

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yıldırım YILMAZ

**ULUSLARARASI KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN BİR BÜYÜME
STRATEJİSİ : “YÖNETİM SÖZLEŞMESİ – MANAGEMENT
CONTRACT” VE ANTALYA BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Nazif DEMİR

89822

**Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi**

Antalya, 1999

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

İmza



Başkan : Prof. Dr. Cemil BOYACI

Üye (Danışman) : Yrd. Doç. Dr. Ayşe DEMİR

Üye : Doç. Dr. Ayşe KURUÖZÜM

Üye :

Onay: Yukarıdaki İmzaların, adığeçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../.....

İmza



Prof. Dr. Orhan Kuruözüm
Müdür

İÇİNDEKİLER

Şekiller ve Tablolar Listesi.....	iii
Özet.....	v
Summary	vi
Önsöz.....	vii
Giriş.....	1

1. Turizm Endüstrisinin Yapısı Ve Uluslararası Turizm3

1.1. Turizm Endüstrisinin Genel Yapısı.....	3
1.1.1. Bilgi Çağında Turizm.....	5
1.1.2. Teknolojik Gelişmelerin Turizmde Yansıması.....	6
1.2. Uluslararası Turizm	10
1.2.1. Küreselleşen Dünyada Turizm.....	10
1.2.2. Uluslararası Turizm Pazarlarındaki Gelişmeler.....	11
1.2.3. Turizmde Çokulusluluk.....	17

2. Konaklama Sektörü22

2.1. Turizm Endüstrisi İçerisinde Konaklama Sektörünün Yeri.....	22
2.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Çeşitleri.....	22
2.1.2. Konaklama Sektörünün Genel Yapısı ve Özellikleri.....	25
2.2. Konaklama İşletmeciliğinin Tarihsel Gelişimi	26
2.2.1. Dünyadaki Gelişimi.....	26
2.2.2. Türkiye'deki Gelişimi	28
2.3. Konaklama İşletmeciliğinde Sahiplik Şekilleri.....	31
2.3.1. Bağımsız Oteller.....	31
2.3.2. Pazarlama Grupları & Konsorsiyumlar	32
2.3.3. Zincir Oteller.....	33
2.3.3.1. Uluslararası Konaklama Firmalarının Gelişim Süreci ve Büyüme Stratejileri	34
2.3.3.1.1. Dış Büyüme Stratejileri.....	34
2.3.3.1.1.1. Birleşmeler (Merger).....	35
2.3.3.1.1.2. Satınalma Stratejisi.....	35
2.3.3.1.1.3. Ortak Yatırım (Joint Venture).....	36
2.3.3.1.2. İç Büyüme Stratejileri.....	39
2.3.3.1.2.1. Doğrudan Yatırım.....	39
2.3.3.1.2.3. Kiralama (Leasing).....	40
2.3.3.1.2.4. İmtiyaz Anlaşmaları (Franchising).....	41
2.3.3.1.2.5. Yönetim Sözleşmesi ve Teknik Yardım Anlaşmaları	44

3. Konaklama Sektöründe Yönetim Sözleşmesi	45
3.1. Yönetim Sözleşmesi Nedir?.....	45
3.2. Konaklama Sektöründe Yönetim Sözleşmesi Uygulaması.....	46
3.2.1. Konaklama Sektöründe Yönetim Sözleşmelerinin Gelişimi.....	49
3.2.2. Neden Yönetim Sözleşmesi?.....	52
3.2.3. Yönetim Sözleşmesinde Taraflar.....	56
3.3. Bir Uluslararası Otel Zinciri Seçiminde Dikkat Edilmesi Gerekenler.....	58
3.4. Konaklama Yönetim Sözleşmelerinde Yer Alan Konuların Uygulamaları.....	63
3.4.1. İşletmeci Firma Sermaye ve Kredi Katkısı.....	64
3.4.2. Sözleşmenin Süresi.....	68
3.4.3. Yönetim Ücretleri.....	71
3.4.3.1. Teknik Yardım Ücreti.....	71
3.4.3.2. Açılış Öncesi Ücretleri.....	73
3.4.3.3. Açılış Sonrası Ücretleri.....	74
3.4.3.4. İşletmeci Sistem Giderleri.....	77
3.4.3.5. Otel Sahibi Açısından Yönetim Ücretlerinin Değerlendirilmesi.....	78
3.4.4. Otel Sahiplerinin Alınan Kararlarda Etkisi.....	82
3.4.5. Raporlar - Defterler ve Kayıtlar.....	84
3.4.6. İşletmeci Performans Standartları.....	87
3.4.7. Anlaşmazlık Giderme Mekanizması.....	89
3.4.8. Sözleşmenin Sona Erdirilme Koşulları.....	91
3.4.8.1. Sözleşmenin Bir Neden Olmaksızın Feshedilmesi.....	92
3.4.8.2. Tesisin Satılması Durumunda Sözleşmenin Feshi.....	93
3.4.8.3. İpoteğin Kaldırılabilmesi Sonucu Sözleşmenin Feshi.....	94
3.5. Sözleşmelerde Tarafların Pazarlık Güçlerini Etkileyen Etmenler.....	95
3.5.1. Pazarlık Konusundaki Değişimleri Etkileyen Faktörler.....	96
3.6. Gelecekte Yönetim Sözleşmeleri.....	97
 4. Antalya Bölgesinde Yönetim Sözleşmesi İle Çalışan Otel ve Tatil Köyleri Üzerine Yapılan Araştırma Sonuçları	100
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	100
4.2. Yöntem	101
4.3. Anket Soruları ve Analizi.....	102
4.4. Sonuç ve Öneriler.....	119
Kaynakça.....	123
Ek 1-Alan Araştırmasına Katılan Tesisler.....	126
Ek 2-Anket Formu.....	127
Ek 3-Yönetim Sözleşmesi Örneği.....	133
Özgeçmiş.....	146

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Grafik 1.5.1	1988-1997 Global Turist Gelişleri ve Gelirleri	12
Grafik 1.5.2	Dünya Turizm Varışları Bölgesel Dağılımı 1975-1997	13
Grafik 1.5.3	Dünya Turizm Gelirleri Bölgesel Dağılımı 1975-1997	14
Tablo 1.5.4	Dünya Turizm Gelirleri ve Ziyaretçi Sayılarında ilk 20 Ülke	15
Tablo 2.3.1	Ortak Yatırım (Joint Venture) Anlaşma Örneği	38
Tablo 3.4.1	İşletmeci Sermaye ve Kredi Katkısı- ABD 1970-1996	67
Tablo 3.4.2	Başlangıç Dönemleri ve Yenileme Koşulları, ABD 1993-1996	69
Tablo 3.4.3	ABD’de 1993 ile 1995 Yıllarında Yapılmış Yönetim Sözleşmeleri ve Franchising Anlaşmalarında Yönetim Ücretlerinin Oda Başı ve Toplam Gelire Dayalı Karşılaştırması	76
Tablo 3.4.4	Afrika, Asya ve Latin Amerika’da Seçilmiş 17 Konaklama Yönetim Sözleşmesinde Yer Alan Temel Ve Teşvik Yönetim Ücretleri	80
Tablo 3.4.5	İşletmecinin Otel Sahibine Sunduğu Mali ve Operasyonel Raporlama	85
Tablo 3.4.6	Mal Sahibinin Sözleşmeyi feshetme Şartları, ABD 1993-1996	92
Tablo 3.5.1	Yönetim Sözleşmesinde Tarafların Pazarlık Güçlerini Etkileyen Etmenler	95
Grafik 4.3.1	Otel Seçiminde Birinci Derece Önemli Ölçütler	102
Grafik 4.3.2	Otel Seçiminde İkinci Derece Önemli Ölçütler	103
Grafik 4.3.3	Otel Seçiminde Üçüncü Derece Önemli Ölçütler	104
Grafik 4.3.4	Otel Seçiminde Dördüncü Derece Önemli Ölçütler	104
Grafik 4.3.5	Yönetim Sözleşmesi İle Çalışan Otellerle İlgili Önem Derecesine Göre Yapılan Değerlendirme	106
Grafik 4.3.6	Sermaye Katkısı Yapan Firmaların Oranı	106
Grafik 4.3.7	Sözleşmenin İlk Dönem Uzunlukları	108
Grafik 4.3.8	Sözleşme Süresini Yenileme Hakkı	108
Grafik 4.3.9	İşletmeci Firmaların Verdikleri Hizmetler	109
Grafik 4.3.10	Teknik Yardım Hizmeti Veren Firmaların Verdikleri Hizmetler	110
Grafik 4.3.11	Açılış Öncesi Hizmeti Veren Firmaların Verdikleri Hizmetler	111
Grafik 4.3.12	Uluslararası Zincirlerin Aldıkları Yönetim Ücret Kriterleri	111

Grafik 4.3.13 Sistem Çaplı Firmaların Verdikleri Hizmetler	112
Grafik 4.3.14 Mal Sahiplerinin Otel İdaresinde Etkili Oldukları Konular	113
Grafik 4.3.15 İşletmeci Firmaların Mal Sahibine Sundukları Raporlar	114
Grafik 4.3.16 Performans Ölçme Standartları	115
Grafik 4.3.17 Performans Ölçütleri	115
Grafik 4.3.18 Anlaşmazlık Giderme Mekanizması İçerme Oranları	116
Grafik 4.3.19 Sözleşmenin Sona Erdirilme Şartları	117
Grafik 4.3.20 Tesisin Satılması Durumunda İşletmeci Firmanın Sözleşmeyi Devam Ettirebilme Durumu	118



ÖZET

Yönetim sözleşmeleri, uluslararası konaklama sektöründe en fazla görülen çalışma biçimidir. Dünya çapında marka imajına sahip olan büyük zincirlerden, kendi ülkesinde veya bölgesinde faaliyette bulunan bağımsız konaklama firmalarına kadar birçok işletme, hızlı ve daha az riskli büyüyeabilmek için yönetim sözleşmelerini tercih etmektedirler.

Bu sistemin tesis sahibine sağladığı en önemli avantaj, tesisin profesyonel bir şekilde işletilmesidir. Konaklama sektörü bir hizmet sektörü olmanın verdiği özellikleri taşımasının yanısıra, diğer hizmet sektörlerinden farklı özellikleri olan bir sektördür. Tesisin idare edilmesinden, pazarlanmasına kadar pek çok konuda, deneyim ve bilgi ön plandadır. Bu nedenle, gerek daha önceden turizm tecrübesi olmayan, gerek tesisin en uygun kullanımını ve pazarlanmasını amaçlayan kişi veya kuruluşlar yönetim sözleşmeleri yaparak tesisin işletmesini devrederler.

Zincir işletme; tesise ismini verir, yönetim kadrosunu oluşturur, çalışanları seçer ve eğitir, işletim sistemini kurar, merkezi rezervasyon ağına tesisi dahil eder, kısaca tesisin idaresi için gerekli olan tüm işleri yapar. Ayrıca, dış ve iç mimari, ışıklandırma, oda dizaynı, yiyecek-içecek alanlarının düzenlenmesi gibi konularda tesisin kuruluş aşamasında danışmanlık hizmeti verir. Bu hizmetlerin bir çoğunu, zincir işletmeler kadar geniş kapsamlı olmasa da, bağımsız firmalar da sağlar.

Yönetim sözleşmeleri, Türkiye konaklama sektöründe 1980'li yılların ortalarından itibaren görülmeye başlanmıştır. Bu yüksek lisans tezinde; bu sistemin Türkiye'de nasıl işlediği, hangi şartlarda sözleşmeler yapıldığı, sözleşmelerin neleri içerdiği, dünyada nasıl uygulandığı, yatırımcı ve işletmeci açısından ne gibi fayda ve sakıncaları olduğu gibi konular ortaya konulmaktadır.

Araştırma, Antalya bölgesinde faaliyette bulunan uluslararası zincirleri kapsamaktadır. Antalya bölgesinin seçilme nedeni, uluslararası firmaların en fazla bulunduğu bölge olmasıdır. Anketlerin yüz yüze yapılması gerekliliğinden dolayı, ulaşım açısından da avantajlı olması diğer bir etkidir.

SUMMARY

Management Contract is the most common operating way in the hospitality sector. Big chains having a worldwide trademark image and independent hospitality companies operating in their own country or region, prefer management contracts in order to enable a rapid and less risky development.

The most important advantage that this system provides to the property owner is that the property is operated in a professional way. Hospitality sector, being a service sector itself, has different features apart from the service sector. Experience and knowledge is the leading factor in the management, marketing and other concepts. Thus, individuals and institutions, not having any tourism experience and aiming optimum usage and marketing of the property, turns over the management of the property by making management contracts.

The chain company, names the property, establishes the managerial board, chooses the employees and trains them, establishes the managing system, includes the property in the central reservation systems; briefly, it does everything needed for the management of the property. In addition to this, it also gives consultancy service in the construction stage in external and internal architecture, illumination, room design, arrangement of food and beverage areas. Not so extensive but also independent firms provide most of those services.

Management Contracts were first introduced to Turkish hospitality sector in the mid 1980s. In this master's thesis how this system works in Turkey, in which conditions those contracts are made, what the content of the contracts are, how it is applied in the world and what the advantages and disadvantages are, shall be put forward.

This study includes international chains operating in Antalya region. The reason of choosing Antalya region as the research area is that there are many international chains in this region. Also another reason is that the accessibility to the properties let the questionnaire to be made by the face to face form.

ÖNSÖZ

Uluslararası konaklama firmaları çeşitli stratejiler kullanarak zincirlerinin halkalarını artırırlar. Bu stratejilerin en önemlilerinden birisi de yönetim sözleşmeleridir.

Bu yüksek lisans tezi; konaklama tesisleri yatırımcılarını, ulusal işletmeciler firmaları, turizm eğitimcileri ve öğrencileri dünya konaklama sektöründe çok sık görülen yönetim sözleşmesi sisteminin ne olduğu ve nasıl işlediği konusunda bilgilendirmek amacıyla ele alınmıştır.

Tez danışmanlarım Sayın Yrd. Doç. Dr. Nazif Demir ve Prof. Dr. Şükrü Yarcan başta olmak üzere, fikirlerinden yararlandığım hocalarım Sayın Prof. Dr. Cemil Boyacı'ya, Prof. Dr. Ahmet Aktaş'a, Yrd. Doç. Dr. Faik Küçüktopuzlu'ya, yoğun çalışmalarına rağmen anketin otellerinde yapılmasına izin veren yöneticilere ve çoğu gece uykusuz kalarak tezin redaksiyonunu büyük bir titizlikle yapan ve tezi yazmamda büyük emeği geçen Ayça Özbil'e teşekkürü bir borç bilirim.

Yıldırım Yılmaz

GİRİŞ

Turizmin gelişmesine paralel olarak gelişen uluslararası turizm firmaları çeşitli stratejiler kullanarak dünyanın her yerinde varlıklarını sürdürmektedirler. Konaklama sektöründe kullanılan stratejilerin en önemlilerinden birisi ise “yönetim sözleşmeleridir”.

Uluslararası zincir otellerin ve ulusal otel firmalarının etkin bir büyüme stratejisi olarak kullandıkları yönetim sözleşmelerinin ne olduğu, neleri kapsadığı ve yatırımcıya ve ülke turizmine ne kazandırıp ne kaybettirdiği, kısaca tüm yönleri bu yüksek lisans tezini oluşturmaktadır.

Ancak tezin yazılmasında yaşanan sorunlardan da bahsetmek faydalı olur. En büyük sorun, kaynak sayısının yetersizliği idi. Türkiye’de bu konuda herhangi bir araştırmanın yapılmamış olması nedeniyle veri toplamak oldukça güç oldu. Genellikle yabancı makale ve kitaplardan elde edilen bilgiler temel alındı. Özellikle üçüncü bölümde yer alan sözleşme konuları ile ilgili kısım az sayıda kaynak kullanılarak yazıldı.

Diğer bir sorun ise yönetim sözleşmesi ile çalışan otellerin tespit edilmesi aşamasında yaşandı. Gerek Turizm Bakanlığından gerek Hazine Müsteşarlığından net bilgi alınamadı. Tesislere gönderilen ön anket denilebilecek formların geri dönüşü de çok kısıtlı oldu. Bütün bu olumsuzluklara rağmen bölgedeki hemen hemen bütün yabancı zincirlerle temas kurulup, üst düzey yöneticilerle (genel müdür, muhasebe ve finans müdürleri) yüz yüze görüşmek koşuluyla tesis hakkında bilgi alındı ve uygun işletmelerde anketler yapıldı.

Bu çalışmanın en büyük özelliği ilk defa yapılıyor olması ve bundan sonra yapılacak olan benzer çalışmalar için bir rehber niteliğinde olmasıdır. Çalışma evreni olarak Antalya ele alınmıştır. Bundan sonraki çalışmaların özellikle İstanbul’u içine alacak biçimde Türkiye çapında yapılması daha faydalı olacaktır. Ancak belirtildiği gibi, yapılan ilk çalışma olması nedeniyle çalışma evreni kısıtlı tutulmuştur.

Tezde yer alan bölümler ve içerikleri aşağıda yer almaktadır.

Birinci bölümün konusunu turizm endüstrisinin genel yapısı ve uluslararası turizm oluşturmaktadır. Turizmin bilgi çağında yeri ve teknolojik gelişmelerin turizmde oynadığı rol incelendikten sonra, uluslararası turizm ele alınmaktadır. Uluslararası

turizmin incelenmesine öncelikle küreselleşme sürecinde turizmin yerinin ne olacağı, ne gibi beklentilerin olduğu ile başlanmaktadır. Daha sonra ise dünya turizm pazarlarındaki gelişmeler yıllar bazında ele alınmaktadır. Uluslar arası turizmin bölgeler arasında ne gibi değişiklikler gösterdiği ve hangi bölge ve ülkelerin nasıl bir gelişme eğiliminde oldukları Dünya Turizm Örgütü'nün verileri ışında incelenmektedir. Son olarak ise turizmde çokulusluluk kavramı ele alınmaktadır.

İkinci bölümde turizmin önemli bir parçası olan konaklama sektörü yer almaktadır. Bu bölümde konaklama sektörünün genel yapısı hakkında bilgiler verildikten sonra konaklama işletmeciliğinin dünyada ve Türkiye'deki gelişimi anlatılmaktadır. Bu bölümün son kısmında ise konaklama tesislerinin sahiplik çeşitleri belirtilip, zincir işletmelerin büyüme stratejileri irdelenecektir. Dış büyüme ve iç büyüme stratejileri olarak ikiye ayrılmaktadır. Dış büyüme stratejileri: birleşme, satın alma ve ortak yatırımdır. İç büyüme stratejileri ise; doğrudan yatırım, kiralama, imtiyaz hakkı (franchising) ve yönetim sözleşmesidir.

Üçüncü bölüm ise tezin ana konusunu oluşturan konaklama sektöründe yönetim sözleşmeleridir. Bu bölümde; ilk önce yönetim sözleşmesinin ne anlama geldiği, sistemin nasıl işlediği, konaklama sektöründe uygulanmasının gelişim süreci, neden tercih edildiği, sözleşmelerde yer alan taraflar ve tarafların pazarlık güçleri ele alınmaktadır. Yatırımcı kişi veya firmaların anlaşma yapacakları işletmeci firma seçiminde dikkat etmeleri gereken ölçütlerin neler olduğu anlatıldıktan sonra sözleşmelerde yer alan konuların neler olduğu, dünyanın çeşitli yerlerinde hangi şartlarda sözleşmeler yapıldığı ve son zamanlarda bu şartlarda ne gibi değişimler olduğu yer almaktadır.

Son bölümde ise Antalya bölgesinde uluslararası zincirlerle yönetim sözleşmesi ile çalışan tesisler üzerine yapılan araştırma yer almaktadır. Araştırma, Türkiye'de uluslararası zincirlerin varlıklarına ilişkin somut bilgiler içermektedir. Hangi şartlarda sözleşmeler yapıldığı, yerli yatırımcıların ve yabancı firmaların ne gibi sorunlarla karşılaştıkları ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır. Bu firmaların ne şekilde bir yapılanma içinde oldukları, ülke turizmine ne ölçüde faydalı oldukları ve Türkiye'deki uzun dönemli planları yine araştırma kapsamında belirlenmeye çalışılmaktadır. Son olarak sonuç ve öneriler kısmında araştırma bulguları ve bulgular ışığında önerilerle tez sona ermektedir.

BÖLÜM 1 TURİZM ENDÜSTRİSİNİN YAPISI VE ULUSLARARASI TURİZM

1.1. Turizm Endüstrisinin Genel Yapısı

Turizm, dünyanın en hızlı büyüyen endüstrilerinin başında yer alan ve gelişmekte olan ülkeler için can simidi anlamı taşıyan bir endüstridir. Özellikle, turizmin yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren gelişme seyri incelendiğinde, önümüzdeki yüzyılın ilk yarısında da dünya ekonomilerine yön veren endüstrilerin başında yer alacağı öngörülebilir.

Turizm endüstrisinin yapısı incelendiğinde, endüstriyi oluşturan sektörlerin ve alt sektörlerin birbirlerini diğer endüstrilerde yer alan sektör ve alt sektörlerle nazaran daha kuvvetli şekilde etkiledikleri ve birbirlerine olan bağımlılıklarının daha fazla olduğu gözlemlenir. Seyahat acentası ve tur operatörleri, ulaşım şirketleri, konaklama şirketleri ve diğer doğrudan turizm içerisinde yer alan sektörlerle beraber; bankalar, finans kurumları, iletişim şirketleri gibi dolaylı olarak turizme katılan sektörler turizm endüstrisi içerisinde yer alır. Turizmin bu sektörlerinin birinde yer alan bir işletmenin başka bir sektörle işbirliği yapmadan varlığını sürdürmeye çalışması hemen hemen imkansızdır. Bu ilişkileri birer halka olarak göreceksak bu halkalar turizm arz zincirini oluştururlar ve yine turizmin talep zincirini yaratırlar. Bir halkanın varolma sebebi diğerine bağlıdır, diğeri de öbürüne bağlıdır. Turizm pazarından büyük paylar alan ülkelere bakıldığında bu zincirin ne kadar bütünsel özellik taşıdığı ve sıkı bir şekilde bağlı olduğu görülür.

Sınırların artık sadece ülkelerin birbirlerinden fiziksel olarak ayrılması anlamına geldiği dünyamızda, turizm gibi geniş çapta küresellik özelliği taşıyan bir endüstrinin de bu oluşumdan etkilenme düzeyi diğer endüstri dallarına nazaran daha büyük boyutlarda olacaktır.

Turizm pastasının önemli bir kısmını yatay ve dikey birleşmelerle faaliyet alanlarını zenginleştiren ve diğer kuruluşlara bağımlılıklarını en aza indiren büyük şirketler paylaşmaktadır. Dünya turizm olayını yönlendirme gücüne sahip bu şirketler çok çeşitli stratejiler uygulayarak genişlemekte ve ölçek ekonomisinin avantajlarından

yararlanmaktadırlar. Bu stratejilere daha sonraki bölümlerde ayrıntılı olarak yer verilecektir.

Turizm endüstrisinin boyutları her geçen gün genişlemekte; sigorta, iletişim şirketleri, bankacılık ve finans kurumları da bu endüstriye dahil olmaktadır. Bu trend sonucu turizm endüstrisi coğrafi olarak da etki alanını büyötmektedir.

Gelişen ölkeler için turizm, etkili bir kalkınma aracıdır ve bunun böyle olması bu ölkelerin ekonomik etkinliklerinin ve ölçeğinin sınırlı olmasından dolayı da doğaldır. Öлкеye giren döviz miktarı arttıkça, ölkenin ekonomisi de o oranda gelişir.

Turizmin, gelişmekte olan turist çekim ölkelerindeki yarattığı etki sadece giren döviz miktarı ile sınırlı kalmaz. Turizm, emek yoğun bir endüstri olmasından dolayı az gelişmiş ve gelişmekte olan ölkelerin başlıca sorunlarından birisi olan işsizlik sorununu önemli derecede ortadan kaldırması açısından bu ölkeler için önemlidir. Bu nedenle Türkiye gibi yoğun bir genç nüfusa sahip, gelişmekte olan ölkeler için turizm yatırımları, yarattığı istihdamla büyük bir sosyal faydayı beraberinde getirmektedir.

Turizm, öлке ekonomisi içinde yarattığı çarpan etkisi ile de elde edilen gelirin sadece o yöre ile kısıtlı kalmamasına neden olur. İlk olarak, turistlerin gittikleri bölgelerdeki otellere, yeme içme yerlerine ve diğer satın aldıkları mal ve hizmet işletmelerine yaptıkları doğrudan harcamalar gelir. Daha sonra, doğrudan harcamalar olarak anılan birinci aşamadan doğan ticari işlemler sonucu yapılan harcamalar ortaya çıkar. Son olarak da özendirilmiş harcamalar gelir ki, bunlar o bölge halkının elde ettikleri turizm gelirlerini yeniden harcamaları ile sağlanır.

Turizmin gelişen bir öлке için yarattığı ekonomik faydanın önemli bir göstergesi, ölkenin dış ödemeler bilançosunda oynadığı roldür. Turizm gelirlerinin ödemeler dengesi içerisindeki yeri, Türkiye gibi ölkeler için son derece önem teşkil eder.

Etkilenmenin boyutu ne olursa olsun turizm, bir ekonomide; gelir, istihdam, dış dünya ile o ölkenin ödemeler dengesi ve nihayet yatırım ve kalkınma üzerine etkiler yapar¹.

Bu özellikleri ile turizm, hükümetlerin kalkınma planlarında öncelikli yer almakta ve turizm yatırımları teşvik edilmektedir.

¹ Erdoğan, H.; Uluslararası Turizm, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1996, s.206.

1.1.1. Bilgi Çağında Turizm

Hayallerin bir bir gerçeğe dönüştüğü ve hayal etmenin sınırlarının çok uçlara yönelmekte olduğu, şu ilk zamanlarını yaşamakta olduğumuz "bilgi çağı", dizginlenemez devinimini ile önümüzdeki yüzyıla mührünü vurmaya hazırlanmaktadır.

Bilginin paylaşıldıkça arttığını günümüzden yüzyıllar önce yaşamış Konfüçyüs çok sade ama güzel bir şekilde ifade ederek şöyle demiştir; “bende bir yumurta var sende de bir yumurta var eğer biz yumurtalarımızı değiş tokuş yaparsak ikimizde de yine bir yumurta olur. Ancak bende bir bilgi var, sende de bir bilgi var ve eğer bunları değiş tokuş edersek bende iki bilgi sende de iki bilgi olur.” Bu ifade oldukça basit ama bir o kadar da anlamlıdır.

Günümüzde bilgiye sahip olan güce de sahip oluyor. İnsanlık bilgiye kolay ve ucuz ulaşmanın imkanlarını aramaktadır. Turizm gibi bir endüstride de bilgi son derece önemli bir konuma sahiptir. Gerçek ve tam bilgi turistlerin seçiminde ve memnuniyetinde ne kadar önemli ise, birbirleri ile işbirliği yapmak zorunda olan işletmeler için de birbirlerine sundukları bilgi gerçek ve tam olmalıdır. Elbette biraz önce ifade edildiği gibi bilginin kolay ve ucuz elde edilebilme özelliği de burada önemlidir.

Bilginin her tür organizasyonlar için can damarı olmasından dolayı, bilgiyi elde etme maliyetindeki değişimlerin, verimliliği ve yöneticilerin çalışma kalıplarını değiştirmesi beklenebilir. Çok az yönetsel çalışma bir bilgi süreci gözetilmeksizin ortaya konabilir. Bu yüzden bilgiyi elde etme ve işleme maliyeti son derece önemlidir².

Teknolojik gelişme, bilgi transferinde de hayati derecede rol almaktadır. Artık, bilgiye bir kaç tuşa basarak ulaşılabilir. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, iş yaşantısında bilgiyi ön plana çıkartarak bilginin işlerin yürütülmesinde oynadığı rolü artırmaktadır.

Bilgisayarın işletme içinde sağladığı bilgi transferi de işleri kolaylaştırmaktadır. Örneğin bir otelde depo memurunun girdiği envanter kayıtlarını, üst yönetim kolayca ekranda görüp envanter akışını izleyebilir ve gerekli tedbirleri alabilir. Aynı şekilde bir turizm işletmesinde; rezervasyonların gün, ay, yıl bazında takibi ve satışların tahmini

²Gamble, R. P.; " IT Connectivity and Pan-European Hospitality Marketing", International Journal of Contemporary Hospitality Management, MCB University Press, Vol.3 No.4, 1991, s.37.

gibi konularda, bilgisayar teknolojisi bilginin etkin ve hızlı şekilde saklanması ve kullanılmasını sağlar.

Bilgisayar teknolojisinin bilgi çağındaki yeri çok önemlidir. Ciltler dolusu bilgiye anında ulaşmak mümkündür. Turizm de bu gelişimden uzak kalmadı. Muhtemelen bu yazıların yazıldığından yıllar sonra gelinilen nokta çok farklı olacaktır.

Bilgi Teknolojisi (BT) tek başına organizasyonları değiştiremez ancak insanların kendilerini değiştirmelerine olanak sağlar. Organizasyonlar için lider insanlar son derece önemli yer tutar. Liderlik, özellikle büyük organizasyonlarda bir kişi için çok büyük bir sorumluluktur. Teknoloji, şirket değerlerinin daha açık olarak paylaşılmasını sağlamak amacıyla, yöneticiler ve çalışanlar için önemli bir güç olarak kullanılmalıdır³.

BT'nin bazı faydalarını ölçmek o kadar kolay olmayabilir. Buna örnek olarak, daha güvenli oluşu ya da düşük fiyat veya daha iyi hizmet sunarak rekabeti artırması sayılabilir. BT hem ürünlerin hem de rekabetin doğasını şekillendirmektedir.

İş yaşamında gittikçe artan hızları sayesinde, bilgisayarlar, tek bir sorunu çözümleyebilecek süre içinde, bir dizi sorunu çözebildikleri için, ticari işlemlerde yapılacak işin birim maliyetinin oldukça düşmesine de neden olmaktadır⁴.

Bilgiyi en iyi şekilde kullanan toplumların hükmetme gücüne de sahip olacakları bir dünyaya hazırlıklı olunmalı ve bu gücü elde etmenin yolları aranmalıdır.

1.1.2. Teknolojik Gelişmelerin Turizmde Yansıması

Teknolojinin bilgi transferi yanında, her alanda gösterdiği ilerleme insanlığın bir kademe daha yol almasına vesile olurken, teknolojik gelişmenin insanlar arasında diyalog azalmasına neden olması da kaçınılmazdır. İnsanlar işlerini yaparken diğer bir insana artık daha az ihtiyaç duyar hale gelmektedir. Bu durumun mesela 2020 yılında hangi aşamada olacağını tahmin etmek bile insanı ürkütür. Acaba gerçekten de her şeyi robotlar, makineler mi yapacak? İnsani duygularımızda acaba ne gibi değişiklikler olacak? İnsanlar işlerine gidip, tek bir insanla konuşmadan, evlerine geri mi dönecekler? Bu gibi sorulara kesin yanıt vermek belki çok zor ama görünen o ki, şu anda insanlık bir geçiş dönemi yaşamaktadır. Yirminci yüzyılın savaşlarla geçilen ilk yarısından sonra,

³ Gamble, R. P.; a.e. s.38.

⁴ Tekeli, H.; Bilgi Çağı, Simavi Yayınları, Deneme-İnceleme Dizisi: 15, İstanbul, 1994, s.24.

ekonomilerini ve teknolojik altyapılarını hızla geliştiren toplumlar ve kendi kaderlerini başkalarının ellerine teslim eden toplumlarla beraber bilgi çağının ilk yılları yaşanmaya başlamıştır. Bu yıllar belki de teknolojinin insanlığı esir alacağı yılların başlangıcı olacaktır.

Turizm endüstrisinin yapısal özelliklerinde farklılaşmalar olabilir. Aynı şekilde değişik turizm çeşitleri ortaya çıkabilir. Ancak değişmeyecek tek şey turizmdeki insan unsurudur. Turizmde insan ilişkileri, günlük yaşantıdaki makineleşmiş, diyalogsuz yaşamların dışına çıkmak isteyen insanlar için cazibe faktörü olacaktır. Hangi şartlar altında, hangi oluşum içinde olursa olsun mutlaka bu özelliği ile turizm, vazgeçilmez bir endüstridir.

Turizm endüstrisinin yıllardır bilinen ve ders kitaplarında yer alan kendine has özelliklerinden bazıları da yeni oluşumlar karşısında değişeceğe benzemektedir. Örneğin, bilgisayar teknolojisinin her geçen gün yeni buluşlar sunması sonucu belki de turizmin “önceden denenemez” olma özelliği büyük ölçüde ortadan kalkacaktır. Geliştirilecek simülasyon programları ile turist gitmek istediği yeri ve ortamı önceden yaşama fırsatı yakalayabilecek ve bu şekilde kararını verebilecektir.

Ulaşım alanındaki teknolojik gelişmelerin de insanların seyahat etme alışkanlıklarında değişiklikler yapacağı tahmin edilmektedir. Dünyanın bir ucundan diğer ucuna bir kaç saatte ulaşmanın mümkün olmasıyla değişik yerler görmek isteyen insanlar için yeni fırsatlar ortaya çıkacaktır. Jet uçaklarının yanı sıra; hızlı trenler, dev gemiler seyahat olanaklarını artırarak, turizmde önemli roller oynayacaktır. Uzak pazarlardan pay kapma isteğindeki işletmeler alt yapılarını bu doğrultuda yaparak kendi geleceklerini belirleyeceklerdir.

Teknolojik gelişmenin turizmdeki diğer bir yönü ise, konaklama işletmelerinde kendini gösterecektir. Her ne kadar turizm, emek yoğun bir endüstri olsa da insanların işlerini kolaylaştırıcı ve çalışan insan sayısını azaltıcı bir takım gelişimlere de hazırlıklı olunmalıdır.

HOTEL dergisinin 1997 yılının ikinci yarısında yaptığı bir araştırmanın sonuçları⁵, uluslararası otellerin kullanmakta oldukları ve kullanmayı planladıkları teknolojik yatırımlar hakkında geniş bir değerlendirme imkanı vermektedir. Uluslararası

⁵ Konaklama Sektörü 21.Yüzyıla teknolojik donanım ile girecek, HOTEL, TÜROB Yayın Organı, 1998 Eylül, Sayı:9.

zincir oteller, yönetim şirketleri ve bağımsız otellere yönelik yapılan anket sonucunda, 575 kullanılabılır cevap elde edilmiş.

Anket sonuçları gösteriyor ki, konaklama sektörü teknolojik gelişimde diğer sektörlerden geri kalmış durumdadır. Bunun bir nedeni olarak 1990 öncesinin teknolojisinin otellere özgü olmaması gösterilirken; diğer bir nedeni olarak, işletmelerin teknolojiye yaptıkları yatırımın brüt gelirlerinin %2'sinden bile az olması gösterilmektedir. Diğer taraftan, aynı oteller önümüzdeki beş yıl içinde bu yatırımlarını artıracaklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan bağımsız otellerin %36 sı 1992-97 yılları arasında teknolojiye 250 bin dolardan fazla yatırım yapmışlar. Bu rakamı sonraki beş yıl için arttırmayı planlayan otellerin oranı ise %41 dir. Yatırım azlığı 1990 yılından önce otel sektörünün düşüşte olmasına ve teknolojiye harcayacak finansal kaynağın olmamasına bağlanmaktadır.

1996 yılında Microsoft'un 369 ABD otelini kapsayan araştırmasında ise, otellerin %29'u önlerindeki beş yıl boyunca teknolojiye 500 bin dolar daha fazla kaynak ayıracaklarını belirtmişlerdir. HOTEL' in yapmış olduğu ankette ise benzer soruya verilen cevapların oranı %21'dir. Aradaki farkın sebebi olarak, aradan geçen iki yılda teknolojiye önemli miktarda yatırımların yapılmış olması gösterilebilir⁶.

Otellerin teknolojik yatırımlar yaptıkları alanların başında %82 ile Tesis İşletim Sistemi (TİS) gelmektedir. İş amaçlı internet ve e-mail kullanımı ise ABD'de %64 ve uluslararası otellerde %74 ile ikinci sıradadır. Ayrıca ankete katılan uluslararası otellerin %55'i küresel dağıtım sistemleriyle irtibatlı merkezi rezervasyon sistemleri kullanmaktadır. İnternet üzerinden rezervasyon alan uluslararası otellerin oranı ise %48 ve önümüzdeki yıllara da %39'unun da bu orana katılacağı yine yapılmış olan aynı araştırmada ortaya çıkmıştır⁷.

İnternet'in ucuz bir iletişim yolu olması ve kolay dağıtım imkanı sağlaması otellerin internet kullanımını yaygınlaştırmıştır. Günümüzde internet üzerinden yapılan otel rezervasyonlarının oranı %1-2 düzeyindedir ancak internetle ilgili rakamlar, aydan aya hızla artmaktadır. İnternet üzerinden yapılan rezervasyonların büyüklüğüne örnek olarak, Hilton Hotels'in online rezervasyonlarından ilk üç ayda 1 milyon ABD \$ satış yapması; yine aynı şekilde Marriot otellerinin de internet üzerinden ilk birkaç aydan

⁶ HOTEL; a.m. s.11.

⁷ a.m. s.12.

sonra bu rakamı elde etmesi ve daha sonra da ayda 1.5 milyon ABD \$ satış rakamına ulaşması gösterilebilir⁸.

HOTEL dergisinde yayınlanan aynı araştırmanın diğer ilginç sonucu ise, ötümüzdeki yıllarda en önemli teknolojik gelişmenin gelir ve kazanç yönetim sistemleri üzerine olacağıdır.

Araştırma sonuçları, teknoloji harcamalarının, tesis seviyesinde azalırken, zincir seviyesinde artacağını göstermektedir. TYS'lerin en popüler sistem olma özelliğini bir müddet daha devam ettireceği öngörülmektedir. Elektronik kilit sistemi, misafir odası teknolojileri, gelir ve kazanç yöntemi sistemi, elektronik rezervasyon sistemleri ilk sıralarda yer alan teknoloji unsurları olarak göze çarpmaktadır. Interaktif televizyon sistemleri de yaygınlaşmaya başlamaktadır. Bu sistem ile misafir, kaldığı odasından; mesajlarına, hesap bilgilerine, radyo-TV yayınlarına, saate, uyandırma hizmetlerine, yangın alarmına, oda servisine, ödemeli TV hizmetlerine, internet'e, video oyunlarına ulaşabilmektedir. Ayrıca bu servisleri kendi dilinde alabilmekte ve otel bilgilerine de kolayca ulaşabilmektedir.

İnternetin insan hayatına çok daha fazla bir biçimde gireceği beklenmektedir. İnternetin kullanım alanının her geçen gün artması ile, şu andaki kısıtlı ticari boyutunda önemli gelişmeler olacağı ve depolama, personel, vergi gibi pek çok gider kalemini ortadan kaldıran bir ticaret pazarı haline geleceği tahmin edilmektedir.

Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri (BRS) ya da Merkezi Rezervasyon Sistemleri (MRS) seyahat endüstrisinin özellikle 1990'lı yıllardan beri kullandıkları sistemlerdir. 1970'li yılların ortalarında özellikle havayolu firmaları tarafından kullanılan bu sistemler, seyahat acentaları ve konaklama işletmelerine de bağlanarak global bir dağıtım ağı oluşturmuştur.

BRS'lerin etki alanlarının genişlemesi perakende satışların otomasyonunu arttıracaktır⁹.

Yeni gelişimler karşısında turizm endüstrisinde dağıtım kanalları olarak bilinen üreticiden tüketiciye kadar olan safhalarda yer alan seyahat acentaları, tur operatörleri ve diğer aracı kurumlarda değişiklikler olacağı ve bazı araçların yok olacağı

⁸ Connolly, D. J., Olsen, M.D.; "The Internet as a Distribution Channel", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Ağustos 1998, s.45.

⁹ Medlik, S.; Managing Tourism, Butterworth, Heinemann Ltd. Halley Court, Oxford, 1991 içinde Collier, D.; "Expansion and Development of Central Reservation Systems", s.255.

beklenmektedir. Önümüzdeki dönem, teknolojik alt yapılarını güçlü tutan ve daima kendini yeni gelişmeler karşısında yenileyen firmaların ayakta kalacağı bir dönemdir.

1.2. Uluslararası Turizm

1.2.1. Küreselleşen Dünyada Turizm

"Küreselleşme" İngilizce kökeni ile "Globalleşme" 1990'lı yılların başından itibaren insanların dilinden düşürmediği bir kelimedir. En yaygın olarak, *sınırların ortadan kalkması* anlamında kullanılmaktadır.

Turizm bu terimin yabancıları olmayan bir endüstridir. Ancak günümüz dünyasında küreselleşme fırtınasının etkilerini daha şiddetli hissedilen bir endüstri dalı olarak belirmektedir.

Öncelikle turizm endüstrisinin dünyadaki yapısal durumu incelendiğinde görünen şudur ki, uluslararası turizm dev şirketlerin kontrolünde gelişmektedir. Öyle ki, hangi turist çekim ülkesinin turizmden ne kadar gelir elde edeceğini, ne gibi bir alt ve üst yapılanmaya gideceğini bu şirketler karar verir duruma gelmiştir. Bu durumun önümüzdeki yıllarda da devam edeceği görülmektedir.

Çokuluslu şirketlerin etkisindeki turizm endüstrisi bu şirketlerin kısıtlı kaynakları etkin ve verimli kullanmaları sonucu yaptıkları turizm yatırımları ile büyür ve küreselleşir.

Birleşmeler ve el değiştirmeler sonucunda herhangi bir ulus kökenli olmayan şirketlerin sayıları hızla artmaktadır. Turizm endüstrisinin diğer endüstrilerden farklı, çok önemli bir özelliği vardır. Uluslararası turizmde iki taraf vardır. Bunlardan birincisi, ekonomileri iyi, refah düzeyleri yüksek, sanayileşmiş turist gönderen ülkeler; ikincisi ise, doğal güzellik ve çekiciliklerini kullanarak ihtiyaç duydukları döviz gelirini ve bunun yanında diğer maddi ve toplumsal faydaları elde etmek isteyen gelişen turist çekim ülkeleridir. Bu durum karşısında turist gönderen ülkelerde oluşan, mali açıdan güçlü turizm şirketleri, turizm arzına sahip konumdaki genelde ekonomileri zayıf ülkelerin yerel firmaları ve hatta hükümetleri karşısında avantajlı konumda olmaktadır. Bu durum onlara, turizm arzını ve talebini kontrolleri altında tutma

imkanı sunmaktadır. Çokuluslu şirketler, turist çekim ülkesindeki yerel firmalarla olan iş ilişkileri ile, onların kendi aralarında bütünleşmelerini engelleyerek rekabeti kızıştırıp, zaten ekonomileri yeterince iyi olmayan bu ülkelerde kuvvetli firmaların ortaya çıkmasına mani olmaktadır.

Elektronik iletişim araçlarının gelişmesi ve yaygınlaşması ile beraber turizm daha bütünsel bir kimlik kazanmaktadır. Endüstriyi oluşturan sektörlerin birbirleri arasında oluşturdukları bilgisayar sistemleri de turizmin küreselleşmesinde etkili olmaktadır. Bu sistemler sayesinde; tur operatörü ve seyahat acentalarının, havayollarının ve otel zincirlerinin birbirlerine kolayca ulaşabilmeleri ve etki alanlarını daha öncesinden yapamayacakları kadar geniş ve kolay bir şekilde yaymaları sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra doğrudan turizm ile ilgisi olmayan ancak turizmden önemli derecede yararlanan bankalar, finans ve kredi kurumları da bu sistemlerde yerlerini almaktadırlar. Özellikle uluslararası ekonomilerde söz sahibi bankalar (BNP, Citicorp, Paribas gibi) ve kredi kartı kuruluşları (Visa, Mastercard, Diners gibi) havayolu bilgisayarlı rezervasyon sistemlerine (Sabre, Galileo, Worldspan gibi) dahildir¹⁰. Aynı şekilde büyük zincir otellerin elektronik rezervasyon sistemleri de bu global dağıtım ağlarına bağlanmıştır.

Dev şirketlerin turizm yatırımlarının yaygınlaşması operasyonları kolaylaştırır, kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını sağlar, ekonomiyi küreselleştirir. Turizm endüstrisinin gelişiminde çokuluslu şirketler belirleyici ve etkili bir rol oynar¹¹.

Bütün bu oluşumlar uluslararası turizmin küreselleşme olgusuna son hızla dahil olmasına neden olmaktadır. Bu gelişmelerin boyutlarının her geçen gün artmaya devam ederek yeni teknik kavram ve oluşumları da beraberinde getireceği de ortadadır.

1.2.2. Uluslararası Turizm Pazarlarındaki Gelişmeler

Pek çok farklı nedenlerden dolayı seyahat eden insanlar, özellikle iletişim ve ulaşım alanlarındaki teknolojik gelişmelerin yardımıyla da daha sık ve uzak mesafelere seyahat etme imkanı bulmuştur. Ekonomik ve sosyal yapıları ile üst düzeyde yaşam standartlarına sahip olan toplumların turizm endüstrisinde oynadıkları rol gelişen ülkeler için önemli fırsatlar yaratmaktadır. Denilebilir ki, turizm ülkeler arası ekonomik

¹⁰ Yarcın, Ş.; Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul 1996, s.108.

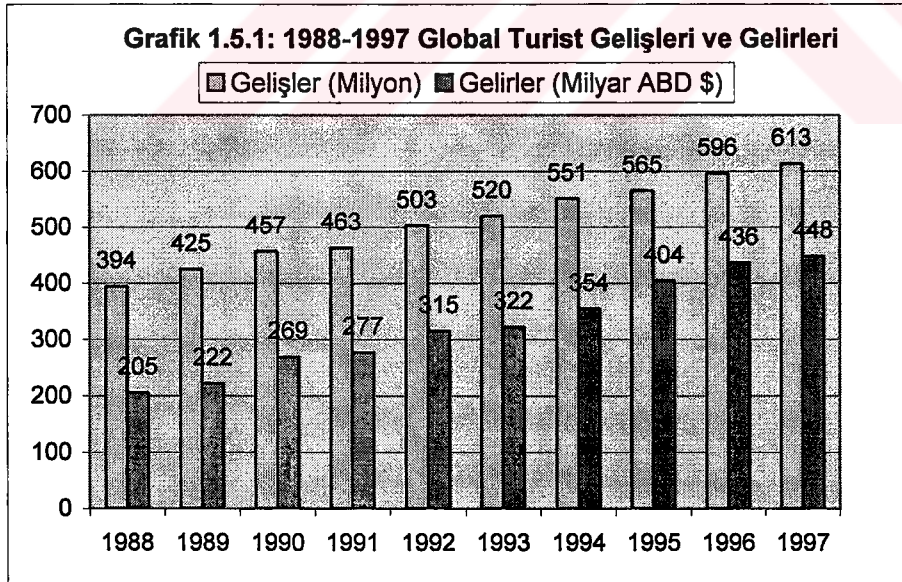
¹¹ a.e. s.108.

farkların kapatılmasında bir araç olarak kullanılabilir. Bununla beraber, turizm, ülkeler arasında günümüzde yaşanmakta olan siyasi anlaşmazlıklara da iyimser bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Turizmin özellikle son yarım yüzyıl içinde gösterdiği büyüme, diğer sanayii dallarına nazaran oldukça yüksektir. Dünyanın en büyük sekizinci ekonomik etkinliği olan turizm endüstrisi dünya GSMH'nin yaklaşık %6'sını oluşturur. Bu rakamın önümüzdeki yıllarda daha da artacağı da beklenmektedir.

Dünya turizminin tüm yönleriyle ilgilenmek üzere kurulan Dünya Turizm Örgütü, turizmdeki gelişmeleri ve ileriki yıllara ait tahminlerini çeşitli yayınlarında belirtir¹².

Bu örgütün istatistiki verilerine göre¹³, 1990 yılında uluslararası turizme katılan kişi sayısı 456 milyon iken bu sayı yedi yıl sonra 1997 yılında 613 milyona çıkmıştır ki bu yaklaşık %35'lik bir artış anlamına gelmektedir. Yine aynı dönemde elde edilen turizm gelirlerinde de paralel bir artış gözlemlenmektedir. Öyle ki, 1990 yılında elde edilen 269 milyar ABD Doları'na karşılık 1997 yılında 448 milyar ABD Doları turizm geliri elde edilmiştir. Bu da gelirlerde yedi yılda yaklaşık %65 'lik bir artış demektir.



Kaynak: WTO Tourism Highlight, Madrid, 1997, s.3.

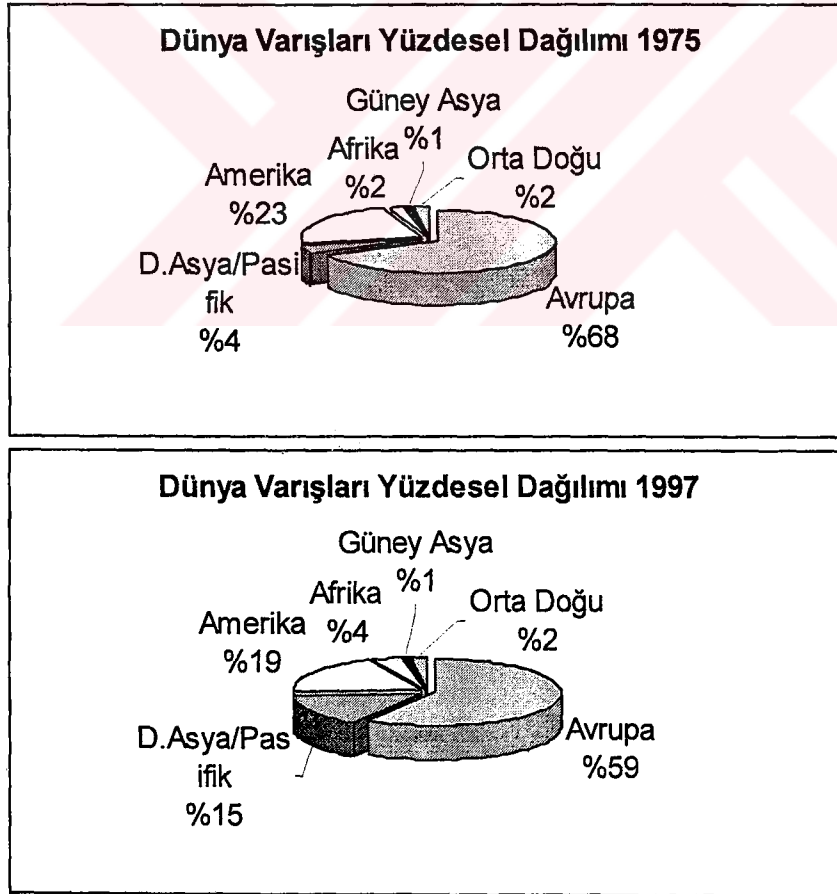
¹² Dünya Turizm Örgütü'nün (World Tourism Organisation) her yıl yayınladığı "Dünya Turizm İstatistikleri" nin yanı sıra, "Özlü Turizm Bilgileri" ve "Dünya Turizminin Ekonomik Yorumu" gibi yayınları vardır.

¹³ World Tourism Organization Report, Tourism Highlights, Madrid, 1997, s.2.

Grafik1.5.1.'de 1988 - 1997 yılları arası dünyada uluslararası turizme katılan kişi sayısı ve elde edilen turizm gelirleri görülmektedir.

Uluslararası turizmin 1975-1997 yılları arasındaki bölgesel bazda gelişimine bakıldığında; turist varışlarında Avrupa'nın 1975'te %69.2 olan payı 1997 yılında %59'a inmiştir. Amerika kıtasında ise bu düşüş sadece %3 ile sınırlı kalmış ve %22.5'dan %19.4'e gerilemiştir. Turist sayısını en fazla artıran bölge ise Doğu Asya/Pasifik bölgesi olmuştur. 1975 yılında uluslararası turizme katılanların sadece %3.9'una ev sahipliği yapan bölge 1997 yılında payını %14.7'ye çıkartmıştır. Her ne kadar ekonomik kriz sebebiyle bazı sorunlar yaşasa da önümüzdeki dönemlerde bölge turizminin büyümeye devam edeceğine kesin gözüyle bakılmaktadır. Afrika, payını aynı yıllarda %2.1'den %3.8'e çıkartırken, Orta Doğu %1.6 olan payını %2.4'e çıkartmıştır. (Grafik 1.5.2.)

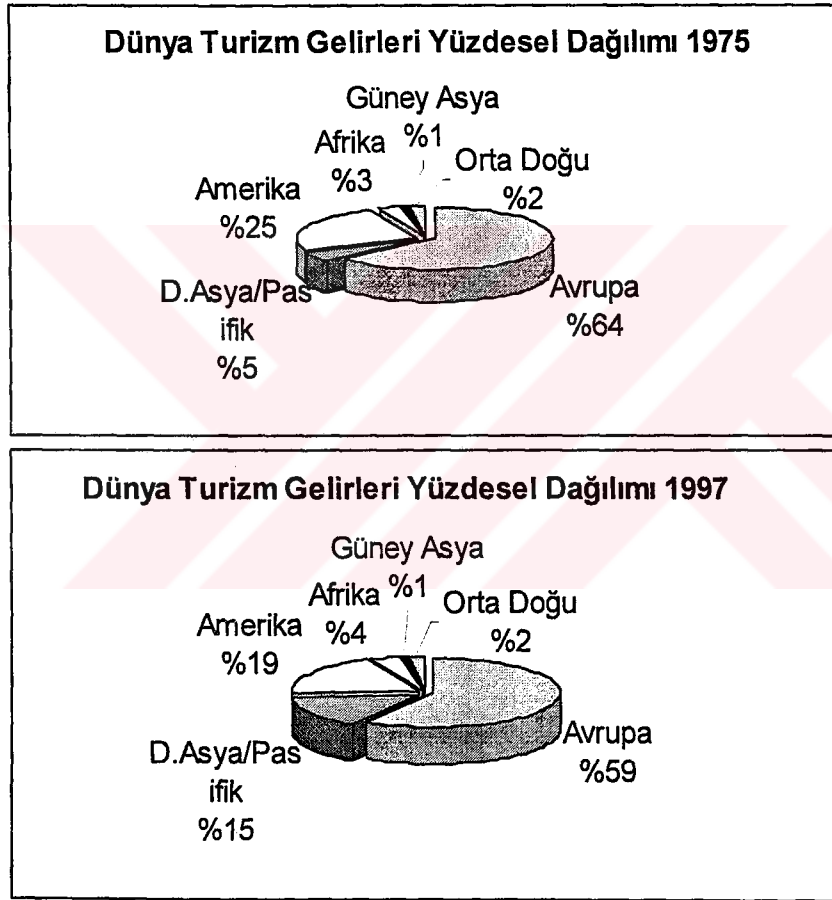
Grafik 1.5.2. Dünya Turizm Varışları Bölgesel Dağılımı 1975 -1997



Kaynak: WTO Tourism Highlight, Madrid, 1997, s.25.

Bu yıllarda elde edilen turizm gelirleri incelendiğinde ise Amerika kıtasının turist varışlarında payını azaltmasına rağmen turizm gelirleri payını %25.1'den %26.8'e çıkarttığı görülmektedir. Avrupa ise varışlarla uyumlu bir gelişme göstermiş, %63.5 olan payı %49.9'a düşmüştür. Doğu Asya/Pasifik bölgesinin gelirlerinde ise yine artış olmuş ve %5.3 olan payı %18.6'ya çıkmıştır. Afrika'nın payı %3.1'den %1.9'a, Orta Doğu bölgesinin %2.1'den %1.9'a düşmüştür. Güney Asya'nın payı ise hemen hemen aynı kalarak %0.9 olarak gerçekleşmiştir. (Grafik 1.5.3.)

Grafik 1.5.3. Dünya Turizm Gelirleri Bölgesel Dağılımı 1975-1997



Kaynak: WTO Tourism Highlight, Madrid, 1997, s.26.

Tablo 1.5.4.'de ise 1998 yılı itibariyle ilk yirmi turizm destinasyonu ve en fazla uluslararası turizm gelirine sahip ülkeler yer almaktadır. Bu ülkeler incelendiğinde üst sıralarda Fransa, İspanya, ABD ve İngiltere görülür. Bu beş ülke yıllardır en önemli uluslararası turizm destinasyonları olarak göze çarpmaktadır. Türkiye ise 1990 yılındaki 24.'lük olan yerini 1998 yılı itibariyle 19.'luğa yükseltmiştir.

Turizm gelirleri incelendiğinde ise üst sıralarda fazla bir değişiklik gözükmemekle beraber, Türkiye en fazla turizm geliri olan ülkeler sıralamasında 1997 yılında 18. konumda iken 1998 yılında 12.'liğe yükselmiştir.

Tablo 1.5.4. Dünya Turizm Gelirleri ve Ziyaretçi Sayılarında ilk 20 Ülke

Turizm Gelirleri (Milyon US \$)				Ziyaretçi Sayısı (Bin)		
Sıra	Ülke	1998	Değişim % 1998/97	Pay % 1998	Sıra	Ülke
1	ABD	74.240	1.3	16.7	1	Fransa
2	İtalya	30.427	2.4	6.8	2	İspanya
3	Fransa	29.700	6.0	6.7	3	ABD
4	İspanya	29.585	11.0	6.7	4	İtalya
5	İngiltere	21.295	6.3	4.8	5	İngiltere
6	Almanya	16.840	2.0	3.8	6	Çin
7	Çin	12.500	3.6	2.8	7	Meksika
8	Avusturya	12.164	-1.8	2.7	8	Polonya
9	Kanada	9.133	4.1	2.1	9	Kanada
10	Avustralya	8.575	-5.0	1.9	10	Avusturya
11	Polonya	8.400	-3.2	1.9	11	Almanya
12	TÜRKİYE	8.300	2.6	1.9	12	Çek Cum.
13	İsviçre	8.208	3.9	1.8	13	Rusya
14	Meksika	7.850	3.4	1.8	14	Macaristan
15	Çin HK	7.114	-23.0	1.6	15	Portekiz
16	Rusya	7.107	3.0	1.6	16	Yunanistan
17	Singapur	6.501	-5.0	1.5	17	İsviçre
18	Tayland	6.392	-9.3	1.4	18	Çin HK
19	Hollanda	5.749	-7.6	1.3	19	TÜRKİYE
20	G.Kore	5.700	11.4	1.3	20	Tayland

Kaynak: Dünya Turizm Örgütü (WTO) Raporu – www.hospitalitynet.org.

Özellikle 1992 yılından beri, Çin ve Hong Kong gibi yeni Doğu Asya ve Pasifik ülkeleri ve başka bölgelerden yeni destinasyonlar ortaya çıkmış olmasına rağmen, 1997 yılı itibariyle uluslararası turist akış kalıpları kuvvetli bir coğrafi yoğunluk göstermiştir. İlk on destinasyon dünya turizm pazarının %54'lük dilimine sahip olmuştur.

Dünya Turizm Örgütü'nün (DTÖ) tahminlerine göre, 21. yüzyıl turistleri evlerinden çok uzaklara seyahat edeceklerdir. Aynı örgüte göre, 2020 yılında 1.6 milyar turist yabancı ülkeleri seyahat ederek 2 trilyon ABD Doları'ndan fazla harcama yapacaktır¹⁴. Çin'in 2020 yılında dünyanın bir numaralı destinasyonu olacağı ve en fazla

¹⁴ Tourism:2020 Vision Executive Summary Updated, WTO, Madrid, Haziran 1998, s.10.

turist gönderen ülkeler arasında da dördüncü konumda olacağı yine tahmin edilmektedir. Rusya, Tayland, Singapur, Endonezya ve Güney Afrika gibi ülkelerin de turizm endüstrisinde büyük gelişmeler göstereceği yine aynı raporda yer alan bir öngörüdür.

1999 yılında ise Kosova krizinin, Körfez savaşında olduğu gibi turizmi çok fazla etkilemeyeceği öngörülmektedir. 1999 yılında dünya turizminde %3-4'lük bir büyüme tahmin edilmektedir. Türkiye'de ise belirli bir düşüş yaşanmıştır¹⁵. Kosova 'daki savaş ortamına yakın oluşu ve diğer gelişmeler turizmimizde önemli rezervasyon kayıplarını beraberinde getirmiştir. Ülke turizminin birkaç yıl daha sıkıntı yaşayabileceği de tahmin edilmektedir.

Dünya turizminin önümüzdeki yüzyılda da büyümesine ve çeşitlenmesine tanık olunacağına da kesin gözle bakılmaktadır.

DTÖ istatistik şefi Enzo Paci'nin bir tahmini de, uzaya gezi amaçlı seyahatlerin 2004 ya da 2005 yılında gerçekleşecek olması üzerinedir. Bu seyahatlerin 4 güne kadar çıkabileceği ve 100.000\$ olacağı da beklenmektedir. Hatta bazı Amerikan şirketlerinin uzaya ilk giden turistlerden olmak isteyen insanlardan rezervasyon ve ön ödeme aldığı da bilinmektedir¹⁶.

Eko turizm tüm dünyada hızla yaygınlaşmaktadır. Bu pazar, turizmin genel büyümesinden daha hızlı büyüme göstermekte ve paket tur hazırlayıcılarının da dikkatlerini çekmektedir. Eko turizm 1997 yılında 20 milyar ABD Doları girdi sağlamıştır¹⁷.

Turizm endüstrisinde yaşanan büyümenin merkezinde çokuluslu şirketler vardır. Çokuluslu şirketler ekonominin farklı alanlarındaki kapsamlı çalışmaları ve turizm yatırımlarıyla bu endüstrinin yapısını biçimlendirmekte, gelecekteki gelişme yönünü belirlemektedirler¹⁸.

¹⁵ www.hospitalitynet.org.

¹⁶ www.world-tourism.org WTO Report, Ocak/Şubat 1998.

¹⁷ a.e.

¹⁸ Yarcın, Ş.; Turizm Endüstrisinin Yapısı, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 1994, s.106.

1.2.3. Turizmde Çok Ulusluluk

Büyük bir köy olma yolunda hızla ilerleyen dünyamızın, ekonomik ve siyasal bütünlüğe doğru aldığı mesafe son derece önemli boyutlardadır.

Dünya ekonomilerine bakıldığında iki kutup görülmektedir. Birinci kutupta kendi kısıtlı imkanları ile varolmaya çalışan küçük çaplı işletmeler vardır ki, bunlara Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler (KOBİ) adı verilmektedir. İkinci kutupta ise; geniş imkanlara sahip, tek bir ülke yerine dünyanın değişik ülkelerinde yatırımları, ortaklıkları olan büyük çaplı şirketler vardır. Bu şirketler Çokuluslu Şirketler (ÇUŞ) olarak adlandırılabilir.

Küçük işletmeler, büyük şirketler karşısında çabuk karar verme ve uygulama gibi işlevsel bir takım avantajlara sahip olsalar da, büyük şirketlerin yararlandığı ölçek ekonomisinin avantajlarından mahrumdurlar.

Günümüzde artık belli bir kökeni olmayan çok uluslu şirketler dünya ekonomilerini yönlendirme gücünü ellerinde tutmaktadırlar. Bu şirketler çok büyük miktarlarda satış hacmine sahip, binlerce çalışanı olan dev kuruluşlardır.

ÇUŞ'ler geçmişte yapılan doğrudan yabancı yatırımlar sonucu ortaya çıkmışlar ve gelişmişlerdir. İleri sanayi ülkelerinde ulusal bütünlüğünü (national integration) sağlamış firmaların büyük ölçekli uluslararası faktör hareketleri yoluyla kendi ülkelerinin coğrafi ve hukuki sınırlarından kurtularak, başka bağımsız ülke sınırları içerisinde yatırım ve üretim faaliyetlerinde bulunmaları, çokuluslu şirketlerin doğuşu ve yayılmasına yol açan faktörlerin başında gelir¹⁹.

Çokuluslu şirketler çok değişik ülkelerin farklı sosyal normlarını barındırdıklarından farklı yapısal özellik gösterirler²⁰.

Uluslararasılaşma, çoğu şirket için karmaşık ve dinamik iş dünyasında yaşama, pazarlarını genişletme ve rekabet avantajı yaratmak için önemli bir stratejidir²¹.

Çokuluslu şirketlerin büyümelerine sebep olarak şunlar sıralanabilir: Yatırım yapılacak ülkedeki ham madde imkanı, bilgi birikiminin nakde dönüşebilmesi (lisans hakkı gibi), doğrudan yatırım yapılarak piyasada yapılmış olan ismin muhafaza edilmesi, gizliliğin korunması, daha az rekabet olan piyasalarda güçlü olma isteği,

¹⁹ Kadir D. Ş., Çokuluslu Şirketler, Ankara Ün.Siyasal Bilgiler Fak.Yay:536, Ankara,1984.s.11.

²⁰ Teare R.; a.g.e. s.182.

²¹ Beattie, M.R; "Hospitality Internalisation – An Empirical Investigation", International Journal of Contemporary Hospitality Management, MCB University Press, Vol.3 No.4 1991, s.14.

girilen ülkedeki sermaye piyasalarının yoğun olması, diğer ülkelerden veya o ülkeden güçlü rakiplerin ortaya çıkmasını önleme isteği, farklı ülkelerde iş yaparak riskin dağıtılması, gümrük kısıtlamalarından kurtulmak, üretim esnekliği sağlamak, portföy yatırımı ile dolaylı yatırım yapmak. Bir çokuluslu şirket, uluslararası piyasada büyüme amacını belirtilen bu şekillerden bir veya birkaçını kullanarak gerçekleştirir.

Bir ÇUŞ in bir ülkede yatırım yapması o ülkenin ne kadar risk taşıdığı ile yakından ilgilidir. Bu riske, **ülke riski** denilir ve bir takım yollarla yapılan hesaplamalar sonucu belirlenir. Ülke riskini politik risk ile karıştırmamak gerekir. Ülke riski daha geniş kapsamlıdır ve her ikisini de kapsar. Ülke riski; ülkenin özel ekonomik, politik ve sosyal durumlarındaki olası kayıpları içerir, bu yüzden politik risk ülke riskinin içindedir²².

Bir çokuluslu şirketin geleneksel paradigması, genellikle dikey birleşmiş, büyük miktarda yabancı doğrudan yatırım akışından sorumlu ve pek çok ülkede endüstrinin ana dallarında yatırımı olan giga endüstriyel müteşebbistir²³. Aslında bu tabloya uymayan birçok çokuluslu şirket mevcuttur ve uluslararası turizm de buna bir örnektir. Çok uluslu şirketi (ÇUŞ), faaliyeti ulusal sınırları aşmış bir firma olarak görmekte fayda vardır. Bir ÇUŞ, bu yüzden, birden fazla ülkede mal veya hizmet çıktısına sahip bir teşebbüs olarak tanımlanabilir. Ancak bundan ÇUŞ'nin yabancı üretim varlıklarına sahip olması gerektiği sonucu çıkartılmamalıdır, çünkü tüm kaynaklar kiralanabilir.

Teorik olarak; turist çekim ülkesindeki tur operatörü, oteller ve taşıyıcılar beraber turistik ürünleri pazarlarlar ve ÇUŞ'den hizmet beklemezler. Pratikte bu mümkün değildir, çünkü diğer ihracatlara nazaran turizm, ihraç edilen ülkede tüketilir. Bu, ÇUŞ'ye rekabetsel avantaj yaratır.

Turist gönderen ülkelerdeki girişimciler; talep özellikleri ve pazarın değişik bölümleri hakkında önemli bilgilere sahip olacaklardır. Tüketiciler, özellikle bir destinasyona ilk defa gidenler, turistik ürünün kalitesi hakkında belirsizlikle karşı karşıyadır ama ÇUŞ'nin operasyonuna olan güvenleri turistik ürünün kalitesi hakkında bilginin yerine geçer. Kalitenin diğer kaynakları turizm büroları ya da özel sektör rehber kitapları ve diğer hizmetlerdir. Ancak bunların etkili olabilmesi için aracının tamamen tüketici lehinde olması gerekir. Aynı zamanda bir ürünün kalitesinin bir üreticide kısa

²² Levi D. Maurice, International Finance, McGraw Hill, U.S, 1996, s.501.

²³ Witt, F. Stephen, Moutinho Luiz; Tourism Marketing and Management Handbook, Prentice Hall, 1989, s.285.

dilim içinde değişebileceği hakkında da bilgili olmalıdır. Pratikte, tüketicisi, ÇUŞ haricindeki çok az işletmeye güven duyar.

ÇUŞ, ürünün kalitesi hakkında bilgiyi ya denetleme yoluyla ya da üretim aşamasında doğrudan kontrol ile elde edebilir. Uluslararası turizmde pazar bütünleşmesinin derecesi ve oluşumu önemli ölçüde değişiklik gösterebilir. Yatay bütünleşme ne kadar büyükse ürünün kalitesi ve miktarı üzerindeki kontrol de o kadar büyük olur. Ancak, bu özellik talepteki değişkenliğin esnek olması ile ölçülmelidir. Bu risk, özellikle uluslararası turizmin oldukça sezonluk olduğu ve miktar ve yönelmelerde ise yıllık dalgalanmaların olduğu yerlerde gözlemlenir.

Az gelişmiş ülkelerdeki seyahat ve otel sektörlerinin gelişmesi ile beraber uluslararası otel işletmeciliğinde önemli bir büyüme sağlanmıştır. Geniş anlamda “uluslararası otel işletmeciliği” terimi, birden fazla ülkede otel işleten otel gruplarını ifade eder, ancak bunun iki farklı çeşidi olduğunu belirtmeliyiz. Bir grupta, belli bir ülkede merkezi bulunan ulusal şirketler vardır. Bu şirketler o ülkede yoğun olarak faaliyet gösterirken başka ülkelerde de otelcilik sektöründe faaliyetlerini sürdürürler. Diğer grup ise, havayolları, otel şirketleri ve diğerlerinin kurduğu şirketlerdir ki, bunlar, farklı ülkelerde oteller işletirler ve merkez ofisinin yerinin fazla önemi yoktur²⁴.

İlk grup için uluslararası faaliyetler yurtdişında genişleme imkanı sunar. Bu, genellikle kendi ülkelerinden daha avantajlı bir büyümedir ve firmanın ölçek ekonomisinden daha fazla yararlanmasını sağlar. Özellikle finansman, pazarlama ve coğrafik farklılaşma sayesinde risk dağılımı konularında avantaj yaratır. Çokuluslu şirketler de aynı avantajların peşindedir. Bir havayolu şirketi, uluslararası otel işine girdiğinde seyahat ürününün iki bileşenini -taşımacılık ve konaklama- bir araya getirir. Böylece kendi asıl işi için bir güvence elde etmiş olurken, aynı zamanda az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere uluslararası otel işletmeciliği konusunda yönetim becerileri ve uzmanlık getirir.

Çokuluslu şirketlerin dikey ve yatay bütünleşmiş bir turizm endüstrisi yapısı içinde bulunmaları, turizmin boyutlarını genişleterek firma ölçeklerini büyütür, işlemlerde ve kaynakların kullanımında verimi yükseltir. Bütünleşmenin yarattığı ölçek

²⁴ Medlik, S.; The Business of HOrtel, Oxford, 1989, s.163.

ekonomisi ve sektörler arası işbirliği turistik ürünlerin birim maliyetini ve fiyatını düşürür²⁵.

Diğer taraftan uluslararası pazarlarda iş yapmak o kadarda kolay değildir. Bir takım problemler yaşanabilir. Örneğin, bir uluslararası konaklama firmasının en önemli pazarlama araçlarından birisi olan “reklam” konusunda standart sağlamak çok zordur. Bunu engelleyen başlıca dört pazar farklılığı vardır²⁶:

- Kültürel
- Ekonomik
- Yasal
- Müşteri algılamaları.

Uluslararası pazarlarda yaşanan en büyük problemlerin başında “kültür” gelmektedir. İlk defa iş yaptığı bir ülkenin ya da bölgenin kültürüne yabancı olan bir, çokuluslu şirketin başarılı olabilmesi için belki de ilk yapması gereken, o toplumun adetlerini, gelenek ve göreneklerini, yaşam tarzını kısaca “kültürünü” etüd etmek ve çalışanlarına ve o topluma karşı bu değerleri göz önüne alarak davranış biçimi gerçekleştirmektir.

Holiday Inn, Hilton ve Hyatt gibi yerleşmiş markaların gücünün altında kanıtlanmış kalitelerinin sürekliliği ile tek bir şirket imajı ve kimliği yatmaktadır. Buna bir örnek olarak Hyatt otelleri tarafından yapılan bir araştırma gösterilebilir. 1990 yılında Hyatt International Corporation uluslararası pazarlarda varlığını koruma amacıyla dünyanın çeşitli yerlerinde farklı Hyatt tesislerinin stilini ve kişiliğini yansıtacak daha modern yeni bir logo dizayn etmiştir. Bu yeni logoyu ortaya çıkarabilmek için bir araştırma proje ekibi, 18 ay süren bir çalışma sonucunda 1.000’den fazla Hyatt müşterisi, çalışanı, üst düzey yöneticisi, seyahat acentaları, toplantı organizatörlerinin görüşüne başvurmuştur²⁷.

Çokuluslu şirketler, yatay ve dikey bütünleşmiş firma yapıları ile ekonomideki birçok sektörü doğrudan etkilemekte ve sermayeyi uluslararasılaştırmaktadır²⁸.

²⁵ Yarcın, Ş., 1996, s.106.

²⁶ Messenger, S.J., Lin, M.; “International Hotel Advertising: The Standardisation Debate”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, MCB University Press, Vol.3 No.3 1991, s.29.

²⁷ Teare R.; “Developing Hotels in Europe: Some Reflections on Progress and Prospects” International Journal of Contemporary Hospitality Management, MCB University Press, Vol.3 No.4 1991, s.55.

²⁸ Yarcın, Ş.; “Otelcilik Sektöründe Uluslararasılaşma” Hotel Haber, Türob Yayınları, Sayı:1 Ağustos 1998, s.21.

Dünya Turizm Örgütü (DTÖ) verilerine göre, 1998 Haziran itibariyle, 502 havayolu birleşmesi gerçekleşmiş ve ortaya çıkan dört grup sektörün öncüleri haline gelmiştir. Bunlar; American-British Airways, Star, Delta-Swissair, Northwest-Continental Group'dur. Yine WTO tahminlerine göre büyük havayolları amaçlarına ulaşırlarsa 2010 yılından önce çoğu yolcu üç havayolu grubundan birisi ile uçacaktır. Seyahat edenler için tehlikeli nokta ise, eğer bu üç grup gayriresmi olarak dünyayı kendi aralarında böler, etki alanlarında rakiplerinin rekabet edememesini sağlarlarsa, bilet fiyatlarının artacağıdır²⁹.

Konaklama sektöründe de aynı eğilim devam etmektedir. Birleşmeler yolu ile otel grupları güçlerini artırmaktadır. Bu birleşmelere örnek olarak, Starwood'un hem Westin Otellerini hem de Sheraton'u satın alması gösterilebilir³⁰. Gün geçmiyor ki bu birleşmelere yenileri eklenmesin.

Tur operatörleri arasında da birleşmeler diğer sektörlerde olduğu gibi görülmektedir. Avrupa tur operatörleri, İngiliz (Airtours, Thomson gibi) ve Alman (TUI, NUR gibi) şirketlerin liderliğinde merkezleşmektedirler. Bu şirketler diğer Avrupa ülkelerinin tur operatörleri ile birleşmelere giderek büyüme stratejilerini uygulamakta ve kamplaşmalara gitmektedirler.

Yatay ve dikey birleşmelerin yanı sıra, çoğu seyahat ve turizm şirketi diagonal entegrasyon stratejisi uygulamaktadır. Birleşme yaptıkları bu şirketler doğrudan olarak turizm ürününün bir parçası olmayan sigorta şirketleri, finans kurumları, iletişim firmaları ve diğer turizm hareketi içerisinde dolaylı olarak yer alan firmalardır.

²⁹ Tourism : 2020 Vision Executive Updated, a.e., s.32.

³⁰ a.e. s.32.

Bu bölümde turizmin en önemli parçalarından birisi olan konaklama sektörü ele alınacaktır. İlk olarak turizm endüstrisi içindeki yeri genel olarak anlatılarak, konaklama işletmelerinin özellikleri ve çeşitleri belirtilecektir. Daha sonra ise, konaklama işletmeciliğinin dünyada ve Türkiye'deki tarihsel gelişimine değinilecektir. Son olarak, konaklama tesislerinin sahiplik çeşitleri ele alınıp, zincir işletmelerin büyüme ve genişleme stratejileri irdelenecektir.

2.1. Konaklama Sektörünün Turizm Endüstrisi İçerisindeki Yeri

Konaklama sektörü turizm endüstrisi içerisinde yer alan en önemli sektörlerin başında gelir. Farklı yapıda birçok çeşidi olan konaklama tesisleri, sektörün kendine özgü karakteristiğini de çeşitlendirir.

Bu bölümde konaklama işletmelerinin tanımı ve çeşitleri ile onları diğer sektörlerden ayıran farklı özellikleri anlatılacaktır.

2.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Çeşitleri

Devamlı yerleşim yerini geçici olarak terk eden kişinin en önemli ihtiyaçlarından biri konaklamadır. Turistin değişik mekanlarda geceleme ihtiyacını karşılayan tesisler konaklama işletmeleridir³¹.

Konaklama tesisleri, turizmin değişen çehresi ile beraber nicelik ve nitelik olarak çeşitlilik arz etmektedir. Farklı istek ve ihtiyaçlara göre dizayn edilen bu tesislere, Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikler Yönetmeliği'ndeki³² tanımları ile kısaca değinmek faydalı olacaktır.

Oteller: Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetlerin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir.

³¹ Akat Ömer, Turizm İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1997, s.83.

³² Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliği, s.22-56.

Oteller yıldız sistematiğine göre 1 ile 5 arasında sınıflandırılırlar. Bu sınıflandırma ilgili yönetmeliğin belirlediği minimum koşulların sağlanması ile olur.

Moteller: Yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergahı, mola noktaları veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az 10 odalı konaklama tesisleridir. Uzun süreli konaklama, tatil ve dinlenme tesisleri motel olarak belgelendirilemez.

Tatil Köyleri: Tatil Köyleri; doğal güzellikler içerisinde veya arkeolojik değerler civarında kurulmuş, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı dağınık yerleşme düzenindeki en fazla üç katlı yapılardan oluşan, en az 60 odalı konaklama tesisleridir.

Tatil köyü tesislerinde, doğal karakterin ve yöresel değerlerin korunmasına özen gösterilir. Serbest zamanların değerlendirilmesinde yardımcı tesislerin sağlanmasına ağırlık verilir.

Tatil köyleri yapı ve işletme nitelikleri dikkate alınarak Birinci ve İkinci sınıf Tatil Köyü olarak sınıflandırılır.

Pansiyonlar: Konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilmiş olan, yönetimi basit, müşteriye yeme-içme hizmeti veren veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı olan en az 5 odalı konaklama tesisleridir.

Kampingler: Karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde kent girişlerinde deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle turistlerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları, en az 30 ünitelik tesislerdir.

Apart Oteller: Belgeli bir otel veya tatil köyü yatırım ve/veya işletmesi bütünü içinde yer alan veya bağımsız apartman ya da villa tipinde konut olarak inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme-içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan, otel olarak işletilen konaklama tesisleridir.

Oberjler: Spor ve avcılık turizmine cevap verebilecek en az bir yıldızlı otel niteliklerini taşıyan konaklama tesisleridir.

Hosteller: Gençlik turizmine cevap verebilecek en az 10 odalı konaklama ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı olan konaklama tesisleridir.

Yüzer Tesisler: Türk karasularında veya limanlarında turizm amaçlı olarak konaklama ve/veya yeme-içme hizmeti verebilecek nitelikteki kendiliğinden hareket etme kabiliyetine sahip, geçerli denize elverişlilik belgesi olan veya bir römork vasıtasıyla çekilen deniz araçlarıdır. Bu tür araçlara turizm yatırım belgesi verilmez.

Otokaravanlar: Asıl fonksiyonları müşterilerin seyahat ve geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme için yardımcı ve tamamlayıcı üniteleri de bulunan en az 2 yatak kapasiteli araçlardan oluşan gezici konaklama tesisleridir.

Kırsal Turizm Tesisleri: Bakanlıkça sınırları ve mevki tespit edilen ve geliştirilmeleri planlanan yaylalarda müstakil veya toplu olarak hizmet verecek tesislerdir.

Sağlık ve Termal Turizm Tesisleri: Mineralize termal sular, içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddeler veya solunum yolu ile veya mekanik ve elektrikli araçlarla masaj ve beden eğitimi gibi yöntemlerle insan sağlığını koruma ve tedavi amacı taşıyan uygulamalardan birinin veya birkaçının, hekim gözetiminde yapıldığı tesislerdir. Yönetmeliğe uygun bir asli konaklama tesisi ile ilişkili olarak yapılabilir, işletilebilir ve birlikte belgelendirilebilir.

Turizm Kompleksleri: İmar planıyla turizm kompleksi veya turizm tesis alanı kararı getirilen yerlerde, bünyesinde konaklama tesisi olarak en az 500 yatak kapasiteli birinci sınıf tatil köyü ile yine bünyesinde kongre ve sergi merkezi veya eğlence merkezi bulunan tesislerdir.

2.1.2. Konaklama Sektörünün Genel Yapısı ve Özellikleri

Konaklama işletmeleri, çok eski dönemlerden beri yapı ve sundukları imkanlar açısından birçok değişiklik göstermiş olsa da, çeşitli nedenlerle seyahat eden insanların konaklama ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan birimler olarak görülmüşlerdir.

Günümüzde yukarıda adı geçen konaklama işletmelerinin yanısıra dünyanın çeşitli bölgelerinde, yeni oluşumlar neticesinde, farklı yapılarda başka konaklama birimleri de boy göstermektedir. Bütün bu farklı fiziksel yapı ve sunulan imkanlara rağmen hepsi için geçerli olan bir takım ortak özellikler vardır ve bu özelliklerle diğer sektör işletmelerinden ayrılırlar. Bu özelliklerden bazıları şunlardır (konaklama işletmeleri deyimi yerine bundan sonra literatürde daha yaygın olan “otel” işletmeleri ifadesi kullanılacaktır):

- Otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Diğer bir deyişle, insan faktörü bir otel işletmesinde diğer sektörlerden daha fazla önemlidir. Otel işletmelerinin temel fonksiyonu, misafir ağırlama gibi kişisel bir hizmet sunma olmasından dolayıdır ki, otel işletmelerinde ana unsur insan gücüdür³³.
- Otel işletmeleri "zaman" satar. Otelin 24 saat içinde satılması söz konusu olup satılamayan oda otel için kayıp olmaktadır. Otel hizmetini stoklama olanağı bulunmadığından, üretildiği veya hazırlandığı anda satılması gerekmektedir. Bu nedenle otelde satılan aslında zaman olmaktadır³⁴.
- Otel işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir. Turizm endüstrisinde talep, önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yüksek olmaktadır³⁵.

³³ Maviş, F.; Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Basımevi, Eskişehir, 1985, s.20.

³⁴ Aktaş A.; Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Ofset Erpromat Matbaacılık, Ankara, 1989, s.20.

³⁵ a.e., s.21.

- Otel hizmetleri, konaklama personeli arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir. Otel birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle personel arasında sıkı bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur³⁶.

- Otel işletmeciliği dinamikdir. Otel işletmeciliği, teknolojiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Müşteri sürekli olarak yeni hizmetler bekler. Bu nedenle otel işletmeleri, kendini devamlı olarak yenilemek zorundadır. Bir otelin en iyi reklamını yapan kişi otelde kalan müşteridir³⁷.

- Oteller, yılın 365 günü (mevsimlik oteller hariç) hiç ara vermeden devamlı faaliyet gösteren işletmelerdir.

- Otel işletmeleri konaklama yanısıra yeme-içme ve eğlence gibi birtakım ihtiyaçları da karşılar.

2.2. Konaklama İşletmeciliğinin Tarihsel Gelişimi

2.2.1. Dünyadaki Gelişimi

Han, taverna ve daha sonraki dönemlerde otel olarak adlandırılan konaklama işletmeleri, ticaret, seyahat ve endüstrinin gelişmesine paralel olarak gelişme göstermiştir³⁸.

Amerika’da “otel” teriminin kullanılması 1796 yılından sonradır. Endüstri devriminden sonra trenin, buharlı geminin, otomobilin ve daha sonra jet uçakların ulaşımına büyük kolaylıklar getirmesi Amerika’da otelcilik sektörünün hızlı bir şekilde gelişmesini sağlamıştır³⁹.

1839 yılında Boston’da açılan 170 odalı “Tremont House” oteli, ilk olarak, kilitlenen özel tek ve çift kişilik odalar, banyolarda ücretsiz sabun, Fransız mutfağı ve

³⁶ Gökdeniz A.; Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Alem Basım-Yayım, Balıkesir, 1995, s.30.

³⁷ Maviş F.; e.g.e., s.21.

³⁸ Oral, S., Kurgun, O.A.; Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmeciliğinde Verimlilik Analizleri, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1997, s.6.

³⁹ Maviş, F.; a.e., s.9.

servisi, resepsiyonla konukların odaları arasında ilişki kurmayı sağlayan haberleşme sistemi, yolcuların valizini taşıyan hamallar (bellboy) ve kaliteli hizmet vermek için üst düzeydeki çalışanların eğitimi gibi hizmetler sunmuştur⁴⁰.

Zamanın en büyük oteli 1875 yılında hizmete açılan San Francisco Palace Otelı oldu. Otelcilikte ilk kapsamlı stoklama sistemi ise Thomson şirketi tarafından 1890 yılında Chicago’da kullanılmaya başladı. Otelcilik sektöründe önemli bir yere sahip Statler otellerinin ilki olan “Buffalo Statler” 1908’de hizmete açıldı⁴¹.

İkinci Dünya Savaşı yıllarında en verimli yıllarını yaşayan otelcilik sektöründe özellikle 1900 ve 1960 yılları arasında çeşitli ihtiyaçlara cevap veren ticari otel, ikametgah otel, lüks otel ve tatil oteli gibi türler ortaya çıkmıştır⁴².

Uluslararası otel şirketlerinin ortaya çıkışı 1940’lar ve 1950’lerin başlarına denk gelir. Inter-Continental, Hilton ve Sheraton sektörün büyümesinde ilk adımları atmışlardır. Genellikle yüksek harcama yapan uluslararası işadamlarına yönelik çalışıyorlardı⁴³.

II. Dünya Savaşından sonra Conrad Hilton, otellere olan talebi fark ederek, Chicago’da ki 2000 odalı Stevens Otelı kiralamıştır. Daha sonra Palmer House, Waldorf, Astoria Plaza ve Los Angeles’deki Town House’u satın alıp, 1950’de Hilton ve Statler otellerini birleştirerek dünyanın ilk büyük modern otel zincirini yaratmıştır⁴⁴.

1960’larda A.B.D. firmalarının yanına İngiliz (Forte vb.) ve Fransız (Club Med. vb.) Avrupalı firmalar ve bazı havayolları ve tur operatörü yatırımcıları girdi. Ancak toplamda pazardaki varlıkları ve iş yapma şekilleri olarak A.B.D. şirketleri en başarılı şirketler olarak varlıklarını sürdürüyorlardı.

Hava seyahatlerinin artması uluslararası çalışan havayolu firmalarının otel işine girmesine neden olmuştur. Böylece önemli destinasyonlara seyahat edenler için uygun konaklama imkanı sağlanmış olacaktı. Bu oluşuma örnek olarak Pan American World Airways’in Intercontinental otel zincirini satın alması gösterilebilir. Bu koşullar altında

⁴⁰ Oral, S.; a.g.e. s.7.

⁴¹ Denizler, D.; Tetik, N.; Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1995, s.5.

⁴² Oral, S.; a.g.e. s.8.

⁴³ Litteljohn, D., Beattie, R.; “The European Hotel Industry, Corporate Structures and Expansion Strategies”, Tourism Management V 13 (1), Butterworth-Heinemann Ltd., 1992, s.20

⁴⁴ Oral, S.; a.g.e. s.8.

geçilen 1950, 60 ve 70'ler konaklama sektörünün hızlı gelişme göstermesine sebep olmuştur⁴⁵.

Bu dönemde gelişmelerini hızla devam ettiren birçok otel zinciri, ürünlerini dünyanın pek çok bölgesine yayma eğilimi içine girmişlerdir. Standartlaşmış ürünleri, doğru yönetim düzeyinde sunma zorunluluğu, hizmet kalitesinin korunması için şarttı. Yöneticilerin düşünceleri müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda yönleniyordu ve bu firmaların yönetim yapıları oldukça merkezi idi. Bu günler “eski iyi günler” olarak hafızalarda kaldı⁴⁶.

1978'lerin başlarındaki petrol krizi haricinde, ortaya çıkan yeni rakipleri ile beraber uluslararası otel zincirleri büyümelerini hızlandırıcı çok önemli zeminler hazırladılar. 1978 yılı itibariyle dünya çapında 1025 otel (270.646 oda) 22 farklı ülke kökenli 81 şirket tarafından yönetiliyordu⁴⁷. Kuzey Amerikalı şirketlerin kurdukları şirketler sektörün ana özelliklerini yansıtıyordu.

1980'lerde uluslararası seyahat 1970'lerde yaşanan deneyime benzer bir gelişme göstererek büyümeye devam etmiştir. Birleşmiş Milletler tarafından 1978 yılında zirvede gösterilen 10 otel grubu kontrol altında tuttukları otel sayısını 571den 1989-90 yıllarında %96 artarak 1118'e çıkartmıştır⁴⁸. Bu rakam ondan sonraki yıllarda da artmaya devam etmiştir.

Horwarth Danışmanlık şirketinin, dünyanın 6 ayrı bölgesinde yaptığı araştırmaya göre; 1996 ve 1997 yılında dünya otelcilik sektörü gelişerek büyüdü ve bu gelişmesini önümüzdeki yıllarda da sürdürecektir⁴⁹.

2.2.2. Türkiye'deki Gelişimi

Türkiye'de konaklama hizmetlerinin verilmesi Avrupa'dan yüzyıllarca önce başlamıştır. Avrupa'da İngiliz hanları henüz ilkel bir biçimde konaklama görevlerini sürdürürken, Anadolu'da Türkler yolcuların her türlü ihtiyaçlarını karşılayacak Kervansayarları kurmaya başlamışlardı. Kervansayarlar, kervanlarla birlikte gelen

⁴⁵ Olsen, M.D.; “Structural Changes: The International Hospitality Industry and Firm”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.3. No.4. s.22.

⁴⁶ Olsen, M.D.; a.g.m. s.23.

⁴⁷ Litteljohn, D.; a.g.e. s.21.

⁴⁸ a.e.s.21.

⁴⁹ “Dünya Otelcilik Endüstrisi Gelişerek Büyüyor”, HOTEL, TÜROB Yayınları, 1998 Eylül, Sayı:9, s.82.

kalabalık insan topluluklarının her türlü ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuş büyük ve dönemine göre üstün konfora sahip konaklama tesisleriydi⁵⁰.

Modern anlamda ilk otel, 1892 yılında uluslararası Yataklı Vagonlar ve Büyük Avrupa Ekspresleri Kumpanyası tarafından inşa edilen **Pera Palas**'dır. Pera Palas oteli ile 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Otel, Avrupa'nın ve Orta Doğu'nun –o dönem için– en lüks otellerindendi⁵¹. Modern Türk turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel ise 1955 yılında İstanbul'da açılan Hilton Otelidir. 1950 yılında Türk hükümeti ile Hilton şirketi arasında varılan prensip anlaşmasından sonra 1951 yılında Emekli Sandığı ile Hilton arasında otel yapımı için anlaşma imzalandı. 15 Haziran 1955 yılında 29.Hilton Otel olarak hizmete girdi⁵².

Bir sosyal güvenlik kurumu olan Emekli Sandığı büyük ve modern teknolojiye dayalı, turistik tesisler kurmak suretiyle, modern turizmin başlaması ve turizm imkanlarının gelişmesi amacıyla Emek İnşaat ve İşletme A.Ş. ile otelcilik sektörüne girmiştir⁵³.

1956 yılında İstanbul'da Divan Otel ve 1957 yılında İzmir'de Kilim Otel hizmete girmiştir. Böylece ülkemize gelen turistlere daha iyi koşullarda dinlenme, yeme-içme, eğlence gibi ihtiyaçlarını karşılayıcı imkanlar sunulmaya çalışılmıştır.

Turizm sektörüne, konaklama ve yan hizmet dallarında yatırımlar yapmak, turizm alanına yapılacak yatırımlara kredi vermek amacıyla 7460 sayılı kanunla 1960 yılında T.C. Turizm Bankası kurulmuştur⁵⁴.

Günümüze kadar ayakta kalabilen Türk medeniyetini yansıtan eserlerin korunması, bakımı, onarımı ve hizmete sokulması amacıyla da Vakıflar Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün bir kuruluşu olan Vakıflar Bankası, Emekli Sandığı ve diğer kuruluşların bir araya gelmesiyle 1966 yılında Taksim Otelcilik A.Ş. kurulmuştur. Bu şirket İstanbul Taksim'de bir otel inşa etmiş ve işletici firma olarak Sheraton Co. ITT'ye kiralamıştır⁵⁵.

Restore edilen Kuşadası Öküz Mehmet Paşa Kervansarayı 1968 yılında işletilmek üzere Fransız Club Mediterreanee şirketine verilmiştir⁵⁶.

⁵⁰ Oral, S.; a.g.e. s.11.

⁵¹ Maviş, F.; a.g.e. s.14.

⁵² a.e. s.15.

⁵³ Oral, S.; a.g.e. s.12.

⁵⁴ Maviş, F.; a.g.e. s.16.

⁵⁵ a.e.s.17.

⁵⁶ Maviş, F.; a.g.e. s.16.

1976 yılında Osmanlı Bankası ile Inter-Continental otel grubu anlaşarak İstanbul'da bir otel inşa etmişler ancak otelde çıkan grev sonucu otel kapanmak zorunda kalmıştır.

1980'li yılların ortalarından itibaren Türk turizminin gelişmesi için alınan kararlar çerçevesinde konaklama tesislerinde bir patlama yaşanmıştır. Kamu arazilerinin turizm amaçlı kullanılması, çeşitli teşvikler bu gelişimde etkili olmuştur. Ancak Türkiye yabancı sermayeyi çekme konusunda ise fazla başarılı olamamıştır. Gerek çıkartılan Yabancı Sermayeyi Teşvik kanununun yeterli olmaması, gerek bürokratik işlemlerin çokluğu ve de en önemlisi de ülkenin politik ve ekonomik durumu nedeniyle yabancı firmalar ülkemizde daha çok işletmeci olarak varlıklarını sürdürme yolunu seçmişlerdir. Bu konuda bir uzmanın görüşü şöyledir:

“Türkiye’ye gelen yabancı sermaye, turizm sektöründe yatırımlardan çok işletmecilik alanına yönelmektedir. Mevzuatın yeterince açık olmaması, bürokratik engeller ve ekonomik diğer koşullar yatırımlar konusunda yabancı sermaye sahiplerini isteksiz kılmaktadır.” (Halil Can:1997)

Ülkemizde 1980li yıllardan sonraki konaklama yatırımları ile ilgili olarak da şu ifade yer almaktadır:

“Türkiye’de son yıllarda gerçekleştirilen konaklama yatırımlarının birçoğunun sahibi inşaat firmalarıdır. İnşaat firmalarının otelcilik deneyimi yoktur ve genellikle turizm endüstrisinin başka alanlarında çalışma yapmamaktadırlar. İnşaat şirketleri yatırım öncesinde konaklama kuruluşunun nasıl yönetileceğini, ne tür yöntemlerle pazarlanacağını yeterince araştırmadan yatırıma girmiştir. Araziden ve fiziki yatırımdan rant kazanmak, sermaye fonlarını enflasyondan korumak ve kamunun özendirme önlemlerinden yararlanmak için inşaat firmaları konaklama yatırımına yönelmiştir. Turizm endüstrisi dışındaki sermaye tarafından yaratılan konaklama arzı, kent ve kıyı otelleri ile tatil köyleri, yabancı şirketlerin yönetimine verilmektedir ..”(Şükrü Yarkan:1994)

1990 lı yıllarla beraber ülkemizdeki turizmde –her ne kadar tam olarak yeterli olmasa da- alt ve üst yapı bakımından yaşanan gelişme, dünya turizminde etkili olan konaklama firmalarının dikkatlerini ülkemize çekmelerine neden olmuştur. Ülkemizde halen faaliyette olan zincir otellerin çoğu kontrolleri altındaki otel sayılarını arttırmaya gitmektedir. Bu zincirlere örnek olarak, Corinthia, Holiday Inn ve Mercure zincirleri gösterilebilir. Bu ve diğer zincirler yeni projelere yatırım ortağı ya da işletmeci olarak girerek ülkemizdeki faaliyet alanlarını genişletmektedirler. Bunun yanı sıra henüz ülkemizde iş yapmamış olan başka zincir otel grupları da çeşitli projeler kapsamında bu önemli pazarda yer edinme arzusu içerisinde oldukları görülmektedir.

2.3. Konaklama İşletmeciliğinde Sahiplik Çeşitleri

Konaklama tesisleri (oteller) mülkiyetlerinin sahiplik şekline göre birbirlerinden ayrılırlar. Oteller bağımsız olarak işletilebileceği gibi bir zincire ait ya da bir pazarlama grubuna dahil olabilir.

2.3.1. Bağımsız Oteller

Bağımsız otellerin başka bir kurum veya kuruluşla bir ortaklık veya yönetim bağımlılığı yoktur. Bu oteller başka bir firmanın politikasını, prosedürünü ya da mali sorumluluklarını üstlenmek durumunda değildir. Buna tipik bir örnek olarak aile şirketlerini gösterebiliriz. Bir aile tarafından sahip olunan ve işletilen otel herhangi bir şirket politikası ve prosedürüne sahip değildir ve kararlar genellikle aile büyüğünün görüşleri doğrultusundadır.

Bir bağımsız otelin en belirgin avantajı sahip olduğu otonomidir⁵⁷. Bir imaj yaratma ve bunu devam ettirme zorunluluğu olmayan bağımsız bir işletmeci, belirli bir hedef pazarı çekecek bir hizmet düzeyi sunabilir. Bunun yanı sıra, küçük bir organizasyonun değişen koşullara adapte olmasını sağlayıcı bir esnekliği vardır. Ancak büyük zincir işletmelerin sahip olduğu yönetsel becerilere ve yüksek satın alma gücüne sahip değildir.

Dünyada ve ülkemizde sayı olarak konaklama sektörünün büyük bir çoğunluğunu hala bu tip tesisler oluşturmaktadır. Özellikle ülkemizde aile otelleri sektörde önemli bir paya sahiptir. Bu oteller genellikle yönetim açısından yeterli bilgiye sahip olmayan kişilerce idare edilmeye çalışıldığından istenilen getiri sağlanamamakta ve sonunda iflas durumuna bile gelinebilmektedir. Oysaki, otelcilik işi son derece profesyonel bilgi ve yetenek gerektirir ve işin ehli kişilerce yürütülmezse başarı sağlanması son derece güçtür.

Bağımsız oteller, dev rezervasyon sistemleri ve gittikçe büyüyen markalar karşısında ayakta kalabilmek için kendilerine savunma mekanizmaları oluşturmalıdır.

⁵⁷ Kasavana, M.L.; Brooks, R.M.; Managing Front Office Operations, Educational Institute of AHMA, Michigan, 1991, s.18.

2.3.2. Pazarlama Grupları ve Konsorsiyumlar

Bu tip konsorsiyumlar, bir grup imajı, grup pazarlaması, grup satın alma ve genellikle zincir işletmelerin verdiği eğitim ve performans analizleri gibi hizmetleri sağlar.

Bu gruplar; oda sayıları, tesisin kalitesi, sunduğu hizmetler gibi bir takım kriterleri karşılayan tüm otellere açıktır. Başvurusu kabul edilen tesis sahibi sisteme dahil olur ve eğitim programları gibi grubun sunduğu hizmetleri satın alabilir. Çoğu grup, mobilya ya da diğer malzeme yenilenmesinde, havlu, çarşaf ya da yiyecek-içecek malzemelerinin alımında toplu alım yaptığı için uygun fiyatla temin edebilmektedir. Böyle bir pazarlama grubuna dahil olmanın en önemli avantajı, diğer üyelerde ve grup reklam ve pazarlamasından elde ettikleri ek müşteridir. Franchise sisteminde olduğu gibi, temizlik, ahlak ve diğer başka grup standartlarına uymayan üyelerin üyeliklerine son verilir.

Dünyanın en büyük pazarlama grubu Best Western International'dır. O zamanki adıyla Best Western Motel'in kurucusu Guertin 1946 yılında tesisler arasında gayri resmi bir bağlantı kurarak seyahat edenlere her bir otelin diğer konaklama tesisini tavsiye etmesi esasına dayalı bir sistem oluşturdu. Bu "tavsiye sistemi" (referral system) telefon hattı ile bir ön büro santralinin diğerini aramasını içeriyordu. Bu pazarlama grubunun günümüzde yaklaşık 3.800 bağımsız konaklama tesisi sahibi ve işletmecisi üyesi bulunmaktadır⁵⁸.

Diğer gruplardan bazıları; Leading Hotels of the World, SRS Hotels, Distinguished Hotels, Budget Host Inns, Relais du Silence, Golden Tulip World Wide'dır.

Bazı konsorsiyumlar, üyelerinin zincirlere ya da başka konsorsiyumlara üye olmasına izin verirken, bazıları vermeyebilir. Bu gruplara üyelik ücretleri birkaç yolla hesaplanır ve ödenir. Bunlar; rezervasyonların bir yüzdesi, satışların yüzdesi, oda başı sabit bir ücret gibi gruptan gruba farklılık gösterir⁵⁹.

⁵⁸ <http://www.bestwestern.com>.

⁵⁹ Lundberg, D.E.; The Motel and Restaurant Business, 1994, s.134.

2.3.3. Zincir Oteller

Kendi ulusları dışında iş yapan konaklama zincirlerinin sektördeki ağırlıklarını her geçen gün artırdıkları gözlenmektedir. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki seyahat ve otel sektörlerinin büyümesi ile uluslararası otelcilikte önemli bir büyüme sağlanmıştır⁶⁰.

Zincirler, işletmelerinde genellikle minimum standartlara, kurallara, politikalara ve prosedürlere uyarlar ve daha fazla merkezi yönetim, tesisler üzerinde daha fazla kontrol gücü anlamına gelir⁶¹. Daha az merkezi bir yapılanma içerisinde olan zincir işletmeler, otel genel müdürlerine daha fazla yaratıcı olma serbestisi getirerek problemlerini kendilerinin çözmesine izin verir.

Zincir işletmeler globalleşme sürecinde önemli rol oynamaktadırlar ve bu şirketlerin ortak özellikleri; pazarlama bilgi ve güçleri, kendi pazarlarını anlama ve hizmet etmelerini sağlayıcı karmaşık teknolojiler kullanmaları ve herhangi diğer bir rakibinden çok daha ucuza sermaye arttırımına gidebilmeleridir⁶². En önemlisi bu organizasyonlar şu özelliklere sahiptir⁶³;

- “En iyi ve zeki” personele sahiptir,
- Büyüme amaçlıdır,
- Davranışlarında oligopolistik yapı vardır ve kar amaçlı pazar hakimiyeti olan tek bir amaca yoğunlaşırlar,
- Değişen pazarlara ve tüketici davranışlarına karşı esnektirler ve çabuk adapte olurlar,
- Oldukça oturmuş işletim ve dağıtım sistemleri vardır.

Günümüzde çoğu otel zinciri daha geniş yelpazede ürün farklılaştırmasına giderek dar, kısıtlı yerleşim yerleri ile kendilerini sınırlandırmamanın yollarını aramaktadır. Bu değişimin doğal sonucu olarak da, otelcilik sektörü daha önce hiçbir zaman olmadığı kadar rekabet ortamına girmiştir. Şirketler başarılı olabilmek için arz ve

⁶⁰ Medlik S;a.g.e., s.163.

⁶¹ Kasavana, M.L; a.g.e. s.18.

⁶² Geller, L.; “The Demands of Globalization on the Lodging Industry”, *FIU Hospitality Review*, Vol:16 No:1, spring 1998, s.1.

⁶³ a.e. s.2.

talep arasındaki dengeleri daha dikkatli oluşturmaya ve ölçek ekonomisinin avantajlarından daha fazla yararlanmaya başladılar.

2.3.3.1. Uluslararası Konaklama Firmalarının Büyüme ve Genişleme Stratejileri

Konaklama sektörü, turizm endüstrisi içerisinde yatırımcıların ve işletmecilerin en fazla rağbet ettiği sektörlerin başında gelir. Bu sektörün dünyadaki yapısı incelendiğinde ise, büyük zincirlerin önemli bir güce sahip olduğu görünür. Bu firmaların dünyanın çeşitli yerlerinde farklı şekillerde iş yapmaları ve standartlarını korumaları da çok kolay değildir.

Uluslararası otel zincirleri ürün farklılaştırmasına giderek pazarlarını çeşitlendirmektedirler. “Bazı kent otelleri kıyı otel işletmeciliğine (Sheraton ve Hilton) girerken yine bazı kent oteli zincirleri devre mülk – devre kira pazarında (Sheraton) çalışmaya başlamıştır. Marriott gibi bazı otel zincirleri ise sağlık ürünlerine ve hazır yemek sektörüne yatırım yapmıştır. Kısaca belirtmek gerekiyorsa, çokuluslu otelcilik sektöründe yatay bütünleşme ve ürün çeşitlendirme çalışmaları artmaktadır.”⁶⁴

Uluslararası konaklama sektöründe lider konumda olan A.B.D. şirketlerinin pazarlama, marka yaratma ve sonraları ise -operasyon ve yatırımın sorumluluklarını ayıran- imtiyaz ve yönetim sözleşmeleri ile önemli başarılar elde etmelerine tanık olunmuştur. Bu ve diğer ülkelerin büyük konaklama zincirlerinin büyüme ve genişleme stratejileri incelendiğinde iki tip strateji ile karşılaşılır. Bunlar; dış büyüme stratejileri ve iç büyüme stratejileridir. Dış büyüme strateji olarak; birleşme, satınalma ve ortak yatırım görülürken; iç büyüme stratejileri olarak en önemlileri yönetim sözleşmeleri ve imtiyaz (franchising) anlaşmaları olmakla beraber, tesisin mülkiyetine sahip olma ve kiralama en fazla kullanılan stratejiler olarak belirmektedir.

2.3.3.1.1. Dış Büyüme Stratejileri

En önemli dış büyüme strateji olarak zincir işletmeler; birleşme, satınalma, ortak yatırım stratejilerini kullanmaktadır.

⁶⁴ Yarcın, Şükrü; (1996) a.g.e. s.100.

2.3.3.1.1.1. Birleşmeler (Mergers)

Birleşmeler, iki veya daha fazla şirketin tüm kaynaklarını biraraya getirerek, hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmaları stratejisidir. İşletmeleri birleşmeye yönelten sebepler kısaca şunlar olabilir⁶⁵:

- İşletmenin değerini artırmak,
- Büyük ölçekli olmanın sonuçlarından yararlanmak,
- Elde edilecek kaynaklarla faaliyetleri yeniden düzenlemek ve verimli hale getirmek,
- Faaliyetlerinde başarısız olan işletmelere yaşama ve gelişme fırsatı kazandırmak.

İşletmelerin birleşerek büyümelerinde uygulanabilecek bir başka yöntem de eski şirketler hukuki varlıklarını korurken, daha üst konumda bir ana şirket teşkil edilerek, küçük şirketlerin buna bağlanmasıdır.

CapStar Hotel Company, American General Hospitality ile 1998 yılında 3 milyar A.B.D. \$ karşılığında böyle bir birleşme yapmıştır.

2.3.3.1.1.2. Satınalma Stratejisi

Satınalma stratejisi, gerçekte birleşmenin değişik bir şeklidir. Şirket, yeni bir pazara girmek veya mevcut pazarda etkinliğini artırmak amacıyla tatmin edici bir şekilde çalışmayan bir başka işletmeyi kendi bünyesine dahil eder. Satın almayı birleşme stratejilerinden ayırdeden özellik, bir işletmenin alacak ve borçlarıyla birlikte tüm varlıklarının satınalan işletmenin varlıklarına eklenmesidir. Birleşme stratejisinde bütün işletmeler hukuki varlıklarını kaybederek yeni bir işletme ortaya çıkarken, satın alma stratejisinde diğer işletmeler, satın alan işletmenin kimliğine bürünmektedir⁶⁶.

Satınalma stratejisi hızlı büyüme sağlamak isteyen firmalar tarafından kullanılan bir stratejidir. Bir grubu tamamen ya da hisselerinin önemli bir kısmını satın alarak,

⁶⁵ Dinçer, Ö.; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basın Yayım, İstanbul, 1998, s.287.

⁶⁶ a.e. s.287.

zincir işletme firmasının etki alanını genişletir. Bu şekildeki toplu alımlarla firma, zincirinin halkalarını hızlı bir şekilde arttırmış olur. Örneğin, bir sonraki yıl için zincirine 30 yeni tesis kazandırmak amacıyla olan bir firmanın bu tesisleri teker teker inşa etmek yerine, kendi standartlarına uygun 30 otele sahip bir küçük zincir işletmeyi satın alarak hedefine ulaşır. Böyle toplu alımlar, firma için hem daha uygun fiyatla hem de daha kolay olur.

Satınalma stratejisi otelcilik sektöründe oldukça sık kullanılan bir dış büyüme stratejisidir. Bunun pek çok örneğini görmek mümkündür ve her geçen gün yeni bir satın alma haberi dünya konaklama sektöründe konuşulmaktadır. Buna en yakın örnek olarak 1998 yılında Starwood şirketinin ITT Sheraton ve Westin Otellerini satın alması gösterilebilir. Aynı şekilde 1998 yılında Bass grubu Inter-Continental Hotellerini satın aldı. Marriott International, Renaissance Hotel Grubunu 1997 yılında şirketine dahil etti⁶⁷.

Daha küçük çaplı bir satın alma olarak Accor grubunun, Fransa, Belçika ve diğer Avrupa ülkelerinde otelleri olan Vivendi Hotel Sector'u satın alması örnek olarak verilebilir. 31 Mayıs 1999 tarihli habere göre⁶⁸ Accor, American Yatırım Fonu Colony ve Blackstone kuruluşları ile birlikte 52 otel (3.160 oda) den oluşan bu zinciri satın aldı. 3 ve 4 yıldızlı otellerden oluşan ve yıllık cirosu 800 Milyon Fransız Frangı olan bu zincirin %30 luk hissesini satın alan Accor, tesislerin yönetimini de üstlendi.

Yukarıdaki örneklere pek çok ilaveler yapmak mümkün. Görüldüğü üzere satın alma stratejisini kullanan bir çok firma portföylerini zenginleştirerek büyüme sağlamaktadır. Bir grubun diğer bir grubu toplu olarak satın alması şeklinde gerçekleşen bu şekildeki bir büyüme stratejisi sektörde büyük firmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

2.3.3.1.1.3. Ortak Yatırım (Joint Venture)

Ortak yatırım, iki veya daha fazla şirketin biraraya gelerek belirli bir mamul/pazar alanında işbirliği yapmalarıdır⁶⁹. Bu işletmelerden bazıları beşeri kaynaklara, bazıları mali kaynağa ve bazıları da gelişmiş teknoloji ve tanınmış bir markaya

⁶⁷ www.hospitalitynet.org

⁶⁸ www.hospitalitynet.org

⁶⁹ Dinçer, Ö.; a.g.e. s.289.

sahiptir. Bu şekilde birbirlerini tamamlayan kaynaklara sahip firmaların yaptıkları işbirliği her bir tarafa da fayda sağlar.

Ortak yatırıma gidilmesinin nedenlerinden bazıları şunlardır⁷⁰:

- Az gelişmiş ülkelerdeki hukuki engellerden kurtulunur.
- Çokuluslu şirketlerin global stratejileri bakımından belirli bir piyasada mutlaka bulunmaları gerekiyorsa ve bunun da tek çözümü ortaklık kurma ise şirket kendine yeterli bir ortak arar.
- Ortaklık durumunda konuk olunan ülkenin yetkili kişi ve kuruluşlarıyla sosyal, ekonomik ve mali konular üzerinde diyalog kurulması daha kolay olmaktadır.
- Yerli ve yabancı ortaklar almak suretiyle piyasada daha çok firma etkisiz hale getirilir.
- Büyük sermaye gerektiren projelerde gerekli sermayenin sağlanması daha kolay olur.

İmalat sanayiinde ortak yatırım stratejisi, genişleme ve yeni pazarlara girme amacıyla olan müteşebbis firmaların sıklıkla kullandıkları bir stratejidir. Bu firmalar için kısaca ortak yatırım stratejisi⁷¹:

- Yeni bir işe başlamanın yüksek riskini azaltması,
- Küçük işletmelere büyük şirketlerle rekabet etme ve onlar arasında yaşama şansı vermesi,
- Yeni teknolojileri kolayca elde edebilme imkanı vermesi, sebebiyle işletmelere cazip gelebilir.

Ortak yatırım stratejisinde uluslararası firmanın en önemli sıkıntılarından birisi, yerli ortağın pazarlama vb. konularda bir takım şikayetleri olması ve bunların sorun yaratabilmesidir.

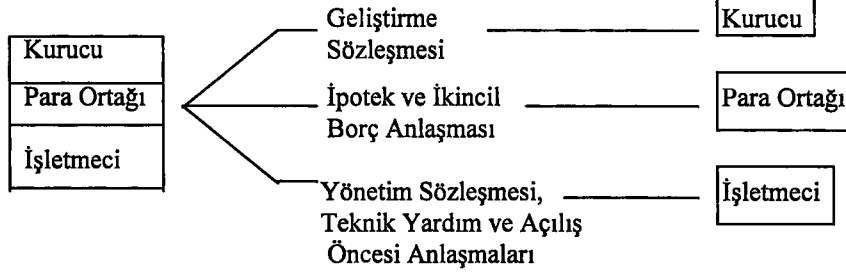
Tablo 2.3.1 de konaklama işletmeciliğinde bir üç ortaklı yapı örneği gösterilmektedir. Ortaklık ilişkisi şu dört anlaşmayı içermektedir⁷²: (a) başlı başına ortaklık anlaşması; (b) geliştirme sözleşmesi; (c) ipotek ve ikincil borç anlaşmaları; (d) yönetim sözleşmesi ve teknik ve açılış öncesi anlaşmalar.

⁷⁰ Şatiroğlu, K.; a.g.e s.184.

⁷¹ Dinçer, Ö.; a.g.e. s.289.

⁷² Eyster, J.: "Sharing Risks and Decision Making: Recent Trends in the Negotiation Management Contracts", The Cornell Quarterly, Mayıs 1988 (a), s.46-47.

Tablo 2.3.1. Ortak Yatırım (Joint Venture) Anlaşma Örneği



Bir Ortak Yatırım anlaşmasında pazarlık konusu olan anahtar konular şunlardır:

1. Her bir ortağın ortaya koyacağı nakit, arazi, diğer varlıklar, sunulan hizmetler ve diğer değerler ölçüsünde ortaklık yüzdelerinin belirlenmesi.
2. Her bir ortağın üç ana konuda (gelişme ve kazanç, operasyon, tasarruf hakkı) muayyen oy verme hakkı
3. Fon temini: miktar, metot ve süresi, beklenmedik durumlar için (proje maliyetinin aşılması, operasyon sırasında oluşan negatif nakit akımı vb.) ek fon sağlama, bir tarafın zorunlu olduğu fonu temin edememesi durumunda ortaklık yüzdelerinin tekrar ayarlanması
4. Anlaşmanın koşullarından herhangi birisinin veya anlaşmanın tamamen fesih edilmesi koşullarının belirlenmesi.

Kaynak: Eyster, J.; "Management Contracts", The Cornell Quarterly, Mayıs 1988, s.47.

Her anlaşma diğer üçünden farklılıklar gösterse de, dördü de sırasıyla pazarlık edilir, çünkü üç tarafın da aynı konu üzerinde hem fikir olması mümkün olamaya bileceği için diğer bir anlaşma ile uzlaşma zeminine gidilir. Örneğin işletmeci firma, takip eden şu durumdan bir ya da ikisini kabul ederek sermayede daha fazla pay sahibi olabilir: Teknik hizmet ya da açılış öncesi hizmeti için düşük ücret ya da bu hizmetleri işletmeye ücretsiz vermek; daha düşük temel ya da teşvik yönetim ücretinde pazarlık etmek; işletmeye nakit sağlamak; ya da beklenen faaliyet açığının bir bölümünü örtecek kredi sağlamak... Aksi durumda, diğer tarafların ortaklığa getirdiği artan sermayeleri ve faydaları işletmecinin sermaye yüzdesini azaltır. Bu katkılara, para ortağının ipotek miktarını artırması ya da faiz oranlarını düşürmesi ya da kurucunun nakit miktarını arttırması veya kuruluş aşaması ücretini düşürmesi eklenebilir⁷³.

⁷³ Eyster, J; 1988 (a) a.m. s.47.

Konaklama sektöründe çok uluslu firmaların genellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde tercih ettikleri bir strateji olmamasına rağmen, gerekli gördüklerinde uyguladıkları bir büyüme stratejisidir.

2.3.3.1.2. İç Büyüme Stratejileri

Uluslararası konaklama firmalarının kendi kaynakları doğrultusunda izledikleri stratejiler bu bölümün konusunu oluşturmaktadır. Bunlar: doğrudan yatırım, kiralama, imtiyaz anlaşmaları (franchising) ve yönetim sözleşmeleri dir.

2.3.3.1.2.1. Doğrudan Yatırım

Günümüzde zincir işletmelerin pek fazla kullanmadıkları bir stratejidir. Bunun nedeni olarak bir konaklama tesisi yatırımının yüksek olması gösterilebilir. Ancak, tesisin yatırım için uygun olması ve pazardaki payı kaybetmemek için zincir işletme böyle bir strateji izleyebilir.

Mülkiyete sahip olmanın konaklama firma açısından en büyük faydası, vereceği kararlarda tam serbestiye sahip olmasıdır. Diğer seçeneklerde olduğu gibi vereceği kararlarda başka bir kişi veya kuruluştan onay almak zorunda değildir.

Diğer bir avantajı da tesisin mülk değerini koruması ve satışı durumunda kar getirebilmesidir. Ancak burada unutulmaması gereken konu, uluslararası anlamda otelcilik işinde olan büyük zincir firmalar kendilerini emlak yatırımcısı olarak değil de işletmeci olarak lanse etmektedirler.

Bu stratejide konaklama firması tüm insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının sorumluluğunu üstlenir. Bu da ona tüm düzeyde yönetim kadrosunun seçimi ve yerleştirilmesi ve otel içindeki yetenekli çalışanları terfi ettirebilme esnekliği gibi avantajlar verir⁷⁴.

⁷⁴ Teare, R.:(1992) a.g.e. s.151.

2.3.3.1.2.2. Kiralama (Leasing)

Kiralama basit olarak mülk sahibinin belirli bir süre ve kira ücreti karşılığında mülkün kullanım hakkını başka birisine vermesidir.

Kiralama, otelcilik sektörünün yanısıra restoran işinde de görülür. Bir firmanın kiralama seçeneğini seçmesinin pek çok sebebi vardır. Bu sebeplerin başında yatırım miktarlarının çok yüksek olması ve firmanın bunu karşılayacak nakit varlığına sahip olmamasıdır. Böylece yatırımlarını kendisi için gerekli ekipman ve diğer harcamalara ayırarak, kiralamayı büyüme stratejisi olarak kullanabilir.

Bu stratejide, mal sahibi tesisin işletilmesi ve kontrolünde aktif rol almaz. Kiralama stratejisinin en belirgin özelliği, otel çalışanlarının mal sahibinin değil tesisi kiralayan firmanın elemanları olmasıdır ve mal sahibi işletme zararından sorumlu değildir. İşletmeci firma çalışma sermayesini karşılar⁷⁵.

İki çeşit kiralama seçeneği vardır. Birinde elde edilen kardan bir yüzde verilmesi şeklindeki kiralamadır. Eğer kar olmazsa kira da olmaz. Diğer seçenek ise, sabit bir ücret karşılığında kira anlaşması yapmaktır. Bazı anlaşmalarda sabit ücrete, toplam cirodan ya da kardan bir yüzde de ilave edilebilmektedir⁷⁶.

İş dünyası her geçen gün daha fazla karmaşık hale gelmektedir ve bu sektörde yer alan mülk sahibinin de kiralama anlaşması yaparken bazı durumları göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bunlardan bir tanesi bakım-onarım işlerinden kimin sorumlu olacağıdır. Anlaşma sırasında bu konunun ayrıntılı bir biçimde, daha sonradan bir itilafa düşmeyecek şekilde, açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Çünkü kullanılan ekipman ve diğer malzemelerin zamanla yenilenmesi gerekir ve eğer bu yenilemenin kimin tarafından yapılacağı belirtilmemişse taraflar arasında anlaşmazlıklar çıkar. Bunun gibi diğer konularda da mülk sahibi ve kiracı firma ileride oluşabilecek muhtemel anlaşmazlıkları en aza indirecek maddeleri kontrata ilave etmelidirler.

⁷⁵ UNCTC, "Negotiating International Hotel Chain Management Agreements, A Primer for Hotel Owners in Developing Countries", Advisory Studies, Series B No.5, United Nations, New York, 1990, s.10.

⁷⁶a.e. s.10.

2.3.3.1.2.3. İmtiyaz Anlaşmaları (Franchising)

Franchising sisteminde basit olarak, ana firmaya franchise veren (franchisor); mal ve hizmeti satma hakkı alana da franchise alan (franchisee) denir. Franchise anlaşması ise bir kimsenin mal ve hizmetini satma hakkıdır.

İmtiyaz anlaşmaları başlıca üç sınıfa ayrılır. Bunlar; ürün, ticari isim ve iş düzeni imtiyaz anlaşmalarıdır. Ürün imtiyaz anlaşmaları genelde, petrol şirketleri (BP, Shell vb.), içecek firmaları (Coca cola, Pepsi cola vb.) gibi yerel pazarda bir ürünün müşterilere dağıtılmasını sağlamak amacıyla yapılır. Ticari isim imtiyaz anlaşmalarında imtiyaz veren firma isminin kullanılması lisansını verir ve ürün üzerinde fazla bir kontrolü yoktur. Bu tip anlaşmalara örnek olarak araba yıkama işinde kullanılan malzemeler verilebilir. İş düzeni imtiyaz anlaşmaları ise yiyecek içecek ve konaklama sektörlerinde kullanılan imtiyaz anlaşmalarıdır. İmtiyaz veren firma (franchisor); marka kimliğini, ürünün satış için hazırlanmasında takip edilecek metot ve standartları, ve işin etkin bir şekilde yürütülmesi için gerekli olan teknik yardımı sağlar⁷⁷.

Genel olarak franchise alan, bir seferlik bir ücret öder ve sonra yaptığı işe bağlı olarak toplam satıştan belirlenmiş oranda aylık olarak ödeme yapar. Toplam satışlar ne kadar yüksek olursa franchise alan o kadar başarılı olur; artan satışlar ile de franchise verenin aylık aldığı ödemeler de o kadar yüksek olur. Franchise alan başka bölgelerde de birden fazla iş yeri açarak genişleyebilir. Bu genişlemeden franchise veren de yararlanır çünkü böylece onun alacağı aylık ödemeler de artmış olur⁷⁸.

Hiçbir işte tam garanti sözkonusu değildir. Hernekadar franchise anlaşması bağımsız bir operasyondan daha az risk taşısa da, istedikleri karı elde edemeyen franchise alanların sayısı da az değildir. Diğer taraftan, bireysel konaklama firmaları arasındaki yüksek başarısızlık oranı franchise şeklinde işletimi daha çekici yapmaktadır.

Özellikle otelcilik sektöründe marka bağımlılığı çok yüksektir. Sheraton, Holiday Inn, Hilton gibi şirketlerin büyümelerinde franchising ile iş yapmaları önemli rol oynamıştır.

Franchising sözleşmesi, franchising veren şirket tarafından hazırlanır ve çoğu durumda dönemler ve durumlar bu şirketin çıkarları doğrultusundadır. Bu yüzden

⁷⁷ Andrew, W.P., Schwidgell, R.S.; Financial Management for the Hospitality Industry, AHMA, Michigan, 1993, s.324.

⁷⁸ Tarras, J. M.; Hospitality Finance, 1990, s.161.

franchise alacaklar böyle bir deneyim yaşamış insanlardan sözleşmenin gözden geçirilmesi ve pazarlığında yardım istemelidirler.

Franchise alan için ilk adım, anlaşmayı imzalamak değil anlaşmayı satın almaktır. Satın alım anlaşmasında, franchise alacak olan yakın gelecekte franchising anlaşmasını kabul edeceğine dair bir depozit öder.

Bu anlaşmaların şartları firmadan firmaya değişiklik gösterir. Çoğu imtiyaz veren şirket kendi ismini ve ticari markasını, logosunu, mimari yapısını ve iç dizaynını kullanma hakkını bu anlaşmayı talep eden kişi veya firmaya belirlenen şartlar dahilinde verir. Otelcilik sektöründe yapılan imtiyaz anlaşmaları sadece ürünü, hizmeti ve ticari ünvanı değil işin bütün olarak kavramını içerir⁷⁹.

Franchising sistemi ile uluslararası büyüme sağlayan konaklama firmalarından bazıları şunlardır: Holiday Inn Worldwide, Best Western International, Choice Hotels International, Starwood Lodging, Forte Hotels, Hilton Inns Inc., Marriott Corp, Hospitality Franchise Systems.

Bir franchising anlaşmasının belli başlı özellikleri şunlardır⁸⁰:

- Belirlenmiş bir bölgede imtiyaz veren kuruluşun ismi ve logosu altında belirli bir süre için ticaret yapma hakkı veren bir lisanstır.
- Daha evvelden denenmiş ve başka yerlerde de başarılı olmuş genellikle bir çeşit ürün veya hizmettir.
- Lisans veren kuruluş iş için gerekli tüm formül ve yazılı bilgileri sağlar. Bunun takibinden lisans alan kişi/kuruluş sorumludur. İş için gerekli bilgileri içeren yazılı belgeler görüşmeler tamamlanıp anlaşma sağlandıktan sonra lisans alan firmaya verilir.
- Lisans veren firma yazılı belgelere, el kitabına göre işin nasıl yürütülmesi gerektiğini lisans alan firmaya öğretir.
- Lisans veren firma işlerin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için destek hizmeti de verir. Bu hizmete; reklam, promosyon, pazarlama vb. hizmetler dahildir.

⁷⁹ Angelo, R.M. ve Vladimir, A.N.; Hospitality Today-An Introduction, Educational Institute of AHMA, A.B.D, 1996, s.402.

⁸⁰ Witt, F. S. ve Moutinho L.; a.g.e., s.179.

- Lisans alan firma başlangıç yatırımını yapar ve belirlenmiş ücretleri zamanında öder. Bunun yanısıra, bazı ekipman ve malları da lisans veren firmadan almak zorunda kalabilir.
- Franchise anlaşmasında genellikle tesisin satılması gibi durumları içeren maddeler yer alır.

Otel yatırım maliyeti büyük olan bir yatırımdır. Bir otelin inşaatının maliyeti (arazinin satın alınması veya kiralınması, yasal harçlar, binanın inşaatı, teşrifat, sabit donanım ve araç gereç) oda başına birkaç bin dolardan binlerce dolara kadar değişiklik gösterir. Franchise veren şirket çoğunlukla binanın inşaatına karışmaz. Firmaların yaptıkları anlaşmalar farklılıklar gösterse de yatırımcının bir franchising anlaşmasında üstlendiği diğer maliyetler şunlardır⁸¹:

- Başlangıç Ücreti: Başlangıç ücreti imtiyaz (franchise) haklarını elde etmek için ödenir. Genellikle anlaşma imzalandığında ödenir ve 500 \$ kadar az, 50.000 \$ dan da fazla bir ücret olabilir. Bir ya da iki oda ücreti olarak hesaplanır. Örneğin, Days Inns of America'nın başlangıç ücreti 35.000 \$ ya da oda başı 350 \$ dır. Bunun anlamı eğer 150 odalı bir otel söz konusu ise bu otel başlangıç ücreti olarak 52.500 \$ (350 \$x 150) öderken, 50 odalı bir otel 35.000 \$ (minimum) ödeyecektir.
- Royalti Ücreti: Bu ücret lisans veren firmanın devamlı verdiği hizmetleri içerir. Bu hizmetlere; tesisin denetlenmesi, pazar araştırmaları, vb. dahildir. Çoğu sanayii dallarında royalti ücreti toplam gelir üzerinden alınırken, konaklama sektöründe sadece oda gelirleri üzerinden alınır. Bu ücret oda gelirinin %1 ile %5 i arasında değişir.
- Reklam ve Pazarlama Ücreti: Lisans veren firma genellikle reklam ve pazarlama ücretini royalti ücretinde olduğu gibi oda gelirinin bir yüzdesi şeklinde tahsil eder. Bu yüzde de %1 ile %5 arasındadır.
- Rezervasyon Ücreti: Rezervasyon ücreti rezervasyon sisteminin maliyetini karşılayıcı bir ücret içerir. Diğer ücretlerde olduğu gibi bu ücret de lisans veren firmadan firmaya değişiklik gösterir. Bazı zincirler sistemden elde edilen rezervasyonlara göre bir ücret belirlerken bazıları dolu oda başı

⁸¹Andrew, W.P., Schwidgell,R.S.; a.g.e., s.328.

yuvarlak bir rakam belirleyip aylık olarak tahsil eder. Başka şekillerde hesaplamalar da yapılabilir. Örneğin, Hilton her rezervasyondan 6.90 \$ ve her dolu oda başı 7.42 \$ ücret tahsil ederken Holiday Inn Hotels oda gelirinin %1'i ve her ay oda başı 5.42 \$ ücret tahsil eder.

2.3.3.1.2.4. Teknik Yardım Anlaşmaları ve Yönetim Sözleşmesi

Otelcilik sektöründe özellikle 1980'lerden sonra çok yaygın olarak kullanılan en önemli büyüme stratejilerindendir. Uluslararası konaklama firmalarının az gelişmiş ve geliştirmekte olan ülkelerde varolabilmelerini ve pazarı kontrol edebilmelerini sağlayan en avantajlı büyüme ve genişleme stratejisidir.

Bu çalışmanın da ana konusunu oluşturan, konaklama sektöründe "Yönetim Sözleşmesi" stratejisi sonraki bölümde ayrıntılı bir şekilde ele alınacağı için burada ayrıntıya girilmeyecektir.

BÖLÜM 3 KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİNDE YÖNETİM SÖZLEŞMELERİ

Turizmin en önemli sektörlerinden birisi olan konaklama sektöründe özellikle 1980'li yıllarda görülmeye başlayan ve 1990'lı yıllarla beraber adından çok sık söz ettiren bir büyüme stratejisi ve etkin yönetim biçimi hızla uygulama alanını genişletmektedir. Dev otel zincirlerinden bağımsız otel gruplarına kadar çeşitli konaklama firmalarının kullandıkları bu sistem “Yönetim Sözleşmeleri” dir.

3.1. Yönetim Sözleşmesi Nedir?

Turizm endüstrisi haricinde pek çok sanayii dalında da kullanılan bir sistem olarak yönetim sözleşmesinin tanımı yapılırken tek bir tanım kullanılırsa bu ya çok uzun olur ya da bütünü kapsamaz. Bu bağlamda, tek bir tanım yapmaktansa sözleşmenin genel yapısı hakkında bilgi vermek daha doğru olabilir.

Yönetim sözleşmesi yapısal olarak kendini oluşturmuş ulusal veya uluslararası şirketin; yönetim, teknik, mali ve pazarlama bilgisini ve teknolojisini, bu hizmeti talep eden girişimciye bir bedel karşılığında sunmasıdır. Temelinde, bir girişimin sahibinin bütün ya da belirlediği yönetsel sorumluluğu yönetici konumunda olan diğer bir firmaya vermesidir. Sözleşme, yönetim firmasının farklı güçlü tarafları ve hakları konusunda bazı detayları belirler. Buna karşılık, mal sahibinin gerekli araç gereci, araziyi ve sermayeyi sağlamadaki zorunluluklarını ortaya koyar. Bununla beraber yönetim firmasının girişimciye dönemsel olarak sunmakta zorunlu olduğu kayıtları da içerir. Bunu işletmecinin alacağı ücret konusunda bir madde izler. Sözleşme genellikle bir anlaşmazlık çözüm mekanizması ve uygun yönetimi konuları ile son bulur.⁸²

Yukarıda, bir yönetim sözleşmesinin temel çatısı anlatılmıştır. Ancak daha karışık anlaşmalarda, patent ve ticari marka kullanımları hakkında ve mali ve satın alma koşulları konusunda maddeler de sözleşmeye ilave edilir.

Bazen bir yönetim sözleşmesi işletmecinin yatırıma sermaye olarak katılımını da içerebilir. Bu durumda tarafların hakları ve sorumlulukları genel şirket hukukuna ilaveten bir ortaklık anlaşması ile belirtilir.

⁸² Ghai, Y.; Management Contracts and Public Enterprises in Developing Countries, ICPE Monography Series, No.20, New York, 1988, s.8-9.

Yönetim sözleşmeleri, uluslararası ticareti, hem endüstriyel hem gelişmekte olan pek çok farklı ülkeye ve geniş bir yelpazede diğer sektörlerle ve ticari faaliyetlere taşınmanın popüler bir şeklidir. Otelcilik sektöründe, yönetim sözleşmeleri endüstrisinin uluslararasılaşma aşaması rolünü oynamaktadır. Ziraatte, yönetim sözleşmeleri, teknolojik ve bilimsel yenilikleri elde ederek kağıt hamurundan mango suyuna kadar geniş bir son ürün demetinin üretimini artırma ve pazarlama konularında önem taşımaktadır. Yönetim sözleşmeleri bunlardan başka; madencilikte, imalat sanayiinde, kamu kuruluşları projelerinde ve diğer sektörlerde kullanılmaktadır⁸³.

Gelişmiş ülkelerde hükümetler de kamu teşebbüslerini bu tip sözleşmelerle değerlendirmekte ve bu kurumları profesyonel yönetim sayesinde verimli hale getirmektedir. Ülkemizde ise bu sistem şu anda çok kısıtlı uygulanmaktadır. Konumuz olan konaklama işletmelerinde görülen uygulamalar bundan sonraki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacağından burada daha fazla ayrıntıya girilmeyecektir.

3.2. Konaklama Sektöründe Yönetim Sözleşmesi Uygulaması

Uluslararası pazarda genişlemek isteyen bir firma, değerini arttıracak bazı faydalar elde etmelidir, örneğin; karını yükseltmeli, marka imajını artırmalı ya da müşteri tatminini üst seviyeye çıkartılmalıdır. Uluslararası büyümenin avantajlarından yararlanma ve bir ya da daha fazla yabancı destinasyona girme kararı vermişse, konaklama firması kendini yeni yabancı çevrenin koşullarına göre ayarlamak zorundadır. Girdileri, uygun iş yöntemini ve çıktı ürün ve hizmeti tüketecek kaynakları sağlamak zorundadır. Yabancı bir çekim ülkesinde genişleme kararını verdikten sonra akla gelen ilk soru, “pazara en uygun giriş şekli ya da mülke sahiplik düzeyi ne?” olacaktır.

Bir çok seçenek bu aşamada firmaların karşısına çıkar. Konaklama firması yukarıdaki ve diğer değişkenleri inceleyerek en iyi kararı verir. Bu seçeneklerden birisi de dünya konaklama sektöründe önemli bir yer edinen “Yönetim Sözleşmeleri” dir.

Uluslararası konaklama zincirleri gelişen ülkelerdeki etki alanlarını daha çok yönetim sözleşmesiyle genişletmektedir. Zincir oteller başka ülkelere konaklama

⁸³ Ghai, Yash, a.g.e. s.9.

teknolojisi transfer ederken aynı zamanda ürün farklılaştırma politikası ile otellerin türlerine ve kalitelerine göre çeşitli sınıflara ayırmaktadır⁸⁴.

Amacı büyümesini hızlandırmak ve riski en aza indirmek olan bir otel firmasının, kültürüne ve politik yapısına yabancı olduğu bir ülkede genişleyebilmesi için yönetim sözleşmesi çekici bir araçtır.

Otelin mülkiyetine sahip olmak yerine zincir işletme, bir ücret karşılığında teknik danışmanlık, açılış öncesi yardım, pazarlama desteği, ve yönetim hizmeti verir. Bu stratejide, yönetim firması olarak iyi isim yapmış zincir işletme, otel sahibi adına oteli yönetmek üzere sözleşme yapar ve otele kendi ismini verir. Yönetim sözleşmesinin işletmeci firmalar için göze çarpan çekiciliği otele sermaye olarak katkıda bulunmaması veya çok az bir pay sahibi olmasıdır ki, böylece mali risk otel sahibi tarafından üstlenilmektedir⁸⁵.

Yönetim sözleşmeleri, uluslararası turizm pazarında yer alan büyük konaklama firmalarının (ör: Holiday Inn, ITT Sheraton, Hilton, Marriott gibi) yanısıra, kendi ülkelerinde ulusal ya da bölgesel olarak faaliyet gösteren bağımsız konaklama firmaları tarafından da kullanılmaktadır. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde görülen bu firmalar bağımsız olan otellerin yönetiminden, zincir işletme ile franchising anlaşması yapmış otellerin yönetimine kadar farklı konumlardaki otelleri işletirler. Bu firmalar Avrupa ve Uzak Doğu ülkelerinde de boy göstermekte ve turizmin gelişmesine paralel olarak büyümektedirler.

Yerleşmiş, tanınmış bir yabancı konaklama zinciri uzantılarını diğer ülkelere kolayca oluşturur. Çünkü konaklama zincirlerinin sundukları konaklama ürünü ve hizmet standarttır. Konaklama zinciri personelini bir bölgeden veya ülkeden diğerine kaydırabilir, merkezi satınalma ve yönetim sistemleri geliştirir, zincire bağlı ortak muhasebe sistemlerini uygular. Ürünün, hizmetin ve hatta konaklama tesisinin mimari yapısı ile tefrişinin çok benzer hatta aynı olduğu zincirler standartlaşma avantajından yararlanır. Örneğin işbaşı eğitim el kitapları ve standart eğitim modelleri geliştirilerek zincire bağlı her konaklama biriminde uygulanır⁸⁶.

Yönetim sözleşmesi sisteminin işleyişi ileriki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacaktır, ancak burada kısaca bu sisteme değinmek faydalı olacaktır.

⁸⁴ Yarcın, Ş.; (1996) a.g.e., s.100.

⁸⁵ Teare, R.; (1992) a.g.e.

⁸⁶ Yarcın, Şükrü; Seyahat Yönetimi içinde "Konaklama Yönetimi", 1994, s.164.

Bir yönetim sözleşmesi sisteminde otel sahibi, işletmeci firmayla bir ücret ve/veya toplam gelirden bir yüzde vermek koşuluyla anlaşma yapar. Finansal durumlar sözleşmeye göre farklılıklar gösterebilir. Bazı sözleşmeler temel bir ücret yapısında olurken, başka bir durumda buna ilaveten bir teşvik ücreti ya da duruma göre ücretlerden hangisi daha fazla ise onun uygulanması gibi bir takım seçenekler mevcuttur. Bu sistemde mal sahibi yatırımcı konumunda olup otelin işletmesini başkasına devreder. Otel sahibi ve işletmeci firmalar için yönetim sözleşmeleri ile çalışmanın birçok nedeni vardır. Çoğu durumda, profesyonel bir yönetim anlayışına sahip olmayan bir firmanın oteli işletmek için uzun dönemli bir anlaşma sağlayabilmesi imkansızdır. Otel sahipleri ileride oluşabilecek muhtemel mali kayıp riskini en aza indirmek için daha çok, piyasada isim sahibi firmaları tercih etmektedirler.

Yönetim sözleşmeleri ile işletmeci firma, oteli işletmek için gerekli olan sermayeyi ortaya koymadan ya da minimum ölçüde bir işletme sermayesi ortaya koyarak kazanç elde eder ve de işletmelerinin büyümesini sağlar.

Geleneksel kalıplar çerçevesinde, mal sahibi, sadece otelin kuruluş yerinin belirlenmesi kararının sorumluluğunu taşır, diğer tüm faaliyet ve stratejik kararlar işletmeci firmanın elindedir. Bu durum zaman zaman iki taraf arasında özellikle finansal durumlarda bazı anlaşmazlıklara sebep olabilir. Örneğin, işletmeci firma otelin pazardaki yerini koruması için mobilya değişiminin gerekli olduğunu düşünebilir. Mal sahibi, sözleşmenin işletmeci firmaya böyle bir yetki verip vermediği konusunda kuşku duyabilir. Sözleşme, bu gibi durumları açık olarak ifade etmelidir.

İşletmeci firma mal üzerinde kısmi hissedar konumuna gelebilir ve bu durumda sözleşmenin sona ermesinde sorun çıkabilir.

Mal sahibinin uygun bir işletmeci aradığı bir başka şekil ise, Marriott örneğinde olduğu gibi, otelin kuruluş yerinin belirlenmesinde önceliği elinde tutup istediği yere oteli kurması ve yönetim sözleşmesi ile çalışmak koşuluyla otelin mülkiyetini satmasıdır. Böyle bir satış ve tekrar kiralama (yönetim sözleşmesi ile) anlaşması işletmeci firmaya alacağı kararlarda daha rahat hareket etme serbestisi getirir⁸⁷.

Çoğu durumda yönetim sözleşmesi seçeneği, mal sahibinin oteli kendisinin yönetmesi seçeneğinden daha avantajlıdır. Mal sahibinin kendi çıkarları doğrultusunda pazarlık edebilmesi ve yasal sorumluluklarını bilmesi gerekirken; otelin gelişmesi için

⁸⁷ Teare R.; a.g.e. s.153.

bir takım yeteneklere ve bilgiye sahip olması gerekmez. Mal sahibi, profesyonel yönetim ve küresel rezervasyon ağına sahip bir firma ile anlaşarak, otelin; pazarlama, satış ve diğer yönlerinin gelişmesini sağlayabilir. İşletmecisi firma da, buna karşılık, özel durumlarda karar verme yetkisi talep eder.

Ulusal otel zincir işletmeleri, ülkemizde faaliyette bulunan uluslararası otel zincirlerinin bilgi ve tecrübelerini kullanarak da gelişmektedir. Bu firmaların sayıları ve zincirlerinin halkaları yıldan yıla artmaktadır. Kendilerini daha da geliştirerek dünya çapında standartlara ulaştıklarında, dünyanın çeşitli bölgelerinde yönetim sözleşmeleri ile iş yapacak konuma geleceklerdir. Elbette şimdilik çok ufak olan bu adımlar, zamanla daha da büyüyecek ve yabancı otel zincirleri ile rekabet edecek düzeye gelecektir. Ancak bunun olabilmesi şirket yöneticilerin alacağı bir takım stratejik kararlar ve uygulamadaki başarılar ile mümkün olacaktır.

3.2.1. Konaklama Sektöründe Yönetim Sözleşmelerinin Gelişimi

Yüzyıllar önce oteller faaliyete geçmiş ve lokantaların şefler tarafından işletilmesi gibi, bir otelin nasıl idare edileceğini bilen profesyonel otelciler tarafından işletilmiştir.

Otelcilik sektörünün gelişimi, 20.yy.'ın ikinci yarısından itibaren Amerika Birleşik Devletleri'nde çok daha hızlı ve farklı bir şekillenmeye gitmesi ile başladı. Bu yıllarda konaklama sektöründe yaşanan yeni bir sahip çeşidi ortaya çıktı. Bu yeni sahipler taşınmaz varlıkları çekici birer araç olarak gören ve başlı başına bir otelin sahip olunabilecek en iyi yatırım aracı olduğunu düşünen emlak şirketi sahipleri idi. Çoğu, profesyonel otel yöneticileri tutarak otellerini bağımsız tesisler olarak işlettiler. Bazen işlerini genişletmek ve isimlerini tanıtmak amacıyla Best Western gibi tavsiye (referral) sistemine ya da Preferred Hotels gibi bir pazarlama grubuna dahil oldular.

Diğer seçenek ise otelin yönetimini bir otel şirketine vermek idi. Hilton gibi otel şirketleri için bu fikir, bir mali riske girmeden kazançlarını arttırması bakımından cazipti.

Bu yeni otel sahiplerinin ortaya çıkmasından sonra –ki bunlar otelci değil emlak yatırımcıları idiler- bir otel şirketi ile anlaşmanın en mantıklı yolu daha önceden alışık oldukları kiralamaydı. Bu anlaşmada, otel sahibi ya da kurucusu –bir birey, şirket ve

hatta kamu kuruluğu bile olabilir- basit olarak tesisi bir otel şirketine tam olarak işletmeye hazır vaziyette ya da, çoğu kez olduğu gibi, mobilyasız olarak kiralardı.

İlk kiralama anlaşmalarında otel şirketi otelin tüm personelinin işe alımı ve idaresinden, satışlardan gelen tüm gelirlerin toplanmasından ve tüm işletme giderlerinin ödenmesinden sorumluydu. Bu şirketler otel sahibine tesisin kullanımı için de kira ödüyorlardı. Karşılığında otelin toplam işletme karından hisse alıyorlardı. Toplam işletme karı, faaliyet giderlerinin toplam gelirden çıkarılması sonucu bulunuyordu. Açık olan şeydu ki, otelin; amortisman, faizler ve emlak vergileri gibi sabit giderleri otel sahibi tarafından ödeniyordu. Çok az otel için kira sözleşmesi toplam satışların bir yüzdesi şeklindeydi. Bazen kira, satışların ve toplam işletme karının kombinasyonu şeklinde oluyordu⁸⁸.

Diğer bir anlaşma şekli ise üçte iki/üçte bir kiralama idi. Bu, toplam faaliyet karının üçte ikisinin otel sahibine üçte birinin otel işletme şirketine gitmesi anlamına gelmektedir. Bu tipteki bir anlaşma 1954 yılında Hilton otelleri ve Porto Riko hükümeti arasında San Juan'daki Caribe Hilton Hotel'de uygulandı. Hilton aynı formülü Türkiye, Meksika ve Küba'da kullanarak zincirini genişletti. Küba'da Castro'nun yönetimi ele geçirmesi ve devrimden sonra, Hilton kontrolü dışındaki bu gelişmeler sonucu potansiyel kayıpların farkına vardı. Hilton International'ın Yönetim Kurulu Başkanı Charles A.Bell'e göre, "Bu yüzden Hilton, kar paylı kiralama anlaşmalarını, yönetim sözleşmesine çevirmiştir. Bu sayede, sadece zarar riskini değil, finans kurumları ile ilişkileri ve işletme sermayesi sağlama sorumluluklarını otel sahibi karşılar"⁸⁹.

Hilton yeni işletmeleri kiralayarak ve yeni tip kiralama çeşitleri yaratarak büyürken, Inter-Continental Hotel Corporation (IHC) yönetim sözleşmelerinin öncülüğünü yapmaktaydı. 1950'li yılların başında IHC ilk yönetim sözleşmelerini Kolombiya Bogota Te Chendama'da ve Venezuela Karakas Tamanaco'da oteller henüz inşaat halinde iken yaptı⁹⁰. Kira ödeme ve otelin karını elde etme yerine, IHC otel sahiplerinden yönetim ücreti (genelde oda başına sabit bir ücret) ve "teşvik ücreti" aldı. Teşvik ücreti, otelin toplam karının bir yüzdesi artı IHC'nin tesisi işletirken yaptığı belirli harcamalardan oluşuyordu.

⁸⁸ Bell, C. A.; "Agreements with Chain-Hotel Companies", The Cornell Quarterly, Şubat 1993, s.28.

⁸⁹ a.e. s.28.

⁹⁰ Angelo, R.M., Vladimir, A.N.; a.g.e., s.388.

Teşvik ücreti günümüzde yönetim sözleşmelerinin ayrılmaz bir parçasıdır, ancak 1950'lerde bu terim gerçek bir yenilikti. "Teşvik ücreti" terimi sabit giderler öncesi gelirin (toplam faaliyet karı) bir yüzdesi ya da borçlar sonrası nakit akımının bir yüzdesidir. Teşvik ücreti denmesinin sebebi işletmeci firmayı daha fazla kar sağlayabilmesi amacıyla teşvik etmesindendir. Tesisin karı arttıkça işletmeci firmanın gelirleri de artar.

Bu kavramla daha deneyim kazandıkça IHC, oda başı sabit ücretten toplam işletme karı üzerinden yüzde alma sistemine geçiş yaptı. Şirket harcamaları için ise ek bir ücret talep etmemeye başladı. Başlangıçta, IHC yönettiği otellere küçük çapta yatırımlar yaptı. Bunun amacı bu otellerin üst yönetimine yönetici yetkilendirmektir. Sonraları IHC, Avrupa ve Uzak Doğu'da proje maliyetlerinin üçte birine kadar yatırımlarda bulundu.

Bir otel sahibi ile otelin yönetimi için sözleşme yapmak tamamen yeni bir uygulama olduğu için, ilk A.B.D. yönetim şirketlerinin başvuracakları çok az bilgi ve deneyim mevcuttu. Bu durumun üstesinden gelebilmek için bir AHMA (American Hotel and Motel Association) komitesi olan Uluslararası Hotel ve Motel Yönetim Firmaları Konseyi (IHMMC) kuruldu. Bu konsey yönetim firması temsilcilerini bir araya getirerek birbirlerinden yönetim sözleşmeleri hakkında bilgi alış-verişinde bulunmalarını sağladı⁹¹.

1970'lerdeki ekonomik durgunluk sonucu, yönetim şirketlerinin sunduğu hizmetlere büyük talep oldu. Çoğu yatırımcılar –genellikle sigorta şirketleri- tarafından geri alınan otellere yönetim firmaları profesyonel yönetim sağladı. 1960'lardan itibaren Hilton, Sheraton, Hyatt, Marriott ve Westin gibi büyük zincir oteller sayesinde otelcilik sektöründe adı geçmeye başlayan yönetim sözleşmesi sistemi büyüyerek 1987 yılı itibarıyla öyle bir noktaya geldi ki, yaklaşık 1650 hotel, Hyatt gibi 20 zincir ve 60 bağımsız yönetim firması ile yapılan yönetim sözleşmeleri ile işletilmekte idi⁹².

Milyonlarca dolar değerindeki otellerin yönetimlerinin, bilgi ve tecrübesi sınırlı olan emlak, sigorta ve diğer turizme yabancı şirketlerce idare edilmesi imkansızdı. Bunun sonucu olarak, turizme yabancı bu şirketler, alanlarında uzman konaklama firmaları ile sermaye katkısı istemeden ya da küçük çaplı katkılar alarak sözleşmeler

⁹¹ Angelo, R.M., Vladimir, A.N.; a.g.e., s.388.

⁹² a.e. s.388.

imzalamak durumunda kaldılar. Büyük zincir işletmeler ise küçük otellere ilgi göstermiyorlardı, çünkü daha küçük oteller çok yüksek satış oranlarına ulaşamadığı müddetçe yönetim ücretlerini karşılamıyordu.

Günümüz koşullarında yönetim sözleşmesi yapmak isteyen işletmeci firmalar kendilerine avantaj yaratabilmek için mal sahiplerinin yatırıma katılmaları konusundaki isteklerine duyarsız kalamamaktadır. Bu yatırımlar; işletme sermayesi, mobilya, sabit donanım ve araç gereç alımları, açılış öncesi harcamaları, hisse alımı ve ortaklık şeklinde olabilmektedir.

3.2.2. Neden Yönetim Sözleşmesi?

Turizm endüstrisinde bilhassa da konaklama işletmelerinde yönetim sözleşmesi ne anlama gelmektedir? Bu soruya bazı uzmanların yanıtları şöyle:

“Yönetim sözleşmeleri otel endüstrisinin son 20 yıldaki hızlı gelişiminde önemli bir yapı taşı olmuştur” (James Eyster: 1993)

“Turizmin son yirmi yılındaki hızlı gelişimi büyük bir çoğunlukla yönetim sözleşmelerinin uygulanması sonucu oluşmuştur.” (Yash Ghai: 1988)

“En hızlı genişleme formlarından birisi, yönetim sözleşmeleridir.” (Richard Teare: 1992)

“Oteller genelde ya yeteneği ya da ilgisi olmayan insanlarca inşa edilir, ve bunun sonucu olarak da, yönetim şirketleri ortaya çıkmıştır.” (Tom Powers: 1988)

“Yönetim sözleşmesi seçeneği, otelin mal sahibi tarafından işletilmesi durumundan daha fazla büyüme elde etmeyi sağlar.” (Richard Teare: 1992)

Bütün bu ve diğer pek çok uzmanın görüşleri bize şunu göstermektedir; yönetim sözleşmeleri konaklama sektöründe zincir ve bağımsız işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesine ve en makul seviyede genişlemelerine olanak kılan en önemli araç olurken; yeterli yönetim bilgisi ve ilgisi olmayan yatırımcılara da büyük fırsatlar sunmaktadır.

Bir yönetim sözleşmesi, politik değişkenliğin ya da yabancıların mal sahibi olmasını kısıtlayıcı bir takım kanunların olduğu ülkelerde bir uluslararası otel zincirinin yer almasını sağlayan tek yoldur.

Yönetim sözleşmelerinin tesis sahibi açısından bazı avantajları şunlardır⁹³:

- Zincir işletme otele ismini verir. Bu otele bir ulusal ya da uluslararası rezervasyon sistemi ve profesyonel pazarlama sağlar.
- Yatırımcı profesyonel bir yönetime sahip olur.
- Yatırımcı otelin faaliyeti aşamasında karşılaşılan sorunlarla şahsen ilgilenmek zorunda olmaz.
- Sürekli mali kaynak elde etmek piyasada isim yapmış bir işletmeci ile daha kolay olur.
- Zincirin deney ve bilgisinden yararlanılır, yerel işgücü eğitilir.

Bu avantajlarının yanı sıra yönetim sözleşmesi sisteminin tesisi sahibi açısından bazı sakıncaları ise şunlardır⁹⁴:

- Mal sahibi tüm riskleri alarak bir garantili yönetim ücreti verir.
- Yönetim ile mal sahibi arasında iletişim sorunları olabilir.
- Otel sahibi bazen yöneticilerin ne yaptıklarına dair kendisine bilgi vermediğinden şikayetçi olabilir.
- Otel sahibi işletim kararlarında kontrolü kaybedeceği için bazı uygulamalara karşı olabilir.
- Zincir işletmeler standart prosedürlerle çalışırlar. Bu da bazı hallerde, ülkelerin ya da işletmelerin bireysel olarak ele alınıp, bazı esneklikler sağlanması gereğinin göz ardı edilmesine neden olabilir.

İşletmeci firma açısından yönetim sözleşmesi ile çalışmanın bazı avantajları şunlardır:

- Fiziksel yatırıma katılmayan ya da az bir sermaye ile katılan zincir işletme böylece projenin mali yükünü üstlenmez ve daha az risk taşır.
- Şirket bu şekilde hızlı bir büyüme sağlar.
- İşletmeci firma, konaklama tesisi dönem sonunda zarar etse bile, brüt cirodan aldığı esas harç ile belli bir geliri garanti altına alır⁹⁵.

⁹³ Gee Y.C., Makens J.C.; The Travel Industry, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989, s.307.

⁹⁴ a.e. s.307.

⁹⁵ Yarcın, Ş.; (1996) a.g.e. s.99.

Dezavantaj olarak işletmeci firmanın karşılaşılabileceği durumlardan bazıları ise şunlardır:

- Tesis sahibinin kendi sorumluluklarını yapmaması sonucu (gerekli işletme sermayesinin sağlanmaması vb.) tesisin işletilmesinde doğacak aksaklıklar işletmecinin piyasadaki ismini zedeleyebilir.
- Aynı şekilde mali sorumluluklarını yerine getirmeyen bir tesis sahibi ile çalışılması sonucu istenilen kar elde edilmeyebilir.
- Eğer işletmeci firmanın tesise sermaye olarak katılımı yoksa, mal sahibi tesisin satılması durumunda işletmeci firmaya danışmak durumunda değildir.
- Mal sahibi işletmeci firmayı herhangi bir zamanda işten uzaklaştırabilir ya da sözleşmeyi yenileyebilir.

Gelişen ülkelerin yabancı konaklama işletmeciliğini kabul etmesi, yabancı yönetim firmalarının faaliyetine izin vermesi öncelikle pazarlama etkeniyle açıklanabilir. Konaklama yönetiminde tanınmış bir konaklama zincirinin adının kullanılması tesis için pazarlama ve satış avantajı sağlar. Konaklama işletmesinin bağlı olduğu uluslararası otel veya tatil köyü zincirinin adı güvenilir marka imajı yaratır.

Mal sahibinin otelinin işletilmesini bir profesyonel yönetim şirketine vermesinin öncelikli nedenlerinden birisi, kendisinin oteli işletecek yeteneği veya ilgisi olmamasıdır. Mal sahibi piyasada belli bir ismi olan bir zincir işletme ya da bireysel işletmeciyi, kendi bilgisi ve ilgisi ile böyle bir organizasyonun işletmesini yapamayacağı ve istediği getiriye elde edemeyeceği düşüncesiyle, pazarlık sonucu belirlenen ücretler karşılığında oteli işletmesi ile görevlendirir.

Mal sahibi, işletmeci firma seçiminde bir takım ölçütleri gözönünde bulundurur. Genellikle, otel sahipleri işletmeci firma seçerken ulusal ya da uluslararası piyasada isim yapmış, profesyonel anlamda yönetim kadrosuna sahip işin ehli kişi ve kuruluşları tercih ederler. Çünkü bu firmaların, her ne kadar piyasadaki konumları gereği ücret ve diğer konularda pazarlık yaparken otel sahipleri karşısında baskı yapıcı bir güçleri olsa da, çoğu durumda mal sahipleri otele sağlayacakları artı değerleri gözönüne alarak işletmeci firma seçimlerinde bu firmalarla anlaşma yoluna gitmeye çalışırlar.

Temelde, mal sahibi tüm mali ve yasal sorumlulukları üstlenirken yönetim şirketi tesisin işletilmesinin yanı sıra şu konulardan da sorumludur⁹⁶:

- Genel müdür dahil çalışanların seçimi, eğitimi ve gözetilmesi,
- Oda ve diğer bölümlerin satış fiyatlarının belirlenmesi,
- Dönemsel olarak otelin işletilmesi sırasında fatura ve harcamaların ödenmesi,
- Dükkanlar, ofisler ve diğer gelir getiren faaliyetlerin kiralanması, lisans anlaşmalarının yapılması,
- Tesisin mükemmel bir şekilde faaliyetini sürdürebilmesi için gerekli tamir-bakım ve değişikliklerin zamanında yapılması,
- Her zaman tesisin güvenliğinin ve temizliğinin sağlanması,
- Zorunlu olan muhasebe sisteminin kurulması ve yürütülmesi,
- Tesis için gerekli satın alımların yapılması,
- Tesisin tanıtım ve reklamının planlanması, hazırlanması ve kontratların yapılması (otel sahibinden önceden onay alınmadığı müddetçe yıllık faaliyet bütçesi ile sınırlıdır),
- Otel sahibi adına halkla ilişkilerin yürütülmesi,
- İşletme için gerekli izinlerin ve lisansların alınması,
- Tesisin etkin ve düzenli şekilde yürütülmesi için tüm çabayı sarfetmesi,
- Tesise zincirin ismini ve rezervasyon sisteminin verilmesi (zincir işletmeler için geçerli),

Yukarıdaki koşullardan bazıları otel sahibinin onayı ile mümkündür. Örneğin, otel sahibi genel müdürün yerleştirilmesi veya uzaklaştırılması konularında onay hakkını saklı tutabilir. Buna ek olarak; yenileme, geliştirme ve ekleme istekleri otel sahibinin onayına sunulmak zorundadır. Otel sahibi, genellikle otelin gidişatını izlemek için bir muhasebe firması tutma hakkına da sahiptir.

Özellikle konaklama sektöründe, büyük firmaların büyüme stratejileri incelendiğinde en fazla tercih edilen şeklin yönetim sözleşmeleri olduğu görülmektedir. Bu seçimde etkili olan en büyük etmen, çok büyük yatırımlara gerek duyulan ve geri

⁹⁶Andrew, W.P., Schwidgell,R.S.; a.g.e., s.347-350.

döndüsü görece daha uzun olan otelcilik sektöründe hızlı büyüme sağlayarak dünya piyasasında daha iyi konuma gelmenin en etkin yolu olmasındandır. Öyle ki bu sistemle uluslararası konaklama firması, hem minimum risk ve yatırımla iş kapasitesini artırır; hem de dünyanın değişik bölgelerinde ismini duyurarak imajını geliştirir.

3.2.3. Yönetim Sözleşmesinde Taraflar

Yönetim sözleşmesinin taraflarına bakıldığında; otelin işletmesini bir takım nedenlerden dolayı - işletmecilik bilgisinin az olması, piyasada güçlü bir marka imajı elde etme isteği gibi- devretmek isteyen mal sahibi ve bu işi profesyonel anlamda benimsemiş, profesyonel bir yönetim kadrosuna sahip ve otel işletmeciliğinde kendini kanıtlamış bir otel işletme firması görülür.

Ancak gelişmiş ülkelerde, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde, bu iki tarafa ilaveten banka ve finans kuruluşları da yer alır ve en az bu iki taraf kadar sözleşmelerde söz sahibi konumdadırlar.

Otelin kurucusu/sahibi, tüm riskleri göze alarak tesisi inşa eder. Günümüzde, her ne kadar işletmeci firmalarla eskiye oranla daha avantajlı şartlarla sözleşmeler yapsalar da, hala riskin çok önemli kısmı mal sahibinin omuzlarındadır. Konaklama sektöründe mal sahibinin en önemli güvencesi, otelin emlak değerini korumasıdır. Zaten otelcilik işine giren büyük bir çoğunluğun amacı turizmden gelir elde ederken tesisin değerinin, eğer ülke genelinde bir ekonomik sorun yaşanmazsa, prim yapmasıdır. Ancak yine de büyük miktarda nakit gerektiren ve genellikle kredi kullanılarak yapılan bu büyük yatırımlar, mal sahibi için risk unsurudur. Bu yatırımları yaptıktan sonra, mal sahibinin yapacağı en önemli iş otelin nasıl yönetileceğinin kararını vermektir. Bu aşamada kendisini kanıtlamış bir konaklama yönetim firması ile bir "yönetim anlaşması" yapma kararını vermişse, önce kendi durumunu ortaya koymalı, ne istediğini belirlemeli ve kendi şartlarına uygun gördüğü yönetim firması ile oturup pazarlık etmelidir. Sözleşme pazarlıkları son derece önem teşkil etmektedir.

Yönetim firmaları iki kısma ayrılır. Birinci kısım yönetim firmaları, dünya konaklama pazarında kendini kanıtlamış büyük zincir otellerdir ki bu otellerin büyük bir kısmı havayolu şirketleri ve/veya büyük tur operatörleri ile ortaklıklar. Bu firmalar yaptıkları yatay ve dikey birleşmelerle dünya turizm endüstrisini etkileme gücüne sahip

konuma gelmişlerdir. Bu zincir otellerin en önemli büyüme stratejisi "yönetim sözleşmeleridir". Özellikle yatırım bakımından riskli olarak gördükleri bölge ve ülkelerde pazar paylarını arttırmak için en fazla kullandıkları yöntemlerin başında gelmektedir. Fiziksel olarak yatırım yapmanın mali yükünden kurtulup, zincirlerinin halkalarını artırarak ölçek ekonomisinin avantajlarından faydalanırlar. Bu firmaların bu şekilde büyümeleri kolay olmamıştır. Her şeyden önce yönetim ve denetimlerinde olan tüm tesislerin aynı standartlarda olması gerekmektedir. Bu ise çok kolay ve çabuk yapılacak bir iş değildir. Teknolojik altyapı ve bilgi birikimi bu firmaların en büyük kozlarıdır.

İkinci kısımda yer alan yönetim firmaları ise, dünyaca tanınan bir isim ve marka imajı olmayan bireysel yönetim firmalarıdır. Bu firmalar özellikle Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Uzak Doğunun bir kısmında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Genellikle kendi ülke sınırları içinde faaliyet gösteren bu firmalar, büyük zincirler karşısında rekabet avantajı sağlayabilmek için tesis sahipleri ile daha ılımlı sözleşmeler yapabilmektedirler. Ayrıca büyük zincir firmalar ile franchising ya da başka bir lisans anlaşması yapmış olan mal sahipleri ile anlaşmalar yapabilmekte ve onların yerine organizasyonun işletmesini yürütebilmektedirler.

Yönetim sözleşmelerinde söz hakkı olan diğer bir taraf da, yatırımın mali yönünü destekleyen finans kuruluşlarıdır. Dünya konaklama sektöründe oldukça önemli yatırımları olan bu kuruluşlar, sözleşmelere kendilerini güvence altına alacak maddeler koydurabilmektedirler. Hatta bu kuruluşlardan büyük otel zincirleri ile önemli ortaklık kuranlar da vardır. Ülkemizde ise banka ve finans kurumlarının turizm endüstrisinde oynadıkları rol gelişmiş ülkelerdeki kadar önemli ölçüde değildir. Bunun nedeni olarak ülke ekonomimizin durumu ve yatırımların geri dönüşünün uzun zaman alması gösterilebilir. Yakın bir gelecekte devlet haricinde, özel banka ve finans kuruluşlarının da ülke turizminde daha aktif rol alması kaçınılmaz olacaktır. Bu da daha büyük yatırımları ve dolayısıyla istihdamı beraberinde getirecektir.

3.3. Bir Uluslararası Otel Zinciri Seçiminde Dikkat Edilmesi Gereken Ölçütler

Bir otel zinciri ile yönetim anlaşması yapmak isteyen bir yatırımcının yapması gereken ilk iş, o otel zinciri ile deneyim yaşamış bir başka yatırımcıdan bilgi elde etmesidir. Ancak bu tip bilgileri, gizli olmasalar bile, bazı özel sektör yatırımcıları veya kamu kuruluşları vermekten kaçınabilmektedir.

Yüzlerce işletmeci firma seçeneği vardır. Kimilerinin iyi sicili vardır, diğerlerinin yoktur. Bazıları, şirket destekli hizmetlerin tamamını sunarlar, bazıları sınırlı destek sunarlar, bazıları da hemen hemen hiç destek sunmazlar. Bazı şirketler, zor işletmeleri yönetmede deneyim kazanmışlardır. Bazıları, gelirleri artırmada ve yeni işletme kaynakları geliştirmede iyi, üst düzey uzmanlardır. Bazı alt düzey yöneticiler de, kar-zarar cetvelinin son kuruluşunu bile değerlendirme yeteneğine sahiptirler. Bazı şirketler, bu yeteneklerin iyi bir dengesini sağlarlar. Bazıları sağlamazlar. Bazı yöneticiler, bir iyileştirme planını uygulamak için gerekli çaba, eleman ve zamana yatırım yapan olarak değil, geçici bir süre ile bir tesisin çocuk bakıcısı olarak bilinirler. Diğerleri, sağlam bir iyileştirme için gerekli kaynakları yaratırlar⁹⁷.

Zincir otel seçiminde tavsiye edilen ölçütlerden bazıları şunlardır⁹⁸:

- İlgili pazarlarda deneyim ve bağlantıları
- Kalifiye ve deneyimli personeli
- Kültürel değerlere ve geleneklere duyarlılığı
- Yüksek işletim ve muhasebe standartları ve sistemleri
- Başarılı otel yönetimi geçmişi
- Mali yapısı
- Personelin eğitimi ve yöreye özgü bir yönetim tarzını benimsemede başarılı bir geçmişi
- Sermaye katılımı ya da performansa dayalı ücretlendirme yöntemleri ile riskin bir kısmını paylaşma isteği

⁹⁷ Trice D. R.; "Otel Endüstrisi İçinde Yeni Bir Ortaklık Modeli", Turizmde Seçme Makaleler:21, içinde, Çeviren; Önder Met/Cevdet Avcıkurt, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını No:33, İstanbul, Ocak 1995, s. 6.

⁹⁸ UNCTC Advisory Studies; a.g.e.s.4.

Otel yatırımcıları bir otel yönetim şirketi ile anlaşma yaparken ismi ne olursa olsun kendi pozisyonlarını koruyucu maddeleri sözleşmeye koydurmak için gayret göstermelidir. Bu da etkili bir pazarlık süreci ile mümkündür. Günümüzde iş görüşmeleri ve pazarlıklar ayrı bir uzmanlık dalına dönüşmüştür. Öyle ki, etkili pazarlık taktikleri ve nasıl pazarlık yapılması konularını içeren kitaplar ve makaleler yayımlanmaktadır.

Uluslararası otel zincirleri otel sahiplerine çok çeşitli hizmetler sağlarlar. Bunlar bir paket halinde ya da ayrı ayrı satın alınabilir. Bunlardan bazıları şunlardır⁹⁹:

- Fizibilite çalışması ve pazar araştırmaları
- Planlama, dizayn, mimari ve iç dizayn konularında tavsiye ve yardım
- Ekipmanların seçimi, düzenlenmesi ve yerleştirilmesi
- Başlangıç faaliyetleri ve açılışlar
- Pazarlama, reklam ve promosyon
- Yetiştirme ve eğitim
- Sekreterlik, kayıt tutma, kontrol ve raporlama faaliyetleri
- Teknik danışmanlık
- Satın alma
- Merkezi uluslararası rezervasyon hizmetleri
- Merkez ofis destek ve kontrolü.

Yönetim şirketinin uygun tipinin seçiminde bir çok şey dikkate alınmalıdır. Bunlardan birkaç başlangıç noktası şunlardır¹⁰⁰:

- Amaçlara göre karar verilmelidir: Kısa süreli satış amacına mı sahip olunduğu ve bir “çocuk bakıcısına” mı ihtiyaç duyulduğu yoksa daha geniş bir yaklaşım gerektiren uzun vadeli bir amaç güdüldüğü belirlenmelidir.
- Ortak hedefler için tam bir fikir birliği kurmaya çalışılmalıdır
- Yetenekleri, yönetim anlayışı ve ücret düzeyleri istenilen amaçlara uymalıdır.

⁹⁹ UNCTC Advisory Studies; a.g.e. s.11.

¹⁰⁰ Trice, D.R.; a.m. s.7.

Bunlara ek olarak işletmeciler firma hakkında genel bir takım sorular vardır. Bu soruların yanıtları da işletmeciler firma seçiminde etkili olmaktadır. Bunlar¹⁰¹:

- Hem şirket, hem de otel olarak yönetim ne kadar yetenekli?
- Sağlanan personel hizmetleri ne kadar kapsamlı? Gerekli işlevsel alanlarda destek sağlıyorlar mı? Bu destek, mevcut görev için yeterli mi?
- Şirket personeli ne kadar geniş bir alana yayılmış? Şirket yöneticilerinin, taahhüt edilen gözetim hizmetini vermeye yeterli zamanları olacak mı?
- Özellikle otele kim nezaret edecek? Bu kişinin yeterliliğine güveniniz var mı?
- Şirket ne kadar istikrarlı? Şirket karlı mı? Nakit problemlerine neden olabilecek diğer taşınmaz üzerine, şirketin garantileri var mı? Şirketin sahibi kim? Anahtar yöneticilerin şirkette bir payı var mı? Tepe yönetim ne kadar istikrarlı? Moralleri nasıl? Bu yöneticilerin, sözleşmenizin en azından kritik yılları boyunca kalacaklarına ilişkin makul güvenceniz var mı?
- Şirketin sicili nasıl? Şirket, sahiplerin ihtiyaçlarına cevap vermekle tanınmakta mıdır?

Bir zincir işletme ile yapılan anlaşmalar, fizibilite çalışması ve pazar araştırmasına yönelik genellikle bir “geliştirme anlaşması” ile başlar. Burada üzerinde durulması gereken nokta, zincir işletmenin hizmetleri satma eğilimidir. Zincir işletmenin araştırma sonuçlarında tam olarak tarafsız ve ilgisiz olduğu söylenemez. Bunun sonucu olarak, mali açıdan çekici sonuçlar yaratmak için, fizibilite çalışmaları ve pazar araştırmalarında iyimser doluluk oranları ve gelir tahminleri beyan etmeleri görülebilmektedir. Bazı kamu ve özel mal sahipleri başarısız ya da bazen çok başarısız performansın ardında, fizibilite raporunda yapılmış olan öngörülerini göstermişlerdir¹⁰².

Birleşmiş Milletler’in yaptığı çalışmada, gelişmekte olan ülkelerdeki otel yatırımcısı özel ve kamu kuruluşların, zincir otellerle yaptıkları anlaşmalarda fizibilite çalışması ve pazar araştırmalarını zincir otel tarafından sunulan hizmetlerden ayırmaları tavsiye ediliyor. Yine aynı çalışmada, bu konuda bağımsız bir danışman firmanın

¹⁰¹ Trice, D.R.; a.g.m. s.8.

¹⁰² UNICTC Advisory Studies, a.g.e. s.12.

tutulmasının, ortaya çıkacak sonucun daha sağlıklı olmasını sağlayacağı da belirtilmektedir¹⁰³.

Ancak genellikle otel sahipleri sadece ihtiyaç duydukları hizmetleri alma girişiminde bulunmazlar. Bunun sebebi çoğunlukla böyle bir seçenekleri olduğunu bilmemeleridir. Çoğu yönetim anlaşmalarında yönetim ücretinin karşılığı olan hizmetler dışında diğer hizmetler için ayrı ayrı pazarlık edilebilir. Otel sahibinin burada dikkat etmesi gereken konu, bir hizmet için iki defa ücret ödememesidir. Zincir otelden alınan hizmetlerin kontrolü ve takibi için gerekli mekanizmaların oluşturulması otel sahibi talep edilebilir.

İşletmeci firma seçiminde diğer bir değerlendirme süreci ise, şirketin işletme metodolojisine ilişkin aşağıdaki sorulara alınacak yanıtlardan oluşur. Bunlar¹⁰⁴:

- Şirket sonuçlara yönelik mi görünüyor? Karlılık bir tutku mu? Yoksa iş işten geçtikten sonra akla gelen bir fikir mi? Yönetimin telafisi, performansa dayalı teşvikleri kapsar mı?
- Şirketin belirlenmiş bir otel işletme sistemi var mı? Uygulamalarında yöneticiler eğitim görüyorlar mı?
- Şirket, bireysel otellerinde yönetimin makul sürekliliğini sağlıyor mu? Genel yöneticileri ve diğer anahtar yöneticileri, ne kadar sıklıkta transfer ediyorlar? Yönetim devir hızı ne kadar yüksektir? Firmanın, yönetici yetiştirmeyi sağlayan bir yönetim-geliştirme süreci var mıdır?
- Şirketin satış yeteneği nasıl? Şirket, otellerde işletme maliyetlerini düşürmek için son zamanlarda ne tür yeni ve yaratıcı programlar geliştirdi?
- Müşteri hizmetini, genel kaliteyi iyileştirmek için ve üst düzeyde personel tatmini sağlamak için şirketin özel programları var mı? Müşteri ve personel sadakati, her otelin uzun süreli başarısı için kritik etmenlerdir ve her yönetim firmasının oyun planında önemli birer unsur olarak yer almalıdır.
- Şirketin iyi bir planlama ve bütçeleme süreci var mı? Ne tür raporlama sistemlerine sahip? Raporlar, doğru mu ve zamanında veriliyor mu?

¹⁰³ UNICTC Advisory Studies, a.g.e s.13.

¹⁰⁴ Trice, D.R.; a.g.m. s.9.

Bütün bu değerlendirme ölçütlerinden sonra belki de en önemli konu işletmeci firmanın otelin idare edilmesinde ve tesisin mali sonuçlarını iyileştirmede ne gibi bir oyun planına sahip olduğudur. Bunu ölçmek için ise aşağıdaki ölçütler göz önüne alınmalıdır¹⁰⁵:

- Şirket; oteli, pazarı ve rekabet ortamını derinlemesine araştırmak için gerekli çaba ve zamanı ayırdı mı? Firma, en azından, pazarlama ve satış planının geçici bir özetini sunmalıdır.
- Şirket, otel faaliyetlerini, gelirlerini ve maliyetlerini analiz etti mi? Teklif, en azından, tesisin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendiren ve iyileştirme önerilerini kapsayan faaliyet planının bir özetini içermelidir. Bu analiz sınırlı olabilse de yönetim şirketinin tesisi ne kadar iyi anladığını ve buna uygun ne yapabileceğini değerlendirmeye hizmet eden anahtar araçtır.
- Şirket, yönettiği karşılaştırılabilir otellerin finansal rasyoları ve önemli faaliyet istatistikleri projeksiyonlarını destekledi mi? Bu hayati bir noktadır ve şirketin projeksiyonlarının ulaşılabilirliğini değerlemede sahiplerin talep etmesi gereken bir kanıttır.

Zincir işletmelerin verdikleri hizmetler karşılığında aldıkları ücretler değişiklik göstermektedir. Genel olarak, bu hizmetler; oteli inşa etme, yenileme, araç gereç sağlama ve tesisi dekore etme maliyetlerinin bir yüzdesi şeklinde hesaplanmaktadır. Ancak bu hizmetler için sabit bir fiyat karşılığında anlaşma sağlanabilir.

Bu anlaşmalarda en temel konu sorumluluktur. Otelin inşası sırasında zincir işletmelerin otelin dizaynı, planları, özellikleri ve inşası konusunda sorumluluğu otel sahibine yüklediği görülmektedir¹⁰⁶.

Tesis, uluslararası otel zincirinin standartlarına göre “inşa etmek, mobilya ile döşemek ve araç gereci sağlamak” otel sahibini görevidir. Bu sebeple zincir, genellikle sözleşmeye, “otel sahibinin anlaşmalı müteahhidi” maddesi koyar. Böylece, inşaat hatalarında yasal sorumlu zincir değil otel sahibi olur¹⁰⁷. Bu gibi durumlarda kimin sorumlu olduğu konusunda sıklıkla karışıklıklar çıkar. Örneğin, yüzme havuzunun su

¹⁰⁵ Trice, D.R.; a.g.m. s.10.

¹⁰⁶ UNICTC Advisory Studies, a.g.e. s.13.

¹⁰⁷ a.e. s.14.

sızdırması, havalandırma araç gerecini yeterince iyi çalışmaması ya da gürültülü çalışması, mutfak araç ve gereçlerini seçimi ve yerleştirilmesinden doğan aksaklıklar gibi durumlarda kimin sorumlu olduğu tartışma konusu olabilmektedir. Müteahhit mimarı suçlar, mimar müteahhidi, zincir işletme sorumluluktan kaçır çünkü her ikisi de kendileri tarafından değil otel sahibi tarafından işe alınmışlardır. Bu gibi durumlara mahal vermemek için, yapılan sözleşme müzakerelerinde her bir tarafın sorumlulukları dikkatle gözden geçirilmeli ve belirtilmelidir.

Otel sahipleri daha önceden de belirtildiği gibi, işletmeci firma seçerken firmanın ismi ne olursa olsun firmanın iş yaptığı başka otel sahipleri ile görüş alış verişinde bulunmalı ve firmanın sorumluluklarına ne kadar bağlı olduğu tetkik edilmelidir.

Farklı yetenekler ve hizmetler sunan birçok farklı türde yönetim şirketi vardır. Sahipler, ilk önce kendi gerçek hedeflerini belirlemeli, sonra da bu hedeflere ulaşmak için bir yönetim şirketi seçmelidirler.

3.4. Konaklama Yönetim Sözleşmelerinde Yer Alan Konuların Uygulamaları

Konaklama yönetim firmalarının ve yatırımcılarının sektörde oynadıkları roller her geçen gün değişiklik göstermektedir. Kendi plan ve amaçlarını ortaya koyup, oluşturdukları strateji ve taktiklerle bunlara ulaşmaya ve oyunun kurallarını bu doğrultuda lehlerine çevirmeye çalışan konaklama zincirleri ile, yaptıkları büyük yatırımların biran önce geri döndüğünü sağlamak isteyen tesis sahipleri arasında cereyan eden iş dünyasının bu önemli savaşında kartlarını iyi oynayanlar amaçlarına ulaşmada avantajlı konuma geçeceklerdir.

Bu bölümde, genel bir konaklama yönetim sözleşmesinde (bundan sonra yönetim sözleşmesi olarak geçecektir) yer alan konular ele alınacak ve yönetim firmaları ile tesis sahipleri arasında, dünyada ve Türkiye'de son yıllarda yapılan sözleşme koşulları aktarılmaya çalışılacaktır*.

Sözleşme görüşmelerinin ana konuları şunlardan oluşmaktadır: işletmeci sermaye ve kredi katkısı, sözleşmenin süresi, yönetim ücret yapıları, otel sahibinin alınan kararlara katılma oranı, mali ve operasyonel raporlama, defterler ve kayıtlar,

* Bu bölüm, yazılı kaynağın oldukça sınırlı olmasından dolayı az sayıda kaynaktan yararlanılarak oluşturulmuştur.

alınan kararlara katılma oranı, mali ve operasyonel raporlama, defterler ve kayıtlar, işletmeci performans standartları, anlaşmazlık çözüm mekanizması, ve sözleşmenin sona erdirilme koşulları.

3.4.1. İşletmeci Firma Sermaye ve Kredi Katkısı

Çoğu mal sahibi, sözleşme şartları konusunda işletmeci firma ile pazarlık aşamasında işletmeciden sermaye katkısı ya da kredi olarak katılım bekler. Çünkü böyle bir katkı işletmecinin riskini artırır ve projeye karşı daha duyarlı hale getirir. A.B.D. gibi gelişmiş ülkelerde zincir işletme veya bireysel işletmecinin bu tipte katkıları son yıllarda oldukça artmıştır. Bu gelişme, özellikle işletmeciler arasındaki artan rekabet sonucu ortaya çıkmıştır¹⁰⁸.

Bir çok işletmeci hala sermaye katkısı ya da kredi katkısı yapmayı tercih etmemektedir. Ancak bazı işletmeciler tesisi yeterli bulduğu veya mal sahibinin başka önemli konuları kabul ettiği takdirde böyle bir katkı yapmaya gönüllü olabilmektedir. Sözleşmenin pazarlığı sırasında böyle bir katkının olup olmayacağı, olacaksa ne çeşit bir katkı olacağı ve miktarının ne kadar olacağı tamamen işletmeci firmanın istekliliğine bağlıdır.

İşletmecilerin sermaye katkısı veya kredi katkısı yapma isteksizliğinin bir çok nedeni vardır. Bu nedenlerden bazıları şunlardır¹⁰⁹:

- Bu firmalar sadece yönetim konusunda çalıştıklarını ve emlak mülkiyeti sahibi olmak gibi niyetleri olmadığını ifade ederler,
- Beklenen sermaye getirisinin istedikleri geri dönüş oranının altında gerçekleşme olasılığı vardır,
- Bir otel projesinin uzun dönemli iş ve politik riskini kabul etmek istemezler,
- Böyle katkılar, projenin başlangıç yıllarında oluşacak zararlar ve diğer yükümlülükler yüzünden kendi bilanço ve kar-zarar tablolarında ters etki yapar,

¹⁰⁸ Eyster, J., "Hotel Management Contracts in the U.S, Twelve Areas of Concern", The Cornell Quarterly, Haziran 1997, Vol:33 No:3, (b) s.22.

¹⁰⁹ UNCTC Advisory Studies, a.g.e. s.6.

- Bir sermaye katkısı ile kazanılabilecek karı sermaye ortaklığı riski taşımayan yönetim sözleşmesi ile kazanabilme imkanı vardır.

Bazı zincirler bazı durumlarda sermaye ve/veya kredi katkısı yaparlar. Bu durumlardan bazıları şunlardır¹¹⁰:

- Projenin oldukça karlı gözükmesi,
- Projenin zincirin pazar payını artırması,
- Tesisin, yönetim ücretlerini düzenli olarak ödeyebileceği ve tesis için zincirler arasında kuvvetli bir rekabetin olması,
- Finans kurumlarının, projeyi desteklemek için zincirin sermaye katılımı konusunda ısrarcı olmaları.

Finans kurumları, proje ile ilgilenen zinciri projeye dahil etmek için önemli birer araçtır¹¹¹.

Çok iyi bir destinasyonda kurulmuş bir resort otel için böyle katılımların pazarlığı, Türkiye gibi ülkeler için önemli imkanlar sağlar. Çoğu otel sahibi, zincir işletmelerle yaptıkları görüşmelerde, ülkemizdeki gibi belirsizliklerin olduğu ve tahmin etmenin zor olduğu ülkelerde, böyle tekliflerin kabul edilmesinin güç olduğunu düşünmektedirler.

Otel sahibinin eğer zincir işletmeciden doğrudan böyle bir katkı sağlayamayacağı açıksa, yönetim ücretlerinin ve/veya teknik yardım ücretlerinin bir kısmının öz sermayeye katılması konusunda otel sahibi zincir işletmeyi ikna edebilir.

Bu tip görüşmelerin sonuçlarına bağlı olarak zincirlerin projeye yaptıkları öz sermaye ve kredi katkıları otel sahiplerinin akıllarında tutmaları gereken bazı durumları ortaya çıkarabilir. Zincir tarafından sağlanan kredi genellikle özel bir durum için kullanılmak üzere verilir. Kredi miktarı, genelde, çalışma sermayesini, envanterleri, mobilya yenilenmesini, teçhizat ve araç gereci, faaliyet açıklarını, ya da bunların bazılarının bir bileşimini karşılayacak şekilde belirlenir. Kredi durumu genellikle sadece ipotek ya da sermaye katkısı olduğu takdirde söz konusu olur. Borçlanma dönemi, genel olarak üç ile on yıl arasında değişen sürede ve şayet sözleşme sona

¹¹⁰ UNCTC Advisory Studies, a.g.e. s.7.

¹¹¹ a.e. s.9.

erendirilirse hemen ödenmek üzere belirlenir. Geri ödeme yapısı büyük oranda projenin beklenen nakit akımından etkilenir. İşletmeci firma kredi faizini, kendisine olan maliyete bir-iki puan ilave ederek uygular¹¹².

İşletmeci sermaye katkısı da son yıllardır önemini arttırmıştır çünkü işletmeciler arasındaki rekabet ve mal üzerinde daha fazla karar verme hakkına sahip olma isteği bu gelişmeyi beraberinde getirmiştir. Katkının şekli kurucu-sahip ya da azınlık-sahip olma durumlarına göre farklılık gösterir. İşletmeci firma kurucu-sahip şeklini seçmiş ise ya %50 pay ile sahiplik ya da genelde olduğu gibi sınırlı bir birliktelik yoluna gider. Ortaklık anlaşmalarında daha karmaşık yapılar ve zorlu pazarlıklar söz konusudur. Ortaklar arasında sahiplik yüzdeleri; mülkün değeri, hizmetler, ve her iki tarafın da projeye getirdiği faydalar göz önüne alınarak belirlenir. Bir kurucu-sahip ilişkisinde işletmecinin sorumluluğu; tesise katkısının değeri (ör: arazi, nakit, diğer varlıklar), hizmete katkı değeri (ör: geliştirme, teknik yardım, açılış öncesi, piyasanın altında yönetim ücreti), ve fayda katkısı (ör: imaj, pazarlama hizmeti, vb.) ile belirlenir. Para ortağının sorumluluğu; tesise katkısının değeri (ör: miktar, dönemler, ve inşaatın faiz oranları ve sürekli ipotek finansmanı ve ikincil kredi finansmanı), hizmete katkı değeri (ör: borçlanmanın çeşidi), ve diğer faydaların toplam değeri ile belirlenir. Eğer işletmeci tesisin kuruluşuna karışmıyorsa, onun sermaye katkısı yukarıdaki diğer iki ortağın -kurucu-sahip durumundaki katkılarına bağlıdır¹¹³.

Eğer işletmeci kurucu-sahip oluşumunda sınırlı ortaklığa sahipse, genel bir ortaktır ve sermaye yapısı, katkıda bulunduğu tesisin ve hizmetin ve bu sınırlı ortaklığa sağladığı faydaların (vergi muafiyet faydaları, tercihli beyanname, ve anapara artırımı) değerine bağlıdır¹¹⁴.

Tablo 3.4.1. A.B.D.' de işletmeci sermaye ve kredi katkısının yıllar bazında düzenli bir artış yaşadığını göstermektedir. Kredi dönemleri genellikle beş-on yıl ya da sözleşmenin ilk dönemi boyunca ve belirli bir kullanım için verilir. Örneğin, başlangıç çalışma sermayesini desteklemek gibi. Bunun gibi kredilere düşük bir faiz oranı uygulanır. İşletmecilerin sermaye katılımı ise genelde %5-10 arasındadır. Ancak çok iyi projeler için bu katılım toplam sermayenin %20-50 arasında gerçekleşmektedir¹¹⁵.

¹¹² UNCTC Advisory Studies, a.g.e. s.6

¹¹³ Eyster, J.; a.g.m. 1997 (b) s.23.

¹¹⁴ a.m. s.23.

¹¹⁵ a.m. s.23

Tablo 3.4.1.1.İşletmeci Sermaye ve Kredi Katkısı –ABD 1970-1996

	1970-81	1982-84	1985-89	1990-93	1993-96
Sermaye Sıklığı					
Zincir İşletmeci	%17	%21	%28	%34	%39
Bağımsız İşlet.	%6	%13	%17	%19	%20
Kredi Sıklığı					
Zincir İşletmeci	%17	%20	%25	%42	%46
Bağımsız İşlet.	%10	%13	%21	%28	%30
	1993-96 Arası	En düşük	Ortanca	En yüksek	
İşletmecinin toplam özsermayeye katkı oranı					
Zincir işletmeci		%3	%8	%50	
Bağımsız işletmeci		%5	%10	%50	
Kredi dönemi (yıl)					
Zincir işletmeci		3	10	15	
Bağımsız işletmeci		3	5	12	
Kredi miktarı (bin \$)					
Zincir işletmeci		\$300	\$750	\$8.500	
Bağımsız işletmeci		\$25	\$70	\$2.500	
Faiz oranı					
Sabit oran		0	%6	%8	
Değişken oran		0	%1	%3	

Kaynak: Eyster, J.; "Hotel Management Contracts in the U.S. Twelve Areas of Concern" Cornell Quarterly, Haziran 1997, s.23.

İşletmecilerin yaptıkları katkıların bir sebebi de kendilerini güven altına almak içindir. Şöyle ki, yapılan sözleşmelerin çoğunluğunda, otel sahibi sözleşmeyi herhangi bir zamanda tek taraflı feshetme hakkına sahiptir. Ancak işletmecinin projeye sermaye veya kredi katkısı olması durumunda otel sahibinin sözleşmeyi sona erdirmesi o kadar kolay olmaz. Konaklama işletme şirketlerinin en fazla olduğu Amerika Birleşik Devletleri'ne bakıldığında daha çok mali yapısı kuvvetli büyük zincir işletmelerin sermaye veya kredi katkısı yaptığı, mali yapıları kuvvetli olmayan bağımsız yönetim şirketlerinin ise bu tip katkılar yapmaktan kaçındıkları gözlemlenir.

Bazı durumlarda otel sahipleri, sözleşme yürürlükteyken işletmeci firmanın sermaye katkısı yapmasını sağlayabilmektedir. Böyle bir oluşum, sözleşmenin yenilenmesi durumunda ya da işletmecinin proje yenileme isteklerinin olduğu

durumlarda söz konusu olabilir. Mal sahipleri genellikle sermaye katkısını; teknik hizmet, açılış öncesi hizmet veya yönetim ücretlerinden düşme şeklinde değil “nakit” olarak talep etmektedirler. İşletmeci firmalar ise mümkün olan ilk nakit akışında sermayelerinin geri dönüşümünü elde etmek isterler. Bazıları hem kredi hem de sermaye katkısı yapar. İşletmeciler marjinal ya da riskli gördükleri projelere sermaye veya kredi yatırımı yapmaktan kaçınırlar.

İşletmeci firma için sermaye yatırımı yapmanın bir faydası da yapılacak pazarlık sonucu, otelin satılma durumu karşısında ilk teklifi verme veya gelen teklifi ilk reddetme hakkına sahip olabilmesidir¹¹⁶. Bu düzenleme işletmeciye sermaye yatırımdan faydalanma seçeneği verir. Ancak otel sahipleri yarı yarıya bir ortaklık yapısını kabul etmeme ya da oteli satma veya işletmeci firma değiştirebilme hakkına sahip bir anlaşma koşulu ile %50 ortaklığa razı olma eğilimindedirler. Çok az mal sahibi ve işletmeci sözleşmelerinde bu problemi çözme girişiminde bulunurlar. Bir diğer seçenek ise şudur: sözleşme her iki tarafa da alım-satım seçeneği verir. Buna göre bir taraf otel için kendisi de ödeyebileceği bir fiyat belirler. Diğer taraf ortağının teklifini kabul ederek hissesini (belirtilen fiyattan) satın almak ya da aynı fiyattan kendi hissesini satmak zorundadır. Şayet teklifi veren taraf oteli satın alırsa, tarafların sözleşmede yer alan “sözleşmenin satış durumunda sona erdirilmesi durumundaki hakları” saklıdır.

İleriki yıllarda işletmeci sermaye katkıları tekrar düşme eğilimi gösterse de, otel sahipleri, işletmecilerin önemli derecede sermaye katkı isteklerine kayıtsız kalmayabilirler.

3.4.2. Sözleşmenin Süresi

Sözleşmenin ilk dönem uzunluğu, her tekrar yenilenme dönem uzunlukları, ve tekrar uzatma seçeneğine kimin sahip olacağı otel sahibi, işletmeciler ve kredi veren kuruluşları ilgilendiren konuların başında gelmektedir. Bir uzun dönemli sözleşme, her üç taraf için de istikrar sağlar ancak mal sahibi ve finans kuruluşunun esnekliğini azaltır ve otel sahibine şayet işletmeciye tek taraflı olarak işten uzaklaştırırsa önemli dezavantajlar yaratabilir. Bunun sebebi, kalan dönemin ve yenilenme dönemlerinin pazarlık edilmiş sahip-işletmeci anlaşmasına temel teşkil etmesindendir. Daha kısa

¹¹⁶ Eyster, J.;1997 (b) a.g.m. s.23

dönemli bir sözleşme, tarafların esnekliğini artırır ama işletmeci için, maliyet ve çabalarını geri döndürecek gerekli zaman diliminin oluşmaması en büyük engeli oluşturur. Kredi veren finans kurumu genellikle başlangıç dönem uzunluğunu belirleyen taraftır, çünkü finansör, sürekli finansmanı karşılayacak sözleşme süresini talep eder¹¹⁷.

Sözleşmenin ilk dönemi 1 yıldan 20 yıla kadar, tarafların pazarlık güçlerine bağlı olarak değişir. Bir bağımsız yönetim şirketi, marka sahibi uluslararası zincirin pazarlık gücüne sahip değildir ve genellikle daha kısa dönemli sözleşmelerle oteli işletmeyi kabul eder¹¹⁸. Sözleşme tekrar yenileme seçeneğine sahip olabilir ya da olmayabilir. Yenileme dönemleri zincir işletmeler için daha uzun olurken yine bu dönemlerin belirlenmesinde tarafların pazarlık güçleri önemli derecede etkilidir.

Tablo 3.4.2.'de A.B.D de 1993-96 yıllarında arasında yapılan araştırma sonucu ortaya çıkan ilk dönem uzunlukları, yenileme periyotlarının sayıları, ve yenileme uzunlukları gösterilmiştir.

Tablo 3.4.2. Başlangıç dönemleri ve yenilenme koşulları, A.B.D. (1993-96)									
	Başlangıç yılı			Yenileme sayısı			Yenileme uzunluğu (yıl)		
	Düşük	Orta	Yüksek	Düşük	Orta	Yüksek	Düşük	Orta	Yüksek
Zincir İşletmeciler									
Full-Servis, sermayesiz	5	10	15	0	2	4	3	5	10
Full-Servis, sermayeli	8	12	20	0	2	5	5	5	10
Sınırlı Hizmet sunan	3	6	12	1	2	2	3	3	5
Geçici	1	2	5	0	1	1	1	2	2
Bağımsız İşletmeciler									
Full-Servis, sermayesiz	1	3	5	0	1	3	1	2	3
Full-Servis, sermayeli	6	8	20	0	1	2	3	3	5
Sınırlı Hizmet sunan	3	5	10	0	1	2	2	2	5
Geçici	1ay	6ay	1	0	1	1	1ay	3ay	1

Kaynak: Eyster, J.; "Hotel Management Contracts in the U.S.", The Cornell Quarterly, Haziran 1997, s. 24.

Zincir işletmeler bağımsız işletmecilerden daha uzun dönemler için pazarlık edebilir, çünkü zincir işletme, otel için önemli bir marka imajını da beraberinde getirir. Zincir işletme firmaları, en az sekiz-on yıllık başlangıç maliyetlerini ve proje için harcadıkları zamanı ve çabayı karşılayacak, gerekli gördükleri ortalama tahminleri yaparlar. Bağımsız işletmeciler, diğer taraftan yeni işletmeye açılan oteller için minimum beş ve işletmedeki oteller için iki-üç yıllık değerlendirmelerle projenin uygun

¹¹⁷ Eyster, J.; "Recent Trends in the Negotiation of Hotel Management Contracts: Terms and Termination", The Cornell Quarterly, Ağustos 1988 (b), s.81-82.

¹¹⁸ Tarraus J. M.; Hospitality Finance, A.B.D, 1990.s.25.

olup olmadığını belirler. Rekabetin artması ve sürekli finansman araçlarının dönemlerinin azalması zincir işletmeleri ve finans kuruluşlarını daha uzun dönemli anlaşmalar yapmaya sevk etmektedir. Bu süre Amerika Birleşik Devletleri'nde son on yılda hem zincir hem de bağımsız işletmeciler için düşme eğilimi göstermiştir. (Tablo 3.4.2.)

İki önemli konunun daha altı çizilebilir. İlki, hangi tarafın yenileme seçeneğine sahip olacağı ve ikincisi, şayet mal sahibi tesisi satarsa ne olacağı konularıdır.

Sözleşmeler yenileme seçeneğini genelde performans ölçütlerine ulaşması koşuluyla işletmeciye vermiştir¹¹⁹. Mal sahibinin önemli bir pazarlık gücünün olduğu durumlarda, otel sahibi bazen yenileme seçeneğini elde eder ya da işletmecinin yenileme seçeneğinde pazarlık etme hakkına sahip olur. Bu genellikle belirli performans düzeylerine ulaşılması sonucunda gerçekleşir.

Sözleşmenin süresi dolmadan otel sahibinin oteli satması durumu, pazarlık aşamasının önemli şartlarından birini oluşturur. Ana pazarlık noktaları şunlardır¹²⁰:

- İşletmecinin tesisi tercihi satın alabilmesi
- İşletmecinin satın alanı kabul etme hakkı
- Yönetim sözleşmesinin satış durumunda devam etmesi
- Şayet satış ile sözleşme sona erdirilirse, işletmecinin alacağı miktarın belirlenmesi.

Hem zincir işletme hem de bağımsız işletmeci için uzun sözleşmeler durağanlık sağlasa da sahip-işletmeci iş ilişkisi sürdürülemeyebilir veya başka sebeplerden dolayı karşılıklı yararlar söz konusu olduğu durumlarda sözleşme her hangi bir zamanda sona erdirilebilir. Bu konu ileride ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Sözleşmelerde tarafların belki de en fazla üzerinde durdukları ve durmaları gereken konu olan sözleşme süreleri, sözleşmenin geri kalan maddeleri için önemli derecede belirleyici rol oynamaktadır.

Bundan sonraki bölümde ise ticari bir faaliyetin baş amacı olan "kâr" olayına yani tarafların maddi kazanç ve çıkarlarının belirlendiği yönetim ücret yapıları incelenecektir.

¹¹⁹ Eyster J.; 1997 (b) a.g.m, s.24.

¹²⁰ Eyster J.; 1988 (b) a.g.m. s.82.

3.4.3. Yönetim Ücretleri

İşletmeci firmanın ana hedefi yaptığı hizmetin karşılığında maddi kazanç elde etmektir. Bu doğrultuda belirlemiş olduğu standartları ve esneme payları vardır. Diğer taraftan, tesis sahibi, tesisinin en verimli şekilde idare edilmesini ve yatırımının en kısa şekilde geri dönmesini ister. Buna ek olarak eğer bir finans kurumundan kredi kullanılıyorsa işin içine bir de bu kurum girer. O da kendi çıkarlarını koruma ve verdiği kredinin zamanında geri dönüşünü sağlama düşüncesindedir ve kendisinin de sözleşmede söz hakkı olduğu inancını taşımaktadır. Genellikle, finans kurumu ve mal sahibinin çıkarları aynı doğrultudadır. Bu çerçevede içinde tarafların istediklerini elde etmeleri, sahip oldukları pazarlık güçleri ile orantılıdır. İşletmeci için pazarlık gücü, pazardaki isim ve imajı olurken, finans kurumu için pazarlık gücü projeye sağladığı maddi desteğin miktarı ile ilgilidir. Tesis sahibinin pazarlık gücünü ise, tesisin konumu ve özellikleri ile kişinin ya da şirketin sahip olduğu maddi güç oluşturur.

Bu durum altında yönetim ücret yapıları aşağıdaki gibi oluşmaktadır.

Otel sahibinin işletmeciye yaptığı ödemeler dört kategoride olur: Teknik yardım ücreti, açılış öncesi yönetim ücreti, açılış sonrası yönetim ücreti, ve sistem giderleri harcamaları.

3.4.3.1. Teknik Yardım Ücreti

Teknik yardım ücreti, otelin dizaynında ve diğer tüm planlamalarında aktif rol oynayan işletmecilere ödenir¹²¹. İşletmecinin sunduğu hizmetler; yapılabilirlik raporu, mimari, iç dizayn ve ışıklandırma, mekanik yapılaşmalar, yiyecek-içecek alanları düzeni ve araç gereci, ve diğer bölümler -örneğin; enerji, eğlence, güvenlik ve finansmandır. İşletmecilerin bu alanlardaki sorumlulukları değişiklik gösterir. Otel sahibi adı geçen yardım alanları için işletmecinin rekabet edebilme özelliğini, aynı hizmeti daha önce alan başka otel sahiplerinden bilgiler almak yoluyla öğrenilebilir. Bazı işletmeciler, bazı işlevsel özelliklere sahip olması gerektiğini düşündüğü yerlerin dizaynı ve planında diğer işletmecilerden daha ısrarcı olabilir. Çoğu zincir işletmeci

¹²¹ Andrew, W.P, Schmidgall, R.S; a.g.e. s.348.

geniş çaplı teknik hizmet sunar, ancak bu hizmetlerin bağımsız yönetim şirketlerince verilmesi işletmeciden işletmeciye farklılık gösterir.

A.B.D’de yapılan bir araştırmaya¹²² katılan başlıca zincir otel işletme firmaları ise mimari, iç dizayn ve ışıklandırma, ve yiyecek-içecek alanlarının düzenlenmesi konusunda teknik yardım hizmeti vermektedir. Dokuz işletmecinin mekanik yapılanma ve altı işletmecinin enerji analizleri konusunda hizmetleri vardır. Daha az olarak işletmeciler, eğlence, güvenlik ve finansman konularında hizmetler vermektedirler. Otel sahibinin teknik hizmet isteği değişiklik göstermektedir, çoğu zaman işletmenin ihtiyaçlarına bağlıdır. İki işletmeci hizmetlerini proje müdürleri olarak sunarken, diğerleri sadece danışman olmuşlardır. Dört işletmeci, teknik gelişmenin her kademesine iştirak etmek istemiştir.

Çoğu bağımsız işletmeci mimari ve yiyecek-içecek alanlarının düzenlenmesi ile ilgili bazı hizmetleri sunar, ancak bu hizmetler zincir işletmelerde olduğu gibi çok yoğun değildir. Çünkü bu işletmelerin yeterli personeli yoktur, birkaç bağımsız işletmeci iç dizayn ve ışıklandırma ya da mekanik sistem dizaynı hizmeti verebilir.

Teknik yardım ücretinin miktarı işletmecinin istediği belirli hizmetler ya da otel sahibinin seçtiği hizmetlere, işletmeci personelinin harcadığı zamana, işletmecinin projede yer almaya başladığı aşamaya, ve projenin kompleksliğine bağlı olarak değişir. Bağımsız işletmecilerin ücretleri 40.000\$ ile 150.000\$ arasındadır¹²³. Zincir işletme teknik yardım ücreti 100.000\$’dan 250.000\$’a kadar değişir¹²⁴. (Bu rakamlar bir fikir edinebilmek amacıyla verilmiş olup, Türkiye’deki durumu yansıttığı iddia edilmemektedir.)

Zincir işletmeciler bu hizmetler için ücretlerini belirlerken belirlenmiş bir miktarla çarpılmış doğrudan bordro maliyetlerini temel alırlar. Çoğu bağımsız işletmeci teknik hizmetleri için sabit bir ücret belirlerken, bazıları doğrudan bordro maliyetine çarpan uygulayarak belirlemektedir¹²⁵.

Teknik hizmetler, yönetim sözleşmesinden ayrı olarak bir teknik hizmet anlaşması içinde pazarlık edilebileceği gibi yönetim sözleşmesine bir ilave olarak da ele alınabilir. Bir teknik hizmet anlaşmasının, her bir tarafın geliştirme süreci boyunca elde etmeyi beklediği getiriye belirtmesi gerekir. Karışıklıklar, genellikle genel sözleşme dili

¹²² Eyster, J.; 1988 (a) a.g.m. s.48.

¹²³ a.m. s.48.

¹²⁴ UNICTC Advisory Studies; a.g.e. s.26.

¹²⁵ Eyster, J.; 1988 (a), a.g.m. s.49.

sebebiyle veya işletmecinin verdiği hizmetleri ve tavsiyeleri ve bu hizmetlerinin karşılığı tam olarak belirlenmemişse ortaya çıkar.

3.4.3.2.Açılış Öncesi Ücretleri

Açılış öncesi yönetim ücretleri, işletmeciye açılış sonrası plan ve bütçe ve açılış öncesi faaliyetlerini izlemesi için verilir, buna personelin işe alınması, personelin eğitimi, işletim sistemini kurma, otelin pazarlanması, tüm malzeme ve envanterin tutulması ve otel sahibi adına kira ve hizmet sözleşmelerinin pazarlığı dahildir¹²⁶. Otelin ilk yıllardaki performansının iyi olması, açılış öncesi gerçekleştirilmesi gereken işlemlerin ne kadar iyi ve titizlikle yapıldığı ile bağlantılıdır. Daha önce hiçbir otel deneyimi olmayan otel sahipleri genellikle planlama ve açılış öncesi yapılması gerekenlerin maliyetlerini tamamen tahmin edemezler.

Açılış öncesi yönetim ücretlerini de içeren açılış öncesi bütçe miktarı oda başına ve sabit gelir ya da toplam proje maliyetinin bir yüzdesi olarak belirlenir. Açılış öncesi yönetim ücreti belirtilen değişkenlere bağlı olarak belirlenir¹²⁷.

Her durumda açılış öncesi hizmetlerin performansı sırasında paket dışı harcamalar söz konusu olursa bunlar açılış öncesi yönetim ücretine ilave edilir¹²⁸.

Çoğu bağımsız işletmeci sistem çaplı pazarlama hariç tüm zincir işletmelerin açılış öncesi hizmetlerini verir. Bu hizmetlerin kalitesi işletmeciden işletmeciye değişir. Bazıları yoğun ve etkili hizmet sunarken, bazıları çok az alanlar için hizmet verebilir. Ulusal bazda tanınmış zincir işletme ismine sahip olmasalarda bir çok bağımsız işletmeci çok etkili yerel ve bölgesel açılış öncesi pazarlama programları sunarlar.

Otel sahibi, açılış öncesinde işletmecinin sorumlu olduğu şu önemli hizmetleri izlemelidir¹²⁹:

¹²⁶ Andrew, W.P; a.g.e. s.349.

¹²⁷ Eyster, J.; 1988 (a) a.g.m. s.49.

¹²⁸ a.m. s.49.

¹²⁹ a.m. s.49.

- Belirli ulusal ve uluslararası pazar planının geliştirilmesi
- Otelin açılışından önce tamamen işlevsel, yeterli iç kontrol ve yönetim bilgi sisteminin inşa edilmesi.
- Çalışanları etkin şekilde eğitecek otel yönetim kurmaylarının zamanında yerleştirilmesi.
- Açılış sırasında otelin yönetim kadrosuna yardım edecek bir açılış öncesi şirket takımının oluşturulması.

3.4.3.3. Açılış Sonrası Ücretleri

Otel sahibi tarafından işletmeciye otel açıldığında ödenen yönetim ücreti, otelin yönetimi ve izlenmesi için verilir. Zincir işletme olması halinde, zincirin ismini ve rezervasyon sistemini kullanması bu ücretin ana konusunu oluşturur. Bağımsız işletmeci ile çalışıp, uluslararası zincir ismi ve rezervasyon sistemi kullanmak isteyen otel sahibi, bağımsız işletmeci ile yaptığı yönetim sözleşmesine ilaveten franchise anlaşması ya da başka bir lisans hakkı elde etmesi gerekmektedir.

A.B.D.'nde 1996 yılı itibariyle yapılan araştırmada temel ücret yüzdesinin düşme trendi içinde olduğu görülmüştür. Temel ücretin aşamalı olarak artması seçeneğinin ağırlık kazandığı görülmektedir¹³⁰. Bu, özellikle yeni açılan otellerde sıklıkla görülür çünkü bu oteller başlangıç yıllarında kredi kurumlarına olan borçlarını ödemede sıkıntı yaşarlar. Bu nedenle başlangıç yıllarında temel ücret düşük tutulup diğer yıllarda kademeli olarak arttırılır.

Otel sahibi, tesisin genel giderleri ve tüm faaliyetler giderleri üstlenir ancak işletmecinin karşılık olarak danışmanlık ve hata bulma hizmetleri için genellikle ödeme yapmaz. Bu hizmetler genellikle yönetim ücretine dahildir. Yine de, otel sahibi bölgesel ve ulusal personelinin otelle doğrudan ilgili seyahat ve tamirat harcamalarını karşılamak zorundadır.

İşletmeciler, yönetim ücretlerini şu durumlardan birisi ile yapılandırır:

- (1) Sadece temel ücret,
- (2) Temel ücret + teşvik ücreti,
- (3) Temel ücret ya da teşvik ücreti, hangisi büyükse, ve
- (4) Sadece teşvik ücreti.

¹³⁰ Eyster, J; 1997 (b) a.g.m. s.24.

Sadece temel ücret uygulaması otel sahibinin minimum pazarlık gücü söz konusu olduğu durumlarda geçerli olur.

İkinci tip ücret -*temel ücret artı teşvik ücreti*, işletmeciyi karı artırması açısından daha fazla teşvik eder. Çünkü teşvik ücreti (genellikle sabit giderlerden önceki gelirin yüzdesi veya borçlardan sonra nakit akışının bir yüzdesi) temel harca ilaveten elde edilir. Bu da işletmeci firmanın performansını arttırıcı motivasyon sağlar. Teşvik ücreti 1980' lerde toplam işletme karı üzerinden belirleniyorken, 1990' larda daha çok kredi borçları ödendikten sonraki nakit akışı ya da başka nakit gelir düzeyleri üzerinden tahsil edilmektedir¹³¹.

Zincir ve bağımsız işletmecilerin, kurucu-sahip ile yaptıkları sözleşmelerin büyük çoğunluğu bu tip anlaşmadır.

Temel ücret artı teşvik ücreti yapıları üzerine yapılan pazarlıklar öncelikle teşvik ücreti üzerinedir, bunlar¹³²;

- Harca temel olarak kullanılacak performans düzeyi,
- Teşvik ücretinin hesaplanmasının ilk yıldan itibaren mi yoksa operasyonun takip eden yılından itibaren mi başlayacağı,
- Teşvik ücretinin; bir kısım finansman hizmeti veya sermayenin belirlenmiş geri dönüşü elde edilmezse, finans kurumu alacaklarına ya da diğer ikincil alacaklılara mı ödeneceği, veya sermaye ye mi katılacağı, gibi konulardır.

Finans sektörünün turizm yatırımlarında etkili olduğu ülkelerde, genellikle projeyi finanse eden tarafın pazarlık aşamasında yönetim ücretinin teşvik kısmında önemli derecede etkisi olmaktadır. Çünkü, eğer işler istenildiği gibi gitmezse, teşvik ücretinin kendisine ödenmesini talep eder.

Teşvik ücreti uygulamasında çeşitli seçenekler mevcuttur. Bir fikir edinilmesi açısından A.B.D' de yapılmış "yönetim sözleşmeleri"nden örnekler verilebilir. Örneğin, temel yönetim ücreti toplam gelirin %3üne eşit ya da örneğin ayda 4.000\$ olabilir. Toplam gelir, tesisin tüm gelirlerini kapsar. Buna otelin tüm departmanlarından; odalar, yiyecek-içecek satışları, dükkanlar, sergiler, telefon gelirleri ve diğer tüm gelirler dahildir. Temel ücretin arttıkça teşvik ücretinin azaldığı bir uygulamada söz konusu olabilir. Örneğin temel ücret toplam gelirin %2'si olursa teşvik ücreti toplam işletme karının %15'i; eğer temel ücret toplam gelirin %4'ü olursa teşvik ücreti de toplam

¹³¹ Eyster, J.; 1993 a.g.m. s.19.

¹³² Eyster, J.; 1988 (a) a.g.m. s.50.

işletme karının %10'u olabilir. Bu gibi pek çok seçenek mevcuttur ve tarafların anlaşmalarına bağlıdır. Bazı sözleşmelerde ise teşvik ücreti, kredi borçlarının kapatılmasından sonra eğer nakit akımı müsaitse ödenir¹³³.

Üçüncü ücret yapısı *-temel ücret ya da teşvik ücreti, hangisi büyükse-* sadece şayet teşvik ücretinin temel ücretten fazla olacağı üzerine yapılan tahminlerin olduğu durumlarda işletmecinin otelin karını arttırması için teşvik edilebilmesi için uygulanır.

İşletmeciler yönetim ücreti pazarlığını, yüksek düzeyde belirsiz gelecek için ve geçmiş sonuçları doğru olarak yansıtmayan muhasebe kayıtları ile yapmakta ve teşvik unsurunu otelin faaliyetleri sonuçlarını iyileştirmek için istemektedirler.

Dördüncü ücret yapısı *-sadece teşvik ücreti-* en az kullanılan yöntemdir, çünkü ciddi dalgalanma durumlarında ücret gelirlerinde olumsuz gelişmeler olur. Ancak, zor durumdaki zincir ve bağımsız işletmeciler rekabet ortamında pazarlık avantajı elde edebilmek için bu teklifi bazen sunarlar.

Yönetim ücretlerinin toplam gelir ya da oda başı ücretlere ve otel tiplerine göre Amerika Birleşik Devletleri'nde 1993 ve 1995 yıllarında nasıl bir dağılım gösterdiği ve franchising anlaşmaları ile karşılaştırılması **Tablo3.4.3.**'den izlenebilir.

Tablo 3.4.3. A.B.D.de 1993 ile 95 Yıllarında Yapılmış Yönetim Sözleşmeleri ve Franchising Anlaşmalarında Yönetim Ücretlerinin Oda Başı ve Toplam Gelire Dayalı Karşılaştırılması.								
	Yönetim Ücretleri				Franchise Ücretleri			
	Toplam Gelire Dayalı %		Yıllık Oda Başı ABD \$		Toplam Gelire Dayalı %		Yıllık Oda Başı ABD \$	
	1993	1995	1993	1995	1993	1995	1993	1995
Full-Servis Oteller	3.1	3.2	908	1.115	3.1	3.2	698	842
Sınırlı-Hizm. Oteller	4.2	4.9	502	697	4.1	4.3	543	593
Resort Oteller	3.5	3.7	1.792	2.048	2.3	2.4	817	931
Suit Oteller	4.4	4.3	1.180	1.411	3.6	3.6	991	1.148
Kongre Otelleri	3.1	2.9	1.347	1.473	2.0	1.5	446	607

Kaynak: "Trends in the Hotel Industry USA" PKF Consulting Edition 1996 s.56-60.

Çoğu gelişmekte olan ülkede otel sahibinin yönetim ücreti görüşmelerinde dikkat etmesi gereken konular şunlardır¹³⁴:

¹³³ Andrew, W.P.; a.g.e. s.349.

¹³⁴ UNICTC Advisory Studies; a.g.e. s.27.

- ❑ İşletmeciyi en fazla teşvik edici ve aynı zamanda otel sahibinin tesise yaptığı yatırıma en fazla geri dönüşü sağlayacak ücret yapısı,
- ❑ İşletmeci tarafından sağlanan özel hizmetler,
- ❑ Bu hizmetlerin maliyetleri.

Şu unutulmamalıdır ki, “standart” ücret yapısı diye bir şey yoktur. Tüm zincirler farklı koşullarda anlaşmalar yaparlar.

3.4.3.4. İşletmeci Sistem Giderleri

Otel sahibi, otelin yararı için işletmecinin kapsamlı sistem uygulamasının bir parçası olan merkezi hizmet için sistem giderleri harcamalarını öder. Bu ücret: sistem çaplı reklam ve ulusal ve uluslararası rezervasyon sistemi, merkezi muhasebe ve yönetim bilgi sistemleri, merkezi satın alma hizmetleri, merkezi eğitim ve yetiştirme programları, ve ek hizmetler örneğin; güvenlik, enerji yönetimi, sigorta ve risk yönetimi, koruyucu bakım-onarım, izleme gibi hizmetleri kapsar. Bağımsız işletmeciler de sistem hizmetleri sunarlar ancak bu hizmet genellikle zincir işletmeler kadar geniş kapsamlı değildir.

Sistem giderleri konusunda sözleşme süresinde ortaya çıkan iki anlaşmazlık durumu söz konusu olabilir. İlki, işletmecinin hangi şirket harcamalarının yasal olarak otele fatura edilebileceğini; ikincisi ise, yasal harcamalar toplamının belirlenmesi ve sistemdeki otellere doğru oranda paylaştırılması mekanizmasını içerir¹³⁵.

Sözleşmede sistem giderleri ücretine hangilerinin girdiği açıkça belirtilmeli ve anlaşmazlık çıkabilecek konular mümkün olabilecek en düşük seviyeye indirilmelidir.

Bir tesisin grup halkla ilişkiler ve tanıtım gibi sistem çaplı maliyetlerden ne kadar faydalandığı tam olarak bilinemez. Grubun tanıtım reklamları tamamen otel sahibine yönelik değildir. Örneğin, grubun uluslararası spor müsabakalarına sponsor olması doğrudan otel sahibinin yararına olmaz. Bunun gibi grup hizmetleri, yönetim sözleşmesi şartlarından çıkartılabilir¹³⁶.

Çoğu zincir, grup hizmetleri içinde yer almayan ve “ek harcamalar” dedikleri yönetim hizmetleri için de ücret talep eder. Bu liste uzun olabilir ve şunları içerebilir¹³⁷:

¹³⁵ Eyster, J.; 1993 a.g.e. s.20.

¹³⁶ UNICTC Advisory Studies; a.g.e. s.39.

¹³⁷ a.e. s.39.

- ❑ Eğitim,
- ❑ Bilgi-işlem (software desteği ve programlar),
- ❑ Satınalma (faturalanmış harcamaların belli bir yüzdesi)
- ❑ Teknik yardım
 - i- inşaat ve yenileme
 - ii- dizayn ve planlama
 - iii- mimari
 - iv- mekanik tertibat
 - v- mutfak, çamaşırhane ekipmanı ve ışıklandırma dizaynı
 - vi- proje koordinasyon
- ❑ Mühendislik danışmanlığı
- ❑ Kat hizmetleri
- ❑ Otel içi izleme
- ❑ Yiyecek-içecek
 - i- menü dizayn
 - ii- giriş yemek seçimi
 - iii- masa düzeni
 - iv- porsiyon ve içecek kontrolü
- ❑ Rezervasyon sistemi
- ❑ Bölge ve merkez yönetim kadrosunun ziyaretleri

Zincir ve bağımsız işletmeciler yönetim ücretlerini ve sistem giderlerini çok çeşitli biçimler ve formüller kullanarak hazırlarlar, bu yüzden otel sahipleri her bir kalemi teker teker kontrol edebilmek için kendisine bir yöntem kazandırmalıdır. Farklı işletmeci maliyetleri (yönetim ücretleri ve sistem giderleri) sundukları fayda ve maliyetlerle karşılaştırılabilir.

3.4.3.5. Otel Sahibi Açısından Yönetim Ücretlerinin Değerlendirilmesi

Yönetim ücretleri konusunda otel sahibi üç şeye dikkat etmelidir¹³⁸:

- (1) Ücretler için işletmeciden hangi hizmetleri alacak,
- (2) İşletmecinin maliyetini ve karını karşılayacak temel ücret oranı nedir,

¹³⁸ Eyster, J.; 1988 (a) a.g.e. s.50.

- (3) Finans kuruluşunun ve kendisinin istediği sermaye döndüsünü ve işletmeci için yeterli teşvikleri karşılayacak nasıl bir ücret kombinasyonu oluşturulmalı.

Otel sahibi, işletmeciden yönetim ücretlerine karşı hangi hizmetleri alacağını, hangi hizmetlerin ek ücret ya da ücrete tabi olduğunu ve ücretin veya ücretin hangi temele dayandığını (maliyet ya da maliyet +) sözleşmede açık olarak belirlemesini istemelidir. Genellikle, tekrarlanmayan teknik hizmetler ve geniş faaliyet analizleri -ki bunlar gerekli ana sermaye harcamalarını belirlemek içindir- normal yönetim hizmetlerinin haricindedir ve ek ücret gerektirir. Bu gibi hizmetler sözleşmede açık olarak tanımlanmalıdır.

Sınırlı hizmet sunan oteller için ise hem zincir hem de bağımsız işletmeci 5 yıldızlı otel ve 1.sınıf tatil köylerine nazaran daha fazla yönetim ücreti talep eder. Bu oranların yüksek olmasının sebebi, bu otellerin daha az odaları, daha düşük oda fiyatları ve diğer gelirlerinin kısıtlı olması gösterilebilir. Bu otellerle yapılan çok az sözleşme temel ücrete ek olarak bir teşvik ücreti içerir¹³⁹.

Zincir işletmeler genellikle oda sayısı 300'den az olan küçük otellerle yönetim anlaşması yapmaya yanaşmazlar, çünkü bu oteller istedikleri getiriye sağlamaz¹⁴⁰. İşletmeci firmalar maliyetlerini kapatacak yönetim ücretini belirlerken; kendi şirket personelinin sayısı, paket hizmetlerinin derinliği ve yönettiği otellerin sayısı ve ebatı gibi bir takım faktörleri dikkate alır. Rekabet ortamında zincir işletmecilerle bağımsız işletmeciler kıyasıya bir yarış içindedirler. Bağımsız işletmeci ücretini, zincir işletmeci ile karşılaştırıldığında daha avantajlı olabilmesi için düşük tutmak zorunda kalır.

Otelin ödeyebileceği bir ücret yapısı pazarlığı ve etkili yönetim teşviği için işletmeci, otel sahibi ve varsa finans kuruluşunun bazı esneklikler göstermesi gerekmektedir. Her otelin farklı pazarı, işletimi, ve mali yapısı olduğundan, yönetim ücreti otele özel nitelikte bir yapıya sahip olmalıdır. Daha geniş çaplı yönetim ücreti yapısı ve geçmiş birkaç yılın teşvik ücreti ödemeleri; pazarlık koşullarını, pazarlık süreci ve tahmin edilen "endüstri standart" ücret yapısını yansıtır.

Tablo 3.4.4. Gelişmekte olan ülkelerde (Asya, Afrika ve Latin Amerika) faaliyet gösteren otellerde uygulanan ücret yapıları gösterilmektedir.

¹³⁹ Eyster, J.; 1988 (a) a.g.m. s.52.

¹⁴⁰ a.m. s.52.

Tablo 3.4.4. Afrika, Asya ve Latin Amerika’da seçilmiş 17 konaklama yönetim sözleşmesinde yer alan temel ve teşvik yönetim ücretleri.

Temel Yönetim Ücreti	Teşvik Ücreti
1. Oda satışlarının %6 sı	Yok
İçecek satışlarının %5 i	
Yiyecek satışlarının %2 si	
2. Toplam gelirin %3 ü	Toplam işletme karının;
	1.yıl %7 si
	2.yıl %8 i
	3.yıl %9 u
	4.yıl ve sonrası %10 u
3. Toplam gelirin %2 si	Toplam işletme karının %5 i
4. Toplam gelirin %3 ü	Toplam işletme karının %3
5. Yok	Toplam işletme karının %3.5 i
6. Toplam gelirin %2 si	Toplam işletme karının %25 i
7. Toplam gelirin %3 ü	Toplam işletme karının %5 i
8. Yıllık 300.000 \$	Toplam işletme karının %5 i
9. Yıllık 600.000 \$	Toplam işletme karının %3 ü
10. Yıllık 250.000 \$	1.5 Milyon \$ a kadar Toplam işletme karının %10u
	1.5 Milyon \$ üstü Toplam işletme karının %5 i
11. Yıllık 150.000 \$	Yok
12. Yok	Minimum 400.000\$ Toplam işletme karının %25 i
13. Yıllık 300.000 \$	Toplam işletme karının %5 i
14. Yok	Toplam işletme karının %10 u
15. Toplam gelirin %8 i	Yok
16. Net gelirin %5 i	Toplam işletme karının %10 u
17. Doluluk oranına bağlı olarak net satışların %2.5-%7 si	Yok

Kaynak: UNCTC, Advisory Studies, Series B No.5, United Nations, New York, 1990, s.29.

Üç oluşum yönetim sözleşmelerinde bazı değişikliklere yol açmıştır. İlki, otel sahiplerinin işletmecilerden sigorta harcamalarını azaltmalarını istemeleridir. İkincisi, otel sahiplerinin; mobilya, sabitler ve ekipman değişikliklerine yapılan harcamaların teşvik ücreti kaleminden önce yer almasını istemeleridir ki böylece tamir, bakım ve değiştirme için ayrılan fonların üzerinde oluşacak anlaşmazlıklar elimine edilmiş ve harcamaların etkili yönetimi sağlanmış olur. Üçüncüsü, otel sahibinin pazarlık gücü yüksekse ya da finans kurumu ısrar ederse, teşvik ücretinin krediler kapatıldıktan ve bazen de sermaye döndüsü sağlandıktan sonra ödenmesi konusunda pazarlık edilebilmesidir. Ancak yine de teşvik ücretine temel olarak nakit akımı öncelikli anlaşmalara sıklıkla rastlanmamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde son gelişmeler, gerçek kredi ve sermaye yatırımlarına uygun olarak, teşvik ücretinin her bir taraf için uygun şekli pazarlık edilerek sözleşmede ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır.

Yüksek temel yönetim ücreti işletmeci firmanın daha iyi performans göstermesini sağlamayabilir. Bu, yöneticilerin gelirleri arttırmak için daha fazla para harcamaları yönünde cesaretlendirirken, bu harcamalar her zaman net gelirden bir artma yaratmaz¹⁴¹. **Tablo 3.4.4.** de de görüldüğü gibi 17 yönetim sözleşmesinin sadece 3'ü bir teşvik ücreti uygulamadan yalnız temel ücret bazlı anlaşmalardır.

Otelin ücretleri ödeyebilme gücü ile ücret yapısını çakıştırmak için, teşvik ücretinin belli bir yıldan sonra konu olması durumu, sözleşme görüşmeleri esnasında belirlenir. Örneğin, temel ücret operasyonun ilk yılında kazanılıp ödenirken, teşvik ücreti operasyonun ikinci veya üçüncü yılında hesaplanabilir ve sözleşmenin kalan süresi boyunca devam eder. Sabit giderlerden önceki gelir ya da borçlar öncesi nakit akımı yüzdeleri üzerinden alınan teşvik ücretini ödeyecek yeterli nakit akımı yoksa, o yılın teşvik ücreti ertelenir ya da iptal edilir. Erteleme söz konusu ise pazarlık sonucu belirlenen bir faiz ilave edilir. Sözleşmenin feshi ya da otelin tekrar finansmanı durumu oluşursa, genellikle teşvik ücreti elde edilen hasıllardan ödenir¹⁴².

Yönetim ücreti ve yatırımın geri dönüşü ödemeleri, işletmeci firma ile otel sahibi arasında varılacak anlaşma ile sırayla ödenebilir. Bu mekanizma, iki taraf arasında anlaşmazlıkları sona erdirecek ortak bir noktada buluşulmayı sağlar¹⁴³.

Temel ve teşvik yönetim ücretlerinin birleştirilmesi için otel sahibi ve işletmecinin; projenin başlangıç maliyetini, çalışma süresindeki fon gereksinimini ve nakit akım döndürmelerini analiz etmeleri gerekir. Her iki tarafın pek çok beklentilerinin yanı sıra birlikte çalışabilme ve olası getirilerini en iyi şekilde tahmin etmelerine dayalı ücret yapıları üzerine pazarlık etme yetenekleri, projenin kendine özgü yapısına uygun mümkün olan en eşit dağılımlı bir ücret yapısının oluşması sonucunu doğuracaktır.

Bilgisayarla yapılacak düzenlemeler hem işletmeciye hem de otel sahibine bir çok ücret yapısı, operasyon ve finansman şekilleri sunar. Bunun yanında, oda fiyatlarında, doluluk oranlarında, enflasyon oranlarında ya da diğer değişkenlerde değişimler oluşması durumunda, belirlenen yönetim ücret yapısı ile çeşitli analizler yapılabilirler. Farklı işletme ve finansman senaryoları altında yönetim ücret yapılarının testi, otel sahibinin ve işletmecinin o projeye özel ekonomik koşulların ortaya koyduğu ücret yapısında buluşmasında yardımcı olur.

¹⁴¹ UNICTC Advisory Studies; a.g.e. s.27.

¹⁴² Eyster, J.; 1988 (a) a.g.m. s.54.

¹⁴³ a.m. s.55.

3.4.4. Otel Sahiplerinin Alınan Kararlarda Etkisi

Otel sahipleri iki temel konuda önemli derecede etki etmektedirler: Bütçeleme ve personel¹⁴⁴.

Bütçeler: Bir otel sahibinin işletmeci firmayı kontrol edebilmesi ve icraatlerini izleyebilmesine imkan sağlayan yegane araç yıllık bütçelerdir. İşletmeci firma her sözleşme yılı ya da mali yıl sona ermeden belirli bir süre öncesinden bütçeyi otel sahibinin onayına sunmak durumundadır¹⁴⁵.

Otel sahiplerinin bütçeleme sürecindeki rolü artmaya devam etmektedir. Çoğu sözleşmede bütçelemeye doğrudan olarak katkı ya da onay hakkı elde etmekte ve yıllık faaliyet bütçelerini onaylamama hakkını elde etmektedirler. Şayet mal sahibi bütçeyi onaylamazsa ve ortak bir noktada buluşulmazsa, çoğu sözleşme işletmecinin geçmiş yıl ki bütçeyi göz önüne almasını ve enflasyon oranına göre ayarlamasını salık verir.

Çoğu işletmecinin günümüzde, işin geliştirilmesi ve yürütülmesi için detaylı yıllık pazar planları yaparak gerekli stratejiler oluşturması kaçınılmaz olmuştur. Bu stratejileri belirlerken detaylı kadrolama ve ücret tabloları ve 12 aylık nakit akımı projeksiyonları da yapılmalıdır. Örneğin, bir cari yıl bütçesi için işletmeciden Ağustosta tahmini gelir, Eylülde tahmini harcama ve Ekimde toplam bütçe istenebilir¹⁴⁶.

Odalar, yiyecek-içecekler, dükkan ve diğer kiralar, telefon, çamaşırhane ve diğer gelirler ayrı ayrı olarak bütçede yer almalıdır. Benzer olarak; bölüm giderleri ve satılan yiyecek-içecek maliyet projeksiyonları da ayrı olarak hazırlanmalıdır. Doluluk oranları ve dolu oda başı günlük oda satış fiyatı da belirtilmelidir. Öngörülen genel işletme giderleri, yönetim giderleri, yönetim ücretleri, pazarlama, bakım-onarım, su, enerji vb. giderler ayrı ayrı bütçede yer almalıdır¹⁴⁷.

Mobilya, sabitler ve ekipman yenilemeleri için ayrılan rezervler gerçek harcamalara daha yakın olması için arttırılmaktadır. Bu rezervin ne kadarının otel sahibi tarafından ödeneceği yapılacak pazarlık sonucu belirlenir. Mal sahipleri belirlenen miktarın ihtiyaç anında ödenmesini isterken, işletmeciler fonun tümünün ya da önemli

¹⁴⁴ Eyster, J.; 1997 (b) a.g.m. s.29.

¹⁴⁵ UNICTC Advisory Studies; a.g.e. s.18.

¹⁴⁶ Eyster, J.; 1997 (b) a.g.e. s.30.

¹⁴⁷ UNICTC Advisory Studies; a.g.e. s.18.

bir kısmının hazır olarak tutulmasını ister. Genellikle küçük harcamalar için ayrılan fonu işletmeci mal sahibinin onayı olmadan kullanabilir.

Temel olarak otel sahibi bütçe planlamasında üç ana konuda dikkat etmelidir: otel sahibinin onay hakkı, harcama sınıflandırmaları, ve harcama sınırları¹⁴⁸.

Onay hakkı otel sahibinin en önemli kozudur. Harcama sınıflandırmalarının belirlenmesi de çok önemlidir çünkü bunlar doğrudan, teşvik ücretinin miktarında etkili olabilir. Örneğin; bir bakım-onarım harcaması sabitler öncesi geliri düşürür ve bu da işletmecinin alacağı teşvik ücretini azaltır, ancak aynı harcama sermaye geliştirme adı altında yer alırsa sabitler öncesi gelire bir etkisi olmaz, dolayısıyla, daha yüksek teşvik ücreti ödenir¹⁴⁹.

Otel sahipleri genellikle tüm yenileme fonu istekleri ve önceden belirlenmiş miktarın üzerindeki harcamalar için maliyet-fayda analizleri ister. Harcamaları; bakım-onarım ve sermaye harcamaları diye sınıflandırırken önemli derecede sahip-işletmeci farklılıkları olduğundan sözleşmelere hangi tür harcamaların bu iki türden hangisine girdiğini gösteren ekler yer almalıdır. Anlaşmazlığa sebep olan durumlarda, sözleşmede belirtilmişse, hakeme başvurulabilir.

Otel sahipleri ve işletmeciler yenileme fonlarından ayrı olarak ek sermaye harcamaları için pazarlık ederler. Böyle sermaye harcama bütçeleri için ayrılan fon genelde toplam gelirin %1-2'sidir¹⁵⁰. İşletmeciler bu fonu harcarken mal sahiplerine maliyet-fayda analizleri sunarak onayını almak zorundadır. Ancak genelde işletmeciler bu fonu; sağlık, güvenlik, hukuksal sorunlar gibi acil durumlarda mal sahibine sormadan kullanma hakkına sahiptir.

Çoğu otel sahibi, işletmeciden yıllık bütçelerle yenileme ve sermaye geliştirmeleri için üç - beş yıllık planlar istemektedir. Bu planlar her iki tarafın da gelecek yılın önceliklerine yoğunlaşmasını sağlar. Her iki taraf, harcamaların dönemlerini yılın başında belirler ancak harcama yapılmadan önce işletmeci, otel sahibinden harcamayı onayladığına dair yazılı onay belgesi ister.

Personel: Ücretler ve ilgili maliyetler otele masraf olarak yazılmasına rağmen, personelin işletmeci tarafından işe yerleştirilmesi zaman içinde artarak sürer. Otel

¹⁴⁸ UNICTC Advisory Studies; a.g.e. s.18.

¹⁴⁹ a.e.

¹⁵⁰ Eyster, J.; 1997 (b) a.b.m. s.30.

alışanlarının otel sahibinin elemanları olduğu durumda işletmeciler genellikle otelin genel müdürünü, kontrolörünü ve st yönetim kadrosunun hemen hemen tamamını otele yerleştirir.

Sözleşmeler mal sahiplerinin st düzey yöneticilerini; mülakat yapma, onaylama ve onaylamama hakkına sahipliğe kadar değişen düzeyde pazarlık edebilme ortamını hazırlamaktadır.

Zincir işletmeci için anahtar konumundaki personelin deneyimli ve etkili olmasını gerekirken; otel sahipleri bunlara ek olarak ulusal değerlere ve geleneklere önem veren, sorumluluk sahibi yöneticiler istemektedirler¹⁵¹.

İşletmeci firmalar, yönetim kadrolarını çalıştıkları diğer otellere kaydırma haklarını saklı tutarlar. Otel sahibi tarafından otelin genel müdürünün ya da st yöneticisinin değiştirilmesi isteğini işletmeciler dikkate alsalar da, bu istekleri yerine getiren işletmeci firma sayısı oldukça azdır.

Otel sahiplerinin pazarlık konusu ettikleri diğer konular ise; sendika sözleşmeleri ve yöneticilerin faydaları ve teşvik programlarıdır. Otel sahibi çoğu durumda, piyasanın verdiği ücretleri inceler ve sözleşmeleri piyasa koşullarına göre yapar.

Otel sahipleri yine de çoğu teşvik programlarına, müşteri tatmin ölçümlerine uyar. Bu da otelin kar performansıyla ilgilidir, dolayısıyla doğrudan olarak otel sahibinin yararına değil işletmecinin yararınadır.

3.4.5. Raporlar - Defterler ve Kayıtlar

Mali ve faaliyet raporları otel işletmeciliğinde çok önemlidir. Çeşitli sözleşmelerde yer alan raporlama eşitleri **Tablo 3.4.5.** de gösterilmektedir.

Raporların doğruluğu kadar önemli diğer bir konu da raporların zamanında verilmesidir. Ancak zamanında verilen raporlarla etkili bir değerlendirme yapılabilir ve bir sonraki dönem için önlemler alınabilir. Otel sahipleri işletmecinin son dönem analizleri üzerine yoğunlaşarak, pazarlama planını, gelecek dönemin beklenen gelirini elde etmeye yönelik stratejileri, maliyet-izleme mekanizmasını, ve sermaye harcama isteklerinin ayrıntılarını incelemeli ve gerekli grdğu yerlerde düzeltmelerde

¹⁵¹ UNICTC Advisory Studies; a.g.e. s.19.

bulunmalıdır. Her iki taraf da, otelin son çalışma sonuçlarını değerlendirmek, bir sonraki dönemin oyun planını ve diğer önemli konuları tartışmak için aylık ya da üç ayda bir düzenli toplantılar yapılması için ısrarcı olmalıdır¹⁵².

Tablo 3.4.5. İşletmecinin Otel Sahibine Sunduğu Mali ve Operasyonel Raporlama

Yıllık:

Bütçeler:

- * Yıllık operasyonel bütçe ve pazarlama planı: aylık gelir, harcamalar, ve nakit akım projeksiyonu.
- * Yenileme harcamaları rezervi projeksiyonu
- * Sermaye geliştirilmesi veya ek harcama projeksiyonu

Mali Tablolar:

- * İşlenen mali tablolar: bilanço, gelir tablosu, yenileme ve sermaye artırımı veya ek harcama raporları, mali pozisyondaki değişiklikleri gösteren tablolar.
- * Yıllık sabit ve teşvik yönetim ücretlerinin dökümü
- * İşletmeci sistem harcamalarının hesaplanması ve dökümü.

Üç Ayda Bir:

Mali Tablolar:

- * İşlenmemiş mali tablolar: bilanço, gelir tablosu, yenileme ve sermaye artırımı veya ek harcama raporları, mali pozisyondaki değişiklikleri gösteren tablolar.
- * Yönetim-analiz raporu: geçmiş üç ayın performans değerlemesi, bütçe varyasyon analizleri ve gelecek üç aylık dilimden beklenenleri gerçekleştirecek yönetim planı.
- * Teşvik ücretinin hesaplanması (üç aylık olarak ödeniyorsa)
- * İşletmeci sistem harcamalarının hesaplanması ve dökümü (üç aylık olarak hesaplanıyorsa).

Aylık:

Mali Tablolar:

- * İşlenmemiş mali tablolar: bilanço, gelir tablosu, mali pozisyondaki değişiklikleri gösteren tablolar.
- * Yönetim-analiz raporu: geçmiş ayın performans değerlemesi, bütçe varyasyon analizleri ve gelecek ayın beklentilerini gerçekleştirecek yönetim planı.
- * Temel ücretin hesaplanması (aylık ödeniyorsa)

Diğer:

- * Ek raporlar; genellikle haftalık gelir raporları, günlük veya haftalık nakit depozit ve para çekimi raporları gibi.

Kaynak: Eyster James, Hotel Management Contracts, The Cornell Quarterly, 1993 s.23.

İşletmeci firma otel sahibini iki şekilde bilgilendirir: Resmi yazılı raporlar ve yüz yüze görüşme.

Yıllık bütçeler; ayrıntılı olarak aylık gelir-giderlerini, nakit akış projeksiyonlarını, işletmecinin ayrıntılı pazarlama planını içerir. Yenileme fonları için ayrılacak fon istekleri de yıllık bütçe ile beraber verilir. Yıllık mali tablolar genelde ya işletmecinin bağımsız muhasebe firması ya da otel sahibi ile işletmecinin beraber belirlediği bir firma tarafından kontrol edilir. Kontrol ücreti otel bütçesinden ödenir¹⁵³.

¹⁵² Eyster, J.; 1993 a.g.m. s.23.

¹⁵³ Eyster, J.;1997 (a) a.g.m. s.31.

Otel sahibi ile işletmeci firma arasındaki görüşmeler üst düzey yöneticiler kanalıyla yapılır. Otel defterlerinin, kayıtlarının ve nakit dengesinin kontrolü ve hatta hangi belgelerin otel defter ve kayıtları olduğunun tanımı genellikle anlaşmazlık konusudur. İşletmeciler öteden beri otel sahiplerine otelin performansını izlemesine yardımcı olacak gerekli belgeleri vermeye yanaşmamaktadırlar. Bazı durumlarda işletmeciler bu kayıtları sağlamayı reddetmekte ki bu, işletmecilerin itimada dayanan sorumluluğu ile bağdaşmamaktadır¹⁵⁴.

Yanlış anlamaları en aza indirmek için son pazarlıklarda otel sahipleri defter ve kayıtların açık şekilde sözleşmelerde belirlenmesi konusunda ısrar etmektedir. Sözleşmeler:

- otelin mali tabloları
- işletmecinin otele yaptığı tüm harcamaların detaylı faturaları (ör: isim ve yaptıkları iş dahil tüm personelin bordroları, sistem merkezli harcamalar-pazarlama, satış, rezervasyon, muhasebe, eğitim ve yönetim fonksiyonları için ayrı ayrı, ve yenileme ve sermaye harcama kalemleri)
- otelle ilgili diğer raporlar (ör: bireysel ve grup konuk bilgileri ve satış dosyaları, alacak hesaplarının dönemleri, otel içi izleme raporları, sağlık, güvenlik, franchise ya da ortaklık teftiş raporları gibi) içermelidir.

Defterler, kayıtlar ve diğer tüm mali durumu yansıtan belgeler otel sahibinin temsilcilerinin inceleyebilmesi ve çoğaltabilmesi için her zaman otelde muhafaza edilmelidir¹⁵⁵.

Ülkemizde tek düzen muhasebe sistemine geçildikten sonra muhasebe işlemlerinin kaydedilmesinde bir standart oluşturulur. Bu da otel sahiplerinin daha rahat olarak tesisini kontrol etmesine olanak verir.

Otel sahibinin, tesisin performansını değerlendirmesini sağlayacak nasıl bir raporlama sisteminin kullanılacağı ayrıntılı olarak belirtilmelidir. Sadece yıllık mali raporlar, otel sahibinin performansı ölçmesi için yeterli olmaz ve işletmeci üzerinde gerçek kontrolü sağlayamaz.

Dönemsel olarak hazırlanan mali tablolar, faaliyet sonuçlarını doğru olarak yansıtmalı; kar-zarar tabloları ve bilanço, karşılaştırma yapmaya olanak sağlayacak şekilde standart yapıda olmalıdır.

¹⁵⁴ Eyster, J.;1997 (a) a.g.m. s.31

¹⁵⁵ UNICTC Advisory Studies; a.g.e. s.45.

Otel sahipleri, genel müdürlerden zincirin ana merkezine gönderdiği raporların aynısını kendilerine de verilmesi hususunda ısrarcı olmalıdırlar¹⁵⁶.

Banka hesapları günümüzde otel sahibi adına olurken, işletmeciler yetkili acenta olarak fonlara para yatırma ve harcamaları ödemek için para çekme hakkına sahiptirler.

3.4.6. İşletmeci Performans Standartları

Otel sahipleri son yıllarda sözleşme yönetiminde, işletmeci performans standartları da dahil olmak üzere önemli avantajlar sağlamışlardır. Çoğu işletmeci, performans standartlarını; makul ve esnek olduğu ve işletme projeksiyonlarına dayandığı müddetçe kabul etmeye hazırdırlar.

Performans koşulları şunları içermelidir¹⁵⁷:

- *Performans ölçütlerini oluşturma*: İşletmeci performansını yargılarken kullanılacak en iyi temel, pazarlık edilmiş “sabit giderler öncesi gelir” miktarıdır. Daha önce de değinildiği gibi otel sahipleri, işletmeci ve finans kurumu 8-10 yıllık işletim projeksiyonları hazırlayarak sözleşme pazarlıklarında temel olarak sunarlar.
- *Çalışma süresince sayılmayan başlangıç dönemini belirleme*: İşletmeci firma otelin yönetimini ilk defa üstleniyorsa ilk yılın ya da ilk iki yılın işletim sonuçlarını tahmin etmekte zorlanır. Bu yüzden ilk bir ya da iki yıl için yeni bir işletmenin faaliyet sonuçları işletmeci performans değerlemesine konu olmaz.
- *İzin verilen açık sapmalarının tespiti*: Şartlar uzun dönemli işletim projeksiyonları ile belirlendiği için önceden yapılan ve gerçek pazar koşullarını yansıtmayan tahminlerde bazı toleranslar saptanmalıdır. Bu tolerans, genellikle pazarlık edilmiş tahmini sabit giderler öncesi gelirin belirli bir yüzdesi kadardır (otel sahibi ve işletmecinin proje tahminlerindeki limitlerine bağlıdır) ve gerçekleşen performans ile beklenen performans arasında makul sapmalar sağlar.
- *Açık tamamlama döneminin belirlenmesi*: Otellerin bir yıllık projeksiyonlarına ulaşamadıkları sıklıkla görülen bir durumdur. İşletmeci firmanın bu durumda açığı kapatabilmesi ve operasyonu dengeleyebilmesi için bir zamana ihtiyacı olur. Örneğin; makul açık seviyesini aşan yılın açığını kapatmak için, işletmeciye iki ya da üç yıl süre verilir.

¹⁵⁶ UNICTC Advisory Studies; a.g.e. s.46.

¹⁵⁷ Eyster, J.; 1997 (a) s.28.

- *Açığın kapatılması:* Şayet işletmeci firma belirlenen süre zarfında performans ölçütlerini karşılayamıyorsa, firmadan açığın kapatılması için gerekli işlemi yapması istenir. İşlem genellikle, bir nakit ödemesidir, ancak bu tutar gelecek yönetim ücretinden de düşülebilir. Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerde son yıllarda güçlü otel sahipleri, eğer işletmeciler belirli defadan fazla böyle tedavilere giderlerse, sözleşmeyi feshetme seçeneğini uygulamaktadırlar.
- *Elverişsiz ekonomik durumlarda değerlendirme:* Genel olarak ülke ekonomisindeki durgunluk zamanında işletmeci firmaya esneklik sağlanması amacıyla, sözleşmeye elverişsiz ekonomik durumlar için ayrı bir performans değerlendirmesi ilave edilir. O günkü pazar koşullarını göz önünde bulundurularak hazırlanacak performans değerlendirme ölçütleri, iki tarafın üzerinde uzlaştığı bir üçüncü tarafça yapılmalıdır. Bu genellikle sözleşmede yer alan hakemdir. Bu üçüncü taraf rakiplerin durumunu inceleyerek otelin performansını belirler.
- *Sözleşme yenileme gücü:* İşletmecinin sözleşmeyi yenileme seçeneğine sahip olması için üzerinde anlaşılan miktarları yakalaması veya geçmesi gerekmektedir.

Tipik bir performans testi; yönetim sözleşmesinin hangi finansal tahminlere dayandığını ve işletmecinin, yönetim ücreti karşılığında, otel sahibine sağlayacağı üzerinde hem fikir olunan getirinin oluşup oluşmadığını ve oluşmamışsa nasıl bir yol izleneceğini belirler.

Performans testi tamamen ticari kaygı taşır. Eğer gerçek sonuçlar öngörülen beklentilerden önemli derece düşükse, otel sahibi başka bir neden göstermeksizin sözleşmeyi feshetme hakkı talep edebilir.

İşletmeci firmalar, otel sahipleri ile yönetim sözleşmesi yapmak amacıyla, ikna edici unsur olarak performans testlerini ilk önce bahis konusu yaparlar. Özellikle, işletmeci firmalar arasında rekabetin yoğun olduğu ortamlarda bu durum söz konusudur¹⁵⁸.

İşletmeci firma projeksiyonlarında dikkatli olmalıdır çünkü otel sahibi bunları sözleşmede baz olarak kullanmak ister. Burada işletmeci firma bir ikilem içine girebilir: Tahminleri ya tutucu yapıp sözleşmeyi kaybetme riski alır; ya da çok iyimser tablo çizip sözleşmeyi imzalar ve ağır performans şartlarını omuzlar.

¹⁵⁸ Berger, J.; "Applying Performance Tests in Hotel Management Agreements", The Cornell Quarterly, Nisan 1997, s.25-31.

Yönetim sözleşmelerinde bir takım farklı performans testleri uygulansa da bu testlere temel olan üç kategori şunlardır¹⁵⁹:

- (1) otelin kazancı/karısı,
- (2) otelin faaliyet alanları,
- (3) otelin oda başı geliri,

Performans testleri nakit akışına (sabit giderler sonrası nakit akışı gibi) ve faaliyet gelirine bağlı olmak üzere ikiye ayrılır. Otel sahibi için, nakit akışına bağlı olmasının avantajı, tesisten nakit olarak eline ne geçeceğini bilmesidir. İşletmeci için ise böyle bir test, işletmecinin kontrolü dışındaki oluşumları içerebileceğinden istenilen bir uygulama olmaz¹⁶⁰.

Piyasadaki belirsizlikler sebebiyle işletmeci firma, performans testinin uygulanması için bir geçiş dönemi talep edebilir. Ayrıca tek bir test yerine farklı testlerin kombinasyonu da uygulanabilir. Bu testler, hem otel sahibinin önemli gördüğü konuları; hem de işletmecinin kontrolü dışındaki oluşumlara karşı koruyucu maddeleri içerebilir. Elverişsiz ekonomik durumlar için hazırlanacak farklı performans testlerinin yanı sıra; düşük performans sonucu ortaya çıkacak açığın kapatılmasına ilişkin “tedavi” şartları da sözleşmede yer alabilir¹⁶¹.

3.4.7. Anlaşmazlık Giderme Mekanizması

Anlaşmazlık giderme mekanizmaları genellikle gayri resmi ve dostane bir şekilde başlar ve adım adım daha resmi işleme dönüşür¹⁶². İlk aşamalarda otel sahibi ve işletmecinin problemleri çözmesinde; iyi ve etkili iletişim, diğer tarafın amaçlarına ve zorluklarına duyarlılık, otelcilik sektörünün özelliklerini kavrama, esneklik gibi etmenler yardımcı olur.

¹⁵⁹ Berger, J; a.g.m. s.25-31.

¹⁶⁰ a.m.

¹⁶¹ a.m.

¹⁶² Eyster, J.; 1993 a.g.m. s.25.

Hakeme başvurma durumu sözleşmelerde üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmektedir. Sözleşmelerin “hakem” durumu için genellikle üzerinde anlaşılacak 3 konusu vardır¹⁶³:

- (1) Hakemi ya da tahkim kurulunu seçme metodu,
- (2) Hakem kararına konu hükümleri belirlenmesi,
- (3) Karar sonucu oluşacak durumun uygulanma sürecinin belirlenmesi,

Bir hakem seçmek için otel sahibi ve işletmeci karşılıklı olarak kendisini kanıtlamış bir birey ya da firma üzerinde karar kılarlar. Şayet bir firma üzerinde anlaşılıyorsa, otel sahibi ve işletmecinin seçtikleri temsilciler üçüncü bir birey veya firmayı seçerler.

Hakem kararı sürecine giren işlemlere genellikle şunlar dahildir¹⁶⁴: Bütçe onaylaması; gelir, gider, yenileme ve sermaye harcamaları tanımları; olumsuz ekonomik durumlar için işletmeci performans testleri; otel sahibi ve işletmecinin sözleşmede yer alan sorumluluklarına bağlılıkları. Sözleşme genellikle her bir tarafın kendi durumunu ortaya koyması ve hakemin de bu iki durumdan birini seçmesini içerir. Bu mekanizma, tarafların kazanma şanslarını arttırabilmeleri için kendi pozisyonlarını en makul çerçevede hazırlamalarını gerektirir. Hakem kararı boyunca taraflar sorunu kendi aralarında çözmeye teşebbüsüne girebilirler. Sözleşme genellikle hakem tutma maliyetinin kaybeden taraf tarafından ödeneceğine dair bir madde içerir. Hakemlik süreci gizlidir ve görece olarak daha hızlı ve ucuzdur; taraflara anlaşmazlıkları çabuk bir şekilde çözmeye ve işlerine geri dönme fırsatı verir¹⁶⁵.

Şayet hakemlik alanının dışında bir sorunla karşılaşırsa, taraflar bağlayıcı olmayan bir arabulucu ya da bağlayıcı bir yasal hakeme başvurmaya beraber karar verebilirler.

En zor adım sözleşmenin tek yanlı olarak sona erdirilmesidir. Bu adım, uzun ve maliyetli mahkemeleri içerir ve davayı başlatan tarafın yapılmış olan sözleşme ile itilafın giderilemeyeceğini düşündüğü durumda son çare olarak başvurulur.

¹⁶³ Eyster, J.; 1997 a.g.m. (a) s.33.

¹⁶⁴ a.m. s.33.

¹⁶⁵ a.m. s.33.

3.4.8. Sözleşmenin Sona Erdirilmesi

Tüm yönetim sözleşmeleri mutlaka sözleşmenin hangi şartlarda sona erdirilebileceğini belirten şartlar içerir. Sözleşmelerde, tarafların yükümlülükleri açıklıkla belirtilmelidir.

İşletmeciler genellikle, otel sahibinin minimum çalışma sermayesini hesaplarda bulundurmaması durumunda sözleşmeyi feshetme hakkı elde etmek ister. Bundan başka, tesisin yangın veya başka nedenlerden dolayı kullanılamayacak duruma gelmesinde de fesih hakkı talep eder¹⁶⁶. Otel sahipleri ise, belirlenmiş geri dönüşü sağlayamadığı ve verilen ek işletme sürecince başarılı olamayan işletmeci ile sözleşmeyi devam ettirmek istemez.

Son yıllarda otel sahibi tarafından bir neden olmaksızın, satış durumunda ya da ipotek sonucu feshedilen sözleşmelerin sayısı artmaktadır. Bununla beraber tarafların mahkemeye gitme durumunda meydana gelen zaman ve para kayıpları, onları sözleşmelere önceden sözleşmenin hangi şartlarda sona erdirebileceğini içeren en etkili yöntemi belirlemeye ve zarar gören tarafın alacağı ücret konusunda mutabakata varmaya itmiştir.

Sözleşmelerde yer alacak fesih koşulları tarafların pazarlık güçleri oranında taraflara avantaj sağlar. Genellikle sözleşmelerde, sözleşmenin sona erdirilebilmesi için bazı koşullar mevcuttur. Bu koşullar mal sahibi ya da işletmecinin sözleşmeyi feshedebilmesini sağlar. Bunlar; a) diğer tarafın sorumluluklarını yerine getirememesi ve verilen ek iyileştirme süresi sonunda da başarılı olamaması b) diğer tarafın iflas etme ya da alacaklıya tesisi devretme veya tekrar yapılanma zorunluluğu, gibi durumlardır.

Her iki taraf da, diğer tarafın sözleşme koşullarından birisini ihmal etmesi durumunda kendi durumlarını korumak isterler.

Üç durum vardır ki sözleşmenin hangi şartlarda sona erdirilmesi tarafların pazarlık güçleri ile ilgilidir. Bunlar; a) Sözleşmenin bir neden olmaksızın feshedilmesi b) Tesisin satışı durumunda sözleşmenin feshi c) İpoteğin kaldırılamaması sonucu sözleşmenin feshi' dir.

¹⁶⁶ UNICTC Advisry Studies; a.g.e. s.50.

3.4.8.1. Sözleşmenin Bir Neden Olmaksızın Feshedilmesi

Tablo 3.4.8.1.1.'te Amerika Birleşik Devletleri'nde 1993-1996 yılları arasında yapılan sözleşmelerin otel sahibi tarafından feshedilme şartlarını ortaya koymaktadır. Buna göre örneğin, zincir işletmelerle çalışan otel sahipleri herhangi bir zamanda sözleşmeyi feshetme şansına sahip değilken, sözleşmelerin %23'ü otel sahibinin önceden belirlenmiş bir yılı aştıktan sonra sözleşmeyi sona erdirebilme hakkını mal sahibine tanımaktadır. Bu durumda işletmeciye ödenecek fesih ücreti en son verilen on iki aylık yönetim ücretinin belirlenen bir katsayı ile çarpımı ile hesaplanır. Zincir işletmeler için, bu katsayı 2 ile 4 arasında sözleşmenin kalan süresine göre değişir. Genellikle kalan süre kısaldıkça katsayı da azalır¹⁶⁷.

Tablo 3.4.8.1.1. Mal Sahibinin Sözleşmeyi Feshetme Şartları (1993-1996 / A.B.D)				
Frekans	Tüm tesisler		Geçici yönetim	
	Zincir	Bağımsız	Zincir	Bağımsız
Bir sebep olmaksızın				
Herhangi bir zamanda	0	%31	0	%48
Belirlenmiş bir periyottan sonra*	%23	%37	%16	%6
Satış durumunda	%62	%78	%100	%100
İşletmecinin satınalma seçeneğinde**	%78	%38	%20	%12
İflas sonucu	%76	%82		
Fesih ücreti çarpanı***				
Neden olmaksızın	2-4	0.5-2	0.5-1	0.25-1
Satış durumunda	2-4	0.5-2	0.5-2	0.25-1
İflas sonucu	0-2	0-1		
* Genellikle bir – üç yıl arasında değişir				
** Teklifi ilk kabul ya da ilk reddetme hakkı veya teksas usulü al-sat seçeneğinin kombinasyonu				
***En son 12 aylık yönetim ücreti katsayısı. Sözleşmenin kalan süresi azaldıkça katsayı azalır.				
Kaynak:Eyster,J.;Hotel Management Contracts in the U.S.,Cornell Quarterly,Haziran 1997 s.28.				

Mal sahipleri, sözleşmelere herhangi bir zamanda sözleşmeyi sona erdirebilme şartı koymak isterler. Böylece işler kötü giderse sözleşme dönemi sona ermeden işletmeci firmayı değiştirebilme güvencesini kazanırlar¹⁶⁸. Ancak daha önceden de değinildiği gibi son yıllarda oluşan rekabet ve diğer gelişmelerle mal sahipleri daha fazla isteklerini kabul ettirmeye başlamışlardır.

¹⁶⁷ Eyster, J.; 1997 (a) a.g.m. s.29.

¹⁶⁸ a.m. s.29.

3.4.8.2. Tesisin Satılması Durumunda Sözleşmenin Feshi

Satış durumunda sözleşmenin sona erdirilmesi koşulu son zamanlarda dünya konaklama piyasasında sıklıkla görülen bir durum olmuştur. Mal sahibi tesisini satmak istediğinde, işletmeci firma kendi durumunu şu şekillerde koruma yoluna gider¹⁶⁹: (a) Yeni sahibin mevcut sözleşmeyi devam ettirmesini talep ederek; (b) Tesisin yeni sahibi sözleşmeyi kabul etmez ise kendisine ödenmek üzere belirli bir fesih ücreti için pazarlık ederek; (c) gelen teklifi ilk reddetme ya da ilk teklif verme hakkına sahip olarak.

İşletme firmaları genellikle tesisin satışı durumunda sözleşmenin kalan süresinin devam etmesi konusunda ısrarcı olurlar. Elbette şayet yeni sahibin çalışma sermayesi ve diğer ölçütleri karşılaması durumunda söz konusu olur. Bunun sebebi olarak da, tesisin piyasa değerinin artmasında kendi çabalarının etkili olduğunu düşünmeleridir. Aslında bu durum otelin yeni sahibinin de yararına bir durum olabilir. Çünkü yatırım istikrarlı bir otel için yapılır ve piyasadaki değerine dayanılarak durumunu koruması beklenir¹⁷⁰. Bu da istikrarlı işletmeci ile sağlanır. Eğer otel bağımsız bir işletmeci tarafından işletiliyorsa otelin yeni sahibi genellikle işletmeci firmayı değiştirme yolunu seçer. Günümüzde otelcilik piyasasında el değiştirmeler sıklıkla görülmektedir. Bunun sonucunda da sözleşmelerin sona erdirilme sıklıkları da artmaktadır.

Eğer sözleşme satış durumunda sona erdirilirse, işletmeci firmaya bir fesih ücreti ödenmesi sözleşmede yer alabilir. Bu bedel, sözleşmenin bir neden olmaksızın otel sahibi tarafından sona erdirilmesinde olduğu gibi, son on iki aylık yönetim ücretinin belirlenmiş bir katsayı ile çarpımı ile hesap edilir. Yine bu katsayı tarafların güçleri nispetinde yaptıkları pazarlık sonucu sözleşmenin hazırlanması aşamasında belirlenir. Fesih ücreti sabit bir miktar da olabilir. Katsayı veya sabit ücret sözleşmenin süresi kısaldıkça azalır.

İşletmeci firmanın pazardaki payını kaybetmek istemediği sözleşmeye, otelin kendilerine satılmasını sağlayacak ya ilk teklif verme ya da gelen teklifi ilk reddetme hakkını koydurmak ister. İşletmeciler gelen teklifi ilk reddetme hakkını tercih ederler.

¹⁶⁹ Eyster, J.; 1988 (b) a.g.m. s.84.

¹⁷⁰ Eyster, J.; 1993 a.g.m. s.24.

Bu hak işletmeciye, üçüncü partinin verdiği teklifin aynısını belirli bir gün içinde verebiliyorsa oteli satın alabilmesini sağlar. Otel sahipleri otellerinin satılmasına mani olabilecek bu maddeye karşı çıkarlar. Çünkü potansiyel alıcı eğer işletmeciye böyle bir hak verildiğini bilirse tereddüde düşer.

Güçlü otel sahipleri ilk reddetme hakkı yerine ilk teklif verme hakkının sözleşmede yer almasını sağlayabilmektedirler¹⁷¹. Bu durumda otel sahibi oteli, belirlenen süre içinde eğer üçüncü bir taraf daha iyi bir teklif getirmez ise, işletmeci firmaya satar. İlk teklif verme hakkı otel sahibi için önceki durumda oluşabilecek dezavantajları ortadan kaldırır.

Otelin satılması durumunda diğer bir uygulama da sözleşmede yer alabilir. Bu uygulamada, eğer işletmeci firma hissedar pozisyonunda ise taraflardan biri diğer hisse için kendisinin de ödeyebileceği bir teklif verir. Bu durumda karşı taraf teklifi kabul edip hissesini satmak ya da aynı fiyattan karşı tarafın hissesini almak zorundadır.

3.4.8.3. İpoteğin Kaldırılamaması Sonucu Sözleşmenin Feshi

Bilhassa ekonomik durgunluk dönemlerinde girilen mali sıkıntılar sonucunda ipoteğin kaldırılamaması sonucu sözleşme sona erdirilir. Fesih ücreti en son on iki aylık yönetim ücreti göz önüne alınarak ya da sabit bir miktar olarak belirlenebilir. Sabit bir ücret belirleme yöntemi seçilirse, işletmeci firmanın transfer ve otel yönetim kadrosunun başka yerlere yerleştirilme maliyetlerini karşılayacak düzeyde olur. Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemiz banka ve finans kurumlarının da otelcilik sektörüne yatırım yapmaya başlaması durumunda, Türkiye'de son yıllarda popüleritesi artan "yönetim sözleşmeleri" nde bu koşulların yer alması kaçınılmaz olacaktır.

Otelcilik alanında söz sahibi ülkelere bakıldığında, otel sahibi ile işletmeciler arasındaki pazarlık gücünün değişiklik göstererek, yönetim sözleşmelerinin riskinin ve karar verme mekanizmasının daha eşit hale gelmekte olduğu görülür.

¹⁷¹ Eyster, J.; 1988 (b) a.g.m. s.84.

Bu değişim; sözleşme süreleri ve yenileme seçeneği, fesih şartları, bütçe onay yöntemleri, anlaşmazlık giderme mekanizması, işletmeci performans ölçütleri gibi önemli sözleşme konularını kapsar.

3.5. Sözleşmelerde Tarafların Pazarlık Güçlerini Etkileyen Etmenler

Otel sahibi kişi veya kurum ile işletmeci firma arasında yapılacak bir yönetim sözleşmesinde, her iki taraf da pazarlık ortamında güçlü taraflarını ortaya koyarak avantaj yaratmak ister. Tablo 3.5.1. her iki tarafın pazarlık gücünü etkileyen etmenler genel olarak yer almaktadır.

Tablo 3.5.1. Yönetim Sözleşmesinde Tarafların Pazarlık Güçlerini Etkileyen Etmenler

İşletmeci Firmanın Pazarlık Gücünü Etkileyen Etmenler:

- Yayın organları, diğer otel sahipleri ve kredi kurumları nezdinde mükemmel işletmeci olduğuna inanılması
- Merkezi personeli destekleyici yeterli tesisi işletiyor olması
- Pazarlama, satış, rezervasyon; operasyonel kontroller, mali raporlar, açılış öncesi yönetimi ve teknik hizmetlerini eksiksiz verebilmesi ve rekabet avantajı olması
- Maksimum işletmeci sermaye katılımı sağlayabilmesi
- İstikrarlı ve sürekli bir büyüme geçmişine sahip olması
- Ulusal ve bölgesel bazda deneyimli eleman tedarik edebilmesi
- Sözleşme şartlarının görüşmeleri sırasında maksimum esnekliği sağlayabilmesi
- Mal sahibi çıkarlarının sorumluluğunu taşıdığı izlenimini yaratabilmesi

Mal Sahibinin Pazarlık Gücünü Etkileyen Etmenler:

- Mülkiyeti uzun süre koruma düşüncesi
- Projeye yeterli mali sorumluluk göstermesi ve istikrarlı mali geçmişi
- Bireysel mülkiyet yerine kurumsal mülkiyet
- İşletmeci firmanın pazardaki durumunu, etkinliğini ve rekabet edebilme durumunu koruyabilecek mükemmel fırsatlar sunabilmesi
- Tesis için işletmeciler arasında rekabetin olması

Kaynak: James Eyster; Hotel and Restaurant Management Contracts, ABD, 1987.

3.5.1. Pazarlık Konusundaki Değişimleri Etkileyen Faktörler

Turizm endüstrisinin, özellikle belli bir büyüklüğe ulaştığı ülkelerde, konaklama firmaları 1990'lı yılları 1980'li yıllara nazaran daha yoğun bir rekabet ortamında geçirdiler. Bu oluşumun en önemli nedenlerinden birisi artan işletmeci firma sayıları ile beraber rekabetin artması olurken, otel sahiplerinin bilinçlenmeleri de diğer bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır.

Başarılı oteller, işletmecinin kar ihtiyacı ile otel sahibinin otelin değerini arttırma ihtiyacını en iyi şekilde dengede tutan otellerdir.

1980'lerde otel sahipleri -ki çoğu turizme ilk defa giriyordu, otellerini işletmek için deneyimli yönetim şirketlerine muhtaçtılar. Yönetim şirketi, banka hesaplarını kontrol eder, genelde otel sahibi borçlarını karşılamasa bile, parasını alırdı. Daha sonra, arz patlamasının sona ermesi ve yönetim fırsatlarının azalması ile, otel sahipleri yönetim anlaşmalarının dönemleri konusunda söz sahibi olmaya başladılar. Bu, yönetimin “en iyi” değil “en ucuz” olmasına yol açtı. Bununla beraber yönetim şirketlerinin sermaye katkısı da çok azdı¹⁷².

1990'ların başında dünyada otel sayılarının artışında ani düşüş gözlemlendi. Büyük zincirler ve işletme firmalarının sadece bir kaçı yeni tesis faaliyete geçirdiler. Böylece, rekabetin yoğunluğu otel sahiplerine tahmin edemeyecekleri bir pazarlık gücü vermiş oldu. Yeni yapılan oteller franchising sistemi için çekici olmasına rağmen yönetim sözleşmesi ile çalışacak işletmeler için küçük gelmesi, zincir işletmelerin genişleme politikalarını uygulayabilmek için dikkatlerini diğer işletmecilerin varolan otellerine çevirmelerine neden oldu¹⁷³.

Bağımsız işletmeciler yeni oluşan otelleri işletmek için en uygun adaylar arasında olsalar da maddi bir takım zorluklar sebebiyle kısıtlı kaldılar.

İşletmeciler arasındaki rekabet sonucu oluşan pazarlık gücünü etkileyen bir diğer faktör, işletmeciler arasında birleşme dalgasıdır. İşletmeci firmaların birleşmeleri otel sahiplerinin seçeneklerini azaltmaktadır.

¹⁷² “Asset Advisory Services: The Giant Step Beyond”, PKF Consulting Hospitality Asset Watch, http://www.hotel-online.com/Neo/Trends/PKF/AssetWatch/asset_93.html

¹⁷³ a.e.

Otel sahiplerinin kendi otelcilik deneyimleri ile otelcilik konusundaki anlayışları ve bilgileri de değişmiştir. Otel sahipleri, “Tesis Yöneticisi” ya da “Fiziki Yatırım Yöneticisi” olarak adlandırılacak profesyonellere başvurdular.

Fiziki Yatırım Yöneticisi, otel sahibine¹⁷⁴:

- a) Otel yatırımları için yatırım ölçütleri oluşturmada,
- b) İşletmeci firma seçiminde,
- c) İşletmeci firmanın pazar planları, operasyonel bütçe ve anapara harcama isteklerinde,
- d) İşletmecinin performansını gözlemlemede,
- e) Otelin alımı-satımı ve tekrar finanse edilmesi seçeneklerinin değerlendirilmesinde yardımcı olur.

Finans kuruluşlarının otel sahipleri ile ilgi alanları, işletmeci firmadan daha fazla olarak, aynı doğrultudadır. Çünkü finans kuruluşu tesisin değerini korumasını ve borcunu kapatmasını ister. Bu sebeple, bu kuruluşlar otel sahiplerini çeşitli kararlar verirken etkiler ve istekleri otel sahiplerini sözleşme yapılırken işletmeci firmalara karşı pazarlık gücü getirir.

3.6. Gelecekte Yönetim Sözleşmeleri

Yönetim sözleşmelerinin önümüzdeki yıllarda hangi oluşumları yaşayabileceği aşağıda belirtilmiştir¹⁷⁵.

- İşletmecilerin birleşmeleri sürmeye devam edecektir. Bu olay markaya olan düşkünlüğü arttıracak ve işletmeciler için büyümelerinde ve harcamalarında kolaylıklar getirecektir. Bağımsız otel sahipleri de yüksek gelir ve düşük maliyetlerden yararlanacaktır. Otel sahipleri işletmeci üzerinde baskı oluşturmak zorunda kalacaktır. Zincir işletmelerin büyümeleri ile bağımsız otel işletmecileri geri planlarda kalacaktır.
- Zincir işletmelerin genişlemesi (diğer işletmelerle birleşmeler dışında) işletmedeki otelleri elde ederek olacaktır.

¹⁷⁴ PKF Consulting Hospitality Asset Watch; a.g.m.

¹⁷⁵ Eyster, J.; 1997 (a) a.g.m. s.19.

- İşletmeciler arasındaki rekabet otel sahiplerinin pazarlık konusundaki gücünü arttıracaktır. Sözleşmeler, otel sahiplerine işletme politikaları, bütçelerin onaylanması, sermaye harcamaları ve otel yöneticilerinin seçiminde daha fazla söz hakkı verecektir. Fiziki yatırım yöneticisi ve kredi kuruluşları projelerde aktif olarak yer alacaklar ve onların gelişen uzmanlıkları işletmeciler tarafından herkesin yararına olacak şekilde kullanılacaktır. İşletmecilerin sahiplik derecesinde katılımı özellikle kredi kuruluşları ve fiziki yatırım yöneticisi ile çalışan oteller için rekabet avantajı getirecektir.
- Duruma göre, sahipler; işletmecinin sermaye koymasını isteyenler ve bunu istemeyenler diye ayrılacaktır. İşletmecinin sermayesini istemeyen otel sahipleri sözleşme feshetme esnekliğine sahip olurken diğer taraftan işletmeci sermayesi talep eden otel sahipleri için işletmeci firmanın projeye olan bağımlılıkları önem kazanacaktır.
- Esneklik isteği elde edilecek ama yine de işletmecinin kredi katkısı, işletmecinin sermaye katkısının azalması oranında artacaktır.
- Bazı işletmeler, Marriott gibi, kardeş şirketler kuracaktır. Bu şirketler, yönetim sözleşmeleri elde etmede yardım edecek “emlak yatırımcısı” holdingler şeklinde gözükülecektir.
- Başlangıç dönemi ve yenilenme dönemi uzunlukları daha fazla kısalmayacaktır. Güçlü işletmeciler daha uzun dönemler için pazarlık etme yeteneğine sahip olmalılar. Ancak otel sahipleri de işletmecinin performansına bağlı sözleşmelerde ısrar edeceklerdir ve herhangi bir sebep olmadan sözleşmenin sona ermesi sonucunda sözleşmeyi bitirebileceklerdir. Yenilemelerin çoğunluğu elde edilecek performansa göre değerlendirilecektir.
- Yönetim ücreti yapısı en fazla teşvik dürtüsü olmaya devam edecektir. Bütün kontratlar kısmen zamanla artacak temel bir ücret ve otel sahibinin para akışı gereksinimine bağlı olarak teşvik ücretini kapsayacaktır. Otel sahipleri işletmecilerden daha ayrıntılı tanımlamalar ve geri ödenebilir harcamalar (pazarlama, rezervasyon, muhasebe ve eğitim gibi) konusunda

kanıtlamalar bekleyeceklerdir. Kontratlar, bu harcamaların izlenmesi için üçüncü bir şahıs dahil edilecektir.

- Otel sahipleri makûl bir ücret karşılığında herhangi bir sebep olmadan kontratı feshedebileceklerdir. Benzer olarak tüm kontratlar satışa bağlı olarak bozulabilecek ancak bunlar işletmeciye ilk önce işletmeyi satın alma ya da satın alma olmuyorsa uygun bir fesih ücreti alma seçeneği verecektir. Tüm kontratlar hakkın sona ermesi üzerine sona erecektir.
- Sözleşmeler; raporlama ve iletişim gereksinimlerini, defterler, kayıtlar, destekleyici belgeler ile diğer konuları iki taraf için açıklayıcı bir şekilde belirleyecektir.

Gelecekteki yönetim sözleşmeleri uygulamaları geçmiştekilerden farklı olacaktır. Otel sahipleri tesislerinin idaresinde daha fazla söz sahibi olacak, sahip-işletmeci ilişkilerini güçlendirecektir. İşletmecilerin daha fazla kontrol talepleri kiralama seçeneğinin ya da sermaye ortaya koyma seçeneklerinin oluşumuna yol açacaktır.

BÖLÜM 4 ANTALYA BÖLGESİNDE YÖNETİM SÖZLEŞMESİ İLE ÇALIŞAN KONAKLAMA TESİSLERİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMA SONUÇLARI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Dünya konaklama sektöründe önemli derecede etkin olan büyük zincir işletmelerin yanı sıra, ulusal bazda çalışan bağımsız konaklama firmalarının da kullandıkları en yaygın büyüme stratejisi olan “yönetim sözleşmesi” (management contract) stratejisinin ülkemizdeki uygulanma sıklığı ve hangi şartlarda sözleşmeler yapıldığının belirlenmesi bu araştırmanın ana amacını oluşturmaktadır.

Bu amaçla, öncelikli olarak bu firmaların yoğun olarak faaliyette bulunduğu ülkelerde, özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde, sistemin hangi şartlarda uygulandığı araştırıldı. Böylece uluslararası piyasalarda hangi şartlarda sözleşmeler yapıldığı ve bu şartların yakın geçmişteki değişme trendleri ve yakın gelecekteki olası gelişmeleri ortaya konuldu.

Elde edilen bu bilgiler, Türkiye’de bu sistemin hangi şartlar altında işlediğinin belirlenmesi için bir kaynak olarak kullanıldı. Türkiye’deki durumun belirlenmesi için Antalya bölgesi çalışma evreni olarak öngörüldü. Bunun nedeni, uluslararası konaklama firmalarının en fazla bulunduğu iki kentten birisi (diğeri İstanbul) olmasıdır. Böylece örnek kütlenin ana kütlenin özelliklerini yansıtacağı düşünülmüştür.

Antalya bölgesi çalışma evreni olarak belirlendikten sonra, bölgede uluslararası konaklama firmaları ile “yönetim sözleşmesi” yapan işletmelerin tespit edilmesinin ardından belirlenen 5 yıldızlı otel ve 1. Sınıf tatil köylerine hazırlanmış olan anketler uygulanmıştır.

Bölgedeki uluslararası konaklama firmalarının tamamına yakını ile irtibat kurulmuştur. Toplam 17 tesise ulaşılmıştır. Bu tesisleri 12 farklı uluslararası zincir işletmektedir. Tesislerin 5 adeti yönetim sözleşmesi, 5 adeti kiralama, 3 adeti franchising ile işletilmektedir. 4 tesis ise iki uluslararası zincirin mülkiyetindedir.(Ek1)

Türk yatırımcının tesisin işletmesini verdiği uluslararası konaklama zinciri seçiminde dikkat etmesi gerektiği konular hakkında bilgilendirici bir eser olmasına da dikkat edilmiştir. Özellikle “yönetim sözleşmesi” ile çalışmakta olan ve çalışmak

isteyen yatırımcılara bazı tavsiye ve uyarılarda bulunulmuştur. Ülke kaynaklarının daha verimli kullanılması amacıyla olan bir yaklaşım sergilenmeye çalışılmıştır.

Yatırımcıların yanısıra bu yüksek lisans tezi ile, yerli konaklama zincirlerimizi de bu sistemin; neleri kapsadığı, avantajları ve dezavantajlarının neler olduğu, dünyada ve Türkiye’de nasıl uygulandığı konularında bilgilendirmek ve dünya piyasalarına girebilmenin belki de en hızlı ve kolay yolu olan bu strateji ile uluslararası piyasalarda iş yapan konaklama firmalarımızın sayılarını arttırmak amaçlanmıştır.

Bu ana amaçların yanında, uluslararası konaklama firmalarının diğer büyüme stratejileri de ele alınıp diğer bir önemli strateji olarak beliren “imtiyaz hakkı” (franchising) stratejisi de açıklanmaya çalışılmış ve yönetim sözleşmesi stratejisi ile karşılaştırma yapabilme imkanı yaratılmaya gayret edilmiştir.

Makro açıdan da “yönetim sözleşmesi” sisteminin Türk turizmine faydaları ve sakıncalarının ne olduğu, kısa ve orta vadede ne gibi gelişmelerin olabileceği ve yabancı konaklama firmalarının ülkemizde bundan sonraki yıllarda hangi stratejik oluşumlar içerisinde bulunacaklarına ait tahminler ve beklentiler yer almaktadır.

4.2.Yöntem

Tezin teorik kısmının oluşmasını sağlayan araştırma neticesinde elde edilen bilgilerle anket soruları belirlenmiştir.

Tezin kapsamı Türkiye olup örnek alan olarak Antalya bölgesi ele alınmış ve çıkan sonuçların Türkiye’yi yansıtacağı düşünülmüştür. Bu amaçla hazırlanan anketler Antalya merkez, Kemer, Belek ve Side bölgelerinde “yönetim sözleşmesi” ile çalışan tesislere uygulanmıştır.

Anketlerin uygulanmasında birebir görüşme yöntemi uygulanmıştır. Konunun özelliği gereği sadece genel müdür, genel müdür yardımcısı ve muhasebe&finans müdürlerinden sağlıklı bilgi alınabileceği için anketler bu kişilere uygulanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde önem derecesine göre dörtlü seçenek uygulanmıştır. İkinci bölümde belirlenen ölçütlerin birden ona kadar önem sırasına göre sıralandırılması istenmiştir. Üçüncü bölüm tezin ana konularına yönelik bilgi alma amacıyla hazırlanmıştır. Bu bölümde çoktan seçmeli sorular sorulmuştur.

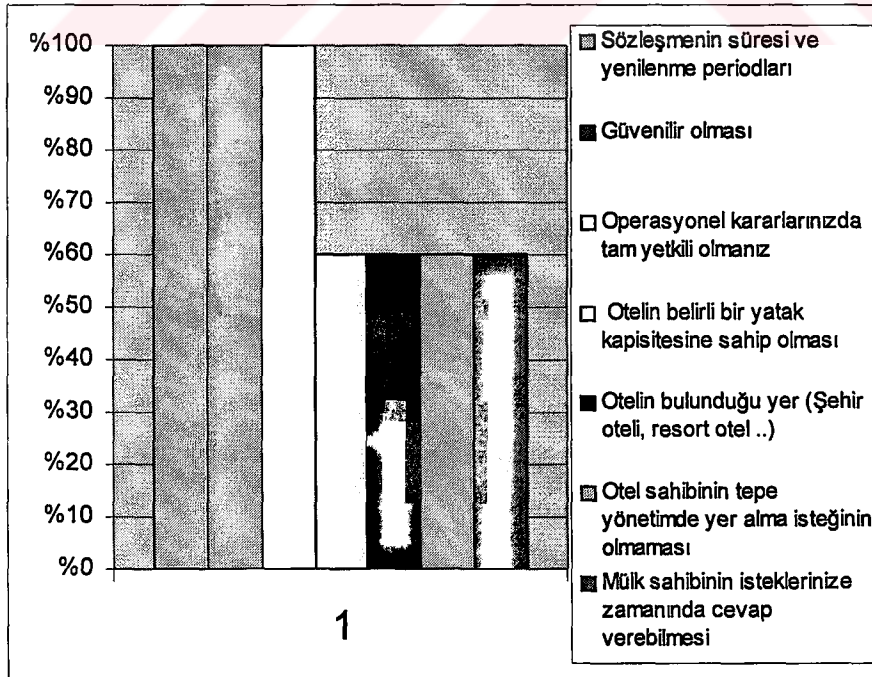
4.3. Anket Soruları ve Analizi

Anketin *birinci bölümünde*, uluslararası konaklama firmalarının “yönetim sözleşmesi” yapacağı tesisi seçerken nelere dikkat ettiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 15 adet ölçüt oluşturulmuş ve bu ölçütlerin en önemlisi 1 olmak üzere 1 ile 4 arasında işaretlemesi istenmiştir.

Zincir işletmelerin en fazla önem verdikleri ölçütler; sözleşmenin süresi ve yenilenme dönemleri, operasyonel kararlarında tam yetkili olunması ve mal sahibinin güvenilir olması olarak belirmiştir. Bu ölçütler ankete katılan tüm işletmecilerin 1.derece önemli gördükleri ölçütlerdir. Bu sonuç şaşırtıcı bir sonuç değildir. Bir işletmeci firmanın belli bir minimum süre için ve tam yetkili olarak bir tesisi işletmek istemesi doğaldır. Bunun yanında mal sahibinin güvenilir olması da işletmeci firmalar açısından yine ilk sırada önemli bulunan bir konudur.

Aynı soru kapsamında ankete katılan işletmeci firmaların %60'ı; otelin belirli bir yatak kapasitesine sahip olması gerektiğini, otelin bulunduğu yeri, otel sahibinin üst yönetimde yer alma isteğinin olmamasını ve isteklerine mal sahibinin zamanında cevap verebilmesini yine 1.derece önemli ölçüt olarak belirlemiştir.

Grafik 4.3.1. Otel seçiminde birinci derece önemli ölçütler



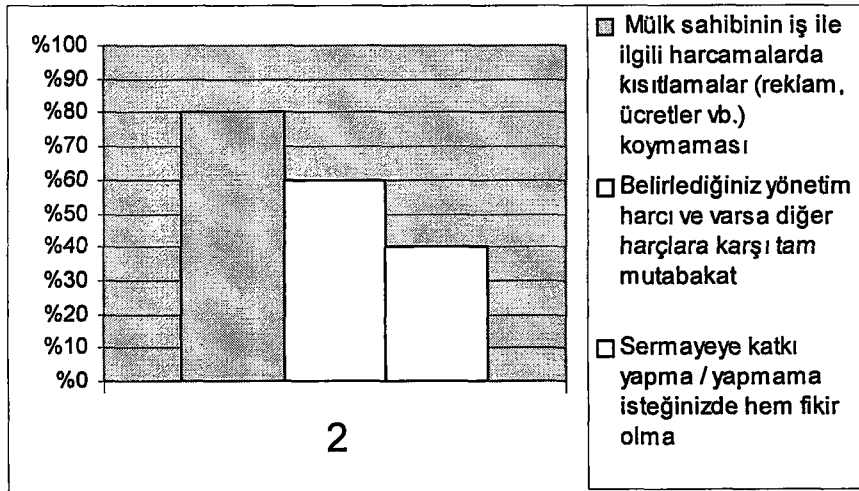
Zincir işletmeler istedikleri getiriye elde edebilecekleri tesisi seçerken genellikle belirli bir yatak sayısının altında olmamasına da dikkat etmektedirler. Aynı şekilde tesisin bulunduğu yer de bu firmalar için önemlidir. Bazı firmalar şehir otelciliğinde, bazıları tatil köyü işletmeciliğinde uzmandırlar ve bu yüzden tesisin yeri önem teşkil etmektedir. Mal sahibinin üst yönetimde yer alma isteğinin olmaması ve çalışma sermayesi gibi karşılamakla sorumlu olduğu birtakım yükümlülüklerini yapması beklenmektedir.

2.derece önemli ölçüt olarak mal sahibinin iş ile ilgili harcamalarda kısıtlamalar (reklam, ücretler) koymaması %80 oranında kabul görürken; %60 işletmeci, alacakları yönetim ücretinin 2.derece önemli olduğunu belirtmiştir.

Bu anket çalışmasında görülen en açık nokta, işletmeci firmaların tesisin idaresinde tam olarak özgürce hareket edebilme istekleridir. Bu elbette, çoğu zaman mümkün değildir. Mal sahibi de kendi çıkarlarını korumak için bazı dilek ve isteklerini işletmeci firmaya kabul ettirmek ister.

İşletmeci firmanın alacağı yönetim ücreti ise beklenilenin aksine %60 oranında ikinci derece önemli unsur olarak belirmiştir. Bu da gösteriyor ki, sözleşme yapılacak oteli belirlerken maddi kazanç ikinci derece önemlidir. Ancak şu unutulmamalıdır ki, hiçbir işletme kar amacı güdülmeksizin bir riske girmez.

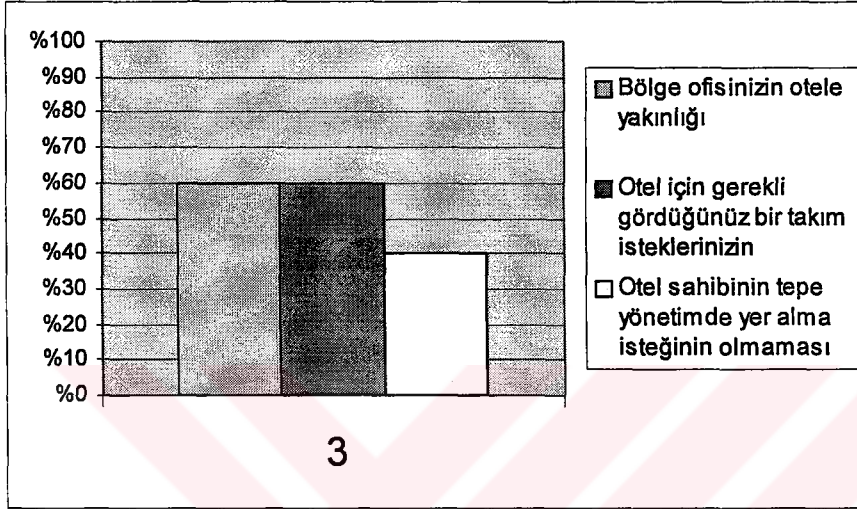
Grafik 4.3.2. Otel seçiminde ikinci derece önemli ölçütler



3.derece önemli görülen ölçütler ise %60 katılımı ile bölge ofislerinin otele yakınlığı ve otel için gerekli gördükleri bir takım isteklerinin (mobilya yenilenmesi vb.)

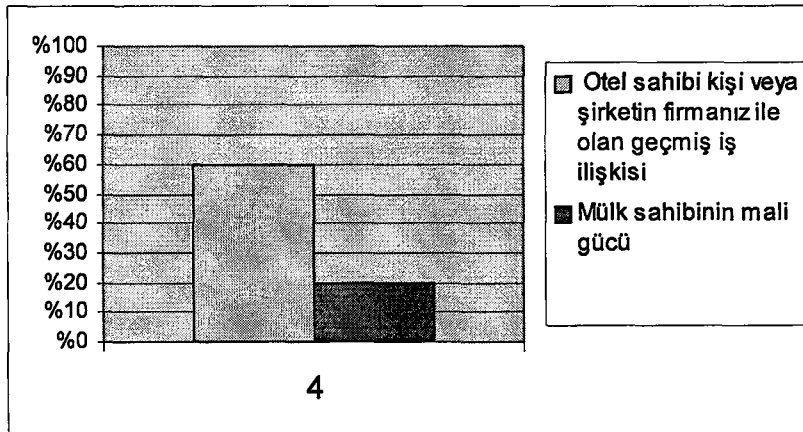
karşılanması olmuştur. Uluslararası zincirler, yönetim sözleşmesi ile çalışılacakları otelin seçiminde bölge ofislerinin tesise yakın olup olmamasını fazla önemsememektedirler. Diğer bir sonuç ise, mobilya yenilenmesi gibi isteklerinin karşılanması konusunda da fazla ısrarcı olmamalarıdır.

Grafik 4.3.3. Otel seçiminde üçüncü derece önemli kriterler



İşletmeci firmaların “yönetim sözleşmesi” yapacakları otelde en az dikkat ettikleri ölçüt ise otel sahibi kişi veya firma ile olan geçmiş iş ilişkisidir. Ankete katılan firmaların %60’ı bu ölçütü 4.derece önemli bulmuştur.

Grafik 4.3.4. Otel seçiminde dördüncü derece önemli ölçütler



İkinci bölümde ise ilk bölümde yer alan ölçütlerden de oluşan ve diğer seçeneği ile birlikte toplam on ölçütü 1 den 10 a kadar ve en önemlisi 1 olmak üzere belirlemesi istenmiştir. Değerlendirme her bir kriterin aritmetik ortalaması alınarak yapılmıştır.

Bu bölümde çıkan sonuçlara göre en fazla önemli görülen ölçüt 3.4 önem derecesine sahip olan “operasyonel kararlarda tam yetki”dir. Birinci bölümde yapılan değerlendirmelerin kontrolüne de yönelik hazırlanan bu bölümde çıkan bu sonuç, ilk bölümde çıkan sonuçla paralellik göstermektedir. Bu sonuç gösteriyor ki, işletmeciler firmaların en fazla önem gösterdikleri, tesisin idaresinde tam serbesti istemeleridir.

Daha sonra gelen değerlemelerden; otelin yeri ve büyüklüğü, yönetim ücretleri ve sözleşmenin süresi 3.8 önem derecesi ile ikinci sırada yer almaktadır. Bu değerlemeler de birinci bölümden elde edilen bilgilerle hemen hemen aynı doğrultudadır ve birbirini desteklemektedir.

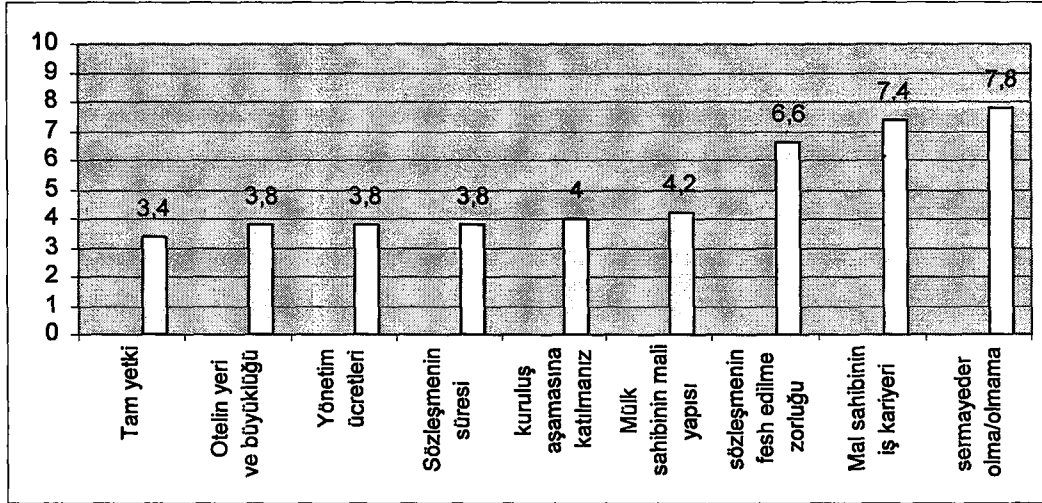
Üçüncü sırada ise 4 önem derecesi ile işletmeci firmanın otelin kuruluş aşamasına katılma isteği gelmektedir. İşletmeci firmaların otelin inşaat aşamasına katılma isteğinde oldukları da bu sonuçla görülmektedir.

Daha sonra 4.2 önem derecesi ile mal sahibinin mali yapısı gelmektedir. İşletmeci firmalar için mal sahibinin mali gücü, önemli sayılabilecek bir ölçüt olarak belirlemektedir.

Mal sahibinin sözleşmeyi feshetme zorluğu 6.6 önem derecesi ile daha az önemli bir ölçüt olarak gözükmemektedir. Bu ölçütün son sıralarda yer almasına, sözleşmelerde zaten mal sahibinin bir neden olmaksızın sözleşmeyi feshedebilme seçeneğine sahip olmaması gösterilebilir.

7.4 önem derecesi ile mal sahibinin iş kariyeri ve 7.8 önem derecesi ile işletmeci firmanın otele sermayedar olma/olmama isteğine uygunluğu son sıralarda yer alan ölçütlerdir. İşletmeci firma için mal sahibinin mali yapısı önem teşkil ederken, iş kariyeri fazla önemli değildir. En son sırada yer alan tesise sermayedar olma ya da olmama ölçütü ise işletmeci firmaların genelde bu tip talepler almamasıyla açıklanabilir.

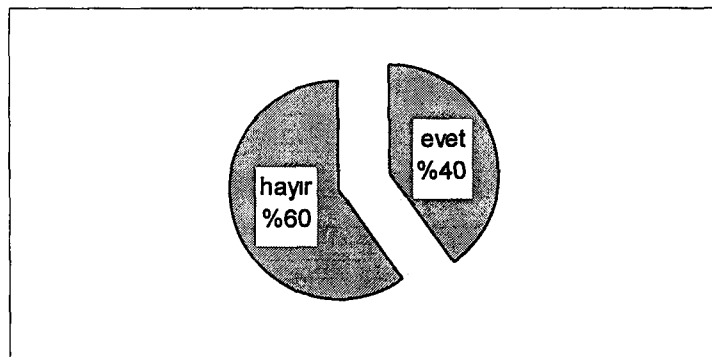
Grafik 4.3.5. Yönetim sözleşmesi ile çalışılan otellerle ilgili önem derecesine göre yapılan değerlendirme (en önemlisi “1” olmak üzere)



Anketin *üçüncü bölümünde* ise işletmeci firmanın hangi şartlarla sözleşme yaptığını belirleyici sorular sorulmuştur. Her bir soru farklı cevaplara sahip olduğundan bu bölümde standart bir ölçekleme kullanılmamıştır. Bunun yerine her bir sorunun muhtemel yanıtlarına ilişkin seçenekler kullanılmıştır. Toplam 57 (elli yedi) sorudan oluşan bu bölümde, bazı soruların yanıtının “Hayır” olması durumunda cevaplayıcının belirtilen soruya gitmesi sağlanmıştır. Böylece anketin daha kolay bir şekilde yapılması sağlanmıştır.

1. Soruda işletmeci firma olarak otele sermaye katkısı olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. “Evet” ve “Hayır” cevaplarından oluşan soruya verilecek “Hayır” cevabı 4. Soruya geçilmesini sağlar. Ankete katılan işletmelerin %40’ı otele sermaye olarak katılım sağlamıştır.

Grafik 4.3.6. Sermaye katkısı yapan firmaların oranı



2. Soruda bu katkının nasıl olduğu belirlenir. Seçenekler: nakit, yönetim harçlarından indirim şeklinde ve diğerk olmak üzere üç adettir. Sermaye katılımı sağlayan işletmelerin hepsi “nakit” olarak sermaye katkısı yapmıştır.

3. Soru sermaye katkı miktarının \$ veya % olarak belirtilmesini içermektedir. Sermaye katılım oranı %40-50 arasındadır.

4. Soruda otele kredi sağlayıp sağlamadığı sorulmaktadır. Cevap “evet” ise bu kredinin miktarını ve geri ödeme süresini de belirtmesi istenmektedir. Ankete katılan firmaların %20’si otele kredi sağlamıştır. Kredinin geri ödeme süresi ise ortalama 3 yıldır.

5. Soru otelin başka bir finans kurumundan kredi kullanıp kullanılmadığını sormaktadır. Tesislerin %20’si bir bankadan kredi kullanmıştır. Geri deme süresi 5-7 yıldır.

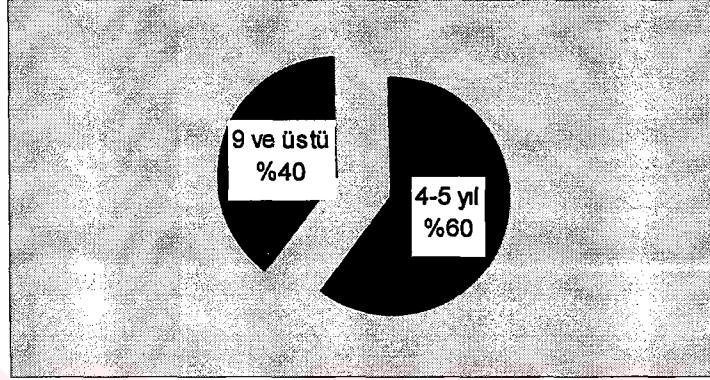
6. ve 7. Sorularda firmanın çalışanlara verdikleri eğitimle ilgilidir. Eğer çeşitli eğitimler veriliyorsa bunların hangi yöntemlerle verildiğini (işbaşı, konferanslar, örnek olay, rol oynama, diğerk) belirler. Bu soruya ankete katılan tüm işletmeci firmalar “evet” cevabını vermiştir. Verilen eğitimlerin başında; yabancı dil eğitimi, iş ile ilgili eğitim, hijyen vb. genel eğitim gelmektedir. Tüm firmalar iş başı eğitimi uygularken; %40’ı konferanslar ve örnek olay şeklinde eğitimler vermektedir.

8. Soruda personel değerleme sisteminin olup olmadığı ve eğer varsa kısaca açıklaması istenmektedir. Tüm firmalar personel değerleme sistemlerinin olduğunu belirtmiştir. Bu değerleme sistemlerinden bazıları şunlardır: ayın personeli seçimi, belirli süre içinde puanlama şeklinde, bölüm içi çeşitli değerlendirme ölçütleriyle.

9. Soru yabancı ve yerli çalışanların sayılarını ve pozisyonlarını öğrenmeye yöneliktir. Yabancı alışanların sayıları genelde 1-5 kişi düzeyindedir. Çalışma alanları st düzey yönetim ve animasyondur.

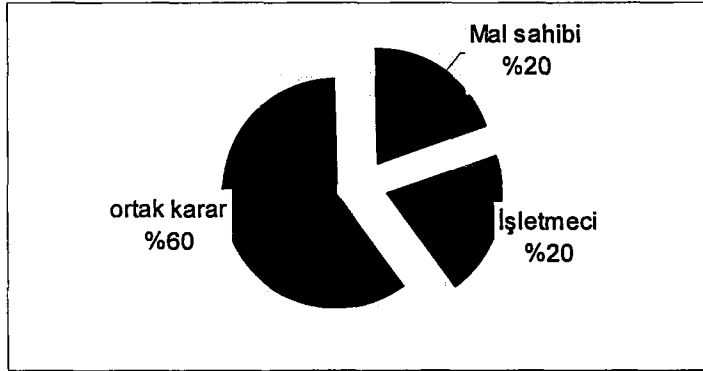
10. Soruda sözleşmenin ilk dönem süresinin ne kadar olduğu sorulmaktadır. Yanıtlar; 1-3, 4-5, 6-8, 9 ve üstü şeklinde dört gruba ayrılmıştır. Ankete katılan işletmelerin %60'ı 4-5 yıllık ilk dönem süresine sahipken, %40'ı 9 yıl ve üstü seçeneğini işaretlemiştir.

Grafik 4.3.7. Sözleşmelerin ilk dönem uzunlukları



11. ve 12 Soru sözleşmenin tekrar yenileme seçeneğine sahip olup olmadığını ve buna hangi tarafın sahip olduğu ile ilgilidir. Eğer sözleşmede böyle bir madde yoksa 15. Soruya geçiliyor.

Grafik 4.3.8. Sözleşme süresini yenileme hakkı

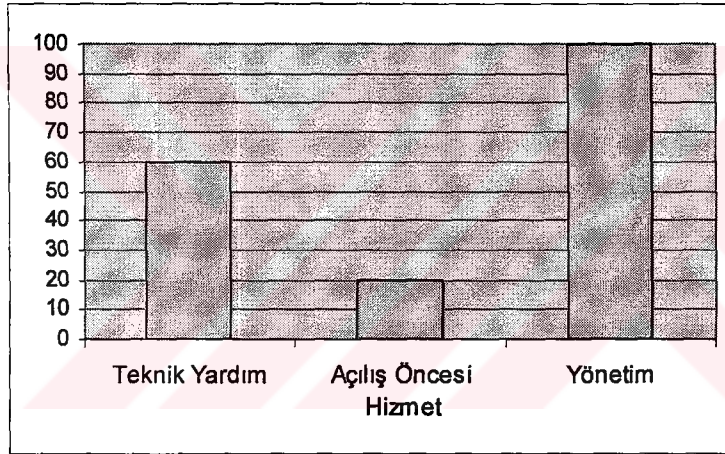


Tüm sözleşmelerde tekrar yenileme maddesi mevcuttur. İşletmeci firmaların %20'si tekrar yenileme hakkına sahipken, %60'ı bu seçeneğin karşılıklı görüşme sonucu ortak karara bağlı olduğunu belirtmiştir. %20 sözleşmede ise bu hak mal sahibine aittir.

13. Ve 14. Sorularda kaç tane yenileme dönemi olduğu ve bu sürelerin kaç yıl olduğunu sorulmaktadır. %60 tesiste yenileme dönemlerinin sayısı belirtilmemiştir. %40'ında ise 2-3 yenileme dönemi mevcuttur. Bu yenileme dönemlerinin süreleri ise 4-5 yıldır.

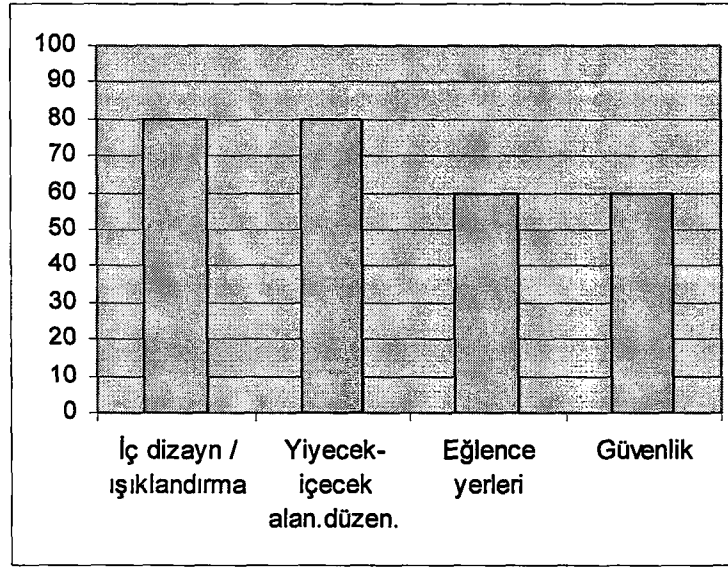
15. Soru işletmeci firmanın hangi hizmetleri verdiği ve bu hizmetler karşılığında aldığı ücretlere yöneliktir. Bu hizmetler şunlardır: teknik yardım hizmeti, açılış öncesi hizmetleri, faaliyet müddetince yapılan yönetim ve sistem çaplı hizmetlerdir. Ankete katılan işletmelerin %60'ı teknik yardım hizmeti verirken; %20'si açılış öncesi hizmeti sağlamıştır. Tüm işletmeler faaliyet müddetince operasyondan sorumludurlar.

Grafik 4.3.9. İşletmeci firmaların verdikleri hizmetler



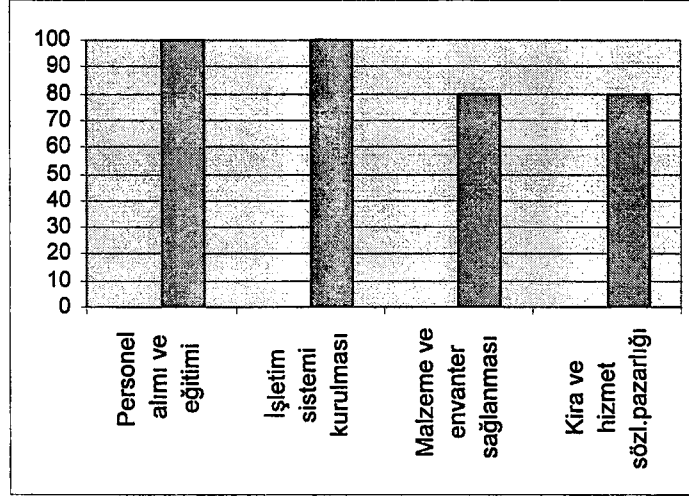
16. ve 17. Soru eğer teknik yardım hizmeti veriyse, bunun hangi hizmetleri karşıladığı ile ilgilidir. Teknik yardım hizmeti veren firmaların %80'i iç dizayn ve ışıklandırma ve yiyecek-içecek alanları düzenleme konularında hizmet vermiş; %60'ı ise eğlence yerlerinin düzenlenmesi ve güvenlik sisteminin kurulmasını sağlamıştır. Teknik yardım hizmeti veren işletmelerin %65'i yuvarlak bir rakam ve %35'i maliyetler üzerine bir katsayı çarpanı uygulayarak bu hizmetler karşılığı ücret almışlardır.

Grafik 4.3.10. Teknik yardım hizmeti veren firmaların verdikleri hizmetler



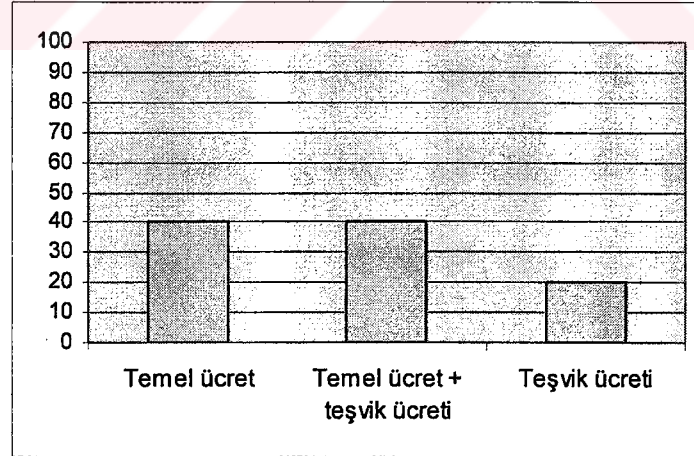
18-20 Sorular açılış öncesi hizmetleri ile ilgilidir. (Bu hizmeti vermediyse 21.soruya geçilir) 18. Soruda hangi açılış öncesi hizmetleri verdikleri sorulmaktadır. İşletmeci firmaların tümü personelin işe alımı, eğitimi ve işletim sisteminin kurulması konularında açılış öncesi hizmetler verirken; %80'i malzeme ve envanterin sağlanması ve kira ve hizmet sözleşmelerinin pazarlığı konularında hizmetler vermektedir. 19. Soruda bu hizmet karşılığında ücretin nasıl belirlendiği sorulmaktadır. Ankete katılan firmaların %80'i bu hizmetleri karşılığında bir ücret talep etmezken; %20 işletmeci işin maliyetini gözönüne alarak bir ücret belirlemiştir. 20.soruda ise bu ücretin tahsilat zamanı sorulmaktadır. Açılış öncesi hizmetler için ücret tahsil eden firmalar bu ücreti sözleşme imzalanınca almaktadırlar.

Grafik 4.3.11. Açılış öncesi hizmet veren firmaların verdikleri hizmetler



21. Soru tesisin faaliyete geçtikten sonraki yönetim ücretini nasıl belirlediği ile ilgilidir. İşletmeci firmaların %40'ı sadece temel ücret tahsil ederken; %40'ı temel ücrete ilave olarak bir teşvik ücreti ve; %20'si sadece teşvik ücreti tahsil etmişlerdir.

Grafik 4.3.12. Uluslararası zincirlerin aldıkları yönetim ücret kriterleri

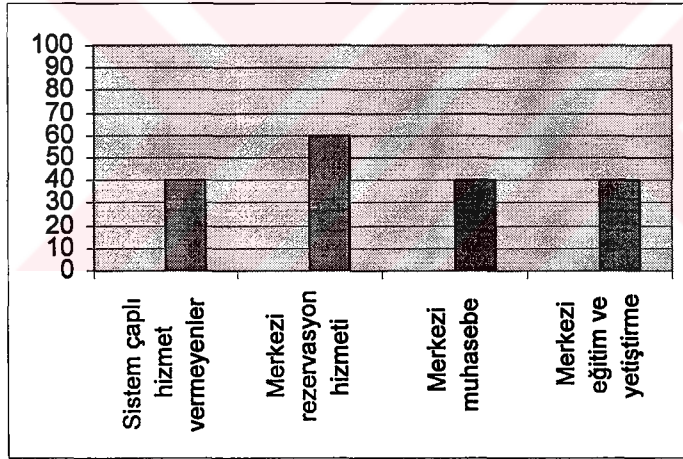


22. ve 23. Sorular teşvik uygulaması varsa, bu ücretin ilk yıldan mı yoksa ikinci yıldan mı itibaren geçerli olduğu ve bu ücretin ödenebilmesi için herhangi bir önkoşulun olup olmadığını belirler. Teşvik ücreti alan firmalar ilk yıldan itibaren ve herhangi bir ön koşul olmadan bu ücreti almaktadırlar.

24. Soru sistem giderleri ücreti alınıyorsa bu hangi hizmetler karşılığında alındığına dairdir. Sistem çaplı hizmetleri işletmecilerin %40'ı vermezken; Geri kalan %60 işletmeci merkezi rezervasyon hizmeti vermektedir. Ayrıca işletmecilerin %40'ı merkezi muhasebe ve merkezi eğitim ve yetiştirme hizmetleri de sunmaktadır.

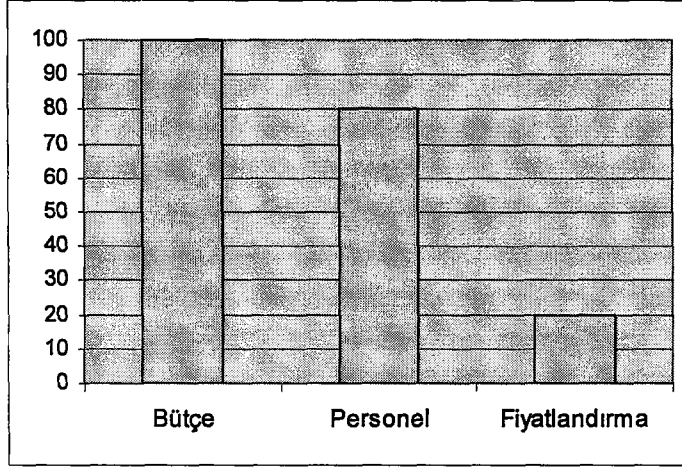
25. Soru işletmeci firmanın tüm ücret konularının hiçbir anlaşmazlığa düşmeyecek şekilde açık olarak belirtildiğine inanıp inanılmadıkları soruldu. Bu soruya büyük bir çoğunluk (%80) “evet” belirtilmektedir yanıtını verirken işletmecilerin %20'si ise işletmeci firmanın alacağı ücret konusunun anlaşmazlığa neden olabilecek şekilde sözleşmede yer aldığını belirtmiştir.

Grafik 4.3.13. Sistem çaplı hizmet veren firmaların verdikleri hizmetler



26-29. Sorular mülk sahibinin söz hakkı ile ilgilidir. 26. Soruda mülk sahibinin alınan kararlarda söz hakkı olup olmadığını sormaktadır. Evet-hayır-kısmen seçenekleri mevcuttur. Bu soruya %40 “evet” ve %20 “kısmen” cevabı verilmiş olup geri kalan %40 işletmeci soruyu cevaplamamıştır. 27. soruda ise mal sahibinin hangi konularda etkili olduğu sorulmaktadır. Ankete katılan işletmeci firmaların tamamı mal sahibinin bütçeleme sürecinde onay hakkı olduğunu belirtirken; %80'i personel ücretlerinin belirlenmesinde ve; %20'si otel hizmetlerinin fiyatlandırılmasında mal sahibinin etkili olduğunu belirtmiştir.

Grafik 4.3.14. Mal sahiplerinin otel idaresinde etkili oldukları konular



28. Soruda ise mal sahibi tarafından genel müdür ya da üst düzey yöneticilerinin değiştirilmesi konusunda istekler gelip gelmediğine ve 29. Soruda eğer bu tip istekler gelirse tepkilerinin nasıl olacağına ilişkindir. Bu tip isteklerin geldiğini söyleyen işletmeciler firma oranı %60'dır. Eğer böyle bir istekle karşılaşılırsa işletmeciler firmaların %60'ı makul olması durumunda dikkate alacaklarını beyan etmiş; %40'ı ise dikkate alıp istekleri karşılayacağını ifade etmiştir.

30. soruda ise üst düzey yönetici transferi durumunda oluşacak transfer maliyetlerini kimin karşılayacağı sorulmaktadır. %40'ı otele yansıtılacağını, %20'si de ortak olarak karşılanacağını belirtmiştir.

31. soruda bütçelerin mal sahibinin onayına sunulup sunulmadığı sorulmuş ve tüm işletmelerde bütçelerin mal sahibi onayına sunulduğu tespit edilmiştir.

32. soru ise bütçe konusunda herhangi bir anlaşmazlık olduğu durumda ne yapıldığı ile ilgilidir. Bu soruya işletmeciler firmaların tamamının yanıtı "ortak noktada buluşulur" olmuştur.

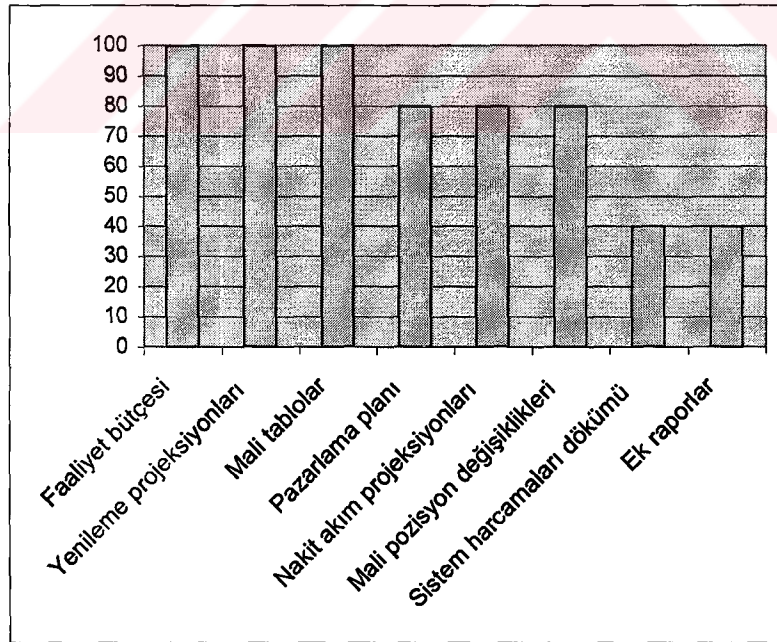
33. soruda otelin mobilya ve araç-gereçler için bir yenileme rezervi olup olmadığı sorulmaktadır. %20'sinde böyle bir yenileme rezervi olmazken; geri kalan işletmeciler cironun %1-4'ü arasında bir oranı bu tip yenilemeler için ayırmaktadır.

34. soruda yenileme durumunda işletmeci firmanın mal sahibine sunmak üzere bir fayda-maliyet analizi hazırlayıp hazırlamadığı sorulmaktadır. Ankete katılan işletmecilerin tamamı “evet” yanıtı vermiştir. %20’si bunun bütçe içinde yer aldığını belirtmiştir.

35. soru sendika görüşmelerinde mal sahibinin ne kadar etkili olduğu ile ilgilidir. Mal sahiplerinin %60’ı sendika görüşmelerinde etkili olmaktadır.

36. soruda ise işletmeci firmaların mal sahiplerine hangi raporları verdikleri sorulmaktadır. Ankete katılan işletmeci firmaların %100’ü yıllık faaliyet bütçesi, yenileme projeksiyonları ve mali tabloları mal sahibine sunarken; %80’i pazarlama planı, nakit-akım projeksiyonları ve mali pozisyon değişiklikleri raporlarını sunar. %40’ı ise sistem harcamaları dökümü ve ek raporlar verir.

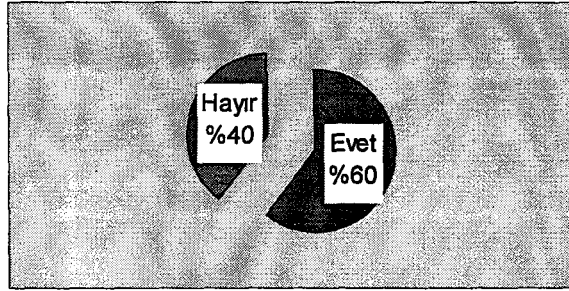
Grafik 4.3.15. İşletmeci firmaların mal sahibine sundukları raporlar



37. soruda mali ve operasyonel raporlamanın kaç ayda bir olduğu sorulmaktadır. Ankete katılan işletmecilerin %100’ü “1-3 ay” olan seçeneği işaretlemişlerdir.

38-43 arası sorular performans ölçme standartları ile ilgilidir. Performans ölçme standartlarının olup olmadığını soran 38.soruya işletmeci firmaların %60'ı "evet" yanıtı ve %40'ı "hayır" yanıtı vermiştir. Hayır yanıtı verenlerin 44. soruya gitmeleri istenmiştir.

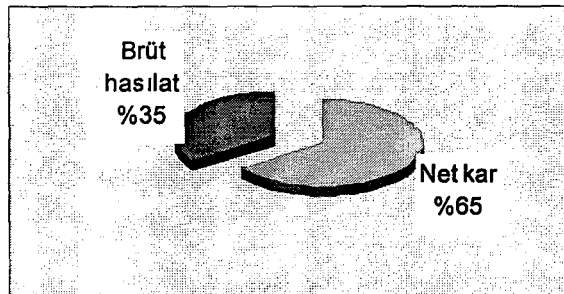
Grafik 4.3.16. Performans ölçme standartları



39. soru "performans değerlendirme neleri içermektedir?" sorusudur. Bu soruya performans ölçme standartlarına sahip sözleşmelerin %65'i belirli performans ölçütlerini ; %35'i hedeflerdeki sapma oranlarını içermektedir.

40. soru performans ölçütlerinin hangi şekillerde olduğuna ilişkindir. %65'inde net kar baz alınırken; %35'inde brüt hasılat gözönüne alınmaktadır.

Grafik 4.3.17. Performans ölçütleri



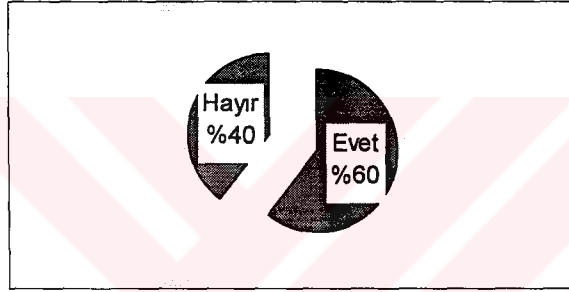
41. soruda ise performans değerlemesine dahil olmayan bir başlangıç döneminin olup olmadığı sorulmaktadır. İşletmecilerin tamamı böyle bir sürenin olmadığını belirtmiştir.

42. soru hedeflerde sapma oranı ile ilgilidir. İşletmecilerin üçte biri hedeflerde %8-10 oranında bir sapma payına sahipken; üçte bir %20 sapma payına sahiptir.

43. soruda eğer belirlenen hedeflerde açık olursa bu açığın kapatılması için herhangi bir ek süre verilip verilmediği sorulmaktadır. Tüm işletmeciler böyle bir süre verilmediğini ifade etmişlerdir.

44-47 arasındaki sorular sözleşmenin bir anlaşmazlık giderme mekanizması içerip içermediği ile ilgilidir. 44. soruda sözleşmede böyle bir maddenin yer alıp almadığı sorulmaktadır. Bu soruya, işletmeci firmaların %60'ı “evet” ve %40'ı “hayır” yanıtını vermiştir.

Grafik 4.3.18. Anlaşmazlık giderme mekanizması içerme oranları



45. soruda anlaşmazlık giderme mekanizmasının hangi yolla yapıldığı sorulmaktadır. Anlaşmazlık giderme mekanizmasına sahip sözleşmelerin %65'i bir anlaşmazlık durumunda hakem veya tahkim kuruluna gidilmesini sağlarken; daha önemli anlaşmazlıklarda %60 oranında İsviçre Mahkemeleri tercih edilmektedir.

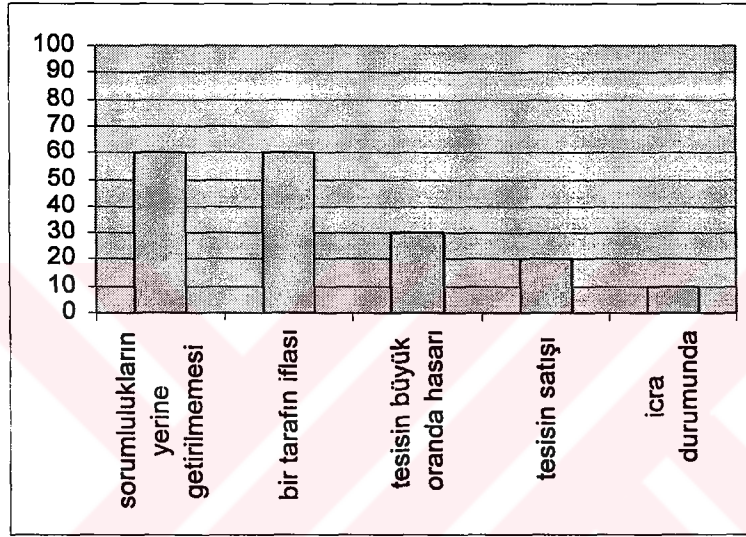
46. soruda hangi nedenlerle hakem ya da tahkim kuruluna gidildiği sorulmaktadır. Tarafların sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda hakeme başvurulmaktadır.

47. soruda hakem tutma maliyetini kimin karşıladığı sorulmaktadır. Bu maliyet ortaklaşa karşılanmaktadır.

48. soru sözleşmenin süresi dolmadan feshedilip edilemeyeceğini sormaktadır. Ankete katılan işletmeci firmaların %60'ı bu soruya “evet” yanıtı vermişlerdir.

49. soruda ise hangi durumlarda sözleşmenin sona erdirilebileceği sorulmaktadır. Sözleşmelerin %60'ı diğer tarafın sorumluluklarını yerine getirmemesi ve bir tarafın iflas etmesi durumlarında sözleşmenin sona erebileceği maddeleri içerirken; %30'u mülkün büyük oranda yangın gibi nedenlerden dolayı kullanılamaz hale gelmesi durumunda sözleşmenin sona erdirilebilmesine olanak kılmaktadır. Diğer nedenler ise; satış durumunda, işler çok kötü giderse ve icra durumundadır.

Grafik 4.3.19. Sözleşmenin sona erdirilme şartları



50. soruda mal sahibinin bir neden olmaksızın sözleşmeyi sona erdirme hakkı olup olmadığı sorulmaktadır. Ankete katılan işletmelerin %20'sinde mal sahibi böyle bir hakka sahipken, %40'ında sahip değildir. Geri kalan anketlerde ise bu soruya bir cevap verilmemiştir.

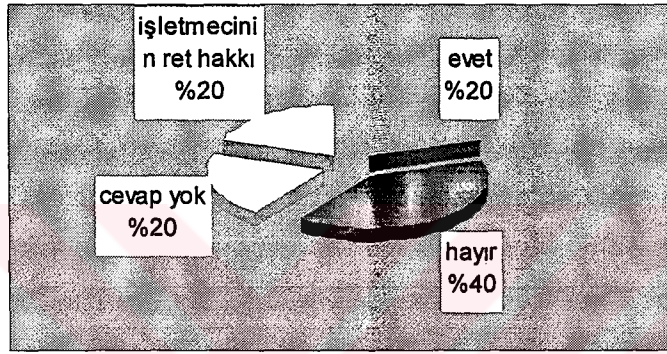
51. soru 50. sorunun devamıdır. Bu soru "eğer mal sahibi bu şekilde bir hakka sahipse bu hak kaçınıcı yıldan itibaren geçerlidir?" şeklindedir. İşletmecilerin %20'si bu üçüncü yıldan itibaren mal sahibinin bu hakka sahip olduğunu belirtmiş, diğer anketlere cevap verilmemiştir.

52. soru 51.sorunun devamı niteliğinde olup, eğer bu şekilde sözleşme sona erdirilirse işletmeci firmanın alacağı ücretin nasıl belirlendiğini sormaktadır. Bu ücret son 12 ayın yönetim ücreti x bir katsayı şeklinde belirlenmektedir.

53. soruda mülk satışa çıkartılırsa işletmeci firmanın mülkü tercihli olarak satın alma hakkı olup olmadığı sorulmaktadır. %80 oranında yanıt “hayır”dır.

54. soru “tesisin satılması durumunda işletmeci firmanın sözleşmeyi devam ettirme olanağı var mıdır?” sorusudur. İşletmeci firmaların %20’si “evet”, %40’ı “hayır” yanıtı verirken; %20’si işletmeci firmanın ret hakkı olduğunu belirtmiştir.

Grafik 4.3.20. Tesisin satılması durumunda işletmeci firmanın sözleşmeyi devam ettirebilme durumu



55. soru tesisin satılması sonucu sözleşme sona erdirilirse işletmeci firmanın alacağı ücretle ilgilidir. Bu ücretin belirlenmesi de son 12 ayın yönetim ücreti x katsayı şeklindedir.

56.soruda tesis üzerindeki ipoteğin kaldırılamaması durumunda sözleşmenin sona erdirilmesi ile ilgili bir maddenin olup olmadığı sorulmaktadır. Böyle bir maddenin olmadığı ankete katılan işletmeci firmaların tamamı tarafından beyan edilmiştir.

57. ve son soruda ise bu yabancı konaklama firmalarının Türkiye’de uzun vadeli bir yatırım ya da başka planları olup olmadığı sorulmuştur. Alınan cevaplarda ortak nokta Türkiye’de büyümek istedikleridir. Büyüme planları genelde ortak yatırım ve işletmecilik üzerinedir.

Sonuç ve Öneriler

Ülkemizde turizmin gelişmesinin başlangıcı 1950'lere dayansa da esas gelişim 1980'lerde başlamıştır. 1980'lerin ortalarında kamu arazilerinin turizm amaçlı kullanılması ve çeşitli teşvikler bu gelişimin en önemli etkeni olmuştur. Bu gelişmeler sonucunda ülke turizmimizin arz kapasitesi hızlı bir artış göstermiş ve bugün bazı bölgelerde arz kapasitesi fazlalığı durumuna bile gelinmiştir.

Turizmimizin 1980'lerin ortalarından ve 90'ların ilk yarısına kadar olan süreçte konaklama tesisleri genellikle turizm işine ilk defa giren kişi veya firmalar tarafından inşa edildi. Otelcilik, üretim sektörlerinden farklı bir yapıya ve işletmecilik anlayışına sahip bir hizmet sektörüdür. Bu yüzden, bunun farkında olan tesis sahipleri tesislerin idaresini işi bilen profesyonel firmalara devrettiler. Bu firmalar, dünyanın çeşitli yerlerinde oteller işleten büyük zincir işletmelerdir.

Zincir işletmelerle yapılan anlaşmalar çeşitlilik göstermektedir. Uluslararası konaklama firmaları yeni bir destinasyona girerken risk unsurunu gözönüne alırlar. Bu firmalar için o ülkenin ekonomik ve siyasal durumundan, tesisin bulunduğu yerin coğrafik yapısı ve tesisin sahip olduğu özelliklere kadar birtakım ölçütler, yatırım kararlarında etkili olur.

Yatırım her zaman nakit olmak durumunda değildir. Dünya çapında marka imajına sahip bir uluslararası zincirin ismi de önemli bir yatırım aracıdır. Bu firmalar isimlerini riske atarak imajlarını sarsmak istemezler. Bu yüzden ister fiziksel yatırım, isterse de isimlerini ortaya koyarak bir yatırım yapsınlar, bilmedikleri bir ülkede yatırıma girişmek bir risk almaktır.

Diğer taraftan, dünya çapında zincir olma amacına ulaşmak isteyen firmalar dünyanın her tarafında varlıklarını sürdürmelidirler. Zincirlerinin halkalarını artırmak, daha geniş bir coğrafyaya yayılmak ve bu şekilde riski dağıtmak amacıyla olan uluslararası konaklama firmaları, farklı durumlarda farklı stratejiler uygulayarak bu amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde bu firmaların iş yapmaları genellikle daha az risk almak üzerine kurulmuştur. Bu doğrultuda, fiziksel yatırıma katılım yerine isimlerini ve işletmecilik bilgilerini ön plana çıkartıcı anlaşmalar yapmaktadırlar. Bu anlaşmaların en sık kullanılanlarından birisi "yönetim sözleşmeleri" dir.

Bu çalışma Antalya bölgesinde faaliyette bulunan uluslararası konaklama firmalarına yönelik bir araştırmayı içermektedir. Bu firmalar arasından “yönetim sözleşmesi” ile çalışanlara anketler uygulanmıştır. Araştırmadan çıkan bulgular aşağıda özetlenmektedir.

- Bilgiler yukarıda adı geçen tesislerin üst düzey yöneticileri ile yüz yüze yapılan görüşmeler sonucu elde edilmiştir. Birden fazla tesise sahip zincirlerin bazılarında grubu hakkında bilgisi olan yöneticilerle görüşülmüştür (Sol, Robinson ve Magic Life Der Club tesislerinde).
- Franchising ile çalışmakta olan Sol grubu otelleri, kira ile çalışan Renaissance Kemer ve tesislere kendisi sahip olan Robinson Club kısa bir süre öncesine kadar yönetim sözleşmesi ile çalışmakta idiler.
- Yönetim sözleşmesi ile çalışan tesislerde, işletmeci firmalar üç tesiste aynı zamanda yatırım ortağı, kalan ikisinde ise sadece işletmecidir. Yatırım ortaklıkları %40-50 düzeyindedir. Görüşülen zincirlerin Türkiye’deki planlarında işletmecilik ve yatırım ortaklığı seçenekleri ağırlık kazanmaktadır. Yabancı zincirlerin Türkiye’de yatırım yapmasını teşvik edici bir takım unsurlar yaratılırsa ülke turizmi için son derece faydalı olur. Türkiye’den ayrılan ve yeni yatırım yapmak istemeyen firmaların en fazla üzerinde durdukları konu bürokrasinin fazlalığıdır.
- Sheraton gibi dünyanın hemen hemen her yerinde 650’den fazla otel işleten uluslararası zincirlerin yanısıra 25 civarında otel işleten Corinthia gibi daha küçük zincirler de Antalya bölgesinde otel/tatil köyü veya club işletmeciliği yapmaktadır.
- Mal sahipleri tesisin idaresinden doğrudan sorumlu olmamakla beraber, yıllık bütçeler mal sahibinin onayına sunulmak zorundadır. Diğer taraftan, işlerin nasıl yürümesi gerektiği konusunda mal sahibinin yaptırım uygulaması zordur.
- İşletmeci firmaların en büyük sıkıntısı, her ne kadar otelin idaresi kendilerinde gözüксе de, mal sahipleri ile sürekli diyalog halinde olmaları ve alacakları kararlarda tam serbestiye sahip olamamalarıdır.
- Mal sahipleri açısından da benzer sıkıntılar yaşanmaktadır. Onlar da yaptıkları yatırımın geri dönüşünü en kısa zamanda istemektedir. Bu sebeple profesyonel işletmecilerle anlaşmışlardır. Ancak, işi öğrendiklerini düşündükleri zaman işletmeci

firmanın işine daha fazla karışma istekleri iki taraf arasında anlaşmazlıklara neden olabilmektedir.

- Yatırımcı kişi veya firmalar bir süre bir uluslararası firma ile çalışıp daha sonra kendileri tesisi işletme yolunu tercih etmektedirler. Bunun nedeni olarak; zincir işletmecisi ile çalışmanın maliyetinin yüksek olması, yerli yöneticilerin yabancı zincir tecrübesi kazanması ve tesisi idare edebilecek düzeye gelmesi etmenleri gösterilebilir. Ancak bazı tesislerde satış ve pazarlama alanlarında yaşanan aksaklıklar olumsuz gelişmeleri de beraberinde getirebilmektedir, öyle ki iflas düzeyine bile gelen tesisler olmuştur. Diğer taraftan, uluslararası zincirden ayrılarak başarılı olan tesislerin sayıları da az değildir.
- Yabancı zincirlerin Türk turizmine sağladığı en büyük katkıların başında ülkeye getirdiği turisttir. Yabancı zincirler genellikle tur operatörü bağlantılı firmalardır. Birçoğu büyük bir tur operatörü ya da havayolu firmaları ile ortak ya da aynı çatı altında olan işletmelerdir. Bu nedenle kendi tesislerini doldurmak zorundadırlar ve bu da ülkeye giren turist sayısını artırıcı bir unsurdur.
- Uluslararası zincirlerin sağladığı diğer bir katkı ise yerli yöneticilere kazandırdıkları bilgi ve tecrübedir. Ulusal zincirlerde yer alan yöneticilerin birçoğunun uluslararası zincirlerde çalışmış olmaları, sektörde dile getirilen bir gerçektir.
- Sadece yerli üst düzey yönetici yetişmesinde değil alt kademe çalışanların eğitiminde de önemli etkileri olmaktadır.
- Diğer taraftan küçük yabancı zincirlerin sağladıkları katkı daha düşüktür. Kendilerini kanıtlamak isteyen bu firmaların kendilerine ait merkezi rezervasyon sistemleri yoktur. Eğitim konusunda da büyük zincirler kadar etkili değillerdir.
- Bir işletmecisi firma ile anlaşma yapmak isteyen yatırımcılar ilk önce görüştükleri firmanın işinde ne kadar iyi olduğunu araştırmalıdır. Her firma her konuda uzmanlaşamaz (işletmecisi firma seçiminde dikkat edilmesi gereken ölçütler 3.bölümde ele alınmıştır).

Yönetim sözleşmeleri ile çalışacak ulusal zincirlerimiz de yakın gelecekte dünya piyasalarında adlarından söz ettirebilirler. Kolay ve hızlı bir genişleme stratejisi olarak gözüken bu sistemin uygulanabilmesi için ise en önemli koşul olarak standartların çok iyi oturtulması gelmektedir. Bu konuda hızla yol alan firmalarımızın sayıları gün

geçtikçe artmaktadır ancak uluslararası zincirlerle rekabet edebilme düzeyine gelebilmek için teknolojik alt yapı, bilgi birikimi ve deneyim gereksinimi ön plana çıkmaktadır.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKAT Ömer, Turizm İşletmeciliği, Bursa, 1997
- AKTAŞ Ahmet, Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Ofset Erpromat Matbaacılık, Ankara, 1989
- ANDREW, W.P, Schmidgall, R.S; Financial Management for the Hospitality Industry, Educational Institute of AHMA, 1993
- ANGELO, R.M., Vladamir, A.N.; Hospitality Today-An Introduction, Educational Institute of AHMA, A.B.D, 1996
- DENİZER, Dünder, Tetik, Nilüfer; Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1995
- DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basın Yayım, İstanbul, 1998
- ERDOĞAN, Harun, Uluslararası Turizm, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1996,
- GEE Y.C., Makens J.C., The Travel Industry, Van Nostrand Reinhold, New York,1989
- GHAI, Yash, Management Contracts and Public Enterprises in Developing Countries, ICPE Monography Series, No.20, New York, 1988
- GÖKDENİZ Ayhan, Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Alem Basım-Yayım, Balıkesir, 1995
- ŞATIROĞLU, Kadir D., Çokuluslu Şirketler, Ankara Ün.Siyasal Bilgiler Fak.Yay:536, Ankara,1984
- KASAVANA, M.L.; Brooks, R.M., Managing Front Office Operations, Educational Institue, Michigan, 1991
- LEVİ D. Maurice, International Finance, McGraw Hill, U.S, 1996
- LUNDBERG, D.E., The Motel&Restaurant Business, 1994
- MAVİŞ Fermani, Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması, Anadolu Ün.Açıköğretim Basımevi, Eskişehir, 1985
- MEDLİK, S. The Business of Hotel, Oxford, 1989
- MEDLİK, S.; Managing Tourism, Butterworth,Heinemann Ltd. Halley Court, Oxford,1991 içinde Collier, D.; “Expansion and Development of Central Reservation Systems”
- ORAL, Saime; Kurgun,O.A.; Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmeciliğinde Verimlilik Analizleri, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1997

- TARRAUS John, M., Hospitality Finance, A.B.D, 1990
- TEKELİ, Hasan, Bilgi Çağı, Simzv Yayınları, İstanbul, 1994.
- UNCTC Advisory Studies, Negotiating International Hotel Chain Management Agreements, A Primer for Hotel Owners in Developing Countries, Series B No.5, United Nations, New York, 1990
- WITT, F. Stephen, Moutinho Luiz, Tourism Marketing and Management Handbook, Prentice Hall, 1989
- YARCAN, Şükrü, Seyahat Yönetimi içinde "Konaklama Yönetimi", 1993
- YARCAN, Şükrü, Turizm Endüstrisinin Yapısı, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 1994
- YARCAN, Şükrü, Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul 1996

Makaleler

- BEATTIE, M.R, "Hospitality Internalisation – An Emprical Investigation", International Journal of Contemporary Hospitality Management, MCB University Press, Vol.3 No.4 1991
- BELL, Charles A., "Agreements with Chain-Hotel Companies", Cornell Quarterly, Şubat 1993
- BERGER, J., "Applying Performance Tests in Hotel Management Agreements", Cornell Quarterly, Nisan 1997
- CONNOLY, D. J., Olsen, M.D.; "The Internet as a Distribution Channel", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Ağustos 1998
- "Dünya Otelcilik Endüstrisi Gelişerek Büyüyor", Hotel, TÜROB Yayınları, 1998 Eylül, Sayı:9
- EYSTER, J., "Sharing Risks and Decision Making: Recent Trends in the Negotiation Management Contracts", Cornell Quarterly, Mayıs 1988 (a)
- EYSTER, J., "Hotel Management Contracts in the U.S, Twelve Areas of Concern", Cornell Quarterly, Haziran 1997, Vol:33 No:3, (b)
- EYSTER, J., "Recent Trends in the Negotiation of Hotel Management Contracts: Terms and Termination", Cornell Quarterly, Ağustos 1988 (b)
- GAMBLE, R. Paul, "IT Connectivity and Pan-European Hospitality Marketing", International Journal of Contemporary Hospitality Management, MCB University Press, Vol.3 No.4, 1991

- GELLER, Laurence, "The Demands of Globalization on the Lodging Industry", FIU Hospitality Review, Vol:16 No:1, Spring 1998
- "Konaklama Sektörü 21. Yüzyıla teknolojik donanımla girecek", HOTEL, TÜROB Yayın Organı, Sayı:9,1998 Eylül,
- LITTELJOHN, David; Beattie, Rachel, "The European Hotel Industry, Corporate Structures and Expansion Strategies", Tourism Management V 13 (1), Butterworth-Heinemann Ltd., 1992
- MESSENGER, S.J., Lin, M., "International Hotel Advertising: The Standardisation Debate", International Journal of Contemporary Hospitality Management, MCB University Press, Vol.3 No.3 1991
- OLSEN, M.D., "Structural Changes: The International Hospitality Industry and Firm", International Journal of Contemporary Management, Vol.3. No.4.
- TEARE R., "Developing Hotels in Europe: Some Reflections on Progress and Prospects" International Journal of Contemporary Hospitality Management, MCB University Press, Vol.3 No.4 1991
- "Trends in the Hotel Industry USA", PKF Consulting, Edition 1996
- TRİCE Donald R., "Otel Endüstrisi İçinde Yeni Bir Ortaklık Modeli", Turizmde Seçme Makaleler:21, içinde, Çeviren; Önder Met/Cevdet Avcıkurt, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını No:33, İstanbul, Ocak 1995
- YARCAN, Şükrü., "Otelcilik Sektöründe Uluslararasılaşma" Hotel Haber, Türob Yayınları, Sayı:1 Ağustos 1998

Raporlar

- World Tourism Organization Report, Tourism Highlights 1997
- WTO Yayınları, Ocak/Şubat 1998.
- WTO Yayınları, Tourism:2020 Vision Executive Summary Updated, Madrid, Haziran 1998

Yönetmelikler

- Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliği

İnternet Adresleri

- <http://www.bestwestern.com>.
- <http://www.hospitalitynet.org>.
- http://www.hotel-online.com/Neo/Trends/PKF/AssetWatch/asset_93.html

"Asset Advisory Services: The Giant Step Beyond", PKF Consulting Hospitality Asset Watch

EK 1 – ALAN ARAŞTIRMASINA KATILAN TESİSLER

Tesisin adı	Çalışma Şekli
Club Aldiana Side	Yönetim Sözleşmesi
Sheraton Voyager Antalya	Yönetim Sözleşmesi
Tekirova Corinthia	Y.Sözleşmesi + Yatırım Ortağı
Excelsior Corinthia	Y.Sözleşmesi + Yatırım Ortağı
IFA Beach Hotel	Y.Sözleşmesi + Yatırım Ortağı
Club Calimera Hydros Village	Kiralama
Eldorador Palmariva	Kiralama
Renaissance Hotel Kemer	Kiralama
Art Corinthia	Kiralama
Magic Life Der Club Kemer	Kiralama
Magic Life Der Club World	Kiralama
Magic Life Der Club Kiriş	Mülkiyetine sahip
Club Robinson Çamyuva	Mülkiyetine sahip
Club Robinson Sorgun	Mülkiyetine sahip
Sol Belvil	Franchising
Sol Kamelya Holiday Complex	Franchising
Sol Muna	Franchising

EK 2 - ANKET FORMU

- A. Firmanızın adı:
B. Tabiiyeti:
C. Firmanızın iş yapma şekli (otel sayılarını belirtiniz)
a) Sahiplik b) Kiralama c) Yönetim Sözleşmesi
d).....

Lütfen aşağıdaki soruları Yönetim Sözleşmesi ile çalıştığınız otel/oteller için doldurunuz.

D. Sözleşme Yapacağınız Oteli Belirlerken Nelere Dikkat Ediyorsunuz

En önemlisi 1 olmak üzere ilgili kutucuğu işaretleyiniz

Önem Derecesi

	1	2	3	4
1. Otelin belirli bir yatak kapasitesine sahip olması	☐	☐	☐	☐
2. Otelin bulunduğu yer (Şehir oteli, resort otel ..)	☐	☐	☐	☐
3. Otelin iç mimarisi	☐	☐	☐	☐
4. Bölge ofisinizin otele yakınlığı	☐	☐	☐	☐
5. Otel sahibi kişi veya şirketin firmanız ile olan geçmiş iş ilişkisi	☐	☐	☐	☐
6. Sözleşmenin süresi ve yenilenme periodları	☐	☐	☐	☐
7. Otel sahibinin tepe yönetimde yer alma isteğinin olmaması	☐	☐	☐	☐
8. Mülk sahibinin iş ile ilgili harcamalarda kısıtlamalar (reklam, ücretler vb.) koymaması	☐	☐	☐	☐
9. Otel için gerekli gördüğünüz bir takım isteklerinizin (mobilya yenilenmesi vb.) karşılanması	☐	☐	☐	☐
10. Belirlediğiniz yönetim ücreti ve varsa diğer yönetsel ücretlere karşı tam mutabakat	☐	☐	☐	☐
11 Mülk sahibinin isteklerinize zamanında cevap verebilmesi	☐	☐	☐	☐
12. Mülk sahibinin mali gücü	☐	☐	☐	☐
13. Sermayeye katkı yapma / yapmama isteğinizde hem fikir olma	☐	☐	☐	☐
14. Güvenilir olması	☐	☐	☐	☐
15. Operasyonel kararlarınızda tam yetkili olmanız	☐	☐	☐	☐

E. "Yönetim Sözleşmesi" ile çalıştığınız oteller hakkında aşağıda yer alan değerlendirmeleri önem sırasına göre 1'den 10'a kadar sıralayınız.

- (...) Otelin yeri ve büyüklüğü
- (...) Mülk sahibinin mali yapısı
- (...) Yönetim ücreti ve varsa diğer yönetsel ücretler
- (...) Sözleşmenin süresi
- (...) Operasyonel kararlarda tam yetki
- (...) Otele sermayeder olma/olmama isteğine uygunluğu
- (...) Mülk sahibinin sözleşmeyi fesh etme zorluğu
- (...) Mülk sahibinin iş kariyeri
- (...) Otelin kuruluş aşamasına katılmanız
- (...) Diğer. Varsa belirtiniz.....

F. Aşağıdaki Soruları Cevaplayınız

1. İşletmeci firma olarak otele sermaye katkınız var mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız Hayır ise 4. soruya geçiniz.

2. Sermaye katkı şekliniz nasıl?

- ☐ Nakit ☐ Yönetim Harçlarında İndirim Şeklinde ☐ Diğer

3. Sermaye katkı miktarınız ne kadar?

\$ %.....

4. Otele kredi sağladınız mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır
.....\$.....yıl geri ödemeli% faiz oranlı

5. Çalıştığınız otel; banka veya bir finans kurumundan kredi kullanıyor mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır
.....\$.....yıl geri ödemeli% faiz oranlı

6. Çalışanlarınıza ne tür eğitimler veriyorsunuz?

- ☐ Eğitim vermiyoruz.

7. Hangi yöntemlerle eğitim veriyorsunuz?

- ☐ İş başı eğitim ☐ Konferanslar ☐ Örnek olay ☐ Rol oynama
☐ Diğer

8. Personel değerleme sistemi var mı? Varsa kısaca nasıl alışıyor?

☐ Hayır ☐ Evet var

9. Yerli ve yabancı çalışanların görevlerine göre sayıları nelerdir?

☐ Yerli: alışan..... Alt kademe Yönetici..... Orta kademe Yönetici..... st Kademe Yönetici.....

☐ Yabancı: alışan..... Alt kademe Yönetici..... Orta kademe Yönetici..... st Kademe Yönetici.....

10. Sözleşmenin ilk dönem süresi ne kadar?

☐ 1-3 ☐ 4-5 ☐ 6-8 ☐ 9 ve st

11. Sözleşmede tekrar yenileme seçeneği var mı?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız Hayır ise 15. soruya geçiniz.

12. Tekrar yenileme seçeneğine siz mi sahipsiniz?

☐ Evet ☐ Hayır

13. Kaç tane tekrar yenileme periodu var?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

14. Tekrar yenileme süreleri kaç yıl?

☐ 1-2 ☐ 3-4 ☐ 5-6 ☐ 7 ve zeri

15. Verdiğiniz hizmetler karşılığında hangi yönetim ücretlerini aldınız/alıyorsunuz?

☐ Teknik Yardım creti ☐ Açılış ncesi Yönetim creti ☐ Açılış Sonrası Yönetim creti ☐ Sistem Giderleri creti

Teknik Yardım Hizmeti vermediniz ya da vermiyor iseniz 18. Soruya geçiniz.

16. Teknik Yardım Hizmetini hangi konularda verdiniz/veriyorsunuz?

☐ Mimari ☐ İ Dizayn ve Işıklandırma ☐ Yiyecek-içecek Alanları Düzenleme Düzenleme ☐ Eğlence Yerleri ☐ Eğlence ☐ Güvenlik ☐ Finansman ☐ Diğer

17. Teknik Yardım ücretini nasıl belirliyorsunuz?

☐ Direkt Bordro Maliyeti ☐ Bordro Maliyeti x Katsayı(..) ☐ Yuvarlak Bir Rakam
\$ \$ \$

Açılış ncesi Hizmeti vermediniz ya da vermiyor iseniz 21. Soruya geçiniz.

18. Açılış ncesi Hizmeti hangi konularda verdiniz/veriyorsunuz?

☐ Personelin işe alımı ☐ Personelin eğitimi ☐ İşletim sisteminin kurulması ☐ Malzeme ve envanterin sağlanması
☐ Kira ve hizmet sözleşmelerinin pazarlığı ☐ Diğer

19. Açılış ncesi ücretini nasıl belirliyorsunuz?

☐ Oda başı (\$) ☐ Yuvarlak bir rakam \$ ☐ Diğer \$

20. Açılış ncesi ücretinin tahsilatı nasıl oluyor?

☐ Sözleşme imzalanınca %..... \$ ☐ Açılış ncesi periodunda %..... \$ ☐ Diğer \$

21. Açılış Sonrası Yönetim Ücretini nasıl belirliyorsunuz?

- ☐ Sadece Temel Harç
\$
- ☐ Temel Harç+Teşvik Ücreti
.....
- ☐ Temel Harç ya da Teşvik Ücreti
(Hangisi büyükse)
.....

Teşvik Ücreti uygulanmıyorsa lütfen 24. Soruya geçiniz.

22. Teşvik Ücreti uygulamanız varsa, bu kaçınıcı yıldan itibaren geçerli?

- ☐ İlk yıldan itibaren ☐ İkinci yıldan itibaren ☐ Diğer

23. Teşvik Ücretinin ödenebilmesi için aşağıdaki şartlardan bazıları söz konusu mu?

- ☐ Sermayenin belirlenmiş ☐ Banka Kredisinin ☐ Diğer
geri dönüşümü yakalamak öncelikli ödenmesi

Sistem Giderleri Ücreti uygulanmıyorsa lütfen 25. Soruya geçiniz.

24. Sistem Giderleri Ücreti neleri kapsamaktadır?

- ☐ Merkezi ☐ Merkezi ☐ Merkezi ☐ Merkezi Eğitim
Rez. Sistemi Muhasebe Satınalma ve Yetiştirme
- ☐ Ek hizmetler ☐ Sigorta ve risk ☐ Koruyucu ☐ Diğer
(güvenlik, enerji yön.) yönetimi bakım-onarım

25. Sözleşmede, tüm ücret konularının hiç bir anlaşmazlığa düşmeyecek şekilde açık olarak belirtildiğine inanıyor musunuz?

- ☐ Evet ☐ Hayır

26. Mülk sahibinin alınan kararlarda söz hakkı var mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

27. Mülk sahibi hangi konularda etkili olabiliyor?

- ☐ Bütçeleme ☐ Personelin ☐ Ücretlerin ☐ Diğer.....
sırasında işe alımında belirlenmesi

28. Mülk sahibi tarafından otelin genel müdürü ya da bir üst düzey yöneticisinin değiştirilmesi konusunda istekler geliyor mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır ☐ Bazen

29. Eğer böyle istekler gelirse firmanız ne tepki gösterir?

- ☐ Dikkate almaz. ☐ Dikkate alır. ☐ Eğer makul ise
İstekleri karşılar dikkate alır

30. Çalıştığınız oteller arasında üst yönetici transferi gerçekleşiyorsa bu transfer maliyetleri otele mi yansıtılıyor?

- ☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

31. Bütçeler otel sahibinin onayına sunuluyor mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

32. Bütçe konusunda bir anlaşmazlık olursa ne yapılır?

- ☐ Geçmiş yılın bütçesi ☐ Diğer
göz önüne alınır

33. Mobilya, sabitler ve ekipman yenilemeleri için rezerv ayrılıyor mu?

- ☐ Evet (.....nin %) ☐ Hayır
\$.....

34. Otel sahibi için yenileme durumunda fayda-maliyet analizleri hazırlanıyor mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

35. Sendika sözleşmelerinin pazarlığında otel sahibi etkili oluyor mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

36. Otel sahibine hangi raporları sunuyorsunuz?

- ☐ Yıllık operasyonel bütçe ☐ Pazarlama planı ☐ Nakit-akım projeksiyonları ☐ Yenileme projeksiyonu
☐ Sermaye geliştirme projeksiyonu ☐ Mali tablolar ☐ Yıllık yönetim harçları dökümü ☐ Sistem harcamaları dökümü
☐ Mali pozisyon ☐ Ek raporlar ☐ Diğer

Değişiklikleri

37. Mali ve operasyonel raporlama kaç ayda bir oluyor?

- ☐ 1-3 ☐ 4-6 ☐ 7-9 ☐ 10-12

38. Performans ölçme standartları var mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız Hayır ise 44. soruya geçiniz.

39. Performans değerlendirme neleri içermektedir?

- ☐ Performans kriterleri ☐ Sapmaların belirlenmesi ☐ Açık kapatma şartları ☐ Elverişsiz ekonomik durumlarda değerlendirme
☐ Diğer.....

40. Performans Kriterleri hangi şekillerde oluşuyor?

- ☐ Brüt hasılat ☐ Sabit Giderler Öncesi Gelir ☐ Net Kar ☐ Nakit akımı
☐ Diğer

41. Performans Değerlemesine dahil olmayan başlangıç periodu var mı? Var ise ne kadar?

- ☐ Evetyıl/ay ☐ Hayır

42. Belirlenen hedeflerde sapma oranı ne kadar?

- ☐ %1-4 ☐ %5-7 ☐ %8-10 ☐ Diğer.....

43. Eğer normalin üstünde açık oluşursa bu açığı tamamlamak için bir zaman veriliyor mu?

- ☐ Evetyıl/ay ☐ Hayır

44. Sözleşme bir anlaşmazlık giderme mekanizması içeriyor mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız Hayır ise 48. soruya geçiniz.

45. Anlaşmazlık giderme mekanizması hangi yolla olmaktadır?

- ☐ İşletmeci-otel sahibi arasında bir komite ☐ Hakem/Hakem Kurulu ☐ Diğer.....

46. Hangi konularda komite veya hakeme başvurulmaktadır?

- ☐ Bütçeleme ☐ Çeşitli tanımlar ☐ Kriz dönemi ☐ Her bir tarafın (gelir, gider, yenileme) değerlendirmeleri sorumlulukları
☐ Diğer

47. Hakem tutma durumunda bu maliyet kim tarafından ödeniyor?

- ☐ İşletmeci ☐ Otel sahibi ☐ Ortaklaşa ☐ Kaybeden taraf

48. Sözleşmenin süresi dolmadan hangi koşullarda sona erdirilebileceğine dair maddeler var mı?

☐ Evet

☐ Hayır

Cevabınız Hayır ise 57. Soruya Geçiniz

49. Hangi şartlarda sözleşme sona erdirilebilir?

☐ Diğer tarafın sor- ☐ Bir tarafın ☐ Mülkün büyük ☐ Diğer
umluklarını yapmaması İflas etmesi oranda kullanılamaması
(yangın, vs.)

50. Mülk sahibi sözleşmeyi neden olmaksızın sona erdirebilir mi?

☐ Evet

☐ Hayır

Cevabınız Hayır ise 53. Soruya Geçiniz

51. Kaçınıcı yıldan itibaren mülk sahibi bu hakka sahip?

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

52. Bu durumda size ödenecek ücret nasıl belirlenir?

☐ Sabit bir ücret

☐ Son 12 ayın Yönetim

☐ Diğer

..... \$

Ücreti x Katsayı (.....)

53. Mülkün satışa çıkarılması durumunda sizin tercihli olarak mülkü satın alma hakkınız var mı? Var ise şartları nelerdir?

☐ Evet.....

☐ Hayır

54. Eğer mülk satılırsa sizin sözleşmeyi devam ettirebilme olanağınız var mı?

☐ Evet

☐ Hayır

55. Mülkün el değiştirmesi ile sözleşme feshedilirse sizin alacağınız ücret nasıl belirlenir?

☐ Sabit bir ücret

☐ Son 12 ayın Yönetim

☐ Diğer

..... \$

Ücreti x Katsayı (.....)

56. Sözleşmede ipoteğin kaldırılmaması sonucu sözleşmenin feshedilme koşulları yer alıyor mu? Cevabınız "Evet" ise bu koşullar nelerdir?

☐ Sabit bir ücret

☐ Son 12 ayın Yönetim

☐ Diğer

..... \$

Ücreti x Katsayı (.....)

☐ Hayır, böyle bir madde yer almıyor.

57. Firmanızın Türkiye’de uzun vadeli bir yatırım yapma ya da başka planları var mı?

.....
.....
.....

58. Sizin böyle bir çalışma için düşünceleriniz ve önerileriniz nelerdir?

Böyle bir çalışmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür eder, işlerinizde başarılar dilerim.

EK 3 - YÖNETİM SÖZLEŞMESİ ÖRNEĞİ*

This agreement is made and signed on the date by and between;

RESORT HOTEL COMPANY,

herein after referred to as the “OWNER” and

LODGING MANAGEMENT CORPORATION

Herein after referred to as the “OPERATOR”.

Operator is a subsidiary company of Lodging Management Corporation and affiliated to the International Tourism and Travel Holdings. Operator manages and operates holiday hotels and vacation villages as per the below concepts;

- secluded environment by the sea
- excellent food and beverage services
- wide scope of entertainment and leisure activities

I. MANAGEMENT

POWER OF AUTHORITY

The Owner will assign the Resort Hotel to the Operator for management and operation within the provisions of this agreement and for the term specified. The facilities being hereinafter referred to as Resort Hotel are described in annex.

REPRESENTATION

The Operator will manage and operate the Resort Hotel on behalf and in the name of the Owner and of the Owner's expense as the sole agent, with the care and attention of a conscientious businessman.

The Owner shall cooperate in management and jointly use the power of authority on general administration and operation of the premises.

II. MANAGEMENT ACTS

THE OPERATOR'S RIGHTS AND OBLIGATIONS

The Operator will jointly manage the Resort Hotel with the Owner in line with the standards valid for holiday and resort hotel operations at international level. The Operator will show the best effort to protect the Owner's interests and to provide for good performance of the Resort Hotel facilities.

ACTIVITIES

In addition to usual activities of holiday and resort hotel management, as they are required by conditions and circumstances, the Operator jointly with the Owner will particularly;

- nominate, employ, supervise, remunerate and discharge, as required, the general manager, assistant manager and department heads. Other than the upper level management positions, the necessary personnel will be appointed and recruited jointly by the Operator and the Owner.
- prepare, finalize and conclude all contracts and agreements required for management and operation, such as purchase, supply, service, occupation contracts and furthermore contracts and agreements regarding the letting and leasing of individual rooms, shops or other facilities of the premises.
- the Operator is not entitled to lease the Resort Hotel premises as a whole; shall supervise the fulfilment of and compliance with any and all contracts and agreements.
- use his best efforts to make and conclude the licences and concession agreements required for the operation of the Resort Hotel and of its auxiliary facilities, such as restaurants, bars, night club, recreation facilities etc.
- show the best efforts to obtain the import licences for foreign products that are required for the hotel operations.
- pay attention to the premises and facilities which are in good condition such that they are maintained properly and kept up with proper care.
- make any and all necessary replacements, repairs within the budget; in cases of emergency the Operator will take necessary actions without prejudice to the budget.

THE OPERATOR'S OBLIGATIONS

The Operator is obliged to;

- contract all local insurances associated with the management of the Resort Hotel, and that are necessary for the protection of all material assets; the Owner being the beneficiary and the insurance company determined by the Owner, with the condition that the company's fees are competitive to local and international standards; any insurance refunds should pass through the operational accounts of the Resort Hotel.
- the insurance shall comprise protection of the Operator and of his employees any and all claims of indemnification in conjunction with the management and administration.
- ensure the conformity with local laws and legislations concerning the management of the hotel and the accounting procedures and to convey the necessary information to the Owner. The Owner will provide the necessary instructions for the accounting procedures and information he is interested to receive.
- keep the entire accounting system for the Owner up to and including the gross operating profit and issue periodic balance sheets.

- approximately before the beginning of the following season submit the future sales rates and receive the approval of the Owner for the rates contracted with the tour operators and travel firms.
- approximately before the beginning of the following season submit to the Owner a detailed budget for approval for each business year (the business year is the calendar year).
- submit to the Owner monthly, not later than after the end of each month, a report about the monthly cash flow, gross operating profit result as well as an estimation report concerning the fund allocation forecast.
- at the end of each business year submit to the Owner a complete financial closing report with balance sheets, profit and loss statement along with a comprehensive operational and financial report about the course of business for final approval, within after the end of the business year.
- the Operator is fully responsible to collect the debts and the reclamations will be reimbursed by Operator in full; all damages to assets, financial losses, penalty fees, indemnities resulting from neglect, mismanagement is solely the responsibility of the Operator.

III. SALES PROMOTION

The Operator shall constantly use his best efforts to achieve a high booking and occupancy level of the Resort Hotel; for this purpose the Operator will establish a early sales programme, an advertising an promotion campaign as well as will link the Resort Hotel to computerized reservation systems all on his own expense.

The Operator shall;

- cooperate abroad with foreign holiday tour operators, travel firms, airlines and similar commercial and public establishments and make individual and group reservations directl or through these companies,; the responsible anct authorized genera(sales agent for individual and group reservations generated in the domestic tourist market is
- develop new markets and promote sales in the low and off sesons; keep close contacts with all institutions of the travel trade and tourism industry.
- launch reports about the Resort Hotel as well as organize inspection, information and familiarization trips for important representatives of tourism industry.
- organize press conferences, arrange for radio and television reportings and prepare public relations campaigns about the Resort Hotel.
- convey information about the Resort Hotel to the public and create a favourable image as a holiday facility; carry out efforts to secure a high publicity and good reputation for the Resort Hotel to ensure an increasing and continuous demand.

- prepare an advertising schedule and in particular endeavour to obtain special representation in the catalogues of the tour operators and brochures of travel intermediaries.
- plan and carry out advertising campaigns in the general and tourism press; arrange for desining, printing and distribution of a catalogue for the Resort Hotel as well as folders, posters, post cards and news letters.
- prepare logos, emblems and trademark designs to be used, obtaining the approval of the Owner.
- create advertising material of all kinds, such as photographs, slides, videos, films etc.

The Operator will in particular advertise for the Resort Hotel and its location within the Operator's own chain and subsidiaries. Expenditures for marketing and sales promotion both abroad and in the domestic market will be incurred by the Operator. The Operator is authorized to perform and make reservations abroad for the Resort Hotel through his own reservation centers, travel bureaus and computerized reservation systems; the rates and conditions shall be equal to those granted to other travel intermediaries at international level.

IV. MATTERS SUBJECT TO APPROVAL

The Operator shall obtain the Owner's prior written approval for;

- contracting bank loans,
- submitting guarantees or warrantees,
- disposal of inventory,
- ac uisition of objects not provided for in the budget and exceeding that budget,
- repairs exceeding usual maintenance exceeding the respective budget items,
- transfer of expense items among the sections,
- structural changes of the Resort Hotel as; modificatations, alterations to the buildings as well as additions,
- determining the rates and price levels of Final reservation agreements drawn up and contracts to be made with tour operators, travel firms and other clients for the next season,
- making contracts and agreements exceeding or exceeding the validity term of this agreement.

Employment contracts with notice subject to protection after the probationary period on account of statutory regulations are exempt from this provision.

In case the Owner does not respond in writing to the proposals and requests within, it will be assumed that approval of the Owner has been obtained.

V. MATTERS OF COOPERATION

BUDGET

The Owner shall decide upon the budget proposed by the Operator, covering the renewal Fund, maintenance/repair fund and senior indemnity fund indicated in this agreement and shall inform in writing his approval or rejection within a period of, indicating the reasons for his decision.

The budget prepared shall ensure professional management and operation of the Resort Hotel, uniform to the standards of the Operator's management chain.

If the budget proposed is not opposed within the period of then it will be deemed to have been approved of.

RENEWAL FUND

Renewal, replacement and alteration are defined as; All expenditures incurred by the necessity to renew, replace and alter equipment, installations, furnishings and fittings which are outdated, no longer fit for operation, whose fiscal life span has ended due to depreciation and new purchases of the some kind upon the approval of the Owner.

- the machinery, installations, furniture, interior decoration and equipment to be renewed, replaced or altered shall be indicated in the annual budget; their priorities shall be specified and by allocating percent of monthly gross income the subject matter indicated in the budget shall be carried out.
- allocated sums not spent within the course of their respective year shall be carried over to the following year; this fund shall be accumulated in a separate account in the name of the Owner and upon receiving the approval of the Owner, the Operator shall bear the right of utilizing this account.
- if the renewal requirements should exceed the allocated fund, the Operator shall inform the Owner about the subject matter along with the related projects and in case the projects are approved an extra fund shall be reserved; this extra fund shall be deducted from the gross operating profit.
- materials, furnitures, interior decoration items, equipments and installations that have become of no use shall be returned to the Owner.
- the Operator shall keep one copy of all invoices regarding furnishings, fixtures, decoration items and oil other materials in the Hotel accounting and enter into the inventory book.

REPAIRS AND MAINTENANCE

Repairs and maintenance are defined as; All expenses incurred by the necessity to attend to any wear and tear aspects originating from daily operation of the Resort Hotel.

- for day to day repairs and maintenance percent of monthly gross income shall be allocated; this allocation is to be shown on a separate book account.
- the Operator shall have the right to utilize these funds in conformity with the budget for repair and maintenance on furnishings, machinery, equipment, buildings and on the annexes of the Resort Hotel.
- the repair and maintenance budget shall be submitted to the approval of the Owner along with general budget; this budget shall also cover an allocation for emergency cases that might arise during the year.

- if the allocated fund is not sufficient for the repairs to be performed, the Operator may request from the Owner an extra fund to utilize; this extra budget if approved and allocated shall be attached to the budget.
- the Owner shall control the building from time to time and make proposals on items to be taken up into the budget for repair and maintenance works.
- the Owner has always the right to take part in tenders or purchasing related to repairs and maintenance.
- structural additions that are considered to be beneficial to the Hotel, shall be performed by the owner, provided the parties concerned agree upon the project.

CLOSING ACCOUNTS

The Owner shall examine the closing accounts submitted by the Operator within a period of and shall make corrections as necessary, with prior consent of both parties; in case of non-agreement international auditing firms will advise and eventually present solution.

No transfer operations from book to book accounts whatsoever could be made by the Operator.

VI. INFORMATION AND AUDITING RIGHT

With notification the Owner and his representatives have the right to audit how the Operator is managing the Resort Hotel; inspect all rooms, review all documents related to the enterprise and inspect the accounts in accordance with laws. However, during the auditing the Owner shall not directly interfere in the works, but express opinions, make proposals and advise accordingly. Any information the Owner may request regarding the operation of the enterprise shall be released and submitted to the Owner by the Operator, both in verbal and in writing.

VII. OPERATING FUNDS

The necessary financial funds for the effective operation of the Resort Hotel shall be provided by the Owner, as being deposited at a bank account nominated by the Owner. The Operator shall allocate and utilize the operating fund in accordance with the approved budget.

The cash requirements are determined in accordance with the annual budget as approved and mutually agreed upon; any variation from the budget shall be reported to the Owner in advance for approval and utilization.

VIII. BANK AND PAYMENT TRANSACTIONS

ENCASHMENT

The Operator is entitled within the provisions of law to encash any and all receipts of the Resort Hotel in convertible currencies and to convert the receipts into the local currency.

CASH REGISTERS AND ACCOUNTS

Any and all receipts shall be entered into the cash register of the Resort Hotel and shall be deposited in the name of the Owner at the bank account selected by the Owner where the Operator has utilization rights jointly with the Owner.

OVERBALANCE

The Owner has the sole right to dispose the exceeding balances in the cash register and credits in all operating accounts, depending upon the approved budget and the funds allocation forecast.

IX. COSTS AND OPENING EXPENSES

PERSONNEL COSTS

The Operator's expenditures made in fulfilment of this agreement will be at the charge of the Operator. Personnel costs and expenses by his own employees will be incurred by the Operator.

However, when such employees replace or substitute a staff member of the Resort Hotel, the costs will be borne by the Owner.

Training costs for future employees of the Hotel shall be charged to the operations. The Owner will be informed of any such personnel costs and training schemes in due course.

OPENING EXPENSES

Only the preliminary opening expenses for the Resort Hotel shall be covered by the Owner and after the opening such expenses shall be transferred to the Resort Hotel account, which will in turn be depreciated in line with the prevailing local laws.

Opening costs are to be defined and agreed upon between the two parties. The list of costs is an integral part of this agreement, defined as follows;

Staff Expenses

- Salaries/Wages
- Travel Expenses
- Miscellaneous

Operation Expenses

- Energy

Communication
Office Equipment
Printed Material
Miscellaneous

Grand Total

All expenses made for the re-opening of the Resort Hotel, after the preliminary opening, in the subsequent years are defined as management expenses of the Resort Hotel and should be made from the accounts of the Hotel, accumulated in the previous years.

Expenditures will definitely be documented by invoices and activity lists will be submitted along with the invoices.

THE OPERATOR'S BOOKING OFFICE

The costs incurred in transacting bookings shall be borne by the Operator, as the rates applicable for the Operator are net and not subject to commission. This rule applies to all travel firms, companies and tour operators affiliated to the Operator.

The booking costs incurred by the Owner's affiliated travel firm shall be borne by the Owner as the negotiated rates are net and not subject to commission.

The net rates applicable shall be negotiated with and agreed upon by both parties before the next operation season.

X. MANAGEMENT ROYALTY

The Operator's management royalty is defined under two separate headings, the Basic Fee and the Incentive Fee.

The Operator will receive a management royalty as the Basic Fee, amounting to percent of gross turnover and as the Incentive Fee amounting to percent of gross operating profit for his services and management.

The Operator is entitled to invoice at the end of each-third month the Basic Fee effective due in accordance with quarterly results achieved but not to demand it as being payable until the end of fiscal year.

The remaining part of the management royalty as the Incentive Fee will be determined after the calculation of the gross operating profit by the end of the fiscal year.

The definite amount of the management royalty will be determined in mutual agreement between the Owner and the Operator by means of the approved annual results and be payable by the end of the third month after the fiscal year in total.

DEFINITION OF TURNOVER

Gross Turnover is the total receipts of the Resort Hotel and of its ancillary operations within the premises. It shall furthermore include commissions received by the Hotel

from other firms and companies as well as the receipts from lettings, leaseings and concessions but not the receipts of tenants, lessees or concession holders, also not the income as interests, and not the commissions received by travel firms and any taxes and duties related to turnover.

DEFINITION OF GROSS OPERATING PROFIT

Gross Operating Profit is the difference between gross turnover and the goods and materials utilization expenses and all other costs. For determining the gross operating profit, the below indicated costs items shall be deducted from the gross turnover in particular;

- material and goods utilization costs
- labour costs, expenses related to job termination
- energy, water supply and communication costs
- expenses for glasses, table ware, kitchen utensils, cutlery and linen
- advertising and sales promotion activities in the domestic market
- taxes and duties related to the operations
- repair and maintenance costs
- commissions paid to the travel firms
- insurances against industrial accidents, breaking of panels and glasses, robbery and theft, to protect the enterprise, buildings and stocks from water damage and fire including the liability insurance of the personal belongings of clients and personnel
- pre-opening costs defined and agreed upon by both parties as laid down in misagreement
- operational losses in accordance with local accounting procedures and laws. However depreciation of assets, interests and debts utilized for hotel construction and equipment, renewals and additions performed to increase the value of the Resort Hotel, the basic fee portion of the management royalty, moreover; taxes to be collected from Operator's management royalty as well as the Owner's profit taxes from the Resort Hotel Operations are not included in the Operating costs.

OPERATING LOSSES

The gross operating losses shall be covered by the Owner. In the calculation of the management royalty, both the basic and incentive fee as a sum, the accumulated operating losses shall be deducted from the gross operating profit of the subsequent year, in accordance with the accounting procedures and fiscal legislation.

TRANSFERS

The management royalty shall be transferred to any country named, after deduction of taxes, within the scope of national transfer regulations and in accordance with the fiscal and monetary legislation.

DEFAULT, DEPRECIATION OF CURRENCY

The basic fee portion of the management royalty is officially due on the day of each fourth month following the quarterly operation. The incentive fee portion of the management royalty is officially due on the day of the month following the end

of fiscal year. The total sum of management royalty shall be payable not later than calendar day of the fourth month after the end of the fiscal year.

As from the after the due payment date and in case of default, the interest rate as published and applied for the duration in question by an officially authorized national bank will be applicable.

In case the Resort Hotel should lack sufficient money, the Operator shall request funds from the Owner, which shall be fulfilled within a maximum period. For the smooth operation of the Hotel, it is conditional that the Operator has collected the amounts receivable pertaining to the Resort Hotel in due time.

XI. GUARANTEE

As from the operational year, the Operator agrees to realize percent of the gross operating profit realized by the previous year, taking into account the official average annual inflation rate of the year in question. The Operator should pay to the Owner a total sum of in advance as a guarantee of operations.

The obligation will be void in the event of force majeure, continuous political unrest, war or any other crisis or reason causing cancellation of tourist traffic to the destination.

If the guaranteed percentage gross operating profit of the previous year including the local inflation rate is not realized, the Owner has the right to terminate the agreement at the end of the tourist season in question already contracted under the Operator's name.

In this case, the Operator has no right to claim damages for a premature termination of the agreement. Under such circumstances the Owner shall demand the guaranteed gross operating profit from the Operator.

The hard currency unit to be effective for the total revenues and the gross operating profit of the Resort Hotel and to be used in calculating the guarantee realization is all throughout the valid term of this agreement.

XII. TERM AND TERMINATION

This agreement is made for a term of years; it will be in effect as of signature and the agreement will enter into full force when.

- it is approved by the relevant official authorities,
- the Owner delivers the Resort Hotel with all records,
- the Owner delivers the necessary means to initiate pre-opening activities and corresponding equipment for operation.

<u>Date</u>	<u>Activity</u>
-------------	-----------------

.....	Promotion of the Resort Hotel will be initiated
.....	Initiation of pre-opening preparations
.....	Official opening and full administration.

PROLONGATION

As long as one of the contract parties does not inform the other party in advance in writing, indicating that he does not wish to prolong the agreement and in case there is no rejection from the official authorized bodies to grant their approval, the Management Agreement shall be considered as prolonged for a period of without any further declaration. At the end of the contract, both parties may mutually agree to prolong the agreement with new and revised clauses.

PREMATURE TERMINATION

In cases of force majeure that will have a reverse influence upon tourism demand and development, the right of the parties remain reserved to terminate the agreement, provided that they notify the case in advance. In this case the Resort Hotel shall be left within in line with the provisions of this agreement.

- The same applies if one of the parties shall not meet his obligations or comply with them with such neglect that results in serious disadvantages for the other party and if such behaviour contradictory to agreement continues inspite of written notices with a time given for such abatement.
- Also the bankruptcy of one of the parties involved, either the Operator or the Owner being unable to comply with the agreement, is a cause for the termination of the agreement before its due time.
- The Operator shall have the option to terminate the agreement with prior notice, for reasons of official currency restrictions for a period exceeding
- In case the agreement should be terminated due to any reason whatsoever, all furnishings, interior decoration, equipment, machinery, stocks, registers, cash and bank accounts related to the Resort Hotel operation will be delivered to the Owner by the Operator, without any deficiency and in conformity with the relevant registers.

In case of premature termination of the agreement, for reasons other than the cases of force majeure, the contract parties have the right to claim an indemnity from one another for covering their losses.

After termination of this agreement, the Resort Hotel shall not have an integral part of the name making direct or indirect reference to the Operator, unless there is an expressed consent of the Operator declared in writing.

XIII. RIGHTS, OBLIGATIONS AND AMENDMENTS

The mutual rights and obligations from this agreement shall be assignable to a third party only with the prior written consent of the restiactive other party. This prohibition of assignment shall also apply to either of the parties hereto if and when assignment to a company belonging to the respective concern is involved.

In case of any right and obligations from this agreement being assigned to any third party, the party making the assignment shall provide for such third party to fulfil the obligations properly; the assigning party shall be fully liable for such fulfilment.

If any of the provisions of this agreement should be invalid for any reason, then the validity of the agreement shall not be affected as a whole. The invalid provision is to be replaced or substituted by a valid one. Any modifications or cimenments should be made in writing.

XIV. LAW AND JURISDICTION

Any and all disputes arising from this agreement, unless settled amicably between the Owner and the Operator, shall be settled by arbitration defined as;

If both parties agree upon an arbitrator, the conflict shall be settled by this arbitrator. If the parties can not agree mutually on one arbitrator within then each party will appoint his own arbitration within the next and these two arbitrators will mutually appoint a third arbitrator within a further following their appointment. In case either party fails to appoint his respective arbitrator or the two appointed arbitrators fail to select and nominate the third arbitrator within the above mentioned period, the nomination and appointment will be made by jurisdiction.

This agreement shall be implemented in accordance with the local laws; for questions, issues and disputes that recluire any legal procedures and acts, reference shall be made to the local laws.

The agreement should be signed by the Owner and the Operator; of the signed version of the agreement a translation into the local language will be made by an official registered translator, competent in both English and local language; the official version although in English will be governed by local laws throughout.

This agreement shall become valid provided approval is granted by the relevant official local authorities.

The parties hereto execute this agreement, in witness whereof by applying the signatures of their duly authorized representatives.

Place	Date	Signed and Embossed by
--------------	-------------	-------------------------------

THE OWNER		THE OPERATOR
------------------	--	---------------------

RESORT HOTEL COMPANY		LODGING MANAGEMENT CORPORATION
-----------------------------	--	---------------------------------------

ANNEX

DEFINITION OF THE PROJECT NAMED AS THE RESORT HOTEL

The premises of the Resort Hotel are located along the south Mediterranean coast.
The site is a lease to Resort Hotel Company for a term of 49 years by the Ministry of Tourism.

It is clearly understood by both parties concerned that, the Resort Hotel comprises the following premises;

Accommodation Units.

Main Building rooms / beds

Bungalows rooms / beds

Restaurant

Specialty Restaurant Bars

Lobby-Reception

Administration Area – Offices

Lecture Hall - Game Rooms

Indoor and Outdoor Recreation Facilities

Meeting Hall and Facilities - Theatre

Main Kitchen

Satelite Kitchen

Pools, Adults and Children

Beach Facilities

Tennis Courts

Sports Facilities

Discotheque

Gardens and Forestry

Central Heating and Cooling System

Laundry Plant

Parking Area

Infrastructure and Installations

Side Roads Connecting to Main Road

Staff Quarters on the Premises

The Owner reserves the right to make amendments and additions to the premises on his own discretion and with the Operator's prior consent.

* Yarcın ŞÜKRÜ, "Seyahat Yönetimi" içinde "Konaklama Yönetimi", Boğaziçi Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu Turizm Programı, 1993, s.169-181.

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Yıldırım YILMAZ
Doğum Tarihi ve Yeri : 22.09.1973 – İstanbul
Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Pendik Lisesi, İstanbul
Lisans Diploması : Bilkent Üniversitesi, Turizm ve Otel İşl. YO.
Yükseklisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşl. Ve Otelcilik YO.
Tez Konusu : Uluslararası Konaklama İşletmelerinin Bir Büyüme
Stratejisi: “Yönetim Sözleşmesi – Management
Contract” ve Antalya Bölgesinde Bir Araştırma
Yabancı Diller : İngilizce ve Almanca

İş Deneyimi

Stajlar : 1993 Yaz Sheraton Voyager Antalya Hotel
1995 Kış Conrad İstanbul Hotel
Çalıştığı Kurum : Araştırma Görevlisi, Akdeniz Üniversitesi, Turizm
İşletmeciliği ve Otelcilik YO.
Adres : Konyaaltı Cd. 121 Sk. No:15/8 Antalya
Tel. no : 242- 247 19 40