1+r)^3} + \ldots\ldots\ldots \frac{Cl_t}{(1+r)^t} \quad \text{veya;}$$

$$\frac{Cl_1}{(1+r)^1} + \frac{Cl_2}{(1+r)^2} + \frac{Cl_3}{(1+r)^3} + \ldots \frac{Cl_t}{(1+r)^t} = \frac{I_1}{(1+r)^1} + \frac{I_2}{(1+r)^2} + \frac{I_3}{(1+r)^3} \ldots\ldots \frac{I_t}{(1+r)^t}$$

olarak yazabiliriz. Nakit girişlerinin dalgalanma göstermemesi durumunda ise,

$$I = i_r = Cl \frac{(1+r)^t - 1}{r(1+r)^t}$$

formülünün kullanılması daha kullanışlı olmaktadır. Yapılan hesaplamalar sonucu bulunan iç karlılık oranı (i_r) piyasa iskonto oranından büyük veya ona eşit ise proje kabul edilir. Değilse, kabul edilmeyecektir.

Yukarıdaki formüllerle iç karlılığın hesaplanması uzun ve yorucu çalışmaları gerektirmektedir. Bu nedenle, uygulamada daha kolay yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemler, nakit akışlarının hem dalgalanması hem de dalgalanmaması durumuna göre iç karlılığın hesaplanabilmesine olanak vermektedir.

Nakit akışlarının düzenli olması durumunda, iç karlılık oranı bugünkü değer faktörü veya geri ödeme faktörü kullanılarak bulunabilmektedir. Bugünkü değer faktörüne göre iç karlılık oranının hesaplanabilmesi için, ilk olarak yatırım maliyetinin yıllık nakit girişine bölünmesi gerekmektedir. Bulunan bu değere, bugünkü değer faktörü tablosunda ilgili yıla

tam olarak karşılık gelen iskonto oranı projenin iç karlılık oranını göstermektedir. Geri ödeme faktörüne göre iç karlılık oranının hesaplanmasında ise, bugünkü değer faktörünün tersine önce yıllık nakit girişleri yatırım maliyetine bölünerek geri ödeme faktörü bulunur. Çıkan faktöre, geri ödeme tablosunda ilgili yıla tam olarak karşılık gelen iskonto oranı projenin iç karlılık oranını vermektedir. Her iki yolla bulunan iç karlılık oranı, piyasa karlılık oranından büyük veya ona eşit ise proje kabul, değilse kabul edilmeyecektir.

Eğer bulunan faktörlerin, her iki tabloda da ilgili yıla tam olarak karşılık gelen iskonto oranı yok ise, bu durumda, bu faktöre en yakın yüksek (+) ve düşük (-) iskonto oranları üzerinden nakit girişlerinin indirgenmiş değerleri bulunur. Daha sonra, yüksek indirgenmiş değerden yatırım maliyeti düşülerek, yüksek ve düşük iskonto oranı arasındaki farkla çarpılır ve bulunan bu değer, daha önce bulunan indirgenmiş değerler farkına bölünür. Bulunan bu değer, en yakın fakat düşük iskonto oranına eklenerek iç karlılık oranı bulunabilmektedir[251]. Literatürde bu işleme, enterpolasyon işlemi de denilmektedir.

Nakit girişlerinin dalgalanma göstermesi durumunda, önce piyasa iskonto oranına göre nakit girişlerinin toplam bugünkü değeri bulunur. Bulunan değer, yatırım maliyetinden büyük veya ona eşit ise proje kabul değilse kabul edilmez. Küçükse, nakit girişlerinin indirgenmiş değerini yükseltebilmek için uygulanacak iskonto oranının düşürülmesi gerekecektir.

Projelerin değerlendirilmesinde iç karlılık yönteminin uygulanmasının da bazı üstünlükleri ve sakıncaları vardır[252]. Üstünlükleri;

. Paranın zaman içindeki değerini dikkate alır.
. Riskin hesaplara dahil edilebilmesi mümkündür.
. Yatırımcının arzuladığı karlılığa uygun değerleme yapılabilir.
. Yöntem sermaye piyasalarındaki faiz oranlarında meydana gelebilecek değişmelerin hesaplara katılabilmesini mümkün kılmaktadır. Böylece, sermaye maliyetinin belirlenmesinde yaşanılan güçlükler azaltılabilmektedir.

Yöntemin sakıncaları ise;

. Bazı projelerin birden fazla iç karlılık oranına sahip olması ve nakit girişlerinin bazı yıllarda negatif olması sakınca oluşturur.

---

[251] M. Zeki Uslu, a.g.e., s.215.
[252] M. Zeki Uslu, a.g.e., s.220.

. Yöntemin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için yatırım seçenekleri ile ilgili tüm verilerin hazır olması gerekmektedir. Oysa, uygulamada bu veriler çoğunlukla farklı zaman dilimlerinde elde edilebilmekte, buda projelerin kıyaslanmasında zaman farkına neden olmaktadır.

. Projenin ekonomik ömrünün uzun olması ve nakit girişlerinin dalgalanma göstermesi durumunda, değerlemede güçlüklerle karşılaşılır.

Satın alınması düşünülen bir tesisin alıcıya maliyetini belirlemek oldukça kolaydır. Böyle bir yatırımın maliyeti belirlendikten sonra, yatırımın iç karlılığının hesaplanması yatırımcının önünü görebilmesini kolaylaştırabilir. Konaklama sektöründeki belirsizliklerde dikkate alındığında, bir tesis alım sürecinde iç karlılık yönteminin kullanılması yatırımcının risklerden korunmasında yararlı olabileceği ileri sürülebilir.

Tesis alımında iç karlılık yönteminin uygulanmasının en önemli sakıncası da, yöntemin ekonomik ömrü azalan veya konaklama sektöründeki değişimlerden dolayı yenilenmesi için yeni yatırım harcamaları gerektiren tesislerin değerlemesinde yaşanabilir[253]. Bu tür tesislerde, beklenen nakit girişleri negatif olabileceğinden yöntemin uygulanması güçlük çıkartabilir. Ayrıca, ekonomik, sosyo-kültürel ve politik değişimlerden dolayı risklerin artması ve buna bağlı olarak nakit girişlerin negatif olması da söz konusu olabilmektedir.

2.3.1.3. Yıllık Eşdeğer Gider Yöntemi

Yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılabilen bir diğer dinamik değerleme yöntemi de yıllık eşdeğer gider yöntemidir. Yöntemin en önemli özelliği, projelerin kıyaslanmasında yıllık eş giderlerinin dikkate alınmasıdır. Yöntemde bir projenin yıllık gideri ise, işletme giderleri ile yatırım tutarının bir yıla düşen payının toplamı olarak kabul edilir.

Yöntemin uygulanmasında yatırım seçeneklerinin yıllık giderleri kıyaslanır ve yıllık gideri en düşük proje tercih edilir. Bu amaçla, öncelikli olarak her projenin tüm yatırım ve işletme giderleri yıllık eş gidere dönüştürülür[254]. Uygulamada başlangıçtaki yatırım maliyeti, projenin ekonomik ömrü boyunca eşit olarak yıllık taksitlere ayrılarak her yıla düşen işletme giderleri ile toplanmakta ve böylece eşzamanlı tek düzen seriler meydana getirilmektedir[255].

---

[253] Öztin Akgüç, a.g.e., s.354
[254] Öztin Akgüç, a.g.e., s. 378.
[255] Öztin Akgüç, a.g.e., 20; Öcal Usta, a.g.e., 352-356.

Eşdeğer gider yöntemiyle proje değerleme iki şekilde yapılmaktadır. İlki, yıllık eşdeğer sermaye yükümlülüğüne göre değerlemedir. Yöntemin uygulanmasında, sermaye yükümlülükleri olan amortisman ve faiz, nakit girişlerinden düşülmektedir. Hesaplamalar için bugünkü değer yöntemi formüllerinden yararlanarak, nakit akışlarının dalgalanması durumunda aşağıdaki formül kullanılabilir.

$$NPV - I = \frac{CI_1 - k}{(1+r)^1} + \frac{CI_2 - k}{(1+r)^2} + \frac{CI_3 - k}{(1+r)^3} + \ldots\ldots\ldots + \frac{CI_n - k}{(1+r)^n}$$

formülde (k) sermaye yükümlülüğünü göstermektedir. Nakit akışlarının düzenli olması durumunda ise;

$$NPV = CI \frac{(1+r)^n - 1}{r(1+r)^n}$$ formülünden yola çıkarak; $$CI = \frac{NPV}{[(1+r)^n - 1] / [r(1+r)^n]}$$

yazabiliriz. Buradan da,

$$CI = NPV \frac{r(1+r)^n}{(1+r)^n - 1} \qquad (1)$$

formülünü çıkarabiliriz. Böylece, NPV değerinin yatırımın geri ödeme faktörü ile çarpımı (CI) değerini, (I) değerinin yatırımın geri ödeme faktörü ile çarpımı ise (k) değerini verecektir. Bu durumda (k) değeri aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

$$k = I \frac{r(1+r)^n}{(1+r)^n - 1} \qquad (2)$$

Yukarıdaki 1 ve 2 numaralı formüller arasındaki fark, diğer bir deyişle, bu ikisi arasındaki nakit girişi farkı, yatırımın yıllık net gelir farkını vermektedir. Bu fark pozitif ise proje kabul, değilse geri çevrilir. Yöntem birden fazla projenin de kıyaslanmasına olanak verip, kıyaslamada en pozitif farkı veren proje seçilmektedir.

Eşdeğer gider yöntemiyle proje değerleme, yıllık eşdeğer toplam maliyet giderine göre de yapılabilir. Bu yöntemde, sermaye yükümlülüğünden farklı olarak yatırımların yıllık toplam giderleri dikkate alınmakta ve yıllık eşdeğer maliyet gideri minimum olan proje tercih edilmektedir.

Yöntemde, yatırımların toplam yıllık maliyeti, yıllık işletme giderleri ile sermaye giderlerinden (amortisman ve faiz) oluşmaktadır. Projenin brüt satış gelirlerinden (R) yıllık işletme giderleri (E) ve sermaye giderleri (k) çıkarılarak yıllık net gelir (NR) elde edilebilmektedir. Bu amaçla, aşağıdaki formül kullanılabilir.

$$TC = [I \times (\frac{r(1+r)^n}{(1+r)^n - 1})] + E$$

Yazılabilir. Formülde (TC) yıllık eşdeğer toplam maliyeti göstermektedir.

Bu yönteminde bazı üstünlükleri ve sakıncaları vardır. Üstünlükleri; paranın zaman içindeki değerini dikkate alması, nakit akışlarının ve iskonto oranının doğru tahmin edilmesi durumunda hesaplamanın sağlıklı sonuçlar vermesidir. Sakıncaları ise; nakit akışları ve iskonto oranının tahmine dayanması ve yıllara ilişkin gelir ve giderlerin eşit kabul edilmesidir.

Eşdeğer gider yönteminde bir projenin yatırım maliyetlerinin yanında faaliyet dönemi işletme giderlerinin de hesaplara dahil edilmesi, özellikle işletme giderlerinin önem kazandığı projelerin değerlendirilmesinde daha da kullanışlı olabilmektedir. Ayrıca, yöntem ekonomik ömürleri farklı unsurlardan oluşan bina, donatım, demirbaş vb. gibi yatırımların kıyaslanmasında daha etkin bir şekilde kullanılabilir[256]. Nitekim, bu yöntemle, bir konaklama tesisi alıcısının farklı ekonomik ömürleri olan aday tesisleri kıyaslayabilmesi mümkündür. Diğer taraftan, aday tesislerin gelecekteki işletme giderlerinin tahmin edilmesi, yatırımcıya maliyetler ve rekabet gücünü hakkında önemli ipuçları sağlayabilecektir. Ancak, diğer dinamik yöntemlerde olduğu gibi bu yönteminde başarısının analizler için yeterli verilerin varlığına ve öngörülerin tutarlılığına bağlı olduğu açıktır.

2.3.2. Statik Değerleme Yöntemleri

Statik değerleme yöntemleri, değerlemede projelerin bütün hayat süresini göz önüne almayan ve dolayısıyla, yatırımın sadece belli bir dönemine yönelik analizlere dayanan yöntemlerdir. Ayrıca, bu yöntemlerde paranın zaman içindeki değeri dikkate alınmamaktadır.

2.3.2.1. Yatırım Karlılığı Yöntemi

Yatırım karlılığı yöntemi ile proje değerleme, karın yatırım maliyetine oranlanmasına dayanmaktadır. Bu oran, net karın sadece yatırımda kullanılan öz sermayeye bölünmesiyle bulunabileceği gibi, yatırımda kullanılan toplam sermayeye (öz sermaye + borç sermayesi) bölünerek de bulunabilir. Kuşkusuz bu oranlama yatırımcının amacına göre değişecektir.

---

[256] Öztin Akgüç, a.g.e., s.383.

Yöntemin uygulanması iki türlü yaklaşımla gerçekleştirilebilir. Birincisi, yıllık net karın yatırım maliyetine oranlanmasıdır. Bu durum, aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

$$R = \frac{NR}{I}$$

Formülde;
R : Yatırım Üzerinden Karlılık
NR : Yıllık Net Kar
I: Yatırım Tutarını göstermektedir.

Projenin toplam sermayesi üzerinden de yıllık karlılığı bulunabilir. Bu durumda aşağıdaki formül kullanılabilir.

$$R = \frac{NR - \frac{I_e}{N}}{I_e + C_f + C_w}$$

Formülde;
R : Yatırımın Yıllık Karlılığını
NR : Yıllık Net Kar
I_e : Yatırımın Öz sermaye İle Finanse Edilen Kısmı
n : Yatırımın Ekonomik ömrü
C_f : Yatırımın Yabancı Sermaye ile Finanse Edilen kısmı
C_w : İşletme (çalışma) Sermayesini göstermektedir.

Projenin öz sermaye üzerinden karlılığı bulunmak isteniyorsa, bu durumda da aşağıdaki formülün kullanılması daha doğru olacaktır.

$$R_e = \frac{NR - \frac{I_e}{n} + i + t}{I_e + C_f + C_w}$$

Formülde ek olarak;
i : Faiz
t : Vergiyi göstermektedir.

Formülde de görülebileceği gibi, öz sermaye üzerinden yatırım karlılığını hesaplamada toplam sermayeden yabancı sermaye çıkarılmakta ve faizler ile vergi kardan düşülerek karlılık bulunmaktadır[257].

Yatırım karlılığı yönteminde uygulanabilecek ikinci bir yaklaşımda, proje karlılığının, yatırımın ortalama karlılığı üzerinden hesaplanmasına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda, yatırımın ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı toplam kar ortalamasının, yatırımın defter değerine oranlanması söz konusudur. Bu oranlama, projenin vergiden önceki yıllık ortalama

[257] M. Zeki Uslu, a.g.e., 237.

karının, yatırım maliyetinin ortalamasına oranlaması yoluyla da hesaplanabilmektedir. Yaklaşımda, yatırım maliyetinin ortalaması alınırken, amortismanlar toplam yatırım maliyetinden düşülmekte ve amortismanlar, belli bir süre sonra sıfıra ineceği varsayımından yola çıkılarak, toplam yatırımın yarısına eşit bir değer olarak kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle, bu yaklaşımda yatırımın belli bir kısmı her yıl amortisman olarak düşülmektedir[258].

$$\text{Yatırımın Ortalama Karlılığı (R)} = \frac{\sum_{t=1}^{n} NR_T / n}{C_w + \frac{I + H}{2}}$$

Formülde (H) hurda değeri ve NR_T toplam yıllık net karı göstermektedir.

Yatırım karlılığı yönteminin bazı üstünlükleri ve sakıncaları vardır[259]. Üstünlükleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

. Yöntemin uygulanması basit ve kolaydır.
. Yatırımlarla ilgili verilerin yeterli olmadığı dönemlerde kullanışlıdır.
. Proje geliştirme aşamasında ön değerlendirmelerde kullanılabilir.
. Hurda değer hesaplara dahil edilebilmesi yöntemin üstünlüklerini oluşturur.

Buna karşın yöntemin sakıncaları ise şunlardır:

. Paranın zaman içindeki değerini dikkate almaz.
. Projenin sağlayacağı karlar dalgalanma göstermesi durumunda yetersiz kalır.
. Projenin ekonomik ömründeki bütün karları dikkate almaz.
. Projenin ekonomik ömrünü en iyi temsil edecek yılı seçmek güç olmaktadır.

2.3.2.2. Geri Ödeme Süresi Yöntemi

Geri ödeme süresi yöntemi, bir yatırım sağlayacağı net nakit girişlerinin, yatırım maliyetini karşılayabilmesi için gerekli zamanı veya yılı hesaplamaya olanak veren bir

[258] M. Zeki Uslu, a.g.e., s.238.
[259] Nüzhet Karaman, a.g.e., s. 182.

yöntemdir. Bu özelliği ile yöntem, kendini hızla ödeyen, diğer bir deyişle, geri ödeme süresi en kısa olan projelerin seçimine olanak vermektedir.

Yöntemde projelerin geri ödeme süresi, yatırımın sağlayacağı net nakit girişlerinin dalgalanma gösterip göstermemesine göre iki yolla hesaplanabilir. Net nakit girişlerinin yıllara göre düzenli olması durumunda, yatırım maliyeti net nakit girişlerine bölünerek geri ödeme süresi bulunur.

$$\text{Geri Ödeme Süresi} = \frac{\text{Yatırım Maliyeti}}{\text{Net Nakit Girişleri}}$$

Net nakit girişlerinin dalgalanması durumunda ise, yatırımın her yıl sağlayacağı net nakit girişleri yatırım maliyetine eşit oluncaya kadar toplanarak geri ödeme süresi bulunur. Yatırım seçenekleri arasında seçim yapılması gerektiğinde de geri ödeme süresi en kısa olan proje tercih edilir[260]. Ayrıca, geri ödeme süresi ile ilgili belli bir süre belirlenmiş ise, bu süreden önce kendini ödeyemeyen projeler geri çevrilir. Ödeyen projeler arasında ise, en kısa sürede kendini ödeyen tercih edilir.

Geri ödeme süresi ile yapılan değerlendirmelerde bazı projeleri ekonomik ömrü boyunca kendini birkaç defa ödediği görülür. Bu tür durumlarda ise, yatırım seçenekleri arasında en uygun olanını seçebilmek için projelerin geri ödeme sayısı bulunur.

Yöntemin bazı üstünlük ve sakıncaları vardır[261]. Yöntemin üstünlükleri;

. Yöntemin anlaşılması ve uygulanması kolaydır.
. Yatırım seçenekleri arasında bir ayıklama aracı olarak kullanılabilir.
. Nakit gereksinimi yüksek olan işletmeler için en uygun değerleme yöntemidir.
. Riskin azaltılabilmesine olanak verir.
. Yöntemin ekonomik, politik ve sosyo-kültürel değişmelerin hızlı olduğu ülkelerde ve koşullarda uygulanması daha uygundur.
. Değerlemede geri ödeme sayısı dikkate alınırsa bazı sakıncalarda ortadan kaldırılabilir.

---

[260] Nüzhet Karaman, a.g.e., s. 182.
[261] M. Zeki Uslu, a.g.e., s.231; Öcal Usta, a.g.e., s. 15.

Yöntemin sakıncaları ise;

. Yöntem, projenin geri ödeme süresinden sonraki net nakit girişlerini göz ardı etmektedir.

. Yöntem, yatırım karlılığını ölçmede, projelerin geri ödeme süresi içindeki ve sonrasındaki net nakit girişlerinin zaman içindeki dağılımını dikkate almayarak likiditeyi öne çıkarmaktadır.

. Yöntem, projelerin hurda değerini göz ardı etmektedir.

2.3.2.3. Fayda-Maliyet Oranı Yöntemi

Yöntemin uygulanması, bir yatırımın ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı nakit girişlerinin yatırım maliyetine oranlanmasına dayanmaktadır. Ortalama verimlilik yöntemi olarak da anılan yöntemin uygulanmasında aşağıdaki formül kullanılabilir.

$$\text{Fayda/Masraf Oranı (Yatırımın Ortalama Verimliliği)} = \frac{Cl_t / n}{I}$$

Hesaplamalar, ortalama nakit girişlerinden (Cl_t / n) yola çıkılarak yapılabileceği gibi, toplam nakit girişlerinden (Cl) yola çıkılarak da yapılabilir. Projenin kabul edilebilmesi için ise, oranın piyasadaki cari faiz oranından veya istenilen karlılık oranından büyük olması gerekir. Yatırım seçenekleri arasında da, en yüksek orana sahip olan proje tercih edilir.

Yöntemin uygulanmasında verilerin belirli bir iskonto oranı üzerinden bugünkü değere indirgenmesi ise daha doğrudur[262]. Bu durumda, hangi projenin oranı 1'den daha büyük ise o proje tercih edilir.

Yöntemin üstünlükleri ve sakıncaları ise aşağıdaki gibidir[263]:

. Yöntemin uygulanması basit ve kolaydır.

. Proje geliştirme aşamasında ön değerlendirmelerde kullanılabilir.

. Ekonomik ömürleri birbirine yakın projelerin değerlendirilmesinde daha kullanışlı olması üstünlüklerini oluşturur.

Buna karşın;

. Paranın zaman içindeki değerini dikkate almaması,

---

[262] Nüzhet Karaman, a.g.e., s. 186.
[263] M. Zeki Uslu, a.g.e., s.234.

. Nakit girişleri ortalamasının alınması ve bugünkü değere indirgenmemesi durumunda, nakit girişlerindeki büyük dalgalanmaların hatalı değerlendirmelere yol açabilmesi,

. Ekonomik ömrü kısa ve nakit girişleri yüksek projeler için kullanışlı bir yöntem iken, ekonomik ömrü uzun ve nakit girişleri düşük projelerin değerlendirilmesinde güçlüklere neden olabilmesi yöntemin sakıncalarını oluşturmaktadır.

2.3.2.4. En Düşük Maliyet Gideri Yöntemi

Yatırım seçenekleri arasında maliyetler açısından en uygununun seçiminde kullanılan yöntemlerden biridir.

Yöntemin uygulanması iki şekildedir[264]. Birincisinde, yatırımın ortalama toplam maliyetleri dikkate alınarak hesaplamalar yapılmaktadır. Buna göre, önce yatırımın ekonomik ömrü belirlenir. Daha sonra, yatırımın ekonomik ömrü süresindeki işletme giderleri ile sermaye yükümlülükleri toplamı ekonomik ömre bölünerek yatırımın ortalama toplam maliyeti bulunabilir. Daha pratik bir yaklaşımla, ortalama yatırım maliyeti, yatırımın ekonomik ömründeki ilk ve son yılın işletme giderlerinin toplanıp ortalamasının alınması ve bu ortalamaya sermaye yükümlülüğünün eklenmesiyle de bulunabilir. Bu son ifade aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

$$\text{Ortalama Toplam Yatırım Maliyeti} = \frac{E_{w1} + E_{wn}}{2} + \frac{I}{n}$$

Formülde;

E_{w1} : İlk yılın İşletme Gideri

E_{wn} : Son Yılın İşletme Gideri

I / n: Yıllık Amortisman

İkinci yaklaşımda ise, birim maliyetler esas alınarak değerlendirme yapılmaktadır. Buna göre, her projenin toplam yatırım maliyeti üretim miktarına oranlanarak en iyi proje bulunmaya çalışılmaktadır. Bu amaçla aşağıdaki formül kullanılabilir.

$$\text{Birim Maliyet} = \frac{(I/n) + (i/2) + O_{AC}}{Q}$$

Formülde;

---

[264] M. Zeki Uslu, a.g.e., s.239.

i : faiz

O_{AC} : Ortalama İşletme Giderleri (Avarage Operational Cost)

Q : Üretim Miktarını sembolize etmektedir.

Yöntemin üstünlükleri ve sakıncaları ise şunlardır[265]:

. Uygulanması basit ve kolaydır.

. Yöntem rekabetin güçlü olduğu yatırım alanlarında, ikame ve modernleştirme yatırımlarında daha kullanışlıdır.

. Sermaye kaynaklarının kıt olduğu ve projenin homojen (tek örnek) olduğu durumlar için elverişli olması üstünlüklerini oluştururken;

. Yıllık nakit girişlerini ve paranın zaman içindeki değerini dikkate almaması,

. Amortismanın birim olarak hesaplanmasının güçlüğü,

. Kapasitedeki değişiklikleri dikkate alınmaması, ve

. Yöntem proje karlılığını dikkate almamaktadır. Diğer bir deyişle, proje maliyeti yüksek olmasına karşın, karlılığı da yüksek projeleri eleyebilmesi sakıncalarını oluşturmaktadır.

2.3.3. Riske Göre Proje Değerleme

Bir yatırım kararının geleceğe yönelik olması ve geleceğinde belirsizlikler içermesinden dolayı, yatırım sürecinde ve yatırım sonrası çok çeşitli risklerle karşılaşılabilmektedir. Buna karşın, gelecekte meydana gelebilecek olaylarla ilgili olasılıkların bilinmesiyle risk ve belirsizlik azalmaktadır. Bir yatırım projesinin riski ise, o projenin gelecekte sağlayabileceği olası gelirlerin değişebilirliği ile ilgilidir.

İşletmecilikte kar, riskin bir karşılığı olarak kabul edilmektedir. Buna karşın, yatırım ise, bir işletmenin yatırım ve üretim kapasitesinde artış ya da sürekliliğin sağlanması ve gelecekte belirli bir zaman sürecinde gerçekleşmesi beklenen karları elde etmek amacıyla kıt kaynakların üretime tahsis edilmesidir[266]. Yatırım ile kar arasındaki bu ilişkiden yola çıkarak, yatırım yapmanın temelinde kar amacının olduğu, ancak, bu amaca risk karşılığında ulaşılabileceği anlaşılmaktadır. Nitekim, her yatırım projesinin farklı derecede risk taşıdığı ayrı bir gerçektir. Bu nedenle, yatırım kararlarında her projenin risk derecesinin nicel olarak ölçmesi ve bu risklerin kıyaslanabilir hale dönüştürülmesi büyük önem taşımaktadır.

---

[265] M. Zeki Uslu, a.g.e., s.141.

[266] Semih Büker, **Finansal Yönetim**, Eskişehir, 1994, s.4.

Risk derecesine göre yatırım projeleri değerlendirilirken farklı yöntemler kullanılabilir. Bunlardan ilki, projelerin iskonto oranının veya karlılık oranının farklılaştırılarak değerlendirilmesidir. Bu yaklaşımda, yatırım seçenekleri arasında benzer risk koşulları altında en fazla karlılığı sağlayan proje tercih edilir. Ancak, yatırım seçenekleri farklı oranda risk taşıyor ve karlılıkları da farklı ise, böyle bir durumda yatırımcı, risk ile karlılık arasında bir tercih yapmak zorunda kalacaktır. Bu amaçla, yatırımcının yatırım seçeneklerini değerlendirilirken arzu edilen karlılık oranına her projenin risk payını da ekleyerek en elverişli projeyi belirlemesi gerekecektir[267].

Risk derecesine göre projelerin değerlendirilmesinde ikinci bir yöntemde nakit akımlarının düzeltilmesine dayanmaktadır. Bu yöntemde risk ile nakit akışları arasında bir ilişki kurulmaktadır[268]. Proje değerlemede bu yaklaşımdan yola çıkılarak net bugünkü değer bulunmak isteniyorsa aşağıdaki formül kullanılarak risk de hesaplara dahil edilebilir.

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} [P_t \times CI / (1 + r)^t] - I$$

Formülde P_t olasılık katsayısını göstermektedir. Bu katsayı risk ile ters orantılı olup 0 ile (+1) değeri arasında değişmektedir. Diğer bir deyişle, risk arttıkça 0'a yaklaşmakta azaldıkça da (+1)'e doğru yükselmektedir. Buradaki olasılık katsayısı P_t aşağıdaki gibi hesaplanabilir.

$$P_t = \frac{\text{Projeden sağlanacak kesin nakit girişi}}{\text{Projeden beklenen nakit girişi}} = \frac{CI}{CI_t}$$

Olasılık katsayısının yıllara göre değişmesi durumunda ise, net bugünkü değerin hesaplanmasında her yılın olasılık katsayısı ile nakit girişlerinin ayrı hesaplanması gerekecektir. Daha sağlıklı sonuçların alınabilmesi içinde, olasılık dağılımının, tahmin ve güven derecesinin sınanmasında yarar vardır.

Yöntemde proje seçimi iç karlılık oranına göre yapılacaksa, seçilen projenin iç karlılık oranı risk hariç arzu edilen karlılık oranından büyük ya da ona eşit olması gerekir. Diğer bir deyişle, $r \geq i$ olması gerekecektir. Gelecek dönemlerdeki riske göre karlılık oranı (r) ile risk hariç karlılık oranı (r_1) sabit kalacağı varsayımı ile bu durum aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

---

[267] Öztin Akgüç, a.g.e., s.397.
[268] M. Zeki Uslu, a.g.e., s. 245-247.

$$\frac{P_t \times CI_t}{(1+i)^t} = \frac{CI_t}{(1+r)^t}$$

bu eşitlik aşağıdaki gibi de yazılabilir.

$(P_t \times CI_t)(1+r)^t = CI_t \times (1+i)^t$ buradan,

$$P_t = \frac{CI_t \times (1+i)^t}{CI_t \times (1+r)^t} = \frac{(1+i)^t}{(1+r)^t}$$

olarak yazılabilir. Buradan da, herhangi bir $(t+1)$ dönemi için (P_t+1) değeri ise aşağıdaki gibi yazılabilir.

$$(P_t+1) = \frac{(1+i)^{t+1}}{(1+r)^{t+1}}$$

Burada, r ve i değerlerinin gelecek dönemlerde de aynı kalacağı varsayıldığında, $r > i$ ve $P_t > P_t + 1$ olacaktır.

Risk derecesine göre projelerin değerlendirilmesinde bir diğer yöntemde nakit akımlarının olasılık durumlarına göre düzeltilmesinden yola çıkılarak yapılan değerlemedir. Riskin hesaba katılmaması durumunda yapılan değerleme sonucu kabul edilen bir proje, riskin hesaba katılması durumunda ise geri çevrilmesi söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle, nakit akımlarının olasılık durumları da dikkate alınarak yapılan bir değerleme daha sağlı sonuçlara ulaşılabilmesine olanak verebilmektedir[269]. Bu amaçla, gelecekteki nakit akımlarının olasılık durumlarını belirlemek için standart sapma formülünden yararlanılabilir. Bunun için de önce, gelecekte beklenen nakit akımlarının bulunması gerekecektir.

$$\overline{CI_t} = \sum_{x=1}^{n} (CI \times t)\,(P \times t)$$

Formülde,

$\overline{CI_t}$: (t) dönemindeki beklenen net nakit girişini

$CI \times t$: (t) dönemindeki olası net nakit girişini

$P \times t$: Nakit girişlerinin olasılık derecesini göstermektedir.

Buradan da hareketle, nakit akımlarının standart sapması aşağıdaki formülle bulunabilir.

---

[269] M. Zeki Uslu, a.g.e., s.247-250.

$$\varepsilon = \sum_{x=1}^{n} [(Cl \times t) - \overline{Cl_t}]^2 \times (P \times t)$$

Yatırım seçenekleri arasında standart sapması yüksek olan projelerin daha riskli olduğu açıktır. Bu yaklaşımda, yatırım seçeneklerinin kıyaslanarak her birinin risk derecesinin oransal olarak hesaplanabilmesi de mümkündür. Bu amaçla, projelerin hesaplanan standart sapma değerlerinin varyasyon değerleri toplamına (ΣCl_t) oranlanması gerekecektir.

Riskli yatırım projelerinin değerlendirilmesinde simülasyon tekniğinin de uygulanabilmesi mümkündür. Bir yatırım projesi ne kadar sağlıklı bir şekilde değerlendirilirse değerlendirilsin geleceğine ilişkin pazar koşullarının, işletme dönemi giderlerinin, yatırım tutarı ile işletme içi ve dışı diğer faktörlerin tam olarak önceden bilinebilmesi mümkün değildir. Bu nedenle, yatırım projeleri değerlendirilirken değişik koşullara göre farklılık gösteren bu faktörlerin yatırım üzerindeki etkilerinin dikkate alınmasında yarar vardır.

Proje değerlemede simülasyon tekniği uygulamasında yatırım projesini etkileyebilecek her faktör için beklenen değerlerin ve bunların olasılık dağılımlarının belirlenmesi önem taşımaktadır. Beklenen değerler ve bunların olasılık dağılımları belirlendikten sonra, elde edilen değerlerin rastlantısal bileşimi alınarak bir projenin değişik koşullar altında farklılaşan yatırım karlılığı bulunabilmektedir. Böylece, beklenen karlılıktan olası sapmaların belirlenebilmesi mümkündür. Beklenen karlılıktan olası sapmaların belirlenmesi, bir yatırımın yüzde kaç olasılıkla belirli bir tutardan daha az veya fazla kar sağlanabileceğinin hesaplanabilmesine de olanak vermektedir. Böylece, bir yatırım projesinin sağlayabileceği kar oranlarının olasılık dağılımının diğer bir yatırım projesinin değerleri ile kıyaslanması risk dereceleri farklı projeler arasında seçimi kolaylaştırabilmektedir[270].

Bir tesis satın alma kararı sürecinde yukarıda açıklanan yatırım projesi değerlendirme yöntemlerinden birinin ya da bir kaçının birlikte kullanılabilmesi mümkündür. Şüphesiz, hangi yöntemin kullanılacağı yatırımcının tercihlerine ve koşullara göre değişebilmektedir.

2.4. Tesis Satın Almanın Yararları ve Sakıncaları

Bir işletmede tesis satın alma kararı verilmeden önce üzerinde durulması gereken en önemli nokta, böyle bir kararın işletme üzerindeki etkilerinin tahmin edilmesidir. Bu amaçla, öncelikli olarak satın alınması düşünülen tesisin değerlendirilmesi gerekmektedir. Böyle bir

[270] Öztin Akgüç, a.g.e., s.406.

değerlendirmede, satın alma kararının işletmeye sağlayacağı üstünlük ve sakıncaların hesaplanması yararlı olacaktır.

Bir tesis satın alma girişiminde, satın almanın işletme üzerindeki sinerji etkisinin ölçülmesi, yeni tesisin işletme bünyesine uyumunun araştırılması ve doğru tesisin seçimi oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalar gelişmiş ülkelerde satın alma girişimlerinin yaklaşık yarısının başarısızlıkla sonuçlandığını ve bu başarısızlığın çok yönlü dağılma ile büyüme stratejisini uygulayan firmalarda daha da yüksek olduğunu göstermektedir. Bir büyüme aracı olarak kullanılan çeşitlendirme stratejisi kapsamında işletme veya tesis satın alma hedefinin risk dağıtmak olarak tanımlanması ve bu nedenle, çalışma alanı ile ilgisiz iş alanlarında faaliyet gösteren tesis veya işletmelerin satın alınmasının başarısızlığı hazırlayan en önemli etkenler olduğu ileri sürülmektedir.[271]. Bundan dolayı, özellikle sektör dışından gelen yatırımcıların bir konaklama tesisi satın alma kararında daha dikkatli olmasında yarar vardır.

Bir bina inşaatının tamamlanması bir kaç yıl sürdüğü bilindiğine göre, hızlı büyümek isteyen bir işletme için en hızlı büyüme yolu var olan bir tesisi satın almaktır. Bir işletmenin bir ya da birden fazla küçük işletmeyi satın alması ise füzyon olarak bilinir. Günümüzde füzyon terimi, işletmelerle ilgili bütün birleşme şekillerini kapsar şekilde kullanılmaktadır[272]. Konaklama sektöründe ise, özellikle ülkemizde, işletmeler arası birleşmeden çok bir işletmeye ait bir tesisin başka bir işletme tarafından satın alınması daha yaygındır. Diğer taraftan, büyük ve zincir otellerin en fazla tercih ettikleri büyüme şeklide, karlı işletilmeyen tesislerin satın alınması yoluyla büyümedir.

İyi bir iş hacmi yakalayan, fakat çeşitli nedenlerle satışa çıkartılan bir tesisin sahibi doğal olarak yüksek bir fiyat talep edecektir. Bu durumdaki bir tesisin alıcısı başlangıçta yüksek bir bedel ödemek zorunda kalsa da, ileride elde edebileceği gelirlerle başlangıçtaki yüksek satın alma maliyetlerini telafi edebilir. Diğer taraftan, satışa çıkartılan bir tesisin iş hacmi kötü yönetim ve diğer bazı olumsuzluklardan dolayı düşükse, böyle bir tesis oldukça düşük bir fiyattan satın alınabilir. Başarılı bir işletmecide zamanla bu tesisin iş hacmini arttırabilir. Ancak, bir tesiste iş hacminin düşük olması, hatalı kuruluş yeri ve düzeltilmesi son derece güç diğer nedenlere bağlı ise, böyle bir tesisin satın alınması akılcı olmayacaktır.

Tesis satın almanın çeşitli sakıncaları da vardır. Sözgelimi, eğer satın alınması düşünülen tesis oldukça olumsuz bir imaja sahipse, bu imajı düzeltmek için yapılacak

[271] Mine Uğurlu, a.g.m., s.258-264.
[272] Öcal Usta, a.g.e., s.151.

harcamalar alımı karlı olmaktan çıkarabilir. Ayrıca, belli bir yaştaki tesis için gereksinim duyulan yenileme yatırımları daha pahalıya patlayabilir. Benzer bir şekilde ısıtma, su tahliye ve elektrik sistemindeki sorunlar bakım ve onarım maliyetlerini aşırı yükseltebilir. Diğer taraftan, tesisin gelecekte genişlemesini aksatacak fiziksel ve yasal bazı sınırlar da olabilir.

Dış büyümenin bir örgüt stratejisi olarak görüldüğü ve bu doğrultuda, tesis satın almanın önceden belirlenen ölçütler çerçevesinde değerlendirildiği işletmelerde başarı oranı daha yüksek olmaktadır. Diğer bir deyişle, kaynaklarını sistematik olarak dağıtabilen ve bir plan dahilinde en uygun büyüme stratejisi olarak tesis satın almayı tercih eden işletmelerin başarılı olma olasılığı daha yüksektir.

2.5 Satın Alma Süreci ve Aşamaları

2.5.1. Planlama

Bir tesis satın alma sürecinin, işletme biliminde kabul gören karar verme süreci aşamalarında olduğu gibi sistematik bir yaklaşımla ele alınmasında yarar vardır. İşletmecilikte sistematik karar verme sürecinin ilk aşamasını amaç ve hedeflerin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bir tesis satın alma sürecinde ise, amaç ve hedeflerin belirlenmesi planlama süreci kapsamında ele alınabilir.

Bir işletmeye yön veren, o işletmenin amaç ve hedefleridir. İşletme amaç ve hedeflerin iyi belirlenmesi ise, alınacak kararların etkinliği açısından ayrı bir öneme sahiptir[273]. Bu nedenle, tesis alım sürecinin planlanması işletmede büyüme amacının daha sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine yardımcı olacaktır. Diğer bir deyişle, bir tesis alım sürecinin sağlıklı bir şekilde planlanması, girişimin başarı olasılığını yükselteceği açıktır.

Yapılan araştırmalar, uluslararası iş dünyasında tam mülkiyetliğin yatırım ortaklığı gibi stratejik birleşmelerden daha başarılı olduğunu göstermektedir[274]. Benzer bir yaklaşım ulusal pazarlar içinde kabul edilebilir.

---

[273] John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner, Philip B. Crosby, **Management: Quality and Competitiveness**, 2.b., Irwin McGraw-Hill, USA, 1997, s.122.

[273] Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, **Stratejic Management and Business Policy**, 7.b., Prentice Hall, USA, New Jersey, 2000, s.141.

Bir tesis alımının planlanmasında öncelikli olarak satın alma hedeflerin belirlenmesi oldukça önemlidir. Hedeflerin belirlenmesi ise, en uygun tesisin belirlenmesini kolaylaştıracaktır. Planlama sürecinde satın alınacak bir tesisin pazardaki durumunu ortaya çıkaran ve satın alma sonrası tesisin pazar payını arttırmaya yönelik stratejilerin de oluşturulmasında yarar vardır. Ayrıca, planlamada satın almayı kısıtlayacak iç ve dış engellerin belirlenmesi ve bu engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik taktik ve stratejilerin belirlenmesi gereği de ortaya çıkmaktadır.

2.5.2. Uygun Tesisin Belirlenmesi

Planlamadan sonra satın almanın ikinci aşaması en uygun aday tesisin belirlenmesi olarak belirlenebilir. Bir karar alma sürecinde önceliklerin belirlenmesi olarak da ele alınan bu aşamada satın alınacak tesise ilişkin kriterler oluşturulabilir. İşletme kaynakları sınırlı olduğundan önceliklerin belirlenmesi daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle, bir tesis satın alma kararında önceliklerin belirlenmesinde zamanlama, etkileri ve gelecekteki olası sonuçları dikkate alınması gereken noktalardır[275].

Satın alınacak bir tesise ilişkin kriterlerin oluşturulmasında işletme hedef ve amaçlarından yola çıkılır. Bu kriterlerin iyi belirlenmesi, en doğru tesisin satın alınmasını kolaylaştıracaktır. Satın alınacak en uygun tesisin belirlenmesinde ise, bir tesisin üretim olanakları, pazarlama olanakları, finansal ve ekonomik gücü gibi nicel unsurlar ile tesisin kamuoyundaki imajı, çevre ilişkileri, beklentiler ve psikolojik unsurlar birer değerlendirme kriteri olarak kullanılabilir. Bu kriterlere uygun ve satın alma amaçlarının tümünün gerçekleşmesine olanak verecek mükemmel bir aday tesis bulabilmek çoğunlukla mümkün olmayabilir. Böyle durumlarda, önceden belirlenen amaçlarının en önemlilerini karşılayan bir tesisin bulunması da yeterli olabilir.

2.5.3. Satın Alma Seçeneklerinin Değerlendirilmesi

Tesis alımında karşılaşılan en önemli sorunlardan biride en uygun tesisin seçimine ilişkin olmaktadır. Satın alma seçeneklerinin değerlendirilmesinde öncelikli olarak her seçeneğin olası sonuçlarının tahmin edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, her seçeneğin gelecekte sağlayacağı yarar, başarı veya başarısızlığı ve işletme üzerindeki etkilerinin dikkate alınmasında yarar vardır[276].

---

[275] John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner, Philip B. Crosby, **a.g.e.**, s.124.

[276] Thomas S. Bateman, Carl P. Zeithaml, **Management: Function and Strategy**, Irwin Inc., Boston, USA, 1990, s. 121.

Bir tesis almadan önce dikkate alınması gereken bazı konular vardır. Bunlar[277];

. Satın alınacak tesisin çekici olması
. Tesisin faaliyet dönemindeki maliyetlerinin beklenen getiriden az olması
. Tesisin rekabet gücü sağlaması olarak sıralanabilmektedir.

Bazı durumlarda, turistik veriler açısından çekici, pazarlama, üretim yapısı, maliyetleri veya başka açılardan cazip görünen bir tesisin yüksek bir değerle satın alınması da bir risk unsuru olabilmektedir. Özellikle ileriye dönük satış ve gelir tahminlerine çok fazla güvenilmesi sonucu alıcının finansal gücünü zorlayarak yüksek bir değerle tesis satın alması ve büyük yatırımlara girmesi önemli sorunlara neden olabilmektedir. Başlangıçta çok düşük bir fiyatla satın alınan bir tesisle ilgili diğer verilerin iyi incelenmemesi de uzun vadede karlılıkla ilgili sorunlar çıkarabilir. Bu nedenle, alıcı için en uygun tesis, ne düşük ne de yüksek fiyatlı tesis değil, uzun vadede karlılığı en fazla yapan tesistir.

En uygun aday tesisin belirlenmesinde, aday tesislerle ilgili araştırma yapılması ve bilgi toplanması önemlidir. Bu süreçte tesis alıcısı çeşitli güçlüklerle karşılaşabilir. Bazı tesis satıcıları bilgi verme konusunda istekli olurken bazıları ise tersi yaklaşımlar benimseyebilmektedir. Bu aşamada alıcının karşı tarafta güven vermesi önemlidir.

Satın alınması düşünülen aday tesisler arasında en uygununun seçiminde nicel ve nitel kıyaslamalara da başvurulması yararlı olacaktır. Bu amaçla, bazı kriterler geliştirilebilir. Pazarlama açısından bu kriterler tesisin pazar payı, konumu, imajı ve rekabet gücü olarak belirlenebilir. Finansal açıdan ise, tesisin satın alma fiyatı ve finansal performansı kullanılabilir. Ekonomik açıdan ise bu kriterler tesis kapasitesi, karlılığı, cirosu ve sinerjisi olarak belirlenebilir. Üretimde de maliyetler ve tesiste üretilen ürün çeşitleri ve kalitesi kullanılabilir. Ayrıca, tesisin hukuksal statüsü, teknolojik durumu ve satıcının tesisi satma isteği de birer değerlendirme kriteri olarak kullanılabilir.

2.5.4. Pazarlık

Pazarlık süreci bir tesis alıcısı veya satıcısının karşı tarafa tesis alma veya satma isteğini belirtip görüşmelerin başlamasıyla başlayan bir süreç olarak ele alınabilir. Bu süreçte her iki tarafın beklentileri ile ilgili ayrıntılar önem kazanmaktadır. Görüşmelerde her iki tarafı

[277] Mine Uğurlu, a.g.m., s.264.

temsil eden teknik danışmanların yanında iletişim kurma becerisi yüksek katılımcılarında bulunmasında büyük yarar vardır. Genellikle bu tür görüşmelerin en can alıcı noktasını ise, fiyatın ve ödeme koşullarının belirlenmesi oluşturmaktadır.

Satılığa çıkartılan bir tesise birden fazla talep olması satıcının pazarlık gücünü arttıran en önemli koşullardan biridir. Böyle bir durumda, bir alıcının gereğinden fazla fiyat teklif etmesi işin riskini arttırırken, düşük bir fiyat teklifi ise satıcının kaçmasına neden olabilir. Bu nedenle, alıcının pazarlık koşulları ne olursa olsun önceden ödeyebileceği fiyatın alt ve üst limitlerini belirlemesinde büyük yarar vardır.

Bir tesisin göreceli olarak istenen fiyattan satın alınabilmesinin yollarından biride opsiyon (seçenek tanıma) yoluyla olmaktadır. Taraflar opsiyonu, karşı tarafa daha geniş bir hareket alanı sağlamak, güven vermek ve görüşmelerin sona erme riskini azaltmak amacıyla bir uzlaşma aracı olarak kullanmaktadırlar.

Gerçekte opsiyon, belli bir dönemde satın alınması düşünülen tesisin değerinin belirlenebilmesine yönelik tanınan özel bir haktır. Opsiyon alana tanınan tesis satın alma hakkı süresi ise opsiyon dönemi ile sınırlıdır. Opsiyon süresi sonunda eğer opsiyon alan satın alma hakkını kullanmazsa, opsiyon hükümsüzleşecek ve bu durumda, opsiyoncunun satılacak tesis ya da işletme üzerinde hiç bir hakkı kalmayacaktır. Opsiyonların tarafların amaçlarına uyar şekilde çok sayıda farklı türleri vardır. En yaygın olanı bileşik opsiyondur. Burada, opsiyoncu belirlenen zaman süreci içinde tesisi satın alma hakkına sahiptir. Bir diğer opsiyon türü ise, "full kredili" opsiyondur. Burada ise, opsiyoncunun opsiyon elde etmesinin belli bir maliyeti ve eğer opsiyon kullanılırsa tesis alımının bir kredisi vardır[278].

Pazarlık sürecinde tarafların karşılıklı olarak görüşmelerde gösterecekleri uzlaşma satışın gerçekleşmesinde önemli bir rol oynar. Bu aşamada fiyat ve ödeme konusunda farklı görüşler ortaya çıkması durumunda, her iki tarafa hareket alanı sağlayacak şekilde ek garantiler, fiyat düzeltici ödemeler ve gerekirse ortaklık önerilebilir.

2.5.5. Geçiş ve Entegrasyon

Girişimcilik açısından bir düşünce ne kadar parlak olursa olsun, yeni bir iş potansiyeli ortaya çıkarmayan ve iyi idare edilmeyen yeni bir iş girişiminin başarılı olamayacağı iddia edilmektedir. Bu iddiaya göre, yeni bir girişimin başarısı için pazara odaklanılmasının gerekli

[278] John M. Tarras, a.g.e., s.187.

olduğu ve ayrıca, gerekli finansal önlemlerin alınmasının, süreçten sorumlu üst yönetimin oluşturulmasının ve şirket sahiplerinin rolünün belirlenmesinin de gerekli olduğu ileri sürülmektedir[279].

Çoğu işletme kararının temelinde risk, belirsizlik, yapısal eksiklikler ve çelişkiler bulunmaktadır[280]. Bu nedenle, bir tesis alım sürecinde tesisin alım ve satımına ilişkin pazarlıkların tamamlanması sürecin bittiği anlamına gelmez. Satış sözleşmesinin imzalanası ile mülkiyetlik haklarının devri, ödemelerin yapılması ve sorumluluğun tamamen alıcıya geçmesi zaman almaktadır. Bu sürecin sorunsuz olarak atlatılabilmesi için iyi bir planlamanın yapılması kaçınılmazdır. Ayrıca, alıcının hızlı bir şekilde örgütlenerek uzman bir ekip ve yönetici kadrosu oluşturması önemlidir. Böylece, tesisin hızlı bir şekilde faaliyete geçirilebilmesi ve ortaya çıkacak sorunların giderilebilmesi mümkün olabilmektedir.

Geçiş sürecinden sorumlu kadronun satış sözleşmesinin hemen ardından uyum çalışmalarını başlatması gereği vardır. Genellikle bir tesis alımı sonrası finansman, üretim, yönetim ve örgütlenme, satış ve pazarlama, hammadde tedariki, muhasebe sisteminin oluşturulması ve personel konularında çok sayıda sorunlarla karşılaşılabilir. Bu sorunların aşılmasında etkin bir yönetim ve örgüt yapısının oluşturulmasının ayrı bir önemi vardır. Çünkü, tesis alımlarında yönetsel ve örgütsel uyum yapısal nitelikte bir uyum olup diğer alanlardaki uyum sürecini de hızlandırmaktadır.

Tesis alım sonrası uyum sürecinin hızını ve süresini etkileyen en önemli etmen satın alınan tesisin büyüklüğüdür. Genellikle satın alınan tesisin boyutu büyüdükçe uyum için dikkate alınması gereken ayrıntılar artmakta ve tesisin etkin bir şekilde faaliyete geçirilmesi daha fazla zaman almaktadır.

Bir tesis alım kararı verilirken büyümenin getireceği üstünlüklerin yanında büyümenin neden olabileceği aksaklıkların da dikkate alınmasında yarar vardır. Çünkü, tesis alım sonrası karşılaşılan en önemli sorunlardan biri de değişen koşullardan dolayı planlarda görülen sapmalar konusunda yaşanmaktadır. Belli bir ölçek ekonomisi ile çalışmaya alışmış bir işletme düşük maliyet yapısı ve artan bir ciro eğilimine sahip iken tesis alımı sonrası değişen koşullarında etkisiyle negatif sinerji ortamına sürüklenebilmektedir. Böylesi durumlarda ise alım kararı istenmeyen sonuçlara neden olabilmektedir.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

[279] Tony Morden, a.g.e., s.72.
[280] Thomas S. Bateman, Carl P. Zeithaml, a.g.e., s.116.

Tesis alım süreci ile ilgili olarak yapılan bu açıklamaların ışığında, bir tesis alımında yapılması gereken ön çalışmaların sistematik bir yaklaşımla ele alınmasında yarar vardır. Tezin ilerleyen kısımlarında ise böylesi bir yaklaşım yer almaktadır.

2.6. Satın Alınacak Tesisin Analizi

2.6.1. Pazar Analizi

2.6.1.1. Sektörel Pazar Yapısı Analizi

Bir tesisin pazar çekiciliği tesisin uzun vadede sağlayacağı gelirler ve rekabet gücü ile belirlenebilir. Bu nedenle, bir tesis alım kararı vermeden önce öncelikli olarak sektörel çekiciliğin değerlendirilmesi gereği vardır. Bunun için de konaklama sektörüne giriş zorluğunun, arz ve talebinin yapısal özeliklerinin, mevsimsel özelliklerin ve rakiplerin tutumunun bilinmesi yararlı olacaktır.

Konaklama sektöründeki belli başlı giriş engelleri büyük sermeye gereksinimi, arzın esnek olmaması, ölçeğe bağlı maliyet ve pazarlama üstünlükleri, marka bağımlılığı ve dağıtım kanalları üzerindeki etkinlik olarak sıralanabilir[281].

Satın alınması düşünülen bir tesisin bulunduğu bölgeye yönelik olarak yapılacak arz ve talep analizleri mevcut durumun ve geleceğin daha doğru değerlendirilebilmesine olanak vermektedir. Bu tür değerlendirmelerde öncelikli olarak bölgenin doğal, ekonomik, sosyo-kültürel ve psikolojik verileri incelenerek turizm arzının genel özelliklerinin ortaya konmasında yarar vardır. Bölgenin turistik arz verilerinin yanında alt yapının, konaklama tesisi sayısının, kapasitelerinin, bölgeye gelen turist sayısının, geceleme sayısının, turistik harcamaların miktarı ile fiyatların bilinmesinin o bölgede bir tesis almanın doğru bir karar olup olmayacağının anlaşılabilmesini kolaylaştıracağı ortadadır. Ayrıca, konaklamanın dışında yiyecek-içecek piyasasının da incelenmesi gereği vardır. Konaklama işletmelerinin en önemli bir diğer gelir alanının yiyecek-içecek gelirleri olduğu düşünülürse bu gereklilik daha iyi anlaşılacaktır. Bu tür bir değerlendirmeler, tesisin ileride nasıl, hangi zamanlarda, hangi oranlarda ve hangi koşullarda doldurulabileceğinin belirlenebilmesini ve böylece, tesisin iş potansiyelinin ortaya çıkartılabilmesini kolaylaştırmaktadır[282].

---

[281] Ali Kemal Gürbüz, a.g.e, s.72, H. Olalı-M. Korzay, a.g.e., s.53, H. Olalı-A. Timur, a.g.e., 179, Necdet Hacıoğlu, Turizm Pazarlaması, a.g.e., s.58.

[282] H. Olalı-A. Timur, a.g.e., 185-191.

Ülkemizde konaklama sektöründeki müşteri profili analiz edildiğinde, yabancıların büyük çoğunluğunun 4 ve 5 yıldızlı oteller ile tatil köylerinde kaldıkları görülmektedir. Buna karşın, yerli turistlerin çoğunluğu 2 ve 1 yıldızlı oteller ile pansiyonlarda kalmaktadır. Tüm tesislerin ortalama doluluk oranı %50'lere yakındır. Bu doluluğun %30 ve biraz üstü yabancılarla, %20'ye yakını da yerlilerle sağlanmaktadır[283].

Satın alınması düşünülen bir tesisin bulunduğu bölgeye yönelik yapılacak konaklama arzı ile konaklama talebi analizinin bir bütün olarak ele alınmasında büyük yarar vardır. Arz ile talep arsındaki ilişki düşünüldüğünde bu yarar daha iyi anlaşılacaktır. Arz analizlerinde olduğu gibi bir tesis almadan önce konaklama talebini etkileyen ekonomik, sosyal, politik ve psikolojik etmenlerin incelenmesi yararlı olacaktır. Diğer taraftan, tesisin bulunduğu bölgedeki konaklama talebinin zaman ve mekan içindeki yoğunlaşması ve mevsimsel özelliklerin de bilinmesi gereği vardır.

Tesis alımında konaklama sektörü ile ilgili değerlendirmeler yapılırken dikkate alınması gereken bir diğer nokta da rekabet koşulları ile ilgilidir. Aşırı bir rekabet ortamı bir tesis alıcısının gelecekteki karlarını oldukça olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, tesisin bulunduğu bölgedeki konaklama işletmeleri arasındaki rekabetin iyi izlenmesinde yarar vardır.

Bir tesisin pazar olanakları, o bölgede bulunan diğer işletmelerin var olan talebe yönelik ne ölçüde yeterli hizmet verdiklerine de bağlıdır. Satın alma öncesi bölge veya yöre ile ilgili verilerin sağlanması önemlidir. Böylece, sektörel büyüme olanakları ve geleceğe yönelik satışlar da tahmin edilebilir. Ayrıca bu tür veriler, pazarın niteliği konusunda fikir vererek ileride karşılaşılabilecek sorunların belirlenebilmesine de olanak vermektedir[284].

Satın alınması düşünülen bir tesisin bulunduğu bölgenin piyasa özellikleri ile ilgili elde edilen bilgilerin ışığında, tesisin gelecekteki pazar payının ve rekabet gücünün anlaşılabilmesi kolaylaşacaktır.

2.6.1.2. Tesisin Pazar Potansiyelinin Belirlenmesi ve Satış Tahminleri

Sektörel pazar analizi yapıldıktan sonra satın alınacak bir tesisin pazar potansiyelinin belirlenmesi önem taşır. Bu amaçla, öncelikli olarak mevcut durumun analiz edilmesi gerekmektedir. Bunun için de, tesiste üretilen hangi hizmetleri hangi müşterilerin kullandığı

---

[283] Faruk Atayman, "Konaklama" , Turizm Çalışma Grubu: Rapor ve Tartışmalar, **3. İzmir İktisat Kongresi**, İzmir, Haziran 1992, s.241.

[284] Marvin A. Jolson, **Pazarlama Yönetimi**, Çev: Seval Yakışan, Dünya Yayınları, İstanbul, 1988, s.87.

ve bu hizmetlerde tesisin rekabet gücünün ne olduğunun belirlenmesinde yarar vardır. Böylece, alınabilecek önlemler ve yapılması gereken değişiklikler kolayca belirlenebilecektir.

Pazar analizlerinin amacı, bir işletmenin ürettiği ürünlerin pazarda ne kadar tüketildiğinin, diğer bir deyişle, satış potansiyelinin ne olacağının saptanmasıdır. Analiz, gerçek ve olası talep, pazarın doyma hacmi ve tüketim oranları gibi tüketici talebinin değişik yönlerinin incelenmesini kapsar. Böylece, işletmenin satış çabalarını yoğunlaştıracağı ürünler ve müşteri grupları daha kolay belirlenebilir[285].

Bir tesisin pazar potansiyelinin, pazarın nitelikleri ve satış hacmi gibi somut verilerden yola çıkılarak belirlenebilmesi mümkündür. Bu durumun bir örnekle açıklanması daha yararlı olacaktır. Sözgelimi, bir ülkede %40'ı yabancı ve %60'ı da yerli olmak üzere yıllık toplam 25 milyonluk bir konaklama müşterisi potansiyeli olsun. Bu müşterilerin tatil harcamalarını ortalama 500 $'dan 12.5 milyar $ olduğunu varsayalım. Bu harcamaların % 20'sinin konaklamaya yapıldığını varsayarak, belli bir yörenin toplam konaklama harcamalarından % 5'lik bir pay aldığı belirlenmiş olsun. Söz konusu yöredeki 3 yıldızlı otellerinde bu harcamalardan % 10'luk bir pay aldığını ve bu paydan da, satın alınması düşünülen 3 yıldızlı bir otelin % 2'lik bir pay aldığını varsayalım. Bu durumda otelin pazar potansiyeli:

Ülkedeki Toplam Turizm Harcaması (TH) : 25.000.000 x 500 : 12.500.000.000 $
Toplam Konaklama Harcamaları (TKH) : 12.500.000.000 x 0.2: 2.500.000.000 $
Yörenin Payı (YP) : 2.500.000.000 x 0.05: 125.000.000 $
Yöredeki 3 Yıldızlı Otellerin Payı : 125.000.000 x 0.1: 12.500.000 $
Hedef Tesisin Yıllık Potansiyel Pazarı : 12.500.000 x 0.02: 250.000 $ olarak bulunacaktır.

Bir tesisin pazar payını etkileyen en önemli etmenlerden biride fiyat ve talep ilişkisidir. Yukarıda verilen örnek doğrultusunda, işletme içi etmenlerde dikkate alınarak bir tesisin pazar potansiyelini belirlemeye yönelik analizin kapsamı daha da genişletilebilir. Bu amaçla, aşağıda verilen formülün kullanılması daha yararlı olabilir[286].

$$S_t = \frac{K_t^{ek} F_t^{-et} (r_t T_t)^{et} (d_t D_t)^{ed}}{\sum_{i=1}^{n} [K_t^{ek} F_t^{-et} (r_t T_t)^{et} (d_t D_t)^{ed}]}$$

[285] Nuri Çalık, **Pazarlama Yönetiminde Sayısal Karar Modelleri**, Anadolu Ü. B.evi, Eskişehir,1998, s.88.
[286] Nuri Çalık, **a.g.e.**, s.95.

S_t: Tesisin (t) Dönemindeki Pazar Payı

K_t: Tesisin Sözkonusu Mal ve Hizmatlerinin (t) Dönemindeki Kalite Ortalaması

F_t: Tesisin (t) Dönemindeki Ürün Fiyatı

T_t: Tesisin (t) Dönemindeki Tutundurma Harcamaları

D_t: Tesisin(t) Dönemindeki Dağıtım ve Satış Harcamaları

r_t: Tesisin (t) Dönemindeki Reklam Etkinlik Endeksi

d_t: Tesisin (t) Dönemindeki Dağıtım Etkinlik Endeksi

e_k, e_f , e_t , e_d : Tesisin sözkonusu mal ve Hizmetine ait Kalite, Fiyat, Tutundurma ve Dağıtım Esneklikleri

Bir tesisin pazar potansiyelinin ortaya konması, o tesisin gelecekteki satışlarının daha doğru bir biçimde belirlenebilmesini kolaylaştıracaktır. Tesis alımlarında geleceğe yönelik satış tahminlerinin mümkün olduğunca uzun bir dönemi kapsamasında yarar vardır. Ancak, ekonomik ve satış koşullarındaki değişmelerden dolayı uzun dönemli tahminlerde yanılma ve hata olasılığının yüksek olduğu da unutulmamalıdır.

Bir tesisin geleceğe yönelik satış tahminlerinde değişik yöntemlerden yararlanılabilir. Bunlardan ilki, uzman kişilerin görüş, deneyim ve sezgilerine dayanan yöntemdir. Yöntemde tahminlerin verilere dayalı olmadan yapılması en büyük sakıncayı oluşturur. İkinci olarak, anket yoluyla veya tesisin geçmiş yıllardaki satışları esas alınarak satış tahminleri yapılabilir. Satış tahminleri, anket uygulamasına dayandırılacaksa, müşterilere veya aracılara sorular sorarak geleceğe ilişkin satışlar tahmin edilmeye çalışılır. Geleceğe yönelik satış tahminleri, geçmişteki satış eğilimleri, bu eğilimleri etkileyen etmenler ve oransal ilişkiler de dikkate alınarak da yapılabilir. Yöntemin işleyişi aşağıdaki gibidir[287]:

$$S_t = S_{t1} \times \frac{S_{t1}}{S_{t2}}$$

S_t : Tesisin Gelecekteki (t) Dönemindeki Ortalama Satışları

S_{t1} : Tesisin Belli Bir Yıldaki (t1) Dönemindeki Satışları

S_{t2} : Tesisin Geçmişteki (t2) Dönemindeki Ortalama Satışları

Hesaplamada, paranın gelecekteki ve geçmişteki değerinin belli bir yılın değerine indirgenmesi ve geçmişteki satışlar toplamının hesaplamaya dahil edilen yıl sayısına bölünerek ortalamasının alınması gerekmektedir. Yöntemin uygulanabilirliği, satışlar

[287] Anadolu Ün. AÖF, **Reklamcılık ve Satış Yönetimi**, 2. Fasikül, AÖF Yayınları No.41, Eskişehir, 1992, s.158-162.

arasında doğrusal bir ilişkinin olması ve işletme koşulları ile ekonomik ve pazar koşulların değişmediği durumlarda daha yüksektir.

Satış tahminlerinde kullanılabilecek bir diğer yöntemde zaman serileri analizidir. Bu kapsamda, dönemsel, mevsimlik ve rastlantısal etmenlerin analizi yapılabilir. Bu analizlerde, geçmişteki satışları etkileyen etmenlerin gelecekte de değişmeyeceği, satışları dalgalandıran eğilimlerin, dönemsel değişmelerin ve diğer etkilerin benzerlik göstereceği varsayılır.

Satış tahminlerinde matematiksel modellerden de yararlanılabilir. Bunlar arasında regresyon ve korelasyon en yaygın kullanılan iki yöntemdir. Regresyon analizinde, geçmiş satışlardaki değişmeler ile bu değişmeleri etkileyen değişkenler arasındaki ilişkiden yola çıkılarak geleceğe yönelik satış tahminleri yapılır. Korelasyon yönteminde de geçmişteki satışlar ve bu satışları etkileyen değişkenler arası ilişkilerden yola çıkılarak tahminler yapılır.

Geleceğe yönelik satış tahminleri mal ve hizmet temeline göre de yapılabilir. Bu yaklaşımda, her hangi bir mal veya hizmetin satışlarının tahmin edilmesinde yukarıda ele alınan yöntemlerden herhangi birin veya birkaçının birlikte kullanılabilmesi mümkündür.

Yukarıda ele alınan ve bir tesisin gelecekteki satışlarını tahmin etmede kullanılabilecek yöntemlerden hangisinin seçileceği yöntemin maliyetine, tahmin için gerekli süreye ve yöntemlerin uygulanabilmesi için gerekli bilgilerin elde edilebilirliğine göre değişebilir.

Geleceğe yönelik satış hesaplamalarının yapılabilmesi için geçmiş satışlarla ilgili verilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi gerekecektir. Bu amaçla, daha önce tesiste konaklayan müşteri grupları ve isimleri, ödediği fiyatlar, kalite beklentileri, satın alma alışkanlıkları, milliyetleri ve geldikleri bölgeler ile ilgili veriler incelenebilir. Satış analizleri, işletme koşullarına uygun en doğru pazarlama stratejilerinin seçimini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, satış analizleri, ürün, fiyatlama, müşteri yapısı, pazar bölümleme, satış yöntemlerinin seçimi, dağıtım, reklam ve tanıtım planlarının yapılabilmesini de kolaylaştırmaktadır. Böylece, geçmiş satışlar ile planlanan satışların kıyaslanması mümkün olabilmektedir[288].

2.6.1.3. Tesiste Üretilen Mal ve Hizmetlerin Niteliği ve Çeşidi

Bir konaklama tesisinin piyasada tutunmasını sağlayan özelliklerin tesisin konumu, görünümü, iç ve dış dekoru, mobilyaların kalitesi ve temizlikle ilgili olduğu ileri sürülmektedir.

[288] Joel R. Evans, Barry Berman, **Marketing**, 4.b., Macmillan Publishing Company, New York, 1990, s. 762.

Ayrıca, sunulan yiyecek ve içeceklerin kalitesi, hizmet kalitesi, seçenek fazlalığı, kullanılan malzemelerin özellikleri, personelin görüntüsü ve yaklaşımları da etkili olmaktadır[289].

Satın alınması düşünülen bir tesiste üretilen ve üretilecek mal ve hizmetlerin çeşidine yönelik yapılacak değerlendirmelerin pazarlama karması kapsamında fiyat, dağıtım ve tutundurma ile birlikte ele alınması gereği vardır.

Bir işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin niteliği ve çeşidi müşteriler açısından büyük önem taşır. Bunların kalitesi, müşteriye sağladığı yarar, estetiği ve diğer özellikleri bu önemin temelini oluşturur. Mal ve hizmetlere verilen önemi etkileyen etmenler ise müşterilerin sosyo-kültürel, psikolojik ve kişisel özellikleridir. Bu nedenle, bir tesis alımında, tesiste üretilecek mal ve hizmetlerin hedef müşteriler üzerindeki etkilileri araştırılmalı ve ürün politikaları bu doğrultuda oluşturulmalıdır[290].

Satın alınması düşünülen bir tesiste üretilen mal ve hizmetlerin yaşam dönemini uzatabilme olanaklarının veya ek yatırımlarla yeni mal ve hizmet üretebilme olanaklarının ve bunların maliyetinin belirlenmesine yönelik değerlendirmelerin de yapılması yararlı olacaktır. Diğer taraftan, daha önceki tesis sahipleri döneminde tesisin imajı konusunda sorunlar yaşanmışsa, alım sonrası tesise yönelik yeni imaj oluşturma çalışmalarına başlanılmasında yarar vardır. Ayrıca, mal ve hizmetlerde çeşitlendirme ve yenilik yapabilme olanaklarının da bilinmesi gerekmektedir[291]. Bu durumda, satın alınacak tesiste üretilecek mal ve hizmetlerin talep tahminlerinin yapılması, maliyet analizlerinin yapılması, rekabet gücünün ortaya çıkartılması, yatırım gereksiniminin ve karlılık analizlerinin yapılması yararlı olacaktır.

Bir tesis alıcısının tesiste üretilen mal ve hizmetlerin pazar olanaklarını gözden geçirmesi hayati bir öneme sahiptir. Diğer bir deyişle, özellikle başlangıçta duran varlıklara büyük bir sermaye bağlayan bir alıcının düşük satış ve karlılık düzeyine uzun süre dayanabilmesi olanaksızdır. Bu nedenle, satın alınacak bir tesiste üretilecek mal ve hizmetler önceden planlanmalı ve dengeli bir ürün politikası oluşturulmalıdır. Bu kapsamda, yeni bir ürün veya ürünlerin planlanması büyük önem taşır.

Bir tesiste yeni ürün veya ürünlerin geliştirilmesi tesis çekiciliğini arttırabilir. Bu durum, müşteri gereksinimlerini karşılamada, satışları arttırmada ve dağıtım kanallarının daha etkin

---

[289] Arnold Fewell, Neville Wills, **Marketing: Hospitality Managers' Pocket Book**, Butterworth-Heinemann, England, 1992, s. 59-60.
[290] İsmet Mucuk, a.g.e., s. 129.
[291] Necdet Hacıoğlu, Turizm Pazarlaması, a.g.e., s.45

kılınmasında yeni fırsatlar ortaya çıkarabilir. Ancak, yeni bir ürün geliştirme zaman alan bir uğraştır. Ayrıca, değişen koşullar ve süreçte yapılan hatalar riski arttırabilmektedir[292].

2.6.1.4. Dağıtım Kanalları

Bir işletmede dağıtım kanalları ile ilgili kararlar, o işletmede hedeflenen pazarlara ulaşabilmesi için en uygun seçeneklerin belirlemesini içerir. Bu seçeneklerin değerlendirilmesinde, işletme ürünlerinin en iyi nasıl satılabileceğinin ve bunun için en uygun dağıtım sisteminin kurulması önem kazanır[293]. Dağıtım kanallarının belirlenmesine yönelik yapılacak bu tür değerlendirmelerde, var olan tesislerin hangi kanalları kullandığı, tesiste üretilecek mal ve hizmetlerin müşteriye sunumunda kullanılabilecek aracıların sayısının ve çalışma biçimlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinin birer hizmet işletmesi olması ve hizmet üretimi ile tüketiminin eşzamanlı olmasından dolayı, dolaysız dağıtım kanallarını kullanmada sınırlarla karşılaşırlar. Bundan dolayı, dağıtımda aracı kullanmaları kaçınılmazdır.

Konaklama işletmeleri dağıtımda yaygın olarak aracılar kullansalar da, hizmet dağıtımı karşılıklı pazarlama niteliğindedir. Diğer bir deyişle, konaklama işletmelerinde hizmetlerin sunulması geniş ölçüde en son alıcılarla karşılıklı ilişkiyi zorunlu kılar[294].

Bir hizmetin dolaysız (en son kullanıcılar) ve dolaylı dağıtımında (aracılar) yer alanlar, hizmet dağıtım kanalının en önemli müşteri gruplarıdır. Ancak, bu grupların yanında, kamuoyunu etkileyen düşünce liderlerinin, karar alıcıların, yerel ve merkezi yönetimlerin, işletmeye hammadde sağlayan diğer işletmelerin, rakiplerin ve işletme personelin de dağıtım kanalını güçlendirmenin birer aracısı olarak kabul edilmesi yararlı olacaktır[295].

Turizm endüstrisindeki aracılar turizm pazarında bilgi kaynağı olma ve tavsiyede bulunma rolü oynayarak önemli bir işlev görürler[296]. Bu işlevi ile aracılar, potansiyel turistleri etkileyerek üretici konumunda olan konaklama işletmelerinde satışların arttırılmasında önemli bir etkinliğe sahiptir. Ayrıca, aracılar, bir konaklama tesisinin daha geniş bir coğrafi alanda

---

[292] Joel R. Evans, Barry Berman, a.g.e., s. 290-294.
[293] Nuri Çalık, a.g.e., s.95.
[294] İsmet Mucuk, a.g.e., s. 332.
[295] Roland T. Rust, Anthony J. Zahorik, Timoty L. Keiningham, **Service Marketing**, Harper Collins College Publishers, USA, 1996, 87.
[296] Necdet Hacıoğlu, **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, Uludağ Ün. Basımevi, Bursa, 1989, s.28.

tanınmasını sağlayarak reklamını da daha iyi yapabilmektedirler. Bu nedenle, bir tesis alım kararında aracıların tesis hakkındaki izlenimlerinin bilinmesi yararlı olacaktır.

2.6.1.5. Tesisin Pazardaki Rekabet Gücü

Satın alınacak bir tesisin gelecekteki karlılığı sadece işletme içi etkenlere değil, aynı zamanda rakiplerin tepkilerine de bağlıdır. Bu nedenle, tesisin rekabet gücünün ortaya konması gerekmektedir.

Satın alınması düşünülen bir tesisin iş potansiyeli ve satış gücünün belirlenmesine yönelik araştırmalar, o tesisin rekabet gücünü anlamada çok önemli ipuçları sağlayabilmektedir. Bu araştırmalar, aynı zamanda tesisin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenebilmesini ve ileride karşılaşılabilecek tehlike ve fırsatların da tahmin edilebilmesini kolaylaştırmaktadır. Böylece, hangi hizmetlerin desteklenip hangilerinin devre dışı bırakılması gerektiği anlaşılabilmektedir. Bu çalışmalar, gelecekte kaynakların hangi alanlara ve hangi oranlarda dağıtılmasının daha uygun olacağının belirlenebilmesi açısından da son derece yararlı veriler sağlayabilmektedir[297].

Satın alınması düşünülen bir tesisin rekabet gücünü belirleyebilmek için piyasa ile ilgili yeterli nicelik ve nitelikte veri sağlanması önemli bir rol oynar. Bu verilerin analizi, öncelikli olarak rakip tesislerin, bunların maliyetlerinin, üretim kapasitesi ve kapasite kullanım oranlarının, karlılıklarının, büyüme oranlarının, dağıtım kanalındaki güçlerinin, çevre ilişkilerinin ve diğer rekabet üstünlüklerinin belirlenebilmesini kolaylaştıracaktır.

Bir konaklama tesisinde tatil ve eğlence, kültür, iş, toplantı ve kongre, din ve etnik turizme yönelik çok farklı müşteri gruplarına hizmet verilebilir. Bunların yanında, yerel iş olanaklarını da değerlendirerek farklı gruplara yiyecek-içecek, düğün, eğlence ve diğer gereksinimlere yönelik de hizmetler sunabilir. Bütün bu hizmet alanlarının her birinden elde edilen gelir konaklama işletmesinin toplam karına belli bir katkı sağlar. Her hizmet alanın önemi belirlendikten sonra, bu hizmetleri kullanan müşteri gruplarının, bu grupların hizmetleri kulanma sıklığının, her grubun harcama miktarının, satın alma zamanının ve davranışlarının bilinmesi gerekecektir. Böylece, tesisin pazardaki rekabet gücü daha iyi anlaşılabilecektir. Bu gücü anlamada rakiplere göre tesisin konumunun, ulaşılabilirliğinin, imaj ve tanınmışlığı ile yenilik yapabilme olanaklarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

---

[297] Arnold Fewell, Neville Wills, a.g.e., s. 16.

Bir tesis alımında tesisin gelecekteki pazar potansiyelini ve rekabet gücü anlamaya yönelik analizlerde dikkat edilmesi gereken bir diğer noktada tesis faaliyete geçtikten sonra karşılaşılabilecek güçlüklerdir. Özellikle sektör dışı girişlerde bir tesis alıcısı ilk girişte yüksek maliyetlerle çalışmak zorunda kalacağından sektör içinde faaliyet gösteren diğer işletmelerle rekabet etmede bazı güçlüklerle karşılaşabilmektedir. Bunun nedeni, işletmelerin tecrübeye bağlı olarak maliyetlerini düşürebilmeleri ve böylece, fiyat indirimleri ile pazar paylarını artırabilmeleridir[298]. Ancak, konaklama sektöründe müşteri tercih ve eğilimlerinin çok sık değişmesi ve belirsizlikler, konumunu ve rekabet stratejisini var olan pazar payına dayandıran işletmecileri yanıltabilmektedir.

Bir konaklama tesisinin rekabet gücünü belirleyen unsurlardan biri de hizmet farklılaştırma, kalite ve olumlu tesis imajı oluşturmadır. Hizmet pazarlamasında, hizmetlerin müşteriler tarafından olumlu algılanması, hizmetlerdeki bozulabilirliğin azaltılması olarak değerlendirilmektedir[299]. Bu nedenle, hizmet farklılaştırma, kalite ve olumlu imaj oluşturma bir tesisin satışlarını arttırmada rekabet gücü kazandıran önemli unsurlar olmaktadır.

Satın alınması düşünülen bir tesisin pazarlama olanaklarının ortaya konmasına yönelik yapılacak analizler, o tesisin gelecekteki satış potansiyelinin belirlenebilmesini kolaylaştırmaktadır. Ancak, sadece satış potansiyelinin belirlenmesi bir tesis alımı gibi uzun vadeli bir yatırımın karlı olup olmadığının anlaşılabilmesi için yeterli değildir. Böyle bir yargıya varabilmek için, finansal analizlerin de yapılması gerektiği ortadadır.

2.6.2. Finansal Analiz

Tesis alım kararlarında finansal analizlerin yapılması en doğru kararın verilmesi ve en uygun tesisin seçimi için son derece önemlidir. Bu konuda, tesis alıcısı, satın alınacak tesisin geçmiş dönemlerdeki finansal tablolarından faydalanarak, karlılık analizi, oran analizi, karşılaştırmalı tablolar analizi, yüzde yöntemi ile analiz, trend analizi ve fon kaynakları analizi tekniklerine başvurulabilir. Bu tekniklerden özellikle karlılık analizi ile oran analizleri tesis alımlarında ayrı bir önem taşımaktadır.

2.6.2.1. Karlılık Analizi

Tesis alıcısı bir işletmenin, satın alınacak tesisin gelecekteki karlılığını belirlemek amacıyla çeşitli karlılık analizlerine başvurması yararına olacaktır. Bu konuda

[298] Mine Uğurlu, a.g.m., s.265.
[299] Joel R. Evans, Barry Berman, a.g.e., s. 675.

başvurulabilecek ilk analiz tekniğini başabaş analizidir. Başabaş analizi ile, satın alınacak tesisin gelecekteki karlılığının daha iyi anlaşılabilmesi ve kapasite kullanım oranına bağlı olarak, tesisin gelecekteki giderleri ile gelirleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkartılabilmesi mümkündür. Ancak, bu analizin belirli varsayımlara dayanması istenen sonuçların elde edilmesinde ciddi güçlükler ortaya çıkarabilir. Özellikle, enflasyonun yüksek olduğu ülkemizde ve turizm sektörünü etkileyen çok sayıdaki etmenden kaynaklanabilecek belirsizlikler nedeniyle bu güçlükler daha da artabilir.

Karlılık analizleri kapsamında, satın alınması düşünülen bir tesisin çalışma ve finansal kaldıracının ölçülmesi de doğru tesisin satın alınmasında büyük önem taşır. Özellikle, alımda borçlanma yoluna gidilecekse finansal kaldıracın ölçülmesi daha da büyük önem taşır. Böyle bir durumda, satın almanın başarısını belirleyen en önemli kriterlerden birinin de finansal kaldıracın belirlenmesi olduğu açıktır.

Çalışma kaldıraç derecesi, bir işletmede sabit ve değişmez giderlerin kara olan etkisini ortaya koyar[300]. Bu işlevi ile, çalışma kaldıraç derecesi, satın alınması düşünülen tesisin satış hacmi, toplam giderleri ve karlılığı arasındaki ilişkinin kurulabilmesine olanak vermektedir.

Tesis alımının borç sermayesi ile finanse edilmesi durumunda ise, finansal kaldıraç derecesinin hesaplanması önem taşır. Böyle bir durumda, finansal kaldıraç derecesinin hesaplanması, borçlanılarak sağlanan fon kaynaklarının neden olduğu giderlerin kar üzerindeki etkisinin anlaşılabilmesini mümkün kılmaktadır.

Konaklama tesislerinde duran varlıkların toplam varlıklar içinde büyük bir yer tutması ve bir tesisin satın alınması çok fazla sermaye gerektirmesinden dolayı, bir tesisin satın alınmasında yabancı kaynaklara başvurulması sık rastlanılan bir durumdur. Diğer bir deyişle, konaklama işletmelerinde tesis alımlarının bir kısmının öz sermaye ile bir kısmının da borç sermayesi ile finanse edilmesi oldukça yaygındır. Satın alınacak bir tesisin gelecekteki karlılığı, oransal olarak satın alımda kullanılan borç sermayesinin neden olacağı giderlerden daha fazla olacaksa, finansal kaldıracın öz sermaye üzerindeki etkisi olumlu yönde olacaktır. Buna karşılık, tesisin karlılığı, oransal olarak borçlanılarak sağlanan fonların neden olduğu giderlerden daha düşük olursa, finansal kaldıraç, öz sermayenin karlılığı üzerinde olumsuz etkide bulunacaktır. Böyle bir olasılıkta ise, ya alım kararından vazgeçilmeli ya da alımın sadece öz kaynaklarla finanse edilmesi yoluna gidilmelidir.

---

[300] Öcal Usta, a.g.e., s.94.

Karlılık analizlerinin yanında satın alınacak bir tesise yönelik yapılacak oran analizleri de doğru kararın verilmesinde önemli ipuçları sağlamaktadır. Oran analizleri, tesisin geçmişteki verilerinden yararlanarak tesisin gelecekteki likiditesinin, varlıklarının verimli kullanılıp kullanılmayacağının, sermaye yapısının ve karlılığının tahmin edilmesine olanak verir. Ancak, geçmiş dönemdeki verilerden elde edilen bilgilerin geleceği tahmin edebilmeyi kolaylaştırmakla beraber kesin olmadığı da unutulmamalıdır.

2.6.2.2. Oran Analizi

Oranlar bir işletmenin finansal durumunun anlaşılmasını sağlayan en önemli finansal analiz araçlarıdır. Bu nedenle, satın alınması düşünülen bir tesise ilişkin geçmiş dönem verilerinin ve oranlarının analizi, o tesisin gelecekteki karlılığını ve performansını tahmin edebilmek için son derece önemlidir.

Bir tesis alıcısı, satın almayı düşündüğü tesisle ilgili oran analizlerinde de çok çeşitli güçlüklerle karşılaşabilir. Bunlardan en önemlisi veri eksikliğidir. Bir tesis satıcısının, alıcıyı yanıltabilmesinin en etkili yollarından biri de alıcıya yanıltıcı veya yetersiz bilgi vermesidir. Bir tesisin geçmiş dönemlerindeki bilanço ve diğer finansal tablo verileri kullanılarak oran analizleri yapılabilse de, özellikle ülkemizde dikkate alması gereken başka noktalar da söz konusudur. Bu nedenle, tesis alım kararlarında oran analizleri yapılırken analizlerde kullanılan verilerin niteliği, verilerin oluşturulma yöntemleri, kaynağın güvenilirliği, analiz dönemleri, analizlerde kullanılan yöntemler ve analizlerin hangi temeller üzerinde yapıldığı dikkate alınması gereken en önemli noktalardır.

Oran analizlerinde dikkate alınması gereken temel noktalar ise aşağıdadır[301]:

. Bir işletmenin genel performansı hakkında bir yargıya varabilmek için, o işletmenin durumunu ortaya koyacak oranların kullanımı önemlidir. Ayrıca, birkaç yılı içeren oranların kullanılması genel trendin belirlenmesinde daha tutarlı sonuçlar verir.

. Mevsimlik ve devresel hareketlerin oranlar üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır. Ayrıca, oranların yorumunda zaman kriterinin dikkate alınması gereği vardır.

. Karşılaştırılan oranlar aynı esasa göre hazırlanmış olmalıdır. İşletmeler arasındaki likidite, alacak ve stok değerleme uygulamalarındaki farklılıklar sonuçları değiştireceğinden farklı yorumlamalara neden olur. Bu nedenle, yorum farklılığına neden olacak oranlar kullanılmamalıdır.

---

[301] Öcal Usta, a.g.e., s.82; Ali Sait Yüksel, a.g.e., s.65.

. Yorumlarda fiyatlar genel seviyesinin etkileri dikkate alınmalıdır.

Bir işletmeye ait oranların yorumlanmasında standart oranlarla, aynı iş kolundaki benzer işletmelerin oranları ve aynı işletmenin geçmiş yıllardaki oranları ile kıyaslama yapılması daha tutarlı sonuçlar vermektedir.

İşletmelerde değişik amaçlar için çok sayıda farklı oranlar kullanılabilmektedir. Ancak, tez çalışması, tesis değerleme ve tesis alım-satım kararlarını kapsadığı için, daha çok tesis değerinin belirlenmesinde önemli olan ve tesisin gelecekteki karlılığını tahmin etmeye olanak veren oranlar üzerinde durulacaktır.

Konaklama işletmelerinde satışların ekonomik, politik ve sosyo-kültürel koşullardaki değişmelerden büyük oranda etkilendiği bilinen bir durumdur. Bu durum oran analizlerinde dikkate alınması gereken bir noktadır.

2.6.2.2.1. Likidite Oranları

Genel bir kural olarak, işletmenin kısa vadeli borçlarının dönen varlıklarla finanse edilmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Bu nedenle, dönen varlıkların kısa vadeli borçlara oranlanmasına dayanan ve işletmenin kısa vadeli borç ödeme gücünü gösteren likidite oranlarının analizi, tesis satıcısı işletmenin kısa vadeli borç ödeme gücü ile tesis satış nedeni arasında bir ilintinin olup olmadığının anlaşılabilmesine olanak verebilir.

Satın alınması düşünülen bir tesisin, kısa vadeli borç ödeme gücünün anlaşılabilmesinde üç ile beş yıllık verilerin analizi yeterli sayılabilir. Daha fazla süre, konaklama sektöründeki aşırı değişkenlik ve belirsizlikten dolayı analizleri güçleştirdiği gibi değişkenler arasında ilinti kurulabilmesini de olanaksız hale getirebilir. Analiz döneminin çok kısa tutulması ise, belli bir dönemin başarı ya da başarısızlığının uzun bir döneme mal edilmesi gibi hatalı değerlendirmelere neden olabilir. Oysaki, bir tesis alım kararı çok uzun vadeli bir yatırım olduğu için, bu kararın verilmesinde mümkün olduğunca uzun dönemli analizlerin yapılması tercih edilmelidir.

Genel bir kurala göre, cari oranın 2:1 olması yeterli görülmektedir. Bununla birlikte, bu kural, stoklara bağlanan dönen varlık tutarı büyük olan işletmeler için bir emniyet marjı sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Otel, motel ve yiyecek hizmet işletmelerinin sahip olduğu cari stoklar, yiyecek, içecek ve diğer tedarik malzemeleridir. Bunlar ise, genellikle toplam dönen varlıkların göreceli olarak küçük bir kısmını oluşturur. Oteller, 1.5 veya daha az bir cari

oran ile güvenle çalışabilirler. Her işletme için optimum bir denge bulunmaktadır. Bu denge, ne kısa vadeli likidite sorunları, ne de emniyet için karlılığı feda eden bir dönen varlık pozisyonu ile çalışmaktır [302].

Bu oranın hesaplanmış standartlardan yüksek olması ise[303] :

. İşletmede yararlanılmayan bir nakit birikimini,
. Aşırı miktarda değerli evrak (hisse senedi, tahvil v.b.) satın alınmış olduğunu,
. Stok mevcutlarında gereksinimi aşan bir fazlalık olduğunu,
. Alacak hesaplarının kabardığını ve tahsilde bir tıkanıklık olduğunu,
. Kredili satış yapma zorunluluğunun arttığını gösterir.

Satın alınması düşünülen tesisin son yıllardaki cari oranları analiz edildiğinde, bu oranın konaklama sektörü için hesaplanan standartlardan veya rakip tesislerin cari oranlarından yüksek çıkması değişik sorunların bir göstergesidir. Bu oranın yüksek olması, o tesiste stok etkinliğinin sağlanamadığı, alacak düzeyinin yükseldiği veya gereğinden fazla nakit tutulduğu ya da dönen varlıkların finansmanında çok sınırlı düzeyde yabancı kaynak kullanımına gidildiği anlamına gelir. Oysa ki, bir tesiste finansal kaldıraçtan yararlanarak dönen varlıkların kısa vadeli yabancı kaynaklarla finanse edilmesi karlılığı arttırılabilmektedir. Oranın düşük olması ise, kısa vadeli borçlanmada aşırıya kaçılarak tesisin riskli işletildiği ya da daha düşük düzeyde dönen varlık bileşimi ile çalışıldığı anlamına gelir. Bir işletmede gereğinden daha düşük düzeyde dönen varlık bileşimi ile çalışılması ise satışları olumsuz etkileyerek işletme karlılığını düşürebilmektedir.

Tesis alımında satın alınması düşünülen tesisin asit test oranının analiz edilmesi de bazı yararlar sağlayabilir. Bu oranda stoklar hesap dışı bırakılır. Genel kurala göre, bu oranın 1:1 olması yeterli görülmektedir. Bununla birlikte, bu emniyet düzeyindeki oranın, stokları oldukça likit ve sık dönen otel ve yiyecek endüstrisi için geçerli olduğu şüphelidir [304]. Gerçekte, konaklama işletmelerinin karlı bir şekilde işletilmesinde stoklar daha önemli bir yer tutmaktadır. Yinede, kredili satışları yüksek ve bu nedenle, alacak sorunları olan işletmelerin durumunu anlamada asit test oranının kullanımı anlamlı olabilir. Ancak, bu tür verilerin tesis satıcısı tarafından alıcıya verileceği de oldukça şüphelidir.

---

[304] Michael Coltman, a.g.e. , s.19.

Bir tesis alıcısının, satın almayı düşündüğü tesisle ilgili başvurabileceği bir diğer oran analizi de devir hızı oranlarıdır. Bu oranlar, işletme faaliyetlerinin performansının ölçülmesi açısından son derece önemlidir.

2.6.2.2.2. Devir Hızı Oranları

Devir hızı oranları varlıkların dönüşüm hızı ile ilgilidir. Diğer bir deyişle, mal ya da hizmete yatırılan sermayenin veya mal varlığının işletmeye yeniden para olarak dönüşünün belirli bir dönemde kaç kere tamamlandığını gösterir.

Kredili satış yapan konaklama işletmelerinde alacakların devir hızının bulunması büyük önem taşır. Bu amaçla, alacakların toplam satışlara oranının ve yıllık ortalama alacak düzeyinin bulunması gerekmektedir. Yıllık ortalama alacak düzeyinin bulunabilmesi için ise, her ay sonu alacakların toplanması ve işletmenin açık olduğu ay sayısına bölünmesi gerekir. Bazı müşterileri nakit ödeme yapan, geri kalanı borçlanan tipik bir restoran veya otelin ortalama alacakları yıllık gelirin % 4 ile 8'i kadardır [305].

Bir işletmede alacak devir hızının yüksek olması, işletme likiditesinin iyi durumda olduğu ve kredili satışlarda tahsil açısından bir darboğazla karşılaşmadığı anlamına gelir. Bu da, işletmenin aynı düzeydeki bir iş hacmi için daha az fona gereksinim duyduğu, diğer bir deyişle, daha az işletme sermayesinin alacaklara bağlandığını gösterir[306]. İşletmeler arasında kıyaslama yaparken, oranlarda hangi değerlerin kullanıldığı da büyük önem taşır.

Bir işletmede alacakların tahsil süresinin kısa olması ise, işletmenin alacak tahsilatlarında etkin olduğunu gösterir. Zaman içinde ortalama tahsil süresinde bir değişme, özellikle süre gittikçe uzuyorsa, tahsilat sürecinde ve kredi satış politikalarında hataların yapıldığı anlamına gelir.

Şüphesiz, satın alınması düşünülen bir tesiste alacak devir hızı düşük ve alacakların ortalama tahsil süresi de oldukça uzun ise, alıcı işletme ileride kredili satış politikalarında değişikliğe giderek ya da alacakların tahsili ile ilgili daha etkin önlemler alarak bu alandaki başarısını arttırabilir.

Konaklama işletmelerinin başarısını belirlemede kullanılabilecek bir diğer devir hızı da stoklarla ilgilidir. Konaklama işletmelerinde stokların büyük bir bölümünü yiyecek ve içecek

---

[305] Michael Coltman, a.g.e., s.20-22.
[306] Muammer Doğan, a.g.e., s.501.

stoklarından oluşturur. Otellerde yiyecek stok devir hızı, genellikle, bir yılda 24 ile 48 arasında ve içecek devir hızı da bir yılda 6 ile 12 arasında değişebilmektedir. Stok devir hızının artması, genellikle işletmenin stokları etkin bir biçimde kullandığı, stoklara fazla para bağlamadığı ve dolayısıyla stoklara ayrılan fonların iyi kullanıldığı anlamına gelir [307].

Stokların devir hızının yüksek olması işletme açısından arzulanan bir durumdur. Ancak, bu oranın yükselmesi, stok eksikliği, işletme yönetiminin kardan fedakarlık ederek satışları arttırma düşüncesi ve müşteri çekmek için yapılan düşük fiyatlı satışlara da bağlı olabilir. Böyle durumlarda devir hızı yükselmiş gibi görünse de, işletme karı artmayabilir.

Stok devir hızının düşüklüğü ise, işletmede stokların yeterince hızlı döndürülemediği veya gereğinden fazla stok yapıldığı ve bu nedenle, stoklara daha fazla döner sermaye bağlandığının bir göstergesi sayılır[308].

Tesis alımında üzerinde önemle durulması gereken oranlardan bir diğeri de öz sermayenin devir hızı oranıdır. Satın alınması düşünülen bir tesisin geçmiş yıllardaki öz sermayenin devir hızı oranının yüksek olması, o tesisin gelecekte iyi bir iş hacmi ve karlılık sağlayabilme olasılığını güçlendirir. Bu oranın analizi, özellikle yatırıma tahsis edilen sermayenin karlılığını tahmin edebilmek açısından oldukça önemlidir. Bu oran, öz sermayenin iş hacmine göre yeterli olup olmadığını da gösterir. Diğer taraftan, öz sermayenin düzeyi aynı kalmak koşuluyla bu devir hızının yüksek çıkması, işletme sahip ya da sahiplerinin koydukları sermayenin etkin kullanıldığını gösterir.

Doğru bir satın alma kararı verebilmek için, satın alınması düşünülen tesisin geçmiş dönemlerdeki brüt ve net işletme sermayesi devir hızlarının da analiz edilmesi yararlı olacaktır. Yapılan analizlerde, brüt işletme sermayesi devir hızının yüksek çıkması, net satışlardaki artışa oranla işletmenin dönen varlıklara daha az kaynak bağladığı ve bu nedenle, tesiste işletme sermayesi finansmanı için kısa vadeli fon gereksiniminin fazla olmadığı ortaya çıkar. Bu durumda, ileride tesis karlılığının iyi olabileceğinin bir göstergesidir. Kaldı ki, özellikle tesis alımında aşırı derecede fon gereksinimi duyan bir alıcının, herhangi bir biçimde gereksinim duyulan fon miktarını azaltabilmesinin ne kadar önemli olduğu ortadadır.

Bir işletmede satışlar ile net işletme sermayesi gereksinimi arasında yakından bir ilişki vardır. Çünkü, satışların artması, stokların ve alacakların artmasına ve böylece, işletme

[307] Muammer Doğan, a.g.e., s.501-502.
[308] Ali Sait Yüksel, a.g.e., s.123.

sermayesi gereksiniminin artmasına neden olmaktadır. Konaklama işletmelerinde net işletme sermayesi devir hızı bir yılda 50 veya daha yüksek bir oran arasında değişebilmektedir[309]. Bu oranın standartlara ya da rakip işletmelere göre düşük olması, net işletme sermayesi düzeyine göre satışların yeterli olmadığı veya gereksinimden daha fazla net işletme sermayesi bulundurulduğu ya da stokların ve satışların devir hızının yeterli olmadığını gösterir. Bu durum, likidite oranlarının incelenmesiyle de ortaya çıkartılabilir [310].

Bir işletmede net işletme sermayesi devir hızının yüksekliği ise, etkin bir işletme sermayesi yönetiminin sonucu olabileceği gibi, işletme sermayesi yetersizliğinin de bir göstergesi olabilir [311].

Ürettikleri mal ve hizmetlerin paraya dönüşüm süresi kısa olan işletmelerin işletme sermayesi gereksinimleri de azdır. Bir işletmede iş hacmi genişledikçe ya işletme sermayesinin dönüşünün çabuklaştırılması ya da miktarının arttırılması gerekir. Daha elverişli şartlarda mal, hammadde ve malzeme alımı yapabilen işletmelerin, net işletme sermayesi gereksinimleri de düşük olur. Stok ve alacakların paraya dönüştürülebilme hızlarının arttırılabilmesi de net işletme sermaye dönüşümünü hızlandırır [312]. Ancak, işletme sermayesi dönüşüm hızının yüksek oluşu yetersiz sermaye ile büyük işler çevirme çabasının da bir sonucu olabilir.

Tesis alımında ele alınması gereken diğer önemli bir oran da aktiflerin devir hızı ile ilgilidir. Bu oran, aktiflerin ne oranda verimli kullanıldığının göstergesidir. Oran, aynı zamanda işletme karlılığını da belirleyen önemli bir ölçüttür[313]. Bir işletmede aktiflerin karlılığı, aktif devir hızı ile kar marjının birlikte sonucudur [314] .

$$\frac{\text{Kar}}{\text{Aktif Toplamı}} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Aktif Toplamı}} \times \frac{\text{Kar}}{\text{Net Satışlar}}$$

Bu oranlardan da anlaşılabileceği gibi, işletme varlıklarının etkin kullanımının sağlanması, öncelikli olarak satışların arttırılabilmesine ve satışlarla ilgili her mal ve hizmet dönüşüm sürecinde etkin olmayı gerektirir.

---

[309] Michael Coltman, a.g.e. , s.23.
[310] Ahmet H. Durmuş, **Mali Tablolar Tahlili,** Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, İstanbul, 1986, s.221.
[311] Muammer Doğan, a.g.e. , s.502.
[312] Ali S.Yüksel, a.g.e. , s.125.
[313] Osman Altuğ, **Finanasal Yönetim,** Marmara Ün. Yayınları, İstanbul, 1988, s.315.
[314] Öcal Usta, a.g.e. , s.71.

Bir işletmede aktiflerin çeşitli unsurlarından herhangi birinin devir hızının arttırılması, bir bütün olarak işletmenin toplam aktiflerinin devir hızını arttırır. Bu nedenle, daha satın alma aşamasında bir tesisin mümkün olduğunca düşük fiyatla satın alınması ileride aktif devir hızının yüksek çıkması açısından büyük önem taşımaktadır.

Bir tesis alıcısı ileride tesis karlılığını etkileyebilecek çok sayıda değişkeni ve bu değişkenlerden her birinin diğerleri üzerindeki etkilerini dikkate almak durumundadır. Sözgelimi, bir konaklama tesisinde doluluğun artması oda, yiyecek-içecek ve diğer satış gelirlerini arttırır. Bu artışlar oranlara da olumlu bir etki yapmakla beraber tek başına yeterli olmayabilir. Bu nedenle, satışlardaki artışların yanında dönen ve duran varlıklardaki değişmeler ile borç ve öz sermaye değişimlerinin de yakından izlenmesi gereği vardır.

2.6.2.2.3. Finansal Yapı Oranları

Satın alınması düşünülen bir tesiste yabancı kaynak kullanımının finansal kaldıraç etkisinin analizi oldukça önemlidir. Çünkü, bir konaklama tesisi alımında çoğunlukla yabancı kaynaklara başvurulması seçeneği söz konusudur. Bu nedenle, tesis alımı için gerekli finansman gereksiniminin bir kısmının ya da tamamının yabancı kaynaklarla karşılanması seçeneğinde bunun ileride işletme karlılığına etkisi ile taşıdığı risk üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biridir.

Finansal yapı oranlarının analizi, bir tesis alıcısının ya da tesise kredi verenler kuruluşların, tesis alımının finansmanında kullanılacak fonların karlılık ile ilişkisini ve geri dönüşümünü tahmin edebilmeyi kolaylaştırmaktadır[315]. Bu kapsamda, tesis alıcısının üzerinde durması geren en önemli nokta, borçlanmanın ileride getirecekleri ile götüreceklerinin hesaplanmasıdır. Eğer, tesisin ilerideki karlılığı borçlanma maliyetinden yüksek olacaksa, finansal kaldıracın olumlu çalışması nedeniyle tesis karlılığı olumlu yönde etkilenecektir. Bu durumda, tesis alıcısının, alımın finansmanı için dış kaynaklardan fon temin etmesinde bir sakınca yoktur. Ancak, tesisin ilerideki karlılığı borçlanma maliyetinden düşük olacaksa, bu durumda finansal kaldıraç etkisi ters yönde çalışmaya başlayacaktır. Böyle bir durumda ise, alıcı işletmenin tesis alımını ya öz sermaye ile finanse etmesi ya da alımdan vazgeçmesi yararına olacaktır. Tersi durumda, tesis alıcısı ileride borçlarını ödeyememe durumuyla karşı karşıya gelebilir. Böyle bir durumda ise, tesis işletmecisinin iflası ya da tesisini yeniden satmak zorunda kalması söz konusu olabilecektir.

---

[315] Ali Ceylan, **İşletmelerde Finansal Yönetim,** Örnek Kitabevi, Bursa, 1995, s.25.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda konaklama tesisi yatırımlarını değerlemede[316]:

a) Borçlanma kriterleri için;Borç/ tesis değeri oranı, faiz oranı ve borçlanma şartları,

b) Yatırım kriterleri için; Kar/öz sermaye oranı, süre ve sermaye yapısı,

c) Tesis bilgisi için; Tesisin ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı net işletme gelirleri kullanılabilir.

Toplam borçların öz sermayeye oranlanmasıyla bulunan borç oranının 1:1 olması gerektiği ileri sürülür. Ancak, bu oran her ülkenin kendine özgü koşullarına, ekonomi ve finans piyasalarının yapısına ve her işletmenin kendine özgü yapısına göre değişebilmektedir. Konaklama işletmeleri ise, genelde %60 ile %90 arasında borçla, %10 ile %30 arasında öz sermaye ile finanse edilmektedir[317]. Bir tesis alımında, tesis alıcıları bu oranın yüksek olmasını tercih ederken, kredi verenler düşük olmasını istemektedir. Ancak, alıcıların da tesisin ilerideki karlılığını ve riskleri çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir.

Borçların aktiflere oranlanmasıyla bulunan kaldıraç oranını da işletme taraflarından her biri farklı yorumlar. İşletme sahipleri ve ortakları daha az sermaye ile daha fazla kazanma peşinde olduklarından oranın yüksek olmasını ister. Buna karşın, kredi verenler, işletmenin zor durumda kalması durumunda alacaklarını tahsil etmekte güçlük çekecekleri endişesiyle oranın düşük olmasını tercih eder. Kaldı ki, kredi veren kuruluşlar, bu oranı yüksek olan işletmelere borç vermeyi sıcak bakmamaktadır. Yinede, bütün riskleri göze alarak borç verenler, bu tür işletmelerden emniyet amacıyla daha fazla teminat talep ettikleri gibi kredi faizlerini de yükseltmektedirler. Bir tesis alıcısı için önemli olan ise, tesis alımında alınacak borcun finansal kaldıraç etkisinin iyi tahmin edilmesidir. Diğer bir deyişle, alınan kredilerin maliyeti ile bu kredilerin kullanılmasıyla sağlanan karlılığın kıyaslanmasına dayanan işletme lehine optimum bir dengenin kurulması gerekmektedir.

Konaklama tesislerinin yatırım değerlerini belirmede kullanılan çoğu değerleme yöntemlerinde, değerleme modelinin sınırlarına bağlı olarak borç/tesis değeri oranı kullanılır. Bu oran borçlanma miktarının sınırını belirler ve konaklama endüstrisinde %70'den fazla olması sakıncalı bulunur. Bu konuda kullanılabilecek bir diğer oranda borç(faiz) giderlerini karşılama oranıdır. Bu oran, yıllık net gelirlerin yıllık borç giderlerine bölünmesiyle bulunur. Konaklama endüstrisinde bu oranın geleneksel olarak 1.4 olması uygun görülür[318]. Borç

[316] Jan A. DeRoos, Stepfen Rushmore, a.g.m., s.63.
[317] Michael Coltman, a.g.e. , s.25.
[318] Jan A. DeRoos, Stepfen Rushmore, a.g.m., s.63.

giderlerini karşılamada yaşanılan bir başarısızlık, büyük olasılıkla kredi verenlerin yasal işleme başlamasına neden olmaktadır. Bu durumda, olası bir iflas da beraberinde gelebilir.

Tesis satın alımında gerek duyulursa öz sermaye/aktif toplamı, uzun vadeli borçlar/aktif toplamı, kısa vadeli borçlar/aktif toplamı ve daha başka finalsal yapı oranlarına da başvurulabilir. Şüphesiz, bir tesis alımında hangi oranların kullanılması gerektiği koşullara göre değişebilmektedir.

Bir tesis satın alma kararında üzerinde önemle durulması gereken bir diğer oran analizleri de karlılıkla ilgili olanlardır.

2.6.2.2.4. Karlılık Oranları

Karlılık oranları, bir işletmede kaynakların ne derece verimli kullanıldığının bir göstergesidir. Karlılık oranları, genelde sermaye ve satışlar üzerinden karlılığı gösteren oranlar olarak da ele alınır. Her ikisinin birlikte kullanılmasıyla işletme faaliyetlerinin etkinliği daha iyi değerlendirilmiş olur [319].

Satın alınması düşünülen bir tesisin karlılığını belirlemede kullanılabilecek en önemli oranlardan biri, net karın öz sermayeye oranlanmasıyla elde edilen öz sermaye karlılığı oranıdır. Bu oran, işletme sahip ya da sahipleri tarafından işletmeye konulan sermayenin bir birimine düşen kar oranını ortaya koymaktadır.

Tesis değerlemede kullanılabilecek bir diğer oranda net karın aktiflere oranlanmasıyla bulunabilir. Bu oran, toplam varlıklar üzerinden ne kadar kar elde edilebileceğini göstermesi bakımından anlamlıdır. Satışlar, net kar ve öz sermaye arasındaki ilişkiyi gösteren bir başka oran da şu şekilde gösterilebilir.

$$\frac{\text{Net Kar}}{\text{Öz Sermaye}} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Net Satış Tutarı}} \times \frac{\text{Net Satış Tutarı}}{\text{Öz Sermaye}}$$

Burada bir işletmenin net kar/ öz sermaye oranı, net kar/ satışlar ile öz sermaye devir hızının bir fonksiyonudur [320].

Satışlar üzerinden karlılığı gösteren oranlar ise, genellikle, brüt ya da net karın satışlara oranlanmasına dayanır. Diğer taraftan, satın alınması düşünülen bir tesisin gelecekteki

---

[319] Ali Ceylan, a.g.e., s.34.
[320] Öcal Usta, a.g.e. , s.72.

satışları ile maliyetleri arasında ilişki kurmayı kolaylaştıran oranlardan biri de brüt kar marjı oranıdır. Bu oran aşağıdaki gibi gösterilebilir:

$$\text{Brüt Kar Marjı} = \frac{\text{Net Satışlar-Satılan Malın Maliyeti}}{\text{Net Satışlar}}$$

Brüt kar marjı oranı, tüm faaliyet giderlerini, faiz giderlerini, gelir vergisini ve işletme sahibi ya da hisse senedi sahiplerinin elde edeceği karları karşılayabilmek için gerekli olan net satış tutarını göstermektedir [321]. Bu oranın düşük olması, işletmede üretilen mal ve hizmetlerin maliyetinin yüksek olduğu, düşük fiyat uygulandığı ya da varlıkların etkin kullanılmadığı anlamına gelir.

Tesis değerlemede kullanılabilecek bir diğer oran da net gelir kar marjıdır. Bu oran, gelir vergisi ve faiz dahil tüm giderler düşüldükten sonra kalan net karın net satışlara oranlanmasıyla bulunur. Net gelirin sadece faaliyet sonuçlarını yansıtabilmesi için, bütün faaliyet dışı gelir ve giderlerin net gelir tutarının dışında bırakılmasında yarar vardır.

Bir işletmenin karlılığının arttırılmasında satışlar önemli bir unsur olmakla beraber, sadece satışların artmış olması, işletme başarısı açısından yeterli değildir. Satışlarla birlikte işletme karlılığının da yükselmesi halinde sonucun olumlu karşılanabilmesi mümkündür[322].

Tesis değerlemede başvurulabilecek bir diğer oran da faaliyet oranıdır.

$$\text{Faaliyet Oranı} = \frac{\text{Faaliyet Giderleri}}{\text{Net Satışlar}} \text{ ya da } \frac{\text{Satışların Maliyeti}}{\text{Satış Gelirleri}}$$

Oranın yüksek olması, işletme faaliyet giderlerinin yüksek olduğu, düşük olması ise, işletme faaliyetlerinde başarıyı gösterir. Oran, elde edilen net satışların ne kadarının ücret, malzeme giderleri ve diğer faaliyet giderleri tarafından emildiğini göstermektedir [323]. Ücretlerin, özellikle emek yoğun bir yapısı olan konaklama işletmelerinde bu oranı yükselten en önemli gider kalemi olduğu ise ayrı bir gerçektir.

Net faaliyet gelirlerinin aktiflere oranlanmasıyla bulunan bir diğer oranda da işletmenin gelir gücü oranıdır. Bu oran, üretimde aktif olarak kullanılan varlıkların ne kadar gelir yarattığını gösterir.

---

[321] Selim Bekçioğlu, a.g.e., s.180.
[322] Ali S.Yüksel, a.g.e., s.119.
[323] Selim Bekçioğlu, a.g.e., s.181.

Şüphesiz, yukarıda ele alınanların dışında, tesis satın alma sürecinde daha farklı oranlarda kullanılabilir. Bu, daha çok kişilere ve yapılmak istenen değerlendirmeye göre değişebilir. Daha doğrusu, tesis alıcısı, satıcısı ve alımı finanse edecek kredi kuruluşları gibi tesis alım ve satımına taraf olan ilgililerden her biri, kendi amaç ve beklentilerine uygun oranları kullanmayı tercih etmektedirler.

Tesis değerlemede, tüm oranların genel eğiliminin ayrı olarak hesaplanan tek bir orandan daha önemli ipuçları sağladığı göz ardı edilmemelidir[324]. Bu nedenle, bir tesisle ilgili tüm oranların bir bütün olarak yorumlanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.6.2.3. Diğer Finansal Analiz Teknikleri

Finansal analiz kapsamında, satın alınacak bir tesise yönelik karşılaştırmalı tablolar analizi, yüzde yöntemi ile analiz, trend analizi ve fon kaynakları analizlerine de başvurulabilir. Bu analizler, başta bilanço ve gelir tablosu olmak üzere diğer finansal tablolardaki verilerden yararlanarak bazı karşılaştırma ve hesaplamaların yapılması veya yeni tabloların düzenlenmesiyle yapılabilmektedir.

Karşılaştırmalı tablolar analizi, finansal tablolarda yer alan kalemlerde zaman içinde görülen değişikliklerin incelenmesi ve değerlendirilmesine dayanır. Bu analizlerde, kalemler arasındaki ilişki değil, bu kalemlerin zaman içinde göstermiş olduğu artış ve azalışlar incelenir[325]. Bir tesis alım kararı, bir işletmeye uzun vadeli çok yönlü etkisi olan bir karardır. Bu nedenle, tesis alımına ilişkin yapılacak finansal analizlerde orta ve uzun vadeli kararlar verebilmeyi kolaylaştıran kalemlerin incelenmesi daha anlamlıdır.

Yüzde yöntemi ile analiz ise, tesis alımı ile ilinti kurulabilecek kalemlerin toplam içindeki veya ilgili kalemlere göre yüzdeleri bulunur. Bir tesis alım kararının işletmeye uzun vadeli etkisi olduğundan, tesis alımlarında böylesi bir analizin özellikle bilançoda duran varlık kalemleri ile orta ve uzun vadeli borçları kapsaması daha anlamlıdır. Diğer taraftan, öz sermaye, net kar ve satışlardaki yüzde olarak değişimlerin de izlenmesinde büyük yarar vardır. Eğer tesis alıcısı gerek duyarsa böyle bir analizi diğer kalemlere yönelik de yapabilir. Kıyaslamalarda, yüzdelerle birlikte mutlak rakamlarında kullanılması daha yararlıdır.

Trend analizinde ise, yukarıda değinilen kalemlerin zaman içinde göstermiş olduğu eğilimler incelenir. Yöntemin uygulanmasında, normal sayılan bir yıl temel kabul edilir ve

---

[324] Michael Coltman, a.g.e., s.43.

[325] Ertuğrul Çetiner, **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, Tutibay Yayınları, Ankara, 1995, s. 13.

değişmeler bu yıla göre değerlendirilir. Sözgelimi, yıllar içindeki tesisin net karındaki değişmeler izlenmek isteniyorsa, satışların ve net karın normal olduğu bir yıl seçilir ve diğer yıllardaki değişmeler bu yıla göre değerlendirilerek genel eğilim çıkartılır. Böylece, net karın gelecekteki genel trendinin yakalanabilmesi mümkün olabilmektedir. Trend analizlerinde inceleme döneminin uzun olması daha tutarlı sonuçlar vermektedir. Bu özelliği ile, uzun vadeli bir yatırım kararı olan tesis alım kararlarında önemli bir yol gösterici olmaktadır.

Tesis alımlarında kullanılabilecek bir diğer analiz tekniği de fon kaynakları ve kullanımı analizidir. Analizde, fon teriminin taşıdığı anlama göre, tesisin geçmiş dönemlerdeki bilanço ve gelir tablolarından yararlanılarak fon kaynakları ve kullanıldıkları yerleri gösteren tablolar düzenlenir. Tesis alım kararlarında geniş anlamı ile kullanılan ve satın alınacak tesisin bütün finansal olanaklarını ortaya koyan fon akım tablosunun kullanılması daha anlamlıdır. Tesis alım kararlarında, tesisin nakit yaratma gücünü gösteren nakit akım tabloları ile işletme sermayesi değişimini gösteren net işletme sermayesi değişim tablolarının analizinin ise ikincil derecede önem taşıdığı ileri sürülebilir. Kaldı ki, bir alıcının satıcıdan bu tür verileri temin edebilmesi de oldukça güçtür.

Satın alınması düşünülen bir konaklama tesisine yönelik yapılan finansal analizler, o tesisi satın almanın oldukça karlı olduğu sunucunu çıkartabilir. Diğer bir deyişle, tesisi satın alarak gelecekte iyi bir karlılık düzeyinin yakalanılabileceği sonucu ortaya çıkabilir. Ancak, sadece bu sonuçlara güvenerek alım kararı vermek yanıltıcı olabilir. Bu nedenle, alım kararının bir sonucu olarak ileride karşılaşılabilecek diğer finansal risklerin de iyice hesaplanmasında yarar vardır.

2.6.2.4. Finansal Risk Analizi

Bir tesis alım kararı bir çok işletme için son derece önemli ve uzun vadeli etkileri olan bir karardır. Alıcı işletmeye ciddi finansal yük getiren bu tür bir kararda yapılan hatalar ileride işletmenin sona ermesine kadar varabilen etkileri olabilmektedir.

Türev pazarlar risk yönetiminde önemli bir rol oynar. Genellikle konaklama sektöründe geleceğe ilişkin en önemli risk kaynağı fiyat belirsizliğidir. Bu belirsizliğe geleceğe ilişkin müşteri sayısı ve doluluk düzeyi de eklenmektedir. Talebin mevsimlik özelliği ve ulusal ve uluslararası etmenlere karşı duyarlılığı bu belirsizliği daha da arttırmaktadır. Bu nedenle, turizm sektöründeki şirketler belirsizliği azaltmaya çalışırlar. Özelliklede oteller, en azından sabit maliyetlerini karşılayacak düzeyde minimum bir geliri garanti etmek isterler. İşte bu risklerin azaltılmasında ve belirsizlin kontrol edilmesinde birer finansal araç olan futures ve

opsiyon sözleşmeleri önemli bir rol oynar. Son yıllarda gelişmiş ülkelerde yaygınlaşan bu sözleşmeler, konaklama sektöründe daha çok fiyat ve dolulukla ilgili risklere karşı yapılmaktadır. Ülkemizde ise, henüz bu yönde somut gelişmeler görülmemektedir[326].

Satın alınması düşünülen bir tesisin değerlendirilmesinde yapılan hatalar sonucu tesisin ileride sağlayacağı nakit akımlarının iyi hesaplanamaması, işletme sermayesi gereksinimi ile ek yatırımların neden olacağı finansal yükün iyi tahmin edilememesi tesis alımını finansal açıdan riskli hale getirebilmektedir. Ayrıca, bir tesisin fiyatının düşük olması çekiciliğine kapılarak yatırımın uzun dönemdeki karlılığının sağlıklı ölçülememesi, ileride başlangıçta sağlanan maliyet üstünlüğünün sona ermesi sonucu ile de karşılaşılabilmektedir.

Bir tesis alımının borçlanılarak finanse edilme ise ileride tahmin edilmesi son derece güç bazı mali güçlüklere neden olabilmektedir. Bu nedenle, tesis alımının borçlanılarak finanse edilmesi durumunda borçların ödenememesi olasılığına karşı satın alınan tesisin ileride kolayca elden çıkarılıp çıkarılamayacağı göz önünde tutulmalıdır. Yüksek oranda finansal riske girerek tesis alan bazı işletmelerin, artan finansal giderleri karşılayabilmek için maliyet düşürücü bazı önlemlere yöneldiği görülür. Oysa, böylesi bir yaklaşım uzun vadede içinden çıkılmaz daha ciddi sorunlara neden olabilmektedir.

Tesis alım kararlarında ileride ortaya çıkabilecek çevre koşullarındaki değişikliklerin işletmeye olası etkilerinin de incelenmesi son derece önemlidir. Özellikle rekabet koşullarındaki değişme tesis alımı ile belli bir yük altına giren alıcı işletmeleri zor durumda bırakabilmektedir. Bu nedenle, alımlarda uzun dönemli risk olasılıklarının hesaplanması oldukça önemlidir.

2.6.3. Maliyet Analizleri

Tesis alım ve satımına ilişkin kararlar uzun bir dönemi kapsamaktadır. Bundan dolayı, uzun dönemli analizlerde kar üzerinde etkin olan her unsurun kapsamlı olarak değerlendirilmesi gereği ortaya çıkar. Karı etkileyen en önemli unsurlardan birinin maliyetler olduğuna göre, tesis alım sürecinde maliyet analizlerinin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, tesis alım sürecinde geleceğe yönelik maliyetlerin tahmin edilmesi son derece önemlidir.

---

[326] J. Ignacio Gonzalez, Sandra Morini, Francisco P. Calatayud, "How to Cover Risk In The Hotel Sector", **Annals of Tourism Research**, Pergamon, Volume 26, No 3, 1999, s. 709-712.

Satın alınacak bir tesisin maliyetler açısından üstünlük sağlaması, o tesisin gelecekteki karlılığı ve rekabet gücü açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle, tesis alımında seçenekler arasında en uygun maliyete sahip bir tesisin seçilmesi daha akılcı bir yaklaşımdır.

Literatürde maliyet ile gider kavramlarının farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Genel bir yargıya göre, maliyet ve maliyet gideri kavramlarının bir ürün elde edilebilmesi için kullanılan veya tüketilen mal ve hizmetlerin parasal değeri olarak ele alınıp üretimle ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Buna karşın, gider kavramının işletmenin faaliyetlerini ve varlığını sürdürebilmesi için ve gelir elde edebilmesi için belli bir hesap döneminde kullandığı ve tükettiği mal ve hizmetlerin parasal değeri olarak ele alınıp üretimle ilişkisinin olmadığı ileri sürülmektedir[327]. Oysa, tesis alım ve satımına ilişkin kararların verilmesi işletme etkinliklerinin tüm ömrünün değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bundan dolayı, uzun dönemli analizlerde üretim ve kar için yapılan fedakarlıklar olarak ele alınan maliyet ve gider kavramlarının aynı anlamda kullanılabilmesi mümkündür. Bu nedenle, tezde maliyet ve gider ayrımına gidilmesi durumunda analizler zorlaşacağından, her iki kavramın bir birinin yerine kullanılmasının daha pragmatik bir yaklaşım olacağı düşünülmüştür. Kaldı ki, konaklama işletmelerinde ağırlıklı olarak hizmet üretilmesi ve hizmet üretimine ilişkin maliyetlerin hesaplanmasında karşılaşılan güçlükler bu yaklaşımı daha da tutarlı kılmaktadır[328].

Bir işletmede maliyetlerin denetim altına alınabilmesi önemli ölçüde muhasebe işlevinin etkinliğine bağlıdır. Özellikle maliyet türlerinin oluştukları alanlar ve ilgili oldukları mal veya hizmet cinsleri bakımından saptanabilmesine olanak veren maliyet muhasebesi kapsamında oluşturulan veriler oldukça önemlidir. Böylece, oluştukları alanlara göre birim maliyetlerin saptanabilmesi, işletme faaliyetlerinin daha kolay denetlenebilmesi, yöneticilerin daha doğru kararlar alabilmesi ve daha gerçekçi planların yapılabilmesi mümkün olmaktadır.

Satın alınması düşünülen bir tesisin maliyet yapısına ilişkin analizler yapılırken gelecekteki fiyatlar genel düzeyindeki artışların da dikkate alınması gereği vardır. Bu amaçla, öncelikli olarak gelecekteki fiyatlar genel düzeyindeki değişimin tahmin edilmesi ve bu doğrultuda maliyet analizlerine gidilmesi daha gerçekçi bir yaklaşımdır.

Maliyet verileri, işletmede üretilen mal ve hizmetlerin satış fiyatı ile her mal ve hizmetin satışından elde edilen karın gerçekçi olarak hesaplanabilmesine de olanak vermektedir. Böylece, işletme yönetiminin maliyetlere ilişkin endüstri ortalamalarını ve rakip işletmelerin

---

[327] Süleyman Yükçü, a.g.e., s. 22-25; Yaşar Yılmaz, a.g.e., s.27-28.
[328] Alparslan Usal, O. Avşar Kurgun, a.g.e., s.28.

maliyetlerini de göz önüne alarak, maliyetlerin düşürülebilmesine yönelik gerekli önlemleri alabilmesi mümkün olmaktadır.

Bir işletmede yeterli nicelik ve nitelikte maliyet verileri sağlandıktan sonra, sıra, bu veriler doğrultusunda işletme faaliyetlerinin yönlendirilmesine gelecektir. Bu amaçla, üretim finansman, yönetim, pazarlama, personel ve diğer işletme işlevlerinin bir bütünlük içinde düşünülmesi gerekmektedir.

Bir konaklama işletmesinde üretilen mal ve hizmetlerin çok çeşitli olması, maliyet unsurlarında da çeşitliliğe neden olmaktadır. Bu çeşitliliğin maliyetlerin denetlenmesini önemli ölçüde güçleştirdiği ileri sürülebilir. Ancak, bir konaklama işletmesinde maliyetlerin türlerine göre sınıflanarak izlenmesi yöneticilere denetimde önemli kolaylıklar sağlayabilir. Bu amaçla, maliyetler, işletmenin etkinlik hacmine göre, gerçekleşme durumuna göre, yüklenme biçimine göre, denetlenebilme durumuna göre, dönem gelirlerine yüklenmesindeki zamanlamaya göre, işlevlerine göre ve karar verme açısına göre sınıflandırılabilir[329]. Ancak, bir tesis alım sürecinde maliyetlere ilişkin bu derece ayrıntılara girilmesi çeşitli güçlükler çıkarabilir. Çünkü, maliyetlere ilişkin analizler çok fazla zaman ve çaba gerektirmektedir. Bu nedenle, maliyet analizlerinden sağlanacak faydanın katlanılan özveriden daha fazla olması önemlidir.

İlerleyen kısımda, maliyetlerin yukarıdaki sınıflandırılma biçimi ve tesis satın alma kararları ile ilgileri de dikkate alınarak, bir tesis alıcısının hangi maliyet alanlarına yönelmesi gerektiği aydınlatılmaya çalışılmıştır. Kuşkusuz, bu konuda farklı yaklaşımlarında benimsenebilmesi mümkündür.

2.6.3.1. Değişmez ve Değişken Maliyetler

Bir yatırım kararı olarak tesis satın almanın işletme üzerindeki uzun vadeli etkileri dikkate alındığında, o tesisteki değişmez maliyetlerin satın alma kararı açısından ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılacaktır. Buna karşın, değişken ve yarı değişken maliyetler ise, işletme etkinlik dönemi ile ilgili olduğundan, tesis satın alma kararları üzerindeki etkisinin göreceli olarak daha az olduğu söylenebilir.

Değişmez maliyetler, bir işletmenin üretim hacmine bağlı olarak değişiklik göstermeyen maliyetlerdir. Diğer bir deyişle, bu maliyetler üretim miktarına bağlı olmayıp aynı kalan

[329] Alparslan Usal, O. Avşar Kurgun, a.g.e., s. 29-48.

maliyetlerdir. Amortismanlar, kira giderleri, bakım-onarım giderleri, vergi, sigorta, faiz giderleri ve değişmeyen personel giderleri bu nitelikte maliyetlerdir.

Konaklama işletmelerinde duran varlıklar toplam varlıklar içinde büyük bir yer tutmasından dolayı duran varlıklarla ilgili amortisman, bakım-onarım, sigorta vb. giderler önemli bir yer tutar. Ayrıca, kısa vade de personelle ilgili değişmez giderlerden kaçınılabilmesi de oldukça güçtür. Diğer taraftan, tesis alımında ve işletme etkinliklerinin yürütülmesi amacıyla kullanılan fonların neden olacağı faiz giderleri de değişmez maliyetlerin önemli bir bölümünü oluşturur.

Bir tesis alım kararı öncesi, satın alınması düşünülen bir tesisin ortaya çıkartacağı değişmez maliyetlerin önceden tahmin edilebilmesi mümkündür. Ancak, bir işletmede değişmez giderlerin uzun dönemde yeni yatırımların yapılması, yeni kaynakların bulunması, ekonomik ve politik yeni gelişmelerle değişikliğe uğrayabileceği de göz ardı edilmemelidir[330]. Bu noktadan yola çıkarak, satın alınacak bir tesisin değişmez maliyet yapısının gelecekteki karlılığa olası etkilerinin analiz edilmesinde yarar vardır.

Değişken giderler ise, iş hacmine bağlı olarak artan veya azalan giderlerdir. İlk madde ve malzeme giderleri, temizlik giderleri, ısıtma, aydınlatma ve enerji giderleri ile fazla çalışma ücretleri bu türden giderlerdir. Bu giderlerin uzun vadede tahmin edilmesi ise son derece güç ve neredeyse olanaksızdır. Bunların dışında her işletmede yukarıda açıklanan her iki gider türünün de niteliklerini taşıyan bazı giderler vardır. Bunlar, ne tam olarak değişmez ne de tam olarak değişen türdedir. Ücret ve maaşların, iletişim, reklam ve tanıtım, bakım-onarım, ısıtma, aydınlatma, enerji vb. giderlerin bir kısmı bu türden giderlerdir. Ancak, gerek değişken giderlerin ve gerekse yarı değişken giderlerin işletme etkinlik hacmi ile ilgili olmasından dolayı uzun vadede ne olacağının tahmini son derece güçtür. Bu nedenle, yatırım kararlarında kullanımı da elverişli değildir.

2.6.3.2. Edimsel (Fiili) ve Geleceğe Dönük Maliyetler

Fiili maliyetlerin, "üretim döneminde gerçekleşen maliyetlerle ilgili olması ve gelecekle ilgili çalışmalarda sadece bir rehber rolü üstlenmesinden dolayı"[331], yatırım kararlarında bir değerlendirme kriteri olarak kullanılabilmesi oldukça güçtür. Kaldı ki, henüz gerçekleşmemiş bir maliyetin geleceği aydınlatması da beklenmemelidir.

---

[330] Ertuğrul Çetiner, a.g.e., 255.
[331] Alparslan Usal, O. Avşar Kurgun, a.g.e., s. 38.

Geleceğe dönük maliyetler, geçmiş deneyimlerden ve mevcut verilerin analizinden yola çıkılarak önceden tahmin edilen maliyetlerdir. Geleceği öngörmenin güçlüğünden dolayı, bir işletmede geleceğe yönelik olarak tahmin edilen maliyetlerde sapmalar olabilir. Ancak, bir tesis alımı gibi işletme üzerinde uzun bir dönem etkisi olan bir kararda belirsizliklerin ve riskin azaltılması açısından tahmini maliyetlerin hesaplanması oldukça yararlı olabilmektedir.

Tesis alımında geleceğe dönük maliyet hesaplamalarında yatırım maliyetleri ile işletme dönemi maliyetleri üzerinde odaklanılması gerektiği ileri sürülebilir. Böylece, başta alımın finansal maliyeti olmak üzere ileride maliyetlerin ne olacağı hakkında bilgi oluşturulabilir. Böylece, yatırımın gelecekte sağlayacağı karlılık kolayca tahmin edilebilir.

2.6.3.3. Tedarik ve Üretim Maliyetleri

Hammadde ve malzeme gibi mal üretimi için geçerli olan girdiler tedarik maliyetleri kapsamında ele alınabilir. Konaklama işletmelerinde bu tür maliyetler genellikle üretimin en yoğun yaşandığı yiyecek-içecek bölümünde söz konusu olur. Diğer birimlerde oluşan ve gereksinim duyulan kalemlerin tedariki ile oluşan maliyetler ise gider olarak ele alınmaktadır. Ancak bazı durumlarda, bir yiyecek-içeceğin veya oda hizmetinin üretilmesi için katlanılan maliyetler üretim maliyetleri kapsamında da ele alınabilmektedir[332].

Bir mal veya hizmetin üretim başlangıcından bu üretimin tamamlandığı aşamaya kadar olan süreçte katlanılan ve para ile ölçülebilen özveriye üretim maliyetleri denilmektedir. Üretim tamamlandığında ise söz konusu özveri ürün maliyetine dönüşür.

Üretim maliyetleri, doğrudan malzeme, doğrudan işçilik ve genel üretim giderleri olmak üzere üçe ayrılabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde doğrudan malzeme maliyetlerinin, sadece yiyecek ve içecek için hesaplanması oldukça yaygındır. Bu maliyetlerinin analizinde satın alma, tesellüm, depolama ve üretim aşamalarında maliyetleri arttıran ve azaltan her sürecin iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Özellikle, satın alma sırasında sağlanan tasarrufların doğrudan doğruya işletme karını arttırdığı gerçeği dikkate alınmalıdır. Bu nedenle, satın alınması düşünülen aday tesislerin depolama olanakları, tedarik kaynaklarına uzaklığı ve tesisteki mevcut ekipmanın teknolojisi oldukça önemlidir.

[332] Alparslan Usal, O. Avşar Kurgun, a.g.e., s. 43.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Konaklama işletmelerinde üretim büyük oranda insan gücüne dayanır. Bu nedenle, işgücü maliyetleri toplam maliyetler içinde önemli bir yer tutar. Bu da, bir tesis alım sürecinde doğrudan işçilik maliyetlerinin analizini gerekli kılar. Satın alınacak aday tesislerde geçmiş yıllara ilişkin işgücü maliyetlerini etkileyen ücret politikaları, emek verimliliği, çalışma koşulları, personel güdüleme yöntemleri, işgören devir hızı, iş analizleri ve işgücü ile ilgili diğer faaliyetler analiz edilerek bir ön bilgi elde edilebilir. İncelemeler sonucu olumsuzluklar ortaya çıkar ise, bunların gelecekteki olası etkileri ve giderilmesine yönelik alınabilecek önlemlerin belirlenmesi yoluna gidilebilir.

Genel üretim giderleri, belli bir mal veya hizmetin üretim maliyetine doğrudan doğruya yüklenemeyen maliyetlerdir. Bu maliyetlerin dağıtımı, bazı ölçütler yardımı ile gerçekleştirilebilmektedir. Konaklama tesislerinde amortismanlar, reklam ve tanıtım giderleri, yönetim giderleri, iletişim, bakım-onarım giderleri, temizlik, aydınlatma, ısıtma, su vb. giderler bu türden giderlere örnek verilebilir.

Tesis alımında iyi bir satın almanın en önemli köşe taşlarından birinin duran varlıkların neden olduğu maliyetlerin ve amortismanların analizi olduğu ileri sürülebilir. Duran varlıkların ekonomik ömrünün uzatılabilmesi düzenli olarak bakım ve onarımlarının yapılabilmesi ile mümkündür. Ancak, eğer satın alınacak bir tesis ileride çok fazla bakım ve onarım gideri gerektirirse, bu durum, maliyetlerin artmasına ve beklenen karın düşmesine neden olacaktır. Bu nedenle, satın alınacak bir tesisteki tüm makine, araç-gereç, malzeme, bina, donatım, mefruşat ve diğer duran varlıkların uzmanlarca değerlendirilip ekonomik ömürlerinin ve teknolojik durumlarının belirlenmesinde büyük yarar vardır.

Satın alınacak bir tesiste duran varlıklar için ayrılacak amortisman karşılıkları ve bunların tesisin gelecekteki karlılığına etkisi üzerinde durulması gereken bir diğer noktadır.

Satın alınacak aday tesislerin kıyaslanmasında genel üretim giderleri kapsamında ele alınan reklam ve satış giderlerinin, iletişim, yönetim, temizlik, aydınlatma, ısıtma, su vb. diğer giderlerin de analiz edilmesinde yarar vardır. Sözgelimi, temizlenecek madde ve yüzeylerin yapısı, kullanılan teknoloji, temizlik maddesinin yapısı ve diğer etkenlere bağlı olarak sadece temizlik maliyetlerinin %50'lere varan oranlarda farklılaştığı ileri sürülmektedir[333]. Benzer şekilde, bazı tesisler, su kaynaklarına sahip olmadığı için sadece su temininde çok yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalabilmektedir.

---

[333]**TURTOP**, "Bilinçli Kullanım ve Teknoloji Düşük Maliyet Demek", HOTEL Turistik Otelciler Birliği Yayın Organı, Sayı:5, Nisan 1997, s.138.

Bir işletmede, doğrudan malzeme maliyeti fiyatlar genel düzeyindeki artışla paralellik gösterirken, genel bir eğilim olarak doğrudan işçilik maliyeti genel fiyat düzeyindeki artışları arkadan izlemektedir. Bu durum, emek yoğun konaklama işletmelerinde karlılığı göreceli olarak artırabilir. Genel giderler ise, genel fiyatlardaki artışla paralellik gösterir. Ancak, amortisman giderleri, ücretlerle ilgili diğer giderler ve bazı genel giderler fiyat artışlarını arkadan izleyebilmektedir[334].

2.6.3.4. Karar Verme Açısına Göre Maliyetler

2.6.3.4.1. Farklılaşan Maliyetler

İşletmede gerçekleşecek bir olayın maliyetlerde oluşturacağı farklılığı gösteren maliyetlerdir[335]. Bu özelliği ile, tesis satın alma sürecinde aday tesisler arasında herhangi birinin seçimi, diğer seçeneklere göre alıcı işletmenin ilerideki maliyetlerinde farklılığa neden olacaktır. Bu farklılaşma artma yönünde olabileceği gibi azalma yönünde de olabilir. Bu nedenle, tesis alım kararlarında en uygun tesisin seçiminde özellikle tesislerin değişmez maliyetleri ile değişken maliyet yapısının dikkate alınmasında yarar vardır.

2.6.3.4.2. Kaçınılmaz Maliyetler

Bir tesis alım kararında üzerinde durulması gereken en önemli maliyet türlerinden biride kaçınılmaz maliyetlerdir. Kaçınılmaz ya da diğer adıyla karşılıksız maliyetler, gerçekleşmiş ve herhangi bir biçimde kaçınmaya olanak bulunmayan maliyetlerdir. Genellikle belli bir maliyet unsuruna bitişik durumda oluşurlar. Bu nedenle, belli bir maliyet oluştuğunda, o maliyet unsuruna yapışık bu maliyetlerden kurtulmak olanaksızdır[336].

Bir tesis alımı, çok çeşitli maliyetler oluşturur. Kuşkusuz bunlardan en önemlisi yatırım maliyetleridir. Ancak yatırım maliyetlerinin yanında tesisin yeniden faaliyete geçirilmesinin, gerekli bakım-onarım yapılmasının ve tesiste kaçınılması mümkün olmayan diğer bazı ek harcamalarında belli bir maliyeti olmaktadır. İşte bir tesis alım kararı ile ilişik bu tür maliyetler kaçınılmaz maliyetler olarak değerlendirilebilir. Özellikle yaşlı ve eski tesislerin satın alınması söz konusu olduğunda bu maliyetler çok fazla artabilmektedir. Gerçekte, bir tesis alım kararında her aday tesisin kendine özgü değişmez maliyetleri birer kaçınılmaz maliyet olarak ele alınabilir. Bundan dolayı, tesis değerlemede bu maliyetlerin bir değerlendirme kriteri

[334] Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s.199.
[335] Alparslan Usal, O. Avşar Kurgun, a.g.e., s. 45.
[336] Alparslan Usal, O. Avşar Kurgun, a.g.e., s. 46.

olarak kullanılması daha doğru olacaktır. Böylece, en uygun tesisin seçimi kolaylaşabilecektir.

2.6.3.4.3. Fırsat Maliyetleri

Fırsat maliyetleri, bugünkü bir seçenek için yapılan özveri ile ilgilidir. Bu özelliği ile, fırsat maliyetleri bugün ve geleceğe ilişkindir.

Bir tesis alım kararı çeşitli yatırım seçenekleri arasında birinin seçimi kararıdır. Bundan dolayı fırsat maliyeti söz konusudur. Ayrıca, bir tesis alımına ilişkin maliyetler bugüne ve geleceğe yöneliktir.

Bir tesis alımının neden olduğu giderler ise hemen maliyete dönüşemeyebilir. Birinci olarak, satın alınan bir tesisin maliyeti alım sonrası hesaplanabilir. Ancak, daha öncede değinildiği gibi, tesis satın alma maliyetlerine yapışık bazı karşılıksız maliyetler de söz konusu olabilir. İkinci olarak, satın alınan tesis daha sonra elden çıkarılabilir ve piyasa değerinden yeniden satılabilir[337]. Bu iki neden, tesis alıma ilişkin maliyetlerin gelecekte de devam ettiğinin açık göstergesidir. Bu nedenle, bir tesis alımında fırsat maliyetleri dikkate alınması gereken en önemli maliyet türlerinden biridir.

Fırsat maliyeti ile ilgili olarak tesisin alım ve satım kararlarında üzerinde durulması gereken bir diğer nokta da tesisin mülk sahibi tarafından işletilmesi veya kiraya verilmesi seçeneklerinin ortaya çıkarabileceği sonuçların analizidir. Satın alınacak bir tesis bizzat mülk sahibi tarafından işletilecekse, alım sürecinde katlanılacak finansman giderleri ile gelecekteki olası tüm giderlerin fırsat maliyeti analizlerine dahil edilmesi gerekir. Kiraya verilmesi seçeneğinde ise, kira gelirleri ve bu gelirlerden sağlanacak faiz gelirleri veya bu gelirlerin başka alanlarda kullanılmasından sağlanacak gelirlerin analize dahil edilmesi gerekecektir. Tesis satıcısı içinde fırsat maliyeti söz konusudur. Satıcının tesisi satma kararından vazgeçmesi durumunda tesisin ilerideki tüm giderleri fırsat maliyeti oluşturur. Buna karşın, tesisin satılması seçeneğinde ise, satışla sağlanan fonların getirebileceği faiz gelirleri veya bu fonların diğer alanlara kaydırılmasından sağlanacak değerlerin toplamı bir fırsat maliyeti oluşturur. Alım ve satım kararları alınmadan önce diğer seçeneklere göre en uygun fırsat maliyeti sağlayan seçeneğin bulunması son derece önemlidir.

---

[337] Robert Haney Scott, Nic Nigro, a.g.e., s.140.

Karar verme açısına göre marjinal ve kaçınılabilir (istemli) maliyetlerde söz konusudur. Marjinal maliyetlerin üretim dönemi ile ilgili olmasından dolayı tesis alım sürecine yol gösterici olması oldukça güçtür. Buna karşın, kaçınılabilir maliyetlerin ise, tesis alım sonrası çeşitli seçenekler arasında seçim yapmada kaçınılmaz maliyetlerle birlikte bir değerlendirme kriteri olarak kullanılabilmesi mümkündür.

Satın alınan bir tesiste geniş çaplı bir bakım ve onarım yapılması, değişik yapılması, yenileme ve ek yatırım yapılması kararları tercihlere bağlıdır. Satın alma sonrası tercihlere bağlı olarak ortaya çıkacak maliyetler istemli (denetimli) maliyetler olarak da bilinir. Bu tür maliyetlere katlanılması zorunluluk ve ivedilik göstermese de bir tesisin rekabet gücü kazanması açısından son derece önemlidir.

2.6.3.5. Standart Maliyetler

Bir işletmede maliyetlerin, bilimsel yöntemlerle önceden saptanan maliyetlerle kıyaslanması işletme etkinliklerindeki başarısının anlaşılması açısından oldukça önemlidir. Standart olarak hesaplanan maliyetler, bir işletmede maliyetlerinin ne olması gerektiğini gösterdiğinden işletme yönetiminin daha doğru kararlar alabilmesine yardımcı olmaktadır. Böylece, standart maliyetler işletme içi etkinliklerin kontrol edilebilmesinde önemli bir yol gösterici olmaktadır[338].

Bir işletmede gerçekleşen maliyetler standart maliyetlerden farklı olması durumunda, yöneticiler, sapma nedenlerini araştırıp gerekli düzeltici önlemleri alabilir. Diğer bir deyişle, standart maliyetler olması gereken ile gerçekleşen maliyetlerin kıyaslanarak giderlerin azaltılıp maliyetlerin kontrol altına alınmasında ve verimsiz uygulamaların ortadan kaldırılmasında büyük bir öneme sahiptir.

Bir tesis alımında standart maliyetlerin bilinmesi geleceğin daha iyi tahmin edilebilmesini olanak verebilmektedir. Bu amaçla, toplam maliyetler içindeki işçilik (%35), yiyecek ve içecek (%20), pazarlama (%5), bakım onarım (%12), elektrik, ısıtma ve su (%6) ile faiz, vergi ve amortisman (%22) maliyetlerinin standart oranları dikkate alınarak gerçekleşen maliyetlerle kıyaslanması alım sonrası işletme etkinliğinin arttırılabilmesine yardımcı olabilir[339]. Diğer taraftan, otel işletmelerinde yatırım maliyetlerinin standart dağılımı

---

[338] Nalan Akdoğan, **Maliyet Muhasebesi Uygulamaları**, 5.b., Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.45.
[339] Meral Korzay, Hasan Olalı, **a.g.e.**, s. 137.

da tesis fiyatının belirlenmesinde yol gösterici niteliktedir. Tesis alıcılarına yol gösterici nitelikteki bu standartlar aşağıdaki gibidir[340].

Tablo 5: Yatırım Maliyetlerinin Standart Dağılımı

Yatırım Unsuru	Toplam Yatırım İçindeki Standart Payı (%)
Arazi	12
Bina Yatırımı	36
Donatım	26
İşletme Sermayesi	6
Diğer Yatırım Unsurları	20

Tesis alım sürecinde alıcıların yukarıda verilen bu dağılımın her konaklama tesisinin bulunduğu bölge, konum, yer ve koşullara göre değişebileceğini de göz ardı etmemelerinde yarar vardır. Sözgelimi sadece arsa ve arazi maliyetleri bazı şehir otellerinde toplam yatırımın %40'nı oluşturabilmektedir.

2.6.3.6. Batık Maliyet

Konaklama işletmeleri zaman içinde değişen çevresel koşullardan çok yönlü olarak etkilenen işletmelerdir. Bu etkilenmenin bir boyutu da, geçmişte bir konaklama tesisine yapılan yatırımlara ilişkindir. Diğer bir deyişle, bugünkü bir tesisin ilk yatırım maliyetleri dışında birde tesise zaman içinde yapılan yatırımların da belli bir maliyeti vardır. Bir tesis alım kararı verilirken geçmişte yapılan bu maliyetlerin bilinmesi de yarar sağlayabilir.

Batık maliyetler geçmişte yapılan giderlerle ilişkili maliyetlerdir. Bu nedenle, bugünkü ve gelecekteki maliyetleri etkilemesi söz konusu değildir. Sözgelimi, 10 yıl önce 1 000 000 $'a inşa edilen ve zaman içinde de yenileme yatırımları olarak 250 000 $ harcanan bir tesiste, bu süre içinde duran varlıklar için toplam 200 000 $ amortisman ayrılmış olsun. Bu durumda, tesisin bugünkü defter değeri 1 050 000 $'dır. Eğer tesisin bugünkü cari piyasa değeri 800 000 $ ise, aradaki 250 000 $ fark zaman içinde ortaya çıkan batık maliyettir. Maliyet, gelecekte daha yüksek bir değer elde etmek için bugün yapılan özveriyi ifade ettiğine göre, bu aradaki değer farkının bugün ya da gelecekte alınacak bir kararla giderilebilmesi mümkün değildir. Çünkü, bu aradaki fark bugün için bir seçenek ifade edemez. Bu nedenle, bu maliyet geçmişe ilişkin olduğundan batık maliyet olarak adlandırılır[341].

---

[340] Hasan Olalı, "Turizm İşletmeciliği Yönetimi", (Ders Notları), **DEU SBE Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**, İzmir, 1995.

[341] Robert Haney Scott, Nic Nigro, **a.g.e.**, s.140-146.

Batık maliyetler bugün için bir tesisin satış fiyatını doğrudan etkilemez. Ancak, yatırımcılar için sektörel batık maliyet oranlarının kıyaslanması yatırımların finansal riskinin ortaya çıkartılması açısından son derece önemli olabilir. Diğer bir deyişle, batık maliyetlerin oransal olarak yüksek olduğu sektörlerde yatırım riskleri daha da artmaktadır. Bu nedenle, özellikle tesis alıcılarının konaklama sektörüne yatırım yapmadan önce yöresel ya da bölgesel bazda tesislerin batık maliyetlerini dikkate almaları yararlarına olacaktır.

Bir tesise zaman içinde yapılan tüm yatırımlar defter değeri ile gösterilir. Bu değer, işletmelere göre farklılaşan ve hatta aynı işletme içinde bile yıllara göre farklı uygulanan muhasebe yöntemleri nedeniyle tutarlı sonuçlar vermese de, yaklaşık değerler göstermesi bakımından son derece önemlidir. Özellikle bir tesisi almanın amacı o tesisin likiditesini elde etmek ise, o tesisin defter değeri ve işletme sermayesi önem kazanmaktadır. Bu önem, tesisin karlılığından çok, likiditesi ve varlıklarının değeri için satın alınması durumundan kaynaklanmaktadır. Ayrıca, bir tesisin defter değeri, sermaye pazarlarının veya ekonominin daraldığı ve tesisin defter değerinin cari piyasa değerinden önemli ölçüde yüksek olduğu durumlarda bir pazarlık kozu olarak önem kazanmaktadır[342].

Geçmişte bir tesis alımı konusunda yapılan hatalar bugün için batık maliyetlere neden olabilmektedir. Aynı durum bir tesisin komple yeni inşa edilmesi veya zaman içinde tesise yapılan yatırımlar içinde geçerli olabilir. Diğer bir deyişle, bir tesiste duran varlıkların üretken hale dönüştürülememesi zaman içinde batık maliyetleri artırmaktadır. Bu durum, anılan tesisin çeşitli nedenlerle iyi işletilemediği biçiminde yorumlanacağından piyasada bu tesisle ilgili şüpheleri artırabilir. Böyle bir tesisin ise, kuşkusuz piyasa değeri de düşük olacaktır.

Yukarıda değinilen maliyet türlerinin dışında bir tesis alım sürecinde daha farklı maliyet analizlerinin de yapılması gerektiği ileri sürülebilir. Kuşkusuz, tesis alım sürecinde hangi maliyet analizlerinin yapılacağı analizcinin amacına göre değişecektir.

Bir tesis alım kararının başarısında pazar ve maliyet analizlerinin yanında üzerinde durulması gereken bir diğer nokta da satın alınması düşünülen tesisin yerleşimi ve konumluk yeridir. Konaklama tesislerine yapılana yatırımların büyük kısmının arsa ve binalar gibi taşınamaz nitelikteki unsurlara yapılmasından dolayı bu önem daha da artmaktadır.

---

[342] Nurhan Aydın, "İşletme Birleşmelerinde İşletme Değerinin Belirlenmesi", **Anadolu Ün. Afyon İİBF Dergisi; 75. Kuruluş Yılı Armağanı,** AÜ Yayınları No 365, Eskişehir, s.132.

2.6.4. Satın Alınacak Tesisin Yerleşimi

Konaklama işletmelerinin karlılığını etkileyen en önemli unsurlardan biri de tesisin kuruluş yeri uygunluğudur. Bir işletmede kuruluş yeri, o işletmede karlılık, verimlilik ve yönetim etkinliği gibi kavramlarla çok yakından ilgilidir. Diğer bir deyişle, işletme etkinliği ile en uygun kuruluş yerinin seçimi arasında sıkı bir ilişki söz konusudur.

Bir işletme için en iyi kuruluş yeri, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan, belli üretim yöntemleri ve büyüklüğü altında alternatif kuruluş yerlerine göre en fazla kazancı ve karlılığı sağlayan yerdir[343]. Bu nedenle, tesis satışlarında alıcıların üzerinde durdukları en önemli noktalardan biri de satıştaki tesislerin kuruluş yeri özellikleri ile ilgili olmaktadır.

Tesislerin kuruluş yeriyle ilgili üzerinde durulması gereken bir diğer nokta da, tesisin yaşam alanıdır. Yaşam alanı, üretim faktörlerinin sağlanmasından başlayarak bunların en ekonomik koşullarda ve uyumlu bir biçimde birleştirildiği ve ortaya çıkan mal ve hizmetlerin tüketicilere en uygun biçimde sunulduğu alanı ifade eder[344].

Konaklama sektörüne yatırım yapmak veya tesis satın almak isteyen firmaların, karar verirken konaklama işletmesinin amaçlarını gerçekleştirebileceği en iyi kuruluş yerini seçmesi önemlidir. Bu durum, ileride işletme etkinliklerini yürütürken işletme maliyetlerini ve üretimini olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle, tesis alımında tesisin ulaşım olanakları, su, elektrik, telefon ve atıkların tahliyesi gibi alt yapı hizmetleri, ileride tesisin genişleme olanakları ve yasal mevzuatı da içeren yerleşimle ilgili unsurlar önem kazanmaktadır[345].

Konaklama sektörü gibi yatırımların ağırlıklı olarak duran varlıklara yapıldığı sektörlerde kuruluş yeri ile ilgili yapılan bir hatanın ileride giderilebilmesi oldukça güçtür. Böylesi bir durumda, tesis yeri değiştirilemez. Çalışma alanının değiştirilebilmesi ise son derece sınırlıdır. Genel olarak, kuruluş yeri ile ilgili olarak tesis alıcılarının üzerinde durması gereken noktalar; konaklama ve yiyecek-içecek piyasalarının durumu, arz-talep koşulları, tedarik

---

[343] Oktay Alpugan; Hulusi Demir; Mete Oktav; Nurel Üner, **a.g.e.**, s.94.
[344] Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, **a.g.e.**, s.104.
[345] Michiel R. Leenders, Harold E. Fearson, **Purchasing and Supply Management**, 11.b., Irwin/McGraw-Hill, USA, 1997, s.589.

piyasasının durumu ve tesis yerleşiminin bulunduğu yerin ilerideki gelişme olanakları olarak sıralanabilir [346].

Normal koşullar altında tesis alımı gibi bir yatırımın rekabetçi bir ortama uyum sağlamasına yönelik yapılacak çalışmalarının finansal yükü oldukça önemli olup ek riskler içermektedir. Dahası, merkezi ve yerel yönetimlerin yardımı olmaksızın bu çalışmaların yatırımcı tarafından tek başına yapılması daha risklidir. Birincisi, bir taraftan bu çalışmaların tek başına yapılmasının maliyeti yüksek olurken diğer taraftan kalitede düşük olmaktadır. İkinci olarak da, bu tür çalışmaların uygulanabilirliği ve yeni teknolojilerin kullanımı çoğunlukla güç olup ekonomik sonuçları arzulandığı gibi gerçekleşmeyebilir [347].

Bir tesisin konumluk yeri ile ilgili olarak da tesiste güvenliğin sağlanması, tesisin estetik ve çevre görünümü, üretim ve örgütlenme ile ilgili tesis tasarımı, dekor, rekreasyon olanakları, bürolar ve diğer ortak kullanım alanlarının uygunluğu dikkate alınması gereken diğer unsurlardır [348].

Satın alınacak bir tesisin tüm özellikleri aranan nitelikte bile olsa, tesis alıcısının alım sonrası tesisin işletilmesinde bazı örgütsel ve yönetsel sorunlarla karşılaşabilmesi mümkündür. Bu nedenle, tesis alımında bu alanda karşılaşılabilecek risklere yönelik incelemelerinde yapılması gereği vardır.

2.6.5. Yönetsel Analiz

Bir tesis alımının çok yönlü etkilerinden biride alıcı işletmenin yönetim yapısında ortaya çıkmaktadır. Tesis alımı alıcı işletmede bazı yapısal değişimlere neden olmakta ve bu değişim sürecinin sorunsuz yaşanması ise satın almanın başarısını etkilemektedir. Bu nedenle, tesis satın alma sürecinin sistematik bir yaklaşımla planlanması alıcı işletmenin yönetim yapısındaki olumsuz etkileri en aza indirebilmektedir.

İşletme ve tesis alımlarının olumlu sinerjiyi en fazla finansmanda ortaya çıkardığı ileri sürülmektedir. Buna karşın bu olumlu etkinin satış, üretim, örgütsel ve teknolojik alanlarda da

---

[346] Saime Oral, Avşar Kurgun, a.g.e., s.46.
[347] Michael V. Russo, Paul A. Fouts, "A Resource-Based Perspective On Corporate Environmental Performance and Profitability", **Academy of Management Journal**, Vol.40, No 3, USA, 1997, s.541.
[348] Michiel R. Leenders, Harold E. Fearson, a.g.e., s.591.

sağlanması mümkündür. Ancak, bir tesis alımında yönetim üstünlüğünün alıcı işletmeye rekabet gücü kazandırabilmesi için bazı koşulların sağlanması gereği vardır. Bunlar[349];

. Alıcı işletmenin uzmanlık alanı ile alınan tesisin çalışma alanının benzerlik göstermesi gerekmektedir.

. Alınan tesisin alıcı işletmenin rekabet gücünü doğrudan etkilemesi önemlidir. Dolaylı etkiler beklenen sonucu vermeyebilir.

. Alınan tesiste oluşturulacak yeni yönetim yapısı ile yürütülen işletme etkinliklerinin rakiplere göre üstünlük sağlaması olarak sıralanabilir.

Tesis alımlarında, alım sonrası ortaya çıkabilecek örgütlenme ve yönetim sorunlarının azaltılmasına yönelik çalışmalar da büyük bir öneme sahiptir. Bu çalışmalarda, eski tesis sahiplerinin güçlü ve zayıf yönlerinin de incelenmesi önemli yararlar sağlayabilir.

Tesis alım sonrası yeni tesis sahibinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri de satın alınan tesisin kapasite kullanımının arttırılması ve karlı duruma geçirilebilmesi için yapılması gereken bazı ek yatırımlara ilişkin olmaktadır.

2.6.6. Tesisin Eskiliği ve Yeni Yatırım Gereksinimi

Satın alınması düşünülen bir tesisin ek yatırım gerektirip gerektirmediği ve bu yatırımların işletmeye getirdiği finansal yük dikkate alınması gereken konulardır. İşletmenin orta ve uzun vadeli borçlarında artışa neden olan ek yatırımların yapılması bazı durumlarda kaçınılmaz olabilmektedir. Özellikle tesisin çekiciliğini ve rekabet gücünü artırmaya yönelik ek yatırımların neden olduğu finansman yükünün işletmenin borç/varlık oranı dengesine etkisi göz ardı edilmemesi gereken bir noktadır.

İşletme başarısızlığının en önemli nedenlerinden biride düşük maliyetle çalışan bir işletmede uzun vadede karlılığı olumsuz etkileyen diğer etkenlerin göz ardı edilmesi olmaktadır. Diğer bir deyişle, işleyen bir konaklama tesisini piyasa değerinin altında bir fiyatla satın alan bir alıcının karlılığı etkileyen diğer etkenleri göz ardı etmesi sonucu uzun vadede girişim başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Özellikle borçlanılarak bir tesisin satın alınması durumunda bu tesiste bazı duran varlıkların yenilenmesi, ek yatırım gereksinimi ve işletme sermayesi gereksinimi düşük fiyatla tesis alımının üstünlüklerini yok edebilmektedir. Bu

---

[349] Mine Uğurlu, a.g.m., s.267

durum, alıcının finansal zorluklarla karşılaşmasına ve tesis alımının başarısızlıkla sonuçlanabilmesine neden olabilmektedir[350].

Bir tesis alıcısının satın alınmayı düşündüğü tesisin teknik özellikleri ile ilgili olarak konunun uzmanlarından danışmanlık hizmeti almasında büyük yarar vardır. Böyle bir yaklaşımın, satın alınacak tesiste ortaya çıkabilecek ek maliyetlerin önceden belirlenebilmesini kolaylaştıracağı açıktır. Ayrıca, bu süreçte ortaya çıkabilecek sorunların önceden belirlenebilmesinde yaşanan güçlükler ve ek maliyetlerin belirsizliği böylesi bir danışmanlık hizmetini daha da önemli hale getirmektedir.

Satın alınan bir tesiste ek yatırım maliyetlerinin azaltılabilmesinde leasing sisteminden yararlanılabilir. İşleyen bir tesisin satın alınması, o tesisin rekabet gücü açısından tesisteki mevcut malzeme, makine, araç ve gerecin yenilenmesini zorunlu hale getirebilmektedir. Böyle bir durumda, zaten tesis satın alarak büyük bir finansal yük altına giren yatırımcının bu yükünün hafifletilmesinde leasing sistemi uygun bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, leasing sisteminin başlangıçta tesis alıcısının finansal yükünü hafifletmekle beraber, ödenecek kira bedelleri nedeniyle işletme faaliyet dönemi giderlerinde bir artışa neden olduğu açıktır. Bu nedenle, leasing'in getireceği yarar ve sakıncaların kapsamlı bir şekilde ele alınması yararlı olacaktır.

Bir tesis alım sürecinde leasing sisteminin kullanılabilirliğini ve yararlarını belirleyebilmek için sisteminin nasıl işlediğinin açıklanması doğru bir yaklaşım olacaktır. Leasing sözleşmelerinde kiracı ve kiralayanın nakit gereksinimi ve kiraya verilen varlığın özelliğine göre kira bedeli ve bu bedelin ödenmesi ile ilgili tercihler değişebilmektedir. Bu nedenle, iki tarafın çıkar ve koşullarına uygun çeşitli seçenekleri içeren çok sayıda sözleşme türü ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan bazıları aşağıdadır[351];

Faaliyet Kiralaması: Faaliyet kiralaması, işletmenin faaliyetleri ile ilgili gereksinim duyduğu varlıklar için bir finansman olanağı sağladığı gibi, kiralanan varlıklarla ilgili bazı hizmetlerden de yararlanabilmeyi öngören bir kiralama türüdür. Yöntem, özellikle tesis alım sonrası teknolojik yenilik gerektiren ve bakım-onarım maliyetleri yüksek bilgisayar, otel donatımı, büro araç-gereçleri, taşıt araçları, klima, TV vb. elektronik eşyaların kiralanmasında uygun olabilmektedir. Böylece, satın alınan bir tesisin teknolojik olarak yenilenebilmesi ve rekabet gücünün arttırılabilmesi mümkündür.

---

[350] Mine Uğurlu, **a.g.m.**, s.266.
[351] Ali Ceylan, **Finansal Teknikler**, 2.b., Ekin Kitabevi, Bursa, 1995, s.68-78.

Finansman Kiralaması: Kiraya verenin, kiralanan mala ait bütün risk ve çıkarlarını aynen sahipmişçesine kiracıya devrettiği bir kiralama şeklidir. Burada, leasing şirketinin bakım ve onarım sorumluluğu yoktur. Kira ise, varlığın hurda değeri veya pazar değeri de dikkate alınarak belirlenir. Dönem sonunda da, genellikle varlığın defter değerinin altında bir fiyatla satın alınması söz konusu olabilmektedir.

Doğrudan ve Dolaylı Kiralama; Doğrudan kiralamada bir malın imalatçısı ile kiracısı araya bir başka aracı koymadan leasing işlemini gerçekleştirmektedir. Dolaylı kiralamada ise, genellikle finansman kolaylığı sağlanması amacıyla aracılar devreye girmektedir.

Brüt ve Net Leasing: Kiralanan varlığın kullanımıyla ilgili tüm giderler, vergi, resim ve harçlar kiracı tarafından karşılanıyorsa net leasing, kiralayan tarafından karşılanıyorsa brüt leasing sözkonusudur.

Kaldıraçlı Leasing: Büyük harcamalar gerektiren yatırımlarda, kiralanacak malın leasing şirketi tarafından satın alınması için gereken fonun kredi kurumlarından sağlanmasıdır.

Satış ve Geri Kiralama: Nakit sıkıntısı içinde olan bir işletmenin yeni yatırımlar yapmak ve finansal kolaylıklar sağlamak için sahip olduğu arazi, bina, makine ve teçhizatı bir finans kurumuna satması ve aynı varlıkların kullanımını bir sözleşme ile devam etmesidir. Konaklama sektöründe bu kiralama şekli özellikle komple yeni yatırımlarda ve tesis alımlarında uluslararası otel zincirleri tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır.

Açık ve Kapalı Uçlu Kiralamalar: Kapalı uçlu kiralama, kira dönemi sonunda kiralanan malın kiraya verene devredildiği ve hurda değerle ilgili risklerin kiraya verene ait olduğu kiralama türüdür. Açık uçluda ise, önceden varılan anlaşmalar doğrultusunda kiralanan malın mülkiyetinin kira dönemi sonunda kiracıya geçtiği kiralama türüdür.

Yüzdeli Kiralamalar: Kiracıya, kira bedeline ek olarak, gelirlerinden belli bir yüzdeyi kira olarak ödeme zorunluluğu getiren kiralamalardır. Kiracının gelirlerinden belli bir yüzde talep edilmesi genellikle kiracının karının belli bir tutarı geçmesi durumunda talep edilir ve leasing şirketi bu yolla enflasyondan korunmayı amaçlar.

Leasing şirketlerinin kiracı seçiminde kiracı işletmenin başta finansal durumu olmak üzere, işletme yapısı ve piyasadaki durumu ile ilgili bilgilere önem verdiği görülür. Buna karşın kiracı daha çok varlığın özellikleri, kiralamanın finansmanı ve varlığı kiralayan şirketin genel durumu konularına odaklaşmaktadır. Kiracı ve kiralayan seçiminde dikkat edilen en önemli noktalardan biride kiralama riskinin değerlendirilmesidir. Bu amaçla, kiracı ve kiralayan ile ilgili karakter, sermaye yapısı, rekabet gücü, kapasitesi ve kredibilitesi ile beraber ulusal ve uluslararası ekonomik koşulların, sosyo-kültürel, politik, teknolojik ve diğer etmenlerin de göz önünde bulundurulduğu görülmektedir.

Tesis alım sürecinde gereksinim duyulan bazı malların satın alınması yerine leasing ile temin edilmesinin tesis alıcısına sağlayacağı çeşitli yarar ve sakıncalar vardır. Bunların aşağıdaki gibi sıralanabilmesi mümkündür[352]:

. Tesis alıcısı gereksinim duyduğu malları temin edebilmek için borçlanmaya veya öz sermaye başvurmadan finansman kaynağı sağlamış olur.

. Leasing'de kira ödemeleri taraflarca belirlendiğinden işletmenin nakit akımı göz önünde bulundurulur. Oysa gereksinim duyulan malların borçlanılarak satın alınması işletmenin ilerideki finansal riskini artırmaktadır. Özellikle konaklama işletmeciliğindeki kısa dönem riskleri göz önüne alındığında bu durum daha da önemli hale gelmektedir.

. Tesis alıcısının gereksinim duyduğu varlıkları leasingle temin etmesi, satın alma durumunda kullanacağı fonları başka alanlarda kullanabilmesine olanak vermektedir. Özellikle, satın alınan bir tesiste alım sonrası duran varlıkların karlı bir şekilde işletilebilmesi ve işletme etkinliklerinin aksamaması için işletme sermayesine gereksinim duyulur.

. Leasing'de kira bedelleri, gider olarak vergi matrahından düşülebilmektedir. Eğer kira bedelleri, satın alma seçeneğinde ortaya çıkan amortisman ve faiz giderlerinden yüksek ise, vergi yönünden de üstünlük sağlanabilir.

. Leasing'de kiralanan malın teknolojik olarak demode olma riski kiraya verene aittir. Kiracı, anlaşmalar çerçevesinde teknolojik olarak eskiyen malı değiştirebilmekte veya geri verebilmektedir.

. Bir tesis alımı çok fazla sermaye gerektiren bir süreçtir. Bu nedenle, tesis alıcısı için başlangıçta sağlanabilecek her türlü fon kaynağı büyük önem taşımaktadır. Leasig ile kira bedelleri zamana yayıldığından, tesis alıcısının fon gereksinimi azalmaktadır.

. Leasig ile başta finansal risk olmak üzere işletme riski önemli ölçüde azaltılabilmektedir. Ayrıca bakım-onarım ve diğer konularda da daha nitelikli hizmet desteği sağlanabilmektedir.

Leasing'in sakıncaları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

. Kira dönemi boyunca ödenen toplam kira bedelleri satın alma seçeneğine göre daha maliyetli olabilir.

. Malın kullanımında bazı sınırlamalar ve leasing şirketinin denetim gücü sözkonusu olabilmektedir.

. Dövize dayalı işlemlerde kur değişimlerinden kaynaklanan riskler ile enflasyon ortamındaki riskler kiracı üzerinde kalmaktadır.

. Kiralanan malların borçlanmalarda teminat olarak gösterilememesi ve kiracının çok az bir öz sermaye ile büyük yatırımlar yapması ileride bazı riskleri ortaya çıkarabilmektedir.

---

[352] Ali Ceylan, Finansal Teknikler, a.g.e., s.78-80; Michiel R. Leenders, Harold E. Fearson, a.g.e., s.586.

Bir tesis alıcısı eskiyen veya gereksinim duyulan malzeme, makine, araç ve gereçleri kiralayabileceği gibi piyasadan kullanılmışlarını (ikinci el) veya tamamen yenilerini satın alabilme seçeneği ile de karşı karşıyadır. Yeni bir mal alımında satıcının güvenilirliği, fiyatın uygunluğu, varlığın kullanışlı olması, satış sonrası destek, bakım ve onarım hizmetleri önem kazanmaktadır. İkinci el malzeme, makine, araç ve gereç alımlarında ise kullanım garantisi sağlamak ve satış sonrası hizmet desteği alabilmek çoğunlukla mümkün değildir. Ayrıca, ikinci el malların kullanım değeri ile fiyatının kıyaslanabilmesi de oldukça güçtür[353]. Bundan dolayı, kullanılmış malların satın alınması karlı bir yatırıma dönüşebildiği gibi telafisi mümkün olmayan ciddi hatalara da neden olabilmektedir. Bu nedenle, kullanılmış mal alımlarında risk daha da artmaktadır.

Bir tesis alıcısı satın aldığı tesiste eskiyen malzeme, makine, araç ve gereçlerin yenilenmesinin neden olacağı yatırım maliyetlerine karşı çeşitli seçeneklerle karşı karşıyadır. Buna karşın eskiyen binaların ve bazı donatım unsurlarının yenilenmesi ile ek yatırım maliyetlerinden kaçınabilmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, satın alınacak tesiste gereksinim duyulacak ek yatırım miktarının ve maliyetinin ne olacağının önceden belirlenmesinde yarar vardır.

Bazı durumlarda, satın alınacak bir tesisin teknik özelliklerinin yanında yasal yönlerinin de incelenmesi doğru bir satın alma kararının öncül koşulu olabilir. Kuşkusuz, yasal yönden sorun çıkarmayacak bir tesisin satın alınması bu açıdan önem taşımaktadır.

2.6.7. Tesisle İlgili Yasal Durum Analizi

Tesis alıcılarının dikkate alması gereken noktalardan biride tesis satıcısının geçmişteki etkinliklerinden kaynaklanan tesisle ilgili borçlardır. Eski tesis sahiplerinin bıraktığı borçların tasfiyesi tesis devir sürecinde çok ciddi sorunlara neden olabilmektedir. Özellikle küçük işletmelerde ve aile şirketlerinde bu tür borçlarla ilgili bilgilerin açık olmaması ve bu işletmelerin finansal verileri gizlenmesi bu alanda karşılaşılan sorunların çözümünü daha da güçleştirmektedir. Bu sorun tesis sahiplerinin iflas etmesi durumunda daha da büyümektedir.

Yapılan araştırmalar iflas eden işletmelerin geçmişteki etkinliklerinden kaynaklanan borçlarının ancak %15'ni ödeyebildiklerini göstermektedir. Çoğu durumda ise alacaklılar alacaklarını ya hiç tahsil edememekte veya çok geç ve değersiz bir miktar olarak tahsil

[353] Michiel R. Leenders, Harold E. Fearson, a.g.e., s.583.

edebilmektedirler. İflasın olumsuz etkilerinden yerel ve merkezi yönetimler, işletme çalışanları, sendikalar ve diğer kuruluşlarda kurtulamamaktadır[354]. Şüphesiz iflas eden veya borçlarını tasfiye etmede zor duruma düşen bir tesis satıcısının olumsuz imajının alıcı işletmeyi de olumsuz etkilemesi kaçınılmazdır.

Satın alınması düşünülen bir tesisle ilgili üzerinde durulması gereken bir diğer yasal konu da merkezi ve yerel yönetimlerce konaklama sektörüne sağlanan kolaylıklar ve teşviklerdir. Azalan yatırımların arttırılması, yarım kalmış yatırımların tamamlanması ve tamamlanmış olup da çeşitli nedenlerle işletmeye açılamayan tesislerin ekonomiye kazandırılması amacıyla dönemlere ve yıllara göre değişen çeşitli yatırım teşviklerinin uygulandığı görülmektedir. Bunlardan bazıları yatırım indirimi, gümrük muafiyeti, finansman fonu istisnası, bina inşaat harcı istisnası, vergi-resim harç istisnası, teşvik primi, döviz tahsisi, katma değer vergisi istisnası veya ertelemesi, arazi-arsa tahsisi, fon kaynaklı teşvik kredileri, SSK primi, zorunlu tasarruf, konut edindirme ve enerji teşviki ile işletme kredileridir[355].

Konaklama sektöründe yararlanılabilecek en önemli yatırım teşviklerinden biri de yatırım indirimidir. Bu hak, teşvik belgesi almış bulunan yatırım projeleri için gelir veya kurumlar vergisinden istisna tutulmak suretiyle uygulanmaktadır. Bu uygulamaya göre bir yatırım projesinden yatırım indiriminde tanınan istisna tutarına erişinceye kadar vergi alınmamaktadır. Vergiden istisna edilen ve hazineye ödenmeyen bu vergi, işletmenin finans gücünü arttıran önemli bir teşviktir. Yatırım indirimi bazı dönemlerde değişmez yatırım tutarına bakılmaksızın her türlü turizm yatırımlarında %100 oranında uygulanabilmektedir[356].

Yukarıda sözü edilen teşvik türlerinin uygulanması ile ilgili yasal düzenlemeler yıllara göre sürekli değişmektedir. Bu nedenle, tez çalışmasında bunlara ilişkin ayrıntılara girilmesi uygun görülmemiştir. Ancak 2001 yılı itibariyle tüm sektörlere yönelik sektörel lisanslarla ilgili çalışma ve izinlerin DPT müsteşarlığınca, vergi ve teşviklerin Maliye Bakanlığının koordinasyonunda Hazine Müsteşarlığınca, yatırım promosyonu ve doğrudan yabancı yatırım mevzuatının Hazine Müsteşarlığınca ve gümrük ve standartlarla ilgili işlemlerin ise Gümrük ve Dış Ticaret Müsteşarlığınca yürütülmektedir.

---

[354] Turgut Var, "Finansal Raporlar ile İflasların Önceden Tahmin Edilmesi", **Finansal Yönetim ve Yatırım Planlaması Dergisi**, Sayı 4, Aralık 1979, s. 350.

[355] Nüzhet Kahraman, **a.g.e.**, s.31-64.

[356] Hasan Ömeroğlu, "Turizm Yatırımlarında Uygulanan Teşvik Tedbirleri ve Önemi", Turizm Çalışma Grubu: Rapor ve Tartışmalar, **3. İzmir İktisat Kongresi**, İzmir, Haziran 1992, s.267-271.

Satın alınacak tesisin analizi başlığı adı altında buraya kadar değinilen konular aynı zamanda bir tesis alıcısı için yol rehberi olarak da kabul edilebilir. Böylece, satın alınması düşünülen bir tesisin değeri daha gerçekçi bir biçimde belirlenebilecektir.

2.7. Alıcı Açısından Tesis Değerinin Belirlenmesi

2.7.1. Alıcı Açısından Tesis Değerleme Yöntemlerinin Analizi

Bir konaklama işletmesinde büyüme amacını gerçekleştirebilmenin en etkili yollarından biride başka bir işletmeye ait bir tesisin satın alınmasıdır. Ancak, bu amacı gerçekleştirilebilmenin öncül koşulu da tesis satın almanın kazançlı olmasıdır. Bu nedenle, alıcı açısından satın alma kararı ile ulaşılacak ekonomik kazancın satın almama seçeneğine göre daha fazla olması gerekmektedir. Bu gerekliliğin, satın alınacak tesisin değerini belirlemede etkin olduğu ve alıcının satın alma beklentilerini yönlendirdiği açıktır.

Konaklama endüstrisinde karlılık Dolar üzerinden yaklaşık % 4 ile % 10 arasında değişebilmektedir[357]. Bu oranlar bir tesisin değerinin belirlenmesinde ve geleceğe ilişkin tahminlerde bir ölçüt olarak kullanılabilir. Ancak, her işletmenin kendine özgü özelliklerin, gelecekteki satış riskinin, maliyetlerinin ve diğer çok sayıdaki iç ve dış etkenlerinde gelecekteki karlılığı değiştirebileceği göz ardı edilmemelidir.

Daha önce önceki bölümde satıcı açısından tesis değerini belirlemede kullanılan belli başlı yöntemler ele alınmıştı. Bu yöntemler alıcı açısından da geçerlidir. Ancak alıcının değerlemede kullandığı öncelikler değişebilmektedir. Bu nedenle, alıcı açısından da bir değerlemenin yapılmasında yarar vardır.

Alıcı açısından satın alınacak bir tesisin değerinin belirlenmesinde tesisin defter değeri fazla anlamlı olmamaktadır. Ancak, bir tesise yapılan tarihi yatırımları gösteren defter değeri, o tesisin ekonomik ömrü ve bugünkü değeri konusunda yol göstericidir. Daha öncede belirtildiği gibi, bir tesisin satış fiyatı defter değerinden farklı olarak çok çeşitli etmen tarafından belirlenmektedir.

İflas veya işlerin tasfiyesi durumunda, bir tesis, tasfiye değeri ile değerlendirilir. Genellikle, bu durumdaki bir tesis veya şirketin değerinin piyasadaki spekülasyonların, belirsizliklerin ve güvensizliğin etkisiyle en düşük düzeye indiği görülür. Bu durum, alıcı

[357] Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.95.

açısından elverişli bir ortam sağlar. Ancak, iflas eden veya piyasada olumsuz bir imaja sahip bir şirket veya tesisin satın alınması ileride bazı ciddi sorunlara da yol açabilir.

Bir tesis alıcısı satın alacağı tesisin değerini belirlemede, o tesisin işleyen teşebbüs değerinden de yola çıkabilir. Bir tesisin işleyen teşebbüs değeri piyasa tarafından belirlenmektedir. Bir şirket veya tesisin işleyen teşebbüs değeri ya da piyasa değeri, işletmenin etkinliğinde bir değişme olmadan da piyasa koşullarına bağlı olarak değişebilmektedir[358]. Bu durumda, satılığa çıkartılan bir tesisin satış fiyatını belirlemede alıcıların pazarlık güçleri sınırlı olup, satın alınacak tesisin fiyatı bir veri fiyat olmaktadır.

Tesis alımlarında en sık kullanılan tesis değerleme yöntemlerinden biri de pazar değeri yöntemidir. Bu yöntemde bir tesisin değeri, son zamanlarda satılan benzer tesislerin değeriyle kıyaslanarak bulunur. Tesis satış fiyatlarının kıyaslanmasında arazi, tesis yaşları, bina yapısı, donatım, ekipmanlar, yerleşim ve düzenleme gibi kıstaslar kullanılabilir[359]. Piyasada yeterli sayıda satış olsa ve hatta bu satışlarla ilgili yeterli bilgi elde edilebilse dahi, yinede kıyaslamalarda çeşitli güçlüklerle karşılaşılmaktadır. Çünkü her tesisin tipi, ölçeği, ünü ve pazar payı oldukça değişebilmektedir. Bu nedenle, pazar yönteminin ne kadar başarılı olduğunu veya olacağını ölçecek kesin bir ölçüt bulmak son derece güçtür.

Satın alınacak bir tesisin sadece piyasa değerinden yola çıkılarak tesis alım kararı verilmesi ciddi hatalara neden olabilir. Tesisin piyasa değerinin yanında gelecekte sağlayacağı nakit akımlarının ve maliyetlerin de hesaplanarak bugüne indirgenmesi ve bulunan değerlerin satın alma fiyatı ile kıyaslanması doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu kıyaslamalarda, tesis alımı ile sağlanabilecek rekabet üstünlüğü ve ek ekonomik yararlar etkili olacaktır. Satın alma kararını etkileyebilecek bir diğer nokta da alıcının sağlanabilecek kazanca verdiği önemdir[360].

Tesis değerlemede sıklıkla kullanılan yöntemlerden biride maliyet yöntemidir. Bu yöntemde maliyet, tesisin yenilenmesi, tesisteki eskimenin neden olduğu yıpranmanın makul oranlarda hesaptan düşülmesi ve işlevsel veya ekonomik eskimenin hesaplanmasıyla bulunur. Daha sonra da, arazi değeri bunan değere ilave edilir. Eğer tesis yeni ise, bu yöntemin uygulanması daha akılcıdır. Tesisin yaşı arttıkça yöntemin doğru bir şekilde

---

[358] Nurhan Aydın, İşletme Birleşmelerinde İşletme Değerinin Belirlenmesi, a.g.e., s.135.

[359] Michael Coltman, **Financial Management For The Hospitality Industry**, Van Nostrand Reinhold Company Inc., New York, USA, 1979, s.157.

[360] Richard A. Brealey, Steawart C. Myers, Alan J. Marcus, **İşletme Finansının Temelleri**, (Çev.: Ü. Bozkurt, T. Arıkan, H. Doğukanlı), McGraw-Hill: Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.615.

kullanılması zorlaşmaktadır. Ayrıca konaklama tesislerinin değeri, çoğunlukla arazinin yeniden düzenlenmesi maliyetlerine de bağımlıdır[361].

Satın alınması düşünülen bir tesisin değerini belirlemede tesisin mühendislik ve teknik özelliklerinin de dikkate alınması yararlı olacaktır.

Tesis değerlemede kullanılabilen bir diğer yöntemde gelir yöntemidir. Gelir yöntemi, tesisin gelecekte sağlayacağı kazançların, amortismanların, gelir vergisi ve en uygun sermaye getirisi oranının hesaplanmasına dayanmaktadır. Bundan dolayı, yaşlı tesislerin değerlendirilmesinde en etkin yöntemdir[362].

Gelir yönteminin uygulanabilmesi için tesisin gelecek yıllarda sağlayacağı ortalama kazançların hesaplanmasına gerek duyulur. Bu kazançların hesaplanmasında da iskonto edilmiş nakit akışları kullanılır. Yöntemin başarısı için uygulanacak iskonto oranının gerçekçi bir biçimde hesaplanması oldukça önemlidir. Nakit akımlarının tahmininde ise sektörün ve tesisin geçmiş yıllardaki verileri kullanılabilir. Gelecekte sağlanacak nakit akımlarının bugünkü değerinin amortisman, faiz ve vergi öncesi kar (FVÖK:EBIT) esasına göre hesaplanması daha uygundur. Böyle bir hesaplama yatırımın fırsat maliyetleri, rakiplerin karlılıkları, sektörler arası ve diğer yatırım araçları arasındaki kıyaslamaları kolaylaştırabilir.

FVÖK hesaplamasında, tesisin yerleşimi (görünürlüğü, ulaşılabilirliği, arazinin ileride tesis genişletmeye ve düzenlemeye uygunluğu) ve pazardaki rekabet gücü (oda ve yiyecek-içecek fiyatları, pazar payı, arz ve talep durumu, imajı vb.) dikkate alınmalıdır. Ayrıca tesiste olması gereken tüm olanakları belirten bir inceleme çalışmasının yapılması ve gereken bakım-onarım çalışmalarına ilişkin konuların da ayrıntılı olarak analiz edilmesi gerekir[363]. Yapılacak olan bu çalışmalar çoğunlukla öznel değerlendirmeleri içerse de, bu incelemeler sonucunda elde edilen veriler tesis değerlemede önemli yararlar sağlayabilmektedir.

Konaklama tesisleri, diğer sektörlerdeki tesislere göre büyük farklılık göstermektedir. Bu nedenle, bir konaklama tesisinin değerini belirlerken hem tesisin hem de sektörel farklılıkların dikkate alınmasında yarar vardır. Sözgelimi, eğer bir tesis yaşlı ise, değerlemede tesisin gelecekte sağlayacağı kazançların temel kriter olarak kabul edilmesi daha doğru olacaktır. Bu nedenle yaşı düşük olan tesislerin değerlemesinde maliyet ve pazar

[361] Michael Coltman, a.g.e., s.157-160.
[362] Michael Coltman, Financial Management For The Hospitality Industry, a.g.e., s.158.
[363] Michael Coltman, a.g.e., s.158.

yöntemlerinin kullanılması, buna karşın, yaşı fazla olan tesislerin değerlemesinde ise çok daha ayrıntılı bilgiler sağlayan gelir yönteminin kullanılması daha doğrudur.

Ülkemizde hala çok sayıda yatırımcı otel sahibi olmanın sağladığı imaj ve statünün çekiciliğine kapılarak konaklama sektörüne yatırım yapmaktadır. Tesis fiyatını belirleme modellerinde ekonomik bir ölçüt olmayan bu eğilimlerin sektördeki karlılığı düşürdüğü ileri sürülebilir. Konaklama sektörüne yatırım yapmayı düşünen bir yatırımcının başarısızlık, finansal ve likidite riski gibi sektörel nitelikli riskler ile enflasyon riskini dikkate almasında yarar vardır[364]. Bu nedenle, bir tesis yatırımı veya alımı kararında karlılığın temel ölçüt olması gerekir. Daha da önemlisi, riskli veya alternatif projelerin seçiminde yatırımcının her projenin karlılığını hesaplaması gerekmektedir.

2.7.2. Yeniden Değerleme ve Yeniden Değerlemenin Tesis Değerinin Belirlenmesindeki Yeri ve Önemi

Yeniden değerleme, işletme bilançolarında maliyet bedelleri ile yer alan amortismana tabi duran varlık değerlerinin, fiyatlar genel seviyesindeki artışlar karşısında gerçek durumu gösterebilmelerini sağlamak amacıyla rayiç değerle ya da buna yakın değerle gösterilmesini sağlayan değer düzeltim işlemidir[365].

Yüksek enflasyon yaşayan ekonomilerde tarihi maliyetlere göre yürütülen işlemlerden ve verilerden sağlıklı bilgiler üretilebilmesi mümkün değildir. Enflasyonist ortamlarda elde edilen muhasebe ve finans bilgilerinin, işletmelerin gerçek mali yapısını ortaya koyabilmesi de güçleşmektedir[366]. Bu nedenle yeniden değerleme, enflasyon dönemlerinde geleceğe ilişkin tahminlerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesinde büyük yarar sağlamaktadır. Tersi durumda, tesis alıcısı veya satıcısının enflasyonun getirdiği fiktif (görünüşte) değerlerden kurtulabilmesi mümkün olamamaktadır. Bu durum, hem tesislerin gerçek değerinin hesaplanabilmesini hem de sağlıklı yatırım kararlarının alınabilmesini güçleştirmektedir.

Yeniden değerleme tüm iktisadi varlıklara değil, sadece duran varlıklara uygulanabilmektedir. Bunun nedeni ise, duran varlıkların enflasyondan en fazla etkilenen varlıklar olmasıdır. Duran varlıklar bilançoda maliyet değerleri ile yer aldığından, fiyatlar

---

[364] Anna Mattila, a.g.m., s. 75.
[365] Yusuf Sürmen, Muhasebe-2, Akademi Kitabevi, Trabzon, 1999, s. 190.
[366] Uygur Temizer, "4369 Sayılı Kanunla Yapılan Değişikliklere Göre Yeniden Değerleme Uygulaması ve Muhasebeleştirilmesi", Yaklaşım, Sayı 72, Aralık 1998, s. 53.

genel düzeyindeki artışlardan dolayı, duran varlıkların bilançoda gözüken değerlerinin gerçek değerlerin çok altında kalmasına neden olmaktadır.

Yeniden değerleme sonucunda ortaya çıkan değer artışı bilançonun pasifinde özel bir fon hesabında gösterilir. Her bir duran varlığa ilişkin değer artışı ise ayrı kaydedilmelidir. Diğer taraftan duran varlıklara ilişkin yeniden değerleme artışları, kurumlar vergisi mükellefleri açısından sermayenin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir[367]. Vergilendirilmeyen bu değer artışları, bir işletmenin finansal yapısının güçlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Yeniden değerleme, tesis alım sürecinde tesis alıcısının daha doğru karar verebilmesini kolaylaştırmaktadır. Şöyle ki, yeniden değerleme sonucunda tesisin duran varlıkları bilançoda gerçeğe yakın değerleri ile yer alacağından tesisin gerçek değerinin hesaplanabilmesi alıcı açısından daha da kolaylaşacaktır. Yeniden değerleme yapılmaması durumunda ise, bilançoda duran varlıklar tarihi maliyetleri ile gözükeceğinden bu durum tesis alıcısı için karar alma sürecinde hatalara neden olabilmektedir.

Bir tesis alıcısının satın alma kararını etkileyen bir diğer etkenin de alıcının beklenti ve hedefleri olduğu söylenebilir. Bu nedenle alıcının beklenti ve hedefleri, satın alma kararı sürecinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

2.8. Satın Alma Beklentileri ve Hedefleri

Bir tesis alım ve satım sürecinde, tarafların ne istediğini önceden belirlemeleri görüşmelerin başarısı açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle, bir tesis alıcısının önceden nasıl bir tesis satın almak istediğini, tesis için ne kadar para harcayabileceğini ve satış görüşmelerinde kabul edilebilir koşulları bilmesi gerekmektedir.

Görüşmelerin başarısı için satıcının da tesisi niçin satmak istediğini ve satış nedenlerini bilmesi önemlidir. Büyük bir olasılıkla pazarlığın en can alıcı noktasını tesis fiyatının belirlenmesi oluşturacaktır. Ancak, bazı pazarlıklarda en az fiyat kadar önemli olabilen başka etmenlerde olabilmektedir.

---

[367] Maliye Hesap Uzmanları Derneği, **Beyanname Düzenleme Kılavuzu**, Acar Matbaacılık, İstanbul, 2001, 843-847; Uygur Temizer, **a.g.m.**, s. 53.

Taraflar hedeflerini belirledikten sonra sıra, bu hedeflerin ulaşılmasına yönelik stratejilerin belirlenmesine gelir. Taraflardan herhangi biri her türlü olasılığa karşı çok sayıda strateji geliştirebilir. Aşağıda sıralanan unsurlar daha etkili stratejilerin geliştirilmesinde önemli yararlar sağlayabilmektedir[368].

Bilgi: Doğru bilgilere sahip olma, bir pazarlıkta sahip olunabilecek en önemli değerdir. Karşı tarafın finansal tabloları ve kayıtları ile ilgili gerçek bilgiler, taraflardan herhangi birinin, karşı tarafa hangi yönlerden yüklenebileceğini anlamada yardımcı olur. Doğal olarak, taraflardan herhangi biri karşı tarafın kullanabileceği bilgileri açıklamak istemeyebilir. Taraflardan herhangi biri, tesis devri konusunda karşı tarafa mümkün olduğunca az bilgi vermeye çalışabilir. Sözgelimi, bir tesis satıcısı mülkünün hemen yanında bir zincirin restoran açacağını ve bunun da işinde belirgin gelir kaybına neden olacağını biliyorsa, bunu potansiyel alıcıdan gizlemek isteyebilir. Bu nedenle, tarafsız bilgilere sahip olma tarafların sahip olabileceği en önemli kozlardan biridir.

İletişim: Uzlaşma, ancak taraflar arasında yeterli iletişim kurulabilirse gerçekleşir. Bu nedenle, taraflardan herhangi birinin karşı tarafın ne söylediğini ve karşı tarafın söylenenleri nasıl algıladığını bilmesi önemlidir. Görüşme sürecinde bilgi sağlamanın çok değişik yolları vardır. İletişimde asıl önemli olan karşı tarafın niyetinin ne olduğunun bilinmesidir. Çoğu durumda söylenen ile gözlenebilen davranışlar gerçekte çok farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Bu nedenle ses tonu, beden dili ve ima edilenler, karşı tarafa çok önemli bilgiler sağlayabilir.

Satın alama sürecinde tesis alıcısının belirlediği hedef tesis hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olması önemlidir. Ancak, bu tür durumlarda sağlıklı bilgi elde edebilmek oldukça güçtür. Alıcı işletmenin karşı tarafa ilgisini iyi niyet çerçevesinde iletmesi karşılıklı güven ortamının oluşması açısından önemlidir. Böyle bir ortam sağlanmadan satıcının gerçekçi bilgiler vermeyeceği açıktır. Satıcının bilgi vermekten kaçınması durumda ise yapılması gereken bilgi toplamanın gizli olarak yürütülmesidir.

2.9. Satın Alma Stratejileri ve Taktikleri

Bir tesis alıcısının belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için karşı tarafın beklentilerini de dikkate alarak daha önce oluşturulan stratejiler doğrultusunda taktiklerini uygulamaya geçirmesi gerekmektedir. Herhangi bir taktiğin işlerliliği veya geçerliliği ortamsal koşullara ve

[368] John M. Tarras, a.g.e., s.184.

zamana göre değişebilmektedir. Bu nedenle, bir taktik belirlenen hedefe ulaşabilmeyi kolaylaştıran bir araç olarak görülmeli ve eğer iyi işlemezse hemen dışlanabilmelidir.

Konaklama tesislerinin alım-satım sürecinde kullanılabilecek çok sayıda taktik vardır. Bunlardan bazıları aşağıdadır[369];

Zaman Sınırlaması: Taraflardan biri yaptığı teklifin kabul edilmesi için karşı tarafa zaman sınırı koyar. Zamanın sınırlanması, çoğunlukla karşı tarafa acele ettirmek ve daha fazla bilgi sağlamasını engellemek için başvurulan bir taktiktir. Zamanı sınırlamanın bir diğer nedeni de, "ya al ya da alma" veya "bu benim son teklifim" demek olabilir.

Otorite Eksikliği: Çoğu zaman görüşmecilerden biri, alım ve satım için izin alması gerektiğini ileri sürebilir. Bir pazarlığın ilk kuralı, sadece karar vermeye yetkili kişiyle pazarlık etmektir.

Sakinlik: Pazarlıklarda en etkili taktiklerden biridir. Bu taktiği kullanan çok az şey söyler ve sakinliğini koruyamayan kişinin hata yapması için bekler. Çoğu insanın sakinliğini koruması oldukça güçtür. Bu tür kişilerin zaman kazanmak için alım ve satım ile ilgili olmayan konularda konuşma yapması karşıt bir yöntem olarak kullanılabilmektedir. Bu istenmeyen hataların yapılmasını önleyebilir.

Bağırma: Bu taktiği kullananlar bağırarak veya yüksek sesle konuşarak karşı tarafı sindirmeye çalışır. Bu pazarlıklarda en üzücü taktik olmasına rağmen, önemsiz ayrıntıların sindirme yöntemiyle ortadan kaldırılabilmesini sağlayabilmektedir. Bu tür taktiği kullananlara karşı kullanılabilecek en önemli koz, karşı tarafın yüksek sesle konuşmasını sürdürmesi durumunda başka kişilerle bağlantıya geçilebileceğini söylemektir. Bağırmanın rağbeti kaybolmasına rağmen hala kullanılmaktadır. İncinen taraf kontrolünü kaybetmesi durumunda pazarlık sona erebilir.

Yanıltmak: Bu taktik, müzakere süresinde karşı tarafa bazı şeyleri kabul etmeye zorlamak için ana noktalarda bir sorun çıkarmaya dayanır. Genellikle etkili bir yoldur. Çünkü, karşı tarafın hangi noktalarda hassas olduğunun bilinmesi, onun açık noktalardan zorlanmasına olanak verebilir. Bu taktiğe karşı en iyi savunma, sorunun veya çatışmanın hem kendisi hem de karşı taraf için ne kadar önemli olduğunun ölçülmesidir. Bazı görüşmeciler karşı taraf nasıl hareket ederse etsin bakış açısını hiç değiştirmez. Ayrıca

[369] John M. Tarras, a.g.e., s.186.

görüşmelerde her sorunun bir diğerinden ayrı olarak düşünülmesinde yarar vardır. Eğer bunlar eşit değerde ise, bire bir kıstas olarak kullanılmamalıdır.

Bir tesis alıcısı satın almayı düşündüğü tesisi en düşük değerle ele geçirmek ister. Ancak, satıcıya teklif edilen düşük bir fiyat satıcının satış kararından vazgeçmesine neden olabilir. Diğer taraftan alıcının gereğinden fazla fiyat teklif etmesi alımın sermaye maliyetini arttıracağından tesisin ilerideki karlılığını olumsuz etkileyecektir.

Şirket birleşmelerinde olduğu gibi bir tesis alıcısı için en büyük tehlike, satın almayı düşündüğü tesise teklif veren rakip sayısının artması ve bunların fiyatı arttırmasıdır. Böylesi durumlarda en karlı çıkan satıcı olmaktadır[370]. Bu tür durumlarda alıcının uygulayabileceği en iyi taktiklerden biri de mümkün olduğunca rakip sayısını azaltmaktır. Diğer bir deyişle, ekonomideki arz ve talep ilişkisi gereği bir tesisin alıcı aday sayısı ne kadar az ise, diğer değişkenler aynı kalmak koşuluyla fiyatı düşecektir. Bu gerçek bilindiğinden, ilke olarak tartışılsa da, tesis satışlarında çoğu alıcının rakip sayısını azaltmak amacıyla çeşitli spekülatif ve sansasyonel taktikler uygulamaktadır.

2.10. Alıcının Uzlaşma Sınırları

Tesis satın almayı düşünen bir firmanın gelecekte sağlanabilecek net (serbest) nakit akımlarını hesaplaması gerekir. Net nakit akımları, beklenen gelirlerden yatırım maliyetleri ve işletme giderleri çıkarıldıktan sonra kalan nakit akımlarıdır. Net nakit akımlarının hesaplanmasında tesis satın almanın neden olacağı sinerji etkilerinin de dikkate alınması gerekir. Kuşkusuz bir tesis alımında ödenecek son fiyat pazarlığa bağlıdır. Ancak, olası bir satın almanın sağlayacağı net nakit akımlarının şimdiki değer toplamı, alıcı firmanın ödeyebileceği en üst sınırı temsil eder. Bu miktarın üzerindeki herhangi bir fiyat alıcı için ekonomik olmayan bir yatırım anlamına gelir[371].

Alıcı ve satıcının uzlaşma sınırlarını belirleyen en önemli unsurun fiyat olduğu açıktır. Tesis satış fiyatı ise, satışın biçimi ve yöntemine göre de değişebilmektedir. Sözgelimi nakit ödeme öneren bir alıcı satış fiyatı üzerinden önemli oranda indirim sağlayabilmektedir. Diğer taraftan, eğer bir satıcıya satışın finanse edilmesi konusunda öneri getirilmesi durumunda (alıcının çok az peşin ödeme yapması veya hiç yapmaması durumu) tesisin fiyatı önemli ölçüde artabilmektedir.

---

[370] Richard A. Brealey, Steawart C. Myers, Alan J. Marcus, a.g.e., s.617-620.
[371] James C. Van Horne, John M. Wachowicz, a.g.e., s. 701.

Satış fiyatı belirlendikten sonra tarafların üzerinde uzlaştıkları noktaları yazılı belgeler haline getirmelerinde yarar vardır. Bu yaklaşım, ileride yeni sorunların çıkmasını önlemede son derece etkilidir. Sonuç belgeleri, satış fiyatına ilişkin asıl noktalardan çok daha kapsamlı olmaktadır. Bunlar satışın nasıl yapılacağı veya sürenin uzatılması gibi tüm olasılıkları kapsayan belgelerdir.

2.11. Alımın Finansmanı

Bir tesis alım sürecinde karşılaşılabilecek sorunların en aza indirilebilmesi için tesis alım projesinin önceden çok yönlü olarak değerlendirilmesinde büyük yarar vardır. Bu kapsamda, özellikle ele alınması gereken konulardan biride alımın nasıl finanse edileceğinin belirlenmesi ve bunun için gerekli fon kaynaklarının temin edilmesidir.

Finansmanın temel bir ilkesi gereği, tesis alımı gibi bir duran varlık yatırımının finansmanında uzun vadeli finans kaynaklarının kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle, bir tesis alımı için gerekli öz sermaye ve yatırımcı için elde edilebilir uzun vadeli borç sermayesi kaynaklarının belirlenmesi gerekmektedir.

Bir tesis alımının tamamı öz sermaye ile finanse edilmesi söz konusu olabilir. Bu durumda, yatırımcı için öz sermayenin fırsat maliyeti önem kazanır. Ancak, alımın bir kısmı ya da büyük çoğunluğunun borç sermayesi ile finanse edilmesi söz konusu ise, bu kez, borç sermayesinin maliyeti önem kazanacaktır. Bu nedenle, proje değerleme sürecinde hesaplanan yatırımın karlılığı ile alımın finansmanında kullanılan sermayenin ortalama maliyetinin kıyaslanması önemlidir. Diğer taraftan, işletmenin ileride borç ödemelerinde ve işletme etkinliklerinin yürütülmesinde likidite sıkıntısı çekmemesi için yatırımın gelecekte sağlayacağı nakit akımlarının yeterli olması büyük önem taşımaktadır.

Bir yatırım kararı olarak tesis alımı başlangıçta çok büyük sermaye gerektirmektedir. Bu nedenle, alımın finansmanında borç sermayesi kullanımı oldukça yaygındır. Bu amaçla, bir yatırımcının ulusal ve uluslararası bankalardan veya finans kuruluşlarından uzun vadeli finans kaynakları temin edebilmesi mümkündür.

Dünya genelinde konaklama endüstrisinde başta tesisler olmak üzere duran varlıkların finansmanında en fazla kullanılan fon kaynağının ipotek kredileri olduğu söylenebilir. Bu krediler, genellikle gayrimenkul alımlarının finansmanında kullandırılmakta olup tasarruf ve ipotek şirketleri gibi çeşitli finans kuruluşları tarafından sağlanmaktadır. Yapılan bir araştırma,

1980 ile 1990 yılları arasında gayri menkul alımlarında ipotek kredisi kullanımının çok hızlı bir artış gösterdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, bu araştırma hacim olarak ipotek kredilerin en fazla firmalar tarafından ticari amaçlı olarak kullanıldığını da göstermektedir[372].

İpotek karşılığı kredi veren kuruluşlar alacaklarını güvence altına alabilmek için bazı kriterler kullanmaktadırlar. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir[373]:

. Kredi miktarının, kredi açılacak işletmenin cari piyasa değerinin %60 ile sınırlandırılmasına dikkat edilmektedir. Çünkü, bir konaklama tesisinin 20-25 yıldan daha kısa sürede değerinin %60'ı oranında bir borcu ödeyebilecek kadar kazanç sağlaması oldukça güçtür. Genel olarak, bir tesisin ekonomik kullanma ömründeki azalış %4 ile %5 arasında kabul edildiğinden 10-15 yıl sonra tesisin yenilenmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

. İşletmenin gelecekteki nakit girişlerinin borç ve faiz ödemeleri toplamından en az iki kat fazla olmasına dikkat edilmektedir. Güvenlik marjı olarak kabul edilen bu oranın belirlenmesinde, zaman içinde tesisin ve donatımın yaşlanmasından kaynaklanacak nakit akımlarındaki azalış da dikkat alınması gereken bir diğer noktadır.

. Konaklama sektörüne yönelik ipotek kredilerine uygulanacak faiz oranının piyasadaki faiz oranının üstünde olması eğilimi vardır. Bunun nedeni; sektörün ekonomik, sosyo-kültürel ve politik risklerden çok fazla etkilenmesidir. Kriz dönemlerinde tesisler başka bir amaçla kullanılamamaktadır. Borcun ödenmemesi durumunda ise, kredi veren tesisi bizzat işletmek zorunda kalabilmekte veya tesisin düşük fiyatla satılması ya da satılamaması durumunda da tesisin atıl duruma düşme tehlikesi ortaya çıkmaktadır.

. Finansal kaldıracın olumlu çalışmasına dikkat edilmektedir. Diğer bir deyişle, işletmenin ipotek kredisini kullanmakla sağlayacağı kazancın borç sermayesinin maliyetinden daha yüksek olması istenmektedir.

Bir tesis alımının finansmanında, bina ve arsaların finansmanında kullanılan birinci ipotek kredilerinin yanında mefruşat ve teçhizatın finansmanın içinde ikinci ipotek kredilerinden yararlanılabilir. İpotekli bir tesis üzerinde ikinci ipotek kredisi verenler ikinci alacaklı olduğundan riskleri daha fazladır. Bu tür borçlar tesis değerinin %5 ile %15 arasında sınırlı olup, borç vadesi 5-15 yıl arasında değişebilmektedir[374]. Ancak, bu kredilerin aşırı finansmana neden olduğu ve bu nedenle de, hem girişimcinin hem de kredi verenin riskini arttırdığı açıktır.

---

[372] Jeff Madura, **Financial Markets and İnstitutions**, 2.b., West Publishing Company, USA, 1992, s. 176.
[373] Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.110.
[374] Michael Coltman, a.g.e., s.146.

Konaklama sektöründe yatırımların finansmanında kullanılan bir diğer kaynak da tahvil finansmanıdır. Bu finansman türü daha çok Avrupa ve Kuzey Amerika'daki çok büyük şirketler ve zincir oteller tarafından kullanılmaktadır.

Bir tesis alımının tamamı veya belli bir kısmı yatırımcı şirketin sahibi veya ortaklarının yeni sermaye koyması, yeni ortaklar bulması, hisse senedi ihracı veya şirketin geçmiş dönem karları kullanılarak da finanse edilebilir. Öz kaynakla finansman olarak bilinen bu durum, öz kaynakların doğrudan yatırıma tahsis edilmesi ile gerçekleşmektedir.

Öz kaynakla finansmanın en az, toplam yatırımın %25-30'u olması gerektiği ileri sürülmektedir. Bazı yatırımların finansmanında ise uzun vadeli borç veren ile girişimci arasında ortak bir yatırım anlaşması düzenlenebilir. Böyle bir anlaşma ile borç veren sağladığı fonların miktarına göre girişimciden önemli bir hisse isteyebilir[375]. Bu tür anlaşmalar girişimcinin sermaye gereksinimini ve riski azaltmaktadır. Ancak, böyle bir anlaşma girişimcinin kontrolünü ve olası karını da düşürmektedir.

2.12. Tesis Alımının Alıcı Şirketin Finansal Yapısına Etkisi

Bir duran varlık elde etme yolu olarak tesis satın alma, alıcı şirketin bilançosunun aktif ve pasifindeki bazı kalemlerde önemli değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişikliklerden ilki alıcı şirketin bilançosunun aktifindeki maddi duran varlıklar hesabında görülen artıştır.

Maddi duran varlıklar, bilançoda maliyet bedeli, maliyet bedelinden birikmiş amortismanların indirilmesiyle bulunan net değeri ya da yeniden değerlendirilmiş değerleri ile gösterilir[376]. Bu değerler, aynı zamanda satın alınan maddi duran varlıkların maliyetinin izlenmesi açısından da önem taşımaktadır. Satın alınan bir tesisin değeri ise, tesisin alım bedeli ile alım sürecinde katlanılan yasal ve ilgili giderleri kapsar.

Bir tesis alımında katlanılan finansman giderlerinin maddi duran varlık maliyetleri ile ilişkilendirilmesinde ise varlığın gerçeğe uygun değeri, diğer bir deyişle, karşılıklı pazarlıkta alıcı ile satıcı arasında varlığın el değiştirmesi veya bir borcun ödenmesi durumunda ortaya çıkan tutar esas alınabilir[377]. Varlığın gerçeğe uygun değerini aşan finansman giderlerinin ise, maliyet unsuru olarak değil gider olarak muhasebeleştirilmesi gerekir.

---

[375] Michael Coltman, a.g.e., 144.
[376] Öztin Akgüç, **Mali Tablolar Analizi**, 9.b., Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1995, s.100.
[377] Nalan Akdoğan, Nejat Tenker, **Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri**, 6.b., Gazi Kitabevi, 1998, s.100.

Bir tesis satın alındıktan sonra da birtakım harcamalar yapılabilir. Gelecekte ekonomik yarar sağlamak için yapılan bu tür harcamalarda aktifleştirilerek ilgili varlığın maliyetine eklenebilir. Tesisin ekonomik ömrünü uzatan, hizmet kapasitesini artıran, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini veya maliyetini azaltan harcamalar bu tür harcamalar arasında sayılır[378].

İşleyen bir tesisin satın alınmasında, maddi duran varlıkların değeri dışında şerefiye, çeşitli haklar, özel maliyetler, araştırma ve geliştirme giderleri gibi bazı değerlerin de satın alınması söz konusu olabilir. Satın almada bu değerlere de bir bedel ödenmesi durumunda bir maliyet söz konusu olur. Bu maliyetler, bilançoda maddi olmayan duran varlıklar olarak aktifleştirilir. Bu maliyetlerin, aynı zamanda dönemler arasında dağıtılması ve zaman içinde itfa edilmesi gerekmektedir[379].

Bazı tesis alımları birden fazla ortak şahıs veya sermaye şirketi tarafından da gerçekleştirilebilir. Bu tür alımlarda, bir şirketin doğrudan ya da dolaylı olarak diğer şirketlerin yönetimine katılmak üzere edindiği hisse senetleri veya ortaklık payları iştirak olarak kabul edilmektedir. Yasal mevzuata göre en az %10 en fazla %50 oranında oy hakkına ve sermaye payına sahip olanlar iştirakçi olarak kabul edilmektedir. Benzer şekilde %50 oranından fazla sermaye ya da oy hakkına sahip olan ise, bağlı ortak olarak kabul edilmektedir[380]. Diğer taraftan, bir tesis sahibi şahıs veya şirket başka bir şahıs/lar veya şirket/ler ile ortaklığa veya sermaye iştirakçiliğine gitmek isteyebilir. Benzer şekilde, bir tesis alıcısı şahıs veya şirket, tek başına bir tesis satın almak yerine bir tesis sahibi ile ortaklığı veya sermaye iştirakçiliğini de uygun görebilir. Böyle bir ortaklık, şirketlerin türüne göre hisse senedi olarak yapılabileceği gibi, belli bir sermaye payına sahip olarak da yapılabilir. Bilançoda mali duran varlıklar arasında yer alan bu işlemlerin ortak özelliği, diğer şirketlerle ortaklık yapmak ve yönetime katılmak üzere edinilen hisse senedi veya ortaklık paylarından oluşmasıdır.

Bir tesis alımının alıcı şirketin finansal yapısında meydana getirdiği bir diğer önemli değişiklik de, alıcı şirketin bilançosunun pasifinde uzun vadeli yabancı kaynaklarda ve öz sermaye yapısında ortaya çıkmaktadır.

Tesis alımının uzun vadeli yabancı kaynaklarla finanse edilmesi durumunda, bilançonun pasifinde yer alan uzun vadeli yabancı kaynaklar kaleminde bir artış olacaktır.

---

[378] Öztin Akgüç, Mali Tablolar Analizi, a.g.e., s.107.
[379] Nalan Akdoğan, Nejat Tenker, a.g.e., s.102; Öztin Akgüç, Mali Tablolar Analizi, a.g.e., s.95-96.
[380] Nalan Akdoğan, Nejat Tenker, a.g.e., s.96; Öztin Akgüç, Mali Tablolar Analizi, a.g.e., s.95-97.

Özellikle mali borçlar hesabı, tesis alımında yaygın olarak kullanılan banka ve diğer finans kuruluşlarından sağlanan kredilerin izlenmesi bakımından önem taşımaktadır.

Tesis alımının öz kaynaklarla finanse edilmesi durumunda ise, finansmanda işletmeyle ilgili 2. kişilerin işletme üzerindeki haklarını gösteren ödenmiş sermaye ile sermaye yedeklerinin, kar yedeklerinin ve geçmiş dönem karlarının kullanılması söz konusudur.

Bir tesis alım sürecinde işletmenin yoğun bir fon kullanım sürecine gireceği açıktır. Diğer taraftan alım sonrası tesisin işletilmeye başlanmasıyla birlikte nakit giriş ve çıkışları da artacaktır. Bu durum, etkinlik hacmine bağlı olarak işletmenin tüm finansal tablolarında ve bilanço kalemlerinde önemli değişikliklere neden olacaktır.

3. TESİS SATIŞ İŞLEMLERİ

3.1. Satış Fiyatı ve Ödemeler

Bir tesisin alıcısı ile satıcısı belli bir fiyat üzerinde anlaştıktan sonra, tesis bedelinin nasıl, ne zaman ve hangi yöntemle yapılacağı önem kazanmaktadır. Tesis bedelinin ödenmesi işlemlerine geçmeden önce, tesisin nasıl elde edildiğinin belirlenmesi yararlı olacaktır. Maddi bir duran varlık olarak bir konaklama tesisi çeşitli şekillerde elde edilebilir. Bunlar[381]; satın alma, trampa, menkul değer karşılığında elde etme, duran varlıkların işletmeye sermaye olarak konulması, hibe, duran varlığın işletme tarafından inşa edilmesidir.

Bir tesisin ele geçirilmesinde yukarıda sıralanan yollardan herhangi biri kullanılabileceği gibi birkaçının da bir arada kullanılabilmesi mümkündür. Ancak, tez konusu gereği, sadece para karşılığı satın alma üzerinde durulması daha uygun görülmüştür.

Elde edilme şekline bakılmaksızın, satın alınan bir tesisin bedelinin ödenmesinde yaygın olarak kullanılan ödeme şekilleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

. Nakden ödeme,
. Borçlanma yolu ile ödeme,
. Kıymetli evrak karşılığında ödeme,
. Karşı değer yolu (değer takası) ile ödeme.

[381] Öztin Akgüç, Mali Tablolar Analizi, a.g.e., s.101.

Devralınan bir tesisin bedelinin ödenmesinde yukarıdaki ödeme şekillerinden herhangi biri kullanılabileceği gibi bir kaçının veya hepsinin bir arada kullanılabilmesi de mümkündür.

Satış fiyatı belirlendikten sonra tarafların üzerinde uzlaştıkları noktaları yazılı belgeler haline getirmeleri doğru olacaktır. Sonuç belgeleri, satış fiyatına ilişkin asıl noktalardan çok daha kapsamlı olmaktadır. Bunlar satışın nasıl yapılacağı veya sürenin uzatılması gibi tüm olasılıkları kapsayan belgelerdir.

3.2. Satım Sözleşmesi

Bir tesis ile ilgili satışın yasal olarak geçerli olabilmesi için, her şeyden önce taraflardan birinin karşı tarafa bir sözleşme teklifi yapması (icap) ve karşı tarafın da bunu kabul etmesi gerekir. Bir malvarlığının satımı ile ilgili sözleşme yapma teklifi ve bunun kabulü çok çeşitli şekillerde gerçekleşebilmektedir[382]. Bu nedenle, tesis satım sözleşmelerinde çok çeşitli uygulamalara rastlanılabilmektedir.

Borçlar Kanununun 213. maddesine göre taşınmaz satımı, taşınmaz satım vaadi, taşınmaza ilişkin geri alım (vefa) ve alım (iştira) sözleşmeleri resmi şekle bağlıdır. Diğer bir deyişle, bu sözleşmelerde, taraflara ait irade açıklamalarının resmi usullerle tespit edilmesi ve doğrudan doğruya resmi memur tarafından resmi senede bağlanması gerekmektedir. Tapu kanununun 26. maddesine göre de, taşınmaz üzerindeki mülkiyetin, ya da sınırlı ayni hakların geçirilmesini hedef tutan resmi sözleşmeler tapu memurları tarafından düzenlenir[383].

Tipik bir satış sözleşmesi tesisin satıldığını, satış fiyatını, ödeme şeklini ve satıcının veya üçüncü tarafların finansal düzenlemeleri hakkında ayrıntıları içerir. Bir sözleşmede aşağıdaki noktaların dikkate alınması yararlı olacaktır:

. Tesiste yapılacak değişiklikler,
. Satıcı tarafından verilen garantiler,
. Alıcının yükümlülükleri,
. İflas riskini de içeren kapanıştan önceki satıcı sorumlulukları,
. Rekabet etmeme akdi,
. Kapatma işlemleri,

---

[382] Selahattin Sulhi Tekinay, Sermet Akman, Haluk Burcuoğlu, Atilla Altop, **Borçlar Hukuku: Genel Hükümler**, 6.b., Filiz Kitabevi, İstanbul, 1988, s.107-128.
[383] Selahattin Sulhi Tekinay, Sermet Akman, Haluk Burcuoğlu, Atilla Altop, **a.g.e.**, s.165.

. Satıcının yükümlülüklerinden dolayı alıcıyı zor durumda bırakmayacak güvence ve bu durumlarda satıcı tarafından ödenecek tazminatlar.

. Uyuşmazlıkların yasal yönü.

Uygulamada komple bir tesisi satın almak yerine çok çeşitli satım sözleşmelerine de rastlanılabilmektedir. Sözgelimi, bazı konaklama işletmeleri bir tesis satın alarak sabit varlıklara büyük oranda sermaye bağlama yerine, yeni bir tesis inşa etme ve inşa edilen bir tesisi gayrimenkul kiralama şirketlerine satarak tekrar kiralama yoluna gidebilmektedir. Satış yoluyla sağlanan bu fonların başka alanlarda kullanılması amacına dayanan bu tür uygulamalarda, tesisi satan ve satın alan işletmeler arasında yapılan uzun vadeli kira sözleşmelerinde kira bedelinin belirlenmesinde iki temel noktaya dikkat edilmektedir. Bunlardan birincisi sabit varlıkların yatırımında kullanılan sermaye faizinin ve amortismanların getirdiği yüktür. İkincisi ise, tesisin işletilmesinden doğan karın belirli bir yüzdesinin satıcıya ödenmesi yaklaşımına dayanmaktadır[384].

Bir tesis satımında taraflar arasında satışa ilişkin bir uzlaşma sağlandıktan sonra sıra tesisin devri ile ilgili yasal işlemlerin yürütülmesine gelecektir.

3.3. Yasal İşlemler

Bir tesis alım ve satımında, karşılıklı olarak alıcı ve satıcının yasal olarak korunabilmesi açısından devir işlemlerinin yasalara uygun bir şekilde yürütülmesi oldukça önemlidir. Yasal olarak bir malvarlığının veya ticari bir işletmenin devri için, önce devir anlaşmasına gereksinim duyulur. Böyle bir anlaşmanın uygulanmasında kanun, aktif ve pasif kalemleri aynı ilke çerçevesinde değerlendirmemektedir. Aktif kalemlerin devri, malvarlığı içinde yer alan menkullerin teslimine, taşınmazların tesciline ve alacakların devrine bağlıdır[385]. Diğer bir deyişle, bir malvarlığı olarak bir tesis devredilirken, tesis içinde yer alan menkullerden, taşınmazlardan ve alacaklardan her biri için, genel kuralların öngördüğü teslim, tescil ve temlik işlemleri yapılır. Oysa bir tesis ile ilgili borçların devri için, devredilen malvarlığının veya işletmenin alacaklıları ile devralan arasında bir devir anlaşmasına gereksinim yoktur. Bu türden borçlar, devredenle devralan arasındaki akdin sonucu, ilanla veya ihbarla devir edilmiş olur. Eğer irade sakatlığı vb. bir nedenle bu akit geçerli değilse, alacaklılar, devralana karşı hak sahibi olamazlar.

---

[384] Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.113.

[385] Selahattin Sulhi Tekinay, Sermet Akman, Haluk Burcuoğlu, Atilla Altop, a.g.e., s.371.

Bir mal varlığını veya işletmeyi devredene ait borçların naklini, taraflar arasında düzenlenecek bir envanterde gösterilen borçlara hasretme olanağı da vardır. Ancak, bu husus üçüncü şahıslara (alacaklılara) yapılan ilanda açıklanmış değilse, sadece devredenle devralan arasında etkili olur. Böyle bir durumda borcun nakli, bütün borçlara, hatta devralanın varlığından haberdar olmadığı borçlar için de geçerlidir[386].

Hisseli tesislerin satışında ise, hissedarlık esasına göre tescilli taşınmaz mallarda hissedarların birbirlerine karşı önalım (şufa) hakkı vardır. MK. 658 ve 659'a göre bu hak, bir taşınmaz malın satılması halinde, onu diğer alıcılara göre öncelikli satın alabilme hakkıdır. Hissenin çok veya az oluşu önemli olmayıp, taşınmaz malda hisse sahibi olmak bu hakka sahip olmak için yeterlidir. Bu hak, vazgeçilebilir olup, vazgeçilmesi halinde, vazgeçenin beyanının tescil istem belgesine yazılması gerekmektedir[387].

Bir tesis alıcısı, bazı durumlarda ipotekli bir tesis ile karşılaşabilmektedir. Böyle bir durumda tesis alıcısı, tesis üzerindeki ipoteğin kaldırılmasını satımın öncül koşulu olarak ileri sürebilir. Bankalar ve finans kurumları lehine kurulmuş ipotekler, sadece o banka veya finans kurumunun terkin (kaldırma) için yazdığı yazı ile terkin edilebilmektedir. Gerçek ve tüzel kişilerin lehine tesis edilmiş ipotekler ise, bu kişi veya temsilcilerinin bizzat tapu dairelerine gidip terkin isteminde bulunmaları halinde terkin edilir.

Yasal olarak konusu taşınmaz mal olan satış akitleri, ancak resmi şekilde yapıldıkları takdirde geçerlidir. Bir gayrimenkul mülkiyetinin satış yolu ile devri, önce bir satış akdinin, diğer bir deyişle, hukuki bir işlemin yapılması, sonra da tapu kütüğüne tescil işleminin yapılması ile tamamlanır. Bunun içinde bir resmi senedin düzenlenmesi gerekmektedir. Resmi senet için ise, öncelikli olarak Tapu Sicil Müdürlüklerinde tarafların adları, vekil ve temsilciler varsa onların kimlik tespiti yapılır. Daha sonra taşınmaz malı belirten bütün hususlar, alıcı ve satıcının beyanları, satılan taşınmaz malın satış bedeli ile tarafların karşılıklı borçlarını ağırlaştıran veya hafifleten bütün hususlar resmi senette gösterilir. Ayrıca, satış bedelinin ödenmesi konusunda taraflar arasındaki hususların ve vadelerin de resmi senede yazılması gerekmektedir[388].

Taşınmaz malın tüzel kişilikli bir şirkete veya tüzel kişiliği olmayan bir şirkete satışında da bir farklılık söz konusudur. Tüzel kişiliği olmayan şirketlerin tapu işlemlerinde, şirket adına tapu tescili yapılamaz. Bunun yerine, şirket ortakları adına tapuya iştirak halinde mülkiyet

---

[386] Selahattin Sulhi Tekinay, Sermet Akman, Haluk Burcuoğlu, Atilla Altop, **a.g.e.**, s.372.
[387] Gürsel Öcal Dörtgöz, **Tapu İşlemleri**, Takav Matbaacılık, Ankara, 2000, s.82.
[388] Senai Olgaç, **Borçlar Kanunu**, Olgaç Matbaacılık, Cilt 3, Ankara, 1976, s.219-226.

olarak tescili yapılır. Ayrıca adi şirketin mallarında tasarruf yapmak gerektiğinde iştirak halinde mülkiyet hükümlerine göre hareket edilir. Tüzel kişilikli şirketlerde ise, taşınmazın tescili şirket adına yapılır ve işlemlerde, tüzel kişi yetkilisi veya vekili kabul edilir[389].

Bir tesisin çeşitli şekillerde satılabilmesi mümkündür. Satış esnasında düzenlenen resmi senedin içeriğine göre bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir[390]:

. *Düz satış*,

. *Hacizli satış*; Taşınmaz sahibinin şahıs veya tüzel kişilere olan bir borcundan dolayı taşınmazının icra yolu ile satışıdır. Ancak, kamu alacağı olan bir taşınmaz satılamaz. Ayrıca, kamu borcu olan bir taşınmaz, bu borçtan dolayı doğrudan satışı yapılabilir.

. *Kısıtlamalı (takyitli) satış*; Satışı talep edilen taşınmaz malın, tapu kütük sayfasında şerhler, beyanlar ve rehinler bulunmasına rağmen, taşınmazın devrini engelleyen kısıtlamalar olmaması halinde satış. Ancak, bu kısıtlamaların resmi senette ilgili yerde gösterilmesi ve tarafların imzasının alınması gerekmektedir.

. *Kanuni ipotekli satış*; Satış bedelinin tamamının alınmaması durumunda, geriye kalan bakiye alacak için kanuni ipotek tesis edilmesine dayanan satış şeklidir. Bu tür satışta, satıcı satış tarihinden itibaren üç ay içinde kanuni ipotek tesis ettirebilir.

. *İpotekli satış*; İpotekli bir taşınmazın satışıdır. İpotekli bir taşınmaz, ipoteğin varlığı resmi senede yazılarak satılabilir. İpoteği görerek bir taşınmazı satın alan alıcı, ipotek borcunu yüklenmiş sayılmaz. Ancak, bu ipotek borcu ödenmez ise, taşınmazın icra kanalıyla satılmasına katlanmak zorunda kalır.

. *İpotek borcu ile satış*; Taşınmaz malın ipotek borcu ile birlikte satışında, resmi senet düzenlenirken ipotek borcunun kabul edildiği açıkça yazılmalıdır. Böyle bir satış için ipotek alacaklısının kabulünü almaya gerek yoktur. Ancak, bu satışın alacaklıya bildirilmesi zorunluluğu vardır.

. *Satış bedelinin bir kısmını alıp bir kısmının ipotek borcuna mahsuben alıcıya devretmek suretiyle satış*; Bu tür satışta, Tapu Sicil Müdürlüğü ipotek alacaklısına taşınmazın ipotek borcu ile birlikte satıldığını ihbar etmek zorundadır.

. *İştirakli taşınmazın satışı*; İştirakli olarak kayıtlı bir taşınmaz maldaki hisselerin satışıdır.

. *Vefa hakkı tanıyan satış*; Bir taşınmazın satışında, satıcı, noterde sözleşme düzenleyerek taşınmaz için geri alım hakkı isteyebilir. Vefa hakkının satış esnasında resmi

---

[389] Gürsel Öcal Dörtgöz, a.g.e., s.371.
[390] Gürsel Öcal Dörtgöz, a.g.e., s.103-140.

senede yazılarak da tesis edilebilmesi mümkündür. Ancak, geri alım hakkı, yeni mal sahibinin mal üzerindeki temliki (devri) tasarruf yetkilerini kullanmasına bir engel değildir.

. *Yabancı uyrukluya satış*; Bazı ülkelerin vatandaşları için karşılıklılık (mütekabiliyet) ilkesi bulunduğundan, bu ülkelerin vatandaşlarına tapu işlemlerinde Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü Yabancı İşler Dairesi Başkanlığına sorulmadan işlem yapılabilir. Bu ülkelerin dışındaki ülke vatandaşlarının tapu işlemleri için ise, karşılıklılık ilkesinin varlığının belirlenebilmesi için anılan kurumdan alınacak yanıta göre hareket edilir. Ayrıca, tüm yabancı uyruklulara taşınmaz satışı için taşınmazın askeri yasak ve güvenlik bölgesinde kalıp kalmadığının tespiti için yetkili askeri birimlerden alınacak yanıta göre hareket edilir.

Gerçek hayatta yukarıda adı geçenler dışında başka satış şekilleriyle de karşılaşılabilmektedir. Ancak, ele alınanların en yaygın satış şekilleri olduğu söylenebilir.

Satılan bir taşınmazın emlak vergisi borçlarından dolayı hem satıcı hem de alıcı müteselsil (zincirleme) sorumludurlar. Kamu alacaklısı, bu borcu, taşınmazın eski ya da yeni sahibinin her hangi birinden tahsil edebilir.

Tesis alımlarında sık rastlanan durumlardan biride, alıcının, tesisi satın alırken tesisi teminat göstererek borçlanmasıdır. Tesisin ipotek edilmesine dayanan bu tür alımlarda, borç karşılığında tesis teminat olarak gösterilmektedir. Bazı durumlarda, borçluya ait başka taşınmazlar, özel haklar, ticari bir işletme ya da üçüncü kişilere ait taşınmazlarda ipotek ettirilebilmektedir. Ancak, tam hisseli bir taşınmaz paylara ayrılarak ipotek ettirilemez. İştirakli taşınmazlarda, iştirak çözülmeden bir iştirak payı rehin ettirilemez. Yine üzerinde ihtiyati tedbir, kamu haczi, konkordato, iflas gibi temlik (devir) hakkını yasaklayan şerhler bulunan bir taşınmaz mal ipotek ettirilemez[391]. Ayrıca, bu tür taşınmazların satışı da ilgili resmi kuruluşlarla yapılan resmi yazışmalar doğrultusunda yapılabilmektedir.

Tezin son bölümünde ise, konaklama işletmelerinde tesis alım-satım kararları ve tesis değerleme konusunda yapılan kuramsal değerlendirmelerde dikkate alınarak, son 15 yılda Ege Bölgesi'nde el değiştiren tesislere yönelik bir uygulama araştırmasına yer verilmiştir.

[391] Gürsel Öcal Dörtgöz, **a.g.e.,** s.226.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TESİS ALIM-SATIM KARARLARI ANALİZİ VE TESİS DEĞERLEME SORUNUNA İLİŞKİN BİR UYGULAMA ARAŞTIRMASI

GİRİŞ

Dünya genelinde 1950'li yıllardan sonra en hızlı büyüyen endüstrilerden biri de turizm endüstrisidir. Dünya genelindeki bu gelişmelere koşut olarak, sözü edilen süreçte Türk turizminde de önemli nicel ve nitel gelişmeler yaşanmıştır. Gerek dış turizmde ve gerekse iç turizmde görülen turist sayısındaki artışlar ve buna paralel olarak konaklama talebindeki artış, yeni konaklama tesisi yatırımlarının yapılmasını bir zorunluluk haline getirmiştir. Böylece, özellikle 1985-1992 yılları arasında turizm sektörüne uygulanan teşviklerin de arttırılmasıyla Türk turizminde bir yatırım patlaması yaşanmıştır. Nitekim, bu süreçte, turizm sektörünü yeterince tanımayan ve konjonktürel koşulların da etkisiyle çok sayıdaki yatırımcının konaklama sektörüne büyük yatırımlar yaptığı görülmüştür. Bu gelişmelerin ise, sektördeki var olan yatırımcı profilini değiştirerek yeni bir yatırımcı profili ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Bir konaklama tesisine yapılan yatırımın yaklaşık %90'ı sabit varlıklara yapılmaktadır. Bu nedenle, bir konaklama tesisine yapılan yatırımın geri ödeme süresi oldukça uzun bir zaman alabilmektedir. Bu gerçeklere rağmen, yukarıda sözü edilen süreçte finansmanın temel ilkeleriyle de bağdaşmayan yaklaşımlarla büyük yatırımlara girişen çok sayıdaki yatırımcının ileride çok ciddi sorunlarla karşılaştıkları düşünülmektedir. İşte bu uygulama araştırmasının özü de, bu sorunların irdelenmesine dayanmaktadır.

Tez çalışmasının temel hipotezi, özellikle 1992'li yıllardan sonra çok büyük artış gösteren tesis satışlarının en önemli nedenlerinden birinin, anılan süreçte yapılan yatırımlarda yatırımlarla ilgili karlılık ve risk analizlerinde ciddi hatalar yapıldığıdır. Bu temel hipoteze bağlı olarak, konaklama sektörüne yapılan yatırımlarla ilgili öngörülerde ciddi hatalar yapıldığı düşünülmektedir. Yapılan en önemli hatalardan biride, yatırımcıların hedeflerini gerçekçi bir şekilde belirleyememeleri ve yüksek beklenti içine girmeleridir. Yatırım sürecinde yüksek beklentilerle büyük mali yükümlülük altına giren bazı yatırımcılar, yatırımlar tamamlanıp faaliyete geçtikten sonra, yeterli karlılığa ulaşılamaması durumunda kredilerin geri ödenmesinde güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Tesislerin el değiştirmesinin bir diğer önemli nedeninin de bu olduğu ileri sürülebilir. Ayrıca, son yıllarda değişik amaçlı sermaye sahiplerinin de sektöre girmesinin tesis satışlarını arttırdığı sanılmaktadır.

Tezde temel varsayım ile birlikte sınanması düşünülen diğer bazı varsayımlarda aşağıdaki gibi sıralanabilir:

. Otel sahibi olmanın sağladığı imaj ve statünün çekiciliğine kapılarak yatırım yapmanın rasyonel karar almayı olumsuz etkilediği,

. Sektördeki yatırımcıların büyük bir çoğunluğunun sezgisel ve öznel tahminlerle karar aldıkları, kararlarda nicel veri analizinden çok nitel analizlere önem verildiği,

. Yatırımcıların risk analizlerine gereken önemi vermedikleri,

. Yatırımlarda geleceğe ilişkin gelir tahminlerine gereken önemin verilmediği,

. Tesislerde finansal krizlerin en önemli nedenlerinden birinin likidite sıkıntısı ve işletme sermayesi yetersizliği olduğu,

. Aşırı borçlanmasının önemli bir tesis satış nedeni olduğu,

. Tesis değerlerinin sadece duran varlık değerleri ile belirlendiği,

. Yatırımlarda yeterli pazar analizlerinin yapılmadığı,

. Konaklama işletmelerinde ucuz işgücü politikalarının karlılığı olumsuz etkilediği,

. İşletmecilerin dış çevre etmenlerine yeterince dikkate almadıkları sanılmaktadır.

Bu varsayımlar doğrultusunda tez çalışmasının uygulama bölümünde, konaklama işletmelerinde işletme sorunları, tesis alım-satım kararları ve tesis değerleme konusu irdelenecektir. Uygulama araştırmasıyla elde edilecek bulguların, yukarıda sözü edilen sorunların çözümüne ışık tutması beklenmektedir. Araştırmada, konaklama sektöründeki işletmecilik hataları ile tesis satış ve alış nedenleri de ortaya çıkartılmaya çalışılacaktır. Böylece, bu alanlarda yeni ve önemli bulguların elde edilmesi de amaçlanmaktadır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Uygulama araştırmasında, Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve 1985-2001 yılları arasında el değiştiren konaklama işletmelerde, el değiştirmenin nedenleri üzerinde odaklanılmıştır. Bu amaçla, öncelikli olarak araştırma kapsamına alınan işletmelerin genel özellikleri, yönetim yapıları, iç ve dış çevre koşulları ile bu işletmelerde işletme işlevlerinin nasıl yürütüldüğü konusunda bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Böylece, çevresel etmenleri de dikkate alarak araştırma kapsamına alınan konaklama işletmelerde işletme işlevlerinin aksaması ile bu işletmelerin el değiştirmesi arasında nasıl bir ilişki olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, tesislerin el değiştirmesi sürecinde alıcı ve satıcıların beklentileri ile tesis değerinin hangi kriterlere göre belirlendiği de ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yukarıdaki yaklaşımlar doğrultusunda, tez çalışmasında uygulamaya yönelik yapılan araştırmanın genel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

. Tezin ilk iki bölümünde savunulan kuramsal bilgilerin sınanması,

. Tezde daha önceki kısımlarda savunulan varsayımların sınanması,

. Ege Bölgesi'nde 1985-2001 yılları arasında el değiştiren konaklama işletmelerinin genel özellikleri, yönetim yapısı ve işletme işlevlerinin etkinliği konusunda bir yargıya varmak,

. Çevre koşullarının el değiştirme üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak,

. Tesis satış ve satın alma nedenlerini ortaya çıkarmak,

. Tesis alıcısı ve satıcısının beklentilerini belirlemek,

. El değiştirme sürecinde tesis değerinin nasıl belirlendiğini ortaya çıkarmak,

. Konaklama işletmelerinde karşılaşılan temel sorunları açıklığa kavuşturmak.

Yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda, araştırma kapsamına dahil edilen işletmelerden öncelikli olarak aşağıdaki veriler elde edilmeye çalışılmıştır:

. Tesislerin doluluk oranları,

. Tesislerde karşılaşılan en önemli işletme sorunları,

. Tesislerin pazar payı ve müşteri yapısı,

. Çevre ilişkileri,

. Rekabet koşulları,

. Tesis satış ve satın alma nedenleri,

. Tesis satın alma sürecinde yapılan nicel ve nitel analizler,

. Tesislerde olması gereken fiziki özellikler ve kuruluş yeri,

. Tesis değerini belirleyen kriterler,

. Tesis alıcısı ve satıcısının beklentileri,

. Tesislerin el değiştirmesi sürecinde karşılaşılan sorunlar.

Yukarıda sıralanan bu konularda elde edilecek verilerin tez varsayımlarının sınanmasında yeterli olacağı düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamına Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve 1985-2001 yılları arasında el değiştiren toplam 20 konaklama işletmesi alınmıştır.

Araştırma kapsamına anılan yıllarda el değiştiren 1,2,3,4 ve 5 yıldızlı oteller ile 1.sınıf, 2.sınıf ve 3.sınıf tatil köylerini temsil edebilecek daha fazla konaklama işletmesi alınmaya çalışılmıştır. Nitekim bu amaçla, anılan dönemde el değiştiren 65 adet konaklama işletmesi belirlenmiş, ancak bunlardan sadece 51 tesis sahibi veya sorumlu yöneticisine ulaşılabilmiştir.

Ulaşılabilen 51 tesis sahibi veya yöneticisinden de sadece 27'si görüşme önerisini kabul etmiştir. 24 tesis sahibi veya yöneticisi de görüşme önerisini geri çevirmiştir. Görüşme sonucu 7 tesisten elde edilen veriler ise yetersiz bulunduğu için analiz dışı bırakılmıştır.

Görüşme önerisini geri çeviren işletmecilerin büyük bir çoğunluğu yeterli zamanlarının olmadığını, tesis alım-satımına ilişkin bilgileri vermelerinin söz konusu olamayacağını, istenen bilgilerin işletme sırrı olduğunu veya böyle bir araştırmaya sıcak bakmadıkları gibi gerekçeler ileri sürmüştür.

Araştırma kapsamına 1985-2001 yıllarını kapsayan dönemin seçilmesi rastlantısal olmayıp, anılan dönem Türkiye'de turizm hareketlerinde önemli nicel ve nitel gelişmelerin yaşandığı zaman aralığını kapsamaktadır. Ayrıca bu zaman aralığının, Türk turizminde ulusal ve uluslararası ekonomik, politik ve sosyo-kültürel etmenlerde görülen hızlı değişikliklerin de etkisiyle çok önemli iniş ve çıkışların yaşandığı bir süreci temsil ettiği düşünülmüştür.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerden elde edilen bulguların konaklama sektörünün sorunları ile ilgili önemli ipuçları sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca, araştırma bulgularının bölgesel ve ulusal düzeyde bazı genellemelere de olanak verebileceği düşünülmektedir.

Araştırmada öncelikli olarak tesis satıcısı işletmelerle ilgili veriler derlenmeye çalışılmıştır. Ancak, adres değişikliği ve diğer nedenlerle araştırma kapsamına alınan 20 tesisten sadece dört tesisin eski sahibine ulaşılabilmiştir.

Tezde ileri sürülen temel varsayımının sınanması için gerekli verilerin tesis satıcılarından da sağlanabileceği düşünülmüşse de, araştırma sürecinde bunun çok çeşitli sakıncaları görülmüştür. Bu sakıncaların bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

. Tesislerini satmak zorunda kalan satıcıların duygusal bir duyarlılık içinde olmaları,
. Eski tesis sahiplerinin araştırmaya ışık tutacak veri ve kayıtlara sahip olmamaları,
. Sözlü olarak verilecek bilgilere çok fazla güven duyulamayacağı,

. Unutkanlık,

. Konuya ilgisiz ve kayıtsız kalmaları,

. Eski tesis sahiplerine ulaşmada yaşanılan güçlükler.

Yukarıda sıralanan bu sakıncalarda dikkate alınarak, ulaşılan tesis satıcısı sayısı yetersiz bulunmuştur. Bu nedenle, tezde ileri sürülen 1992'li yıllardan sonra tesis satışlarında görülen artışın en önemli nedenlerinden birinin 1985-2001 yılları arasında sektöre yatırım yapan girişimcilerin yatırımlarla ilgili karlılık ve risk analizlerini doğru hesaplayamadıkları varsayımı, tesis alıcılarından ve sektördeki bazı kişi veya kurumlardan elde edilen verilerle sınanmaya çalışılmıştır. Tesis satıcılarından elde edilen veriler ise, alıcılardan ve diğer kişi ve kuruluşlardan elde edilen verilerin desteklenmesinde kullanılmıştır.

Araştırma sürecinde karşılaşılan başlıca sorunlar şunlardır:

. Araştırma kapsamına alınan tesislerden bazılarının hali hazırda farklı işletmeciler tarafında işletiliyor olması veya kirada olması,

. Eski mülk sahiplerine ulaşmada yaşanılan güçlükler,

. Tesis sahiplerinin zaman ayırmak istememeleri,

. Araştırılan konunun işletme sırları ile çok yakından ilgili olması,

. Araştırma kapsamına alınan tesislerin geniş bir coğrafyada yer alması ve bu nedenle de, araştırma maliyetinin çok yüksek olması,

Yukarıda sıralanan bu sorunlar aynı zamanda araştırmanın sınırlarını da belirleyen en önemli nedenler olmuştur. Bu sorunlardan dolayı veri temininde çok ciddi güçlüklerle karşılaşılmıştır. Ayrıca, özellikle tesis alıcılarının mali konulardaki bilgileri gizledikleri gerçeği ile karşılaşılmıştır. Araştırmada bazı tesis alıcısı veya satıcılarının, özellikle maliyet ve finansal konularda oldukça yetersiz bilgi veya veriye sahip oldukları da görülmüştür.

Sözü edilen güçlüklerin ve sınırların aşılabilmesi için, araştırma başlangıcında öngörülen planların dışında daha farklı yöntem ve tekniklerin uygulanması gereği ortaya çıkmıştır. Bu amaçla, tesis alıcısı ve satıcısı işletmecilerden elde edilen verilerin yanında, sektördeki bazı otel sahiplerinden, otelcilik birlikleri temsilcilerinden ve bazı seyahat acentası yetkililerinden de bilgi sağlanmıştır. Ayrıca elde edilen bulguları desteklemek amacıyla ticaret odalarının, yerel belediyelerin, Maliye Bakanlığına bağlı bazı kuruluşların, Milli Emlak Müdürlüğü, Tapu Müdürlüğü, Vergiler ve Gelirler Kontrolörlüğü ile il defterdarlıklarının verilerinden de yararlanılmıştır. Böylece, değişik kaynaklardan elde edilen veriler kıyaslanarak daha gerçekçi bulgular elde edilmeye çalışılmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Konaklama işletmelerinde tesis alım-satım kararları ve tesis değerleme konusunu içeren bu tez çalışmasının ilk iki bölümü teorik yaklaşımlardan oluşmaktadır. Bu bölümlerde yer alan kuramsal yaklaşımlar için arşiv araştırması yönteminden yararlanılmıştır. Bu amaçla, hazır bilgiden yararlanma tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda, öncelikli olarak yerli ve yabancı kaynaklarda konunun nasıl irdelendiği incelenmiştir. Konunun bir bütünlük içinde ele alınabilmesini kolaylaştırmak için konu ile ilgili yerli ve yabancı kitaplar, tezler, makaleler ve diğer yazılı kaynaklar taranmıştır. Diğer taraftan, özellikle uygulama araştırmasının sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için tesis satışlarıyla ilgili olarak çok sayıdaki konaklama işletmesi, otelcilik birlikleri, seyahat acentası, belediye, vergi dairesi, tapu, noter, Maliye, Sanayi ve Ticaret Bakanlıklarına bağlı kuruluşlar ile ticari nitelikli diğer tüzel kuruluşlar tarafından tutulan kayıtlar ve sağlanan bilgiler veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Konunun incelenmesi sürecinde yeniden analiz ve yorumlara gidilerek, irdelenen konular arasında ilintinin kurulması ve böylece, farklı bir bakış açısı geliştirilmeye çalışılmıştır.

Tez çalışması kapsamında yürütülen uygulama araştırması için "alan araştırması" yönteminin uygulanması uygun görülmüştür. Uygulanan yöntem, araştırma kapsamına alınan tesisler hakkında derinliğine ve daha ayrıntılı veri sağlanabilmesini mümkün kılmıştır. Diğer taraftan, yöntem, el değiştiren tesisler geniş bir coğrafyada yer almasına rağmen her tesisin mercek altına alınabilmesine de olanak vermektedir. Bu yöntemin uygulanması ile araştırma kapsamına alınan tesislerde işletme işlevlerinin nasıl yürütüldüğü, her işletmenin çevresel etmenlerden nasıl etkilendiği, bu işletmelerin büyüme amaçlarını gerçekleştirmek için nasıl stratejiler oluşturduğu, tesis satış ve alış nedenleri ile tesis değerleme konularında daha kapsamlı bilgiler elde edilebilmiştir. Böylece, el değiştiren tesislerin genel özellikleri ile el değiştirme nedenleri arasındaki bağlantı kurulmaya çalışılmıştır.

Uygulama araştırmasında soru sorma, gözlem ve hazır bilgiden yararlanma teknikleri kullanılmıştır. El değiştiren tesislere ilişkin verilerin büyük bir çoğunluğu anket formlarında yer alan yazılı sorular ile tesis alıcılarına yöneltilen sözlü sorulardan elde edilmiştir. Bu amaçla, araştırması sürecinde tesis sahiplerine veya yöneticilere işletmenin geçmişteki, günümüzdeki ve gelecekteki durumu ile ilgili sorular sorulmuştur. Uygulama araştırmasında daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmek amacıyla araştırma kapsamına alınan işletmelerde tutulan kayıtlardan elde edilen verilerden de yararlanılmıştır. Ayrıca söz konusu tesislerdeki var olan durum, hizmetlerin kalitesi, yürütülen etkinlikler, yönetici ve personel davranışlarının gözlemlenmesinden elde edilen sonuçlarda dikkate alınmıştır. Kuşkusuz izlenen bu yaklaşımlarla, el değiştiren her bir tesis hakkında derinliğine ve dar kapsamlı olarak daha

ayrıntılı bilgi elde edilmeye çalışılmıştır. Böylece, elde edilen veriler daha önceki bölümlerde değinilen kuramsal bilgilerle kıyaslanarak daha tutarlı bulgular elde edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada anket sorularının yanında sözlü sorulara da yer verilmesinin nedeni, her işletmenin kendine özgü çok farklı özellikler taşıyabilmesi ve bu özelliklerin genellemelere olanaksız hale getirmesidir. Bu nedenle, işletmeden işletmeye değişen bazı önemli farklılıklar işletme yöneticilerine sorulan sözlü sorular yardımıyla belirlenebilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan tesisler el değiştirmiş olma, Ege Bölgesi'nde bulunma ve ulaşılabilme kriterleri dikkate alınarak seçilmiştir. Ayrıca mümkün olduğunca değişik sınıflarda ve ölçeklerde tesisler seçilmeye çalışılmıştır. Ancak ulaşılabilmede yaşanan güçlüklerden dolayı bu konuda bazı sorunlar yaşanmıştır.

Anket formunda yer alan ilk 8 soru tesislerin tanınmasına yönelik seçenekli sorulardan oluşmaktadır. Ankette araştırma konusunun esas amacı olan tesis alım-satım kararları analizi ve tesis değerlemeye yönelik soruların çoğunluğu da seçenekli sorulardan oluşmaktadır. Bunun nedeni, araştırma kapsamına alınan tesislerdeki işletme yöneticisi veya sahiplerinin işini kolaylaştırmaktır. Böylece, seçenekli sorularla bir taraftan deneklerin yanıt vermesi kolaylaştırılırken diğer taraftan da konuların sınırlandırılabilmesi ve ölçümlerin denetim altına alınabilmesi kolaylaşmıştır. Ancak yanıtların seçenekli hale dönüştürülmesinin olanaksız olduğu düşünülen bazı konularda ise, açık uçlu soruların da sorulması kaçınılmaz olmuştur. Bu durum, elde edilen veriler arasında ilişki kurulmasında güçlüklere neden olduğundan, açık uçlu sorulardan elde edilen veriler daha çok yorumlanarak değerlendirilmiştir.

Anket formlarından elde edilen verilerin değerlendirilebilmesi amacıyla öncelikli olarak tablolar oluşturulmuştur. Bu tablolarda, seçenekli sorulara verilen yanıtlar frekanslara bağlı olarak yüzde değerlere dönüştürülmüştür. Daha sonra bu değerler analiz edilerek, araştırma kapsamına alınan işletmelerin bütünü için geçerli olabilecek genel bulgular elde edilmeye çalışılmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma kapsamına el değiştiren 27 konaklama işletmesi alınmasına rağmen, bunların 7'inden sağlanan veriler yeterli ve güvenilir bulunmadığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Uygulama araştırmasında elde edilen bulgular üç başlık altında toplanmıştır. İlk kısımda, araştırılan konaklama işletmelerinin genel özelliklerini ortaya koyan bulgulara yer verilmiştir. İkinci kısımda ise, bu işletmelerin genel yapısını ortaya koyan bulgular yer almaktadır. Üçüncü ve son olarak da tesis değerlerinin belirlenmesine ve tesis alım-satım sürecine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Araştırılan Konaklama Tesislerinin Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Uygulama araştırmasının ilk kısmında el değiştiren tesislerin genel özelliklerini ortaya koymak amacıyla tesislerin tanınmasına yönelik sorular sorulmuştur. El değiştiren tesislerin sahiplerine veya yöneticilerine yöneltilen sorulardan elde edilen veriler aşağıdadır.

Araştırmada ilk olarak araştırma kapsamına alınan tesislerin bulunduğu yer, tesislerin oda sayısı, tesislerin hukuki statüsü ve işletmelerin hukuki yapısı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla yöneltilen sorulardan elde edilen veriler aşağıdadır.

Tablo 6 : El Değiştiren Konaklama Tesislerinin Bulundukları Yere, Oda Sayısına, Tesislerin Hukuki Statüsüne ve İşletmenin Hukuki Yapısına Göre Dağılımı

Tesis Sıra No	Tesisin Bulunduğu Yer	Tesisin Oda Sayısı	Tesisin Hukuki Statüsü	İşletmenin Hukuki Yapısı
T1	Marmaris	420	5 Yıldızlı Otel	Halka Açık A.Ş.
T2	Marmaris	53	2 Yıldızlı Otel	A.Ş.
T3	Marmaris	40	2 Yıldızlı Otel	Ltd.
T4	Marmaris	120	2 Yıldızlı Otel	A.Ş.
T5	Bodrum	49	3 Yıldızlı Otel	A.Ş.
T6	Bodrum	50	2 Yıldızlı Otel	Ltd.
T7	Bodrum	51	2 Yıldızlı Otel	Ltd.
T8	Fethiye	50	3 Yıldızlı Otel	Ltd.
T9	Fethiye	36	2 Yıldızlı Otel	Ltd.
T10	Fethiye	64	2 Yıldızlı Otel	Ltd.
T11	Didim	500	5 Yıldızlı Otel	Halka Açık A.Ş.
T12	Didim	197	4 Yıldızlı Otel	Ltd.
T13	Didim	59	3 Yıldızlı Otel	A.Ş.
T14	Datça	12	Belediye İşletme Belgeli Otel	Tek Kişi İşletmesi
T15	Datça	10	Belediye İşletme Belgeli Otel	Tek Kişi İşletmesi
T16	Akçay	326	1. Sınıf Tatil Köyü	A.Ş.
T17	Akçay	23	Belediye İşletme Belgeli Otel	Tek Kişi İşletmesi
T18	Altınoluk	100	4 Yıldızlı Otel	Ltd.
T19	Pamukkale	60	4 Yıldızlı Otel	A.Ş.
T20	Dalyan	60	Belediye İşletme Belgeli	Ltd.

Not: Tablodaki tesis sıra numaraları tesislerin bulundukları yere göre sistematik bir şekilde düzenlenmiş olup, bundan sonraki değerlendirmelerde aynı numaralandırma düzeni kullanılacaktır.

Yukarıdaki tablodan da görülebileceği gibi araştırma kapsamına alınan konaklama tesisleri Ege Bölgesi'nde 9 ayrı turistik yerleşim merkezinde bulunmaktadır. Bu tesislerden dördü Marmaris'de, üçer tanesi Bodrum, Fethiye ve Didim'de, ikişer tanesi Datça ve Akçay'da ve birer tanesi de Altınoluk, Pamukkale ve Dalyan'dadır.

Tablodan da anlaşılabileceği gibi, araştırmaya dahil edilen tesislerin Ege Bölgesi'nde geniş bir alana yayıldığı görülmektedir. Bu nedenle, araştırma sonucu elde edilen bulgulardan yola çıkarak, Ege Bölgesi'nde el değiştiren tesislere yönelik genellemelerin yapılabilmesi mümkündür.

Kuşkusuz, konaklama tesislerini sınıflandırmada kullanılan en önemli kriterlerden biri de tesislerin hukuki statülerine göre sınıflandırılmasıdır. Bu açıdan bir değerlendirme yapıldığında, araştırma kapsamına alınan otellerden dördünün hukuki statüsü Belediye işletme belgeli, yedi tanesi iki yıldızlı, üç tanesi üç yıldızlı, üç tanesi dört yıldızlı, iki tanesi beş yıldızlı ve bir tanesi de tatil köyüdür.

Tesislerin daha iyi tanınabilmesi için tesislerin hukuki statüsünün yanında tesis işletmecilerinin de hukuki statülerinin bilinmesinde yarar vardır. Bu amaçla yöneltilen sorudan elde edilen verilere göre, tesis işletmecilerinden 3'ünün şahıs işletmesi, 9'unun limitet şirket, 6'sının anonim şirket ve 2'sinin de halka açık anonim şirket statüsünde olduğu görülmektedir. Böylece, tesislerin büyük çoğunluğunun (%85) sermaye şirketlerince satın alındığı ve işletildiği açıkça görülmektedir.

Tablo 6'daki oda sayıları ile ilgili verilerin daha anlamlı hale dönüştürülebilmesi için ise yeni bir tablonun daha düzenlenmesi gerekmektedir. Böyle bir düzenleme, el değiştiren tesislerin ölçek bakımından büyüklüğünün de sınıflandırılabilmesine olanak verecektir. Tesislerin büyüklük kriterine göre sınıflandırılmasının ileride yapılacak analizlere derinlik kazandıracağı açıktır. Bu kapsamda elde edilen veriler aşağıdadır.

Tablo 7: Tesislerin Oda Sayısına Göre Dağılımı

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

Araştırma kapsamına alınan tesislerden oda sayısı 10 ile 50 arasında olanlar küçük ölçekli, oda sayısı 50 ve 99 olanlar orta ölçekli ve oda sayısı 100 ve üstü olanlar ise büyük ölçekli tesis olarak kabul edilebilir. Buna göre, araştırma kapsamındaki tesislerden %30'u küçük ölçekli, %40'ı orta ölçekli ve % 30'u da büyük ölçekli tesislerdir.

Araştırmada ikinci olarak el değiştiren tesislerin kaç yıldır faaliyette bulunduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Yöneltilen bu sorudan elde edilen veriler aşağıdadır.

Tablo 8 : Yıl Esasına Göre Tesislerin Faaliyet Süresi

Tesis Sıra No	Eski Tesis Sahiplerinin Tesisi İşletme Süresi (Yıl)	Yeni Tesis Sahiplerinin Tesisi İşletme Süresi (Yıl)	Tesisin Kapalı Olduğu Süre	Toplam
T1	-	10	-	10
T2	3	8	-	11
T3	4	5	-	9
T4	2	4	-	6
T5	3	7	-	10
T6	1	8	-	9
T7	9	1	-	10
T8	1	2	-	3
T9	2	2	-	4
T10	1	5	-	6
T11	3	5	4	12
T12	10	1	-	11
T13	12	1	-	13
T14	6	3	-	9
T15	5	2	-	7
T16	31	2	-	33
T17	6	2	-	8
T18	14	4	-	18
T19	9	0	1	10
T20	1	4	-	5

Tablodaki verilere bakıldığında 4 tesisin inşa edildikten bir yıl sonra satıldığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, bu tesislerin ilk yatırımcıları tesislerini sadece bir yıl işletmişlerdir. Ayrıca tesislerden ikisinin de inşa edildikten iki yıl sonra, üçünün üç yıl sonra, birinin dört yıl sonra ve bir diğerinin de beş yıl sonra el değiştirdiği görülmektedir. Bu veriler, araştırma kapsamına alınan 20 tesisten 11'inin ilk yatırımcıları tarafından altı yıldan daha az bir süreyle işletildiğini ve daha sonra değişik nedenlerle tesislerin el değiştirdiğini ortaya çıkarmaktadır. Tabloda yer alan tesislerden T11'in 4 yıl ve T19'un ise bir yıl süreyle kapalı kaldığı da görülmektedir. Bu durumda, altı yıldan daha kısa bir zaman içinde el değiştiren tesislerin toplama oranı %55 gibi oldukça yüksek bir orana ulaşmaktadır. Bu durum, konaklama sektörüne komple yeni yatırım yapanların yatırımlar tamamlanıp faaliyete geçtikten sonra ilk yıllarda ciddi finansal sorunlarla karşılaştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tesislerin neden altı yılın altında bir yatırım için oldukça kısa sayılabilecek bir sürede el değiştirdiğinin nedenleri eski tesis sahiplerine ulaşılamadığı için anlaşılamamıştır. Ancak, söz konusu tesisleri satın alan yeni tesis sahiplerinin yaşadığı sorunların konaklama sektöründe el değiştirmelerin nedenleri hakkında önemli ipuçları sağlamaktadır.

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

Ankette tanım soruları kapsamında tesislerin kapasitesini, müşteriler için ortak kullanım alanlarını, personel sayısını ve tesis işletmecilerinin başka sektörlerde faaliyette bulunup bulunmadığı anlamak amacıyla da sorular sorulmuştur. Bu soruların sorulmasının nedeni ise, her işletmenin kendine özgü bazı özelliklerini anlaşılır kılmak ve bu özelliklerin işletme üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu sorulardan elde edilen verilerin sınıflandırılması son derece güç olduğundan burada yer verilmemiştir. Ancak bu veriler, bazı verilerin analizinde önemli ipuçları sağlamıştır.

Araştırmada tesislerin açık olduğu süre ile tesislerin el değiştirmesi arasında bir ilişkinin olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kuramsal olarak, çalışma süresi daha kısa olan tesislerde girişimci beklentilerinin düşük düzeyde gerçekleşeceği, buna karşın, daha uzun çalışma süresine sahip tesislerde ise bu beklentilerinin daha yüksek düzeyde gerçekleşeceği ileri sürülebilir. Araştırma sonunda bu yargının da sınanması beklenmektedir.

Tablo 9: Tesislerin Çalışma (Açık Olduğu) Süresi

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
3-5 Ay	8	40
6-8 Ay	7	35
9-11 Ay	-	-
Yıl Boyu	5	25
Toplam	20	100

Tablodan da görülebileceği gibi, tesislerden %40'ının çalışma süresi 3-5 ay, %35'ininki 6-8 ay ve %25'ininki de yıl boyu sürmektedir. Bu verilerden, araştırma kapsamına alınan tesislerin büyük çoğunluğunun (%75) sezonluk çalıştığı ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın buraya kadar olan kısmında tesislerin genel özelliklerini ortaya koyan verilere yer verilmiştir. Kuşkusuz bu tür veri ve değişkenlerle yapılan ölçme sınıflayıcı ölçme olarak kabul edildiğinden bunların tek başına anlamlı olmaları beklenmemelidir[392]. İlk kısımda elde edilen bu veriler daha çok bundan sonraki kısımlarda elde edilen bulguların yorumlanmasında ve açıklanmasında kullanılacaktır.

4.2. Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Genel Yapısına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısımda, araştırılan konaklama işletmelerinin genel yapısını ortaya koymak amacıyla sınıflayıcı ölçme yanında ölçülen birimler arasında bir bağ kurularak verilerin sıralanması yoluna da gidilmiştir. Daha fazla bilgi sağlayacağı düşünülen bu tür ölçme tekniğinin uygulanmasında, ölçülen birimler arasındaki bağ daha çok herhangi bir değişkene verilen önem veya nitel unsurlar dikkate alınarak kurulmaya çalışılmıştır.

Sınıflayıcı ve sıralayıcı ölçeklerle ilgili veriler ve değişkenler nitel olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, uygulama araştırmasının bu kısmında ölçülen değişkenleri ve verileri daha anlamlı kılabilmek için daha çok nicel ölçeklere yer verilmiştir[393]. Uygulama araştırmasında sıklıkla kullanılan oranlı ölçekler, bir birimin ölçülen özelliğinin diğer birimlere göre kaç kat daha fazla veya az olduğunu göstermektedir.

Araştırmada konaklama sektöründeki genel eğilimlerin belirlenmesi ve bu eğilimlerin konaklama işletmeleri üzerindeki etkilerinin ortaya çıkartılması da amaçlanmıştır. Bu amaçla, anket kapsamı dışında kalan bazı turizm işletmelerinden, otelcilik derneklerinden ve diğer kuruluşlardan elde edilen bulgular ve gözlem sonuçları aşağıdaki gibi genellenebilir.

Görüşme ve gözlem yoluyla sektörün genel sorunları hakkında elde edilen bulgular:

. 1990-2001 yılları arasında yaşanılan ekonomik ve politik istikrarsızlıkların sektördeki karlılığı iyice düşürmesi,

. Turizm sektörüne diğer sektörlerden gelen ve turizmi iyi bilmeyen çok sayıda yatırımcının neden olduğu sorunlar,

---

[392] Necmi Gürsakal, **Bilgisayar Uygulamalı İstatistik**, Marmara Kitapevi Yayınları, Bursa, 1997, s.33.
[393] Necmi Gürsakal, **a.g.e.**, s.34.

. Zaman içinde bazı turistik yörelerde doğaya, çevreye ve insana yatırım yapılmamasından dolayı tur operatörlerinin bu bölgelerin satışını riskli bulması,

. Bazı bölgelerde doğal çekicilikler dışında başka kaynakların kullanılamaması,

. Bazı yörelerde doyuma ulaşan kültür, ticaret, yat ve kitle turizmini destekleyecek alternatif turizm türlerinin geliştirilememesi,

. 2. konutların neden olduğu sorunlar,

. Çevre ve yapılaşma kirliliğine karşı radikal kararların alınamaması,

. Bazı turistik merkezlerde yaşanan alt yapı sorunları,

. Müşteri portföyünün son yıllarda olumsuz yönde değişmesi,

. Hizmet kalitesinin düşmesi,

. Yerel ve merkezi yönetimlerin yasaları uygulamada yetersiz kalması,

. Yerel yönetimlerin yanlış politikaları ve kaynak sorunları,

. Kaynağı belirsiz sermaye sahiplerinin ve rant peşinde koşanların sektörde neden olduğu sorunlar,

. Başta polis salahiyet kanunu olmak üzere bir çok kanunun çok eski olması ve çağdaş gereksinimlere yanıt verememesi,

. Sağlık ve güvenlik sorunları,

. Başta ticaret odaları ile bankalar olmak üzere diğer bazı kuruluşların konaklama işletmecilerinin çıkarılmasını istediği Türkiye Otelciler Birliği yasasını engellemeleri,

. Sektördeki sivil inisiyatif girişimlerinin yetersiz kalması,

. Türkiye'nin yurt dışındaki arzulanmayan imajı ve Turizm Bakanlığının yetersiz kalması olarak sıralanabilir.

Yukarıda sıralanan genel sorunların da etkisiyle sektörde yaşanılan işletme sorunları ile ilgili bulgularımız ise aşağıdaki gibi sıralanabilir.:

. Sektörde rekabetin ve fiyat kırmaların çok artması,

. Satıcı kredisi sürelerinin bir aya hatta daha da aşağı düşmesi,

. Sektördeki işletmecilerin profesyonel olmaması,

. Patronların ayrıntılarla gereksiz zaman harcaması,

. Müşteri şikayetlerine karşı duyarsızlık,

. 1990 yılı sonrası dünya ve Türkiye genelinde çalışan bazı tur operatörü ve turizm şirketlerinin yerel işletmeleri zor durumda bırakması,

. 1990 sonrası sektördeki güçlü bazı şirketlerin izlediği politikaların yerel işletmelerde hizmet kalitesinin düşmesine neden olması,

. Son yıllarda özellikle kamu malı fiyatlarındaki artışlardan dolayı girdi maliyetlerinin aşırı yükselmesi (elektrik, su, ek vergiler vb.) ve bu durumun, işletmelerin uluslararası turizm pazarındaki rekabet gücünü olumsuz etkilemesi.

Yukarıda sıralanan işletme sorunların aşılabilmesi için ise;

. Müşteriye hizmet kalitesini garanti eden politikaların izlenmesi,

. Sektördeki güçlü şirketlerin yerel aracılara ve konaklama işletmelerine olan borçlarını zamanında ödemeleri,

. Sektörde toptancılar ile diğer turizm işletmeleri arasındaki işbirliğinin arttırılması,

. Özellikle kamudan kaynaklanan girdi maliyetlerinin düşürülmesi,

. İnternetin etkin kullanımının gerekli olduğu ileri sürülebilir.

Görüşme ve gözlem yoluyla elde edilen bulgulardan bir diğeri de sektördeki yatırımcı profiline ilişkindir. Buna göre, 1985-2000 yılları arasında üç çeşit yatırımcı profilinden söz edilebilir. Bunlardan:

. Birinci grup yatırımcılar, sektöre 1985 öncesi yatırım yapan ve daha sonra elverişli koşullar ortaya çıkınca ertelenen yenileme ve genişleme yatırımlarına hız veren yatırımcılardan oluşmaktadır.

. İkinci grup yatırımcılar, inşat ve tekstil sektöründen gelerek turizm sektörüne yatırım yapan veya devletle organik bağ içinde olan, devlete iş yapan ve devlet çarklarının nasıl işlediğini bilen bazı kesimlerden oluşmaktadır. Her iki kesimden gelen yatırımcılar anılan dönemdeki teşviklerden de yararlanarak, turizm sektörüne ya komple yeni yatırımlarla ya da kiralama ile girmişlerdir. Sektöre kiralama ile giren bazı girişimcilerin ise, 1990 sonrası kiraladıkları mülkleri satın almaya başladıkları bulgusu elde edilmiştir.

. Üçüncü grup yatırımcılar ise, bu dönemdeki teşvik yasalarının açıklarından da yararlanarak yurt dışında ya da değişik kaynaklarda sermayesi olanlardan oluşmaktadır.

Elde edilen bulgular anılan dönemde kendi pazar payını oluşturmadan yeni yatırımlara girişen yatırımcıların, özellikle 1990 yılı sonrası oda satış fiyatlarında görülen düşüşlerin de etkisiyle zor günler geçirdiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, 1990 sonrası üç yıldız ve altı otellerin var olan pazarlarını 5 yıldızlı otellere kaptırdığı ve bu gelişmelerin de, özellikle 3. grup yatırımcıların 1. ve 2. grup yatırımcılara yüksek teklifler önermesiyle tesis satışlarında bir artışa neden olduğu yönünde ipuçları vermektedir. Bunlara ek olarak, 1990 yılından sonra teşviklerin aşamalı olarak kaldırılması, Körfez krizi, 1994 yılındaki mali kriz, terör olayları, deprem, politik ve siyasal krizlerinde tesis satışlarını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gözlem ve görüşme yoluyla elde edilen tesis satış ve satın alma nedenlerine ilişkin bulgularımız ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:

. Girişimcilerin yatırımların geri dönüşümünü doğru hesaplayamamaları (bugünkü koşullarda 20 yıl) ve vadesi gelen borçları ödemede darboğaza düşmeleri,

. Sektördeki karlılığın düşmesi ve girişimcilerin memnuniyetsizliği,

. Bazı tesis sahiplerinin yüksek fiyat teklifleri almaları,

. Ülke genelinde yaşanılan ekonomik, toplumsal, politik ve siyasal krizler ve bu krizlerin neden olduğu istikrarsızlık.

Tesis satın alma nedenlerinin de;

. Sektörü yeterince bilmeme,

. Rant peşinde koşma

. Spekülasyon yapma,

. Zor durumda kalan bazı yatırımcıların tesislerini çok düşük fiyatla satın alma,

. Bazı şirketlerin tesis satın alma ile daha kolay büyüme fırsatı elde etmesi veya var olan sermayelerini değerlendirme isteği,

. Ulusal ve uluslararası alanda çalışan güçlü şirketlerin prestij amaçlı tesis satın almaları,

. Riskten etkilenmeme ve kaynağı belirsiz sermayeye sahip olma olarak sıralanabilir.

Görüşme yoluyla elde edilen bulgulardan tesis satış fiyatlarının yatırım maliyetlerine göre çok düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Satılık bir tesisin değerinin belirlenmesinde ise, araştırmanın yapıldığı dönemde bina ve diğer unsurlara %30 ile %50 arasında, arsa ve araziye %50 ile %70 arasında değer biçildiği öğrenilmiştir. Oysa bu oranların normal koşullarda bina ve diğer unsurlar için %65, arsa ve arazi için %35 olması gerektiği ileri sürülmektedir. Ayrıca bina ve diğer unsurlar için biçilen değerin yaklaşık %50'sinin binalar, %25'sinin donatım, %20'sinin malzeme, araç ve gereç ve %5'ininde mefruşat için belirlendiği ileri sürülmektedir.

Tesis satışlarının ise, pazar ve maliyet değerleriyle yapıldığı ileri sürülmektedir.

Sonuç olarak 1995 sonrası çok sayıda yatırımcının sektörden kaçtığı, iflas ettiği ya da işlerinden memnun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda ele alınan ve anket kapsamı dışında kalan bazı turizm işletmelerinden, otelcilik derneklerinden ve diğer kuruluşlardan elde edilen bulgu ve gözlem sonuçları, ilerleyen kısımlarda anket formlarından elde edilen verilerin analizinde de kullanılmıştır.

Bir konaklama işletmesinde başarısının temel göstergelerinden birinin de o işletmenin doluluğu olduğu ileri sürülebilir. Bu nedenle, araştırma kapsamına alınan tesislerde yıllara göre doluluk oranlarının bilinmesinin tesislerin karlılığı, tesislerin değeri, ve tesis alım-satım sürecine ışık tutacağı sanılmaktadır.

Tablo10: Tesislerin Yıllara Göre Doluluk Oranları

Tesis Sıra No	Bulunduğu Yer	Doluluk(%) 1996	Doluluk(%) 1997	Doluluk(%) 1998	Doluluk(%) 1999	Doluluk(%) 2000
T1	Marmaris	-	-	-	-	59
T2	Marmaris	-	-	-	-	50
T3	Marmaris	60	-	-	30	50
T4	Marmaris	-	-	50	20	30
T5	Bodrum	-	-	50	40	50
T6	Bodrum	-	-	-	10	16
T7	Bodrum	-	-	50	40	60
T8	Fethiye	-	-	-	-	80
T9	Fethiye	-	-	90	55	80
T10	Fethiye	-	-	60	25	25
T11	Didim	100	100	90	80	70
T12	Didim	-	-	-	50	60
T13	Didim	-	-	-	-	60
T14	Datça	-	-	-	40	50
T15	Datça	-	-	30	05	30
T16	Akçay	-	-	-	15	45
T17	Akçay	-	-	-	-	50
T18	Altınoluk	-	25	30	20	20
T19	Pamukkale	-	-	-	-	-
T20	Dalyan	-	30	60	40	60

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, 1999 yılında bütün tesislerdeki doluluk oranının düştüğü kolaylıkla görülebilmektedir. Tesis alıcıları bu durumun anılan dönemde yaşanılan politik, siyasal ve toplumsal krizlerden kaynaklandığını ileri sürmüştür.

Yukarıdaki verilerin tek başına anlamlı olması beklenmemelidir. Bu veriler daha çok elde edilen diğer verilerle birlikte değerlendirilmesi durumunda anlamlı olmaktadır.

Araştırmamızda hiçbir işletmeden 1996 yılı öncesine ait veri sağlanamamıştır. Araştırma esnasında tesis sahipleri veya yöneticilerine, sözlü olarak eski yıllara ilişkin doluluk oranları ile ilgili verilerin eksik olmasının nedenleri sorulmuştur. Alınan yanıtlardan bazı işletmelerde bu verilerin uzun süre saklanmadığı, bazılarında sınıflanmadığı ve bazılarında

ise doluluk oranları ile ilgili kayıtların hiç tutulmadığı ortaya çıkmıştır. Bu verilerin uzun vadeli analizler ve geleceğe ilişkin satış tahminlerinde kullanıldığını belirten işletme sayısı ise 2'si beş yıldızlı ve biri de iki yıldızlı otel olmak üzere toplam üçtür. Ayrıca, tesis alıcılarına kendinden eski tesis sahibinin doluluk oranları ile ilgili verilere sahip olup olmadıkları da sorulmuştur. Bu soruya biri dışında (T1: tesis, ortak hisselerinin satın alınmasıyla ele geçirilmiştir) olumlu yanıt veren hiçbir tesis alıcısı çıkmamıştır.

Bir işletmede etkinliklerin analizi, o işletmenin başarısı hakkında önemli ipuçları sağlamaktadır. Bu amaçla, araştırma kapsamına alınan tesislerdeki işletme başarısını ölçmek için işletmecilerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu verilerin, tesis satış nedenleri hakkında ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

Tablo 11: Tesislerde Yaşanan İşletme Sorunları ve Önem Derecesi

	İşletme Sorunun Önem Derecesi													
	1. Derece		2. Derece		3. Derece		4. Dere.		5. Dere.		6. Derece		Toplam	
İşletme Et.	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)
Üretim	1	05	-	-	1	05	4	20	-	-	-	-	6	30
Finansman	4	20	5	25	4	20	1	05	-	-	-	-	14	70
Yönetim	-	-	-	-	-	-	-	-	1	05	-	-	1	05
Pazarlama	8	40	7	35	-	-	-	-	-	-	-	-	15	75
Personel	7	35	3	15	3	15	-	-	-	-	-	-	13	65
Muhasebe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	05	1	05
TOPLAM	20	100	15	75	8	40	5	25	1	05	1	05		

Tablodan da görülebileceği gibi 20 tesisten 8'inin birinci derecede pazarlamada, 7'si personelde, 4'ü finansmanda ve 1'i de üretimde sorun yaşamaktadır. Bu verilerden yola çıkarak, tesislerde yaşanılan işletme sorunlarının önem derecesine göre ağırlıklı ortalaması aşağıdaki gibi hesaplanabilir.

Tablo 12: Tesislerde Yaşanılan İşletme Sorunlarının Ağırlıklı Ortalaması

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

Böylece 20 tesisi kapsayan araştırmamızda en önemli işletme sorununun 6 üzerinden 5.53 ağırlıklı ortalama ile pazarlamada, 5.3 ile personelde, 4.85 ile finansmanda, 3.66 ile üretimde, 2 ile yönetimde ve 1 ile de muhasebede yaşandığı ortaya çıkmıştır.

Yukarıdaki ağırlıklı ortalamaların hesaplanmasında herhangi bir satırdaki 1. derecede önemli frekansa en yüksek puan ve en az önemli frekansa da en düşük puan verilmektedir. Sözgelimi tablo 11'e bakıldığında, pazarlama ile ilgili satırda 1. derecede önemli frekans sayısının 8 ve 2. derecede önemli frekans sayısının ise 7 olduğu görülmektedir. Burada 1. derecedeki her frekansa 6 puan, 2. derecedeki her frekansa 5 puan, 3. derecedeki her frekansa 4 puan, 4. derecedeki her frekansa 3 puan, 5. derecedeki her frekansa 2 puan ve 6. derecedeki her frekansa 1 puan verilmektedir. Bu durumda pazarlamanın ağırlıklı ortalaması;

(8 (frekans sayısı) x 6 (verilen puan)) + (7 (frekans sayısı) x 5 (verilen puan)) = 83
Buradan pazarlamanın ağırlıklı ortalaması ⇨ 83/15= 5.53 olarak bulunur. İlerleyen kısımlarda da ağırlıklı ortalamaların hesaplanmasında aynı yöntem uygulanacaktır.

Daha öncede değinildiği gibi, anket kapsamı dışında kalan bazı işletme ve kuruluşlardan görüşme ve gözlem yoluyla elde edilen bulgulara göre, turizm sektöründe yaşanılan en önemli sorunlardan birinin de işletmecilerin profesyonel olmaması ile ilgili olduğuydu. Buradaki bulgulardan ise, tesis sahiplerinin aynı görüşte olmadığı görülmektedir. Bu durumda, tesislerin zor durumda kalmalarının nedenlerini aydınlatabilecek olan birbiriyle zıt söz konusu bu her iki yargının da ilerleyen kısımlarda sınanması gerekmektedir.

Araştırmada eski tesis sahiplerinin karşılaştıkları işletme sorunları da öğrenilmek istenmiştir. Bu amaçla, ulaşılabilen 4 tesis satıcısından elde edilen veriler aşağıdadır:

Tablo 13: Tesis Satıcılarının Yaşadığı İşletme Sorunları ve Ağırlıklı Ortalaması

İşletme Sorunları	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Personel	2	3
Pazarlama	3	2.33
Finansman	4	2
Üretim	1	1

** Araştırmama kapsamına alınan tesis satıcılarından biri daha önce T3 olarak numaralandırılan tesisin eski sahibi, ikincisi T4'ün, üçüncüsü T7'in ve dördüncüsü de T8'in eski sahibidir.*

Tesis satıcılarının ise 3 üzerinden 3 ağırlıklı ortalama ile personel sorunlarını birinci derecede, 2.33 ile pazarlamayı ikinci derecede, 2 ile finansmanı üçüncü derecede ve 1 ile de üretimi dördüncü derecede önemli bir sorun olarak gördüğü ortaya çıkmıştır.

Tablo 12 ile 13'deki veriler kıyaslandığında, tesis alıcıları ile satıcılarının pazarlama ve personel sorunlarına verdikleri önemin değiştiği görülmektedir. Tablo 13'den de görülebileceği gibi, dört tesis satıcısının da finansman sorunu yaşaması dikkat çekicidir. Bu durum, tesis satıcılarının satış öncesi finansal sorunlar yaşadıkları biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmada tesis alıcılarından işletmelerin maliyet yapısı ile ilgili verilerde sağlanmaya çalışılmıştır. Bu soruya verilen yanıtlardan tesislerde gerek oda maliyet yüzdesinin ve gerekse yiyecek-içecek maliyet yüzdesinin hesaplanmasında farklı yöntemlerin kullanılabildiği ortaya çıkmıştır. Bazı konaklama işletmelerinde oda maliyet yüzdesi hesaplanırken yiyecek-içecek hammadde giderleri ile mutfak ve servis personelinin giderleri dışındaki tüm maliyetler odalara yüklenmektedir. Bazılarında ise bu hesaplamada sadece önbüro ve kat hizmetleri departmanı giderleri ile malzeme giderleri alınmaktadır. Oysa, kuramsal olarak üretim departmanları ile ilgili doğrudan malzeme ve doğrudan işçilik giderleri ilgili departmanlara yüklenmektedir. Bunun dışındaki genel üretim giderleri ise önce mal ve hizmet üretim alanlarına ve daha sonra bu dağıtımdan hizmet alanlarına düşen payın yeniden mal üretim alanlarına dağıtımı yapılır. Bu son dağıtımda ise, her mal üretim alanına dağıtılacak dolaylı gider oranının belirlenmesi gerekmektedir[394]. Araştırmamızda ise, tesislerin dolaylı giderleri ya sadece odalar departmanına yükledikleri ya da ayrı kalemlerde izledikleri görülmüştür.

Buna karşın tüm tesislerde yiyecek ve içecek maliyet yüzdesinin hesaplanmasında ise bir standartlaşma söz konusudur. Bu hesaplamada işletmeler arasındaki tek fark bazı tesislerde personel yemeğinin hesaba dahil edilmesi bazılarında ise dahil edilmemesidir.

Aşağıdaki tabloya bakıldığında tesislerde toplam maliyetlerin toplam gelirlere oranı % 60 ile %80 arasında değiştiği görülmektedir. Buna tek istisna T12 numaralı tesistir. Bu tesiste de personel yemeği maliyetlerinin toplam maliyet hesaplarına dahil edilmediği kolayca görülebilir. Bu durumda tesislerin karlılığı %20 ile %40 arasında değiştiği görülmektedir.

[394] Alparslan Usal, Osman A. Kurgun, a.g.e., s.75.

Tablo 14: Tesislerdeki Maliyet Yüzdesi (Maliyet/Gelir Oranı)

	Oda Maliyet Yüzdesi			Yiy-İçecek Maliyet Yüzdesi		
Tesis Sıra No	%	Yanıt Yok	Diğer	%	Yanıt Yok	Diğer
T1	-	X	-	28	-	-
T2	40	-	-	-	-	Rest. Kirada
T3	25	-	-	35	-	-
T4	40	-	-	35	-	-
T5	30	-	-	50	-	Per. Yem. Dahil
T6	40	-	-	30	-	-
T7	75	-	Oda + Yiy-İç.	-	-	-
T8	-	X	-	-	X	-
T9	30	-	-	40	-	-
T10	-	-	Hesaplanmıyor	-	-	Hesaplanmıyor
T11	50	-	-	31	-	-
T12	26	-	-	23	-	Per. Yem. Hariç
T13	-	-	Hesaplanmıyor	-	-	Hesaplanmıyor
T14	-	-	Hesaplanmıyor	-	-	Hesaplanmıyor
T15	-	-	Hesaplanmıyor	-	-	Hesaplanmıyor
T16	-	X	-	-	X	-
T17	-	-	Hesaplanmıyor	-	-	Restaurant Kirada
T18	-	-	Hesaplanmıyor	-	-	Hesaplanmıyor
T19	-	X	-	-	X	-
T20	-	-	Hesaplanmıyor	35	-	-

Görüşü alınan işletmeciler bir tesisin karlı duruma geçebilmesi için en azından %30-40 doluluk oranını yakalaması gerektiğini ileri sürmektedir. Anket kapsamına alınan T2 ve T12 nolu tesislerin kiracıları, T6 ve T19 nolu tesislerin işletme müdürleri ve T5, T9, T10 ve T13 nolu tesislerin sahipleri de bu görüştedir. Oysaki, daha önce tablo 10'da da gösterildiği gibi bazı yıllarda tesislerden bir çoğunun bu doluluk oranlarını yakalayamadığı görülmektedir. Sözgelimi tablo 10'a yeniden bakıldığında 1999 yılına ilişkin elde edilen verilerden 14 tesisten 5 tesisin % 30 doluluk oranının altında kaldığı ve 5 tesisin de sınırda olduğu görülmektedir. Buna karşın söz konusu yılda kritik sınırı geçen tesis sayısı sadece 4'dür.

Tesis sahipleri veya yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu Tabloda gösterilen oda ve yiyecek-içecek maliyet yüzdelerinin araştırmanın yapıldığı dönemin ortalaması (3 veya 4 aylık) olduğunu belirtmiştir. Bu oranlar, tesislerin karlılıkları ile ilgili bazı ipuçları vermekle beraber uzun vadeli analizler için gerekli veri sağlamaktan oldukça uzaktır.

Tesislerin dış çevre unsurlarından nasıl etkilendiği ve işletme dışı gruplarla kurulan ilişkilerin boyutu da öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu konuda tesis alıcılarına yöneltilen sorulardan elde edilen veriler aşağıda tablo 14, 15, 16, 17, 18 ve 19'dadır. Diğer taraftan, bu konuda tesis satıcılarından elde edilen veriler ise, bu tablolarda yer alan verilerle büyük benzerlik gösterdiğinden burada yer verilmemiştir.

Tablo 15 : Tesislerde Sunulan Hizmet Kalitesini Etkileyen Etmenler

	Hizmet Kalitesini Etkileyen Etmenlerin Önem Derecesi													
	1.Derece		2.Derece		3.Derece		4.Derece		5.Derece		6.Derece		TOPLAM	
Etmenler	Frekans	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Devlet Kuruluşları	6	30	6	30	3	15	1	05	-	-	1	05	17	85
Piyasa-Fiyat İstikrarsızlığı	8	40	5	25	1	05	1	05	-	-	-	-	15	75
Aracılar	2	10	3	15	7	35	-	-	1	05	-	-	13	65
Kapasite Yetersizliği	-	-	-	-	1	05	3	15	-	-	-	-	4	20
Personel Yetersizliği	2	10	-	-	3	15	1	05	1	05	-	-	7	35
Diğer	2	10	2	10	-	-	1	05	-	-	-	-	5	25
TOPLAM	20	100	16	80	15	75	7	35	2	10	1	05		

Tablodan da görülebileceği gibi hizmet kalitesinin düşük olmasının en önemli nedeninin piyasa ve fiyatlardaki istikrarsızlık olduğunu ileri süren tesis sayısı % 40'dır. Hizmet kalitesini düşüren en önemli nedeninin devlet kuruluşlarından kaynaklandığını ileri süren tesis sayısı % 30, aracılardan, personel yetersizliğinden ve diğer nedenlerden kaynaklandığını ileri sürenlerin oranı da % 10'dur.

Tesislerde sunulan hizmetlerin kalitesini etkileyen nedenlerle ilgili olarak yukarıdaki tablo verilerden anlaşılamayan, ancak, tesis sahipleri veya yöneticilerinin sözlü olarak yaptıkları açıklamalara dayalı önemli bulgularda vardır. Nitekim, üç tesis sahibi veya yöneticisi hizmet kalitesi düşüklüğünü otelde konaklayan turistlerin kalitesiz olmasına bağlamaktadır. İki tesis sahibi de bu nedenin yönetim sorunlarından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu nedenler tabloda "diğer etmenler" olarak gösterilmiştir.

Bazı tesis sahiplerine göre devlet kuruluşlarından kaynaklanan sorunların başında ulaşım, enerji ve destek yetersizliği ön sırada yer almaktadır. Bu yönde açıklama yapan tesis sayısı dokuzdur. Bazı tesis sahipleri de hizmet kalitesini düşüren nedenler olarak aracıların aşırı kar beklentisi içinde olmalarını, fiyat politikalarını ve garantili rezervasyon yaptırmamalarını görmektedir. Bu yönde açıklama yapan tesis sayısı ise altıdır.

Aşağıda tablo 16'da da görüldüğü gibi, hizmetlerin kalitesini düşüren nedenlerle ilgili olara elde edilen bulgulardan da anlaşılabileceği gibi piyasadaki olumsuz koşullar ve fiyat istikrarsızlığı 6 üzerinden 5.33 ağırlıklı ortalama ile hizmet kalitesini düşüren en önemli neden olarak görülmektedir. Bunu 5 ile diğer nedenler izlemektedir. Daha öncede açıklandığı gibi, tesis sahiplerinin hizmet kalitesinin düşük olmasının nedenleri olarak gördüğü müşteri kalitesinin düşüklüğü ve yönetim sorunları diğer nedenler olarak kabul edilmişti. Bunu 4.82 ile

kamu hizmetlerindeki yetersizlikten kaynaklanan sorunlar, 4.38 ile aracılardan kaynaklanan sorunlar, 4.14 ile personel yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar ve 3.25 ile de kapasite yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar izlemektedir.

Tablo 16 : Tesislerde Hizmet Kalitesini Düşüren Etmenlerin Ağırlıklı Ortalaması

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

Daha önce tablo 12'de de gösterildiği gibi, tesislerde yaşanılan işletme sorunlarıyla ilgili olarak tesis sahiplerinden elde edilen verilerden yönetim sorunlarının 6 üzerinden 2 ağırlıklı ortalama ile yok denecek kadar önemsiz olduğu bulgusu ortaya çıkmıştı. Buradaki bulgulardan ise, iki tesis sahibinin hizmet kalitesi düşüklüğünün en önemli nedenlerinden biri olarak yönetim sorunlarını gördüğü anlaşılmaktadır. Bu durumda, tesis sahibi ve yöneticilerin daha önceki soruya verdikleri yanıtta yeterince tarafsız olmadıkları ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sürecindeki gözlem sonuçlarına göre tesislerde çok ciddi boyutlarda yönetim sorunu yaşandığını ileri sürmek mümkündür.

Aşağıda tablo 17'de de görüldüğü gibi, mikro çevre grupları ile kurulan ilişkilerde tesis işletmecilerinden % 90'nın en iyi ilişkiyi müşterilerle kurduğu ortaya çıkmıştır. Tedarik kaynakları ve rakipleri ile en iyi ilişki kuran tesislerin oranı ise % 5'erdir.

Araştırmada özellikle Bodrum, Marmaris, Fethiye ve Didim'deki işletmecilerin tedarik kaynaklarından ve yerel esnaftan memnun olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu yörelerde etkinlik gösteren 14 tesisten 11'i bu doğrultuda şikayette bulunmuştur. Şikayetlerin ortak noktası ise, satıcıların anlaşma hükümlerine rağmen istenen kalitede ve zamanda mal teslimatı yapmadığıdır. Teknik servis sağlayan esnafında işini iyi yapmadığı ve çalışma etiği olmadığı dile getirilmiştir. Nitekim bu bölgelerde çalışan diğer turizm işletmecileri, acenta yöneticileri ve meslek odası yöneticileri de bu yöndeki şikayetlerin çok yaygın olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 17: Mikro Çevre Grupları İle Kurulan İlişkilerin Önem Derecesine Göre Dağılımı

	Kurulan İlişkinin Önem Derecesi																			
	1.D		2. D		3. D.		4. D.		5. D.		6. D.		7.D.		8.D		9.D		Toplam	
Çevre Gr.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr	%	Fr	%	Fr.	%	Fr	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Müşteriler	18	90	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18	90
Aracılar	-	-	5	25	4	20	3	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	60
Rakipler	1	05	2	10	1	05	3	15	1	05	2	10	1	05	-	-	-	-	11	55
Kamu K	-	-	1	05	2	10	5	25	2	10	1	05	-	-	-	-	1	05	12	60
Finans K	-	-	1	05	1	05	-	-	1	05	1	05	-	-	-	-	-	-	4	20
Tedarik K	1	05	10	50	3	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	70
Meslek O	-	-	-	-	2	10	-	-	3	15	1	05	-	-	-	-	-	-	6	30
Medya	-	-	-	-	2	10	-	-	1	05	-	-	-	-	1	05	-	-	4	20
Diğer	-	-	1	05	-	-	-	-	-	-	-	-	1	05	-	-	-	-	2	10
TOPLAM	20	100	20	100	15	75	11	55	8	40	5	25	2	10	1	05	1	05		

Araştırmada 20 tesis işletmecisinden 14'ü kamu kuruluşlarının yeterli hizmet sunmadığını ileri sürmüştür. Bu tesis sahiplerinden 5'i yolların yetersiz olmasından, 3'ü enerji maliyetlerinin yüksekliğinden, 3'ü şehir suyunun tuzlu olmasından, 1'i imar planlarından, 1'i sivri sinekle mücadelenin yetersizliğinden ve 1'ide kamu kuruluşlarınca ayrımcılık yapıldığından şikayet etmektedir. Hizmet türünü belirtmeksizin belediye hizmetlerinden şikayet edenlerin sayısı ise 8'dir.

Tablo 18: Mikro Çevre Grupları İle Kurulan İlişkilerin Ağırlıklı Ortalaması

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

Verilerden tesislerin en iyi ilişkileri önem derecesine göre sırayla 9 üzerinden 9 ağırlıklı ortalama ile müşterilerle, 7.85 ile tedarik kaynakları ile, 7.16 ile aracılarla, 6 ile finans kuruluşları ve rakip işletmelerle ve 5'in üzerinde bir değerle de kamu kuruluşları, meslek odaları, diğer çevre grupları ve medya ile kurdukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulardan, işletmecilerinin doğrudan ticari ilişki içinde bulundukları mikro çevre grupları ile kurulan ilişkiye daha fazla önem verdikleri, dolaylı ilişkide bulundukları gruplarla kurulan ilişkiye ise

daha az önem verdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu durum, işletmecilerin daha çok içe dönük ilişki kurma yöntemini benimsendikleri biçiminde yorumlanabilir.

Tablo 19: Makro Çevre Etmenlerinin İşletme Etkinliklerini Etkileme Derecesi

	Etkinliklerin Etkilenme Derecesi															
	1.D.		2.D.		3.D.		4.D.		5.D.		6.D.		7.D.		Toplam	
Çevre Etmen.	Frek	%	Frek	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Demografik	-	-	-	-	-	-	1	05	-	-	1	5	-	-	2	10
Ekonomik	9	45	7	35	3	15	-	-	-	-	-	-	-	-	19	95
Sosyo-kültürel	-	-	1	05	3	15	2	10	-	-	-	-	-	-	6	30
Politik	10	50	5	25	3	15	-	-	-	-	-	-	-	-	18	90
Teknolojik	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5	-	-	-	-	1	05
Ekolojik	-	-	-	-	1	5	2	10	1	5	-	-	1	05	5	25
Beklenmedik Olaylar	1	05	5	25	6	30	-	-	-	-	-	-	-	-	12	60
TOPLAM	20	100	18	90	16	80	5	25	2	10	1	05	1	05		

Tablo verileri, işletmecilerinden % 50'sinin birinci derecede politik, % 45'inin ekonomik koşullardan ve % 5'ininde beklenmedik olaylardan etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 20: Makro Çevre Etmenlerinin Tesisler Üzerindeki Etkisinin Ağırlıklı Ortalaması

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

Tablodan makro çevre etmenlerinden politik etmenin işletme faaliyetlerini 7 üzerinden 6.38 ile birinci derecede, 6.31 ile ekonomik etmenin ikinci derecede ve 5.58 ile de beklenmedik olayların üçüncü derecede etkilediği ortaya çıkmaktadır. Demografik ve teknolojik etmenlerin ise gerek düşük frekansı ve gerekse 3 ağırlıklı ortalaması ile işletmeleri daha düşük düzeyde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Bir işletmenin temel amaçlarından biride büyümedir. Bu amacın, aynı zamanda işletmenin varlığını sürdürme konusunda izleyeceği tüm politikalara da yön verdiği bir gerçektir. Bir işletmede alınan yatırım kararlarına da izlenen bu politikalar yön vermektedir. Bu nedenle, bir tesis satın alma kararının sağlıklı bir şekilde ele alınabilmesi için, işletmelerde büyüme nedenlerinin bilinmesi gerekmektedir.

Aşağıdaki tablodan işletmelerden % 40'ının birinci derecede yeni pazarlar bulma ve mevcut pazarını genişletmek amacıyla büyüdüğü, % 35'inin psikolojik nedenlerle, % 10'unun teknolojik üstünlük sağlamak ve % 5'inin de finansal üstünlük sağlamak amacıyla büyüdüğü anlaşılmaktadır. Ankette büyüme nedenleri sorusuna yanıt vermeyen işletme sayısı ise ikidir.

Tablo 21: İşletmelerin Büyüme Nedenleri

	Büyüme Nedeninin Önem Derecesi																			
	1.D.		2. D.		3. D.		4. D.		5. D.		6. D.		7.D.		8.D.		9.D.		Top.	
Büyüme Nedeni	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yeni Pazar Bulma-Mevcut Pazarı Genişletme	8	40	2	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	50
Rekabet Gücünü Arttırma	-	-	1	05	4	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	25
Riski Azaltmak	-	-	1	05	-	-	2	10	-	-	1	05	-	-	-	-	-	-	4	20
Teknolojik Üstünlük	2	10	1	05	1	05		-	-	-	-	-	-	-	1	05	-	-	5	25
Satın Alma Üstünlüğü	-	-	1	05	-	-	-	-	-	-	1	05	-	-	-	-	-	-	2	10
Reklam-Tanıtım Üstünlüğü	-	-	3	15	-	-	-	-	-	-	-	-	1	05	-	-	-	-	4	20
Finansal Üstünlük	1	05	1	05	-	-	1	05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	15
Yönetim Üstünlüğü	-	-	-	-	-	-	-	-	1	05	-	-	-	-	-	-	-	-	1	05
Psikolojik Nedenler	7	35	3	15	2	10	-	-	1	05	-	-	-	-	-	-	1	05	14	70
Diğer Nedenler	-	-	2	10	1	05	1	05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	20
YANIT YOK	2	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	10
Toplam	20	100	15	75	8	40	4	20	2	10	2	10	1	05	1	05	1	05		

Bu konuda yöneltilen sorudan büyüme nedenini psikolojik nedenlere bağlayan tesis sahiplerinden üçünün turizm sektörünü rahat, kolay ve zevkli bir iş alanı olarak gördükleri için tesis satın aldıkları öğrenilmiştir. "Diğer nedenler" yanıtını veren tesis sahiplerinden biri (T11) büyüme nedenini belli bir pazarın ihtiyaçlarını karşılamak (inançlı kesim), biri (T18) tesisi karlı hale dönüştürmek, biri (T2) daha rahat iş yapmak ve bir diğeri de (T8) bu nedeni üyelerine tatil ve dinlenme hakkı sağlamak olarak açıklamıştır.

Tablo 22: İşletmelerde Büyüme Nedenlerinin Ağırlıklı Ortalaması

Büyüme Nedenleri	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Yeni Pazar Bulma-Mevcut Pazarı Genişletme	10	8.8
Finansal Üstünlük Sağlama	4	7.66
Psikolojik Nedenler	14	7.64
Diğer Nedenler	4	7.25
Rekabet Gücünü Arttırma	5	7.2
Teknolojik Üstünlük Sağlama	5	7
Riski Azaltma	4	6
Satın Alma Üstünlüğü	2	6
Yönetim Üstünlüğü	1	5

Frekans sayısı ve ağırlıklı ortalaması dikkate alındığında yeni pazar bulma ve mevcut pazarı genişletme ile psikolojik nedenlerin işletmelerde en önemli büyüme nedeni olduğu ortaya çıkmaktadır. Verilere bakıldığında, yönetim ve satın alma üstünlüğü sağlamanın ise son derece düşük oranda bir büyüme nedeni olduğu kolayca görülebilecektir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerdeki büyüme olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için son 10 yıl içinde gerçekleştirilen iç büyüme yolları da öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo 23: Yapılan Yatırım Harcamalarının Büyüklüğüne Göre Son 10 Yılda Tesislerde Gerçekleştirilen İç Büyüme Yolları ve Önem Derecesi

	Yatırım Harcamalarının Büyüklüğüne Göre İç Büyüme Yollarının Önem Derecesi									
	1.Derece		2.Derece		3.Derece		4.Derece		Toplam	
İç Büyüme Yol.	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Fiziksel	7	35	8	40	1	05	-	-	16	80
Ekonomik	11	55	4	20	-	-	-	-	15	75
Sosyal	1	05	1	05	1	05	1	05	4	20
Örgütsel	-	-	-	-	1	05	-	-	1	05
Hiçbiri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Yanıt Yok	1	05	-	-	-	-	-	-	1	05
Toplam	20	100	13	65	3	15	1	05		

Tablodan tesislerden % 55'inin son 10 yılda iç büyüme yolu olarak birinci derecede ekonomik büyümeyi, % 35'inin fiziksel büyümeyi ve % 5'inin de sosyal büyümeyi gerçekleştirdiği görülmektedir. Soruya yanıt vermeyen tesis sayısı ise birdir.

Tablo 24: Son 10 Yılda Tesislerde Gerçekleştirilen İç Büyüme Yollarının Ağırlıklı Ortalaması

İç Büyüme Yolları	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Ekonomik	15	3.73
Fiziksel	16	3.37
Sosyal	4	2.5
Örgütsel	1	2

Tablo verilerinden tesislerde bir iç büyüme yolu olarak 4 üzerinden 3.73 ağırlıklı ortalama ile en çok ekonomik büyümenin, 3.37 ile fiziksel büyümenin, 2.5 ile sosyal büyümenin ve 2 ile de örgütsel büyümenin gerçekleştiği görülmektedir. Frekans sayılarına ve ağırlıklı ortalamalara bakıldığında ise işletmelerin sosyal ve örgütsel büyümeye yeterince önem vermedikleri ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, araştırma kapsamına alınan işletmelerde en az yatırım yapılan alan personel ve örgütlenmedir.

Yukarıdaki bulgular, araştırmanın başlangıcında ileri sürülen turizm işletmelerinde uygulanan ucuz iş gücü politikalarının işletme başarısızlıklarının önemli bir nedeni olduğu varsayımını doğrular niteliktedir.

Ankette işletmelere son 10 yılda gerçekleştirdikleri dış büyüme yolları da sorulmuştur. Bu soruya yanıt vermeyen işletme sayısı dokuzdur. Soruya yanıt veren 11 işletmeden 7'si tesis satın alma dışında herhangi bir dış büyüme gerçekleştirmediğini belirtmiştir. Bir işletme holdingleşme ve başka sektörlere de yatırım yaparak çok yönlü dağılma ile dış büyüme gerçekleştirdiğini, bir işletme yatırım ortaklığına gittiğini, bir işletme yeni hissedarlar ve iştirakçiler bularak yurtdışından sermaye sağladıklarını ve bir diğer işletme de, bazı işletmelerle ortak fiyat belirleme, tanıtım yapma ve birbirlerinden personel çalmama konularında centilmenlik anlaşması yaptıklarını belirtmiştir.

Tesis satın alma kararlarına ışık tutacak en önemli konulardan biride işletmelerin yatırımlar için kullandıkları fon kaynaklarıdır. Bu amaçla, tesis alıcılarının son 10 yıl içinde kullandıkları fon kaynakları öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo 25: Son 10 Yılda İşletmelerde Kullanılan Fon Kaynakları ve Önem Derecesi

	Kullanılan Fon Kaynaklarının Önem Derecesi											
	1.D.		2.D.		3.D.		4.D.		5.D.		Toplam	
Fon Kaynakları	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Öz Sermaye	19	95	1	05	-	-	-	-	-	-	20	100
Uzun Vadeli Banka Kredileri	1	05	1	05	-	-	-	-	-	-	2	10
Kısa-Orta Vadeli Banka Kred.	-	-	1	05	3	15	-	-	-	-	4	20
Hisse Senedi ve Tahvil İhracı	-	-	1	05	-	-	-	-	-	-	1	05
Satıcı Kredileri	-	-	13	65	1	05	1	05	1	05	16	80
İşletme Kredileri	-	-	1	05	-	-	1	05	-	-	2	10
Leasing	-	-	1	05	2	10	1	05	-	-	4	20
Acentalardan Alınan Avans	-	-	-	-	2	10	1	05	-	-	3	15
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	20	100	19	95	8	40	4	20	1	05		

Tablodan da görülebileceği gibi, araştırma kapsamına alınan 20 işletmeden 19'unda fon gereksiniminin karşılanmasında öz sermaye kaynakları birinci derecede kullanmaktadır. Bu durum işletmelerin borçlanmayı aşırı riskli buldukları biçiminde yorumlanabilir. Buna karşın sadece bir işletmenin (T9) uzun vadeli banka kredisini birinci derecede fon kaynağı olarak kullanıldığı görülmektedir. İlgili tesis sahibi yaptığı açıklamada ise, söz konusu bu krediyi yabancı bir bankadan 20 yıl vadeli ve düşük faizle temin ettiğini belirtmiştir. Böylece, araştırma kapsamına alınan işletmelerin yatırımlar ve işletme etkinlikleri için gereksinim duydukları fonları ağırlıklı olarak öz sermaye ile karşılandıkları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 26: Son 10 Yılda İşletmelerde Kullanılan Fon Kaynaklarının Ağırlıklı Ortalaması

Fon Kaynakları	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Öz Sermaye	20	4.95
Uzun Vadeli Banka Kredisi	2	4.5
Hisse Senedi ve Tahvil İhracı	1	4
Satıcı Kredileri	16	3.6
Kısa ve Orta Vadeli Banka Kredisi	4	3.25
Leasing	4	3
İşletme Kredisi	2	3
Acentalardan Alınan Avans vb.	3	2.6

Tesislerde kullanılan fon kaynaklarının ağırlıklı ortalaması dikkate alındığında 5 üzerinden 4.95 ile öz sermayenin birinci derecede, 4.5 ile uzun vadeli banka kredilerinin ikinci derecede ve üçüncü olarak da 4 ile hisse senedi ihracının en fazla kullanılan fon kaynağı olduğu anlaşılmaktadır. Frekanslar dikkate alındığında ise, 3.6 ile satıcı kredilerinin en sık kullanılan bir diğer fon kaynağı olduğu açıkça görülmektedir. Diğer fon kaynakları ise sırasıyla 3.25 ile kısa ve orta vadeli banka kredileri, 3 ile leasing ve işletme kredisi ve 2.6 ile de acentalardan alınan avanslardır. Bu bulgular tesis alıcılarının çok fazla finansal riske girmekten kaçındıklarını ortaya koymaktadır. Buna karşın, araştırma kapsamına alınan 4 tesis satıcısından elde edilen veriler ise aşağıdadır.

Tablo 27: Tesis Satıcılarının Kullandıkları Fon Kaynakları ve Ağırlıklı Ortalaması

Fon Kaynakları	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
İşletme Kredisi	1	4
Öz Sermaye	5	3
Kısa ve Orta Vadeli Banka Kredisi	3	3
Satıcı Kredileri	3	2

Eski tesis sahiplerinin 4 üzerinden 4 ağırlıklı ortalama ile işletme kredisini birinci derecede, 3 ağırlıklı ortalamayla öz sermaye ile kısa ve orta vadeli banka kredilerini ikinci derecede ve 2 ile de satıcı kredilerini üçüncü derecede en yoğun kullandıkları ortaya çıkmıştır. Tablo 26 ve 27'daki veriler kıyaslandığında tesis satıcılarının alıcılara göre daha fazla borçlandığı görülmektedir. Bu sonuçlar, son 15 yıl içinde turizm sektöründe borçlanarak yatırım yapanların büyük risklerle karşılaştıklarının işareti olarak sayılabilir. Nitekim tablo 13'e tekrar bakıldığında, tesis satıcılarından dördününde finansmanı önemli bir işletme sorunu olarak görmesi bu yargıyı desteklemektedir. Ancak araştırmada ulaşılabilen tesis satıcısı sayısının sınırlı olması kesin yargılara varmayı güçleştirmektedir.

Tezin buraya kadar olan kısmında araştırma kapsamına alınan tesislerde işletme etkinliklerinin yürütülmesi, büyüme amaçları ve çevre ilişkileri konusunda elde edilen bulgulara değinildi. İlerleyen kısımlarda ise, elde edilen bu bulgulardan da yararlanarak tesis değerlerinin belirlenmesi ve işletme etkinliklerinde başarı veya başarısızlığın tesis alım-satım kararları üzerindeki olası etkileri ortaya çıkartılmaya çalışılacaktır.

4.3. Tesis Alım-Satım Süreci ve Tesis Değerlerinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, araştırma kapsamına alınan konaklama işletmelerinde tesis alım-satım kararlarını etkileyen etmenler, alım-satım sürecinin işleyişi ve tesis değerlerinin belirlenmesine ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Böylece, tesis satışlarında görülen artışların temelinde 1985 yılı sonrası diğer sektörlerden turizm sektörüne giren ve bu sektörü yeterince tanımayan çok sayıda yatırımcının karlılık ve risk analizlerinde ciddi hatalar yaptığı varsayımımız da sınanmış olacaktır. Tesis alım-satım kararlarının aydınlatılabilmesi için ise, öncelikli olarak tesis satış ve satın alma nedenlerinin bilinmesi gerekmektedir.

Tablo 28: Tesis Alıcılarının Tesis Satın Alma Nedenleri ve Önem Derecesi

	Tesis Satın Alma Nedenlerinin Önem erecesi															
	1.D.		2.D.		3.D.		4.D.		5.D.		6.D.		7.D.		Toplam	
Tesis Satın Alma Nedenleri	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Daha Hızlı ve K. Büyüme	4	20	6	30	3	15	-	-	-	-	-	-	-	-	13	65
Kapasiteyi Arttırarak Büyük Ölçekte Etkinlikte Bulunma	2	10	2	10	1	05	-	-	-	-	1	05	-	-	6	30
Yeni Bir Sektöre Girerek Riski Azaltma	2	10	2	10	1	05	1	05	1	05	-	-	-	-	7	35
Rekabet Gücünü Arttırma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Finansal Üstünlük Sağlama	-	-	-	-	-	-	1	05	-	-	-	-	-	-	1	05
Yönetim Üstünlüğü Sağlama	-	-	-	-	-	-	1	05	-	-	-	-	-	-	1	05
İşletmenin Piyasa Değerini ve Prestijini Arttırma	2	10	3	15	3	15	2	10	-	-	-	-	-	-	10	50
Önceki Tesis Sahibinin Hatalarından Yararlanma	1	05	-	-	1	05	-	-	1	05	-	-	1	05	4	20
Psikolojik Nedenler	6	30	3	15	3	15	3	15	-	-	-	-	-	-	15	75
Diğer Nedenler	1	05	-	-	1	05	1	05	1	05	-	-	-	-	4	20
YANIT YOK	2	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	10
TOPLAM	20	100	16	80	13	65	9	45	3	15	1	05	1	05		

Tablodan da görülebileceği gibi, tesis alıcısı yatırımcılardan 6'sı tesis satın alma nedenlerini birinci derecede psikolojik nedenlere, 4'ü daha hızlı ve kolay büyümeye, 2'er

tanesi de büyük ölçekte etkinlikte bulunmaya, yeni bir sektöre girerek risk azaltmaya ve işletmenin prestijini arttırmaya bağlamaktadır. Tesis satın alma nedenlerini birinci derecede eski tesis sahibinin hatalarından yararlanmaya ve diğer nedenlere bağlayan yatırımcı sayısı ise birer tanedir. Bu soruya yanıt vermeyen tesis sayısı ikidir.

Ankette "diğer nedenler" seçeneğini işaretleyen işletmelerden biri (T8), tesis satın alma nedeni oda üyelerine tatil ve dinlenme hakkı sağlamaya bağlamıştır. Bir diğeri (T11) bu nedeni inanç turizmine yönelmenin karlı bir iş alanı olmasına, bir diğeri (T13) eski tesis sahibinin kiracılarla sürekli sorun yaşamasından dolayı tesisi ucuza satmak zorunda kalmasına (önceki tesis sahibinin hatalarından yararlanma olarak da kabul edilebilir), bir diğeri turizm işini bir hobi ve eğlence gibi görmeye ve bir diğeri de (T19) teknolojik üstünlük sağlamaya ve tesiste hizmet kalitesini arttırmaya bağlamıştır. Tesis satın alma nedenlerini psikolojik nedenlere bağlayan işletmelerden ikisi de (T2 ve T14) bu nedenin turizmin eğlenceli, hoş ve tatmin edici bir iş olarak görülmesi ile ilgili olduğunu belirtmiştir.

Tablo 29: Yatırımcıların Tesis Satın Alma Nedenlerinin Ağırlıklı Ortalaması

Tesis Satın Alma Nedenleri	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Daha Hızlı ve Kolay Büyüme	13	6
Psikolojik Nedenler	15	5.8
İşletmenin Prestijini ve Değerini Arttırma	10	5.7
Büyük Ölçekte Faaliyette Bulunma	6	5.5
Yeni Bir Sektöre Girerek Risk Azaltma	7	5.42
Diğer Nedenler	4	4.75
Eski Tesis Sahibi Hatalarından Yararlanma	4	4
Finansal Üstünlük Sağlama	1	4
Yönetim Üstünlüğü Sağlama	1	4

Tablo verileri, yatırımcıların 7 üzerinden 6 ağırlıklı ortalama ile en fazla daha hızlı büyümek amacıyla tesis satın aldığını ortaya koymaktadır. Bunu sırayla 5.8 ile psikolojik nedenler, 5.7 ile işletme prestijini ve piyasa değerini arttırma, 5.5 ile büyük ölçekte etkinlikte bulunma, 5.42 ile yeni bir sektöre girme, 4.75 ile diğer nedenler ve 4 ile de eski tesis sahibinin hatalarından yararlanma izlemektedir. Frekans sayıları ve ağırlıklı ortalamalar dikkate alındığında, finansal ve yönetim üstünlüğü sağlama amacıyla tesis almanın oldukça önemsiz kaldığı görülmektedir. Tesis satıcılarının tesis satış nedenleri ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 30: Tesis Satıcılarının Tesis Satış Nedenleri ve Ağırlıklı Ortalaması

Tesis Satış Nedenleri	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Maliyetlerin ve Giderlerin Yüksekliği	1	7
Satışların Düşük Olması	4	5.75
Aşırı Borçlanma	2	5.5
Likidite Sorunları	4	5.25
Daha Karlı Sektörlere Kayma	2	4.5
Politik, Siyasal ve Toplumsal Riskler	3	4
Hatalı Kuruluş Yeri Seçimi	1	4
Alacak Sorunları	2	3
Hatalı Büyüme Kararları	1	3

Tablodan tesis satıcılarının 7 üzerinden 7 ağırlıklı ortalama ile maliyetlerin yüksekliğini birinci derecede, 5.75 ile satışların düşük olmasını ikinci derecede ve 5.5 ile aşırı borçlanmayı üçüncü derecede önemli bir satış nedeni olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır. Daha sonra bunları sırayla 5.25 ile likidite sorunları, 4.5 ile daha karlı sektörlere geçme, 4 ile politik ve siyasal riskler ve hatalı kuruluş yeri seçimi ve son olarak da, 3 ile alacak sorunları ve hatalı büyüme kararları izlemektedir.

Tablodan en önemli üç tesis satış nedeninin doğrudan doğruya karlılıkla ilgili olduğu görülmektedir. Bunlar maliyetlerin yüksekliği, satışların düşüklüğü ve aşırı borçlanmanın neden olduğu faiz giderleridir. Politik, siyasal ve toplumsal riskler de diğer önemli bir tesis satış nedenidir. Bu durumda, daha önce ileri sürülen turizm yatırımlarında karlılık ve risk analizlerinde ciddi hatalar yapıldığı varsayımımız önemli ölçüde doğrulanmaktadır.

Araştırmada tesislerin sahip olduğu maddi unsurlar ile maddi olmayan unsurların tesislerin toplam değeri içindeki payları da ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Ayrıca tesis değerlerinin nasıl belirlendiğinin anlaşılabilmesi için tesis değerlerinin belirlenmesinde dikkate alınan nicel ve nitel kriterler de sorulmuştur. Bu konuda elde edilen veriler aşağıdadır.

Aşağıdaki tablodan tesis alıcılarından 9'unun satın aldıkları tesislerin değerini belirlemede sadece maddi varlıkları dikkate aldığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, satın alınan bu tesislerin değerlerinin belirlenmesinde maddi olmayan unsurlara hiçbir değer biçilmemiştir. Tesis alıcısından biri maddi olmayan unsurlar için % 40, biri % 30, ikisi % 15, dördü % 10 ve biride % 5 değer biçmiştir. Soruya yanıt vermeyen alıcısı sayısı ise ikidir.

Tablo 31: Tesis Değerlerinin Belirlenmesinde Maddi Varlıklar İle Maddi Olmayan Varlıkların Toplam Değere Katkısı

Tesis Sıra No	Maddi Varlıklar	Maddi Olmayan Varlıklar	Yanıt Yok	Toplam
T1	-	-	X	-
T2	100	0	-	100
T3	100	0	-	100
T4	90	10	-	100
T5	95	05	-	100
T6	100	0	-	100
T7	100	0	-	100
T8	85	15	-	100
T9	85	15	-	100
T10	90	10	-	100
T11	100	0	-	100
T12	-	-	X	-
T13	90	10	-	100
T14	60	40	-	100
T15	100	0	-	100
T16	100	0	-	100
T17	100	0	-	100
T18	70	30	-	100
T19	100	0	-	100
T20	90	10	-	100

Bir tesis alıcısı (T14) maddi olmayan varlıklara yüksek değer biçilmesinin nedenini tesisin eski imajından çok tesisin kuruluş yerinin elverişli olmasına, manzarasına ve denize sıfır olmasına bağlamaktadır. Bu nedenle eski tesis sahibine arsa, bina, donatım vb. duran varlıklarının gerçek değerinden %40 daha fazla ödeme yapıldığını açıklamıştır. Diğer tesis alıcısı (T18) ise bu nedeni tesisin kuruluş yerinin elverişli olmasına, denize sıfır olmasına ve ulaşım kolaylığına bağlamaktadır.

Araştırma kapsamına alınan tesis satıcılarından dördü de satılan tesislerin değerinin belirlenmesinde sadece maddi varlıkların dikkate alındığını belirtmiştir.

Tablo32: Tesis Değerlerinin Belirlenmesinde Dikkate Alınan Nicel Kriterler

	Önem Derecesi									
	1.Derece		2.Derece		3.Derece		4.Derece		Toplam	
Nicel Kriterler	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Duran Varlıkların Piyasa Değeri	18	90	-	-	-	-	-	-	18	90
Üretilen Mal ve Hizmetlerin Çeşidi	-	-	6	30	-	-	1	05	7	35
Tesisin Pazar Payı ve Müşteri Yapısı	-	-	1	05	2	10	1	05	4	20
Tesisin Üretim Gücü ve Maliyetler	-	-	1	05	2	10	-	-	3	15
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
YANIT YOK	2	10	-	-	-	-	-	-	2	10
TOPLAM	20	100	8	40	4	20	2	10		

Alıcılardan tümünün tesis değerlerini belirlemede nicel kriterler olarak birinci derecede sadece duran varlıkları dikkate aldığı ortaya çıkmıştır. Soruya yanıt vermeyen tesis alıcısı sayısı ise ikidir.

Tablo 33: Tesis Değerlerinin Belirlenmesinde Dikkate Alınan Nicel Kriterlerin Ağırlıklı Ort.

Nicel Kriterler	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Aktiflerin Piyasa Değeri	18	4
Mal ve Hizmetlerin Çeşidi	7	2.7
Üretim Maliyetleri	3	2.3
Tesisin Pazar Payı ve Müşteri Yapısı	4	2

Tesis değerlerinin belirlenmesinde dikkate alınan nicel kriterlere bakıldığında ise 4 üzerinden 4 ağırlıklı ortalama ile aktiflerin tesis değerlerini belirleyen en önemli unsur olduğu görülmektedir. Bunu 2.7 ile mal ve hizmetlerin çeşidi, 2.3 ile üretim maliyetlerinin ve 2 ile de tesislerin pazar payı ve müşteri yapısının izlediği görülmektedir.

Tablo34: Tesis Değerlerinin Belirlenmesinde Dikkate Alınan Nitel Kriterler

	Önem Derecesi									
	1.Derece		2.Derece		3.Derece		4.Derece		Toplam	
Nitel Kriterler	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Tesisin İmajı ve Prestiji	4	20	2	10	2	10	-	-	8	40
Tesisin Rekabet Gücü	5	25	2	10	2	10	-	-	9	45
Personel ve Yönetim Yapısı	-	-	-	-	-	-	1	05	1	05
Beklentiler	4	20	4	20	2	10	-	-	10	50
Hiçbiri	4	20	-	-	-	-	-	-	-	-
YANIT YOK	3	15	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	20	100	8	40	6	30	1	05		

Tesis değerleri belirlenirken 5 tesis alıcısının nitel kriter olarak birinci derecede tesislerin rekabet gücünü, 4'er alıcının da tesis imajını ve beklentileri dikkate aldığı ortaya çıkmıştır. Tesis değerini belirlemede hiçbir nitel kriteri dikkate almayan tesis alıcısı sayısı ise 4'dür. Oysa tablo 31'e yeniden bakıldığında 9 tesis alıcısının tesis değerlerinin belirlenmesinde maddi olmayan unsurlara hiçbir değer biçmediği görülecektir. Bu nedenle, burada da tesis değerlerinin belirlenmesinde hiçbir nitel kriteri kullanmayan alıcı sayısının da 9 olması gerekirdi. Bu durumda tesis alıcılarının verdikleri bilgilerde bir tutarsızlık ortaya çıkmaktadır. Ancak dikkate alınan nitel kriterlerden beklentiler seçeneğini işaretleyen 4 tesis sahibi vardır. Bu yanıtı verenlerin tesis değerini bir bütün olarak algılamaları da mümkündür. Soruya yanıt vermeyen tesis alıcısı sayısı ise ikidir.

Tablo 35: Tesis Değerlerinin Belirlenmesinde Dikkate Alınan Nitel Kriterlerin Ağırlıklı Ort.

Nitel Kriterler	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Tesisin Rekabet Gücü	9	3.3
Tesisin İmajı ve Prestiji	8	3.25
Beklentiler	10	3.2
Personel ve Yönetim Yapısı	1	1

Tesis değerlerinin belirlenmesinde kullanılan nitel kriterlerin ağırlıklı ortalamasında ise 4 üzerinden 3.3 ile tesislerin rekabet gücü birinci derecede, 3.25 ile tesislerin imajı ve prestiji ikinci sırada ve 3.2 ile de beklentiler üçüncü derecede önemli görülmektedir. Frekans sayısı ve ağırlıklı ortalaması dikkate alındığında ise tesis değerlerinin belirlenmesinde çalışanların ve yönetimin oldukça önemsiz görüldüğü ortaya çıkmıştır.

Bir yatırım kararı, bir işletmenin geleceği üzerinde uzun vadeli etkileri olan önemli bir karardır. Bu nedenle, bir duran varlık yatırımı olan tesis satın alma kararı vermeden önce yatırıma ilişkin çok yönlü analizlerin yapılması hayati derecede önemlidir. Bu önem dikkate alınarak, uygulama araştırmasında tesis alıcılarının yapacakları yatırıma ilişkin ne tür analizler yaptıkları ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

Tablo 36: Satın Alma Öncesi Tesislerle İlgili Yapılan Analizler ve Önem Derecesi

	Önem Derecesi													
	1.Derece		2.Derece		3.Derece		4.Derece		5.Derece		6.Derece		TOPLAM	
Yapılan Analizler	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Uygunluk (finansal, pazar, teknoloji vb.)	4	20	7	35	4	20	-	-	1	05	-	-	16	80
Tesisin Fiziksel Kapasitesi	4	20	2	10	1	05	-	-	1	05	-	-	8	40
Tesisin Olumlu Yönleri	1	05	1	05	5	25	1	05	-	-	-	-	8	40
Tesisin Olumsuz Yönleri	4	20	3	15	-	-	1	05	-	-	1	05	9	45
Tesisin Gelecekte Sağlayacağı Gelirler	3	15	-	-	1	05	2	10	2	10	-	-	8	40
Yatırım Karlılığı	2	10	2	10	-	-	1	05	-	-	-	-	5	25
YANIT YOK	2	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	20	100	15	75	11	55	5	25	4	20	1	05		

Tesis alıcılarında 4'er tanesinin satın alma öncesi tesislerle ilgili birinci derecede uygunluk, fiziksel kapasite ve tesislerin olumsuz yönleri ile ilgili analizler yaptıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca tablodan 3 tesis alıcısının birinci derecede tesislerin gelecekte sağlayacağı gelirleri, 2 tesis alıcısının yatırım karlılığını ve 1 tesis alıcısının da tesisin olumlu yönlerini analiz ettiği görülmektedir. Soruya yanıt vermeyen tesis sayısı ikidir. Satın alma öncesi tesislerle ilgili yapılan analizlerin önemine göre ağırlıklı ortalaması ise aşağıdadır.

Tablo 37: Satın Alma Öncesi Tesislerle İlgili Yapılan Analizler ve Önem Derecesi

Satın Alma Öncesi Tesislerle İlgili Yapılan Analizler	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Fiziksel Kapasite	8	5
Yatırım Karlılığı	5	5
Uygunluk (finansal, pazar, konum vb.)	16	4.81
Tesislerin Olumsuz Yönleri	9	4.77
Tesislerin Olumlu Yönleri	8	4.25
Tesislerin gelecekte sağlayacağı gelirler	8	4

Tabloda da görüldüğü gibi, satın alma öncesi tesislerle ilgili yapılan analizlerde yatırımcıların 6 üzerinden 5 ağırlıklı ortalama ile fiziksel kapasite ve yatırım karlılığını, 4.81 ile uygunluğu, 4.77 ile tesislerin olumsuz yönlerini, 4.25 ile tesislerin olumlu yönlerini ve 4 ile de tesislerin gelecekte sağlayacağı gelirleri daha önemli gördüğü ortaya çıkmaktadır.

Elde edilen bulgulardan, yatırımcıların tesis satın alırken gelecekte sağlanacak gelirlerle ilgili analizlere en düşük düzeyde önem vermeleri oldukça düşündürücüdür. Oysaki yatırım projelerinin değerlendirilmesi konusu ele alınırken de vurgulandığı gibi, bir yatırım kararında gelecekte sağlanacak net nakit akımlarının, yatırım maliyetinin ve karlılığın en önemli üç değerlendirme kriteri olduğu belirtilmişti. Elde edilen bulgulardan, yatırımcıların tesis satın alma öncesi özellikle gelecekte sağlanacak net nakit girişlerine yönelik yeterli analizler yapmadığı açıkça görülmektedir.

Tablo 38: Satın Alma Öncesi Yapılan Endüstriyel Analizler ve Önem Derecesi

	Önem Derecesi									
	1.Derece		2.Derece		3.Derece		4.Derece		Toplam	
Endüstriyel Analizler	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Büyüme (Karlılık, satışlar vb.)	4	20	2	10	-	-	-	-	6	30
Özellikler (Arz-Talep Yapısı, Ürünler, Mevsimsellik vb)	4	20	4	20	1	05	-	-	9	45
Rekabet Koşulları	2	10	3	15	1	05	-	-	6	30
Ekonomik Veriler	1	05	-	-	2	10	2	10	5	25
Teknoloji	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diğer	1	05	-	-	-	-	-	-	1	05
Hiçbiri	2	10	-	-	-	-	-	-	2	10
YANIT YOK	6	30	-	-	-	-	-	-	6	30
TOPLAM	20	100	9	45	4	20	2	10		

Tablodan satın alma öncesi yapılan endüstriyel analizlerde yatırımcılardan 4'er tanesinin birinci derecede endüstriyel büyüme ve endüstriyel özelliklerle ilgili, 2 tanesinin rekabet koşulları ile ilgili, 1'er tanesinin de ekonomik ve diğer verilerle ilgili analizlere önem verdiği ortaya çıkmaktadır. Satın alma öncesi hiçbir endüstriyel analiz yapmayan yatırımcı

sayısı ise ikidir. Soruya yanıt vermeyen işletme sayısı da altıdır. "Diğer" yanıtını veren bir işletme ise (T17), bazı otelcilerden sektörün yapısı ile ilgili tavsiyeler alındığını açıklamıştır.

Tablo 39: Satın Alma Öncesi Yapılan Endüstriyel Analizlere Verilen Önemin Ağırlıklı Ortalaması

Satın Alma Öncesi Yapılan Endüstriyel Analizler	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Diğer (tanıdık tavsiyesi)	1	4
Endüstriyel Büyüme (Karlılık ve Satışlar)	6	3.66
Endüstriyel Özellikler (Arz-Talep, Ürünler, Mevsimsellik)	9	3.33
Rekabet Koşulları	6	3.16
Ekonomik Veriler	5	2

Satın alma öncesi yapılan endüstriyel analizlere verilen önemde frekansı bir olmakla beraber 4 üzerinden 4 ağırlıklı ortalama ile diğer (tanıdık tavsiyesi) analizler birinci sırada, 3.66 ile endüstriyel büyüme ikinci sırada, 3.33 ile endüstriyel özellikler üçüncü sırada, 3.16 ile rekabet koşulları dördüncü sırada ve 2 ile de ekonomik veriler son sırada yer almaktadır.

Araştırmada satın alma öncesi yatırımcılar tarafından yapılan finansal analizler konusunda da veri sağlanmak istenmiştir. Böylece, tesis alım kararlarının finansal boyutunun daha iyi anlaşılacağı sanılmaktadır.

Tablo 40: Satın Alma Öncesi Tesislerle İlgili Yapılan Finansal Analizler

	Önem Derecesi									
	1.Derece		2.Derece		3.Derece		4.Derece		Toplam	
Finansal Analiz Türü	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Karlılık Oranları	6	30	-	-	-	-	1	05	7	35
Likidite Oranları	-	-	5	25	-	-	-	-	5	25
Faaliyet Oranları	-	-	1	05	-	-	-	-	1	05
Finansal Yapı (kaldıraç) Or.	8	40	1	05	1	05	-	-	10	50
Finansal Risk Analizi	1	05	3	15	3	15	-	-	7	35
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hiçbiri	3	15	-	-	-	-	-	-	3	15
YANIT YOK	2	10	-	-	-	-	-	-	2	10
TOPLAM	20	100	10	50	4	20	1	05		

Satın alma öncesi tesislerle ilgili yapılan finansal analizlerde 8 tesis alıcısının birinci derecede finansal yapı oranlarını, 6 tesis alıcısının karlılık oranlarını ve 1 tesis alıcısının da finansal risk analizini önemli gördüğü ortaya çıkmıştır. Hiçbir finansal analiz yapmayan tesis alıcısı sayısı üçtür. 2 alıcı ise bu konuda görüş belirtmemiştir.

Tablo 41: Satın Alma Öncesi Tesislerle İlgili Yapılan Finansal Analizlerin Ağırlıklı Ort.

Satın Alma Öncesi Yapılan Finansal Analizler	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Finansal Yapı Oranları	10	3.7
Karlılık Oranları	7	3.57
Likidite Oranları	5	3
Faaliyet Oranları	1	3
Finansal Risk Analizi	7	2.71

Tablodan da görülebileceği gibi, tesis alıcılarının 4 üzerinden 3.7 ağırlıklı ortalama ile finansal yapı oranlarını birinci derecede, 3.57 ile karlılık oranlarını ikinci derecede, 3 ile likidite ve faaliyet oranlarını üçüncü derecede ve 2.71 ile de finansal risk analizlerini dördüncü derecede önemli gördüğü ortaya çıkmıştır. Frekans sayılarına bakıldığında ise, tesis alıcılarının satın alma öncesi finansal analizlere gereken önemi vermediği söylenebilir.

Tesis satıcılarının yapacakları yatırıma ilişkin yaptıkları analizlerle ilgili olarak elde edilen bulgular ise aşağıdadır.

Tablo 42: Satın Alma Öncesi Yatırıma İlişkin Yapılan Analizler ve Önem Derecesi

	Önem Derecesi													
	1.Derece		2.Derece		3.Derece		4.Derece		5.Derece		6.Derece		TOPLAM	
Yatırım Analizleri	Frek	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Satın Alma İçin Fon Gereksinimi	5	25	3	15	2	10	-	-	-	-	1	05	11	55
İşletme Sermayesi Gereksinimi	-	-	1	05	5	25	1	05	-	-	-	-	7	35
Ek Yatırım Gereksinimi	1	05	6	30	1	05	2	10	-	-	-	-	10	50
Gelir Tahminleri	1	05	3	15	1	05	1	05	1	05	-	-	7	35
Tesis Borçları	2	10	1	05	-	-	-	-	-	-	-	-	3	15
Satın Alma Koşulları	6	30	2	10	-	-	1	05	-	-	-	-	9	45
Diğer	1	05	-	-	1	05	-	-	-	-	-	-	2	10
Hiçbiri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
YANIT YOK	4	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	20
TOPLAM	20	100	16	80	10	50	5	25	1	05	1	05		

Tablodan satın alma öncesi tesis alıcılarından 6'sının birinci derecede satın alma koşullarına, 5'inin satın alma için gerekli fon gereksinimine, 2'sinin tesis borçlarına, 1'er tanesinin de ek yatırım gereksinimi, gelir tahminleri ve diğer yatırım analizlerine önem verdiği görülmektedir. Soruya yanıt vermeyen tesis sayısı dörttür. Soruya "diğer" yanıtını veren işletmelerden biri (T6), satın alma öncesi piyasadaki tesislerin değerleri ile ilgili bilgiler toplandığını ve o günkü koşullarda eldeki fon kaynaklarının bu yatırıma yönlendirildiğini açıklamıştır. Bir diğer işletme de (T2), bankalardan borç alma koşulları ve faizler konusunda

araştırma yapıldığını belirtmiştir. Ayrıca, bu tesis alıcısı sonraki yıllarda banka kredilerinin geri ödemesinde sorunlar yaşadıklarını da belirtmiştir.

Tablo 43: Satın Alma Öncesi Yatırıma İlişkin Yapılan Analizlerin Ağırlıklı Ortalaması

Satın Alma Öncesi Yapılan Yatırım Analizleri	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Tesis Borçları	3	5.66
Satın Alma Koşulları	9	5.44
Diğer	2	5
Satın Alma İçin Gerekli Fon Gereksinimi	11	4.9
Ek Yatırım Gereksinimi	10	4.6
Gelir Tahminleri	7	4.28
İşletme Sermayesi Gereksinimi	7	4

Tesis alıcılarının 6 üzerinden 5.66 ağırlıklı ortalamayla tesis borçları ile ilgili analizlerini, 5.44 ile satın alma koşullarını, 5 ile yatırımla ilgili diğer konuları, 4.9 ile fon gereksinimini, 4.6 ile ek yatırım gereksinimini, 4.28 ile gelir tahminlerini ve 4 ile de işletme sermayesi gereksinimi ile ilgili analizleri daha fazla önemsedikleri ortaya çıkmaktadır.

Tesis satın alma öncesi doğru bir yatırım kararı verebilmek için satın alınacak tesisin neden satıldığının da bilinmesinde büyük yarar vardır. Çünkü, yeni bir tesis alıcısının bir tesiste yaşanılan bazı sorunları denetim altına alabilmesi mümkün değilken bazılarını da denetleyebilmesi mümkündür. Sözgelimi, hatalı kuruluş yeri seçimi, tesisin teknolojik hantallığı, tesisten kaynaklanan maliyetlerin yüksekliği, tesisin estetik olmayan görünüşü ve bölgenin pazarlanmasında yaşanan sorunların giderilebilmesi oldukça güçtür. Buna karşın, eski tesis sahiplerinin yaşadıkları finansal ve pazarlama sorunları ile yaptıkları yönetim hatalarından dolayı bir tesiste yaşanılan sorunlar yeni tesis alıcısını etkilemeyebilir.

Tesislerde yaşanılan sorunların denetlenebilirliği ve denetlenemezliği dikkate alınarak bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla ilk olarak tesis alıcılarının eski tesis sahiplerinin yönetim yapısı, işletme maliyetleri ve kullandıkları dağıtım kanalları ile ilgili olarak hangi analizleri yaptıkları öğrenilmeye çalışılmıştır. İkinci olarak da, tesis alıcılarının satın aldıkları tesislerin doğal, kültürel, ekonomik ve sosyal çekicilikleri ile kuruluş yeri özellikleri hakkında nelere önem verdikleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Aşağıda bu konularda elde edilen bulgulara geniş bir yer verilmiştir.

Tablo 44: Satın Alma Öncesi Eski Tesis Yönetimi İle İlgili Yapılan Analizler

	Önem Derecesi													
	1.Derece		2.Derece		3.Derece		4.Derece		5.Derece		6.Derece		TOPLAM	
Analiz Konusu	Frek	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Yönetim Amaçları	-	-	1	05	-	-	1	05	-	-	-	-	2	10
Yönetim Biçimi	4	20	3	15	-	-	-	-	-	-	-	-	7	35
Yönetim Yaklaşımları	1	05	2	10	-	-	-	-	-	-	-	-	3	15
Yönetimde Eşgüdüm	1	05	-	-	1	05	-	-	-	-	-	-	2	10
Yönetimin Dinamiği	1	05	-	-	1	05	-	-	-	-	1	05	3	15
Yönetim Başarısızlığı	9	45	4	20	-	-	-	-	1	05	-	-	14	70
Diğer	2	10	1	05	4	20	-	-	-	-	-	-	7	35
Hiçbiri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
YANIT YOK	2	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	20	100	11	55	6	30	1	05	1	05	1	05		

Tesis alıcılarının tesislerin eski işletmecileri ve yönetimleri ile ilgili yaptıkları analizlerde ise, 9 tesis alıcısının birinci derecede eski tesis yönetimlerinin başarısını, 4 alıcının yönetim biçimini, 2 alıcının yönetimle ilgili diğer konuları, 1'er alıcının da yönetim yaklaşımını, yönetimde eşgüdümü ve yönetim dinamiğini önem verdiği görülmektedir.

Soruya "diğer" yanıtını veren tesis alıcılarından T9, eski tesis sahiplerinin aşırı risklere girerek hatalı yatırımlar yaptıklarını ve bu yüzden tesisi satmak zorunda kaldıklarını belirtmiştir. Bir diğer tesis alıcısı (T10) eski tesis sahibinin aşırı borçlandığını, zaman içinde beklentileri de gerçekleşmeyince finansal durumunun kötüleştiğini ve bundan dolayı tesisi satmak zorunda kaldığını söylemiştir. T13 ise bu soruya, eski tesis sahibinin başka sektörlere yönelmesi ve bu nedenle, tesisle yeterince ilgilenememesi olarak yanıtlamıştır. "Diğer" yanıtını veren T16'nın sorumlu yöneticisi ise, tesisin 1990 yılına kadar iyi işletildiğini, yönetimin profesyonel, demokratik ve katılımcı olduğunu açıklamıştır. Ayrıca bu tarihe kadar hizmet içi eğitimlerin, koordinasyonun ve başarının da yüksek olduğu belirtilmiştir. Ancak, 1990 sonrası yönetime siyasi müdahaleler yapıldığını ve bu tarihten sonra da işlerin kötüleştiğini ileri sürmüştür. Bir diğer tesis alıcısı (T17) eski tesis sahibinin tesisi değişik yıllarda değişik kiracılara verdiğini ve kiracılarla yaşadığı sorunlardan dolayı tesisi satmak zorunda kaldığını açıklamıştır. T18 ise bunu eski tesis sahibinin yaşlanması ve tesisi işletmekte güçlük çekmesi olarak açıklamıştır. Soruya "diğer" yanıtını veren bir diğer alıcı da (T20), eski tesis sahiplerinin ortaklar arası uyuşmazlığa düştüklerini ve turizm işini de bilmedikleri için tesisi satmak zorunda kaldıklarını belirtmiştir.

Araştırmada yeni tesis sahiplerinin yaptıkları yönetim hataları konusunda da bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Ancak, yeni tesis sahiplerinin özellikle kendi yönetimleri ile ilgili aksayan konularda bilgi vermekten kaçındıkları da görülmüştür.

Tablo 45: Satın Alma Öncesi Eski Tesis Yönetimleri İle İlgili Yapılan Analizlerin Ağırlıklı Ort.

Eski Tesis Yönetimi İle İlgili Yapılan Analizler	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Yönetim Biçimi	7	5.57
Yönetim Başarısı	14	5.42
Yönetim Yaklaşımları	3	5.33
Yönetimde Eşgüdüm	2	5
Diğer	7	4.14
Yönetim Amaçları	2	4
Yönetim Dinamiği	3	3.66

Tesis alıcıları eski tesis sahipleri hakkında yaptıkları değerlendirmelerde 6 üzerinden 5.57 ağırlıklı ortalamayla yönetim biçimlerini, 5.42 ile yönetim başarısını, 5.33 ile yönetim yaklaşımlarını, 5 ile yönetimde eşgüdümü, 4.14 ile yönetimin diğer unsurlarını, 4 ile yönetim amaçlarını ve 3.66 ile de yönetim dinamiğini daha sorunlu bulmaktadır. Böylece, verilerden de anlaşılabileceği gibi, tesis alıcılarının eski tesis sahiplerinin yönetim yapıları ile ilgili oldukça ayrıntılı bilgilere sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 46: Satın Alma Öncesi Tesislerin Maliyet Yapısı İle ilgili Yapılan Analizler

	Önem Derecesi											
	1.D		2.D		3.D.		4.D.		5.D.		Toplam	
Maliyet Türü	Frekans	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Değişmez ve Değişen Maliyetler	5	25	-	-	-	-	-	-	-	-	5	25
Hammadde ve işçilik Maliyetleri	-	-	3	15	1	05	-	-	1	05	5	25
Genel Giderler	1	05	1	05	3	15	-	-	-	-	5	25
Yıllara Göre Maliyet Değişimleri	-	-	-	-	-	-	2	10	-	-	2	10
Maliyet Bilgilerinin Yeterliliği	-	-	1	05	-	-	-	-	-	-	1	05
Diğer	1	05	-	-	-	-	-	-	-	-	1	05
Hiçbiri	9	45	-	-	-	-	-	-	-	-	9	45
YANIT YOK	4	20	-	-	-	-	-	-	-	-	4	20
TOPLAM	20	100	5	25	4	20	2	10	1	05		

Tesis alıcılarının satın alınan tesislerin maliyet yapısı ile ilgili olarak yaptıkları analizlerde 5 tesis alıcısının birinci derecede değişmez ve değişken maliyetleri, 1'er alıcının da genel giderler ile diğer konuları önemli gördüğü ortaya çıkmıştır. Satın alma öncesi maliyetlerle ilgili hiçbir veri elde etmeyen tesis alıcısı sayısı 9'dur. Soruya yanıt vermeyen tesis alıcısı ise 4'dür. Bu durumda soruya yanıt vermeyenlerde dikkate alındığında tesis alıcılarının büyük bir çoğunluğunun (% 65) satın alma öncesi maliyetlerle ilgili bilgilere önem vermediği ortaya çıkmaktadır. Soruya "diğer" yanıtını veren işletmenin (T16) sorumlu yöneticisi ise, tesisin bulunduğu bölgede %50 doluluğa ulaşan bir tesisin %40 karla çalışabileceğini ileri sürmüştür.

Tablo 47: Satın Alma Öncesi Tesislerin Maliyet Yapısı İle ilgili Yapılan Analizlerin Ağırlıklı Ort

Maliyetlerle İlgili Yapılan Analizler	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Değişmez ve Değişen Maliyetler	5	5
Diğer	1	5
Maliyet Bilgilerinin Yeterliliği	1	4
Genel Giderler	5	3.6
Hammadde ve İşçilik Giderleri	5	3.2
Yıllara Göre Maliyet Değişimi	2	2

Tesis alıcılarının satın alma öncesi 5 üzerinden 5 ağırlıklı ortalamayla değişmez ve değişken maliyetler ile diğer konularda, 4 ile maliyet bilgilerinin yeterliliği, 3.6 ile genel giderler, 3.2 ile hammadde ve işçilik giderleri ve 2 ile de yıllara göre maliyetlerde görülen değişim konusunda bilgi sahibi oldukları ortaya çıkmıştır. Frekans sayıları dikkate alındığında ise, tesis alıcılarının ağırlıklı olarak değişmez ve değişken maliyetler, hammadde ve işçilik maliyetleri ile genel giderler üzerinde odaklaştıkları anlaşılmaktadır. Ancak frekans sayılarının düşüklüğü dikkate alındığında ise çoğu tesis alıcısının maliyet analizlerine gereken önemi vermediği kolayca söylenebilir.

Araştırmada tesis satıcılarına maliyetlerin tesis satış kararları üzerindeki etkisi de sorulmuştur. Tesis satıcılarından dördü de sabit maliyetlerin yüksek olmasının tesis satış kararlarını etkilediğini ileri sürmüştür. Bir tesis satıcısı da sabit maliyetlerin yanında önem sırasına göre hammadde ve işçilik giderlerinin, genel giderlerin ve yıllara göre maliyetlerde görülen artışların tesis satış kararında etkili olduğunu belirtmiştir.

Tablo 48: Tesislerde Kullanılan Dağıtım Kanalları İle İlgili Yapılan Analiz

	Dağıtım Kanalına Verilen Önemin Derecesi									
	1.D. Önem		2.D. Önem		3.D. Önem		4.D. Önem		Toplam	
Dağıtım Kanalı	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Kullanılan Aracılar	7	35	1	05	2	10	-	-	10	50
Doğrudan Satışlar	6	30	5	25	-	-	-	-	11	55
Reklam ve Tanıtım İle Satış	1	05	2	10	2	10	-	-	5	25
Diğer	-	-	-	-	-	-	1	05	1	05
Hiçbiri	2	10	-	-	-	-	-	-	2	10
YANIT YOK	4	20	-	-	-	-	-	-	4	20
TOPLAM	20	100	8	40	4	20	1	05		

Tablodan da görülebileceği gibi, satın alma öncesi tesis alıcılarından 7'sinin kullanılan aracılarla ilgili, 6'sının doğrudan satışlarla ilgili ve 1'inin de reklam ve tanıtım yolu ile satış

olanakları ile ilgili analizlere birinci derecede önem verdiği anlaşılmaktadır. Satın alma öncesi dağıtım kanalları ile ilgili hiçbir analiz yapmayan tesis sayısı ikidir. Soruyu 4 tesis alıcısı da yanıtsız bırakmıştır.

Ankette "diğer" yanıtını veren tesis alıcısı (T16) satın alma öncesi iç turizmin talep yapısına ilişkin analizler yaptıklarını ileri sürmüştür. Adı geçen alıcı bu analizler sonucu bir seyahat acentası kurmayı karar verdiklerini ve satış arttırmada halen kendi acentalarını da kullandıklarını belirtmiştir.

Tablo 49: Dağıtım Kanalları İle İlgili Yapılan Analizlere Verilen Önemin Ağırlıklı Ortalaması

Dağıtım Kanalı Analizi	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Doğrudan Satışlar	11	3.54
Kullanılan Aracılar	10	3.5
Reklam ve Tanıtım Yolu İle Satış	5	2.8
Diğer	1	1

Tesis alıcılarının satın alma öncesi yaptıkları değerlendirmelerde 4 üzerinden 3.54 ağırlıklı ortalamayla doğrudan satışları, 3.5 ile kullanılan aracıları ve 2.5 ile de reklam ve tanıtımla satış yapmayı önemli gördüğü ortaya çıkmıştır. Bulgular, eski tesis sahiplerinin aracılar kullanma yerine doğrudan satış yapma eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır.

Tesis alıcılarının tesis satın alma hedef, strateji, taktik ve beklentileri ile ilgili veriler ise aşağıdadır. Aşağıdaki tabloya bakıldığında tesis alıcılarının tesis satın alma sürecindeki hedeflerinin önemli ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Araştırmamızda elde edilen bulgulara göre, bu hedefler işletmecilikle ilgili olabildiği gibi psikolojik veya kurumsal nedenlerle de ilgili olabilmektedir. Tabloya yeniden bakıldığında işletmecilikle ilgili hedeflerin kar elde etme, büyüme, var olan fonları değerlendirme, yeni bir sektöre girme, tesis alıp-satarak kar elde etme ve prestij sağlama olduğu görülmektedir. Psikolojik hedeflerin kendini kanıtlama ve rahat bir iş yapma ile ilgili olduğu, buna karşın kurumsal hedeflerin ise, üyelere tatil olanağı sağlama ve kurumsal amaçlara destek olma ile ilgili olduğu görülecektir.

Tablodan tesis alıcılarından çoğunun tesis satın alma sürecinde belli bir strateji izlemediği görülmektedir. Satın alma stratejisi oluşturan alıcılardan birinin aşırı borçlanarak likidite sıkıntısına düşmeme stratejisini, ikisinin tesis değerini nicel analizlerle belirleme stratejisini, birinin rayiç bedelin hesaplanması stratejisini, birinin tesisin olumsuzluklarını kullanma ve bir diğerinin de iyi bir pazarlık yapma stratejisi izlediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 50: Tesis Satın Alma Hedef, Strateji, Taktik ve Beklentileri

Tesis Sıra No	Hedef	Strateji	Taktik	Beklenti	Yanıt Yok
1	-	-	-	-	X
2	Büyümek	-	Yüz yüze pazarlık. Karşı taraf satışın olmasını istiyordu	Kar edecek bir tesisi satın alma	-
3	Yeni bir alana girme ve eldeki parayı kullanma	-	İyi bir pazarlık yapma	O günkü koşullarda en elverişli tesisi satın alma	-
4	Sermayeyi en iyi yatırımda kullanma	Aşırı borçlanıp likidite sıkıntısına düşmeme	Ağır davranma. Karşı taraf arazinin genişliğini ve tesisin büyütülebilmesi olanaklarını kullandı	İleride iyi bir kazanç elde etmekti.	-
5	% 10 yatırım karlılığı	Değeri analizlerle belirleme	Pazarlık yapmama	%10 yatırım karlılığı	-
6	Eldeki mevcut parayı değerlendirme	-	Nakit ödeme teklif ederek fiyatı düşürme	Konumluk yerinden dolayı tesise sahip olma	-
7	Eldeki sermayeyi değerlendirme	Tesisin olumsuzluklarını kullanma	Belli bir fiyat önerme	Karşı tarafın öneriyi kabul edeceği	-
8	Üyelere tatil olanağı, hizmet içi ve çıraklı eğitimi verme	-	Nakit ödeme teklif ederek fiyatı düşürme	Peşin para önerip piyasa fiyatının altında satın alma	-
9	Yüksek kar elde etmek	-	Pazarlıkla fiyatı düşürme	Tesisin daha karlı işletilebileceği beklentisi	-
10	Karlı bir yatırım yapmak	-	Nakit ödeme teklif ederek fiyatı düşürme	Yüksek kar beklentisi	-
11	Yeni bir müşteri kitlesi oluşturmak	-	Eski tesis sahibinin borçlarını kapatma garantisi	İnanç turizmini geliştirmek	-
12	Sendikanın amaçları doğrultusunda yatırım yapmak	Değer tespiti yapmak	Nakit ödeme teklif ederek fiyatı düşürme	Sendikanın ihtiyaçlarını karşılamak	-
13	Yeni bir alana girme ve prestij sağlama	-	-	-	-
14	Kendini kanıtlama ve tecrübenin kullanımı	-	-	-	-
15	-	-	-	Belli düzeyde kar sağlamak	-
16	Gelecekte iyi bir kar potansiyeli sağlama	*	Fiyat Yükseltme	Gelecekte iyi bir kar potansiyeli sağlama	-
17	İnzivaya çekilip, rahat bir iş yapma	Rayiç bedelin hesaplanması	Belli bir fiyat önerme, daha fazla verilemeyeceğini açıklama	İnzivaya çekilip, rahat bir iş yapma	-
18	Tesisi ucuza alıp daha sonra karlı bir şekilde satmak	İyi bir pazarlık	satıcının olumsuzlukları kullanıldı	Tesisi yüksek bir karla satmak	-
19	Tesisin kötü imajını düzeltmek	*	Tesisin kötü işletildiği ve sorunları vurgulandı	Kötü imajın düzeltileceği beklentisi	
20	Kar elde etmek ve kapasiteyi arttırma	-	-	-	-

** Tesisin satışı Özelleştirme İdaresi Başkanlığınca kapalı zarf usulü ile yapılmıştır. Satış stratejileri ve taktikleri daha çok ÖİB tarafından belirlenmiştir. Kapalı zarf usulü ile alınan teklifler önce düşük bulunmuş, katılımcılardan fiyat yükseltmeleri istenmiştir. Tesis alıcısı, OİB'nın profesyonel satış ve pazarlık tekniklerini uyguladığını ve arttırılmış değeri arttırma ile rakipleri birbirine düşürme taktiği izlediğini belirtmiştir.*

** Satın alınan tesis alıcının kendine ait tesis ile bitişiktedir. Tesis alıcısı, kendine yakın kötü bir işletmecinin gelmesini istemediğini (yasa dışı işler yapan) ve bu nedenle, satılığa çıkartılan tesisin yardımcı bir tesis olarak satın aldığını belirtmiştir.*

İzlenen taktikler konusunda ise, tesis alıcılarından dördünün satın almada nakit ödeme önererek fiyat düşürme, üçünün iyi bir pazarlık yapma, ikisinin belli bir fiyat önererek daha fazla verilemeyeceğini söyleme, ikisinin tesisin olumsuz yönlerini kullanma ve birer tanesinin de pazarlık etmeme, ağırdan alma, fiyat yükseltme (ihaleli satışta) ve eski tesis sahibine borçlarını kapatma önerisini yapma taktiği izlediği ortaya çıkmıştır. Soruyu bir tesis alıcısı yanıtsız bırakırken 4 tesis sahibi de izlenen belirgin bir taktik açıklayamamıştır.

Tablo 51: Tesis Alıcılarının Satın Alma Hedef ve Beklentilerinin Gerçekleşme Düzeyi

Tesis Sıra N.	Hedef ve Beklentilerin Gerçekleşme Oranı	Yanıt Yok
T1	-	X
T2	Hedefler tutmadı ve beklentiler gerçekleşmedi	-
T3	Beklenen karlılık elde edilemediği için tesis kiraya verildi	-
T4	İyi bir yatırım olmadı ve tesis yeterli bir karlılığa ulaşamadı	-
T5	Hedefe önemli ölçüde ulaşıldı, beklentiler gerçekleşti	-
T6	*	X
T7	Hedef ve beklentiler gerçekleşmedi, gelecekte olumsuz	-
T8	% 40 oranında gerçekleşti	-
T9	Gayri menkul fiyatlarında anormal düşüş yaşandı. Alım sonrası beyan edilmeyen borçlar çıktı. Tesis zararda, gelecekte olumsuz	-
T10	Oldukça düşük düzeyde gerçekleşti.	-
T11	Beklentiler gerçekleşti, tesis de oldukça karlı	-
T12	Kısmen	-
T13	Düşük düzeyde, çok sayıda işletme zorlukları yaşanıyor	-
T14	% 10 düzeyinde	-
T15	Gerçekleşmedi	-
T16	Şimdilik düşük, ancak gelecekten beklenti yüksek	-
T17	Bugün için beklentiler olumsuz, iş yok.	-
T18	Tesis yeniden satılamadı	-
T19	Tesisin piyasaya olan borçları ödendi, imaj düzelmekte	-
T20	% 50 gerçekleşti	

** T6 tesisinin işletme müdürü, mal sahiplerinin tesisi ana şirketin önemli misafirlerini ağırlamak, prestij sağlamak ve piyasada bizimde bir otelimiz var imajı vermek olarak gördüklerini ve bu nedenle de, tesis zarar etmesine rağmen bunu umursamadıklarını belirtmiştir.*

Tabloya bakıldığında, 2 alıcının satın alma hedef ve beklentilerinin gerçekleştiği, 8 alıcınınkinin kısmen ve 8 alıcının satın alma hedef ve beklentilerinin ise gerçekleşmediği görülecektir. 2 tesis alıcısının bu konuda görüş belirtmediği görülmektedir. Böylece, 18 tesis alıcısından satın alma hedef ve beklentileri gerçekleşenlerin toplama oranı yaklaşık %11, kısmen gerçekleşenlerin oranı %44 ve gerçekleşmeyenlerin oranı da %44'dür. Bu durumda, tesis alımı ile ilgili yatırım kararlarının genelde başarısızlıkla sonuçlandığı ortaya çıkmaktadır.

Tesis satıcılarının tesis satış hedef, strateji, taktik ve beklentileri ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 52: Tesis Satıcılarının Tesis Satış Hedef, Strateji, Taktik ve Beklentileri

Tesis Sıra No	Hedef	Strateji	Taktik	Beklenti
T3	Sektörel kar marjı düştüğü için başka sektörlere kayma	Arsayı, tesisi ve sağlanacak gelirleri cazip kılma	İyi bir diyalogla karşı tarafı ikna etme	Sağlanacak fonları başka yatırımlara yönlendirerek daha fazla kar sağlama
T4	Başka sektörlere kayma	-	Arazinin genişliğini kullanma	Likiditeyi arttırma ve diğer yatırımlar için fon sağlama
T7	Tekstil ve konfeksiyona kayma	Tesisi iyi bir aracı vasıtasıyla satma	Yatırım maliyetini yüksek söyleme, tesisin olumlu yönlerini ve işlerin iyi gittiğini anlatma, tesisin nakit sıkışıklığı nedeniyle satıldığını söyleme.	Satıştan sağlanacak fonlarla konfeksiyonculuktan daha iyi kar sağlama
T8	Kredi borçlarını kapatma	-	Peşin satış yapma	Borçları kapatıp 2. tesisi kurtarma

Tablodan tesis satıcılarından üçünün tesis satış hedefinin başka sektörlere kayma olduğu görülmektedir. Bir diğerinin de aşırı borçlanmadan kaynaklanan borçları kapatmak olduğu görülmektedir. Satıcılardan birinin tesis satış sürecinde tesisi cazip kılma stratejisini ve bir diğerinin de aracı kullanma stratejisini izlediği ortaya çıkmıştır. Taktikler konusunda ise ilk satıcının iyi bir diyalogla karşı tarafı ikna etme, ikincisinin arazinin genişliğini kullanma, üçüncünün yatırım maliyetlerini yüksek gösterip tesisin olumlu yönlerini öne çıkarma ve dördüncünün de peşin satış yapma taktiği izlediği görülmektedir. Ayrıca üçüncü satıcı gerçekte işlerin çok kötü gittiğini ancak bu durumun alıcıdan gizlendiğini söylemiştir. Bu yaklaşım ise karşı taraftan bilgi saklama (dezenformasyon) taktiği olarak değerlendirilebilir. Tesis satıcılarından üçünün satıştan beklentisi sağlanacak fonları daha karlı sektörlere

yönlendirmektir. Buna karşın bir satıcı ise satıştan sağlanacak nakit ile borçları kapatıp aşırı faiz yükünden kurtulma beklentisi içindedir.

Uygulama araştırmamızın en can alıcı noktalarından biri de tesis değerlerinin hangi yöntemlerle belirlendiğini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca, tesis değerlerini etki eden unsurlar hakkında veri toplamak da araştırmamızın bir diğer önemli konusudur.

Tablo 53: Tesis Değerlemede Kullanılan Değerleme Yöntemleri

	Önem Derecesi											
	1.D		2.D		3.D.		4.D.		5.D.		Toplam	
Değerleme Yöntemleri	Frekans	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Maliyet Yöntemi	9	45	4	20	-	-	-	-	1	05	14	70
Pazar Yöntemi	10	50	8	40	-	-	-	-	-	-	18	90
Gelir Yöntemi	-	-	-	-	1	05	1	05	-	-	2	10
İşleyen Teşebbüs Değeri	-	-	-	-	2	10	-	-	-	-	2	10
Tasfiye Değeri	-	-	-	-	-	-	1	05	-	-	1	05
Hiçbiri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
YANIT YOK	1	05	-	-	-	-	-	-	-	-	1	05
TOPLAM	20	100	12	60	3	15	2	10	1	05		

Tablodan da görülebileceği gibi, tesis alıcılarından 10'unun satın aldıkları tesislerin değerini belirlemede birinci derecede pazar yöntemini ve 9'unun da maliyet yöntemini kullandığı ortaya çıkmaktadır. Bu konuda görüş belirtmeyen tesis alıcısı sayısı ise birdir.

Tablo 54: Tesis Değerlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Değerleme Yöntemlerine Verilen Önemin Ağırlıklı Ortalaması

Tesis Değerlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Değerleme Yöntemleri	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Pazar Yöntemi	18	4.55
Maliyet Yöntemi	14	4.42
İşleyen Teşebbüs Değeri	2	3
Gelir Yöntemi	2	2.5
Tasfiye Değeri	1	2

Tesis alıcılarının tesis değerlerinin belirlenmesinde 5 tam değer üzerinden 4.55 ağırlıklı ortalamayla pazar yöntemini, 4.42 ile maliyet yöntemini, 3 ile işleyen teşebbüs değerini, 2.5 ile gelir yöntemini ve 2 ile de tasfiye değerini kullandığı ortaya çıkmıştır. Frekans sayıları dikkate alındığında tesis değerlerinin belirlenmesinde ağırlıklı olarak pazar ve maliyet yönteminin kullanıldığı (% 86) açıkça görülmektedir. Bu karşın tesis alıcılarından sadece ikisinin (%5.4) üstelik düşük bir önem derecesiyle gelir yöntemini kullandığı görülmektedir. Oysaki, tezin teorik kısımlarında da değinildiği gibi, eski ve yaşlı tesislerin değerini

belirlemede gelir yönteminin, buna karşın yeni tesislerin değerini belirlemede ise maliyet ve pazar yöntemlerinin kullanılması daha akılcı bir yaklaşımdır. Tablo 8'e yeniden bakıldığında ise satın alınan tesislerden 14'ünün yeni, 5'inin orta yaş grubu ve birinin de yaşlı tesis olduğu görülecektir. Ancak söz konusu tabloda, 7 tesisin de 9-10 yaşında olduğu ve bu özellikleri ile orta yaş grubuna alınabileceği görülmektedir. Bu durumda, bazı tesis alıcılarının tesis değerlemede akılcı yöntemleri kullanamadığı kolaylıkla söylenebilir.

Araştırmamızda tesis satıcısından ilk ikisinin (T3 ve T4) tesis değerlemede sadece maliyet yöntemini, üçüncünün (T7) birinci derecede pazar yöntemini, ikinci derecede de maliyet yöntemini ve dördüncünün ise (T8), birinci derecede maliyet yöntemini, ikinci derecede pazar yöntemini kullandığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 55: Alıcılarına Göre Tesislerde Duran Varlık Kalemlerinin Toplam Değer İçindeki Payı

Tesis Sıra No	Binalar	Arsa Değeri	Donatım	Araç ve Gereçler	Mefruşat	Değerleme Yapılmadı	Yanıt Yok
T1	-	-	-	-	-	-	X
T2	-	-	-	-	-	X	-
T3	50	30	10	10	Tamamen Yenilendi	-	-
T4	40	30	10	10	10	-	-
T5	30	40	10	10	10	-	-
T6	-	-	-	-	-	-	X
T7	60	30	5	5	-	-	-
T8	40	40	5	10	5	-	-
T9	40	25	15	15	5	-	-
T10	60	25	5	10	-	-	-
T11	-	-	-	-	-	-	X
T12	-	-	-	-	-	-	X
T13	50	40	5	5	-	-	-
T14	70	20	5	-	5	-	-
T15	-	-	-	-	-	X	-
T16	8	90	2	-	-	-	-
T17	70	20	5	2.5	2.5	-	-
T18	60	40	Tamamen Yenilendi	Tamamen Yenilendi	Tamamen Yenilendi	-	-
T19	70	30	Tamamen Yenilendi	Tamamen Yenilendi	Tamamen Yenilendi	-	-
T20	40	30	15	10	5	-	-

Araştırmada tesislerdeki her bir duran varlığın toplam değer içindeki payları da öğrenilmek istenmiştir. Bu konuda elde edilen veriler aşağıdadır.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında 2 tesis alıcısının tesis değerini belirlenmede bina, arsa, donatım, araç-gereç ve mefruşat değeri gibi bir ayrım yapmadığı görülmektedir. Bir tesis alıcısının tesisin toplam değeri içinde binalara %30, 4 tesis alıcısının %40, 2 alıcının %50, 3 alıcının %60 ve 3 alıcının da %70 değer biçtiği görülmektedir. Bir tesis alıcısı da bu değeri yaklaşık % 8 olarak belirlediğini açıklamıştır. Yanıt vermeyen alıcı sayısı ise dörttür.

Tesis alıcılarından 2'sinin tesisin toplam değeri içinde arsaya %20, 2'sinin %25, 5'inin %30, 4'ünün %40 ve 1'inin de %90 değer biçtiği ortaya çıkmıştır. Donatıma ise 6 tesis alıcısı %5, 3'ü %10, 2'si %15 ve 1 alıcı da %2 değer biçmiştir. Tamamen yenileme gereksiniminden dolayı donatıma hiçbir değer biçmeyen alıcı sayısı da ikidir. Araç ve gerece 2 tesis alıcısının %5, 6 tesis alıcısının %10, 1 alıcının %15 ve 1 alıcının da %2.5 değer biçtiği görülmektedir. İkisi yenileme gereksiniminden dolayı olmak üzere ve ikisi de böyle bir gereksinim olmadığı halde araç ve gerece hiçbir değer biçmeyen tesis alıcısı ise dörttür. Son olarak mefruşata 4 tesis alıcısının %5, 2 alıcısının %10 ve 1 alıcının da %2.5 değer biçtiği görülmektedir. Üçü yenileme gereksiniminden dolayı olmak üzere ve üçü de böyle bir gereksinim olmadığı halde mefruşata hiçbir değer biçmeyen tesis alıcısı sayısı altıdır.

Yukarıdaki verilerden de anlaşılabileceği gibi, tesis alıcılarının tesis değerini belirlemede bina, arsa, donatım, araç-gereç ve mefruşata biçtikleri değer oldukça farklılaşabilmektedir. Bu farklılaşmanın her tesisin sahip olduğu kendine özgü özelliklerden kaynaklandığı söylenebilir. Diğer bir deyişle, her tesisin konumu, arsa büyüklüğü, binaların yapısı, iç ve dış dizayn, kullanılan teknoloji, makine ve malzemenin özeliği, kullanılan mefruşat vb.lerin kalitesi ve diğer fiziksel özellikler tesis değerini belirleyen unsurlara biçilen değeri önemli ölçüde farklılaştırmaktadır. Yinede, bazı istisnalar dışında bir tesisin toplam değerinin %40-70'inin bina payından, %20-40'nın arsa payından, %5-15'nin donatım payından, %5-15'nin makine ve malzeme payından ve %5-10'unun da mefruşat payından oluştuğunu ileri sürmek mümkündür.

Tablo 55 ile aşağıda yer alan tablo 56 kıyaslandığında ise, tesis satıcılarının duran varlık unsurlarına biçtiği değer alıcılara göre azda olsa farklılık göstermektedir. Bu farklılık, tarafların verdiği yanıtlardaki tutarsızlıktan kaynaklanabileceği gibi gerçekten de böylesi bir farklı değer biçme durumu da söz konusu olabilir. Araştırmamızda ise bu farklılıkların nedeni belirlenememiştir.

Tablo 56: Tesis Satıcılarına Göre Tesislerde Duran Varlık Kalemlerinin Toplam Değer İçindeki Payı

Tesis Sıra N.	Binalar	Arsa Değeri	Donatım	Araç ve Gereçler	Mefruşat
T3	30	50	10	10	10
T4	40	30	10	10	10
T7	55	25	10	5	5
T8	45	30	5	15	5

Tablo 55 ve 56'ya yeniden bakıldığında, araştırma kapsamına alınan tesislerde tesis değerlerini belirleyen en önemli iki duran varlık unsurunun bina ve arazi olduğu görülecektir. Bu iki duran varlık unsurunun bir tesisin toplam değeri içinde %60-90 arasında bir paya sahip olduğu görülmektedir. Bazı tesislerde ise bu pay %100'dür. Bu nedenle, bir tesis değerinin belirlenmesinde bina ve arazi değerinin gerçekçi bir biçimde belirlenmesi oldukça önemlidir.

Bir tesiste binalara biçilen değer, tesisin sahip olduğu odaların sayısı, kalitesi ve binaların diğer fiziksel özellikleri ile ilgili nicel kriterler kullanılarak kolaylıkla belirlenebilir. Bu konu mühendislik alanları ile ilgili olduğundan burada ele alınması doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Ancak bir konaklama tesisinin sahip olduğu arazi değerinin belirlenmesinde ise nicel kriterlerin yanında nitel kriterlerin de kullanılması doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu amaçla, değişik kriterlerin geliştirilebilmesi mümkündür. Araştırmamızda bu amaçla bazı kriterler geliştirilmiş olup, kullanılan bu kriterlerin aynı zamanda satın alınan tesislerde kuruluş yerinin uygunluğu ile ilgili önemli veriler de sağlayacağı umulmaktadır.

Tablo 57: Tesis Alıcılarının Arsa Değerini Belirlemede Dikkate Aldıkları Kriterler

	Önem Derecesi											
	1.D		2.D		3.D.		4.D.		5.D.		Toplam	
Kriterler	Frekans	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Kültürel Verilere Yakınlık	1	05	1	05	1	05	-	-	1	05	4	20
Doğal Çekicilikler	14	70	3	15	-	-	-	-	-	-	17	85
Merkezi Bir Yer Olması	1	05	3	15	1	05	1	05	1	05	7	35
Yasal Düzenlemeler	-	-	2	10	2	10	2	10	-	-	6	30
Spekülatif Beklentiler	-	-	2	10	3	15	-	-	1	05	6	30
Potansiyel Gelişme Ola.	2	10	5	25	3	15	-	-	-	-	10	50
Diğer	1	05	1	05	-	-	-	-	-	-	2	10
YANIT YOK	1	05	-	-	-	-	-	-	-	-	1	05
TOPLAM	20	100	17	85	10	50	3	15	3	15		

Tesis alıcılarından 14'ünün arsa değerini belirlemede birinci derecede doğal çekiciliklere, 2'inin potansiyel gelişme olanaklarına, 1'er tanesinin de kültürel verilere yakınlık ile merkezi bir yer olmasına veya olmamasına ve 1 tanesinin de arsanın konumu ile ilgili diğer özelliklere önem verdiği ortaya çıkmıştır.

Soruya diğer yanıtını veren tesislerden biri (T16), bu nedenin arsa büyüklüğü ve denize yakınlık olduğunu ve bir diğeri de((T2) turizm rantı olduğunu ileri sürmüştür. Arsa değerinin belirlenmesinde yasal düzenlemeleri dikkate alan tesislerden biri (T8), bu nedenin 3 kat ve % 40 yapılaşma ile ilgili olduğunu, bir diğeri (T10) 2 kat ve %30 yapılaşma olduğunu ve bir diğeri de (T20) tesisin bulunduğu bölgenin sit alanı olması ve 2 kat yapılaşma izni ile ilgili olduğunu belirtmiştir.

Tablo 58: Alıcıların Arsa Değerini Belirlemede Dikkate Aldıkları Kriterlere Verdikleri Önem

Arsa Değerinin Belirlenmesinde Dikkate Alınan Kriterler	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Doğal Çekicilikler	17	4.82
Diğer	2	4.5
Potansiyel Gelişme Olanakları	10	3.9
Merkezi Bir Yerde Olma veya Olmama	7	3.28
Kültürel Verilere Yakınlık	4	3.25
Spekülatif Beklentiler	6	3
Yasal Düzenlemeler ve Mevzuat	6	3

Tesis alıcılarının arsa değerini belirlemede 5 tam değer üzerinden 4.82 ağırlıklı ortalamayla doğal çekicilik kriterini en fazla önem verdiği ortaya çıkmıştır. Daha sonra sırayla 4.5 ile arsa ile ilgili diğer kriterlere, 3.9 ile potansiyel gelişme olanaklarına, 3.28 ile merkezi bir yer olma veya olmamayı, 3.25 ile kültürel verilere yakınlığı ve 3 ile de spekülatif beklentiler ile yasal düzenlemelere daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Frekans sayıları dikkate alındığında ise, tesis alıcılarının arsa değerini belirlemede doğal çekicilikler ile potansiyel gelişme olanaklarını daha ön planda tuttukları görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, arsa değerlerinin belirlenmesinde tesis satıcılarından ikisinin doğal çekicilikleri, birinin merkezi bir yer olma veya olmamayı ve bir diğerinin de potansiyel gelişme olanaklarını birinci derecede önemli gördüğü ortaya çıkmıştır. Ayrıca bir tesis satıcısı da (T7) tesisin bulunduğu bölgenin olası gelişme olanaklarının negatif olduğunu ileri sürmüştür. Araştırmada bu tesisin yeni sahibinin ise aynı görüşte olmadığı

belirlenmiştir. Bu durumda, alıcı ve satıcıların aynı kriterlere farklı biçimlerde önem verebildikleri ortaya çıkmaktadır.

Tablo 59: Satıcıların Arsa Değerini Belirlemede Dikkate Aldıkları Kriterler

	Önem Derecesi											
	1.D		2.D		3.D.		4.D.		5.D.		Toplam	
Kriterler	Frekans	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Doğal Çekicilikler	2	50	-	-	1	25	-	-	-	-	3	75
Merkezi Bir Yer Olması veya Olmaması	1	25	1	25	-	-	-	-	1	25	3	75
Yasal Düzenlemeler ve Mevzuat	-	-	-	-	1	25	1	25	-	-	2	50
Spekülatif Beklentiler	-	-	1	25	-	-	-	-	-	-	1	25
Potansiyel Gelişme Olanakları	1	25	1	25	1	25	-	-	-	-	3	75
TOPLAM	4	100	3	75	3	75	1	33	1	33		

Arsa değerlerinin belirlenmesinde tesis satıcılarından ikisinin doğal çekicilikleri, birinin merkezi bir yer olma veya olmamayı ve bir diğerinin de potansiyel gelişme olanaklarını birinci derecede önemli gördüğü ortaya çıkmıştır. Ayrıca bir tesis satıcısı da (T7) tesisin bulunduğu bölgenin olası gelişme olanaklarının negatif olduğunu ileri sürmüştür. Araştırmada bu tesisin yeni sahibinin ise aynı görüşte olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda, alıcı ve satıcıların aynı kriterlere farklı biçimlerde önem verebildikleri ortaya çıkmaktadır.

Yukarıdaki verilerden, tesis satıcılarının arsa değerini belirlemede 5 üzerinden sırayla 4.33 ağırlıklı ortalama ile doğal çekicilikleri, 4 ile olası gelişme olanaklarını ve spekülatif beklentileri, 3.33 ile merkezi bir yer olma veya olmamayı ve 2.5 ile de yasal mevzuatı en önemli gördüğü ortaya çıkmıştır.

Bir konaklama tesisinin sahip olduğu doğal, ekonomik ve sosyo-kültürel çekicilikler işletme başarısı için büyük bir önem taşımaktadır. Araştırmada, araştırma kapsamına alınan tesislerin sahip olduğu çekiciliklerde mercek altına alınmaya çalışılmıştır.

Tablo 60: Alıcılara Göre Tesislerin Sahip Olduğu Doğal Çekicilikler ve Önem Derecesi

	Önem Derecesi													
	1.Derece		2.Derece		3.Derece		4.Derece		5.Derece		6.Derece		TOPLAM	
Doğal Çekicilikler	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek.	%	Frek.	%
Doğal Manzara	1	05	3	15	6	30	1	05	3	15	-	-	14	70
İklim	2	10	3	15	7	35	3	15	2	10	1	05	18	90
Bitki Örtüsü	1	05	-	-	2	10	5	25	-	-	2	10	10	50
Deniz	12	60	4	20	-	-	1	05	-	-	-	-	17	85
Plaj	1	05	8	40	3	15	1	05	-	-	-	-	13	65
Su Kaynakları	2	10	-	-	-	-	1	05	2	10	-	-	5	25
YANIT YOK	1	05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	05
TOPLAM	20	100	18	90	18	90	12	60	7	45	3	15		

Tabloya bakıldığında doğal çekicilikler açısından 12 tesis alıcısının denizi, 2'er tanesinin iklim ve su kaynaklarını ve son olarak da, 1'er tanesinin de doğal manzarayı, bitki örtüsünü ve plajı birinci derecede önemli bir çekicilik olarak gördüğü ortaya çıkmıştır. Soruda su kaynakları yanıtını veren tesislerden biri (T19) bu kaynakların termal su kaynağı olduğunu, bir diğeri de (T20) çamur banyosu olduğunu belirtmiştir.

Tablo 61: Tesislerin Sahip Olduğu Doğal Çekiciliklere Verilen Önemin Ağırlıklı Ortalaması

Tesislerin Sahip Olduğu Doğal Çekicilikler	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Deniz	17	5.58
Plaj	13	4.69
Doğal Manzara	14	3.85
İklim	18	3.83
Su Kaynakları	5	3.8
Bitki Örtüsü	10	3.1

Tesis alıcılarının doğal çekicilikler açısından 5.58 ağırlıklı ortalamayla denizi, 4.69 ile plajı, 3.85 ile doğal manzarayı, 3.83 ile iklimi, 3.8 ile su kaynaklarını ve 3.1 ile de bitki örtüsünü daha fazla önemli gördüğü ortaya çıkmıştır.

Araştırmamızda tesisleri olumsuz etkileyen çevre sorunları da öğrenilmek istenmiştir. Bu sorunların dolaylı bir biçimde tesis değerlerini etkileyeceği düşünülmektedir.

Tablo 62: Tesislerde Karşılaşılan Çevre Sorunları

	Önem Derecesi							
	Birinci Derece		İkinci Derece		Üçüncü	Derece	Toplam	
Çevre Sorunları	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hava Kirliliği	-	-	-	-	-	-	-	-
Toprak Kirliliği	-	-	-	-	-	-	-	-
Su ve Deniz Kirliliği	1	05	1	05	-	-	2	10
Gürültü	3	15	-	-	-	-	3	15
Kötü Yapılaşma	1	05	1	05	1	05	3	15
Hiçbiri	15	75	-	-	-	-	15	75
TOPLAM	20	100	2	10	1	05	-	-

Tablodan da görülebileceği gibi, tesis alıcılarından üçünün gürültüyü, birinin su ve deniz kirliliğini ve bir diğerinin de kötü yapılaşmayı birinci derece önemli bir çevre sorunu olarak gördüğü anlaşılmaktadır.

Herhangi bir çevre sorunu ile karşılaşmayan tesis sayısı ise 15'dir. Bu durumda, çevre sorunu ile karşılaşmayan tesislerin toplama oranı %75'dir. Böylece, araştırma kapsamına alınan tesislerden sadece % 25'inin çevre sorunlarından etkilendiği ortaya çıkmıştır.

Tablo 63: Tesislerde Karşılaşılan Çevre Sorunlarının Ağırlıklı Ortalaması

Tesis Değerlerini Etkileyen Çevre Sorunları	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Gürültü	3	3
Su ve Deniz Kirliliği	2	2.5
Kötü Yapılaşma	3	2

Çevre sorunları ile karşılaşan tesis alıcıları 3 üzerinden 3 ağırlıklı ortalama ile gürültüyü, 2.5 ağırlıklı ortalama ile su ve deniz kirliliğini ve 2 ağırlıklı ortalama ile de kötü yapılaşmayı en önemli çevre sorunu olarak görmektedir.

Ekonomik etmenlerin tesis değerlerine etkisi ile ilgili elde edilen bulgular ise aşağıdadır.

Tablo 64: Tesislerin Değerini Etkileyen Ekonomik Etmenler

	Önem Derecesi									
	1.D. Önem		2.D. Önem		3.D. Önem		4.D. Önem		Toplam	
Ekonomik Etmenler	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Arsa Giderleri	6	30	12	60	-	-	-	-	18	90
İnşaat Giderleri	13	65	4	20	-	-	-	-	17	85
Ulaşım Olanakları	-	-	-	-	4	20	-	-	4	20
Personel Tedarik Olanakları	-	-	-	-	1	05	-	-	1	05
Yerel ve Merkezi Yönetimlerin Teşvikleri	-	-	-	-	2	10	2	10	4	20
Finansal Kuruluşların Uygulamaları	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hammadde Elde Edilebilirliği	-	-	-	-	1	05	-	-	1	05
Diğer	-	-	-	-	-	-	1	05	1	05
YANIT YOK	1	05	-	-	-	-	-	-	1	05
TOPLAM	20	100	16	80	8	40	3	15		

Tablodan da görülebileceği gibi, tesis değerini etkileyen ekonomik etmenler konusunda 13 tesis alıcısı inşaat giderlerinin ve 6 tesis alıcısı da arsa giderlerinin birinci derecede önemli olduğu görüşündedir. Soruya yanıt vermeyen tesis birdir. "Diğer" yanıtını veren tesis (T11), bunun yerel esnafın iyi iş yapmaması ile ilgili olduğunu ileri sürmüştür.

Tablo 65: Tesislerin Değerini Etkileyen Ekonomik Etmenlerin Ağırlıklı Ortalaması

Tesis Değerlerini Etkileyen Ekonomik Etmenler	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
İnşaat Giderleri	17	3.76
Arazi ve Arsa Giderleri	18	3.33
Ulaşım Olanakları	4	2
Personel Tedarik Olanakları	1	2
Hammadde Elde Edilebilirliği	1	2
Yerel ve Merkezi Yönetimlerin Teşvikleri	4	1.5
Diğer	1	1

Tesis alıcıları tesis değerlerini etkileyen ekonomik etmenler konusunda 4 tam değer üzerinden 3.76 ağırlıklı ortalama ile inşaat giderlerini birinci sırada, 3.33 ile arsa giderlerini ikinci sırada, 2 ile ulaşım olanaklarını, personel tedarik olanaklarını ve hammadde elde edilebilirliğini üçüncü sırada, 1.5 ile yerel ve merkezi yönetimlerin uyguladıkları teşvikleri dördüncü sırada ve en son olarak da, 1 ile diğer unsurları önemli bulmaktadır. Ancak frekans sayılarına bakıldığında inşaat giderleri ile arsa giderlerinin tesis değerini etkileyen en önemli ekonomik etmenler olarak görüldüğü açıkça ortadadır.

Araştırmamızda tesislerin bulunduğu yörenin genel özellikleri hakkında da veri toplanmak istenmiştir. Bu konuda elde veriler aşağıdadır.

Tablo 66: Tesislerin Bulunduğu Yörelerin Genel Özelliği

	1.D. Önem		2.D. Önem		3.D. Önem		Toplam	
Özellikler	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Endüstri Merkezi Olma	-	-	-	-	-	-	-	-
Ticaret Merkezi Olma	-	-	1	05	1	05	2	10
Kültür Merkezi Olma	-	-	3	15	1	05	4	20
Spor Merkezi Olma	-	-	8	40	1	05	9	45
Ekonomi ve Finans Merkezi Olma	-	-	-	-	-	-	-	-
Turizm Merkezi Olma	20	100	-	-	-	-	20	100
TOPLAM	20	100	12	60	3	15		

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, tesis alıcılarından tümünün tesislerin bulunduğu yörenin birinci derecede bir turizm merkezi özelliği taşıdığı görüşünde olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki tabloya bakıldığında ise, tesislerin bulunduğu yörelerin 3 üzerinden 3 ağırlıklı ortalama ile birinci derecede turizm merkezi özelliği taşıdığı, 1.88 ile ikinci derecede spor merkezi özelliği, 1.75 ile üçüncü derecede kültür merkezi özelliği ve 1.5 ile de ticaret merkezi özelliği taşıdığı görülmektedir. Frekans sayısı ve ağırlıklı ortalamalar dikkate alındığında ise,

tesislerin bulunduğu yörelerin önemli ölçüde bir turizm merkezi olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, tesislerin bulundukları yörelerin ticaret, kültür ve sportif çekicilikler açısından yeterince zengin olmadığı söylenebilir.

Tablo 67: Tesislerin Bulunduğu Yörelerin Genel Özelliği ve Ağırlıklı Ortalaması

Yörenin Özelliği	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Turizm Merkezi Olma	20	3
Spor Merkezi Olma	9	1.88
Kültür Merkezi Olma	4	1.75
Ticaret Merkezi Olma	2	1.5

Bir yatırımın karlılığı açısından yatırım ortamının elverişliliği büyük önem taşır. Konaklama sektöründe ise, yatırım ortamının elverişliliğinde yerel halkın turist ve turizmciye yaklaşımının önemli bir rol oynadığı ileri sürülebilir. Bu nedenle, araştırmada satın alınan tesislerin bulunduğu yörede yaşayan yerel halkın yatırımcılara ve turistlere yaklaşımı öğrenilmek istenmiştir.

Tablo 68: Yerel Halkın Turistlere ve Turizmciye Yaklaşımı

Çok Olumlu		Olumlu		Fikrim Yok		Olumsuz		Çok Olumsuz		TOPLAM	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
5	25	9	45	3	15	2	10	1	05	20	100

Yerel halkın turistlere ve turizm yatırımcısına çok olumlu yaklaşıldığını ileri süren tesis alıcısı sayısı 5, olumlu bulanlar 9, ne olumlu nede olumsuz olmadığını düşünenler 3, olumsuz bulanlar 2 ve çok olumsuz bulan ise birdir. Yerel halkın yaklaşımını çok olumsuz bulan tesis (T6), bunun nedenini yerel halkın mülkiyetlerini kaybetmesine ve ikinci sınıf vatandaş durumuna düşmelerine bağlamaktadır. Bu durumda, tarafsız kalanlar analiz dışı bırakıldığında, tesis alıcılarından %82'sinin yerel halkın yaklaşımını olumlu bulduğu ortaya çıkmıştır. Olumsuz görenlerin oranı ise yaklaşık %18'dir.

Tablo 69: Yerel Halkın Turistlere ve Turizmciye Yaklaşımı

Yerel Halkın Turistlere ve Turizmciye Yaklaşımı	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Çok Olumlu	5	10
Olumlu	9	9
Olumsuz	2	- 2
Çok Olumsuz	1	- 2

Tablodaki veriler kullanılarak, yerel halkın turistlere ve turizmciye yaklaşımı en olumludan en olumsuza doğru derecelendirilerek ölçülebilir. Böylesi bir ölçüm için her "çok olumlu" frekansa (+2), her "olumlu" frekansa (+1), "fikrim yok" frekansı için (0), her "olumsuz" frekansa (-1) ve her "çok olumsuz" frekansa (-2) değerinin verilebilmesi mümkündür. Bu durumda, "fikrim yok" frekanslarının değerleri (0) olacağından istatistiksel bir anlam ifade etmeyecektir. Bu nedenle, ölçüme dahil edilmeleri de anlamsız olacaktır.

Yukarıda açıklanan yöntem doğrultusunda tablo verileri analiz edildiğinde, tesis sahiplerinden beşi yerel halkın turistlere ve turizmciye yaklaşımlarını 10 ağırlıklı ortalama ile çok olumlu bulmaktadır. 9 tesis sahibi ise 9 ağırlıklı ortalama ile yerel halkın tutumunu olumlu bulmaktadır. Buna karşın, 2 tesis sahibi yerel halkın tutumunu (-2) ağırlıklı ortalama ile olumsuz ve bir tesis sahibi de (-2) ağırlıklı ortalama ile çok olumsuz bulmaktadır. Bu durumda, tesis sahipleri yerel halkın turist ve turizmciye yaklaşımını toplamda 19 pozitif değerle olumlu ve (- 4) negatif değerle de olumsuz bulmaktadır. Böylece, pozitif değerlerin toplama oranı yaklaşık % 82.6 ve negatif değerlerin ise yaklaşık % 17.4'dür. Bu durumda, tesis sahiplerinin büyük bir çoğunluğunun yerel halkın turistlere ve turizmciye yaklaşımını olumlu bulduğu ortaya çıkmaktadır.

Yerel halkın turist ve turizmciye yaklaşımı konusunda, eski tesis sahiplerinden ikisinin bu yaklaşımı çok olumlu, birinin olumlu ve birinin de tarafsız bulduğu ortaya çıkmıştır. Böylece, tesis satıcılarının toplamda (+5) pozitif değerle yerel halkın yatırımcıya yaklaşımını olumlu bulduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda, yerel halkın yatırım ortamının iyileştirilmesinde olumlu yönde bir rol oynadığı ortaya çıkmaktadır.

Araştırmamızın en önemli bulgularından biride tesis satış ve alış fiyatlarının yüksekliği veya düşüklüğü konusunda elde edilen bulgulardır. Bu bulgular aşağıdadır.

Tablo 70:Tesis Satın Alma Fiyatlarının Yatırım Maliyetine Kıyasla Yüksekliği veya Düşüklüğü

Çok Düşük		Düşük		Aynı		Yüksek		Çok Yüksek		Yanıt Yok		TOPLAM	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
2	10	8	40	3	15	6	30	-	-	1	05	20	100

Satın alınan tesislerin fiyatını yatırım maliyetine kıyasla çok düşük bulan tesis alıcısı sayısı 2, düşük bulanlar 8, aynı veya yakın bulanlar 3 ve yüksek bulanlar 6'dır. Yanıt vermeyen tesis alıcısı da birdir. Bu durumda, satın alma fiyatı ile yatırım maliyetini aynı bulanlar analiz dışı bırakıldığında, tesis alıcılarından %62.5'nin satın alma fiyatını düşük, geri kalan %37.5'inin ise yüksek bulduğu ortaya çıkmıştır.

T2'nin alıcısı, tesisin yatırım maliyetine kıyasla daha düşük fiyatla satın alındığını, ancak satın alma sürecinde kullanılan kredilerden dolayı maliyetlerin aşırı arttığını belirtmiştir. T13'ün alıcısı ise, tesisin yatırım maliyetine kıyasla yaklaşık % 40 daha düşük fiyatla satın alındığını belirterek daha ayrıntılı bir açıklama yapmıştır.

Tablo 71:Tesis Satın Alma Fiyatlarının Yatırım Maliyetine Kıyasla Ağırlıklı Ortalaması

Satın Alma Fiyatının Yüksekliği veya Düşüklüğü	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Çok Düşük	2	4
Düşük	8	8
Yüksek	6	- 6

Verilerden tesis sahiplerinden ikisinin tesis satın alma fiyatını 4 ağırlıklı ortalama ile çok düşük, 8 tesis sahibinin 8 ağırlıklı ortalama ile düşük ve 6 tesis sahibinin de (- 6) ağırlıklı ortalama ile yüksek bulduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda, tesis sahiplerinden onu tesis satın alma fiyatını toplamda 12 pozitif değerle düşük ve altısı (- 6) negatif değerle de yüksek bulmaktadır. Böylece, pozitif değerlerin (fiyatı düşük bulanların) toplama oranı yaklaşık % 66.7 ve negatif değerlerin (fiyatı yüksek bulanların) oranı ise yaklaşık % 33.3'dür. Bu durumda, tesis sahiplerinin büyük bir çoğunluğunun tesis satın alma fiyatını düşük bulduğu ortaya çıkmaktadır.

Daha önceki kısımda, araştırmada görüşme yoluyla elde edilen bulgulardan tesislerin gerçek değerlerinin çok altında bir değerle satıldığı sonucuna varıldığı ileri sürülmüştü. Buradaki verilerden de bu yargının önemli ölçüde doğrulandığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 72: Tesis Satış Fiyatlarının Yatırım Maliyetine Kıyasla Yüksekliği veya Düşüklüğü

Çok Düşük		Düşük		Aynı		Yüksek		Çok Yüksek		Yanıt Yok		TOPLAM	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
2	50	2	50	-	-	-	-	-	-	-	-	4	100

Eski tesis sahiplerinden ikisinin tesis satış fiyatını yatırım maliyetine kıyasla çok düşük ve ikisinin de düşük bulduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 73:Tesis Satış Fiyatlarının Yatırım Maliyetine Kıyasla Ağırlıklı Ortalaması

Tesis Satış Fiyatlarının Yüksekliği veya Düşüklüğü	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Çok Düşük	2	4
Düşük	2	2

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, tesis satıcılarından ikisinin tesis satın alma fiyatını 4 ağırlıklı ortalama ile çok düşük ve ikisinin de 2 ağırlıklı ortalama ile düşük bulduğu görülecektir. Bu durumda eski tesis sahiplerinin tümünün de tesis satış fiyatını düşük bulduğu ortaya çıkmıştır. Tablolarda görülemeyen, ancak anket formlarındaki veriler kıyaslandığında anlaşılabilen bir diğer gerçekte aynı tesisin alıcıları ile satıcılarının tesis satış fiyatı konusunda farklı görüşte olduklarıdır.

Tablo 74: Tesis Satış Fiyatı İle İlgili Tesis Alıcıları ve Satıcılarının Kıyaslamalı Görüşleri

	Çok Düşük		Düşük		Yüksek	
Tesis Sıra No	Satıcı	*Alıcı*	Satıcı	*Alıcı*	Satıcı	*Alıcı*
T3	-	-	X	-	-	X
T4	-	-	X	X	-	-
T7	X	-	-	X	-	-
T8	X	X	-	-	-	-

Tablodan da görülebileceği gibi, T4 ve T8 numaralı tesislerin alıcıları ile satıcıları tesisin satış fiyatı konusunda aynı görüştedir. Buna karşın, T3 numaralı tesisin satıcısı tesis satış fiyatını düşük bulurken, alıcısı ise yüksek bulmaktadır. Son olarak, T7'nin satıcısı bu fiyatı çok düşük bulurken, alıcısı ise düşük bulmaktadır.

Bir tesis devri, alıcı ve satıcı açısından büyük miktarlarda nakit giriş ve çıkışına neden olan bir süreçtir. Bu nedenle, bir tesis alım veya satım kararı her iki tarafın finansal durumunda çok önemli etkilere neden olmaktadır. Bundan dolayı da, süreci kendi lehlerine işletmek için tarafların pazarlıklarda yoğun bir çaba harcadığı görülür.

Bir tesis alıcısı için arzulanan durum ödemenin mümkün olduğunca uzun vadeye yayılmasıdır. Buna karşın, bir tesis satıcısının beklentisi ise tahsilatın en kısa zamanda gerçekleşmesidir. Bu iki zıt beklenti, tesis devri sürecinde yaşanılan pazarlıkların da en can alıcı noktalarından biridir. Bu önem dikkate alınarak, tesis alımlarında yaygın olarak kullanılan ödeme şekilleri ile ilgili veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 75: Tesis Alımlarında Kullanılan Ödeme Şekilleri

	Önem Derecesi							
	1.D		2.D		3.D.		Toplam	
Ödeme Şekli	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Peşin Ödeme	9	45	5	25	1	05	15	75
Peşin + Diğer Ödeme Şekilleri	4	20	-	-	-	-	4	20
Taksitli (Borçlanma) Ödeme	6	30	2	10	-	-	8	40
Kıymetli Evrak Karşılığı Ödeme	-	-	-	-	-	-	-	-
Takas İle Ödeme	-	-	3	15	1	05	4	20
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-
Yanıt Yok	1	05	-	-	-	-	1	05
Toplam	20	100	10	50	2	10		

Tablodan da görülebileceği gibi, tesis alımlarında alıcılarından 9'unun birinci derecede peşin ödemeyi, 6'sının taksitli ödemeyi ve 4'ünün de peşin + diğer ödeme şekillerini kullandığı ortaya çıkmıştır. Soruya yanıt vermeyen tesis sayısı birdir. T2 ise, ikinci derecede önem verdiği ödeme şekli olan takası gayrimenkul karşılığı gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Diğer takasların ise eski tesis sahiplerinin bazı borçları karşılığı yapıldığı belirlenmiştir.

Araştırmamızda tesis alıcılarından ikisinin tesisleri üçer aylık üç taksitle, ikisinin altı aylık eşit taksitle, birinin 7 aylık eşit taksitle ve birinin de % 50 peşin ve kalanı 1 aylık taksitle satın aldığı ortaya çıkmıştır. Taksitle alış yapan tesis alıcılardan iki tanesi de taksit miktarını ve süresini belirtmemiştir. Bu durumda, tesis alımlarında kullanılan taksit sayısının 1 ile 7 arasında ve sürenin de 1 ile 9 ay arasında değiştiği ortaya çıkmaktadır. Oysaki, Batı Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerde her türlü gayri menkul alımları için 20 yıla kadar varan vadelerin uygulandığı bilinen bir durumdur. Bu durumda, araştırmamızda ortaya çıkan tesis alımlarındaki vade uygulamalarının son derece yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Kaldı ki, araştırmamızda çok sayıdaki tesisin peşin satın alındığı da ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, tesis alıcıları için Türkiye'deki yatırım ortamının yeterince elverişli olmadığı açıkça ortadadır.

Tablo 76: Tesis Alımlarında Kullanılan Ödeme Şekillerinin Ağırlıklı Ortalaması

Tesis Alımlarında Kullanılan Ödeme Şekilleri	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Peşin + Diğer Ödeme Şekilleri	4	3
Borçlanma ve Taksitle Ödeme	8	2.75
Peşin Ödeme	15	2.53
Takas İle Ödeme	4	1.75

Tesis alımlarında alıcıların 3 üzerinden 3 ağırlıklı ortalama ile peşin + diğer ödeme şekillerini birinci derecede, 2.75 ile borçlanma ve taksitli ödemeyi ikinci derecede, 2.53 ile peşin ödemeyi üçüncü sırada ve 1.75 ile de takasla ödemeyi kullandığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmada, tesis satış sözleşmelerinde dikkate alınan unsurlar ile devir sürecinde yaşanılan sorunlar da öğrenilmek istenmiştir.

Aşağıdaki tablodan tesis satış sözleşmesinde 3'er alıcının satıcılar tarafından verilen garantiyi, devir işlemlerini ve satışla ilgili diğer unsurları ve 1 alıcının da, satıcı yükümlülüklerini birinci derecede önem verdiği görülmektedir. Satış sözleşmesinde herhangi bir unsuru dikkate almayan tesis sayısı ise birdir. Soruya yanıt vermeyen tesis alıcısı sayısı da 9'dur. Yanıt vermeyen tesis alıcılarından 7'si peşin, ikisi de taksitle alım yapan tesis

alıcılandır. Bu durumda, devir sürecinde satış sözleşmesi hazırlayan tesis alıcılarının daha çok taksitle ödeme yapanlar olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 77: Tesis Satış Sözleşmelerinde Dikkate Alınan Unsurlar

	Önem Derecesi											
	1.D		2.D		3.D.		4.D.		5.D.		Toplam	
Dikkate Alınan Unsurlar	Frekans	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Satıcı Tarafından Verilen Garantiler	3	15	-	-	2	10	-	-	-	-	5	25
Satıcının Yükümlülükleri	1	05	-	-	1	05	-	-	-	-	2	10
Alıcının Yükümlülükleri	-	-	-	-	-	-	2	10	-	-	2	10
Yükümlülüklere Karşı Ödenecek Tazminatlar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Uyuşmazlıkların Yasal Yönü	-	-	4	20	-	-	-	-	1	05	5	25
Devir İşlemleri	3	15	2	10	1	05	-	-	-	-	6	30
Diğer	3	15	1	05	1	05	1	05	-	-	6	30
Hiçbiri	1	05	-	-	-	-	-	-	-	-	1	05
YANIT YOK	9	45	-	-	-	-	-	-	-	-	9	45
TOPLAM	20	100	7	35	5	25	3	15	1	05		

Soruya diğer yanıtını veren tesislerden T2 anlaşmaya göre ödemenin 6 ayda yapıldığını ve ödeme yapıldıkça tesis üzerindeki ipoteklerin çözülerek hisselerin alındığını belirtmiştir. Diğer yanıtını veren bir diğer tesis sahibi (T8) ise, tesisin peşin ödeme yapılarak satın alındığını, ancak eski tesis sahibinin bazı borçlarından dolayı sorun yaşandığını ileri sürmüştür. Diğer yanıtını veren T9 ise, satış sözleşmesinde eski tesis sahibinin tüm borçların ödeneceğinin garanti edildiği ve ödenen bu borçların tesis değerinin yaklaşık % 15'i oranında olduğunu açıklamıştır. Aynı tesisin alıcısı zamanı gelen taksitlerin ödenmesinde de sıkıntılar yaşadıklarını açıklamıştır. Diğer taraftan T10 ödemenin 3 taksitte yapıldığını ve ödeme yapıldıkça ipoteğin kaldırıldığını açıklamıştır. T13 ise ödemenin senetle ve 3 taksitte yapıldığını ve T15 de, ödemenin % 50'sinin peşin geri kalanın da senetle ve 1 ay vade ile yapıldığını belirtmiştir.

Tablo 78: Tesis Satış Sözleşmelerinde Dikkate Alınan Unsurların Ağırlıklı Ortalaması

Tesis Satış Sözleşmelerinde Dikkate Alınan Unsurlar	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Devir İşlemleri	6	4.33
Satıcı Tarafından Verilen Garantiler	5	4.2
Diğer	6	4
Satıcının Yükümlülükleri	2	4
Uyuşmazlıkların Yasal Yönü	5	3.4
Alıcının Yükümlülükleri	2	2

Tablodan da görülebileceği gibi, tesis alıcılarının tesis satış sözleşmelerinde 5 tam değer üzerinden 4.33 ağırlıklı ortalama ile devir işlemlerini, 4.2 ile satıcılar tarafından verilen garantileri, 4 ile satışla ilgili diğer unsurları ve satıcı yükümlülüklerini, 3.4 ile uyuşmazlıkların yasal yönünü ve 2 ile de alıcının yükümlülüklerini dikkate aldığı ortaya çıkmıştır.

Tesis alıcılarının, tesis satın aldıktan sonra karşılaştıkları sorunlarla ilgili elde edilen bulgular ise aşağıdadır.

Tablo 79: Tesisler Satın Alındıktan Sonra Karşılaşılan Sorunlar

Tesis Sıra No	Karşılaşılan Sorunlar	Yanıt Yok
T1	-	X
T2	İçme suyu sorunu ve tesisin yenilenme ihtiyacı	-
T3	-	X
T4	Sorun yaşanmadı	-
T5	Pazarlama sorunu ve ek yatırım ihtiyacı	-
T6	Pazarlama sorunu	-
T7	Sorun yaşanmadı	-
T8	Eksikliklerin giderilmesi ve işletmeyi yeniden faaliyete geçirmede karşılaşılan zorluk	-
T9	Eski tesis sahibinin borçlarından dolayı yaşanan güçlükler	-
T10	Ek yatırım ve yenileme maliyetlerinin yüksekliği	-
T11	Eski tesisin olumsuz imajı, bazı makinelerin parça sorunu, bakım ve onarım işlerinde yaşanan güçlükler	-
T12	Alt yapı sorunları	-
T13	Kanalizasyon	-
T14	Sorun yaşanmadı	-
T15	Disco gürültüsü, otelin hemen yanında yapılan inşaat, yerel yönetimin arıtma tesisatı konusunda uyguladığı çifte standart	-
T16	Siyasetin getirdiği sorunlar, siyasi grupların baskısı, personel sorunları, yenileme, bakım ve onarım sorunları	-
T17	Bakım ve onarım maliyetlerinin yüksekliği	-
T18	Tesisin eski olmasından kaynaklanan sorunlar, donatımın eskiliği ve kullanışsızlığı	-
T19	Mutfak ekipmanları, su tesisatı, arıtma ve çiniler komple değişti. Ayrıca lejyon hastalığına karşı mefruşatta değişti. Bunlar yatırım maliyetini arttırdı	-
T20	Pazarlama ve müşteri bulma sorunu	-

Araştırmamızda tesis alıcılarının satın alma sonrası bazı önemli sorunlarla karşılaştıkları gerçeği de ortaya çıkmıştır. Tablodan, 6 tesis alıcısının yenileme ve ek yatırım gereksinimi ile ilgili sorunlarla karşılaştıkları görülmektedir. Bakım ve onarım sorunlarıyla

karşılan tesis alıcısı 5'dir. Pazarlama ve alt yapı sorunlarıyla karşılaşan alıcı sayısı ise üçer tanedir. Eski tesis sahibinin kötü imajı, eski tesis sahiplerinin borçlarının ödenmesi, içme suyu temini, siyasi baskılarla karşılaşma ve işletmeyi yeniden faaliyete geçirme sorunları ile karşılaşanların sayısı da birer tanedir.

Rekabet koşullarının bir işletmenin karlılığını etkilediği bilinen bir durumdur. Bu nedenle, araştırmada tesis alıcılarının doğru bir yatırım kararı verip vermediği sınanmak istenmiştir. Bu amaçla, tesis alıcılardan karşılaştıkları rekabet koşulları hakkında sağlanacak verilerin bu sınama için önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmüştür.

Tablo 80: Yeni Tesis Sahiplerinin Piyasada Karşılaştıkları Rekabet Koşulları

Çok Güçlü		Güçlü		Kararsız		Güçsüz		Hiç Rakip Yok		TOPLAM	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
5	25	6	30	7	35	1	05	1	05	20	100

Tablo verilerinden tesis sahiplerinden 5'inin (% 25) piyasadaki rekabeti çok güçlü bulduğu, 6'sının (% 30) güçlü bulduğu, 1'inin (% 5) güçsüz bulduğu ve 1'inin de (% 5) hiç rakibinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Kararsızların sayısı ise 7'dir.

Tablo 81: Tesislerin Piyasada Karşılaştıkları Rekabet Koşullarının Ağırlıklı Ortalaması

Tesislerin Piyasada Karşılaştıkları Rekabet Koşulları	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Çok Güçlü	5	10
Güçlü	6	6
Kararsız	7	0
Güçsüz	1	- 1
Hiç Rakip Yok	1	- 2

Tesis sahiplerinden beşi piyasada karşılaştıkları rekabet koşullarının 10 ağırlıklı ortalama ile çok güçlü, 6'sı 6 ağırlıklı ortalama ile güçlü, 1 tesis sahibi (-1) ağırlıklı ortalama ile güçsüz ve bir tesis sahibi de (-2) ağırlıklı ortalama ile hiç rakibinin olmadığı düşüncesindedir. Bu konuda kararsız olan tesis sahibi sayısı ise 7'dir. Bu durumda, tesis sahiplerinden 11'i piyasadaki rekabet koşullarını toplamda 16 pozitif değerle güçlü ve ikisi de (-3) negatif değerle güçsüz veya rakipsiz olarak görmektedir. Ağırlıklı ortalamada ise, piyasadaki rekabeti güçlü bulanların toplama oranı yaklaşık % 84, güçsüz bulanların oranı da yaklaşık % 16'dır. Bulgulardan, tesis sahiplerinin büyük bir çoğunluğunun piyasadaki rekabet koşullarını güçlü bulduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada, yeni tesis sahiplerinin karşılaştıkları rekabet koşulları ile geleceğe ilişkin karlılık beklentileri arasında bir ilişkinin olup olmadığı da bilinmek istenmiştir. Bu amaçla sağlanan veriler aşağıdadır.

Tablo 82: Tesislerde Geleceğe İlişkin Karlılıkla İlgili Beklentiler

Çok Olumlu		Olumlu		Kararsız		Olumsuz		Çok Olumsuz		TOPLAM	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
-	-	1	05	9	45	10	50	-	-	20	100

Tablo verilerinden tesis sahiplerinden % 5'inin gelecekteki karlılıkla ilgili beklentisinin olumlu ve % 50'inin de olumsuz olduğu anlaşılmaktadır. Kararsızların oranı ise % 45'dir.

Tablo 83: Tesislerde Geleceğe İlişkin Karlılıkla İlgili Beklentilerin Ağırlıklı Ortalaması

Geleceğe İlişkin Karlılıkla İlgili Beklentiler	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Olumlu	1	1
Kararsız	9	0
Olumsuz	10	-10

Verilerden tesis sahiplerinden sadece birinin tesisin gelecekteki karlılığının 1 ağırlıklı ortalama ile olumlu olacağını düşündüğü ortaya çıkmaktadır. Buna karşın, 10 tesis sahibi de gelecekteki karlılığın (-10) ağırlıklı ortalama ile olumsuz olacağını düşünmektedir. Böylece, ağırlıklı ortalamada karlılıkla ilgili olumlu beklenti içinde olan tesis sahiplerinin toplama oranının % 10 ve olumsuz beklenti içinde olanların oranının ise % 90 olduğu anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki bulgularında işaret ettiği gibi, tesis sahiplerinden büyük bir çoğunluğunun gelecekle ilgili karlılık beklentileri olumsuzdur. İlerleyen kısımlarda ise, bu olumsuz beklentiler ile yeni tesis sahiplerinin karşılaştıkları rekabet koşulları, çevre ile olan ilişkileri, maliyetler, işletme sorunları ve tesislerin doluluk oranları arasında ne tür ilişkiler olduğu daha ayrıntılı olarak analiz edilecektir.

Kuramsal olarak, daha fazla kar elde eden işletmelerin daha fazla yatırım yapacağı varsayılır. Bu durumda, yüksek karlılık ile yatırımlar arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu ileri sürülebilir. Böylece, bir tesis sahibinin gelecekte yapmayı düşündüğü yatırımları öğrenerek, o tesisin karlılığı hakkında önemli ipuçları sağlayabiliriz. Ayrıca, tesis sahiplerinin gelecekte yapmayı düşündüğü yatırımlarla ilgili elde edilecek veriler, tesis alıcılarının tesis satın alma kararı ile doğru bir yatırım yapıp yapmadıkları hakkında da önemli ipuçları sağlayabilecektir. Ancak bir tesis sahibinin yeni yatırım yapmayı düşünüp düşünmemesinin, tesisinin karlılığı yanında başka çok sayıda etmenle de ilgili olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Tablo 84: Tesislerde Gelecekte Yapılması Düşünülen Yatırım Türleri

	Önem Derecesi									
	1.Derece		2.Derece		3.Derece		4.Derece		Toplam	
Yatırım Türleri	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Komple Yeni Yatırım	-	-	1	05	-	-	1	05	2	10
Yenileme Yatırımı	4	20	1	05	-	-	-	-	5	25
Genişleme Yatırımı	5	25	1	05	2	10	1	05	9	45
Modernleştirme Yatırımı	1	05	4	20	1	05	-	-	6	30
Stratejik Yatırım	2	10	3	15	2	10	-	-	7	35
Ortak Yatırım	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Başka İşletmelerle Birleşme veya Onları Satın Alma	1	05	-	-	-	-	-	-	1	05
Diğer	1	05	-	-	-	-	-	-	1	05
Hiçbir Yatırım Düşünülmüyor	4	20	-	-	-	-	-	-	4	20
YANIT YOK	2	10	-	-	-	-	-	-	2	10
TOPLAM	20	100	10	50	5	25	2	10		

Tablodan da görülebileceği gibi tesis alıcılarından 5'inin gelecekte birinci derecede genişleme yatırımı yapmayı düşündüğü, 4'ünün yenileme, 2'inin stratejik ve 1'er tanesinin de başka tesis satın alma ve diğer yatırım türlerini düşündüğü ortaya çıkmıştır. Hiçbir yatırım düşünmeyenlerin sayısı 4'dür. Anket formlarından hiçbir yatırım düşünmeyen tesis sahiplerinden üçünün sadece konaklama sektöründe yatırımı olduğu ve birinin de, konaklama sektörünün yanında inşaat sektöründe de yatırımı olduğu belirlenmiştir.

Soruya "diğer" yanıtını veren tesis sahibi tesisi satmak istediğini açıklamıştır. Bu tesis sahibinin inşaat sektöründe de yatırımı olduğu belirlenmiştir. Stratejik yatırım yapmayı düşündüğünü ileri süren T11, gıda maddesi temininde sorun yaşadıklarını ve bu nedenle, soğutma tesisatını değiştirerek işletmenin depolama kapasitesini arttırmayı ve ileri teknoloji kullanmayı istediklerini belirtmiştir. Yöneticiler bu yatırımın işletmeye stratejik bir üstünlük sağlayacağını ileri sürmektedir. Başka işletmelerle birleşme veya onları satın alarak yatırım yapmak isteyen tesisin sahibi (T20) ise, yeni bir otel satın almayı düşünmektedir. Aynı tesis sahibi, mevcut tesiste modernleştirme ve genişleme yatırımı da düşünmektedir.

Tablo 85: Gelecekte Yapılması Düşünülen Yatırım Türlerinin Ağırlıklı Ortalaması

Tesislerde Yapılması Düşünülen Yatırım Türleri	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Başka Bir Tesis Satın Alma	1	4
Diğer	1	4
Yenileme Yatırımı	5	3.8
Genişleme Yatırımı	9	3.11
Stratejik Yatırım	7	3
Modernleştirme Yatırımı	6	3
Komple Yeni Yatırım	2	2

Tesis alıcılarının gelecekte 4 üzerinden 4 ağırlıklı ortalama ile birinci derecede yeni bir tesis satın alma ve diğer yatırım türlerini, 3.8 ile ikinci derecede yenileme yatırımını, 3.11 ile üçüncü derecede genişleme yatırımını, 3 ile dördüncü derecede stratejik ve modernleştirme yatırımını ve son olarak 2 ile de komple yeni yatırımı düşündüğü ortaya çıkmıştır.

Bilindiği gibi, komple yeni yatırım, tesis satın alma, genişleme yatırımı ve kısmen stratejik yatırımlar çok fazla sermaye gerektiren yatırımlardır. Bu nedenle, bir şirketin bu tür yatırımlara girişebilmesi için, en azından orta ve uzun vadede kar elde etmesi gerekir.

Tablo 84'den de görülebileceği gibi, birinci derecede yatırım olarak 5'i genişleme, 2'si stratejik ve biri de yeni bir tesis satın alma yoluyla olmak üzere yatırım yapmayı düşünen tesis sahibi sayısı sekizdir. Üstelik birinci derecede genişleme ve stratejik yatırım yapmayı düşünen tesis sahiplerinden 5'inin konaklama sektörü dışında başka faaliyet alanları da bulunmamaktadır. Bu tesis sahiplerinden 3'ü ise inşaat ve tekstil gibi diğer sektörlerde de çalışmaktadır. Bu durum, ya tesis sahiplerinin gelecekle ilgili karlılık beklentilerinde bir tutarsızlığın olduğu ya da bu tesislerin uzun vadede karlı çalıştıkları biçiminde yorumlanabilir.

Biri komple, biri genişleme ve 3'ü de stratejik olmak üzere ikinci derecede yatırım yapmayı düşünenlerin sayısı ise beştir. Anket formlarından 2. derecede bir yatırım çeşidi olarak komple, genişleme ve stratejik yatırım yapmayı düşünen tesis sahiplerinden 4'ünün sadece konaklama sektöründe çalıştığı belirlenmiştir. 2. derecede stratejik yatırım yapmayı düşünen bir tesis sahibi de çeşitli sektörlerde faaliyet göstermektedir. 3. derecede genişleme ve stratejik yatırım yapmayı düşünen tesis sahiplerinden 3'ü çeşitli sektörlerde ve biri de sadece konaklama sektöründe faaliyet göstermektedir. 4. derecede komple yeni yatırımı düşünen bir tesis sahibinin çeşitli sektörlerde ve 4. derecede genişleme yatırımını düşünen bir diğer tesis sahibinin ise sadece konaklama sektöründe yatırımı vardır.

Bir işletmede yapılan yenileme ve modernleştirme yatırımlarının komple yeni yatırım, tesis satın alma, genişleme ve stratejik yatırımlara oranla göreceli olarak daha az sermaye gerektirdiği söylenebilir. Diğer bir deyişle, yenileme ve modernleştirme yatırımları, bir işletmenin rekabet gücünü korumak amacıyla giriştiği yatırımlar olarak kabul edilebilir. Oysaki, komple yeni bir yatırımda, tesis satın almada veya genişleme yatırımında amaç işletmenin büyümesidir. Bu özelliği ile, bir işletmenin orta ve uzun vadede karlılığa ulaşamadan bu tür yatırımlara girişebilmesi oldukça güçtür.

Yukarıda yapılan değerlendirmelerin ışığında, Tablo 84'e yeniden bakıldığında, 4'ü yenileme ve biri de modernleştirme yatırımı olmak üzere birinci derecede yenileme ve

modernleştirme yatırımı düşünen tesis alıcısı sayısının toplam beş olduğu görülecektir. Kuramsal olarak, bu işletmeler daha büyük yatırımlara girişemediği için uzun vadede daha az karlı çalışan işletmeler olarak kabul edilebilir. Tesis alıcılarından 4'ünün hiçbir yatırım yapmayı düşünmediği ve biri de tesisi satmak istediğine göre toplam 10 tesisin zararda olduğunu veya düşük karla çalıştığını ileri sürebilmemiz mümkündür. Bu durumda, 8 tesisin de karlı çalıştığı kabul edebilir. Bu varsayıma göre, bazı tesis sahiplerinin gelecekteki karlılıkla ilgili kaygılarının yersiz olduğu ileri sürülebilir.

Buraya kadar değinilen ve araştırma kapsamına alınan işletmelerin genel özellikleri, işletmelerin yapısı ve tesis alım-satım sürecine ilişkin elde edilen bulguların ışığında uygulama araştırmasının genel sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Tez çalışmasında yer alan uygulama araştırması, tesis alım-satım kararları analizi ve tesis değerleme konusuna ilişkin ilk iki bölümde savunulan kuramsal görüşlerin sınanması amacına yönelik olarak yapılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin yorumlanmasında tesislerin bulundukları yer, işletmelerin hukuki statüsü, tesislerin çalışma süresi, doluluk oranları, ölçekleri ve işletmecilerin çalışma alanları gibi özellikler de dikkate alınmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, araştırma kapsamına alınan 20 tesisten 11'inin ilk yatırımcıları tarafından 6 yıldan daha az bir süreyle işletilebildiği ve daha sonra değişik nedenlerle tesislerin el değiştirdiği ortaya çıkmıştır. İlk yatırımcıları tarafından 10 yıldan daha fazla süreyle işletilen tesis sayısı ise sadece 3'tür. Bu durumda, konaklama sektörüne komple yatırım yapanların ciddi bir risk altında olduğunu ileri sürmek mümkündür.

Araştırma kapsamına alınan tesislerden %40'ının çalışma süresi 3-5 ay, %35'ininki 6-8 ay ve %25'ininki de yıl boyudur. Böylece, araştırma kapsamına alınan tesislerin büyük bir çoğunluğunda çalışma süresinin 8 aydan daha az olduğu ortaya çıkmıştır.

Uygulama araştırmasında anket uygulanan tesisler dışında bazı turizm işletmelerinden, otelciler derneklerinden ve kuruluşlardan görüşme ve gözlem yoluyla önemli bulgularda elde edilmiştir. Bu yöntemle elde edilen bulgulara göre, genelde turizm sektöründe ve özelde konaklama işletmelerinde yaşanılan işletme sorunları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

. Son yıllarda Türk Turizminde yabancı müşteri portföyünün olumsuz yönde değişmesi,

. Körfez krizinin, geçmiş dönemlerde yaşanan terör olaylarının, deprem ve diğer ekonomik, mali, politik ve siyasal krizler ve bu krizlerin neden olduğu istikrarsızlık,

. 1985 sonrası diğer sektörlerden gelen ve turizm sektörünü iyi bilmeyen çok sayıda yatırımcıdan kaynaklanan sorunlar,

. 1985 sonrası sektöre yatırım yapan çoğu yatırımcının arz-talep analizi yapmadan ve kendi pazarlarını oluşturmadan yatırımlara girişmesi,

. 1985 sonrası sektöre yatırım yapan çoğu girişimcinin yatırımların geri dönüşümünü iyi hesaplayamamaları ve bu nedenle, 1990'lı yıllarda bir çok yatırımcının vadesi gelen borçları ödemede darboğaza düşmesi,

. Sektördeki çoğu işletmecinin profesyonel olmaması,

. Son yıllarda sektörde hizmet kalitesinin düşmesi ve müşteri şikayetlerinin artması,

. Son yıllarda girdilerde görülen aşırı artışlar,

. Son yıllarda sektördeki yıkıcı rekabetin ve fiyat kırmaların artması,

. Çevre sorunlarına karşı yeterli önlem alınamaması,

. 1990 yılı sonrası sektörde güçlü olan bazı tur operatörleri ile seyahat acentalarının küçük işletmelere karşı izlediği yıkıcı politikalar,

. Merkezi ve yerel yönetimler ile sektördeki diğer turizm örgütlerinin karşılaşılan sorunları çözmede yetersiz kalması,

. Türkiye'nin yurt dışındaki olumsuz imajı,

. Alternatif turizm türlerinin geliştirilememesi,

. 2. konutların verdiği zararlar,

. Sektörde rant peşinde koşanların neden olduğu sorunlar,

. Sektörü ilgilendiren yasaların çağdışı kalması ve var olanların da uygulanamaması.

Yukarıda sıralanan bu sorunların aşılabilmesi için ileri sürülen görüşler ise aşağıdadır:

. Ülkede ekonomik, politik ve siyasal istikrarın sağlanması,

. Müşterilere hizmet kalitesini garanti eden politikaların izlenmesi,

. Merkezi ve yerel yönetimlerin başta KDV olmak üzere, girdileri azaltıcı önlemler alması,

. Çevre sorunlarına karşı radikal önlemler alınması,

. Sektördeki güçlü tur operatörlerinin ve acentaların konaklama işletmelerine olan borçlarını zamanında ödemelerinin sağlanması,

. Deniz, kum ve güneş turizminin yanında alternatif turizm türlerinin geliştirilmesi,

. Bazı teşviklerin yeniden uygulamaya geçirilmesi,

. Turizmde sivil inisiyatif girişimlerinin güçlendirilmesi,

. Turizmle ilgili yasal düzenlemelerin çağdaşlaştırılması,
. Internetin etkin bir şekilde kullanılması.

Yukarıda sıralanan sorunlar ile bu sorunların aşılabilmesi için ileri sürülen öneriler kıyaslandığında, sektör temsilcilerinin daha çok sektörün genel sorunlarına önem verdikleri ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, sorunların genellikle merkezi yönetimlerce giderilmesi beklentisi oldukça yaygındır. Buna karşın, yatırımcılardan veya işletmecilerden kaynaklanan sorunlara karşı önlemler düşünülmemesi oldukça dikkat çekicidir.

Aynı yöntemle tesis satış nedenlerine ilişkin elde edilen bulgular ise aşağıdadır:

. Son yıllarda konaklama sektöründe karlılığın iyice düşmesi,
. Rekabetin ve fiyat kırmaların aşırı artması,
. Bazı yatırımcıların vadesi gelen kredi borçlarını ödemede güçlük çekmeleri,
. Sektördeki darboğazlar ve istikrarsızlık,
. Girişimcilerin memnuniyetsizliği.

Buna karşın, tesis satın alma nedenleri ilgili bulgular ise şöyle sıralanabilir:

. Rant peşinde koşma,
. Sektörü iyi tanımama,
. Spekülasyon yapma,
. Zor durumda kalan tesisleri çok düşük fiyatla ele geçirme,
. Prestij amaçlı tesis satın alma,
. Tesis satın alarak daha kolay büyüyebilme fırsatı,
. Kaynağı belli olmayan sermayeyi yatırıma dönüştürme.

Araştırmada görüşme ve gözlem yoluyla elde edilen bulgular, tesis alıcılarından elde edilen verilerin yorumlanmasında önemli katkı sağlamıştır.

Araştırma kapsamına alınan tesislerde yaşanılan en önemli işletme sorunlarının önem sırasına göre pazarlama, personel ve finansman olduğu ortaya çıkmıştır. Tesis satıcıları ise bu sorunları önemine göre personel, pazarlama ve finansman olarak sıralamıştır.

Tesislerde toplam maliyetlerin gelirlere oranı %60 ile %80 arasında değişmektedir. Diğer bir deyişle, karlılık % 20-40 arasında değişmektedir. Ancak, bazı tesis sahipleri bu

oranların geçerli olabilmesi için en azından %30 doluluk oranının yakalanması gerektiğini ileri sürmektedir.

Tesis sahiplerinden elde edilen verilere göre, tesislerde hizmet kalitesini düşüren en önemli nedenler önem sırasına göre piyasadaki istikrarsızlık, devlet kuruluşlarının yeterli hizmet sunmaması, aracılardan kaynaklanan sorunlar, personel yetersizliği, kapasite yetersizliği, müşteri kalitesizliği ve yönetsel sorunlar olarak sıralanmaktadır.

Araştırmada, işletmelerin dış çevre grupları arasında en iyi ilişkileri önem derecesine göre sırayla müşteriler, tedarik kaynakları, aracılar, finans kuruluşları, rakip işletmeler, kamu kuruluşları, meslek odaları ve medya ile kurabildikleri belirlenmiştir. Ayrıca işletmelerin tedarik kaynakları ve yerel esnafla çok ciddi sorunlar yaşandığı da belirlenmiştir. Bu sorunların özellikle Bodrum, Marmaris, Fethiye ve Didim'de yoğunlaştığı görülmektedir. Bu yörelerde çalışan tesislerden %78'i bu yönde şikayette bulunmuştur. Devlet kuruluşlarının yeterli hizmet sunmadığını ileri süren işletmecilerin toplama oranı ise %70'dir. Araştırmada, işletmecilerin meslek odaları ve medya ile ise son derece düşük düzeyde ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, işletmelerin makro çevre etmenleri arasında önem derecesine göre sırayla politik, ekonomik ve beklenmedik olaylardan daha olumsuz etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bunları sosyo-kültürel, ekolojik, demografik ve teknolojik etmenler izlemektedir.

Araştırmada elde edilen bulguların en önemlilerinden biri de tesis alıcılarının büyüme nedenleri ile ilgilidir. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin öncelik sırasına göre yeni pazarlar bulmak, var olan pazarı geliştirmek ve psikolojik nedenlerle büyüdükleri ortaya çıkmıştır. Bunları daha sonra finansal üstünlük sağlama, rekabet gücü kazanma, teknolojik üstünlük sağlama ve risk azaltma izlemektedir. Sıralanan bu nedenlerin dışında, daha az önemli olmakla beraber bazı işletmelerin çok daha farklı nedenlerle de büyüyebildikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, araştırma kapsamına alınan tesislerde son 10 yıl içinde bir iç büyüme yolu olarak en fazla ekonomik ve fiziksel büyümenin gerçekleştirildiği sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgulardan tesislerde personele ve örgütlenmeye son derece yetersiz yatırım yapıldığı gerçeği de ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin fon gereksinimlerini karşılamada en fazla ve ağırlıklı olarak kullandıkları fon kaynağı öz sermayedir. Bunu satıcı kredileri izlemektedir. Bazı işletmelerin ise çok yaygın olmamakla beraber uzun, orta ve kısa vadeli banka kredilerine, leasing, işletme kredisi,

acenta avansı ve hisse senedi ihracı gibi fon kaynaklarına da başvurdukları görülmektedir. Böylece, elde edilen bulgulardan işletmelerin fon gereksinimini karşılamak amacıyla yabancı fon kaynaklarını fazla tercih etmedikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Kuşkusuz, bunun son 10 yıldır yaşanan genel istikrarsızlık ve kredi faizlerinin yüksek olması ile ilgili olduğu açıktır. Araştırma kapsamına alınan 4 tesis satıcısının da tesis satışından önce banka kredisi kullandıkları gerçeği ile karşılaşılmıştır. Bu bulgudan yola çıkarak, tesis satışları ile yabancı kaynak kullanımı arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu ileri sürülebilir. Böylece, var olan koşullarda fon gereksinimini karşılamak amacıyla tesislerde banka kredisi kullanmanın çok riskli olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Nitekim, tesis satıcılarının finansmanı önemli bir işletme sorunu olarak görmesi bu yargıyı güçlendirmektedir.

Araştırmada, tesis alıcılarının önem derecesine göre sırayla daha hızlı ve kolay büyüme, psikolojik nedenlerle, prestij sağlama ve işletme değerini arttırma, büyük ölçekte çalışma, risk azaltma ve eski tesis sahiplerinin hatalarından yararlanmak amacıyla tesis satın aldıkları ortaya çıkmıştır. Bazı tesis alıcılarının ise, sınıflandırılması son derece güç çok farklı nedenlerle de tesis satın alabildikleri de ayrı bir gerçektir.

Tesis satıcılarının ise satışların düşmesi, aşırı borçlanma, likidite sorunları, daha karlı sektörlere kayma, artan politik, siyasal ve toplumsal riskler, maliyetlerin yükselmesi, hatalı kuruluş yeri seçimi, alacak sorunları ve hatalı büyüme kararları yüzünden tesis sattıkları sonucuna varılmıştır. Bu bulgulardan da, turizm yatırımlarında karlılık ve risk analizlerinde önemli hatalar yapıldığı sonucu da ortaya çıkmaktadır.

Araştırma kapsamına alınan tesis alıcılarından %50'sinin satın aldıkları tesislerde toplam tesis değeri içinde maddi olmayan unsurlara hiçbir değer biçmediği ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle, bu tesis alıcıları tesis değerlerini belirlemede sadece duran varlıkları dikkate almıştır. Tesis alıcılarından %50'sinin de ağırlıklı olarak maddi olmayan unsurlara %10'luk bir değer biçtiği sonucuna ulaşılmıştır. Maddi olmayan unsurlara biçilen değerin ise, çoğunlukla denize yakınlık, manzara, kuruluş yerinin elverişliliği ve ulaşım kolaylığı gibi etmenlerle ilgili olduğu belirlenmiştir.

Tesis alıcılarının satın alınan tesislerin değerini belirlemede en fazla dikkate aldıkları nicel kriter duran varlıkların piyasa değeridir. Tesislerde sunulabilen mal ve hizmetler ile tesislerin mevcut pazar payı ve müşteri yapısı, tesis değerlerinin belirlenmesinde son derece önemsiz bir etkiye sahiptir. Diğer taraftan, tesis değerlerinin belirlenmesinde tesis alıcılarından önemli bir kısmının hiçbir nitel kriteri kullanmadığı ortaya çıkmıştır. Nitel kriterleri kullananların ise ağırlıklı olarak tesislerin rekabet gücünü, tesislerin imajını ve beklentileri ön

planda tuttuğu görülmüştür. Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu da, tesis değerlerinin belirlenmesinde çalışanların ve işletme yönetimlerinin hiç dikkate alınmadığı gerçeğidir. Bu bulgu, konaklama tesislerinde çalışanlara gereken önemin verilmediği gerçeğinin bir diğer somut göstergesidir.

Araştırmada, tesis alıcılarının tesis satın alma öncesi tesislerle ilgili olarak birinci derecede fiziksel kapasiteyi, daha sonra sırayla karlılığı, tesislerin uygunluğunu, tesislerin olumsuz yönlerini, olumlu yönlerini ve tesislerin gelecekte sağlayacağı gelirleri daha önemli gördüğü ortaya çıkmıştır. Satın alma öncesi yapılan endüstriyel analizlerde ise, tesis alıcılarının endüstriyel karlılık ve satışları birinci derecede, arz ve talep yapısı, ürünler ve mevsimsellikle ilgili endüstriyel özellikleri ikinci derecede, rekabet koşullarını üçüncü derecede ve son olarak ekonomik verileri son sırada önemli gördüğü anlaşılmıştır. Diğer taraftan, araştırma kapsamına alınan tesis alıcılarından %30'u bu konuda yöneltilen soruları yanıtsız bırakmıştır. Ancak edinilen izlenime göre bu yöndeki soruları yanıtsız bırakan tesis alıcılarının herhangi bir endüstriyel analiz yapmadığı düşünülmektedir. Böylece, hiçbir endüstriyel analiz yapmadığını beyan eden %10'luk tesis alıcısı ile birlikte tesis alıcılarından %40'nın satın alma öncesi endüstriyel analizlere gereken önemi vermediği ileri sürülebilir.

Tesis alıcılarının satın alma öncesi yaptıkları finansal analizlerde ise birinci derecede finansal yapı oranlarını, ikinci derecede karlılık oranlarını, üçüncü derecede likidite oranlarını ve son olarak da finansal riskleri dikkate aldıkları ortaya çıkmıştır. Frekans yüksekliği ve ağırlıklı ortalamalar dikkate alındığında ise, tesis alıcılarının satın alma öncesi yatırıma ilişkin yaptıkları analizlerde önem derecesine göre sırayla satın alma koşullarını, yatırım için gerekli fon gereksinimini ve ek yatırım gereksinimini daha önemli gördüğü ortaya çıkmıştır. Frekans sayısı düşük olmakla beraber üç tesis alıcısı ise, eski tesis sahibinin borçlarını en önemli analiz konusu olarak görmektedir. Tesislerin gelecekte sağlayacağı gelirler ile işletme sermayesi gereksinimi ise yatırım analizlerinde en az önemli görülen alanlardır.

Yapılan araştırmada tesis alıcılarından büyük bir çoğunluğunun satın alma öncesi eski tesis sahiplerinin yönetim yapısı ile ilgili oldukça ayrıntılı bilgiler edindikleri ortaya çıkmıştır. Tesis alıcılarının bu konuya ilişkin en önemli gördüğü iki alan, eski tesis yönetimlerinin başarısı ve yönetim biçimleridir. Diğer taraftan, araştırmada tesis alıcılarından büyük bir çoğunluğunun satın alma öncesi tesislerin maliyet yapısı ile ilgili araştırmalar yapmadığı da ortaya çıkmıştır. Bu konuda araştırma yapan alıcıların toplama oranı %35'dir. Araştırılan konuların içeriğine bakıldığında ise, ağırlıklı olarak değişmez ve değişen maliyetlerin, genel giderler ile hammadde-işçilik giderlerinin daha önemli görüldüğü ortaya çıkmıştır.

Dağıtım kanalları konusunda yapılan analizlerde ise tesis alıcıları doğrudan satış olanakları ile dağıtımda kullanılan aracılarla ilgili konuları daha önemli bulmaktadır.

Araştırmamızda elde edilen bulgulara göre tesis alıcılarının tesis satın alma hedefleri işletmecilikle ilgili olabildiği gibi psikolojik veya kurumsal nedenlerle de ilgili olabilmektedir. Tesis alıcılarının tesis satın almaya ilişkin işletmecilikle ilgili hedeflerin daha çok kar elde etme, büyüme, var olan fonları değerlendirme, yeni bir sektöre girme, tesis alıp satarak kar elde etme ve prestij sağlama ile ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, bazı tesis alıcılarının tesis satın alma hedefleri ise psikolojik kaynaklıdır. Bu alıcılara göre kendini kanıtlama, turizm sektörüne girerek eğlenceli ve rahat bir iş yapma tesis satın almanın asıl hedefi olabilmektedir. Bazı tesis alıcılarının tesis satın alma hedefleri de kurumsal nedenlere dayanmaktadır. Bu alıcılara göre üyelere tatil olanağı sağlama veya kurumsal amaçlara destek olma birer tesis satın alma hedefi olabilmektedir. Bu yönde açıklamada bulunan tesis alıcılarından biri bir işçi sendikası ve bir diğeri de esnaf ve sanatkarlar odasıdır.

Araştırmada tesis alıcılarının büyük bir çoğunluğunun tesis satın alma sürecinde belli bir satın alma stratejisi izlemediği ortaya çıkmıştır. Satın alma stratejisi izleyen alıcılardan birinin aşırı borçlanmama stratejisini, ikisinin tesis değerini nicel analizlerle belirleme stratejisini, birinin rayiç bedelin hesaplanması stratejisini, birinin pazarlıkta tesisin olumsuzluklarını kullanma ve bir diğerinin de etkin bir pazarlık yapma stratejisi izlediği ortaya çıkmıştır.

Tesis alıcılarından %21'inin tesis satın alma sürecindeki pazarlıklarda nakit ödeme önererek fiyat düşürme taktiğini, %15'inin iyi bir pazarlık yapma, %10.5'inin belli bir fiyat önerme, %10.5'inin tesisin olumsuz yönlerini kullanma, %5.2'inin pazarlık etmeme, %5.2'inin ağırdan alma, %5.2'inin fiyat yükseltme (ihaleli satışta) ve %5.2'inin de eski tesis sahibine borçlarını kapatma önerisini yapma taktiği izlediği ortaya çıkmıştır. Belirgin bir taktik izlemeyen tesis sahiplerinin oranı ise %21'dir.

Tesis satın alma sonrası tesis satın alma hedef ve beklentileri gerçekleşen tesis alıcılarının toplama oranı %11, kısmen gerçekleşenlerin oranı %44 ve gerçekleşmeyenlerin oranı da %44'dür. Böylece, tesis alıcılarının tesis satın alma ile ilgili yatırım kararlarının genelde başarısızlıkla sonuçlandığı ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamına alınan dört tesis satıcısından üçünün tesis satış hedefinin başka sektörlere geçme olduğu ortaya çıkmıştır. Bir satıcının hedefi de aşırı borçlanmadan kaynaklanan borçları kapatmaktır. Pazarlıklarda belli bir satış stratejisi izleyen tesis satıcısı

sayısı ise ikidir. Bu stratejilerden biri tesisin cazip kılınması, diğeri de pazarlıkta aracı kullanma stratejisidir. Taktikler konusunda ise bir satıcının iyi bir diyalogla karşı tarafı ikna etme, bir satıcının arazinin genişliğini kullanma, bir satıcının yatırım maliyetlerini yüksek gösterip tesisin olumlu yönlerini öne çıkarma ve bir satıcının da peşin satış yapma taktiği izlediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, alıcılardan gerçek bilgileri saklayarak onları yanıltma taktiği izleyen satıcıda söz konusudur.

Araştırmada tesis alıcılarından %53'ünün tesis değerlemede birinci derecede pazar yöntemini, %47'ininde maliyet yöntemini kullandığı ortaya çıkmıştır. Buna karşın, tesis değerlemede tesis alıcılarından sadece ikişer tanesinin üstelik çok düşük bir önem derecesiyle işleyen teşebbüs değerini ve gelir yöntemini kullandığı belirlenmiştir.

Kuramsal olarak, eski ve yaşlı tesislerin değerini belirlemede gelir yönteminin, buna karşın yeni tesislerin değerini belirlemede ise maliyet ve pazar yöntemlerinin kullanılması daha akılcıdır. Araştırma kapsamına alınan tesislerden ise 7'si yeni, 7'isi orta yaş grubuna yakın bir yaş olan 10 yaş civarında, 5'i orta yaş grubunda ve biri de yaşlı tesistir. Böylece, kuramsal olarak tesis alıcılarından yaklaşık yarısının tesis değerlemede birinci derecede gelir yöntemini kullanması gerekirdi. Oysaki, birinci derecede gelir yöntemini kullanan hiçbir alıcı yoktur. Yöntemi kullanan iki alıcı ise, yönteme düşük düzeyde önem vermektedir. Böylece, bazı tesis alıcılarının tesis değerlemede kullandıkları yöntemlerin rasyonel olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tesis alıcılarından her birinin tesis değerini belirlemede bina, arsa, donatım, araç-gereç ve mefruşata biçtiği değer oldukça farklılaşabilmektedir. Bu farklılaşma her tesisin sahip olduğu kendine özgü özelliklerden kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle, her tesisin konumu, arsa büyüklüğü, binaların yapısı, iç ve dış dizayn, kullanılan teknoloji, makine ve malzemenin özelliği, kullanılan mefruşat vb.lerin kalitesi ve diğer fiziksel özellikleri tesis değerini belirleyen unsurlara biçilen değeri önemli ölçüde farklılaştırmaktadır. Sonuç olarak, bazı istisnalar dışında bir tesisin toplam değerinin %40-70'inin bina payından, %20-40'nın arsa payından, %5-15'nin donatım payından, %5-15'nin makine ve malzeme payından ve %5-10'unun da mefruşat payından oluştuğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamına alınan tesislerde tesis değerini belirleyen en önemli iki duran varlık unsuru binalar ve arazidir. Bu iki duran varlık unsuru genellikle bir tesisin toplam değeri içinde %60-90'lık bir paya sahiptir. Bazı tesislerde ise bu pay %100'dür.

Tesis alıcılarının tesislerin arsa değerini belirlemede ise, birinci derecede bölgenin doğal çekiciliklerini ve ikinci derecede de potansiyel gelişme olanaklarını dikkate aldığı ortaya çıkmıştır. Bunları önem derecesine göre sırayla arsanın konumu, kültürel verilere yakınlığı, yöre ile ilgili spekülatif beklentiler ve yasal düzenlemeler izlemektedir. Bu konuda tesis satıcılarından elde edilen veriler de büyük benzerlik göstermektedir.

Tesis alıcılarının tesislerin sahip olduğu doğal çekicilikler konusunda ise, birinci derecede denizi, ikinci derecede plajı, üçüncü derecede doğal manzarayı, dördüncü derecede iklimi, beşinci derecede su kaynaklarını ve son olarak da bitki örtüsünü önemli gördüğü ortaya çıkmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, herhangi bir çevre sorunu ile karşılaşmayan tesislerin toplama oranı %75'dir. Çevre sorunu ile karşılaşan tesislerin toplama oranı %25'dir. Bu sorunlar ise, birinci derecede gürültü, ikinci derecede su ve deniz kirliliği ve üçüncü derecede kötü yapılaşmadan kaynaklanan çevre sorunlarıdır.

Yerel halkın turistlere ve yatırımcılara yaklaşımı konusunda ise, tesis alıcılarından %82'isinin bu yaklaşımını olumlu, %18'inin de olumsuz bulduğu ortaya çıkmıştır. Böylece, genelde yerel halkın yatırımcılar için elverişli bir yatırım ortamı sağladığı ortaya çıkmaktadır.

Uygulama araştırmasında tesis alıcılarından %12.5'inin tesis satın alma fiyatını çok düşük, %50'inin düşük ve %37.5'inin de yüksek bulduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşın, araştırma kapsamına alınan dört tesis satıcısından ikisinin tesis satış fiyatını çok düşük, ikisinin de düşük bulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, tesis satışlarının büyük bir çoğunlukla olması gereken değerlerin altında yapıldığı ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada elde edilen en önemli bulgulardan biri de tesis satış sürecindeki pazarlıklarda ödemelerin nasıl yapılacağının önemli bir pazarlık konusu olduğudur. Elde edilen bulgulara göre, tesis alıcılarından %33'ünün nakit ödemeyi bir satın alma taktiği ve önemli bir pazarlık kozu olarak kullandığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmada tesis alıcılarından %47'inin tesis alımında sadece peşin ödemeyi, %26'sının sadece taksitli ödemeyi ve %26'sının da çeşitli ödeme şekillerini bir arada kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, taksitli ödemelerde kullanılan taksit sayısının 1 ile 7 arasında, sürenin de 1 ile 9 ay arasında değiştiği belirlenmiştir. Bu bulgulara göre, tesis alımı gibi çok büyük yatırımlarda peşin ödemenin kullanılan en yaygın ödeme şekli

olması ve taksitli ödemelerin de çok az ve kısa vadeli olması dikkat çekicidir. Bu durum ise, tesis alıcıları için ileride çok ciddi sorunlara neden olabilmektedir.

Tesis alıcılarının tesis satış sözleşmelerinde önem derecesine göre sırayla devir işlemlerini, satıcı tarafından verilen garantileri, satıcının yükümlülüklerini, uyuşmazlıkların yasal yönünü ve son olarak da alıcı yükümlülüklerini daha önemli gördüğü ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, tesis alımında ödemelerin taksitle yapılması durumunda satış sözleşmelerinin daha önemli hale geldiği belirlenmiştir. Buna karşın, peşin alımlarda ise tarafların sözleşme yapma gereği bile duymadığı belirlenmiştir.

Araştırmada tesis alıcılarından %83'ünün tesis satın alma sonrası çeşitli sorunlarla karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Herhangi bir sorun yaşamayanların oranı ise %17'dir. Karşılaşılan sorunlar ise önem sırasına göre yenileme ve ek yatırım gereksinimi ile ilgili sorunlar, bakım-onarım, pazarlama, alt yapı sorunları, eski tesis sahibinin kötü imajı, eski tesis sahibinin borçları, içme suyu temini, siyasi baskılarla karşılaşma (özelleştirilen tesis) ve tesisi yeniden faaliyete geçirme sorunlarıdır.

Tesis alıcılarından %25'inin tesis satın aldıktan sonra piyasada çok güçlü bir rekabetle karşılaştığı, %30'unun güçlü rekabetle, %5'inin güçsüz rekabetle ve %5'inin de hiçbir rekabetle karşılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Karşılaşılan rekabet konusunda kararsız olanların oranı ise %35'dir. Ağırlıklı ortalamada ise, piyasadaki rekabeti güçlü bulanların toplama oranı %84, güçsüz bulanların oranı da %16'dır. Böylece, yeni tesis sahiplerinden büyük bir çoğunluğunun piyasadaki rekabeti güçlü bulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yeni tesis sahiplerinden sadece %5'inin gelecekle ilgili karlılık beklentisinin olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşın, olumsuz beklenti içinde olanların oranı %50'dir. Kararsızlar ise %45'dir. Kararsızlar analiz dışında bırakıldığında, tesis sahiplerinden %90'ının gelecekle ilgili karlılık beklentisinin olumsuz olduğu, buna karşın %10'unun da olumlu beklenti içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca elde edilen bulgulardan, tesis sahiplerinin piyasadaki rekabeti güçlü bulması ile geleceğe ilişkin karlılık beklentilerinin olumsuz olması arasında doğrusal bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tesis sahiplerinden %76'sının gelecekte çeşitli yatırımlar yapmayı düşündüğü sonucuna ulaşılmıştır. Hiçbir yatırım düşünmeyen tesis sahibi sayısı ise dört olup, toplama oranı %24'dür. Bu tesis sahiplerinden üçü tek bir tesise sahip olup sadece konaklama sektöründe ve biri de konaklama sektörünün yanında inşaat sektöründe de çalışmaktadır. Yatırım yapmayı düşünen tesis sahiplerinden 9'u genişleme yatırımını, 7'si stratejik yatırımı,

6'sı modernleştirme yatırımını, 5'i yenileme yatırımını, 2'i komple yeni yatırımı ve bir tanesi de yeni bir tesis satın almayı düşünmektedir. Ayrıca, bu tesis sahiplerinden bazıları tek bir yatırım çeşidini düşünürken bazıları da birkaçını bir arada düşünmektedir.

Kuramsal olarak komple yeni yatırımlar, tesis satın alma, genişleme yatırımı ve kısmen stratejik yatırımlar büyük sermeye gerektiren yatırımlardır. Bu nedenle, bir işletmenin bu tür yatırımlara girişebilmesi için en azından uzun vadede çalıştığı alanlarda karlı çalışması gerekir. Bulgulara göre, gelecekte yatırım yapmayı düşünen tesis sahiplerinden %63'ü bu tür yatırımlar yapmayı düşünmektedir. Buna karşın, yenileme ve modernleştirme yatırımlarının bir zorunluluktan dolayı yapıldığı ve göreceli olarak da daha az sermaye gerektirdiği kabul edilirse, bu tür yatırımları düşünen tesis sahiplerinin daha az karlı çalıştığı varsayılabilir. Bunların oranı ise %36'dır. Bu durumda, yapılması düşünülen yatırımlar ile tesis sahiplerinin geleceğe ilişkin karlılık beklentileri kıyaslandığında, tesis sahiplerinden bir kısmının gelecekteki karlılıkla ilgili kaygılarında tutarsız olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir tesis alım kararı ortaya çıkardığı sonuçlar bakımından bir işletmenin geleceği üzerinde son derece önemli bir etkiye sahiptir. Bu özelliği ile, bir tesis alım kararlarının çok boyutlu olarak ele alınması ve mümkün olduğunca nitel analizlerden çok nicel analizler doğrultusunda bu kararın alınması daha doğru bir yaklaşımdır. Sadece kişisel deneyimlere, tecrübeye veya sezgilere bağlı olarak alınan bir tesis alım kararı ileride telafisi mümkün olmayan çok ciddi hatalara neden olabilmektedir.

Konaklama sektörüne komple yeni yatırım yapanlar çok ciddi risk altındadırlar. Nitekim, araştırmamızda el değiştiren tesislerden sadece %15'inin 10 yıldan daha fazla süreyle ilk yatırımcıları tarafından işletildiği ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, konaklama sektörüne komple yatırım yapanların karlılık ve risk analizlerinde çok dikkatli olmaları gerektiğine işaret etmektedir. Bu yargının tesis alım kararları içinde geçerli olduğu açıktır. Bu nedenle, bir yatırım yapılacağı zaman yatırım maliyetlerinin yanında yatırımın gelecekte sağlayacağı gelirlerin ve karın çok iyi hesaplanması gerekmektedir. Ancak, ülkemizde sıklıkla karşılaşılan ekonomik, politik, siyasal ve toplumsal krizler ve istikrarsızlık bu hesaplamaları güçleştirmektedir. Yinede, ileride karşılaşılabilecek tehlikelerden korunmak amacıyla bu hesaplamaların çeşitli risk olasılıklarına göre yapılması en akılcı yaklaşımdır.

Konaklama sektörüne yapılan yatırımlar dünya ve ülke genelindeki ekonomik, politik ve siyasal gelişmelerden çok çabuk etkilenmektedir. Bu nedenle, bir yatırım kararı almadan önce bu olgulara ilişkin trendlerin çok iyi izlenmesi gerekmektedir.

Araştırmamızda tesislerde yaşanılan en önemli işletme sorunlarının pazarlama, personel ve finansmanla ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Kuşkusuz tesislerde yaşanılan pazarlama sorunlarının ülkenin genel imajından bağımsız düşünülebilmesi mümkün değildir. Pazarlama sorunlarının aşılabilmesi için her şeyden önce ülkede ekonomik, politik ve siyasal istikrarın sağlanması gerekmektedir. Ayrıca turistik işletmeler ile otelciler demeklerinin başa çektiği bir oluşumun yerel yönetimlerin, turizmden çıkar sağlayan diğer işletmelerin ve örgütlerin de katkılarıyla bölgesel düzeyde yurt dışı tanıtımlar yaparak bu sorunların aşılmasında önemli katkılar sağlayabilir.

Tesislerde pazarlama sorunlarının aşılabilmesi için alınması gereken önlemlerden biri de sektördeki aşırı rekabetten ve fiyat kırmalardan kaynaklanan hizmet kalitesindeki düşüklüğün önlenmesi ve müşteri şikayetlerinin azaltılmasıdır. Oysaki, sektördeki çoğu işletmeci fiyat kırarak satış yapma eğilimindedir. Bu fiyat kırmalar bazı durumlarda o kadar

artmaktadır ki, tur operatörlerine veya acentalara verilen fiyat ancak maliyetleri karşılayabilmektedir. Bu stratejiyi izleyen bazı işletmeler ise, sezon ortasında anlaşma hükümlerine de aykırı olarak maliyet azaltıcı önlemlere başvurabilmekte ve bu durum ise, hizmet kalitesini aşırı derecede düşürmektedir. Bu durum, müşteri beğenisini olumsuz etkilediğinden gelecekteki satışları da tehlikeye atmakta ve dolayısıyla karlılığı da olumsuz etkilemektedir. Böylece sistem tıkanmakta ve sorun kısır bir döngüye dönüşmektedir. Etik olarak da doğru olmayan bazı işletmecilerin bu yaklaşımlarının ülke turizmine büyük zarar verdiği ayrı bir gerçektir.

Turizmde hizmet kalitesini arttırmada ve müşteri şikayetlerini azaltmada kaliteli ve eğitimli personelin rolü büyüktür. Oysaki, araştırmada tesislerin büyük bir çoğunluğunda personele ait barınma ve yeme-içme alanlarının son derece çağdışı olduğu görülmüştür. Öyle ki, bazı tesislerde personel için duş alma olanağı dahi bulunmamaktadır. Yatakhaneler son derece pis ve personelin büyük bir çoğunluğu personel yemeğini yiyememektedir. Kuşkusuz, bu koşullar altında çalışan bir personelin kaliteli hizmet vermesi beklemez. Sektördeki ücretlerin de düşüklüğü dikkate alındığında, tesis sahiplerinin personel sorunlarını gidermek için son derece kayıtsız kaldığı tartışmasız bir gerçektir.

Tesis sahiplerinin karşılaştıkları finansal sorunların ise, son yıllarda sektörde karlılığın düşmesi ile ilgili olduğu açıktır. Kuşkusuz tesis sahiplerinin karşılaştıkları pazarlama, personel, finansman ve diğer sorunların genelde ülke ve özelde konaklama sektöründeki genel trendler doğrultusunda ele alınması daha anlamlı olacaktır.

Bir tesisin karlılığa ulaşabilmesi, bazı istisnalar dışında ancak ortalama %30 doluluk oranının yakalanmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu nedenle, bir tesise karlılığa ulaştıracak doluluk oranının yakalanamadığı aylarda ve dönemlerde tesisin açık tutulması veya faaliyetlere ara verilmesi önemli bir yönetim kararıdır. Bu amaçla, her tesis işletmecisinin tesisin kendine özgü koşullarını da dikkate alarak karlılığı maksimize edecek şekilde en uygun faaliyet süresini belirlemesi en akılcı yaklaşımdır.

Tesis işletmecileri önem sırasına göre piyasadaki istikrarsızlığı, kamu hizmetlerinin yetersizliğini, tur operatörlerinin izlediği politikaları, personel sorunlarını, kapasite yetersizliğini, müşteri kalitesizliğini ve yönetsel sorunları hizmet kalitesini düşüren en önemli nedenler olarak görmektedir. Bu sorunların işletme denetimi altında olanlar ve işletme denetimi dışında olanlar olmak üzere ikiye ayrılması daha uygundur. Bu durumda, tesis işletmecilerinin işletme düzeyinde alacakları önlemlerle personel sorunlarını, kapasite yetersizliğini ve yönetsel sorunları aşabilmesi mümkündür. Ancak, piyasadaki istikrarsızlık ve

kamu hizmetlerinin yetersizliği ile kısmen müşteri kalitesizliği ve aracılardan kaynaklanan sorunların aşılmasında ise diğer işletmelerle birlikte örgütlü hareket edilmesi gerektiği açıktır.

İşletmecilerin karşılaştığı en önemli sorunlardan biride yerel esnafın ve tedarik kaynaklarının çıkardığı sorunlardır. Bu sorunlarında işletme düzeyinde aşılabilmesi oldukça güçtür. Sorunun aşılabilmesi için ise bilinçlenme, kamuoyu oluşturulması ve kusurlu mal ve hizmetlere karşı gerekli yasal düzenlemelerin kapsam olarak genişletilmesinde yarar vardır.

Araştırmada işletmelerin çevre gruplarından müşteriler, tedarik kaynakları ve aracılar ile çok sıkı ilişki içinde olduğu, buna karşın meslek odaları ve medya ile olan ilişkilerine önem vermediği ortaya çıkmıştır. İşletmecilerin kendi meslek örgütü olan otelciler derneği ve ticaret odaları ile ilişkileri dahi son derece yetersizdir. Oysaki, bu tür örgütlerin katkısı olmadan bir işletmenin tek başına makro sorunları aşabilmesi mümkün görülmemektedir.

Araştırmada işletmecilerin fon gereksinimini karşılamada ağırlıklı olarak öz sermayeyi kullandıkları belirlenmiştir. Bu finansal politikanın son yıllarda karşılaşılan istikrarsızlıklar ve kredi faizlerinin yüksekliği dikkate alındığında son derece tutarlı olduğu açıktır. Nitekim, araştırmada fon gereksinimini karşılamada özellikle 1990 sonrası yabancı kaynak kullanan işletmecilerden büyük bir çoğunluğunun ciddi finansal risklerle karşılaştığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmada tesis alıcılarından %50'sinin satın aldıkları tesislerin değerini belirlemede maddi olmayan unsurlara hiçbir değer biçmediği ortaya çıkmıştır. Maddi unsurlara biçilen değerlerde ise bina ve arsaların piyasa değerleri en belirleyici unsurlardır. Buna karşın, tesislerin fiziksel özellikleri, kullanılan teknoloji ve tesislerde üretilebilecek mal ve hizmetlerin çeşidi fazla dikkate alınmamaktadır. Oysaki, bir konaklama işletmesinin karlı bir şekilde çalışabilmesi için çevresi ile bütünlük sağlaması, tesislerin estetik görünümü, kuruluş yerinin uygunluğu, ulaşılabilirliği, doğal ve sosyo-kültürel turistik verilere yakınlığı ve manzarası gibi çok sayıdaki etmen büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, bir tesis alıcısının satın almak istediği bir tesisin değerini belirlemede çeşitli nicel ve nitel kriterleri dikkate alan bir değerlendirme modeli oluşturmasında yarar vardır. Nitekim araştırmamızda da kullanılan ve tablo 31 ve 32'de gösterilen kriterler böylesi bir değerlendirmeye model olabilir.

Konaklama sektörüne yatırım yapan ve tesis satın alan yatırımcılardan önemli bir kısmı yatırım öncesi sektörel analizlere gereken önemi vermemektedir. Bu durum ise, yatırımcıların sektörün yapısından kaynaklanan bazı riskleri hesaplayabilmelerini güçleştirmektedir. Ayrıca, bazı yatırımcıların yüksek beklenti içine girmeleri de hata yapmalarına neden olmaktadır.

Bir konaklama işletmesinin geçmişteki ve bugünkü finansal durumu analiz edilerek, gelecekteki finansal performansı hakkında daha doğru tahminlerde bulunulabilir. Bu tür analizlerde ise nicel verilerin kullanılması daha sağlıklıdır. Oysaki, araştırmada bir çok tesis alıcısının tanıdık tavsiyesi, edindikleri duyumlar ve kendi deneyimlerine bağlı olarak geleceğe ilişkin finansal tahminlerde bulunduklarını ortaya koymaktadır. Yatırıma ilişkin yapılan analizlerde de benzer bir durum söz konusudur. Nitekim, nicel veri kullanma eğiliminin düşük olmasından dolayı hiçbir tesis alıcısı orta ve uzun vadede yatırımlardan beklenen gelirler ve karlılık konusunda net bir görüşe sahip değildir. Tesis sahipleri sıklıkla karşılaşılan ekonomik, politik ve siyasi istikrarsızlıkların bu tahminleri güçleştirdiğini ve önlerini göremediklerini ileri sürmektedirler. Bu yargı doğru olmakla beraber, bunların geleceğe ilişkin analizlerde nicel verilerin daha az kullanılmasına bir gerekçe olamayacağı açıktır.

Araştırmada tesis alıcılarının eski tesis sahiplerinin tesis satış nedenleri ve yönetimde yaptıkları hatalar konusunda ayrıntılı bilgiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Araştırma, tesis sahiplerinin değişmez ve değişken maliyetlerin, hammadde ve işçilik giderlerinin ve genel giderlerin taşıdığı öneminin bilincinde olduklarını da ortaya çıkarmıştır.

Tesis alıcıları tesis satın alma hedeflerini net olarak ifade edebilmektedirler. Bu hedefler ekonomik, psikolojik ve kurumsal kaynaklı olmak üzere üçe ayrılabilir. Tesis alıcıları tesis satın alma beklentilerini de net olarak ifade edebilmektedir. Ancak, tesis satın alma sürecinde belirlenen stratejiler ve izlenen taktikler konusunda ise tam bir karmaşa söz konusudur. Tesis alıcılarının bu konudaki kuramsal bilgilerinin yetersiz olduğu görülmüştür. Kuramsal bilgi eksikliği strateji ve taktiklerin belirlenmesini güçleştirmektedir. Bu konuda, tez çalışmasında ele alınan kuramsal yaklaşımlar tesis alıcılarına rehber olabilir.

Araştırmada tesis alım ve satım sürecinde kullanılan en önemli pazarlık kozlarından birinin nakit ödeme olduğu ortaya çıkmıştır. Nakit ödeme, aynı zamanda tesis alıcılarının satıcılara karşı kullandığı en önemli tesis alış taktiklerinden biridir. Ancak, tesis alımı gibi çok büyük bir yatırımın daha başlangıcında ödemelerin nakit yapılması çok ciddi riskler de ortaya çıkarabilmektedir. Sözgelimi tesis alım sonrası tesislerde işletme sermayesi sıkıntısının ortaya çıkması, tesislerde zorunlu olan bazı bakım-onarım ve ek yatırımların yapılamaması, risklere karşı korunmasız kalınması ve beklenmedik olaylar karşısında güç duruma düşülmesi söz konusu risklerden sadece birkaçıdır. Bundan dolayı, tesis alımlarında ödemelerin en azından orta vadeye yayılması kaçınılmaz görülmektedir. Oysaki, araştırmamızda ödemelerde kullanılan taksit sayısının 1 ile 7 arasında ve süreninde 1 ile 9 ay arasında değiştiği ortaya çıkmıştır. Bu durumda, gelişmiş ülkelerdeki gayri menkul alımları için kullandırılan 20 yıllık kredi süreleri dikkate alındığında, ülkemizdeki yatırımcıların ne

kadar büyük risk altında olduğu kolayca anlaşılabilmektedir. Sorunun çözümü için ülke genelinde yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik finansal politikaların oluşturulması kaçınılmaz görülmektedir.

Araştırmada tesis değerlerinin belirlenmesinde pazar ve maliyet yönteminin yaygın olarak kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Kuramsal olarak bu yöntemler yeni tesislerin değerini belirlemede daha kullanışlıdır. Buna karşın, yaşlı ve orta yaş grubundaki tesislerin değerini belirlemede gelir yöntemi daha kullanışlıdır. Bunun nedeni, eski ve orta yaş grubu tesislerde bakım-onarım maliyetlerinin yüksek olması, eskiliğin neden olduğu sakıncalar ve zorunlu bazı ek yatırımlar gerektirmesidir. Bu nedenle, eski tesisleri değerlemede kullanılacak değerleme yöntemlerinin bu sakıncaları da dikkate alması gerekir. Oysaki, pazar ve maliyet yöntemleri bu konuda hiçbir ipucu vermediğinden oldukça yetersiz kalmaktadır. Araştırma kapsamına alınan tesislerden ise sadece 7'si yeni tesistir. Buna karşın, 7 tesis orta yaş grubuna yakın bir yaş olan 10 yaş civarında, 5'i orta yaş grubunda ve biri de yaşlı tesistir. Bu durumda, bu tesislerin değerinin belirlenmesinde gelir yönteminin kullanılması daha akılcıdır.

Türkiye genelinde 1985-1992 yılları arasında uygulanan yatırım teşviklerinin de etkisiyle konaklama sektöründeki komple yeni yatırımlarda altın çağ yaşanmıştır. Günümüzde bu tesislerin yeniden elden geçirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Tesis sahiplerinin bu gerçekten yola çıkarak, bu tesislerin dünya pazarlarındaki rekabet gücünü arttırmak amacıyla gerekli önlemleri alması kaçınılmaz görülmektedir. Hizmet kalitesinin düşmesi ve bu tesislerin pazarlamasında karşılaşılan güçlüklerin bir nedeninin de bu gerçek olduğunu ileri sürülebilir. Bu nedenle, başta işletmeciler olmak üzere merkezi yönetimler ile ilgili kuruluşların sorunu makro düzeyde ele almalarında büyük yarar vardır.

Bina ve arsalar tesis değerlerinin belirlenmesinde en fazla dikkate alınan iki duran varlık unsurudur. Bazı istisnalar dışında bir tesisin toplam değeri içinde bu unsurların değeri %60-90'lık bir paya sahiptir. Arsa değerlerinin belirlenmesinde ise doğal çekicilikler ve yörenin potansiyel gelişme olanakları en fazla önem verilen kriterlerdir. Bunu kültürel verilere yakınlık, spekülatif beklentiler ve yasal düzenlemeler izlemektedir.

Tesislerde doğal çekiciliklere verilen önem konusunda ise deniz ve plajın en önemli çekicilik kaynağı olarak görülmesi klasik turizm anlayışının halen geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumda, var olan yaklaşımlarla tesislerde faaliyet süresinin uzatılması oldukça güç görünmektedir. Ancak, araştırmada bazı tesis sahipleri ile sektör temsilcilerinin turizm sezonunun uzatılması ve var olan çekiciliklerin arttırılmasında alternatif turizm çeşitlerinin geliştirilmesi gerekliliğinin bilincinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma kapsamına alınan konaklama işletmelerinden sadece %25'inin çeşitli çevre sorunları ile karşılaştığı ortaya çıkmıştır. Bu sorunlar arasında da gürültü, su ve deniz kirliliği ile kötü yapılaşma ve görüntü kirliliği ön sırada yer almaktadır.

Tesis alıcıları ile satıcıları arasında bazı görüş ayrılıkları olmakla beraber genelde araştırma kapsamına alınan tesislerin büyük çoğunluğunun gerçek değerlerinin altında bir fiyatla el değiştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçta piyasada yaşanılan istikrarsızlıkların, spekülasyonların ve yatırımcı memnuniyetsizliğinin önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir.

Yapılan araştırma tesis alıcılarından %83'ünün tesis satın alma sonrası çeşitli sorunlarla karşılaştıklarını ortaya koymaktadır. Bu sorunlar arasında ise yenileme ve ek yatırım gereksinimi, bakım-onarım sorunları ve pazarlama sorunları en önemlileridir. Bunları bazı tesislerde karşılaşılan alt yapı sorunları, kötü imaj, eski tesis sahiplerinden devralınan borçlar, içme suyu temini ve tesislerin yeniden faaliyete geçirilmesi sorunları izlemektedir. Sorunların içeriğine bakıldığında ise, en önemli görülen üç sorunun aşılması için tesis alıcılarının satın alma sonrası ilk yıllarda önemli miktarlarda sermaye gereksinimi duyacağı açıktır. Bu durumda, tesis alıcılarının satın alma sonrası hala kullanılabilir fon kaynaklarına sahip olmaları gerektiği açıktır. Oysaki, daha öncede değinildiği gibi genellikle tesis alımlarında ödemelerin peşin yapılması bu sorunun çözümünü güçleştirmektedir.

Tesis sahiplerinden %55'i piyasadaki rekabeti güçlü bulurken %10 güçsüz bulmaktadır. Kararsızların oranı ise %35'dir. Buna karşın, tesis sahiplerinden sadece %5'inin gelecekle ilgili karlılık beklentisi olumlu iken %50'sininki ise olumsuzdur. Kararsızların oranı ise %45'dir. Bu durumda, tesis sahiplerinin piyasadaki rekabeti güçlü bulmaları ile geleceğe ilişkin karlılık beklentileri arasında belirgin bir doğrusal ilişki söz konusudur. Diğer taraftan, tesis sahiplerinden %76'sı gelecekte çeşitli yatırımlar yapmayı düşünmektedir. Bu durumda, tesis sahiplerinin gelecekte yapmayı düşündüğü yatırımlar ile gelecekteki karlılık beklentileri kıyaslandığında ise bir zıtlık söz konusudur. Bu çelişki ya tesis sahiplerinin gerçekleri gizlediği ya da gelecekte düşünülen yatırımlarla ilgili yüksek beklenti içinde oldukları biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmada tesis sahiplerinden büyük bir çoğunluğunun turizm sektöründe yaşanan sorunların aşılmasında yerel ve merkezi yönetimlerden çok büyük beklenti içinde oldukları ortaya çıkmıştır. Bu beklentiler, makro boyutlu ülkede genel istikrarın sağlanması gibi bir alandan mikro boyutlu otelcinin acentalara karşı korunması gerektiği gibi bir alana kadar inanılmaz derecede farklılaşabilmektedir. Ancak, tesis sahiplerinin karşılaşılan sorunların

çözümlenmesinde ise kendi sorumluluklarını geri planda tutmaları oldukça dikkat çekicidir. Nitekim, tesis sahiplerinden çoğunluğunun kendi dernekleri veya üye oldukları meslek odaları ile bile ilişki kurmaması kendi sorumluluklarını yerine getirmediklerinin açık bir kanıtıdır. Bu durumda, sektörde yaşanılan sorunların çözümlenememesinin en önemli nedenlerinden birinin de işletmecilerin örgütlü hareket edememelerinden kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Sonuç olarak, turizm yatırımları sektörün yapısından kaynaklanan nedenlerden dolayı çok büyük risk altındadır. Bu nedenle, turizm yatırımlarında geleceğe ilişkin risk ve karlılık tahminleri çok daha önemli hale gelmektedir. Bundan dolayı, geleceğe ilişkin tahminlerde mümkün olduğunca daha fazla nitel ve nicel kriterin kullanılmasında büyük yarar vardır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

AKDOĞAN, Nalan, TENKER, Nejat, **Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri**, 6.b., Gazi Kitabevi, 1998.

AKDOĞAN, Nalan, **Maliyet Muhasebesi Uygulamaları**, 5.b., Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

AKGÜÇ, Öztin, **Mali Tablolar Analizi**, 9.b., Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1995.

AKGÜÇ, Öztin, **Finansal Yönetim**, Avcıol Basım Yayım, 6.b., İstanbul, 1994.

AKTAŞ, Ahmet, **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi,** Ofset Repromat Matbaacılık, Ankara, 1989.

ALPUGAN, Oktay; DEMİR, Hulusi; OKTAY, Mete; ÜNER, Nurel, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1990.

ALTUĞ, Osman, **Finanasal Yönetim,** Marmara Ün. Yayınları, İstanbul, 1988.

Anadolu Ün. AÖF, **İktisadi Analiz,** 8.b., AÖF Yayınları No:12, (1. ve 2. Fasiküller), Eskişehir, 1995-1996.

Anadolu Ün. AÖF, **Reklamcılık ve Satış Yönetimi**, 2. Fasikül, AÖF Yayınları No.41, Eskişehir, 1992.

ASCH, David, KAYE, G.Roland, **Financial Planning,** Kogan Page, 1992.

AVCIKURT, Cevdet, **Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme**, Balıkesir, 1995.

AYDIN, Nurhan, **İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği**, Sevinç Matbaası, TOBB Yayın No:150, Ankara, 1990.

AYTEKİN, Yılmaz Haluk, **Bankacılıkta Döviz ve Faiz Yönetimi Teknikleri ve Türkiye Uygulaması**, Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, 1994/2.

BARUTÇUGİL, İsmet S., **Turizm İşletmeciliği,** 3.b, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1989.

BATEMAN, Thomas S., ZEITHAML, Carl P., **Management: Function and Strategy**, Irwin Inc., Boston, USA, 1990.

BEKÇİOĞLU, Selim, **Menkul Kıymet Analizleri ve Türkiye'deki Uygulama**, Ankara, 1983.

BREALEY, Richard A., MYERS, Steawart C., MARCUS, Alan J., **İşletme Finansının Temelleri**, (Çev.: Ü. Bozkurt, T. Arıkan, H. Doğukanlı), McGraw-Hill: Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1997.

BÜKER, Semih, **Finansal Yönetim**, Eskişehir, 1994.

CEYLAN, Ali, **İşletmelerde Finansal Yönetim,** Örnek Kitabevi, Bursa, 1995.

CEYLAN, Ali, **Finansal Teknikler**, 2.b., Ekin Kitabevi, Bursa, 1995.

COLTMAN, Michael, **Financial Management For The Hospitality Industry**, Van Nostrand Reinhold Company Inc., New York, USA, 1979.

COLTMAN, Michael, **Ağırlama İşletmelerinde Finansal Yönetim**, (Çev.: Önder Met), İnce Ofset, Balıkesir, 1995.

ÇALIK, Nuri, **Pazarlama Yönetiminde Sayısal Karar Modelleri**, Anadolu Ü. B.evi, Eskişehir,1998.

ÇETİNER, Ertuğrul, **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, Tutibay Yayınları, Ankara, 1995.

DAVİS, Bernard; STONE, Sally, **Food and Beverage Management**, Heinemann Ltd., London, 1985.

DİLBER, Mustafa, **Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetsel Davranış**, Gözlem Matbaacılık, İstanbul, 1981.

DOĞAN, Muammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi,** Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1995.

DÖRTGÖZ, Gürsel Öcal, **Tapu İşlemleri**, Takav Matbaacılık, Ankara, 2000.

DURMUŞ, Ahmet H., **Mali Tablolar Tahlili,** Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, İstanbul, 1986.

ERALP, Ziya, **Turizmin Sosyal Değişime Sosyo-Ekonomik Etkisi**, Ankara Ün. SBF Yayınları No:374, Ankara, 1972.

ERDOĞAN, Niyazi, **Uluslararası İşletmelerde Mali Risk Yönetimi ve Çağdaş Finansman Teknikleri**, Mü-Ka Matbaacılık, İstanbul, 1993.

EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3.b., Küre Ajans, İstanbul, 1990.

ERTUNA, Özcan, **Finansal Kurumlar**, Teori Yayınları, Ankara, 1986.

EVANS, Joel R., BERMAN, Barry, **Marketing**, 4.b., Macmillan Publishing Company, New York, 1990.

FEWELL, Arnold, WILLS, Neville, **Marketing: Hospitality Managers' Pocket Book**, Butterworth-Heinemann, England, 1992.

FOSTER, Douglas, **Travel and Tourism Management**, The Macmillan Press Ltd., Hong Kong, 1985.

GO, Frank M.; PİNE, Ray, **Globalization Strategy in The Hotel Industry**, Routledge, Great Britain, 1995.

GÜRBÜZ, Ali Kemal, **Turizmin Ekonomik Analizi**, Alem Basım Yayım, Balıkesir, 1998.

GÜREDİN, Ersin, **Denetim**, Avcıol Matbaası, Muhasebe Enstitüsü Yayınları No:50, İstanbul.

GÜRSAKAL, Necmi, **Bilgisayar Uygulamalı İstatistik**, Marmara Kitapevi Yayınları, Bursa, 1997.

HACIOĞLU, Necdet, **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, Uludağ Ün. Basımevi, Bursa, 1989.

HACIOĞLU, Necdet, **Turizm Pazarlaması**, 2.b., Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1991.

HATİPOĞLU, Zeyyat, **İşletme Finansmanı**, Hamle Matbaası, 2.b., İstanbul, 1967.

IVANCEVICH, John M., LORENZI, Peter, SKINNER, Steven J., CROSBY, Philip B., **Management: Quality and Competitiveness**, 2.b., Irwin McGraw-Hill, USA, 1997.

İÇÖZ, Orhan, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1996.

JOLSON, Marvin A., **Pazarlama Yönetimi**, Çev: Seval Yakışan, Dünya Yayınları, İstanbul, 1988.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar**, 9.b., Evrim Basım Yayın, İstanbul, 1996.

KAHRAMAN, Nüzhet, **Turizm Yatırım Projeleri Analizi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.

KAVAL, Hasan, **Konaklama İşletmeleri Muhasebesi**, Yaklaşım Yayınları, Ankara, 1994.

KOBU, Bülent, **Üretim Yönetimi**, 6.b., Yön Ajans Basım, İstanbul, 1987.

KOTLER, Philip, **Pazarlama Yönetimi, Çözümleme, Planlama ve Denetim**, çev.:Yaman Erdal, Cilt 1, 3.b., Beta Basım Yayım, İstanbul, 1984.

LEENDERS, Michiel R., FEARSON, Harold E., **Purchasing and Supply Management**, 11.b., Irwin/McGraw-Hill, USA, 1997.

LOUTİ, Kuller Vo, **İdari Muhasebe ve Kontrol: Seçilmiş Bahisler**, (Çev.: Asil Gezen), Karınca Matbaacılık, İzmir, 1966.

MADURA, Jeff, **Financial Markets and İnstitutions**, 2.b., West Publishing Company, USA, 1992.

Maliye Hesap Uzmanları Derneği, **Beyanname Düzenleme Kılavuzu**, Acar Matbaacılık, İstanbul, 2001.

MANESS, Terry S., HENDERSON, James W., **Financial Analysis and Forecasting**, Prentice Hall, Singapore, 1992.

MAVİŞ, Fermani, **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1985.

MEDLİK, S., **The Business of Hotels**, (çev. Ömer L. Met), Ceylan Matbaacılık, Bursa, 1997.

MET, Ömer L., **Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik**, İnce Ofset, Balıkesir, 1989.

MORDEN, Tony, **Business Strategy and Planning**, McGraw-Hill, UK, 1993.

MORRİSON, M. Alastair, **Hospitality and Travel Marketing**, Delmar Publisher Inc., 1989.

MUCUK, İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, 11.b., Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999.

OLALI, Hasan, **Turizm Dersleri,** İzmir, 1984.

OLALI, Hasan, KORZAY, Meral, **Otel İşletmeciliği,** Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993.

OLALI, Hasan, TİMUR, Alp, **Turizm Ekonomisi,** Ofis Ticaret Matbaacılık, İzmir, 1988.

OLGAÇ, Senai, **Borçlar Kanunu**, Olgaç Matbaacılık, Cilt 3, Ankara, 1976.

ORAL, Saime, **Türk Turizm Pazarlamasında Dağıtım-Fiyat Politikaları ve Turist Profili Analizi,** İstiklal Matbaası, İzmir, 1988.

ORAL, Saime; KURGUN, Osman A., **Otel İşletmeciliği,** Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1997.

ÖZALP, İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir, 1992.

ÖZER, Mustafa, **Finansal Krizler, Piyasa Başarısızlıkları ve İstikrar Politikaları**, Anadolu Ün. Basımevi, Eskişehir, 1999.

RUST, Roland T., ZAHORİK, Anthony J., KEININGHAM, Timoty L., **Service Marketing**, Harper Collins College Publishers, USA, 1996.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Rota Ofset, 7.b., Bursa, 1994.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Rota Ofset, Bursa, 1992.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Örgütlerde Haberleşme Düzeni ve Yapısal Analiz,** İTİA Yayını, No:22, Bursa, 1977.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; TOKOL,Tuncer, **İşletme I-II,** Furkan Ofset, Bursa, 1997.

SARAÇ, Salih, **Konaklama Muhasebesi,** Adım Yayıncılık, Ankara, 1989.

SCOTT, Robert Haney; NIGRO, Nic, **Principles of Economics**, Macmillan Publishing Co., New York, 1982.

SÜRMEN, Yusuf, **Muhasebe-2**, Akademi Kitabevi, Trabzon, 1999.

ŞENER, Burhan **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon,** Aydoğdu Ofset, Ankara, 1990.

TARRAS, John M., **Hospitality Finance**, Van Nostrand Reinhold, New York, 1991.

TEK, Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri**, 7.b., Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1997.

TEKİNAY, Selahattin Sulhi, AKMAN, Sermet, BURCUOĞLU, Haluk, ALTOP, Atilla, **Borçlar Hukuku: Genel Hükümler**, 6.b., Filiz Kitabevi, İstanbul, 1988.

TOLAN, Barlas, **Toplum Bilimlerine Giriş**, 3.b., Savaş Yayınları, Ankara, 1983.

TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara, 1992.

TOP, Aykut, **Üretim Sistemleri**, 3.b., Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.

USAL, Alparslan, **Turizm Pazarlaması**, Kan Dağıtımcılık-Yayıncılık, İzmir, 1984.

USAL, Alparslan , ORAL, Saime, **Turizm Pazarlaması**, Kanyılmaz Matbası, İzmir, 2001, s.251-260.

USAL, Alparslan; ASLAN, Zeynep, **Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji**, Barış Yayınları, İzmir, 1995.

USAL, Alparslan; KURGUN, Osman A., **Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

USLU, M. Zeki, **Yatırım Projelerini Değerlendirme Yöntemleri**, Akça Ofset Basımevi, Adana, 1988.

USTA, Öcal, **İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1996.

ÜLKEN, Yüksel, **Fiyat Teorisi**, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1993.

VAN HORNE, James C., WACHOWICZ, John M., **Fundamentals of Financial Management**, 8.th edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1992.

WESTON, J. Fred, BRIGHAM, Eugene F., **Managerial Finance**, 5.b., The Dryden Press, Great Britain, London, 1976.

WHEELEN, Thomas L., HUNGER, J. David, **Strategic Management and Business Policy**, 7.b., Prentice Hall, USA, New Jersey, 2000.

Yaygın Yükseköğretim Kurumu, **İşletme**, Güneş Matbaacılık, Ankara, 1977.

YELEKÇİ, Memduh, **İş Kanunu Külliyatı**, Ankara, 1985.

YILMAZ, Yaşar, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Balıkesir, 1998.

YÜCESOY, Cevat, **Turizm Otel İşletmeleri ve Muhasebesi**, Çağlayan Kitapevi, 1967.

YÜKÇÜ, Süleyman, **Maliyet Muhasebesi**, 2.b., İzmir, 1993.

YÜKSEL, Ali S., **Para Bulma ve Kredi İşlevi**, Bozok Matbaası, İstanbul, 1973.

MAKALELER

ATAYMAN, Faruk, "Konaklama", Turizm Çalışma Grubu: Rapor ve Tartışmalar, **3. İzmir İktisat Kongresi**, İzmir, Haziran 1992.

BİRKAN, İbrahim, "Bilgisayar Teknolojisindeki Gelişmelerin Turizm Pazarlaması Üzerindeki Etkileri", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Eylül-Aralık 1998.

ÇAVUŞ, Şenol, TANRISEVDİ, Abdullah, "Sürdürülebilir Turizm ve Çevre İlişkisi", **Turizm ve Çevre İlişkileri Paneli**, Kuşadası, Haziran 2000.

DEROOS, Jan A., RUSHMORE, Stephen, " Investment Values of Lodging Property", Cornell Quarterly, **Hotel and Restaurant Administration**, Volume 36, Number 6, December 1995.

DEU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 7, sayı 1, DEU Yayınları, İzmir, 1992.

ERDEM, Lale, " Şirket Birleşmelerinin Nedenleri ve Getirdikleri ", **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı 1-2, Mart-Kasım 1991.

ERTUĞRUL, Suna M., "Otel İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi: İstanbul'daki Beş ve Dört Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Alan Araştırması", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Eylül-Aralık 1998.

FELDMAN, Deborah S., "Asset Management", Cornell Quarterly; **Hotel and Restaurant Adminastration**, Volume 36, Number 5, October 1995.

GONZALEZ, J. Ignacio, MORİNİ, Sandra , CALATAYUD, Francisco P. , "How to Cover Risk In The Hotel Sector", **Annals of Tourism Research**, Pergamon, Volume 26, No 3, 1999, s. 709-712.

MELKA, Mehmet; SEVİNÇ, Mustafa, "Avrupa Topluluğu Rekabet Kuralları", TÜHİS, **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt:12, Sayı:10, Ankara, 1992.

MAY, Vincent, "Turizm, Çevre ve Gelişme, Değerler, Süreklilik ve Yönetim", **Turizmde Seçme Makaleler:16**, Yay. No:24, İstanbul, 1992.

MATTİLA, Anna, "Investment Returns and Opportunities For Hotels in Asia", **Cornell Quarterly, Hotel And Restaurant Administration,** Volume 38, No 1, USA, February 1997.

MÜFTÜOĞLU, Tamer, "Ürün stoklamasına İlişkin Olarak Doğrusal Programlama ile Bir Optimizasyon Modeli Denemesi", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, XLI, 1-4, 1986.

ÖMEROĞLU, Hasan, "Turizm Yatırımlarında Uygulanan Teşvik Tedbirleri ve Önemi", Turizm Çalışma Grubu: Rapor ve Tartışmalar, **3. İzmir İktisat Kongresi**, İzmir, Haziran 1992.

RUSSO, Michael V., FOUTS, Paul A., "A Resource-Based Perspective On Corporate Environmental Performance and Profitability", **Academy of Management Journal**, Vol.40, No 3, USA, 1997.

TEMİZER, Uygur, "4369 Sayılı Kanunla Yapılan Değişikliklere Göre Yeniden Değerleme Uygulaması ve Muhasebeleştirilmesi", **Yaklaşım**, Sayı 72, Aralık 1998.

TİMUR, Alp, "Konaklama İşletmelerinde İçsel ve Dışsal Ekonomiler", **I. Ulusal Turizm Kongresi,** (Bildiriler), Kuşadası, 1990.

Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği, **Uluslararası Muhasebe Standartları (1-31),** (Derleyen: Ahmet H. Durmuş), Türkiye Muhasebe Uzmanları Yayın No.7, İstanbul, 1992.

UĞURLU, Mine, " Gelişmiş Ülkelerde İşletmelerin Birleşme, Satın Alma ve Ortak Girişim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi: Başarı Oranı ve Temel Sorunlar", **DEU İİBF Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1-2, 1990.

ULU, Ahmet; ÇAVUŞ, Şenol, "Kuşadası Yaşam Evresinin Neresinde", **Dünya Ekonomi ve Politika Gazetesi**, 27 Nisan 1998.

USAL, Alparslan, "Turizm Olayında Boş Zaman ve Rekreasyon", **İzmir Ticaret Odası Dergisi**, Sayı:4, Nisan 1984.

USAL, Alparslan, "Türkiye'de Sektörel Kapital/Sermaye Oranı", **İzmir Ticaret Odası Dergisi**, Sayı:5, Mayıs 1985.

ÜNAL, Yıldırım B., "Nakit Yönetiminin Önemi ve İşleyişi : Türkiye Örneği", **Çukurova Ün. SBE Dergisi**, Cilt 4, Sayı 4, Adana, 1996.

VAR, Turgut, "Finansal Raporlar ile İflasların Önceden Tahmin Edilmesi", **Finansal Yönetim ve Yatırım Planlaması Dergisi**, Sayı 4, Aralık 1979.

YAKAR, Güher, " Otel İşletmelerinde Tekno-Yoğun İşgücü Faaliyetlerinin Verimlilikteki Önemi", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, sayı:2, Haziran 1995.

TEZLER

GÜL, Kudret, "Otel İşletmelerinde İşletme Sermayesi ve Alacak Yönetimi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**, İzmir, 1996.

TELOĞLU, Ömer F., "Gayrimenkul Mevzuatı ve Gayrimenkul Değerlendirmesi ile Gayrimenkulun Piyasa Değerinin Belirlenmesinde Yeni Bir Yapısal Düzenleme Olarak Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı", (Doktora Tezi), **İstanbul Ün. SBE İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, İstanbul, 1997.

YAĞCI, Suat, "Yeniden Değerleme ve Amortismanların İşletmelerin Finansal Yapılarına Etkileri ve Bir Örnek Uygulama", (Doktora Tezi), **Marmara Ün. SBE İşletmecilik Anabilim Dalı**, İstanbul, 1996.

DİĞER

Aylık Ekonomik Veriler, **İstanbul Ticaret Odası**, Mayıs 2000.

Capital, Aylık Ekonomi Dergisi, "Geleceğin Lideri Nasıl Olacak", Yıl 3, Sayı 1, Ocak 1995.

Capital, Aylık Ekonomi Dergisi, "Şirketlerde Özel Beyin Analizi", Yıl 3, Sayı 6, Haziran 1995.

GÜL, Kudret, "Döviz Kuru Değişimlerinin Turistik Talebe Etkisi", Turizm Ekonomisi Dersi, (Kur Çalışması), **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**, İzmir, 1994.

GÜL, Kudret, "Link Project", **(Yayınlanmamış YÖK/Dünya Bankası II. Endüstriyel Eğitim Projesi Çalışması)**, Lancashire Un. Blackpool And The Fielde College, Blackpool, 1994.

Hotel, "Kent Grubu 2000 Odayı Hedefliyor", TURTOB Yayını, Sayı 4, Aralık 1996.

Kariyer Dünyası, Kişisel Gelişim ve Yönetim Bilimi Dergisi, "Devrim Değil Evrim Yaptık", Sayı: 10, Temmuz 1998.

Power, Aylık Ekonomi Dergisi, "Şirketler İçin Erken Teşhis Testi", Krizden Kurtuluş Özel Sayısı, Sayı 4, Mart 1995.

Power, Profesyonellerin Ekonomi Dergisi, "Türk Yönetim Dünyasında Yeni Trendler", Mart 1998.

SÜMERKAN, Zekeriya, **"Otel İşletmelerinde Ücretler",** (Teksir), Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Balıkesir, 1988.

OLALI, Hasan, "Turizm İşletmeciliği Yönetimi", (Ders Notları), **DEU SBE Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı,** İzmir, 1995.

TURTOP, "Aysberglerin Görünmeyen Kısmı: Teknik Departmanlar", HOTEL Turistik Otelciler Birliği Yayın Organı, Sayı:2, Mart 1996.

TURTOP, "Bilinçli Kullanım ve Teknoloji Düşük Maliyet Demek", HOTEL Turistik Otelciler Birliği Yayın Organı, Sayı:5, Nisan 1997.

USAL, Alparslan, **Turizmde Rekreasyon ve Rekreasyon İşletmeciliği,** (Doktora Ders Notları), DEU SBE, İzmir, 1997.

YILDIRIM, Abdurrahman, **Sabah Gazetesi**, "Her Birleşme İyi Değildir", (Ali İhsan Karacan İle Röportaj), 24 Nisan 2000.

ANKET SORULARI

Bu anket, DEU SBE Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı doktora öğrencilerinden Öğr. Gör. Kudret Gül tarafından " Konaklama işletmelerinde Tesis Değerleme ve Tesis Alım-Satım Kararları Analizi" adlı doktora tezinde kullanılmak amacıyla yapılmaktadır. Anket verileri sadece bilimsel amaçlı değerlendirilecek ve tamamen gizli tutulacaktır.

1) Konaklama tesisinizin bulunduğu yerin adı: .....

2) Bu tesis kaç yıldır işletilmektedir? Eski tesis sahibi: ( ) Yeni tesis sahibi: ( )

3) Tesisin oda sayısı ....., yatak sayısı .....'dır.

4) Konaklama işletmenizin hukuki statüsü nedir?

( ) Beş Yıldızlı Otel İşletmesi
( ) Dört Yıldızlı Otel İşletmesi
( ) Üç Yıldızlı Otel İşletmesi
( ) İki Yıldızlı Otel İşletmesi
( ) Bir Yıldızlı Otel İşletmesi
( ) Motel
( ) Tatil Köyü
( ) Belediye İşletme Belgeli Otel

5) Konaklama İşletmenizin hukuki yapısı nedir?

( ) Tek Kişi İşletmesi
( ) Adi Şirket
( ) Kollektif Şirket
( ) Komandit Şirket
( ) Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket
( ) Limitet Şirket
( ) Anonim Şirket
( ) Halka Açık Anonim Şirket

6) Konaklama işletmenizin faaliyet süresi nedir?

( ) 12 ay
( ) 11-9 ay
( ) 8-6 ay
( ) 5-3 ay
( ) 3 aydan daha az

7) Tesisinizin son on yıllık doluluk oranı nedir?

1991 % .... 1992 % .... 1993 % .... 1994 % .... 1995 % .... 1996 % ....
1997 % .... 1998 % .... 1999 % .... 2000 % .... 2001 % ....

8) İşletmeniz aşağıdaki gruplardan hangisine girmektedir?

( ) Bağımsız (tek) işletme
( ) Bir Konaklama zincirine bağlı bir işletme
( ) Çeşitli sektörlerde yatırımları olan bir şirketler grubuna bağlı bir işletme

9)Tesisinizde aşağıdaki işletme faaliyetlerinden hangisinde daha fazla sorunla karşılaşıyorsunuz? Lütfen önem sırasına göre sıralayınız.

( ) Üretim
( ) Finansman
( ) Yönetim
( ) Personel
( ) Muhasebe
( ) Pazarlama

10) Tesisinizin satış karlılığı nedir?

Odaların satış karlılığı % (....) Yiyecek-içecek % (....) Diğer satışların % (....)

11) Tesisinizde müşterilere sunulan hizmetlerle ilgili en çok hangi sorunlarla karşılaşıyorsunuz? Lütfen önemine göre sıralayınız.

( ) Personel ilişkileri ( ) Müşteri ilişkileri
( ) Piyasa fiyatlarındaki istikrarsızlık ( ) Yönetimde koordinasyon eksikliği
( ) Tesis kapasitesinin yetersizliği ( ) Devlet kuruluşlarından kaynaklanan sorunlar
( ) Aracılardan kaynaklanan sorunlar

12) İşletmeniz aşağıdaki mikro çevre gruplarından hangileriyle daha iyi ilişkiler kurabilmektedir? İlişkilerinizi etkinlik derecesine göre numaralandırınız.

( ) Müşteriler ( ) Tedarik kaynakları ( ) Dağıtım Aracıları (Acenta vb.)
( ) Finansal kuruluşlar ( ) Medya ( ) Rakip işletmeler
( ) Meslek odaları ( ) Devlet kuruluşları ( ) Diğer kamuoyu grupları: .....

13) Sizce aşağıdaki makro çevre etmenlerinden hangileri tesisinizdeki işletme faaliyetlerini daha çok etkilemektedir? Lütfen önem derecesine göre sıralayınız.

( ) Ekonomik etmenler ( ) Demografik etmenler ( ) Sosyo-kültürel etmenler
( ) Politik etmenler ( ) Ekolojik etmenler ( ) Teknolojik çevre
( ) Beklenmedik olaylar

14) Aşağıdaki nedenlerden hangileri işletmenizi büyümeye daha çok zorlamaktadır? Lütfen önem derecesine göre sıralayınız.

( ) Yeni pazarlar bulmak-mevcut pazarı genişletmek ( ) Rekabet gücünü artırmak
( ) Satın alma üstünlüğü sağlamak ( ) Finansal üstünlük sağlamak
( ) Reklam ve tanıtım üstünlüğü sağlamak ( ) Yönetim üstünlüğü sağlamak
( ) Teknolojik yeniliklere ayak uydurmak ( ) Riski azaltmak
( ) Psikolojik (güçlü olma, hükmetme vb.) nedenler

15) Son 10 yıl içinde aşağıdaki iç büyüme yollarından hangilerini gerçekleştirdiniz? Lütfen yapılan harcamaların büyüklüğüne göre derecelendiriniz.

( ) Ekonomik ( ) Fiziksel ( ) Sosyal ( ) Örgütsel

16) Son 10 yıl içinde aşağıdaki dış büyüme yollarından hangilerini gerçekleştirdiniz?

( ) Birleşme ve başka işletmeleri satın alma ( ) Holdingleşme
( ) Yatırım ortaklığı ( ) Diğer : .....
( ) Centilmenlik anlaşması

17) İşletme giderlerinin karşılanması, borçların ödenmesi, yatırım ve diğer faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla gerekli fonların tedarikinde son on yıldır hangi kaynaklara başvuruyorsunuz? Lütfen miktarlarını dikkate alarak derecelendiriniz?

( ) Kısa ve orta vadeli satıcı kredileri ( ) Kısa ve orta vadeli banka kredileri
( ) İşletme kredileri ( ) Acentalardan alınan depozito, avans vs.
( ) Leasing (donatım kiralama) ( ) İpotek karşılığı krediler
( ) Uzun vadeli banka kredileri ( ) Hisse senedi ve tahvil ihracı
( )Özkaynaklar (yedekler, akçeler, sermaye artırımı, dağıtılmayan karlar, amortisman vs.)

18) Tesis satın almanızın nedenleri nelerdir?

( ) Kapasiteyi artırarak büyük ölçekte faaliyette bulunmanın sağlayacağı faydalar
( ) Önceki tesis işletmecisinin başarısızlıklarından yararlanmak
( ) Yeni bir sektöre girerek, işletmemizin riskini azaltmak
( ) İşletmenin piyasa değerini ve prestijini artırmak ( ) Finansal üstünlükler sağlamak
( ) Daha hızlı ve kolay büyümeyi sağlamak ( ) İyi bir yönetime sahip olma
( ) Rekabetin azaltılması ( ) Vergi avantajı sağlamak
( ) Psikolojik nedenler (güçlü olma, hırs, tutku vs.) ( ) Diğer nedenler : .....

19) Satın aldığınız tesisin değerini belirlemede, tesisin maddi yapısını oluşturan varlıklar ile (para ile ölçülebilen) maddi olmayan varlıkların (para ile ölçülemeyen) toplam değere katkısı % olarak ne olmuştur?

% .... maddi varlıklar % .... maddi olmayan varlıklar

20) Satın aldığınız tesisin değerini belirlenmede dikkate aldığınız nicel kriterler nelerdir? Önem derecesine göre sıralayınız.

( ) Tesisin sahip olduğu maddi duran ve dönen varlıkların piyasa değeri
( ) Tesiste üretilen mal ve hizmetlerin niteliği ve çeşidi
( ) Tesisin yıllar içinde edindiği pazar payı ve müşterileri
( ) Tesisin üretim gücü, mal ve hizmet üretim maliyetleri, üretim planları ve yapısı

21) Satın aldığınız tesisin değerini belirlenmede dikkate aldığınız nicel kriterler nelerdir? Önem derecesine göre sıralayınız.

( ) Tesisin piyasadaki imajı ve prestiji ( ) Tesisin rekabet gücünün yüksek olması
( ) Marka hakları ( ) Beklentiler
( ) Çalışanların niteliği, yönetim yapısı ve personelin tecrübesi

22) Satın alma öncesi tesisle ilgili aşağıdaki analizlerden hangilerini yaptınız? Verdiğiniz öneme göre derecelendiriniz.

( ) Tesisin büyüklüğü
( ) Yatırılan sermayenin verimliliği
( ) Tesisin olumlu yönlerinin kullanılabilme olasılığı
( ) Tesisin olumsuz yönlerinin giderilebilme olasılığı
( ) Tesisin sağlayacağı tahmini gelirler
( ) Tesisin satın alınmasının işletmenizin denetim gücüne etkisi
( ) Uygunluk (finansal, pazarlama, fiziksel kaynak, teknoloji, personel, çevresel vb.)

23) Tesis satın almadan önce hangi endüstriyel analizleri yaptınız?Önemine göre sıralayınız.

( ) Endüstriyel büyüme (satışlar, karlılık, ekonomik koşullara uygunluk vs.)
( ) Endüstriyel özellikler (ürünler, arz ve talebin yapısı, mevsimsel özellikler vs.)
( ) Endüstriyel rekabet (tesis sayısı, kuruluş yeri, pazar payı vs.)
( ) Endüstriyel teknoloji
( ) Endüstriyel ekonomik veriler

24)Tesisin önceki dönemlere ilişkin finansman yapısı ile ilgili hangi analizleri yaptınız? Lütfen derecelendiriniz.

( ) Karlılık oranları ( ) Faaliyet Oranları ( ) Likidite oranları
( ) Borç/Varlık yapısı ( ) Finansal riskler ( ) Diğer: .....

25)Tesise yapacağınız yatırıma ilişkin hangi analizleri yaptınız? Lütfen verdiğiniz öneme göre derecelendiriniz.

( ) Satın alma için fon gereksinimi ( ) Tesisi satın alma koşulları ( ) Gelir tahminleri
( ) İşletme sermayesi gereksinimi ( ) Ek yatırım gereksinimi ( ) Tesisin borçları

26)Tesisi satın almadan önceki yönetimle ilgili hangi analizleri yaptınız? Lütfen derecelendiriniz.

( ) Yönetim biçimi ( ) Yönetim yaklaşımları ( ) Yönetimin dinamikliği
( ) Yönetimin amaçları ( ) Yönetimin koordinasyonu ( ) Yönetimin başarısı

27)Tesisin maliyet yapısı ile ilgili hangi analizleri yaptınız? Lütfen derecelendiriniz.

( ) Sabit ve değişken giderlerin yapısı ( ) Sektörel maliyet karşılaştırmaları
( ) Hammadde ve işçilik maliyetleri ( ) Genel giderlerin yapısı
( ) Maliyet bilgilerinin yeterliliği ( ) Yıllara göre maliyet yapısında değişmeler

28) Dağıtım kanalları ile ilgili hangi analizleri yaptınız? Lütfen derecelendiriniz.

( ) Kullanılan dağıtım aracıları ( ) Doğrudan satışlar ( ) Reklam ve tanıtım politikası

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

29) Tesisi satın alırken hedef, strateji, taktik ve beklentileriniz nelerdi?

Hedef: .....

Strateji: .....

Taktik: .....

Beklentiler: .....

30) Bunlardan hangileri ne oranda gerçekleşti?

Hedef: .....

Strateji:.....

Taktik: .....

Beklenti: .....

31) Tesisi satın almadan önce, tesis değerini belirlemeye yönelik hangi değerleme yöntemlerini kullandınız? Lütfen derecelendiriniz.

( ) Maliyet yöntemi ( ) Pazar yöntemi ( ) Gelir yöntemi

( ) İşleyen teşebbüs değeri ( ) Tasfiye değeri

32) Satın aldığınız tesisin değerini belirlerken aşağıdaki varlıkların toplam değere katkısı % olarak neydi?

% .... Bina ve diğer tesislerin değeri % .... Arsa değeri % .... Donatım değeri

% .... Araç ve gereçlerin değeri % .... Mefruşat değeri

33) Satın aldığınız tesisin sahip olduğu arsa değerini belirlerken hangi kriterlere daha çok önem verdiniz? Lütfen derecelendiriniz.

( ) Kültürel verilere yakın olması ( ) Doğal çekiciliklerinin olması

( ) Spekülatif beklentiler ( ) Merkezi bir yer olması veya olmaması

( ) Potansiyel gelişme olanakları ( ) Yasal düzenlemeler ve mevzuat

34) Satın aldığınız tesisin doğal çekicilikleri nelerdir? Lütfen derecelendiriniz.

( ) Doğal manzarası ( ) Bitki örtüsü ( ) Plajı ( ) Denizi

( ) İklim ( ) Su kaynakları ( ) Diğer: ....

35) Aşağıdaki çevre etmenlerinden hangileri tesisinizin değerini olumsuz etkiliyor?

( ) Hava kirliliği ( ) Toprak kirliliği ( ) Su ve deniz kirliliği ( ) Gürültü ( ) Hiçbiri

36) Satın aldığınız tesisinizin değerini en çok etkileyen ekonomik etmenler nelerdir? Lütfen derecelendiriniz.

( ) Arazi ve arsa giderleri ( ) İnşaat giderleri ( ) Ulaşım olanakları

( ) Personel tedarik olanakları ( ) Yerel ve merkezi yönetimlerin teşvikleri

( ) Finansal kuruluşların uygulamaları ( ) Hammadde kaynaklarının elde edilebilirliği

37) Satın aldığınız tesisinizin değerini en çok etkileyen sosyal etmenler nelerdir? Lütfen derecelendiriniz.

( ) Endüstri merkezi olması ( ) Ticaret merkezi olması ( ) Kültür merkezi olması
( ) Ekonomi ve finans merkezi olması ( )Spor merkezi olması ( ) Turizm merkezi olması

38) Satın aldığınız tesisinizin bulunduğu yerde yerel halkın turistlere ve turizmciye yaklaşımını nasıl buluyorsunuz? Lütfen derecelendiriniz.

( ) Çok olumlu ( ) Oldukça olumlu ( ) Olumlu ( ) Olumsuz ( ) Çok olumsuz

39) Sizce satın aldığınız tesisin alım fiyatı, aynı tesisin yatırım maliyeti ile (aynı tesisin komple yeni yatırım yapılarak kurulmasına göre) kıyaslandığında durumu nedir?

( ) Çok düşük ( ) Düşük ( ) Aynı ( ) Yüksek ( ) Çok yüksek

40) Tesis satış sözleşmesinde aşağıdakilerden hangilerine daha çok önem verdiniz? Lütfen derecelendiriniz.

( ) Satıcı tarafından verilen garantiler ( ) Satıcının yükümlülükleri
( ) Alıcının yükümlülükleri ( ) Yükümlülüklere karşı ödenecek tazminatlar
( ) Uyuşmazlıkların yasal yönü ( ) Devir işlemleri ( ) Diğer: .....

41) Bu tesisi satın aldıktan sonra ne gibi sorunlarla karşılaştınız?

.....

42) Piyasada nasıl bir rekabetle karşı karşılaştınız?

( ) Çok güçlü ( ) Oldukça güçlü ( ) Güçsüz ( ) Çok güçsüz ( ) Hiç rakibimiz yok

43) Tesisin gelecekteki karlılığı ile ilgili beklentileriniz nedir?

( ) Çok olumlu ( ) Oldukça olumlu ( ) Olumlu ( ) Olumsuz ( ) Çok olumsuz

44) Gelecekte tesisinizin fiziksel kapasitesini artırmaya yönelik hangi yatırım türlerini düşünüyorsunuz? Lütfen verdiğiniz öneme göre derecelendiriniz.

( ) Komple yeni yatırım yapma ( ) Yenileme yatırımı yapma
( ) Genişletme (tevsi) yatırımı yapma ( ) Modernleştirme yatırımı yapma
( ) Stratejik (koruyucu ve geliştirici) yatırım ( ) Ortak yatırım yapma yoluna gitme
( ) Başka işletmelerle birleşme veya onları satın alma

Not: Anketimize gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederiz.