

**OTEL YATIRIMCILARI İLE PROFESYONEL
YÖNETİCİLERİN SÖZLEŞMEDEN DOĞAN
İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Esra GÜL YILMAZ
(Doktora Tezi)
Eskişehir, 2013**

**OTEL YATIRIMCILARI İLE PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN
SÖZLEŞMEDEN DOĞAN İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Esra GÜL YILMAZ

DOKTORA TEZİ
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kasım, 2013

Jüri ve Enstitü Onayı

Esra GÜL YILMAZ'ın “Otel Yatırımcıları İle Profesyonel Yöneticilerin Sözleşmeden Doğan İlişkileri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tezi 18 Kasım 2013 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Turizm İşletmeciliği** Anabilim dalında **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı Soyadı
Üye (Tez Danışmanı) :	Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK
Üye :	Prof. Dr. Şuayıp ÖZDEMİR
Üye :	Prof. Dr. Zeynep ASLAN
Üye :	Doç. Dr. Dilek AYBORA
Üye :	Doç. Dr. Oktay EMİR

İmza

Prof. Dr. B. Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Doktora Tez Özü

OTEL YATIRIMCILARI İLE PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN SÖZLEŞMEDEN DOĞAN İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Esra GÜL YILMAZ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim 2013

Danışman: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Otel işletmelerinde yatırımcı ve profesyonel yönetici arasındaki ilişkiler çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Taraflar arasında sağlıklı bir vekâlet ilişkisi kurulması işletmelerin başarısı açısından önemlidir. Vekâlet sürecinde yaşanan problemlerin en aza indirilebilmesi için süreci etkileyen değişkenlerin belirlenmesi ve kontrol altına alınması gerekir. Bu çalışmada otel işletmelerinde yatırımcılar ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin vekâlet teorisi perspektifinde incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın alan araştırmasında nicel ve nitel yöntem bir arada kullanılmıştır. Nicel verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler, Turizm Yatırımcıları Derneği'ne kayıtlı otel yatırımcıları ve yöneticilerinden toplanmış ve 134 kişiye ulaşılmıştır. Nicel verilerin analizinde frekans, yüzde, Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testlerinden yararlanılmıştır. Nicel araştırma sonucunda; otel işletmelerinin büyük bir kısmında geleneksel aile işletmesi yapısının hâkim olduğu ve vekâlet ilişkilerinin kişisel özelliklerden ziyade daha çok örgütsel unsurların etkisi altında olduğu görülmüştür. Taraflar arasında yazılı sözleşme yapma oranının düşük olduğu, sözleşmelerin büyük kısmının iş sözleşmesi ve davranış odaklı sözleşme niteliğinde olduğu da ortaya çıkan önemli sonuçlar arasındadır. Vekâlet sürecinde iki tarafın en fazla önemsendiği boyut ise etik olarak belirlenmiştir. Nicel araştırma sonucunda, nitel kısımda kullanılacak görüşme soruları ve temalar da oluşturulmuştur.

Nitel veriler görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Görüşmecilerin belirlenmesinde kartopu örnekleme yöntemi kullanılmış ve bu süreçte toplam 36 katılımcıya ulaşılmıştır. Toplanan veriler içerik analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre en önemli vekâlet problemi yetkilendirme ve ters seçim olmakla birlikte, bilgi asimetrisi ve

ahlaki tehlike problemlerinin varlığı da söz konusudur. Ayrıca, otel işletmelerinde vekâlet ilişkilerinin tarafların beklentilerini karşılamadığı ve vekâlet teorisyenlerince önerilen çözümlerin fazla kabul görmediği de dikkat çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Otel işletmeciliği, Vekâlet Teorisi, Vekâlet İlişkileri, Yatırımcı-Profesyonel Yönetici İlişkileri.

Abstract

A RESEARCH ON CONTRACTUAL RELATIONSHIP BETWEEN HOTEL INVESTORS AND PROFESSIONAL MANAGER

Esra GÜL YILMAZ

Department of Tourism Management

Anadolu University Graduate School of Social Sciences, October 2013

Adviser: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

The relationships between investors and professional managers have multi-dimensional and complex structure in hotels. It is significant to make a firm agency relationship between sides for the success of businesses. It's essential to determine and get under control the variances affecting the process in order to minimize the problems confronted in the agency process. This study aims to investigate the relationships between the investors and managers in hotels in the perspective of agency theory. In the field research of this study, quantitative and qualitative methods were used together. Survey method was used to collect the quantitative data. The data were collected from the hotel investors and hotel managers who are the members of The Association of Tourism Investors and 134 participants were reached. Frequency, percentage, Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis tests were used for the analysis of the quantitative data. Following the quantitative research; it has been stated that the structure of traditional family business dominates most of the hotels and the agency relationships are established under the influence of the organizational factors rather than the personal characteristics. One of the notable results is that the rate of making a written agreement between the sides is low and most of the agreements are labor agreements and behavior-based. It has also been stated that ethics is the most important dimension for the two sides in the agency process. The interview questions and themes used in the qualitative part are composed at the end of the quantitative research.

The qualitative data were collected by face-to-face interview method. Snowball sampling method was used to determine the interviewers and 36 participants were reached in this process. The data collected were evaluated by content analysis. In respect of the analysis results, the most notable agency problem is not only authorisation and adverse selection but also asymmetry of information and moral hazard problems. Additionally, it is also pointed out that the agency relationships don't meet the expectations of the sides in hotels and the solutions recommended by agency theorists are not approved so much.

Keywords: Hotel Management, Agency Theory, Agency Relationships, Investor-Professional Manager Relationships.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Esra GÜL YILMAZ



Özgeçmiş

Esra GÜL YILMAZ

**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Doktora**

Eğitim

Y.Ls. 2007 Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Ls. 2000 Anadolu Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu

Lise 1995 Ankara Keçiören Lisesi

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri/yılı: 29.10.1978/Ankara

Cinsiyet: Kadın

Yabancı dil: İngilizce

İçindekiler

Sayfa

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Doktora Tez Özü.....	iii
Abstract.....	v
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi	vii
Özgeçmiş	viii
Tablolar ve Şekiller Listesi.....	x
1. Giriş.....	1
1.1. Problem	7
1.2. Amaç.....	11
1.3. Önem	12
1.4. Tanımlar.....	13
2. İlgili Literatür	18
2.1. Yatırım, Yatırımcı ve Profesyonel Yönetici.....	18
2.2. Vekâlet Teorisi.....	27
2.2.1. VT'nin boyutları.....	39
2.2.2. VT'nin varsayımları.....	44
3. Yöntem.....	47
3.1. Nicel Kısım.....	52
3.2. Nitel Kısım	72
4. Sonuç ve Öneriler.....	107
Ekler.....	116
Kaynakça	124

Tablolar ve Şekiller Listesi

Sayfa

<i>Tablo 1. TYD'ye Kayıtlı Üye ve İşletmeler</i>	<i>48</i>
<i>Tablo 2. Araştırma Evreni ve Çalışma Alanı</i>	<i>49</i>
<i>Tablo 3. Araştırma Kapsamına Alınan Otel İşletmelerinin Nitelikleri.....</i>	<i>56</i>
<i>Tablo 4. Otel Yatırımcılarının Faaliyet Alanları*</i>	<i>57</i>
<i>Tablo 5. İşletme Gelirlerinin Sektörel Dağılımı</i>	<i>58</i>
<i>Tablo 6. Araştırma Kapsamındaki Otellerin Örgütsel Nitelikleri</i>	<i>59</i>
<i>Tablo 7. Sözleşme İle İlgili Bilgiler</i>	<i>60</i>
<i>Tablo 8. Katılımcıların İşletmedeki Konumu</i>	<i>61</i>
<i>Tablo 9. Kişisel Bilgiler.....</i>	<i>62</i>
<i>Tablo 10. Otel İşletmelerin Nitelikleri ve Sözleşmeler (%)</i>	<i>64</i>
<i>Tablo 11. Bağlı İşletmelerin Nitelikleri ve Sözleşmeler(%)</i>	<i>65</i>
<i>Tablo 12. Katılımcıların VT Boyutlarına İlişkin Algılamaları</i>	<i>67</i>
<i>Tablo 13. VT Boyutları İle Kişisel Özellikler İlişkisi.....</i>	<i>68</i>
<i>Tablo 14. VT Boyutları İle Sözleşme İlişkisi.....</i>	<i>69</i>
<i>Tablo 15. VT Boyutları İle Otel İşletmelerinin Özellikleri İlişkisi.....</i>	<i>69</i>
<i>Tablo 16. VT Boyutları İle Bağlı İşletmelerin Nitelikleri İlişkisi</i>	<i>71</i>
<i>Tablo 17. Görüşme Soruları ve Temalar</i>	<i>73</i>
<i>Tablo 18. Görüşmelere İlişkin Bilgiler</i>	<i>75</i>
<i>Tablo 19. “Vekâlet Nedeni” Temasına İlişkin Sonuçlar.....</i>	<i>82</i>
<i>Tablo 20. “Vekâlete Bakış Açısı” Temasına İlişkin Sonuçlar</i>	<i>84</i>
<i>Tablo 21. “Bilgi Asimetrisi Alanları” Temasına İlişkin Sonuçlar</i>	<i>85</i>
<i>Tablo 22. “Ahlaki Tehlike ve Risk Durumu” Temasına İlişkin Sonuçlar</i>	<i>87</i>
<i>Tablo 23. “Sözleşme” Temasına İlişkin Sonuçlar.....</i>	<i>90</i>
<i>Tablo 24. “Vekâlet-Performans İlişkisi” Temasına İlişkin Sonuçlar</i>	<i>93</i>
<i>Tablo 25. “Denetleme” Temasına İlişkin Sonuçlar</i>	<i>96</i>
<i>Tablo 26. “Önkontrol” Temasına İlişkin Sonuçlar.....</i>	<i>101</i>
<i>Tablo 27. “Vekâlet Maliyeti” Temasına İlişkin Sonuçlar</i>	<i>105</i>
<i>Şekil 1. Araştırma Planı.....</i>	<i>51</i>

1. Giriş

Teoriler, bir olgunun nasıl gerçekleştiğinin açıklanması ve ilkelerine şekil verilmesi amacıyla geliştirilmekte ve kullanılmaktadır. Teorilerin belli bir olguya ilişkin sunmuş olduğu sistematik açıklamalar, olguyla ilgili daha fazla inceleme yapmaya imkân vermektedir. Birçok farklı olgunun açıklanması için geliştirilmiş teoriler bulunduğu gibi, aynı olgunun açıklanmasına yönelik farklı teoriler de mevcuttur. Sosyal bilimler alanında inceleme konusunun insan ve insan ilişkileri olması ve sürekli olarak her şeyin değişmesi mevcut teorilerin geliştirilmesi ve yeni teorilerin ortaya atılmasına neden olmuştur.

Tüm disiplinlerde olduğu gibi yönetim alanında da örgütsel yapı, işleyiş, örgütsel davranış ve ilişkileri açıklamaya yönelik pek çok teori geliştirilmiştir. Yönetim teorileri dönemin koşullarına göre şekillenmiş, bazı teoriler geçerliliklerini kaybederken, bazı teoriler zaman içerisinde beslenmeleri sayesinde geçerliliklerini korumaya devam etmişlerdir. Astley-Van de Ven'e (1983'den aktaran Tekel, 2011: 11) göre örgüt literatüründe ortaya çıkan teorik çeşitlilik, hem örgüt olgusunun karmaşıklığı konusunda farkındalık yaratmakta ve hem de örgüt teorisyenlerinin ilgi ve bakış açılarını sergilemektedir. Bu durum, örgüt teorisyenlerini, örgüt yaşamının yeni boyutlarını incelemeye teşvik etmektedir.

Örgüt teorilerini açıklayabilmek için yapılan ve pek çok araştırmacı tarafından kabul görmüş olan sınıflandırma Klasik, Neo-klasik, Modern ve Post-modern yaklaşımlar şeklindedir. Ancak yapılan bu sınıflandırmanın tarihsel olarak doğru olduğu kabul edilse de, birtakım yanlış anlaşımaları da beraberinde getirdiği bir gerçektir. Bu tip sınıflandırmanın, klasik yönetim anlayışının geçerliliğini yitirdiği anlamına gelmediği, modern kavramının da dönemin güncel gelişmelerini ifade eden bir kavram olarak kullanıldığı belirtilmelidir. Pek çok yazar tarafından aslında Klasik, Neo-klasik ve Modern yönetim yaklaşımlarının birbirini tamamlayan bir yapıya sahip olduğu görüşü savunulmaktadır. Post-modernizm ise Modernizme bir eleştiri, evrensellik yerine göreceliliğe ve nedensellik yerine rastlantısallığa dayalı bir anlayış olarak ele alındığında, örgüt teorileri açısından sorunlu bir durum ortaya çıkmaktadır. Çünkü Neo-

modern olarak anılan teorilerin bir kısmının özelliklerini, Klasik ve Modern yaklaşımlarda da görebilmek mümkündür (Doğan, 2007: 196).

Örgüt teorilerinin sınıflandırılması ile ilgili tartışmalar devam etmekle birlikte, yaygın olarak kullanılan sınıflandırma, yönetim anlayışları arasındaki temel paradigma değişimini ve teorilerdeki ortak noktaları ifade edebilecek niteliktedir. Bu açıdan bakıldığında klasik yönetim teorilerinin örgütlerde verimlilik konusuna, Neo-klasik teorilerin insan unsuruna, Modern teorilerin ise örgütlerin bir bütün olarak ele alınması gerekliliği ve işletmenin dış çevresinin incelenmesi konularına odaklandığı görülür. Modern anlayış sonrası geliştirilen teoriler ise Neo-modern, Post-modern, modern sonrası gibi isimlerle anılmakta ve daha çok örgüt-çevre uyumu ile ilgili incelemeleri içermektedir.

Neo-modern yönetim yaklaşımları kapsamında yer alan Vekâlet Teorisi (VT), amaçları ve çıkarları farklı olan tarafların bir arada çalışmaları durumunda ortaya çıkan ilişkiler ağının incelenmesi ve örgütler açısından ilişkide yaşanan uyuşmazlıkların sebeplerinin ve sonuçlarının açıklanması amacıyla geliştirilmiş bir yaklaşımdır (Fama ve Jensen, 1983: 321; Eisenhardt, 1988: 490). İnsanlar arasında sözleşmeden doğan her türlü ilişkinin açıklanmasında kullanılabilecek olan (Ross, 1973) teori, asil ve vekil olmak üzere iki farklı taraf arasındaki vekâlet ilişkisinin incelenmesine odaklanmakta ve vekâlet ilişkisini sözleşme metaforunu (Eisenhardt, 1988: 490) kullanarak açıklamaya çalışmaktadır. Drucker'ın da ifade ettiği gibi “örgütler bir melodi gibidir, tek tek seslerden değil, onlar arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır” ve bu nedenle örgütlerde taraflar arasındaki ilişkilerin incelenmesi gerekir.

Düşünsel yaratıcılık açısından en nadir görünen teorilerin bile tarihsel gerçeklik içerisinde bir kökü vardır (Eagleton, 2004: 23). Bu anlayış vekâlet teorisi (VT) için de geçerlidir. Aslında Neo-modern yönetim yaklaşımları arasında sayılan VT'nin kökleri klasik yönetim anlayışının geçerli olduğu dönemlere kadar uzanmaktadır. Klasik yönetim anlayışı, örgütlerde insanların etkili ve verimli çalıştırılması ve biçimsel bir organizasyon yapısının oluşturulması konularına odaklanmıştır (Ertürk, 1998: 95). Düşünsel temelini klasik iktisat doktrininden almış olan klasik yönetim teorisi bireyleri

ekonomik çıkarları peşinde koşan rasyonel varlıklar olarak kabul etmiştir (Bolat vd., 2009: 36). VT'nin de temel varsayımlarından birisi bireylerin rasyonel olduğudur. Teoriye göre vekâlet ilişkisini oluşturan taraflar, öncelikli olarak kendi çıkarlarını düşünmekte, mümkün olan en az harcama ile en fazla faydayı elde etmek istemektedir (Lane vd., 1998: 559). Bu noktadan hareketle VT'nin en temel varsayımının klasik yönetim anlayışına dayalı olduğu söylenebilir.

Neo-klasik yönetim anlayışı Klasik yönetim anlayışının ihmal ettiği insan unsuru, motivasyon, iş tatmini gibi konulara odaklanmaktadır. Bu kapsamda değerlendirilecek olan insan ilişkileri yaklaşımının amacı, örgütler içinde çalışan kişilerin kendi amaçlarını gerçekleştirirken örgüt amaçlarının da gerçekleşmesine hizmet edeceği bir ortam yaratmaktır (Safran, 2007). VT'ye göre çalışanlar örgütte daha adil bir çalışma ortamı olduğuna inandıklarında işletmeye zarar verebilecek davranışları azalmaktadır (Kidder, 2005). Bununla birlikte, VT çeşitli araştırmacılar tarafından rasyonel insan varsayımını temel alması ve ekonomik olmayan diğer motivasyon kaynaklarını dikkate almaması yönüyle eleştirilmiştir (Barney ve Ouchi, 1986).

Modern yönetim anlayışı sistem ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere iki anlayışı bünyesinde barındırmaktadır. Sistem yaklaşımı bir bütünü oluşturan parçaların tek başlarına incelenmesinin bütünü açıklamakta yetersiz kalacağı görüşünden hareketle, bütün yönetsel olguların aralarında karşılıklı ilişki ve etkileşim bulunduğu anlayışı üzerine kuruludur (Sağlam, 1979: 42). Bu yaklaşımla işletmelerin açık sistem oldukları, bu nedenle çevrelerindeki gelişmeleri titizlikle değerlendirmeleri gerekliliği vurgulanmaktadır (Genç, 2005: 73). VT çerçevesinde örgütlerin hem iç hem de dış çevrelerinde yer alan tarafların ilişkilerinin incelenebilmesi mümkündür. Ayrıca, vekâlet teorisyenleri ilişkileri etkileyen unsurlar arasında sözleşme ortamını oluşturan çevresel unsurların da dikkate alınması gerekliliğini belirterek, sistem yaklaşımının bakış açısını benimsemişlerdir.

Durumsallık yaklaşımı diğer yönetim teorileri ile birlikte ele alınan, bu yaklaşımların hangi durumlarda daha faydalı ve etkili olabileceğini araştıran bir anlayıştır (Akoğlan Kozak, 2009b: 17). Örgüt teorisyenleri tarafından daha karmaşık ve belirsiz koşullara

sahip çevrelerde, esnek bir yapıyı ifade eden organik organizasyonların başarılı olabileceği ortaya koyulmuştur. Durumsallık yaklaşımı kapsamında daha çok çevrenin örgüt üzerindeki etkileri, özellikle örgütün büyüklüğü ve yapısı üzerindeki etkisi inceleme konusu olmuştur (Morgan, 1998: 57). VT açısından da örgütün büyüklüğü önemlidir, çünkü örgütün büyüklüğü aynı zamanda vekâlet ilişkileri açısından da belirleyici olmaktadır. Sözleşme ilişkileri işletmenin büyüklüğü ve politikalarına bağlı olarak değişebilmekte, aynı zamanda asil ve vekillerinin sayısının artmasına da neden olabilmektedir (Nilakant ve Rao, 1994: 653). Çeşitli yazarlar (Donaldson ve Davis, 1991; Davis vd., 1997; Uyguç ve Sabuncuoğlu, 2010) VT'nin kültür ile yakından ilişkili olduğunu, kuramın evrensel anlamda genelleştirilemeyeceğini savunmaktadırlar ki bu durum durumsallık yaklaşımının da savunduğu temel görüştür. Durumsallık yaklaşımı kapsamında örgütlerin çevreleri ile ilişkileri daha çok yapısal ve teknik açıdan incelenmiş, ilerleyen yıllarda ise örgütler ve çevre arasındaki ilişki daha çok sosyal ve kültürel bağlamda ele alınmış (Bolat ve Seymen, 2006: 232) ve bu yönde geliştirilen yaklaşımlar Neo-modern teoriler olarak kabul edilmiştir.

Neo-modern yaklaşımların hangileri olduğu konusunda araştırmacılar arasında bir fikir birliği bulunmamakla birlikte kaynak bağımlılığı yaklaşımı, popülasyon ekolojisi yaklaşımı, stratejik yönetim anlayışı, bilgi işleme yaklaşımı, kurumsallık teorileri sayılabilir. Neo-modern yönetim yaklaşımları arasında sayılan kaynak bağımlılığı kuramına göre taraflar arasında bağımlılık ilişkisi vardır ve bağımlılık ilişkisinde kaynaklar kritik bir öneme sahiptir. Hem örgüt içi hem de örgütle çevre arasında kaynakların sürekli işlem döngüsü halinde değişimi söz konusudur ve kaynağı elinde bulunduran, aynı zamanda güce sahip olandır (Sarvan vd., 2003: 98). Bu noktada kaynak bağımlılığı yaklaşımında da VT'de olduğu gibi çeşitli taraflar söz konusudur ve tarafların amaçları birbirinden farklıdır. Ancak, kaynak bağımlılığı yaklaşımı taraflar arasındaki vekâlet ilişkisi yerine, güç ilişkilerine odaklanmaktadır.

Popülasyon ekolojisi de kaynak bağımlılığı yaklaşımı gibi örgütlerin kaynakları elinde bulunduran çevreye bağımlı olduğu fikri üzerine kuruludur. Ancak popülasyon ekolojisi kuramı kaynak bağımlılığı yaklaşımının tersine konuya çevreyi merkeze alarak yaklaşmaktadır (Sarvan vd., 2003: 102). Popülasyon ekolojisi teorisyenleri diğer

yaklaşımlardan farklı olarak bir endüstri kolu ya da bir bölgedeki organizasyonlar topluluğunu araştırma birimi olarak ele almışlardır. Bu yaklaşıma göre, çevresel koşullardaki değişimler bir boşluk yaratmakta, bu boşluğu dolduran organizasyonlar ayakta kalırken, diğer organizasyonlar çevre tarafından elimine edilmektedir. Katı bir yapıya sahip olan organizasyonlar, çevre şartları değiştiğinde faaliyetlerini devam ettirmekte güçlük çekmektedirler (Koçel, 2005: 366).

Kurumsalcılar örgütleri, içinde bulundukları kurumsal çevre ile ilişkilendirerek ele almakta (Bolat ve Seymen, 2006: 225), belli bir çevrede faaliyet gösteren örgütler ile çevrenin özellikleri açısından bir paralellik olacağından, örgütlerin zamanla yapı ve işleyiş açısından birbirlerine benzeyeceklerini savunmaktadırlar (Sarvan vd., 2003: 103). Yakın dönemde kurumsallık konusunda yapılan çalışmalarda özellikle yasallık boyutuna vurgu yapıldığı görülmektedir (Bolat ve Seymen, 2006: 250). VT açısından da yasallık konusu önemlidir. VT'nin odak noktasında sözleşme vardır ve bilindiği gibi sözleşmeler yasallığın belirleyicisi olan önemli araçlardır. Yeni kurumsal ekonomi yaklaşımına göre iş sözleşmesi tamamlanmamış bir sözleşmedir, yani tarafların tüm yükümlülüklerinin ayrıntılı olarak belirlenebileceği bir sözleşmenin tasarlanması mümkün değildir (Demir, 2007: 12). VT'ye göre ise tarafların çatışan isteklerini optimum seviyede karşılayabilecek, değişen koşullara uyarlanabilecek esnek yapıya sahip sözleşmelerin tasarlanması mümkündür.

Kurumsallaşma yaklaşımı da VT'de olduğu gibi rasyonellik anlayışını temel almaktadır. Kurumsalcılara göre çevre insan eylemleri ile ilgili belirli sınırlamalar getirmekte, ancak bu sınırlamalar tamamıyla belirleyici olmamaktadır. Aynı zamanda bireyler de yaptıkları seçimler ve ortaya koydukları çeşitli eylemlerle içinde bulundukları kurumsal çevre üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır (Bolat ve Seymen, 2006: 238). Kurumsal uygulamalar yasalardan büyük oranda etkilenmektedir ve bu bakımdan VT ile ortak yanları oldukça fazladır. VT'de asiller mülkiyet üzerindeki haklarını ilgili yasalardan almakta, vekâlet ilişkilerinin düzenlenmesinde yasal konular büyük ölçüde önem arz etmektedir (Li, 1994: 359).

Daha çok iktisadi bir temele dayalı olan işlem maliyeti yaklaşımı örgütlerin ürünlerinin değişim işlemlerinde maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize olmaları gerekliliğini savunur. VT'de olduğu gibi sınırlı rasyonellik anlayışı üzerine kurulu olan bu yaklaşım, farklı olarak işletmeler arası ilişkilere yoğunlaşmaktadır (Koçel, 2005: 361). İşlem maliyetleri yaklaşımı ve VT, işletmenin ekonomik yönünü oluşturmaktadır ve bazı araştırmacılara göre (Anderson ve Oliver, 1987; Williamson, 1988) birbirini tamamlayan teorilerdir. Buna karşın işlem maliyetlerinde değişim işlemleri odak noktasını oluştururken, VT'de vekilin davranışları ve sözleşme odak noktasını oluşturmaktadır (Bergen vd., 1992: 8).

Neo-modern yönetim kuramlarından her biri çevreye uyum konusunda özgün varsayımları ve bakış açıları geliştirmişlerdir. Çevreye uyum konusunda özellikle örgütlerde üst düzey yöneticilerin belirleyici olduğu söylenebilir. Üst düzey yöneticilerin eylem alanı ise işletme sahiplerinin çizdiği sınırlar ile belirlenmektedir. Bu noktada işletme yatırımcıları ile profesyonel yöneticiler arasındaki ilişki yapısı ve bu ilişkinin düzenlenmesi önem taşımaktadır. Neo-modern yönetim yaklaşımlarından VT, bu tarz ilişkilerin açıklanmasında önemli bir yol göstericidir. Bu düşünceden hareketle bu çalışmada, otel işletmelerinde yatırımcı ve profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkilerin VT çerçevesinde incelenmesi amaçlanmıştır.

Belirlenen amaç doğrultusunda tasarlanan bu araştırma, dört temel başlık altında şekillendirilmiştir. Öncelikli olarak araştırma problemi, araştırmanın amacı ve önemi ele alınarak, çalışmada kullanılan kavramların tanımlarına yer verilmiştir. İkinci olarak, kuramsal açıklamalar ve ilgili literatürde yer alan çalışmalar incelenmiştir. Bu kısımda otel işletmelerinde yatırımcı ve profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkiler ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve ardından VT, kapsamı ve boyutları itibarıyla ele alınmıştır. Ayrıca, bu bölümün sonunda teorinin varsayımlarına da değinilmiştir. Üçüncü başlık altında alan araştırmasına yer verilmiştir. Alan araştırmasının aşamalarına ilişkin açıklamalar ile başlayan bu bölüm, hem nicel hem de nitel araştırmaya ait aşamalarda gerçekleştirilenlerin ayrıntılı bir şekilde sunumuyla tamamlanmıştır. Son başlık altında ise sonuçlar genel olarak değerlendirilmiş ve tartışılmıştır.

1.1. Problem

Yaşamın her alanında görülen hızlı değişim süreci, işletmeleri de yakından etkilemiş ve değişen koşullar işletmeleri daha büyük ve karmaşık hale getirmiştir. Yönetim anlayışında gözlenen bu gelişmeler, her türlü değişimden büyük oranda etkilenen ve turizm sektörünün özelliklerinden dolayı karmaşık bir yapıya sahip olan otel işletmelerinin yapı ve işleyişlerinde de görülmektedir. Bilindiği gibi otel işletmeleri talebin esnek olması, üretilen ürünün genellikle soyut olması, emek ve teknolojisinin yoğun olması, tedarikçi ve paydaşlarla ilişkinin yoğun olması, profesyonel yönetim ve yöneticiliğin önemli olması (Dahlstrom vd., 2009: 842; Özdemir ve Akpınar, 2002: 88; Kaya, 2010: 32) gibi yapısal özelliklere sahiptir.

Otel işletmelerinin sermaye yapısına bağlı olarak ortaya çıkan özellikleri de bulunmaktadır. Sabit sermaye yoğunluğu, sabit giderlerin fazlalığı ve alt yapı yatırımlarına bağımlılık bunlar arasında sayılabilir. Dolayısıyla, alt yapı yatırımlarının tamamlanmadığı bir bölgede otel yatırımlarının kârlı olması ve yatırımların kısa sürede geri dönmesi mümkün değildir (Şenel, 2007: 7). Bu konuda Karadeniz ve arkadaşları (2007) tarafından yürütülen bir çalışmada Türkiye'deki altyapı yatırımları ve destek sektörlerindeki (ulaştırma, haberleşme, tarım, inşaat vb.) gelişmenin turizm yatırımlarının ihtiyaçlarına cevap veremediği belirlenmiştir. Özellikle, vergi oranlarının rakip ülkelere kıyasla yüksek olması ve finansal kaynak bulma güçlüğüne ek olarak kronikleşmiş yüksek enflasyon ve küresel ekonomik krizler otel yatırımcılarını zor durumda bırakmaktadır. Turizm teşvik sisteminin karmaşık yasal yapısı, turizmle doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili otorite ve yasa sayısının çokluğu, bürokratik engeller ve otel işletmelerine yönelik arazi tahsislerinin farklı kurumlar tarafından yapılması gibi hukuki güçlükler de yatırımcıyı zorlayan konular arasında yer almaktadır (Karadeniz vd., 2007: 204; Yelgen, 2010: 26).

Otelcilik sektörünün ve otel işletmelerinin yapısal özelliklerinden kaynaklı sıkıntıların yanı sıra hizmetlerin çok kolay kopya edilmesi (*benchmarking*), dış kaynak kullanımının (*outsourcing*) hızla artması, personel devir oranının mevsimlik otellerde %40'lara varması gibi çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu güçlükler ve

yapısal özelliklere bağılı olarak, otellerde etkin ve verimli bir çalışma ortamı için profesyonel yönetim anlayışına ihtiyaç bulunmaktadır. Günümüzde gelişen yeni yönetsel bakış açısı, geleneksel sahip-yönetici ilişkisinin değişmesi gerektiği noktasındadır. Özellikle, küçük ölçekli işletmelerde işletme sahipleri yetkilerini profesyonel yöneticiye devretmek konusunda çekingen davranmakta, işletme üzerindeki kontrolünü kaybetme kaygısı yaşamakta, profesyonel yöneticiler risk üstlenmedikleri için aldıkları kararlar sürekli olarak sorgulanmakta ve buna bağılı olarak taraflar arasındaki ilişkide çeşitli sorunlar yaşanmaktadır (Özkanlı ve Namazalieva, 2006: 101; Sönmez ve Toksoy, 2011: 75; Semirciöz vd., 2010: 62).

Türkiye’de otel işletmelerinin yapısı incelendiğinde işletmelerin büyük bir kısmının bir zincire ya da birçok sektörde uzantısı olan bir şirkete bağılı olduğu ve yine büyük bir kısmının yatırımcıları tarafından yönetildiği görülmektedir (Met ve Erdem, 2006: 61). Bu durumda, birçok otel işletmesinin merkezi olarak bir yatırımcı-sahip ya da girişimciye (*asile*) bağılı olduğu ve tesisteki faaliyetlerin bir yönetici (*vekil*) tarafından yürütüldüğü görülür. Bu gelişme aynı zamanda tüm işletmelerde başta yatırımcı ve yönetici olmak üzere birçok düzeyde vekâlet ilişkisinin önemli olduğuna işaret etmektedir.

Türkiye’de otelcilik sektöründe, 2005 yılından bu yana 220’den fazla otel ekonomik güçlükler, yönetsel başarısızlık ve yeniden yapılanma gibi nedenlerle el değiştirmiştir (TÜROFED, 2010a: 23). Turizm yatırımcılarının genellikle inşaat, tekstil gibi farklı sektörlerden kişiler olması bu sorunların günümüze kadar devamında etkili olmuştur (Bayer, 1991: 16; Resort, 2006; TÜROFED, 2010a). Bu arada, hâkim yatırımcı profili ve yönetici tutumundan kaynaklanan sorunların da sektörün önemli sorunları arasında olduğu görülmektedir (Akoğlan Kozak, 2009a: 8).

Yatırımcı ile yönetici arasındaki ilişkinin odak noktasını yatırımcının işletmenin faaliyetlerini sürdürmesine yönelik işleri profesyonel yöneticiye devretmesi oluşturmaktadır. Türkiye’de bu devir ve yetkilendirme işleri çoğu kez basit sözleşmelerle ya da sözlü olarak gerçekleştirildiğinden vekâlet sürecinin başarısında ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu sıkıntıların aşılmasında farklı yönetsel teknikler

(hukuk ve yönetim danışmanlığı, kıyaslama, dışarıdan hizmet alımı, yetki devretmeme, profesyonel başka bir şirketle entegrasyon vb.) kullanılabilir. Bu çalışmada ise otel işletmelerindeki bu ilişkilerin düzenlenmesinde Vekâlet Teorisi ilkelerinden ve öğretilerinden yararlanılması önerilmektedir.

Genellikle bir işin gerçekleştirilmesinin başkasına devredildiği durumlarda gündeme gelen vekâlet teorisinin pek çok araştırmacı tarafından farklı ilişkilerin düzenlenmesinde de kullanıldığı görülmektedir (Eisenhardt, 1989: 60; Sharma, 1997: 763; İşeri, 2002: 78; Panvisavas ve Taylor, 2008: 325). Taraflar arasındaki çıkar ayrılıklarının neden olduğu problemleri ele alan bu teori, aynı zamanda doğru, hukuki ve güvenilir bir ilişki yapısı kurulmasına yönelik önlemler geliştirilmesini de öngörmektedir (Koçel, 2005: 359). Teori ayrıca, risk paylaşımındaki dengesizlikler, ters seçim, bilgi asimetrisi ve etik problemlere de işaret etmektedir (Jones ve Butler, 1992: 735; Sharma, 1997: 763; Dalbor ve Andrew, 2000: 355). Ters seçim olarak literatüre geçen sorun, vekillerin beceri ve yeteneklerini sahip olduklarından fazla göstermesidir (Dil ve Gümüştakin, 2008: 304). Bilgi asimetrisi, vekilin daha çok bilgiye sahip olması ve bilgi akışının etkin bir şekilde sağlanamaması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yine bu bağlamda ele alınması gereken etik problemler ise tarafların sözleşmeye bağlı kalmaması ve kendi çıkarları doğrultusunda farklı yönere hareket etmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Hendry, 2002: 98). Ayrıca, vekâlet verenin, vekilin sahip olduğu bilgilerin tamamına ulaşamaması, vekâlet verenin vekili iyi tanımaması ve tarafların sözleşmeye uygun davranmamaları da etik sorunlara neden olmaktadır (Shaw vd., 2000: 615; Eriş ve Aydın, 2005: 241). Etik problemlerin azaltılmasında ise *bilgi sistemlerinden* yararlanılmaktadır. Etkin bir bilgi sistemi oluşturulması hem vekilin etkili bir şekilde denetlenmesi hem de taraflar arasındaki bilgi asimetrisini azaltmak açısından önem taşımaktadır. Etik problemlerinin en aza indirilebilmesi için taraflar arasında karşılıklı olarak güvene dayalı bir ilişkinin de geliştirilmesi gerekir (Parks ve Conlon, 1995: 826; Heracleous ve Lan, 2012: 234). Çünkü bilgi sistemlerinin etkin bir şekilde tasarlanamaması, vekâlet ilişkisinden kaynaklanan bir takım maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Vekâlet maliyetlerinin düşük seviyeye getirilebilmesi, tüm taraflar açısından önemlidir (Lane vd., 1998: 558; Adams, 1994: 10).

Vekâlet teorisi, vekil ve asil arasındaki problemlerin çözümünde ve vekâlet ilişkilerinin açıklanmasında sözleşme metaforunu kullanır (Eisenhardt, 1988: 490). Sözleşmeler, hem yasal boyutunun olması hem de taraflar arasındaki ilişkileri açıkça incelemeye imkân tanınması yönüyle önemlidir. Bu bağlamda, sözleşmenin türü ve içeriği ilişki konusunda belirleyicidir ve sözleşmelerde taraflarca kabul edilen performans kriterleri, vekilin performans ölçümü, sözleşme süresi ve asil tarafından sağlanacak kaynaklar gibi önemli noktalar açıkça belirtilmiş olmalıdır (Panvisavas ve Taylor, 2008: 329). İşletmelerin büyüklüğüne ve politikalarına bağlı olarak değişen sözleşme ilişkileri mevcuttur. Çeşitli durumlarda hangi sözleşme yapısının daha etkin olacağına dair farklı görüşler bulunmaktadır (Dil ve Gümüştakin, 2008: 307; Dimou vd., 2003: 148; Dahlstrom vd., 2003: 4).

Etkili bir sözleşme, vekâlet ilişkisine taraf olan asil ve vekillerin kişisel çıkarlarından kaynaklanan problemleri ve risk paylaşımı gibi farklılıkları dengeler (Parks ve Conlon, 1995: 822). Sözleşmelerin beklentileri tam olarak karşılayabilmesi için tarafların özellikleri, davranış, tutum ve tercihlerinin dikkate alınması gerekmektedir. Vekâlet veren ve vekilin risk tercihleri, sahip oldukları etik değerler, eğitim seviyesi, bağlı bulunulan sektöre yönelik eğitim ve tecrübe seviyesi, bulunulan konum ile ilgili tecrübe seviyesi gibi değişkenlerin süreç üzerindeki etkisi dikkate alınmalıdır (Stroh vd., 1996: 755).

Sözleşmelerde işletmenin hukuki yapısı, büyüklüğü, denetim mekanizmaları, sahiplik yapısı, karar alma mekanizmaları gibi bazı *örgütsel faktörlerin* etkili olması söz konusudur. Örgütsel faktörlerin yanı sıra örgütün içinde bulunduğu çevreye ilişkin belirsizlik, risk, yasalar ve rekabet (Dahlstrom vd., 2003: 5) gibi unsurlar da işletmeleri ve tarafları olduğu kadar sözleşmeden doğan ilişkileri de etkilemektedir. Taraflar arasında işbirliğine dayalı bir ilişki anlayışının gelişmesi için taraflar arasında bilgi asimetrisinin azaltılması ve bilgi asimetrisinin azaltılmasına yönelik kullanılan bilgi sistemlerinin düzenlenmesi ve tarafların özelliklerine daha uygun hale getirilmesi önemlidir.

Sözleşmeye dayalı ilişkilerde tarafların karşılıklı olarak birbirlerine dürüst davranmaları, yaptıkları sözleşmeye uygun hareket etmeleri ve birbirlerine güven duymaları gibi etik konular oldukça büyük önem taşır. Ancak, taraflar ne kadar güvene dayalı bir ilişki geliştirmiş olsalar da etkin işleyen denetleme mekanizmalarına her zaman ihtiyaç vardır. Denetleme mekanizmaları daha çok vekâlet verenin vekili denetlemesi şeklindedir. Ancak sözleşme karşılıklı yapılan bir edim olduğundan her iki tarafa da borç yüklemektedir ve bu nedenle vekil de karşı tarafın sözleşmeye uygun davranıp davranmadığını denetlemelidir. Sözleşmeye dayalı vekâlet ilişkilerinde, ilişkiyi etkileyen tüm boyutların birlikte ele alınması taraflar arasında daha sağlıklı bir ilişkinin geliştirilmesi açısından önemlidir.

Genel olarak bakıldığında, vekâlet ilişkilerinin otel işletmelerinde sıkça kullanıldığı ve sonuçlarının işletmeler için önemli olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinde taraflar arasındaki ilişkilerin karmaşık bir yapıya sahip olması, birbirinden farklı özelliklere sahip sözleşme türlerinin kullanılması, tarafların farklı özelliklere sahip kişi ve kurumlar olması gibi nedenlerle ayrıntılı bir şekilde ele alınarak incelenmesi, başta yöneticiler olmak üzere tüm kesimlere sağlayacağı destek açısından önemlidir. Vekâlet sürecini etkileyen olumsuzlukların en aza indirilebilmesi için süreç üzerinde etkisi olan değişkenlerin belirlenmesi ve kontrol altına alınmaya çalışılması gerekmektedir. VT bu noktada, ağırlıklı olarak iki taraf arasındaki ilişkiyi düzenleyen sözleşmeleri esas aldığından burada yatırımcı ve yönetici arasındaki ilişkileri düzenlemede bir araç olarak önerilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda çalışmanın temel sorusu şu şekildedir:

Soru: Otel işletmelerinde yatırımcı ile profesyonel yönetici arasında sözleşmeden doğan ilişkiler vekâlet teorisi aracılığıyla düzenlenebilir mi?

1.2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacı, otel işletmelerinde yatırımcılar ile yöneticiler arasında sözleşmeden doğan ilişkilerin vekâlet teorisi perspektifinde değerlendirilmesidir. Vekâlet teorisinde kullanılan ve birçok araştırmada denenmiş olan yerleşik faktörlerin otel işletmelerinde yatırımcı ile yönetici ilişkilerini açıklamadaki rolü, vekâlet

ilişkilerinde yaşanan aksaklıkların ve yanlış uygulamaların hangi faktörlere dayalı olarak ortaya çıktığı belirlenecek ve bu verilere dayalı olarak ilişki temelindeki sorunların hangi boyutlarda toplandığıyla ilgili saptamaların yapılmasına çalışılacaktır. Otel işletmelerinde yatırımcılar ile yöneticiler arasındaki vekâlet ilişkilerinin hukuki ve yönetsel boyutlarıyla ele alınarak, ilişki sürecinde vekâlet teorisi kapsamında yol gösterici bir model geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda, öncelikle otel işletmelerinde vekâlete dayalı ilişkilerde tarafların ilişkiyi nasıl algıladıkları belirlenmeye çalışılacaktır. Tarafların algıları arasındaki farklılıklar ve bunların nelerden kaynaklandığı, sözleşmelerin taraflar arasındaki ilişkileri nasıl etkilediği yolunda bulgulara ulaşılmaya çalışılacaktır.

Temel amacın gerçekleştirilmesine destek sağlayacak alt amaçlardan birincisi, Türkiye’de otel yatırımcılarının profilinin tespit edilmesidir. İkinci olarak vekâlet teorisinin otelcilik sektöründe uygulanma alanları itibariyle incelenmesi ve gelişim süreci içerisinde açıklanmasıdır. Ayrıca, üçüncü olarak da yatırımcı ve yöneticilerin demografik özelliklerine bağlı olarak, zincir oteller ve bağımsız oteller açısından vekâlet sürecinde farklı uygulamaların bulunup bulunmadığı da değerlendirilecektir.

1.3. Önem

Bu çalışma, otel işletmelerinde yatırımcı ile profesyonel yönetici arasında vekâlete dayalı ilişkilerin derinlemesine incelenmesi ve vekâlet sürecindeki aksaklıkların giderilmesinde yeni açılımlar sağlaması açısından önemlidir. Otel işletmelerinde yatırımcı ile yöneticiler arasındaki sözleşmelerde etkili olan vekâlet teorisi değişkenlerinin neler olduğunun belirlenmesi ve bu sonuçların yol gösterici olması beklenmektedir. Başka bir ifadeyle, otel işletmelerinde yatırımcı ile yöneticiler arasında yapılan sözleşmelerin özellikleri ortaya koyularak, sözleşmelerde olması gereken temel hususların ise yine vekâlet teorisi çerçevesinde değerlendirilmesi yapılacaktır. Taraflar birbirlerinin beklentilerini anladıklarında ve buna uygun bir vekâlet biçimi geliştirdiklerinde başarı ve sürdürülebilir ilişki söz konusu olacaktır.

İşletmelerde yatırımcı ve profesyonel yönetici arasındaki ilişkiler sözleşmeler aracılığıyla düzenlendiğinden, sözleşmelerin ayrıntılı bir şekilde planlanması ve yönetilmesi işletmelerin başarısı açısından önemlidir. Sözleşmeler birçok konuda işletmeye yarar sağlayabileceği gibi, özensiz bir şekilde ve gerekli donanımına sahip olmayan kişiler tarafından yapılan sözleşmeler işletmelerin başarısının önünde ciddi bir engel oluşturmaktadır. Taraflar arasındaki yaşanacak sıkıntıların yargı sürecine taşınması halinde ilgili makamlar tarafından sözleşmeler dikkate alınacağından ve bu doğrultuda kararlar verileceğinden sözleşmelerin gerekli özellikleri taşıması önemlidir (Yılmaz, 2007: 44-45). Yatırımcı ve yönetici arasındaki ilişkinin nasıl olması gerektiği ile ilgili ipuçları verecek olan bu çalışmanın, otel işletmeleri yatırımcılarına, yönetici olarak görev yapacak kişilerin seçimi ve istihdamı ile ilgili politikalarına yönelik öneri ve katkı sağlaması beklenmektedir. İşletme adına önemli kararlara birlikte imza atacak olan yatırımcılar ve yöneticiler birbirlerinin beklentilerini anladıklarında ve buna uygun bir vekâlet biçimi geliştirdiklerinde başarı ve sürdürülebilir ilişki kaçınılmaz olacaktır. Aynı zamanda, yatırımcı ve yönetici arasındaki uyumlu ilişkiler işletmenin çalışanları ve müşterileri gibi paydaşlarına da yansyarak, işletmeyi birçok anlamda olumlu yönde etkileyecektir. Çalışma, otel işletmeciliği literatürüne vekâlet ilişkilerine dayalı bazı sorunları tartışmaya açmak gibi yeni bir bakış açısı getirmesi açısından da önemlidir.

1.4. Tanımlar

Otelcilik Sektörü: Turizm endüstrisinin alt dalı olarak kabul edilen otel sektörü, insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içme gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla mal ve hizmet üreten işletmelerin oluşturduğu sektördür. Tarihin eski dönemlerinden beri varlığından bahsedilebilecek olan otelcilik sektörü işletmeleri, Endüstri Devriminden itibaren giderek artan bir hızda gelişme göstermiştir. Günümüzde, birçok ülke için temel geçim kaynağı olan otelcilik sektörü, çok fazla sektör ile ilişkisi olduğundan birçok ülke için de önemli bir sektör haline gelmiştir (Akoğlan Kozak vd., 2008: 2; Dictionary of Leisure, Travel and Tourism, 2007: 152; International Encyclopedia of Hospitality Management, 2009: 320; Olalı ve Korzay, 1993).

Otel İşletmeleri: Kısaca “evden uzaktaki ev” şeklinde ifade edilir. Seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir. Otel işletmeleri emek-yoğun olması, üretilen hizmetlerin stoklanamaması, birbiriyle yakın ilişki içinde bulunan ve birbirine bağımlı bölümlerden oluşması, büyük sermaye yatırımları gerektirmesi ve esnek bir talep yapısına sahip olması gibi kendine has özellikleriyle birçok işletmeden farklılık gösterirler (Sheela, 2002: 6; Dictionary of Leisure, Travel and Tourism, 2007: 152; Akoğlan Kozak vd., 2008: 2; Şener, 2001: 14-15).

Zincir Otel: Zincir oteller kendilerine özgü bina, hizmet ve yönetim tekniklerini geliştirerek, faaliyetlerini merkezi bir organizasyon ve bilgi-işlem ağı içinde yönlendiren ve faaliyetleri belirli kurallara göre yerine getiren otellerdir (Okumuş, 1995: 77). Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yayınlanan turizm terimleri sözlüğüne göre; birkaç kuruluşun bir araya gelmesi ile oluşan aynı standartlara sahip oteller zincir otel olarak kabul edilmektedir. Bu tanımda, zinciri oluşturan tesislerin sayısı açısından bir rakam belirtilmemekle birlikte literatürde üçten çok tesisi bulunan işletmeler zincir otel olarak kabul edilmektedir (Özçoban, 2010: 2).

Grup Otel: Sahip olduğu ya da uzun dönemli kiraladığı otellerin yönetilmesini üstlenen işletmelerdir. Grup oteller yönetim veya franchising sözleşmeleri yoluyla bir yatırımcının acentesi şeklinde de faaliyet gösterebilmekte, bünyelerinde farklı pazar dilimlerine hitap eden markalar bulundurabilmektedir. Grup oteller kapsamında aynı isim altında faaliyet gösteren zincir oteller bulunabileceği gibi, farklı isimler altında faaliyet gösterip aynı yatırımcıya ait olan oteller de bulunmaktadır. Grup otellerin en önemli özelliği yatırımcılarının pasif yatırımcı şeklinde olmasıdır. Otel gruplarına Accor, Marriott ve Hilton grupları örnek verilebilir (Medlik ve Ingram, 2000: 50).

Yatırımcı: İşletmeye uzun süre gelir sağlayacak her türlü harcama yatırım, bu harcamaları yapan kişi(ler) ise yatırımcı olarak adlandırılır. Turizm yatırımcısı ise

turistlerin konaklama, yeme-içme, dinlenme ve eğlence gereksinimlerini karşılamaya yarayan tesis, arazi ve araçlara yatırım yapan kişi ya da kurumdur. Turizm sektöründe yatırımlar, altyapı yatırımları ve üst yapı yatırımları olarak ikiye ayrılır. Altyapı yatırımları yol, liman, köprü gibi altyapı tesisleri ve elektrik, kanalizasyon gibi temel hizmetlere dönük yatırımlardır ve genellikle devlet tarafından yapılır. Turizm yatırımlarının önemli bir kısmını oluşturan üstyapı yatırımları ise otel, motel ve pansiyon gibi geceleme ihtiyacını karşılamaya yönelik yatırımlardır ve genellikle özel girişimciler tarafından yapılır (Usta, 2009; Şenel, 2007: 6).

Profesyonel Yönetici (PY): Yönetim işini kendine meslek edinmiş olan, işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında ücret alan kişilere denir. İşletmeler özellikle büyüme sürecinde belirli bir aşamaya geldiklerinde varlıklarını devam ettirebilmek için profesyonel yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Profesyonel yöneticilerin teknik, beşeri ve kavramsal becerilere sahip olması gerekmektedir. Ayrıca, son dönemlerde yöneticilerden liderlik yaptıkları grup için iyi bir danışman olabilmesi, farklı taraflarla kurulan ilişkileri etkili bir şekilde yönetebilmesi, geniş bir vizyona sahip olması ve farklılıkları yönetebilmesi beklenmektedir. (Koçel, 2005: 22; Erdoğan, 2007: 149).

Sözleşme: Hukuksal sonuç doğurmak amacıyla iki ya da daha çok kişi ya da kuruluşun karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanıyla gerçekleşen işlemdir. Sözleşme konusuna göre değişen sözleşme ilişkileri ve kurallar söz konusudur. Genel çerçevesiyle mülkiyet hakkını geçirmeye yönelik, kullandırmaya yönelik ve iş görmeye yönelik sözleşmeler olarak gruplandırılabilir. İş görmeye yönelik sözleşmeler iş sözleşmeleri, eser sözleşmeleri ve vekâlet sözleşmeleridir. Sözleşmelerde yer alan konular, sözleşmenin türüne göre farklılık göstermekle birlikte, iş görmeye yönelik sözleşmelerde bulunması gereken birtakım ortak konulardan bahsetmek mümkündür. Öncelikle sözleşmeye konu olan işin tanımı ve kapsamı belirlenmelidir. İşin gördürülmesinin karşılığı olan ücret ve ödeme koşulları, tarafların karşılıklı olarak hak ve borçları, sözleşmenin kapsadığı süre sözleşme içerisinde yer almalıdır. Ayrıca, sözleşmenin sona ermesi ile ilgili durumlar ve anlaşmazlık halinde hangi makamlara başvurulacağı da belirtilmelidir (Reisoğlu, 2008).

Taraflar: Sözleşmeyi yapan ve imzalayan kişi veya kurumlardır. Genellikle birlikte iş yapma veya ticaret yapma amacı ile işbirliği yapmak durumunda olan, ancak ihtiyaç ve istekleri birbirinden farklı olan kişi ve kurumları ifade etmektedir. Örneğin, bir iş sözleşmesinde taraflardan biri işveren, diğeri ise işçidir. Taraflar arasındaki ilişkinin ne şekilde kurulacağı sözleşmeler yoluyla belirlenmektedir. Hangi tür sözleşme ilişkisi kurulursa kurulsun taraflar birbirine karşı borçlu olmakta yani yükümlülük altına girmektedir. Vekâlet teorisi açısından değerlendirildiğinde ise vekâlet ilişkisinin iki tarafı vardır ve taraflar bir kişiden oluşabileceği gibi birden fazla kişiden oluşabilmekte, hatta farklı açılardan bakıldığında bazı kişi ve gruplar hem vekâlet veren hem de vekil olabilmektedir.

Vekâlet İlişkisi: Bir veya birden fazla kişinin kendi adlarına bazı hizmetleri yerine getirmek üzere, bir başka kişiyi veya kişileri vekil tayin etmelerini ve bu vekillere bazı karar verme yetkilerinin de delege edilmesini sağlayan bir sözleşmedir (Jensen ve Meckling, 1976: 5; Ireland vd., 2009:279; Ayrancı ve Semirciöz, 2010: 341). Vekâlet sözleşmesi benzer diğer sözleşmelere kıyasla daha çok güvene dayalı bir sözleşmedir. Vekâlet sözleşmesinin unsurları; bir işin görülmesi halinde söz konusu olması, vekilin vekâlet veren yararına eylemi gerçekleştirme yükümlülüğünün olması, vekilin işin görülmesi hususunda bağımsız olması şeklinde sayılabilir.

Vekâlet Teorisi (VT): Amaçları ve çıkarları farklı iki tarafın birbiri ile yardımlaşmaları durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Tarafların birbirini ne şekilde kontrol edebileceği, taraflar arasındaki bilgi akışının ne şekilde sağlanabileceği ve taraflar arasında en etkin ilişkinin hangi şekilde sağlanabileceği sorularına cevap bulmaya çalışan teori işletme literatüründe daha çok olmakla birlikte ekonomi, sosyoloji, kamu yönetimi ve hukuk alanlarında da inceleme konusu olmuştur (Eisenhardt, 1989: 58; Bergen vd., 1992: 1; Hye-Rin vd., 2009: 556).

Asil (Vekâlet Veren): Belirli konularda hedeflerine ulaşabilmek amacıyla, vekile kendi adına eylemde bulunmak için yetki ve sorumluluk veren taraftır. VT'ye göre, günümüzde organizasyonların giderek büyümesi ve karmaşık bir hale gelen iş ilişkileri vekâlet ilişkisini zorunluluk haline getirmiştir. Asil, vekile yetki ve sorumluluklarını bir

sözleşme aracılığıyla devretmekte ve vekâlet sürecinde vekilin davranışlarında belirlediği amaçlara uygun davranıp davranmadığını denetlemektedir. VT'ye göre vekâlet ilişkisinde dominant olan taraf asildir (Bergen vd., 1992: 2).

Vekil: Bir kişi ya da grup adına hareket eden kişidir. VT'ye göre vekil, asile kıyasla yapılan faaliyetle ilgili daha fazla bilgiye sahiptir. Vekil faaliyetlerini gerçekleştirirken bir yandan asilin çıkarlarını gözetirken, diğer yandan kendi amaçlarını da gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Babacan ve Eriş, 2006: 93).

Bilgi Asimetrisi: Taraflar arasında farklı bilgi düzeyi olması halinde bilgi dengesinin bozulması sonucu ortaya çıkan durumdur. Vekâlet ilişkilerinde genellikle daha fazla bilgiye sahip olan vekildir (Hill ve Jones, 2009:373). Bilgi asimetrisinin giderilmesi için taraflar arasında etkin bir bilgi akış sisteminin olması gerekmektedir.

Ters Seçim: Bir işlem ile ilgili bilgileri edinmenin maliyetinin, işlemin sonucundan elde edilecek yarardan daha yüksek olması nedeniyle eksik ya da yanlış bilgi sonucu işleme ilişkin sözleşmenin taraflardan birinin aleyhine olacak şekilde kurulmasıdır.

Ahlaki Tehlike: Bir sözleşme ilişkisinde taraflardan birinin diğerinin bakış açısına göre istenilmeyen faaliyette bulunması ve karşı tarafın çıkarını zedelemesi tehlikesidir. Etik problemler genellikle taraflardan birinin kendi çıkarlarını gözeterek ve sahip olduğu bilgi avantajını kullanarak sözleşmeye uymaması ya da sözleşmedeki boşlukları kullanarak kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde kararlar alması sonucu ortaya çıkmaktadır (Chrisman vd., 2004: 337).

Sözleşme Serbestî: Tarafların yapacakları sözleşmenin konu ve kapsamını serbestçe tayin edebilmelerine sözleşme serbestîsi denir (Reisoğlu, 2008: 127). Sözleşmeyi yapma, sözleşmenin karşı tarafını seçme, sözleşmenin içeriğini düzenleme, sözleşmenin içeriğini değiştirme, sözleşmeyi ortadan kaldırma ve sözleşmenin tabi olacağı şekli belirleme belli başlı sözleşme serbestî durumlarıdır (Ayrancı, 2003: 229).

2. İlgili Literatür

Otel işletmelerinde yatırımcı ve profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkilerin VT aracılığıyla düzenlenmesinin amaçlandığı çalışmanın bu bölümünde, araştırma alanı ile ilgili olarak kuramsal açıklamalara ve ilgili literatürde yer alan çalışmalara yer verilmiştir. Konuların iki başlık altında ele alındığı bu bölümde, öncelikle otel işletmeleri özelinde yatırımcı ve profesyonel yönetici ilişkisine yönelik açıklamalar getirilmiş, ardından VT kapsamı ve boyutları itibariyle incelenmiştir.

2.1. Yatırım, Yatırımcı ve Profesyonel Yönetici

Bugün hizmet endüstrisinin %30'unu tek başına oluşturan turizm sektörü birçok ülkede gelişme ve kalkınmanın kaynağı olarak görülmektedir (Bahar, 2006: 138). Turizm, sağladığı istihdam olanakları, yarattığı gelir, katma değer ve ödemeler dengesine katkısı (Saxena, 2008: 2) yönüyle etkili endüstriler arasında sayılmaktadır (Prett, 2010: 630). Özellikle, diğer endüstrilere katkısı ve çarpan etkisi dikkate alındığında ekonomiyi sürükleyen bir endüstri olma özelliğine sahip olduğu görülür (Olalı ve Korzay, 1993: 5).

Turizm sektörünün 2011 yılı itibariyle küresel düzeyde 6,346 milyar ABD dolarlık hacime ulaştığı tahmin edilmektedir ve bu rakam dünya GSYİH'nın yaklaşık %9,1'ine karşılık gelmektedir. 2011 yılında turizm geliri 1030 milyar ABD doları seviyesine ulaşmıştır. Dünya genelinde yaklaşık 255 milyon kişiye istihdam sağlayan sektör, küresel istihdamın %8,7'sini bünyesinde barındırmaktadır (World Travel & Tourism Council, 2012a). Dünya Turizm Örgütü verilerine göre son on yılda turist sayısı bakımından %34,8 oranında bir büyüme yaşanmıştır. 2011 yılında dünyada toplam turist sayısı 983 milyondur ve en çok turist çeken ülkeler sıralamasında Fransa, ABD ve Çin sırasıyla ilk üç ülke içinde yer almaktadır (World Tourism Organization, 2012b).

Türkiye ise hem turizm gelirleri hem de turist sayısı bakımından ilk on ülke içerisinde yer almaktadır. 2011 yılı itibariyle 23 milyar dolarlık turizm geliri elde edilmiş ve son on yıl içerisinde turizm gelirleri bakımından %130 oranında artış yaşanmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2012: 8). Turist sayısı bakımından yine son on yılda yaklaşık üç kat

artmış ve 2011 yılında toplam turist sayısı 31.456.000'e ulaşmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2012: 7). Turizm sektörünün gelişimine paralel olarak ülke ekonomisine katkısı artmaktadır. Türkiye'de toplam GSYİH'nın yaklaşık 10,4'ü turizm sektörü oluşturmaktadır. Ayrıca, turizm sektörü Türkiye'de yaklaşık 1,7 milyon kişiye istihdam sağlayarak, Türkiye genelinde istihdamın %7,3'sini oluşturmaktadır (Türkiye Turizm Sektörü Raporu, 2011). 2000 yılında turizm gelirlerinin dış ticaret açığını kapatma oranı %28,1 iken, 2011 yılında %34,5'e yükselmiştir¹.

Turizm sektörü ile ilgili veriler incelendiğinde, genel olarak değişik etkenlere bağlı olarak bazı dalgalanmalar göstermekle birlikte sektörün giderek artan bir şekilde büyüdüğünü söylemek mümkündür. Turizm sektörünün ilerlemesi ise büyük oranda turizm yatırımlarının nitelik ve nicelik olarak gelişmesine bağlıdır. Turistlerin konaklama, yeme-içme, dinlenme ve eğlence gereksinimlerini karşılamaya yarayan tesis, arazi ve araçlar turizm yatırımını oluşturmaktadır (Özen ve Kuru, 1998). Turizm sektörü çok çeşitli ve büyük boyutlu yatırımları içerisinde barındıran bir sektördür. Turizme yönelik altyapı yatırımları genellikle devlet tarafından, konaklama işletmelerini ifade eden üstyapı yatırımları ise özel sektör tarafından gerçekleştirilmektedir.

Turizm sektörünün gelişmesinde turizm yatırımlarının rolü büyüktür. Turizm yatırımları turistik bölgede sadece bölgenin gelişmesi ve yatak kapasitesinin artırılmasını sağlamakla kalmamakta aynı zamanda kalitenin, rekabetin, verimliliğin ve sürdürülebilirliğin artırılmasına da katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, turizm yatırımları yaratacağı yeni taleple, farklı endüstrilerin gelişmesine katkıda bulunarak, bölgenin ve hatta geniş perspektifle bakıldığında ülkenin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (World Travel & Tourism Council, 2011a).

Tüm ülkelerde gelişme hızları farklı olmakla birlikte turizm yatırımlarının sayısı giderek artmaktadır. Küresel düzeyde, küçük ve bağımsız yatırımcılara kıyasla büyük çaplı otel yatırımcılarının genişleme faaliyetleri daha hızlı gelişme göstermektedir. Asya ülkeleri yatırımcıları genellikle doğrudan yatırımı, Avrupa bölgesindeki yatırımcılar dikey entegrasyonu, Amerikalı yatırımcılar ise stratejik ortaklıklar yoluyla büyümeyi

¹ http://www.tursab.org.tr/tr/istatistikler/turizmin-ekonomideki-yeri/dis-ticaret-aciklarini-kapatmada-payi_916.html (Erişim Tarihi: 21.02.2012)

tercih etmektedir (Investment Advisory Series, 2010). Otelcilik sektörü dünya genelinde büyük çoğunluğu Amerika ve Avrupa’da bulunmak üzere 12,7 milyon oda kapasitesine ulaşmıştır (World Travel & Tourism Council, 2011).

Türkiye’de turizm yatırımlarının toplam yatırımlar içindeki oranı 1984 yılına kadar olan süreçte sürekli %1’in altında gerçekleşmiştir. 1982 yılında yürürlüğe giren 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu’nun etkisiyle giderek artan bir gelişme gösteren (Toker, 2007: 83) turizm yatırımlarının 2010 yılında toplam yatırımlar içindeki payı %5, özel sektör yatırımları içindeki payı ise %6,3 olarak gerçekleşmiştir². Turizm teşviklerinin de etkisiyle 1980 yılında 511 tesis mevcutken, 1990 yılında %146,5 artışla 1260’a yükselmiş, 2000 yılında 1824, 2010 yılı itibariyle ise 2647 tesis sayısına ulaşmıştır. Tesis sayısındaki artışa bağlı olarak yatak kapasitesi de 1980 yılında 56044’dan 2010 yılında 629 465’e ulaşmıştır³ (Bahar, 2007: 70). Bilindiği gibi, tüm dünyada otelcilik endüstrisinin gelişiminin başlangıç noktasını han ve kervansaraylar oluşturmaktadır. Doğuda yer alan ülkelerde, han ve kervansaraylarda konaklayan kişiler misafir gibi görülürken, Avrupa’da ticari amaçlar ön planda tutulmuştur. Bu nedenle, otelcilik endüstrisi batıda daha hızlı gelişmiş ve özellikle 19. yüzyılın sonlarında modern otel işletmelerinin sayısı hızla artmıştır. Amerika’da ise Avrupa’dan farklı olarak hanlarda sadece zengin sınıf değil, tüm kesimlerden kişilerin konaklama imkânı bulması, Amerika’da otelciliğin diğer bölgelere kıyasla çok daha hızlı bir şekilde gelişmesine neden olmuştur.

Modern anlamda ticari otel endüstrisinin kurucusu olan E.M. Statler, birden fazla yerde otel açarak otel zinciri kavramını ortaya çıkarmıştır. 1930’lardan itibaren otel zincirlerine Hilton ve Sheraton gibi oteller eklenmiştir (Maviş, 2006: 6). Zincir otellerin devreye girmesinden önce genellikle otel işletmeleri sahipleri tarafından yönetilirken, zincir otellerin açılmasıyla otel işletmelerinde sahiplik ve yönetim birbirinden ayrılmaya başlamıştır (Denton, 2009: 15). 1970’li yıllardan sonra özellikle Avrupa ve Amerika’da sermaye, gelir ve karlılık oranlarının artması, gayrimenkul yatırımcılarının ilgisini otel işletmelerine yönlendirmesine neden olmuştur. Kurumsal yatırımcıların sektöre

² http://www.tursab.org.tr/tr/istatistikler/turizmin-ekonomideki-yeri/dis-ticaret-aciklarini-kapatmada-payi_916.html (Erişim Tarihi: 21.02.2012)

³ <http://www.ktyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html> (Erişim Tarihi: 21.02.2012)

girmesiyle birlikte sahiplik ve yöneticilik arasındaki ayrım hız kazanmış ve profesyonel yöneticilik gelişmeye başlamıştır (Coltman, 1995: 199; Temel, 2009: 136). Bu süreçte, daha önce küçük ölçekli, sahipleri tarafından yönetilen işletmelerin yerini 1980’li yıllardan itibaren büyük ölçekli işletmeler almaya başlamıştır (Goss-Turner, 1999: 39). Zaman içerisinde otellerin bir zincir ya da gruba bağlı, büyük ölçekli işletmeler ya da bütünleşme yoluyla yapılandıkları görülmektedir (Clancy, 1998: 128). Bu durum, otelcilik endüstrisinde stratejik işbirliklerinin artmasına neden olmuştur. Otelcilikte en yaygın kullanılan stratejik ortaklık türü ise *franchising* ve yönetim sözleşmeleri olarak gelişmiştir (Contractor ve Kundu, 1998: 326). Yönetim sözleşmeleri, otelin yönetim faaliyetlerinin farklı bir işletmeye uzun dönemli sözleşme aracılığıyla devretmesini, yönetim işletmesinin uzmanlık bilgilerinden yararlanmasını ve operasyonel riskin yönetim işletmesine devredilmesini sağlar (Conti ve Micera, 2006: 7-8). *Franchising* sözleşmelerinde ise isim ya da imtiyaz hakkını satın alan işletme, ayrı bir kimliğe sahip olmasına rağmen ana işletmeyi tüm özellikleri ile temsil edecek yatırımı yapar ve ana işletmenin yönetim ve kontrolü altında faaliyette bulunur (Ülgen ve Mirze, 2010: 363). Bu tür işbirlikleri yoluyla otel işletmeleri kaynak bağımlılığı seviyesini düşürmek, teknolojik gelişmelere ayak uydurmak, maliyetleri düşürmek ve uzmanlık alanını genişletmek gibi pek çok fayda sağlanmaktadır (Fyall ve Garrod, 2005: 61; Chathoth ve Olsen, 2003: 421).

Türkiye’de turizm yatırımlarının gelişimine bakıldığında, batı ülkelerine kıyasla daha yavaş olmakla birlikte, benzer bir seyir izlediği görülmektedir. 19. yüzyılın ortalarına kadar han ve kervansaraylar konaklama amaçlı kullanılmış, 19. yüzyılın ortalarında siyasi ve ticari nedenlerle özellikle, İstanbul’a gelen yabancıların sayısının artmasıyla modern anlamda otel işletmeleri açılmaya başlanmıştır. Bu işletmeler, ilk dönemlerde yabancı yatırımlar tarafından açılmış, ancak 1956 yılından itibaren Divan Oteli ile birlikte yerli yatırımcılar da bu sektörde yerlerini almaya başlamışlardır (Akış Roney, 2011: 139). Bu dönemde, otel yatırımlarının büyük çoğunluğunun Türkiye Turizm Bankası ve Emekli Sandığı tarafından yapıldığı görülmektedir (Temel, 2009: 47). 1960’lı yıllarda devlet tarafından teşvik edilen turizm sektörü, özellikle 1980’li yıllardan itibaren hızlı bir şekilde gelişme göstermiştir (Akış Roney, 2011: 139). 1983 yılında başlatılan kamu arazilerinin turizm yatırımlarına tahsisi uygulaması kapsamında,

kamuya ait toplam 41 milyon metrekarelik arazi turizm yatırımı amaçlı kullanılmıştır (TÜROFED Turizm Raporu, 2010a). 2003 yılında %76 oranına ulaşan yatırım teşvikleri, 2010 yılında %30'lara gerilemiştir. Son yıllarda, önceki yıllarda ağırlıklı olarak beş ilde (Antalya, Muğla, İzmir, Aydın ve İstanbul) toplanan otel yatırımlarının Türkiye geneline yayıldığı, küçük ve orta ölçekli otellerin ve butik otel yatırımlarının artmakta olduğu görülmektedir (Capital, 2007). Ayrıca, zincir ve grup otel sayısındaki artışın da buna paralel olduğu söylenebilir. 2001 yılında Türkiye'de faaliyet gösteren grup ve zincir otel sayısı 84 iken 2010 yılı itibarıyla 145'e ulaşmıştır. Bu zincir ve grup otellerin %87'si yerli yatırımcıların sahipliğindedir (TÜROFED Turizm Raporu, 2010b).

Türkiye'de turizm sektörünün gelişmeye başladığı yıllarda yatırımcılar ağırlıklı olarak inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden oluşmakta ve yatırımcılar tarafından otel yatırımları ikincil iş alanı olarak görülmekteydi. Bunun nedenleri arasında; sektörde riskin yüksek olması, yabancı yatırımcıların daha çok kiralama yolunu tercih etmesi (Zengin, 2010: 121), tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de turizm sektörünün başlangıç dönemlerinde otel yatırımlarının gayrimenkul yatırım aracı olarak algılanması (Temel, 2009: 28) ve otel yatırım maliyetlerinin büyük bir bölümünü arsa ve bina giderlerinden oluşması sayılabilir. Zamanla birçok inşaat işletmesi kendini turizm alanında geliştirmiştir ve günümüzde birçok işletme için inşaat faaliyetleri turizm yatırımlarının ardından ikinci sırada gelmektedir (Bayar, 2008). İnşaat sektörünün yanı sıra tekstil ve madencilik gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler turizm sektöründe yatırım yapmaktadır.

Bilindiği gibi otel yatırımları büyük miktarlarda sermaye gerektirmesi, sermayenin çoğunluğunun sabit değerlere bağlanmış olması, sunulan ürünlerin stoklanmasının mümkün olmaması, mevsimsel dalgalanmalara maruz kalması ve talep esnekliğinin yüksek olması gibi özelliklere sahiptir (Şener, 2001: 19). Sektörün karmaşık ve çok boyutlu yapısı (Stemerman, 2004: 107) gözönüne alındığında otel yatırımlarının beklenen başarı düzeyini yakalayabilmeleri için profesyonel bir anlayışla yönetilmeleri gerekmektedir. Endüstri Devriminden sonra işletmelerin büyüklüklerinin artması ve daha karmaşık yapılar haline gelmeleri profesyonel yöneticilik, liderlik ve sermayedarlık gibi kavramların gelişmesine neden olmuştur (Akoğlan Kozak, 2009b:

8). Özü itibariyle yöneticiler de işletmenin bir çalışanıdır, ancak yöneticiler faaliyetlerin kontrol edilmesi, işletme ile ilgili önemli kararlara imza atma ve işletmenin paydaşları ile ilişkiler kurması ve sürdürmesini sağlaması gibi özel rollere sahiptir (Fama, 1980: 290).

İşletmeler özellikle yeni kuruldukları ve geliştikleri dönemlerde genellikle yatırım sahipleri tarafından yönetilmektedir. Ancak büyüme belli bir aşamaya geldiğinde sahiplik ve yöneticiliğin aynı kişide toplanması, profesyonelleşmenin önünde engel teşkil etmektedir. Çünkü işletme sahipliği ve yöneticiliği farklı rol ve sorumluluklar gerektirmektedir (Erdoğan, 2007: 96). İşletmenin sahibi ve profesyonel yöneticilerin farklı kişiler olması ve birlikte çalışma zorunlulukları, araştırmacıları taraflar arasında fark olup olmadığını incelemeye yönlendirmiştir. Bu yönde yapılan araştırmaların sonuçları, yatırımcı ve profesyonel yöneticiler arasında pek çok açıdan fark olduğunu göstermektedir. Örneğin, Stewart ve arkadaşları (1998: 190) tarafından yapılan araştırmada, yatırımcılar ve profesyonel yöneticiler arasında karar alma tarzları ve belirledikleri amaçlar açısından farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Yatırımcı ve profesyonel yöneticiler temel olarak başarı, güç ve bağımsızlık gereksinimleri noktalarında farklılaşmakta ve bu farklılıklar olaylara bakış açılarını değiştirmektedir. Buna bağlı olarak iki grubun ilişki kurma biçimleri, risk tercihleri, kontrol odakları ve biçimleri, motivasyonları farklı olmaktadır (Özen Kutanis ve Alpaslan, 2006: 149; Ulukan, 2005: 34; Güven, 2002: 369). Bilindiği gibi, yatırımcılar sahip oldukları konum gereği girişimci özellikleri taşımaktadır ve girişimcilerin en önemli özelliklerinden biri risk almaktır. Ancak yöneticiler mevcut konumlarını korumak amacıyla risk almaktan kaçınırlar (Wheelen ve Hunger, 2007: 39).

Yatırımcı ve profesyonel yöneticiler, otel işletmelerinde birbirinden farklı pek çok konu ile ilgili ortak kararlar almak durumundadırlar (Guilding, 2003: 180; Eriş ve Aydın, 2005: 238). Genellikle birbirinden farklı bakış açılarına sahip olan bu taraflar arasında çok boyutlu ve karmaşık bir ilişki yapısı ortaya çıkmaktadır. Yatırımcılar ve yöneticiler arasındaki çok boyutlu ilişkilerin yapılandırılmasına yönelik düzenlemeler mevcut hukuk sistemlerinden büyük oranda etkilenmektedir. Stigler (1964) ve Easterbrook ve

Fischel (1991) gibi bazı araştırmacılar taraflar arasında yapılan ayrıntılı sözleşmelerin, tarafların haklarının korunması açısından önemli olduğu fikrini savunurken, La Porta vd. gibi bazı araştırmacılar ise birçok ülkede adalet sistemi yavaş işlediğinden tarafların haklarının yasalarla düzenlenmesi gerektiğini iddia etmektedir (Çıtak, 2006: 151).

Türkiye’de 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren turizm yatırımları sağlanan teşvikler sonucunda hızlı bir şekilde artış göstermiş, farklı sektörlerde faaliyet gösteren yatırımcılar turizm sektörü ile tanışmışlardır. Önce yatırımcı sonra da işletmeci kimliği ile sektöre giren bu kesimler birtakım yanlış uygulamaları başlatmış ve nitelikli personelin sektör dışına kaymasına neden olmuşlardır (Kozak vd., 2010: 139). Yatırımların hızlı bir şekilde artışı aynı zamanda altyapısı hazır olmayan profesyonel işgücü ihtiyacı doğurmuş ve profesyonel yöneticiler ve yatırımcılar arasında sorunlar yaşanmasına neden olmuştur (Çene, 2007).

Türkiye gibi gelişmekte olan piyasalarda genellikle aile işletmeleri yaygındır ve işletme sahipleri işletme üzerindeki kontrollerini kaybetmek istememekte ve bu nedenle eski yönetsel alışkanlıklarını değiştirmekte zorlanmakta, diğer bir deyişle değişime direnç göstermektedirler. Geleneksel yapıya sahip aile işletmelerinde, yönetim kurulunda bağımsız kişilerin bulunması tercih edilmemekte ve genellikle yönetim kurulu başkanı olan aile üyesi kişisel yetkilerini bağımsız bir üye ile paylaşmayı tercih etmemektedir. Türkiye’de özellikle şirketler grubu ya da holding şeklinde yapılanmış aile işletmeleri yaygındır (Çıtak, 2006: 165).

İşletmelerin geleneksel yapıya sahip olması ve yatırımcılar ile yöneticiler arasındaki farklılıklar çeşitli sorunların yaşanmasına neden olmakta, taraflar açısından tatmin edici olmayan sonuçlar doğurmakta hatta yöneticinin işten ayrılmasına neden olmaktadır. Otelcilik sektöründe yönetici devir hızı diğer sektörlerle kıyasla oldukça yüksektir. Bunun temel nedenlerinden biri, genel müdürler için yasal sınırların net bir şekilde belirlenmemiş olmasıdır (Stalcup ve Pearson, 2010: 23). Ayrıca, ana faaliyet alanı inşaat, tekstil, madencilik gibi farklı alanlar olan yatırımcıların turizm sektöründe yatırım yapmasıyla, alanları gereği teknik formatlı işlere odaklanılmaktadır. Ancak turizm sektörünün kendine has özelliklerinden ötürü otel genel müdürlerinin sadece

teknik bilgi bakımından donanımlı olmaları yeterli olmamakta ve ilişkileri yönetme konusunda başarılı olmaları gerekmektedir (Zengin ve Şen, 2007: 251).

Türkiye’de otelcilik sektörünün yapısı incelendiğinde, yatak kapasitesinin yarısından fazlasının zincir veya grup otellerin bünyesinde olduğu görülmektedir. Bir zincire bağlı olmayan otel işletmeleri zincire bağlı olanlara oranla küçük ölçeklidir (Met ve Erdem, 2011: 339). Küçük ve orta ölçekli otel işletmeleri genellikle aile işletmeleridir ve yönetsel faaliyetler ya aile üyeleri tarafından yerine getirilmekte ya da aile üyeleri sürece doğrudan müdahale etmektedir (Tunçsiper ve İlban, 2006: 227; Kaya, 2010: 29). Bu durumda profesyonel yöneticilerin varlığı sadece günlük operasyonların denetlenmesi ile sınırlı kalmaktadır. Bununla birlikte küçük ölçekli olmasına rağmen kurumsal bir işletmeye bağlı olan otel işletmeleri de bulunmaktadır.

Zincir ve grup otel işletmeleri ise genellikle sadece turizm sektöründe faaliyet göstermeyip, diğer endüstri kollarında da faaliyet gösteren büyük iş gruplarının bünyesinde yer almaktadır. Türkiye’de birden fazla sektörde faaliyet gösteren büyük iş grupları genellikle bir veya iki ailenin sahipliğindedir ve grup bünyesindeki işletmeler dikey yetki kullanımı yoluyla merkezi olarak idare edilmektedir (Özsoy, 2011: 64). Ayrıca, büyük zincir ve grupların büyük kısmının otel işletmelerinin mülkiyetine de sahip oldukları, sadece işletmecilik alanında faaliyet gösteren zincirlerin sayısının çok düşük olduğu görülmektedir (Met ve Erdem, 2011: 344). Bu bağlamda turizm sektöründe yatırımcıların sadece sektöre kaynak sağlayan pasif yatırımcılar olmadığı, büyük bir kısmının işletme ve yönetim süreçlerinde etkin rol oynadığı söylenebilir. Yatırımcıların yönetim sürecinde oynadığı önemli rol, otel işletmelerinde işletmeyi yönlendiren ve üst kademelerde yer alan profesyonel yöneticilerin iş yapma biçimlerini de etkileyecektir.

Otel işletmeleri ister küçük ölçekli olsun ister büyük ölçekli verimli ve başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri ve bu durumun sürekliliğinin sağlanması gerekir. Bu nedenle profesyonel anlayışla yönetilmeleri önemlidir. Otel işletmelerinin sahibi olan yatırımcılar profesyonel yöneticilere çeşitli sorumluluklar yüklerken, yönetim biliminin temel ilkelerinden yetki-sorumluluk denkliği ilkesi kapsamında gereken yetkiyi de devretmelidir. İhtiyacı olan yetkiyle donatılmamış olan yöneticiler karar alma,

Çalışanlara liderlik etme, işletmeyi üçüncü kişi ve kurumlara karşi temsil etme konularında yetersiz kalacaktır. Bu durum, profesyonel yöneticileri sadece günlük operasyonların yürütülmesinin denetlenmesinden sorumlu kişiler haline getirecek ve buna bağlı olarak yöneticilerin motivasyonları, örgütsel bağlılıkları azalacaktır.

Yöneticilerin başarılı olabilmesi kendisine tanınan yetki alanını doğru bir şekilde kullanması ile ilgilidir. Yöneticiler işletme ile ilgili kararları alırken ve yetkisini kullanırken işletme çıkarlarını ve dolayısıyla yatırımcının çıkarlarını gözetmek zorundadır. Yöneticinin fırsatları değerlendirmesi, işletmeyi başarılı kılması ve yatırımcıların ve diğer paydaşların beklentilerini karşılamaları ise büyük oranda yöneticinin sahip olduğu bilgi ve yeteneğe bağlıdır. Yatırımcıların bu anlamda otel genel müdürü tercihlerinde son derece hassas davranması, çok yönlü değerlendirmeler yapması gerekmektedir. Çünkü işletmenin başarısı büyük oranda yöneticinin verimli çalışmasına bağlıdır.

Otel işletmelerinde profesyonel yöneticilerin tercihinde gerekli niteliklere sahip olmayan kişilerin tercih edildiği görülmektedir. Bunun nedenlerinden ilki yatırımcıların genellikle farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere sahip olması dolayısıyla uzmanlık alanlarının farklı olması ve ikinci olarak turizm olayına turist bakış açısı ile yaklaşmalarıdır. Ayrıca, kendi uzmanlık alanlarında başarılı olmuş ve güvendiği kişileri otel işletmelerinde yönetici olarak görevlendiren yatırımcılar, akrabalık, arkadaşlık ilişkileri nedeniyle yakın olduğu kişileri de görevlendirebilmektedir (Baş, 2010; Arısoy, 2010). Bu durumda kişisel başarısızlık ve beraberinde işletmenin başarısızlığı kaçınılmaz olmaktadır.

Otelcilik sektöründe yönetici devir oranının yüksek olması, el değiştirmelerin sıkça yaşanması ve işletmelerin başarısız olmalarının temel nedenleri arasında gerekli niteliklere sahip olmayan kişilerin yönetim kadrolarında yer almaları, yöneticilerin etkili yönetim tekniklerini uygulamamaları ya da uygulayamamaları, yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmeleri için gerekli yetkilere sahip olmamaları, yöneticilerin kendi çıkarlarını işletme çıkarlarından öncelikli görmeleri, yöneticilerin motivasyonlarının düşük olması sayılabilir. Bu sorunların giderilmesi açısından,

yatırımcı ve yönetici arasında sağlıklı bir ilişkinin kurulması ve sürdürülmesi önemlidir. Bu bağlamda, yatırımcı ve yönetici arasındaki ilişkide belirleyici olan hususların bir bütün şeklinde ele alınarak, günümüz yönetim anlayışı çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

İş dünyasında yaşanan gelişmeler sonucu geline nokta da yönetim anlayışında ciddi değişiklikler olmuştur. Başlangıçta, üretimde verimliliğin artırılmasına odaklanılmış ve verimliliği artırmak için en iyi yolun hangisi olacağı üzerinde durulmuştur. İlerleyen yıllarda insan faktörünün diğer üretim faktörlerinden ayrılan yönleri dikkat çekmiş ve liderlik, motivasyon gibi konular inceleme alanını oluşturmuştur. Daha sonra sistem anlayışı yönetim dünyasını etkilemiş ve bütüncül bakış açısı hâkim olmuştur. Zamanla en iyi yolun tek olmadığını kabul eden durumsal yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Günümüzde ise post-modern yaklaşımlar olarak adlandırılan, çevreye uyum ve adaptasyon konularına odaklanan kaynak bağımlılığı teorisi, kurumsallık teorisi, işlem maliyetleri teorisi, popülasyon ekolojisi ve vekâlet teorisi gibi yaklaşımlar yönetim dünyasına yön vermektedir.

Yatırımcılar ve yöneticiler arasındaki ilişkiler özellikleri itibariyle işletmeler arası ya da işletme içi farklı taraflar arasında oluşan diğer ilişki biçimlerine benzemekle birlikte, odak noktasını bir tarafın diğer taraf adına iş görmesi oluşturmaktadır. Bu durumda oluşan vekâlet ilişkisi, ilişkiyi etkileyen faktörler, vekâlet ilişkisinden kaynaklanan problemler ve problemlerin çözümüne yönelik öneriler vekâlet teorisi çerçevesi içerisinde yer almaktadır. Teoriye ilişkin detaylı bilgilere ilerleyen bölümde yer verilmiştir.

2.2. Vekâlet Teorisi

İnsanların toplu olarak yaşamaları ile ortaya çıkan yönetim düşüncesi, Endüstri Devrimi ile birlikte bilimsel bir boyut kazanmıştır. Endüstri Devrimi sonucu gerçekleşen üretim yöntemlerindeki köklü değişiklikler, kaynak israfı, işçilerin kaytarması, düzensizlik gibi pek çok problemi de beraberinde getirmiştir. Bu sorunların giderilmesine odaklanan bilimsel yönetim anlayışı insanların rasyonel olduğunu kabul etmiş, bu nedenle kişileri

motive etmek için ekonomik teşvikler tercih edilmiş, merkezi otoriteye önem verilmiş ve işçilerin görevlerinin detaylarıyla belirlenmesi yönetimin görevi olarak kabul edilmiştir. İşletmeleri girişimcinin karar ve davranışları açısından ele alan klasik yönetim anlayışı, çalışan kişileri edilgen bir üretim faktörü olarak incelemesi (Sucu, 2000: 35) yönüyle eleştirilmiş olsa da ilerleyen yıllarda geliştirilen teorilere temel oluşturacak pek çok düşüncenin doğmasına neden olmuştur.

1970’li yıllardan itibaren örgüt kuramıyla ilgili çalışmalarda mikro düzeyden ve örgüt içi verimlilik ve rasyonellik anlayışından uzaklaşarak, değişim ve çevreye uyum konularına odaklanılmış ve konular iktisadi ve sosyolojik açıdan ele alınmaya başlanmıştır. Örgüt-çevre ilişkisine yönelik anlayışın gelişmesinde öncelikle sistem yaklaşımı etkili olurken, 1980’li yıllardan itibaren çevrenin örgütleri yoğun biçimde etkilediği anlayışı kabul edilmiş ve bu doğrultuda Neo-modern ya da Post-modern olarak isimlendirilen çeşitli teoriler geliştirilmiştir (Bolat vd., 2009: 67-68; Türengül, 2005: 112). Geliştirilen teoriler, örgütlerin çevreyle etkileşimini temel almakla birlikte, çevre kavramını tanımlama biçimleri ve çevre-örgüt ilişkisine bakış açıları açısından birbirinden farklılaşmaktadır (Sargut ve Özen, 2010: 23). Popülasyon ekolojisi, kurumsallaşma yaklaşımı, örgütsel strateji yaklaşımı, pay sahipliği teorisi ve örgütsel gruplaşma yaklaşımı çevreye uyumun sosyolojik boyutu üzerinde odaklanmışlardır.

İşlem maliyetleri yaklaşımı, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, bilgi temelli yaklaşım ve vekâlet teorisi ise daha çok iktisadi bakış açısını yansıtmaktadır. Çıkış noktasını örgütsel iktisat literatüründen alan bu teoriler ağırlıklı olarak, çalışanların ücretlendirilmesi, denetleme ve maliyetler gibi konularla ilgilenmişlerdir (Barney ve Hesterly, 1999: 109). İktisatçıların temel meselelerinden biri olan işletme iç ve dış çevresi ile uyumun sağlanması (Üsdiken, 2003: 135) ve ekonomik faaliyetlerin sosyal bağlamdan ayrı olarak değerlendirilemeyeceği gerçeği (Oğuz, 2010: 234) teorilerin yönetsel boyutuyla da ele alınmasını gerektirmiştir. Hem iktisadi hem de sosyoloji eğilimli teoriler tarihsel olarak birbirinin devamı ya da birbirinin alternatifi olmamış, çağın değişen koşullarına göre iş dünyası aktörleri tarafından uygun şekilde kullanılmıştır (Koçel, 2005: 347).

İşletmecilik ve yöneticilik uygulamaları tarihsel gelişim süreci içerisinde değerlendirildiğinde, birbiri ile etkileşim içerisinde bulunan pek çok değişimin yaşandığı gözlenmektedir. Yaşanan bu değişimler, geleneksel örgüt yapısından büyük farklılıklar gösteren örgüt yapılarına sahip işletmelerin varlığını beraberinde getirmiştir. Günümüz modern işletmeleri, merkeziyetçilikten uzaklaşma ve katılımcı yönetim anlayışının gelişmesi (Sinha, 1974: 179) esneklik (Allred vd., 1996: 25) ve uyum (Bakoğlu, 2010: 18) gibi özellikler taşımaktadır. Örgütlerin sahip olduğu bu özellikler ekonomi, hukuk ve yönetim disiplinlerindeki mülkiyet hakkına dayalı örgütsel ilişkileri de doğrudan etkilemektedir (Akın, 2004: 128).

Bugün iş dünyasında stratejik işbirlikleri, dinamik iç ve dış çevre koşulları, işletmelerin büyümesi, üretim ve hizmetlerdeki çeşitlilikler gibi gelişmeler örgütsel ilişkileri ve işletme yönetimini daha zor, karmaşık bir yapıya sokmuştur. Bu yapıda, işletme sahipleri kısa zamanda doğru kararlar alabilmek ve farklı kişilerin uzmanlıklarından yararlanabilmek için profesyonel yöneticilerle birlikte çalışmak durumunda kalmış ve işletmelerde sahiplik ve yöneticiliğin ayrılması gündeme gelmiştir (Ireland vd., 2009: 278; Arslantaş ve Fındıklı, 2010: 259). Özellikle, işletmelerde sahiplik ve yöneticiliğin ayrılması ve yönetimin profesyonel yöneticilere devredilmesi, işletme performansının kim tarafından, nasıl ve nereye kadar kontrol edileceği, işletmede kararların kim tarafından alınacağı ve uygulanacağı gibi soruları gündeme getirmiştir (Dyer, 1989: 224; Fama, 1980: 347; Watson, 1995: 35; Koçel, 2005: 359).

Amaçları ve çıkarları farklı olan tarafların birarada çalışmaları durumunda ortaya çıkan ilişkiler ağının incelenmesi ve örgütler açısından ilişkide yaşanan uyumsuzlukların sebeplerinin ve sonuçlarının açıklanmasında Neo-modern yönetim anlayışları arasında sayılan *Vekâlet Teorisi (VT)*'nden yararlanılmaktadır (Fama ve Jensen, 1983: 321; Eisenhardt, 1988: 490; Eriş ve Aydın, 2005: 239). Örgütsel alanda yatırımcı-profesyonel yönetici, işveren-işgören, yönetim kurulu-genel müdür, ana işletme-acente, alıcı-satıcı gibi çeşitli taraflar arasındaki karşılıklı ilişki örüntüsünün incelenmesi ve etkin bir ilişki yapısının oluşturulması VT'nin inceleme alanını oluşturmaktadır (Jensen ve Meckling, 1976: 314). İşletmeler bünyelerinde yatırımcı, profesyonel yönetici, çeşitli kademelerden çalışanlar gibi birbirine formel ve formel olmayan bağlarla bağlanmış

olan pek çok üye barındıran gruplardır. Uzun yıllar grup üyelerinin ortak bir fayda sağlamak için çalıştıkları düşünülmüş, ancak modern örgüt teorisinin gelişmesiyle birlikte farklı ve çelişkili amaçların varlığı anlayışı kabul görmüştür. VT tarafların farklı ve çelişkili amaçlarının incelenmesi ve taraflar arası ilişkilerin modellenmesini sağlamaktadır (İşeri, 2002: 78).

VT'nin özünü iki ya da daha fazla taraf arasındaki vekâlet ilişkisi oluşturur. Bir işin gerçekleştirilmesinin başkasına devredildiği durumlarda söz konusu olan vekâlet ilişkisi (Koçel, 2005: 358) aslında günlük yaşantımızda en sık karşılaştığımız ilişki türlerinden biridir. Vekâlet ilişkisi Ross (1973) tarafından, bir kişi ya da grubun belirli kararların alınması ve uygulanması konusunda başka bir kişi ya da grubu temsil etmesi sonucu ortaya çıkan ilişki şeklinde tanımlanmıştır (Ross, 1973: 134). Vekâlet teorisyenleri asil tarafından yetkilerin bir kısmının ya da tamamının vekile devredilmesi durumunda birtakım problemlerin ortaya çıkacağını ifade etmişler ve bu problemleri *vekâlet problemleri* olarak isimlendirmişlerdir. Vekâlet problemlerinden ilki, bilgi asimetrisi olarak adlandırılmakta ve vekilin asilden daha fazla ve ayrıntılı bilgilere sahip olması nedeniyle taraflar arasındaki bilgi dengesinin bozulmasını ifade etmektedir. Bilgi asimetrisi problemi, sözleşmeye konulan maddelerle önlenmeye çalışılsa bile, tarafların kasıtlı ya da kasıtlı olmayan davranışları nedeniyle ortaya çıkabilmektedir (Hye-Rin vd., 2009: 557).

Vekilin davranışlarının asilden gizli olması ya da gözlenememesi durumunu ifade eden ahlaki tehlike bir diğer vekâlet problemidir. Aslında, ahlaki tehlike vekilin yeterli çabayı göstermemesi ya da gizli faaliyetlerinden doğmaktadır (Adams, 1994: 8). Ters seçim olarak adlandırılan vekâlet problemi ise bilgi asimetrisinden kaynaklanmaktadır. Vekilin sözleşme öncesinde sahip olduğu özellikleri, yeteneklerini ve bilgisini olduğundan fazla göstermesi halinde ters seçim problemi ortaya çıkmaktadır (Dil ve Gümüştekin, 2008: 304). Vekâlet teorisyenleri genellikle vekâlet problemlerinin tarafların amaç ve çıkarlarının farklı olmasından kaynaklandığı savunmaktadır. Ancak Shapiro (2005: 278), esas problemin vekilin aynı anda birden fazla asile hizmet vermesinden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Yazara göre vekil, kendi çıkarlarını ikinci planda tutsa bile, beklentileri ve özellikleri birbirinden farklı olan ve birbirleri ile

rekabet halinde olan tüm hissedarların memnun edilmesi mümkün değildir (Karataş ve Aren, 2008: 186). İşletmenin mülkiyetine sahip olanların sayısının farklı olması, tarafların davranışlarının da farklı olmasına neden olmaktadır. Demsetz'ye göre, mülkiyetin birden fazla kişi yerine tek kişinin elinde toplanması durumunda, mülkiyete sahip olan kişinin mülkiyet üzerindeki davranışları daha rasyonel ve ekonomik olacaktır (Dura, 2006: 227). Fama ve Jensen'e (1983) göre vekâlet problemlerinin temel nedeni sözleşmelerin etkin bir şekilde hazırlanmamasıdır. Ayrıca, yazarlar işletmede karar alma ve karar kontrolü süreçlerinin farklı kişiler tarafından yürütülmemesinin de işletmeler açısından problem olacağını iddia etmektedirler. VT'nin karmaşık yapıya sahip ilişkilerin modellenmesinde sağlayacağı avantajlar genel olarak kabul edilmekle birlikte, teori bazı açılardan yoğun bir şekilde eleştirilmektedir. Teoriye getirilen ilk eleştiri, rasyonel ekonomik insan temel varsayımı ile ilgili olmuştur. Teori, örgütlerde insan kaynağının sadece ekonomik unsurlarla motive olduğunu kabul etmekte ve diğer motivasyon kaynakları ve teorileri dikkate alınmayarak, gerçekçi olmayan bir tablo çizilmektedir (Kivistö, 2008: 346; Barney ve Ouchi, 1986; Aksoy, 2010:53).

Örgüt kuramcıları tarafından vekâlet ilişkilerinin incelenmesi, Berle ve Means'ın (1932) işletmelerde sahip ve yöneticilerin çıkarlarının çatıştığını gözlemledikleri çalışmalarına dayandırılmaktadır. Aslında, VT'nin temel savı olan işletmelerde sahiplik ve kontrolün birbirinden ayrılması nedeniyle var olan farklı tarafların, kendi çıkarları doğrultusunda hareket edeceği fikri bilimsel ekonominin kurucusu olarak kabul edilen ünlü düşünür Adam Smith tarafından 1776 yılında ifade edilmiştir. Berle ve Means (1932) ise sahiplik ve yönetim ayrımını, işletme performansı ile ilişkilendiren ilk yazarlardır. Yazarlar yönetim ve sahiplik yapısındaki ayrımın işletme performansını düşüreceğini ve bu düşüşün temel nedeninin vekâlet maliyetleri olduğunu ileri sürmektedir (Büyükdere, 2007: 16). Bu çalışmalar, doğrudan VT'yi ele almamakla birlikte, teorinin gelişmesine ciddi katkılarının olduğunu söylemek mümkündür. VT'nin ana hatlarını ilk kez ve geniş bir biçimde ortaya koyan araştırmacılar, Jensen ve Meckling (1976) olmuştur (Turaboğlu, 2002: 20).

Vekâlet teorisine göre organizasyonlarda problemler asillerin vekilleri görevlendirmesinden kaynaklanır. Asiller, belirli görevleri yerine getirmek için

zamanları ya da bu konuda yetenekleri olmadığından farklı bir kişiyi vekil tayin etmektedirler (Nilakant ve Rao, 1994: 650). Büyük ve karmaşık bir yapıya sahip işletmelerde ise benzer şekilde üst yöneticiler tüm önemli kararları tek başlarına alamayacaklarından bazı yetkilerini bölüm yöneticilerine devretmektedir (Hill ve Jones, 2009: 372). VT farklı alanlarda ve işletmenin farklı hiyerarşi kademesindeki çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklamakta kullanılmakla birlikte en fazla işletme sahibi-yönetici arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kullanılmıştır (Guilding vd., 2005: 411). Ancak Ross (1973: 134) insanlar arasında sözleşmeden doğan tüm ilişkilerin VT kapsamında incelenebileceğini ifade etmiştir. Jensen ve Meckling (1976: 6) ise işletmeler arası ve işletme içi her seviyede kurulan ilişkinin teori ile açıklanabileceğini belirtmektedir.

Vekâlet problemlerinin çözümü ile ilgili geliştirilen teorilerde “pozitivist vekâlet teorisi” ve “asil-vekil teorisi” olmak üzere iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Ancak her iki yaklaşımın da vekâlet ilişkilerinin çözümünde sözleşmeleri odak noktasına aldığı görülmektedir. Ayrıca, teoriler, tarafların kendi çıkarları doğrultusunda hareket edecekleri, vekâlet ilişkilerinde çatışma ve problemlerin yaşanacağı ve bu durumun birtakım maliyetlere yol açacağı konusunda da ortak bakış açısına sahiptir (Jensen ve Smith, 1985: 3).

“Pozitivist vekâlet” teorisyenleri, daha çok büyük ve halka açık işletmelerdeki işletme sahibi-yönetici ilişkisine odaklanmışlardır. Taraflar arasında amaç çatışması ve vekilin faaliyetlerinin kendi çıkarlarına yönelik olmasının önüne geçebilecek yönetim mekanizmalarını araştırma konusu yapmışlardır. Asil-vekil yaklaşımına göre daha az matematiksel olan bu yaklaşım, *vekil ve asilin çıkarlarının sonuç odaklı sözleşmeler aracılığıyla uyumlaştırılabileceği, bilgi sistemlerinin etkin kullanımıyla bilgi asimetrisinin azaltılabileceği ve yönetim kurullarının denetleme sürecinde etkin bir şekilde görev üstlenmesi gerekliliğini savunmaktadır* (Eisenhardt, 1989: 156-157).

Normatif yaklaşım olarak da adlandırılan asil-vekil yaklaşımını benimsemiş olan araştırmacılar, çevresel değişkenlerin vekâlet ilişkileri ve maliyetleri üzerindeki etkisinin araştırılmasına odaklanmışlardır. Bu bağlamda araştırmacılar, çeşitli modeller geliştirerek vekâlet maliyetlerinin hesaplanması, modele dâhil edilmesi gereken

değişkenlerin belirlenmesi, bu değişkenlerin matematiksel olarak hesaplanması ve değişkenlerin birbirleri ile etkileşimini incelemeye yönelik çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu modellerde sıklıkla ele alınan değişkenler sermaye yoğunluğu, bilgi edinme maliyetleri, sermaye piyasaları ve işgücü piyasalarına ilişkin veriler ve menkul kıymet türleri olmuştur (Jensen, 1983: 27).

Her iki yaklaşımın ortak yönleri bulunmakla birlikte, asil-vekil yaklaşımınca kabul edilen bazı hipotezler ve görüşler, pozitivist yaklaşımıcılar tarafından kabul edilmemektedir. Pozitivist araştırmacıları bazı değişkenlerin ölçümü konusunda diğer yaklaşım araştırmacılarını eleştirmektedir. Örneğin, sermaye ve işgücü piyasasına ilişkin veri toplamak, bu verileri sözleşme değişkenleri ile ilişkilendirmek kolay değildir ve bu değişkenlere ilişkin kesin veriler elde etmek de çoğu kez mümkün değildir (Jensen, 1983: 28). Değişkenlerin hesaplanmasında da sadece matematiksel verilerin kullanılması, tam sonuçlar elde edilmemesine neden olabilmektedir. Örneğin, vekilin beceri ve yetenek seviyesinin sadece tecrübe ve kıdem yılı temel alınarak hesaplanması bu bakımdan sorun teşkil etmektedir.

Her iki yaklaşımın temsilcileri tarafından geliştirilen çeşitli modeller bulunmakla birlikte, tüm modellere kaynak oluşturan iki temel model bulunmaktadır. Bunlar, sözleşme öncesi ortaya çıkan *gizli bilgi modeli* ve sözleşme sonrası ortaya çıkan durumlarla ilgili olarak geliştirilen *gizli eylem modelidir*. Gizli bilgi modeli, asilin belirlediği bir vekille sözleşmeyi kabul etmesinden önce oluşan, *bilgi asimetrisinden* kaynaklanan sorunların çözümüne yöneliktir. Buradaki temel sorun ise asilin işe alacağı vekilin istenen özelliklere sahip olup olmadığını bilmemesidir (Babacan ve Eriş, 2006: 96). Vekil olarak atanacak kişinin tercih edilmesinde asil tarafından çeşitli stratejiler geliştirilmektedir. Bu noktada vekilin seçiminde kullanılacak değerlendirme kriterlerinin doğru bir şekilde belirlenmesi gereklidir. Genellikle asil bu aşamada değerlendirmelerini vekilin sahip olduğu geçmiş başarıları, sahip olduğu yetenekler üzerinden yaparken (Hye-Rin vd., 2009: 558), vekil de aynı şekilde asille ilgili değerlendirmeler yapmakta ve taraflar sözleşme ilişkisinin kurulup kurulmayacağına karar vermektedirler.

Gizli eylem modelinde ise VT'nin özü tartışılır. Asil ve vekil hakkında çok yönlü incelemeler yanında, iki tarafın motivasyon nedeninin kendi çıkarlarını korumak olduğu, asil tarafın eksik bilgi koşullarında bu sözleşmeyi yürütmek zorunda olduğu, ortaya çıkan sonuçların vekilin gayreti ve bazı içsel faktörler yanında çevresel faktörlerden etkilendiği, asilin vekilden daha çok risk altında olduğu tartışılmıştır (Babacan ve Eriş, 2006: 97). Gizli eylem modelinin odak noktasında asilin vekilin faaliyetleri ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması bulunmaktadır. Örneğin, asil olarak bir pazarlama yöneticisi satış personelinin (vekil) haftada kaç müşteri ile görüşme yaptığı bilgisine sahip olabilir, ancak bu görüşmelerde vekilin çabasını tam olarak bilemez. Vekilin gösterdiği çabanın ölçümü detaylı denetleme, izleme sistemlerini gerekli kılmaktadır ve bu durum işletme açısından oldukça büyük maliyetlere katlanılmasını beraberinde getirir (Bergen vd., 1992: 3-4).

Gizli eylem modeli açısından diğer önemli faktör güvendir. Asilin vekile duyduğu güven oranı, *yapılan sözleşmenin içeriği ve türü ve tercih edilen denetleme mekanizmaları* konusunda da belirleyici olmaktadır (The Institute Chartered Accountants, 2005: 7). Taraflar arasında *karşılıklı güven* seviyesinin yüksek olması detaylı sözleşme yapma gerekliliğini ortadan kaldıracak gibi, detaylı sözleşmelerin hazırlanması tarafların birbirlerinin beklentilerini net bir şekilde anlamalarına imkân sağlayacağından vekâlet ilişkisinin kalitesini de artırabilir. Sözleşme süresinin uzunluğu da tarafların kendilerini risk altında hissetmemelerini, yaptıkları işe daha iyi konsantre olmalarını ve motivasyonlarının yüksek olmasını sağlayabilir (Hofenk vd., 2011: 169). Ancak beklenen yararların elde edilebilmesi tarafların beklentilerini karşılayabilecek nitelikte bir sözleşme ilişkisinin kurulmasına bağlıdır.

İlerleyen dönemlerde VT kapsamında, vekil ve asil arasındaki vekâlet ilişkilerinin çözümünde sözleşmeyi esas alan ve bu metaforu kullanan çok sayıda araştırma yapılmıştır (Eisenhardt, 1988: 490). Çünkü sözleşme teorisinin temel fikrini oluşturmakta, taraflar arasında ilişkinin daha etkin olmasını sağlamaktadır. Sözleşmeler çok biçimsel ya da katı olabileceği gibi daha az biçimsel ve esnek bir yapıya sahip olabilmektedir (Babacan ve Eriş, 2006: 94). Vekâlet kuramının odak noktası, amaçları ve çıkarları farklı olan asil ve vekil arasında en etkili sözleşmenin nasıl belirleneceğidir

(Uyguç ve Sabuncuoğlu, 2010: 3). Bu bağlamda, yatırımcı ve profesyonel yönetici arasında ilişkiler iş sözleşmesi ve vekâlet sözleşmesi olmak üzere iki sözleşme türü ile düzenlenebilmektedir. Profesyonel yöneticiler aynı zamanda yatırımcı açısından işgören olduklarından iş hukuku kuralları kapsamında hakları ve yükümlülükleri iş sözleşmesi ile belirlenmektedir. İş sözleşmelerinin iş, ücret ve bağımlılık olmak üzere üç temel unsuru vardır. İş unsuru işveren için ekonomik değer ifade eden insan emeğini, bağımlılık unsuru işgörenin işverenin emir ve talimatlarına bağlı olarak çalışmasını ve ücret unsuru ise işverenin ödemekle yükümlü olduğu karşılığı ifade etmektedir (Demircioğlu ve Centel, 2007: 76-77; Güven ve Erkul, 2011: 19-20). İş sözleşmesinin bir tarafı olan yöneticiler aynı zamanda 4857 sayılı kanunla düzenlendiği gibi işveren vekili sıfatı taşımaktadırlar. İlgili kanunda işveren vekili “işveren adına hareket eden ve işin, işyerinin ve işletmenin yönetiminde görev alan kimse” olarak tanımlanmıştır (Yenisey vd., 2012: 26; Süzek, 2008: 165). Profesyonel yöneticilerin işveren vekilliği yatırımcı ile olan ilişkisinden çok, alt kademe çalışanlar açısından önem taşımaktadır.

Profesyonel yöneticilerin diğer iş görenlerden farklı olarak, işletme ile ilgili her türlü kararı alma ve uygulama, birimler ve işletmenin paydaşları arasında koordinasyon sağlama gibi özel sorumlulukları vardır (Fama, 1980: 290). Bu sorumlulukların iş sözleşmesi ile düzenlenebilmesi zordur. Çünkü iş sözleşmeleri kural olarak işgörenlerin, işyerindeki davranışları konusunda ayrıntılı hükümler taşımazlar (Balkır, 2005: 197). Bu nedenle, esasen mülkiyet sahipliğinden kaynaklandığından yatırımcıya ait olan, ancak daha önce ifade edilen nedenlerle profesyonel yöneticilere devredilen faaliyetlerin düzenlenmesi ve ilişkilerin daha etkili bir şekilde yürütülmesi amacıyla vekâlet sözleşmelerinden yararlanılmaktadır.

Vekâlet sözleşmeleri de iş sözleşmeleri gibi iş görme unsuru üzerine kuruludur. İş görmenin kanunla düzenlenmiş başka bir iş görme sözleşmesi çeşidinin konusunu oluşturmaması, işin başkasının menfaatine ve iradesine uygun yapılması, vekilin iş görmeden başarılı bir sonuç elde edilememesi tehlikesini taşıması ve tarafların anlaşması vekâlet sözleşmesinin diğer unsurlarıdır (Yavuz, 2012: 523-527). İş sözleşmelerinin temel unsurları arasında yer alan ücret, vekâlet sözleşmelerinin temel unsurları arasında yer almayıp, tarafların anlaşması halinde sözleşmeye eklenmektedir.

Vekâlet sözleşmelerini iş sözleşmelerinden ayıran diğer husus vekilin nispeten bağımsız olması ve iş sözleşmelerinde olduğu gibi süre sınırlamasının olmayışıdır (Demir, 2008: 24). İş hukuku kuralları açısından değerlendirildiğinde, hem iş hem de vekâlet sözleşmeleri süre ve kapsam açısından tarafların karşılıklı olarak anlaşmalarına bağlıdır. Her iki sözleşme için de tarafların yapacakları sözleşmenin konu ve kapsamını serbestçe tayin edebilmeleri anlamına gelen sözleşme serbestisi ilkesi benimsenmiştir (Reisoğlu, 2008: 127). Bilindiği gibi İş Kanunun 8, 14, 16. Maddeleri gereğince süresi bir yıl veya daha fazla olan iş sözleşmeleri, takım sözleşmeleri ve çağrı üzerine çalışmaya dayalı iş sözleşmeleri yazılı olmak zorundadır. Şekil sınırlaması ile ilgili diğer bir nokta Deniz İş Kanunu ve Basın İş Kanunu'nda da yer almaktadır (Kocabaş, 2013: 38). Vekâlet sözleşmeleri açısından şekil sınırlaması ise taşınmazlar konusundaki simsarlık sözleşmeleri, tescil talepleri, tapuda yapılan işlemler ile ilgilidir (Yavuz, 2012: 533). Bununla birlikte, vekâlet ilişkilerinde temel olan sadece yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi değil, aynı zamanda vekil için tanımlanmış görevlerin de yasal yükümlülükmüş gibi kabul edilmesidir (Shindler, 1997: 23).

Vekâlet kuramının odak noktası, amaçları ve çıkarları farklı olan asil ve vekil arasında en etkili sözleşmenin belirlenmesi olduğundan (Uyguç ve Sabuncuoğlu, 2010: 3) tarafların davranış odaklı ve sonuç odaklı olmak üzere iki sözleşme biçiminden birini tercih etmeleri beklenir. Teoriye göre hangi sözleşmenin tercih edilmesi gerektiğini işin koşulları belirlemektedir. Vekilin davranışlarının kolaylıkla izlenebilmesi halinde *davranış odaklı sözleşmelerin* tercih edilmesi gerekir. Vekilin davranışlarını düşük bir maliyetle izleyebilmenin mümkün olmadığı durumlarda ise ya *sonuca yönelik bir sözleşme yapılmalı* ya da iyi bir bilgi sistemi geliştirilerek vekilin faaliyetleri daha etkin bir şekilde denetlenmelidir (Demir, 2007: 126). Eisenhardt'a (1989) göre hangi sözleşme türünün tercih edilmesi gerektiği görev programlama ile belirlenmektedir. Bir faaliyetin istenilen sonuca yol açıp açmadığı hakkında bilgi veren görev programlama, üst düzey yöneticilerde düşük düzeydedir. Bu nedenle sonuç odaklı sözleşmelerin üst düzey yöneticiler için daha işlevsel olduğu ileri sürülmektedir. Sonuç odaklı denetleme faaliyetlerinde çıktılar temel alınarak, çıktılara göre ödeme sistemi ve ödüllendirme yapılmaktadır (Panvisavas ve Taylor, 2008: 329). Davranış odaklı denetleme

faaliyetlerinde ise hiyerarşik kontrol söz konusudur ve sözleşmenin gereklerini yerine getiren vekile sabit ücret ödenmektedir.

İlerleyen yıllarda VT modelleri kapsamında geliştirilmiş olan değişkenlerin ayrı ayrı incelendiği araştırmalar gündeme gelmeye başlamıştır. Eisenhardt (1988: 506) perakendecilik sektöründe vekâlet ilişkilerini incelediği çalışmada, işin programlanabilir olması, kontrol süreleri ve ücretlerdeki belirsizlik faktörlerinin *davranış odaklı-sonuç odaklı sözleşme* tercihinde belirleyici olduğu sonucuna varmıştır. Restoran işletmelerinde CEO'lara ödenen ücretlerin belirlenmesinde etkili olan faktörlerin araştırıldığı bir başka çalışmada, işletmenin büyüklüğü ve verimliliği ile yönetici ücretleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Kim ve Gu, 2005: 350-351).

Literatürde yöneticilerin asil, çalışanların ise vekil olarak ele alındığı çalışmalara da rastlanmaktadır. Örneğin, seyahat acentelerinde çalışan satış personellerine ödenen ücretler ile ilgili olarak yürütülen çalışmada performansa bağlı olarak yapılan ödemelerde en önemli belirleyicinin asilin rolü olduğu bulunmuştur (Huang vd., 2004: 489). Kidder (2005: 396) çalışanların işletmeye zarar verecek davranışlarını VT, kişisel özellikler teorisi ve psikolojik sözleşme teorisinden yola çıkarak incelediği çalışmada, çalışanların örgütte daha adil bir çalışma ortamı olduğuna inandıklarında işletmeye zarar verecek davranışlarının azalacağını ve işletmeye zarar veren davranışların azaltılmasında denetleme faaliyetlerinin ve *sonuç odaklı sözleşmelerin* kullanılmasının yararlı olacağını ifade etmiştir.

Son dönemlerde teorinin çeşitli hukuksal düzenlemeler ile bağlantıları, farklı kültürlerde geçerli olup olmadığı ve birden çok asil ve vekil olan karmaşık ilişkileri açıklamaktaki rolü ele alınmaktadır. Dalbor ve Andrew (2000: 353) otel satın-alımlarında taraf olan alıcı, satıcı, borç verenler ve değerlendirme faaliyetlerini gerçekleştiren danışman rolündeki işletme arasındaki vekâlet ilişkileri üzerinde İngiltere'de 1986 yılında yürürlüğe giren vergi yasasının etkisini incelemişlerdir. Yazarlar vergi yasasının taraflar arasındaki bilgi asimetrisini azaltıcı yönde etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Ekanayeke 2004 yılında VT ile ilgili çalışmaları inceleyerek, teorinin farklı kültürler için geçerli olup olmadığını

incelemiş ve Batı kültürüne kıyasla doğu ülkelerinde vekâlet problemlerinin daha düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşmıştır (Ekanayeke, 2004: 53). Devremülk ve devre tatil köylerinde (*Kondominyum*) vekâlet ilişkilerinin ele alındığı çalışmada Guilding ve arkadaşları (2005: 418) yöneticilerin, ünitelerin sahibi olan çok fazla sayıda yatırımcıya bağlı olduğu, üniteleri kiralayanlarla da vekâlet ilişkisi içerisinde olduğundan diğer işletme tiplerine kıyasla daha karmaşık bir yapının varlığına işaret etmişlerdir.

VT'yi yönetsel perspektifle ele alan ve Semirciöz vd. (2010: 53) tarafından yürütülen çalışmada ise aile işletmelerinde sözleşmeye dayalı ilişkiler teori çerçevesinde incelenmiş ve VT faktörlerinin sözleşme türü üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Bu çalışmada VT'nin temel faktörleri; *amaç çatışması*, *risk alma/belirsizlik*, *iş karmaşıklığı* ve *bilgi asimetrisi* olmak üzere dört başlık olarak belirlenmiştir. Yine aynı araştırmanın sonuçları küçük işletmelerde vekâlet ilişkilerinin daha çok güvene dayalı olarak sürdürüldüğüne, literatürden farklı olarak amaç çatışması hariç diğer faktörlerin sözleşmeler üzerinde etkisinin olmadığına ve VT'nin küçük ölçekli işletmeler için uygun olmadığına işaret etmektedir.

VT perspektifinde kongre organizasyonlarında vekâlet ilişkilerini incelemek amacıyla Hye-Rin vd. (2009: 561) tarafından yürütülen bir başka çalışmada, profesyonel kongre organizasyon işletmeleri ile kongre sahibi kuruluşlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan faktör analizine göre yazarlar tarafından belirlenen dokuz faktörlü yapı onaylanmıştır. Bilgi asimetrisi ve kişisel çıkar vekâlet ilişkilerini, araştırma ve seçim olanakları ön-kontrol sürecini, ahlaki tehlike ve ters seçim vekâlet problemlerini, denetleme son-kontrol sürecini, güven ve ücretlendirme ise vekâlet ilişkisinin performansını oluşturmaktadır. Yapılan analizlere göre, ahlaki tehlike ile güven boyutu ve ters seçim ile denetleme boyutu arasındaki ilişkilerin zayıf, diğer tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin ise güçlü ve anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Yazarlar özellikle ön-kontrol süreci değişkenlerinin vekâlet problemlerini azaltıcı yönde etki yaptığını belirtmişlerdir.

2.2.1. VT'nin boyutları

VT çerçevesinde yürütülen çalışmalarda birbirinden farklı boyutların ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durum teorinin vekâlet ilişkilerinin söz konusu olduğu tüm alanlarda uygulama imkânı olan geniş perspektifli bir yaklaşım olması ve tek bir bilim dalı ya da belirgin koşullara ait olmamasına bağlanabilir. Bu nedenle, VT'nin ortaya çıkışının ve çerçevesinin net olarak belirlenmesinde güçlükler bulunan bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir. Teorinin doğuşuna ilişkin belirsizlikler temel amacı teorinin doğuşuna ilişkin sürecin incelenmesi olan ve Mitnick (2006) tarafından kaleme alınan bir çalışmanın varlığına neden olmuştur (Aksoy, 2010: 37).

Tarafların sahip olduğu cinsiyet, yaş, sektör tecrübesi, yöneticilik tecrübesi ve eğitim seviyesi gibi özellikler vekâlet ilişkilerini etkilemektedir (Kim ve Gu, 2005: 344). Filatotchev ve Wright (2011) ortak yatırım yapan uluslararası işletmelerde vekâlet ilişkilerini kavramsal olarak incelemişlerdir. Yazarlar vekâlet ilişkilerinde özellikle asilin belirleyici olduğunu vurgulamışlar ve asilin özellikleri olarak, işletmenin sahiplik yapısı, ortaklık söz konusu ise dominant tarafın olup olmadığı, yöneticinin çift-görevli olup olmadığı ve yönetim kurulunun yapısının önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütlerde tüm taraflar arasındaki vekâlet ilişkilerinde örgütsel özellikler belirleyici olmaktadır (Stroh vd., 1996: 752). İşletmenin büyüklüğü ve hukuki statüsü hem faaliyetlerin yürütülmesini, hem de yatırımcı ile yönetici arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Örneğin, limitet şirketlerde tüm ortakların idare ve temsil hakkı bulunmakla birlikte, ana sözleşme ile ortaklardan bir veya birkaçı ya da ortaklardan olmayan bağımsız bir kişi işletmenin yönetimi ile yetkilendirilebilir (TTK 540. Madde). Hukuki olarak anonim şirket sınıflandırmasında yer alan işletmelerde, işletme yönetim kurulu tarafından yönetilir ve temsil olunur (TTK 365. Madde). En az ayda bir kez toplanması zorunlu olan yönetim kurulu üyeleri, genel kurul tarafından belirlenmekte ve en az üç kişiden oluşmaktadır. Yönetim kurulu işletme ortaklarından seçilebileceği gibi, işletmede pay sahipliği bulunmayan kişiler de yönetim kurulu üyesi olabilirler ve bu kişiler *murahhas üye* olarak adlandırılırlar (Çeçen, 2009: 61).

İşletmenin büyüklüğü, hukuki yapısı ve sermaye sahipliği kadar önemli bir diğer konu denetleme mekanizmalarıdır. Daha önce de ifade edildiği gibi, VT, vekillerin asiller tarafından etkili bir şekilde denetlenmediği durumlarda, kendi çıkarları doğrultusunda faaliyet göstereceklerini öngörür. Bu nedenle asiller, vekilleri denetlemek için çeşitli denetim mekanizmaları ve araçlarından yararlanırlar (Kidder, 2005: 391). Vekâlet teorisyenlerine göre yatırımcıların yöneticileri sık aralıklarla ve objektif kriterlere göre denetlemesi gerekmektedir. Lane vd. (1998) tarafından ifade edildiği gibi yatırımcıların büyük bir kısmı denetleme faaliyetlerini finansal göstergeler üzerinden yürütmekte ve stratejik kriterlere önem vermemektedirler.

Hye-Rin ve arkadaşları (2009) vekâlet sürecinde denetleme faaliyetlerinin iki grupta ele alınabileceğini belirtmişlerdir. *Ön kontrol olarak* adlandırdıkları süreç sözleşmenin imzalanmasından önce tarafların birbirlerini çeşitli kriterlere göre değerlendirmelerini içermektedir. Ön kontrol sürecinde değerlendirmeler genellikle tarafların geçmiş deneyimleri üzerinden yapılmaktadır. Bu noktada tarafların net değerlendirme kriterleri belirlemiş olması önemlidir. Post-kontrol olarak adlandırdıkları süreç ise faaliyetlerin devamı esnasında yapılan kontrollerdir. Burada değerlendirmeler vekilin performansı, tarafların birbirlerinin beklentilerini karşılaması kriterlerine göre yapılmaktadır. Ön kontrol sonuçları daha çok bir sözleşme ilişkisinin kurulup kurulmayacağını belirlerken, post-kontrol sonuçları vekâlet ilişkisinin sürdürülmesi ya da sözleşmenin kararlaştırılan tarihten önce bitirilmesi konusunda belirleyici olmaktadır.

Örgütsel açıdan bakıldığında vekâlet problemlerinin kaynaklarından bir diğerinin vekile tanınan yetki alanının kapsamının net bir şekilde belirlenmemiş olması ya da yetki alanının gereğinden dar veya geniş olmasıdır. Kişiyi örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkının kapsamını ifade eden yetki alanının sınırlarının doğru bir şekilde belirlenebilmesi önemlidir (Koçel, 2005: 213). Vekâlet teorisyenleri kontrolü kaybetmeksizin sahip olunan yetkilerin ne şekilde ve ne kadarının vekile devredilebileceği ile ilgilenmişlerdir (Nielson ve Tierney, 2003: 246). Belirsizliğin yoğun olduğu ortamlarda vekile tanınan yetki alanının daha geniş olması gerekmekte, ancak belirsizliğin fazlalığı beraberinde daha çok risk getireceğinden asiller

yetki alanını genişletmek konusunda isteksiz davranmaktadırlar (DeVaro ve Kurtuluş, 2007: 2).

İşletmelerde yönetsel yetki ve sorumlulukların uygun bir biçimde saptanması, yetki verilecek kişinin görev ve niteliklerinin açıkça belirlenmesi ve gerekli durumlar için yetkinin ilgili kişilere devredilmesi vekâlet sorunlarının giderilmesi açısından önem taşımaktadır. Buna rağmen işletmelerin büyük kısmında işletme sahiplerinin yetki devrine sıcak bakmadıkları, yöneticilerin sorumluluk alanlarına karıştıkları ve işletme ile ilgili tüm gelişmeleri ayrıntılı bir şekilde izlemek istedikleri görülmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler işletme sahiplerine bağımlı hale gelmekte, gelişmeleri ve yaratıcılıkları olumsuz yönde etkilenmektedir (Haşit ve Develioğlu, 2004: 372). Yöneticiler, profesyonelliğin bir gereği olarak işletme ile ilgili kararları kendisi almak isteyecek, işletme sahiplerinin almış olduğu yanlış kararlara ise itiraz edecektir. İşletme sahiplerinin zorlayıcı tavırlar sergilemesi halinde yöneticinin motivasyonunun düşmesi, işe ilgisinin ve örgütsel bağlılığının azalması ve hatta işten ayrılma gibi bir dizi olumsuz durum yaşanmaktadır (Arslan, 2006: 105). Otel işletmelerinde yönetici devir hızının yüksek olmasının en önemli nedenleri işletme sahibi ile yaşanan sorunlar ve işletme sahiplerinin yönetime müdahalesidir (Stalcup ve Pearson, 2010: 24; Birdir, 2000: 147).

İşletmelerde vekâlet ilişkilerinde *güven* önemli bir yer tutmaktadır. Asiller bilgi asimetrisinden kaynaklı nedenlerle vekillerin örgüt kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullandıklarından kesin olarak emin olamazlar. Ancak asiller vekillerin sahip oldukları bilgiler doğrultusunda en doğru kararı vererek, uyguladıklarına güvenmek zorundadır. Bununla birlikte, geçmiş dönemde yaşanan ve kriz haline dönüşecek kadar büyük boyutlara varan yönetici skandallarının yaşanmış olması, bazı yöneticilerin kendisine tanınan yetkiyi kendi refahını artırmak amacıyla dürüst olmayan bir şekilde kullanması ile ilgili örnekler asillerin bu konuda tedirginlik yaşamalarına neden olmaktadır (Hill ve Jones, 2009: 373). Hye-Rin ve arkadaşları (2009) tarafından başarılı vekâlet ilişkilerinin temelinde mutlaka karşılıklı güvenin bulunması gerekliliği vurgulanmıştır. Karşılıklı güven ortamı tarafların birlikte yaşadıkları deneyimler sonucu oluşmakta ve uzun dönemli bir vekâlet ilişkisinde güven faktörünün yerleşmesi kişisel

çıkara dayalı amaçları törpülemekte, ahlaki tehlike problemlerini azaltmaktadır (Hye-Rin vd., 2009: 558).

Yöneticiler birçok konuda kendi etik değerleri ile işletmenin etik değerleri arasında *etik ikilemlerle* karşı karşıya kalmaktadır (Yılmazer ve Çevik, 2011: 167). İşletmelerde etik konulardan biri olan sadakat özellikle sorumluluğun fazla olduğu durumlarda kritik bir konudur. Tarafların sadakat bilincine sahip olması, taraflar arasında sözleşmenin türü ne olursa olsun, sözleşme yazılı ya da sözlü olsun, karşılıklı olarak sözleşmeye uygun hareket etmesi gerekir (Akoğlu Kozak ve Güçlü, 2006: 35).

Sözleşmeye dayalı ilişkiler çevresel değişkenlerin etkisine maruz kalmaktadır. Pazarda vekâlet veren ve vekil sayısındaki farklılık tarafların memnun olmadıkları sözleşme şartlarını kabul etmelerine neden olabilmektedir. Örneğin, yönetici iş gücü piyasasının gelişmiş olduğu bölgelerde vekâlet veren tarafın alternatifleri fazla olduğundan sözleşmelerde vekiller tarafından kabul edilmesi zor şartlar dayatılabilmektedir (Hill ve Jones, 1992: 135). Çevredeki risk ve belirsizlik ortamı da sözleşmeye dayalı ilişkileri etkilemektedir (Jones ve Butler, 1992: 736). Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin yatırımcıları vekâlet maliyetlerini minimize etmek isteyeceklerdir (Jensen ve Meckling, 1976: 34).

Günümüz organizasyonlarında dikey örgütlenmelerden yatay örgütlenmelere doğru, mekanik yapıdan organik yapıya doğru hızla gelişen küresel bakış açısı geleneksel patron-çalışan ilişkisinde köklü değişikliklere neden olmakta, rasyonel insanların ortak çıkarlar etrafında faaliyet gösterdikleri işbirliği anlayışı yaygınlaşmaktadır (Aksoy, 2010: 55). İşbirliğine dayalı bir anlayışın gelişebilmesi için taraflar arasındaki sorunların belirlenmesi ve ilişkilerin çözüm alternatifleri ile yapılandırılması gerekmektedir. İşte tam bu noktada VT, vekillerin ücretlendirme ve ödüllendirme gibi araçlarla asillerin amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır (Shindler, 1997: 27; Stroh vd., 1996: 762; Hye-Rin vd., 2009: 558).

VT taraflar arasındaki problemlerin azaltılması için, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi araçlarının kullanımının yanı sıra yöneticilere kârdan pay (Crutchley ve Hansen, 1989:

37) ya da işletmeden hisse verilmesi (İşeri, 2002: 82) ve sonuç odaklı sözleşmeler hazırlanması (Huang vd., 2004: 484) gibi çözüm önerileri sunmaktadır. Taraflar arasında daha sağlıklı bir güven ortamının sağlanabilmesi için kurulan vekâlet ilişkisinin uzun dönemli olması (Stroh vd., 1996: 754), yönetici tercihi faaliyetlerinin daha özenli yürütülmesi (Haşit ve Develioğlu, 2004: 375) ve yöneticilerin güçlendirme yoluyla motivasyonları sağlanabilir. Ayrıca, yönetim kurulunun daha etkin bir şekilde denetleme faaliyetlerine katılması (İşeri, 2002: 83), bilgi sistemlerine yatırım yaparak vekilin etkili bir şekilde denetlenmesini (Eisenhardt, 1985: 187) ve detaylı performans ölçüm sistemleriyle (Kunz ve Pfaff, 2002) vekilin etkin bir şekilde denetlenmesini kolaylaştırır.

VT'nin sözleşmeden doğan ilişkilerin düzenlenmesine yönelik katkıları gözönüne alındığında, vekâlet ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı otel işletmeleri açısından oldukça önemli olduğu görülür. Otel işletmelerinin başarısı ve devamlılığı konusunda başat rolü üstlenen yatırımcılar ve yöneticiler belirsizlik ve riskin yüksek oranda yaşandığı bir çevrede ve yoğun rekabet şartları altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Yatırımcıların ağırlıklı olarak farklı sektörlerden olması ve otellerin birden fazla sektörde faaliyet gösteren işletmelere bağlı olarak çalışmalarını sürdürmeleri taraflar arasında bilgi asimetrisinden kaynaklanan çeşitli sorunların yaşanabileceğine işaret etmektedir.

Türkiye'de turizm sektöründe sağlanan teşviklerin ardından yatırımların hızlı bir şekilde artış göstermesi profesyonel yönetici ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Ancak turizm eğitimi alanında buna paralel bir gelişmenin sağlanamamış olması yatırımcıları zor durumda bırakmış ve ters seçim olarak adlandırılan yanlış yönetici tercihlerinin yapılmasına neden olmuştur. Bunlara ilave olarak tarafların kendi çıkarlarını ön planda tutmaları ve yüksek yönetici devir hızının göstergesi olduğu güvene dayalı uzun dönemli ilişkilerin kurulamamış olması otel işletmelerinde etik boyutta birtakım sorunların varlığına işaret etmektedir. Tüm bu gelişmelerle birlikte otel işletmelerinin giderek artan bir şekilde büyümesi de dikkate alındığında otel işletmelerinde sözleşmeden doğan ilişkilerde vekâlet teorisyenlerince ortaya konulan vekâlet problemlerinin varlığından söz edilebilir.

VT alanında çalışmalar yapan araştırmacıların vekâlet problemlerinin çözümüne yönelik olarak geliştirdikleri modellerde taraflar arasındaki ilişkiyi etkileyen çeşitli faktörlerin dikkate alınması gerekliliği vurgulanmıştır. İlgili literatür taraması sonucu, sonuç odaklı/davranış odaklı sözleşmeler, örgütün büyüklüğü, sermaye yapısı, tarafların bilgi düzeyleri ve risk tercihleri, asilin vekili denetlemek üzere geliştirdiği mekanizmalar, karşılıklı güven, risk ve belirsizlik gibi çevresel faktörlerin en fazla kabul gören boyutlar olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutların otel işletmelerinde yatırımcı ve yönetici arasındaki vekâlet ilişkisini ne ölçüde açıkladığına ilişkin bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle bu çalışmada söz konusu VT boyutlarının otel yatırımcıları ve yöneticileri arasındaki ilişkinin açıklanmasında rolünün incelenmesine karar verilmiştir.

Otel işletmelerinde yatırımcı ve yönetici arasında kurulan ilişkinin belirlenen boyutlar itibariyle incelenmesi, tarafların birbirlerinin beklentilerini anlamaları ve buna bağlı olarak uyumlaştırılmış amaçların belirlenmesini kolaylaştıracaktır. Tarafların arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişkinin geliştirilmesi, otel işletmesinin başarısının sürdürülebilir olması ve dolayısıyla değerinin artmasını sağlayacaktır. Belirtilen faydaların sağlanabilmesi teori tarafından önerilen konuların detaylı bir incelemesini gerekli kılmaktadır. Vekâlet ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde açıklanabilmesi için önerilen boyutların yanı sıra teorinin varsayımlarının da dikkate alınması gerekmektedir. Bu nedenle bir sonraki başlıkta teorinin temel varsayımları açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.2. VT'nin varsayımları

VT'nin işleyişini belirleyen en önemli unsur, kuramın varsayımlarıdır. *Kişisel çıkar*, insana ilişkin temel varsayım olup, teorinin özü olarak kabul edilmektedir. Bu varsayıma göre, hem asiller hem de vekiller öncelikli olarak kendi çıkarlarını düşünen, her zaman kişisel yararlarını maksimize etmenin peşinde koşan ekonomik rasyonel aktörlerdir. Her iki taraf da mümkün olan en az harcama ile en fazla faydayı elde etmek isterler (Lane vd., 1998: 559; Uyguç ve Sabuncuoğlu, 2010: 3). Klasik yönetim

anlayışının temel noktalarından biri olan rasyonellik, birçok Neo-modern yaklaşımda da hüküm süren bir anlayıştır. Simon (1986) tarafından ortaya atılan *sınırlı rasyonellik* ise karar vericinin en rasyonel seçenekten ziyade en tatminkâr seçeneği tercih etmesini ifade eder (Kesken ve İliç, 2008: 453).

VT'nin diğer bir varsayımı vekilin davranışlarının fırsatçı olması ile ilgilidir. Vekiller imkânları olduğu sürece, daima kaytarma ve kapasitelerini olduğundan farklı gösterme eğilimindedirler (Kidder, 2005: 391). Teorinin üçüncü varsayımı *risk* ile ilgilidir. Bu varsayıma göre asil ve vekil açısından risk tercihleri ve önceliklerinin farklı olduğu kabul edilir. Asillerin temel amacı riskten kaçmak yerine, riski yönetmektir. Bu nedenle asiller girişimcilik, yüksek oranda risk alma ve proaktiflik özelliklerine sahiptir. Vekiller ise çoğunlukla kariyerleri işletme stratejilerinin başarılı olmasına bağlı olduğundan riskten kaçınan, göreve yönelik ve kurallara bağlı olarak çalışan ve inisiyatif kullanmaktan kaçınan kişilerdir (Uyguç ve Sabuncuoğlu, 2010: 4). Kuramın varsayımları ve boyutları gözönüne alınarak geliştirilen hipotezlere çalışmanın ilerleyen kısmında yer verilmiştir.

VT perspektifinde yürütülen bu çalışmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

- Otel işletmelerinde profesyonel yöneticiler vardır.
- Otel işletmelerinde taraflar (yatırımcı ile profesyonel yönetici) arasındaki ilişkiler sözleşme yoluyla düzenlenmektedir.
- Tüm yatırımcılar ve yöneticiler öncelikli olarak kendi çıkarlarını gözetme eğilimindedir.
- Taraflar arasında bilgi asimetrisi vardır.
- Araştırma kapsamında yer alan tüm işletmeler hukuki bakımdan anonim şirket statüsündedir. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 359/1. maddesi gereğince anonim şirketlerin esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur⁴. Bu nedenle, araştırma kapsamındaki tüm işletmelerin yönetim kuruluna sahip olduğu varsayılmıştır.

⁴ <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k6102.html> (Erişim Tarihi: 12.11.2012).

Çalışmanın bu kısmına kadar ilgili literatürde yer alan kaynaklara ilişkin incelemelere ve kuramsal açıklamalara yer verilmiştir. Literatür incelemeleri sonucunda belirlenen araştırma sorularının cevaplanmasını sağlayacak araştırma yönteminin tanıtımı takip eden bölümde yapılacaktır.

3. Yöntem

Otel işletmelerinde yatırımcı ile yönetici arasındaki sözleşmelerden doğan ilişkilerin VT perspektifinde değerlendirilmesi amacıyla yürütülen bu çalışmanın alan araştırmasında nicel ve nitel olmak üzere iki farklı yöntemden yararlanılmıştır. Merton ve Kendail'e göre sosyal bilimlerde alanında nitel ve nicel veriler arasında seçim yapma yapaylığından kurtulmak ve her bir yöntemin değerli yanlarını kullanarak birleştirmeye çalışmak gerekir (Balcı, 2011: 42). Bu kapsamda son yıllarda nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanıldığı çalışmaların sayısı artış göstermiştir (Bryman, 2006: 49). Farklı bakış açıları geliştirmeye imkân tanınması ve birbirlerini tamamlar nitelikte olmaları bakımından bu çalışmada nicel ve nitel yöntemin bir arada kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırmanın nicel ve nitel olmak üzere iki temel kısımda ve birbirini takip eden yedi aşamada gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Araştırmanın *ilk aşaması* literatüre dayalı olarak VT çerçevesinde yatırımcı ve yönetici ilişkisinden doğan değişkenlerin belirlenmesi olmuştur. Bu bağlamda, literatürde yer alan vekâlet ilişkilerinin düzenlenmesine esas oluşturan *sözleşme, örgütsel unsurlar, çevresel unsurlar, etik unsurlar, bilgi sistemleri ve denetleme mekanizmaları* ile ilgili ifadelerin yer aldığı bir anket soru formu oluşturulmuştur. Soru formundaki ifadelerle, yatırımcı ve yönetici arasındaki ilişkilerde belirleyici olan temel unsurların (boyutların) saptanmasına çalışılacaktır. Ayrıca, anketlerin değerlendirilmesi sonucunda literatürde önemli olarak belirlenmiş, ancak bu araştırma sonucunda net olarak ortaya koyulamayan bazı konuların belirlenmesi ve araştırma sonucunda işaret edilen boyutlarla ilgili daha derinlemesine bilgi sağlanması için yapılacak görüşmelerde kullanılacak soru setinin oluşturulmasına çalışılacaktır.

Araştırmanın *ikinci aşaması*, anket soru formunun uygulanmasıdır. Anket soru formunun hangi evren ve örnek kütle üzerinde uygulanacağına da yine bu aşamada karar verilmiştir. Araştırmanı evreni Turizm Yatırımcıları Derneği (TYD)'ne kayıtlı otel işletmeleridir. TYD'nin bu bağlamda tercih edilme nedeni, Türkiye'de turizm yatırımcıları tarafından kurulmuş olan en önemli ve büyük dernek olması ve Türkiye

turizm yatırımlarının 2/3'ünün karşılığı olan 24 milyar dolarlık yatırım portföyünü temsil etmesidir. TYD'ye üye olabilmek için sahibi olunan yatırımın en az dört milyon ABD Doları tutarında olması ya da sahip olunan tesislerin en az 200 yatak kapasitesinde olması kriteri aranmaktadır. Konaklama yatırımı dışındaki üyelikler (marina, golf alanı ve aquapark işletmeciliği vb.) için yıllık en az üç milyon ABD Doları tutarında döviz girdisi kriteri bulunmaktadır. 2012 yılı itibariyle TYD'ye kayıtlı işletmeleri hakkındaki bilgilere Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1. TYD'ye Kayıtlı Üye ve İşletmeler

Oteller	n	%
5 yıldızlı	165	47,1
4 yıldızlı	87	24,8
3 yıldızlı	18	5,1
Tatil köyü	31	8,9
Apart otel	12	3,5
Devre mülk	2	0,5
Özel belgeli otel	24	6,9
Butik otel	11	3,2
Toplam otel sayısı	350	100
<i>Oteli bulunan toplam üye sayısı</i>	153	87,5
<i>Otel dışındaki işletmelerin sayısı</i>	22	12,5
TYD toplam üye sayısı	175	100

Kaynak: <http://www.ttyd.org.tr/uyelerimizin-yatirimlari.aspx>, Erişim tarihi: 11.06.2012

2012 yılı verilerine göre TYD'ye kayıtlı otel işletmelerinin sayısı 350'dir. Araştırma bu otellerin hem yatırımcıları hem de profesyonel yöneticileri üzerinden yürütüleceğinden evrenin iki alt kümeye ayrılmasına karar verilmiştir. Birinci araştırma evreni TYD'ye kayıtlı 350 oteli bulunan 153 yatırımcıdan oluşurken, ikinci araştırma evreni 350 otel olarak belirlenmiştir. Bu sayının tamamına ulaşmak amacıyla soru formları gönderilmeye başlanmıştır. Ancak otel yatırımcılarının 28'i araştırmaya katılmış ve geri dönüş oranı %18,3 olarak hesaplanmıştır. İkinci evrende ise 106 genel müdürden geri dönüş sağlanmıştır. Buradaki geri dönüş oranı ise %30,2'dur. Ulaşılan bu sayılar araştırmadaki çalışma alanı olarak kabul edilmiştir.

Tablo 2. Araştırma Evreni ve Çalışma Alanı

1. Araştırma Evreni	n	%
Otel sayısı	350	100
Profesyonel yönetici sayısı	106	30,2
2. Araştırma Evreni	n	%
Otel sayısı	350	100
TYD otel yatırımcı sayısı	153	43,7
Ulaşılan yatırımcı sayısı	28	18,3

Araştırmanın **üçüncü aşamasında**, yatırımcı ve yöneticilerden anket soru formu aracılığıyla elde edilen verilerin analizinin yapılması planlanmıştır. Bu aşamada, verilerin analize uygun hale getirilmesi için öncelikle, anket formunda yer alan veriler kodlanarak, paket programa aktarılmış ve frekans analizi tabloları incelenerek, hatalı veri girişinin yapıp yapılmadığı kontrol edilmiştir. Ardından açık uçlu sorulara (yaş, öğrenim görülen program adı, işletme kurucusu ile aynı aileden olan ortak sayısı vb.) verilen cevaplar için standartlaştırma işlemi yapılmıştır. Sınıflama türü sorularda ise kayıp değerler ile ilgili bir işlem yapılmamıştır.

Bu aşamada, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine de bakılmıştır. Bu amaçla öncelikle verilerin ortalama, mod ve medyan değerleri incelenmiş ve değerlerin birbirine yakın olmadığı tespit edilmiştir. Ardından verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanarak dağılım eğrileri çizilmiş ve verilerin normal dağılıma uygun olmadığı görülmüştür. Verilerin dağılımı ile ilgili son olarak Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmış ve p değeri 0,00 bulunmuştur. Bulunan değerin 0,05’den küçük olması verilerin normal dağılmadığının göstergesidir. Verilerin analizi için yüzde ve frekans analizlerinden ve çeşitli özelliklerin ortaya konulması amacıyla hazırlanan çapraz tablolardan yararlanılmıştır. Farklılıkların tespit edilebilmesi için ise veriler normal dağılmadığı için, nonparametrik testlerden Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testlerinden yararlanılmıştır.

Dördüncü aşama, görüşme sorularının belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada VT kapsamında önemli olduğu düşünülen konular ve nicel kısımda elde edilen veriler tekrar incelemeye alınmış ve derinlemesine incelenmesi gerekli hususlar tespit edilmiştir.

Belirlenen unsurlar ile ilgili verilerin toplanabilmesi amacıyla on temel soru belirlenmiştir. Sorular tez izleme komitesindeki öğretim üyelerinin değerlendirmeleri ve önerileri doğrultusunda düzenlenerek, görüşme formu oluşturulmuştur.

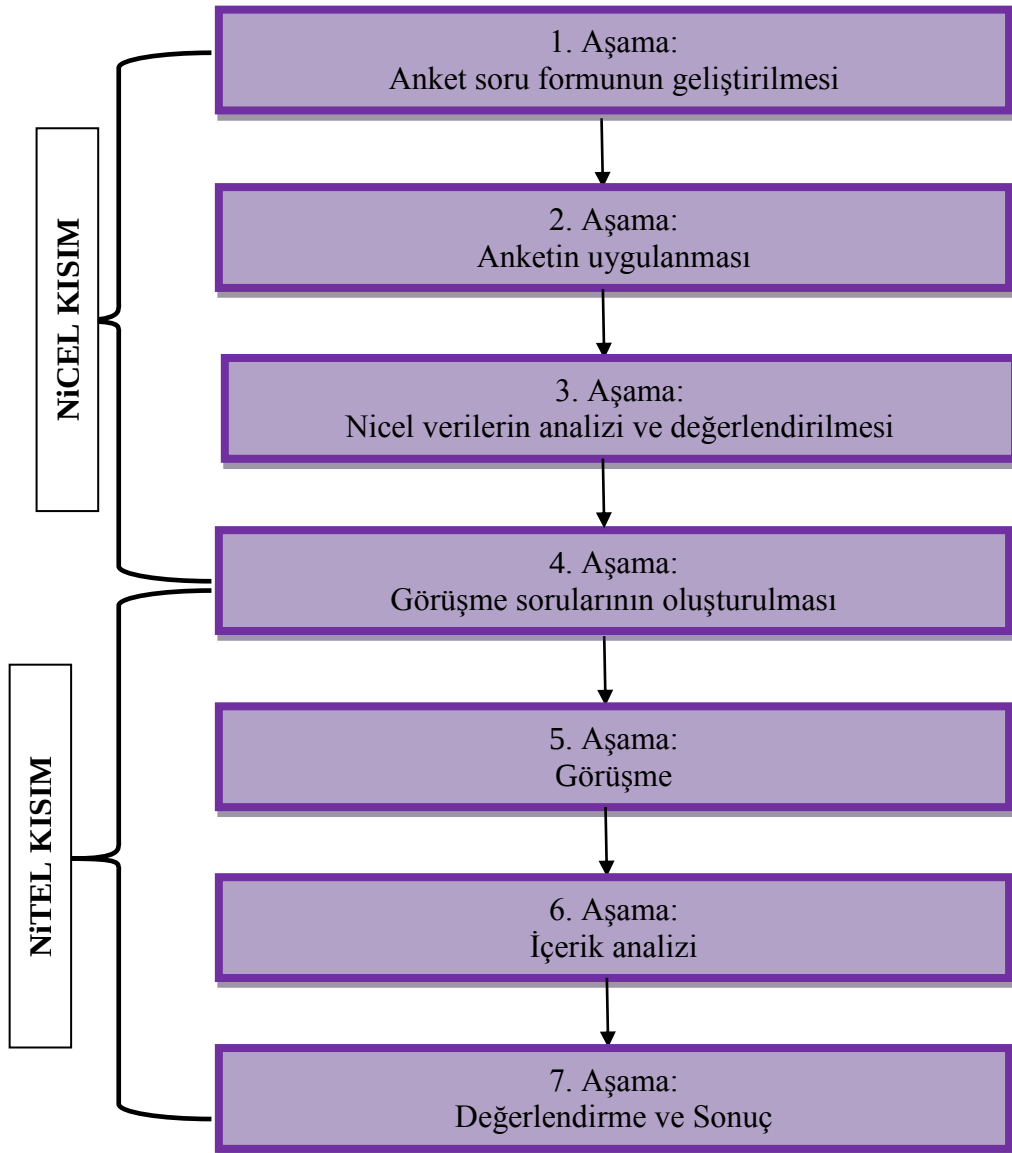
Beşinci aşamada, görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılacak yatırımcı ve yöneticilerin seçilmesinde kartopu örnekleme yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre, öncelikle çalışma evreninden bir bireye ulaşılır, sonra o bireyin yardımı ile diğer bireylere ulaşılarak hedeflenen örnek büyüklüğüne ve çeşitliliğine ulaşılmaya çalışılır (Böke, 2009: 129). Nitel araştırmalarda temel amaç genelleme yapmak olmadığından örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kesin kurallar yoktur. Nitel araştırmalarda toplanan veriler birbirini tekrarlamaya başladığında veri toplama işlemine son verilebilir (Patton, 2002: 246). Bu çalışmada verilerin kendini tekrarladığına karar verilene kadar görüşmelere devam edilmiştir.

Bu aşamada yatırımcılar ve profesyonel yöneticilerle yapılan görüşmelerde yarı yapılandırılmış soru formundan yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış soru formu ile yapılan görüşmelerde, görüşme öncesinde sorular belirlenmekte, ancak görüşme esnasında sorular belirli bir sırayı takip etme zorunluluğu taşımamakta ve daha önceden belirlenmeyen ek sorular sorulabilmektedir (Bilim, 2007: 30). Bu çalışmada yarı yapılandırılmış soru formlarının tercih edilmesinin nedeni, bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, inançlarına ilişkin bilgi edinmede oldukça etkili bir yöntem olması (Mil, 2007: 4), esneklik özelliği sayesinde derinlemesine bilgi edinilmesini sağlaması ve veri kaynağının teyit edilebilmesidir (Mevsim, 2012).

Altıncı aşamada, görüşme sonuçlarının analizi ve değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada öncelikle verilerin transkripsiyonu gerçekleştirilmiş ve verilerin geçerlilik ve güvenilirlik incelemeleri yapılmıştır. Transkripsiyonu tamamlanan veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analiz yöntemi, verilerin tanımlanması yoluyla içerisinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaya imkân vermesi nedeniyle tercih edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2000: 162). Bu aşamada öncelikle içerik analizi için gerekli olan kod ve temalar belirlenmiştir. Veriler MAXQDA paket programıyla analiz edilmiştir. Bilindiği gibi bu paket program, depolanmış bilgiye daha kolay

ulaşılması, zamandan tasarruf sağlanması ve kodların geliştirilmesi ve düzenlenmesi gibi bazı üstünlüklere sahiptir.

Son aşama olan *yedinci aşamada* ise nicel ve nitel yöntemle elde edilen bulgularla ilgili değerlendirmelere yer verilecektir. Bulgular ilgili literatürdeki sonuçlarla karşılaştırılarak, taraflara ilişkilerinde yol gösterici olması bakımından öneriler sunulacaktır. Araştırma planı Şekil 1’de özet bir sunumla gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Planı

3.1. Nicel Kısım

Çalışmanın bu kısmında anket soru formunun geliştirilmesi, anketin uygulanması ve nicel verilerin analizi ve değerlendirilmesi aşamaları yer almaktadır. İzleyen bölümlerde aşamalara ilişkin ayrıntılı bilgilere yer verilmektedir.

1. Aşama: Anket Soru Formunun Geliştirilmesi

Bu aşamada literatürden elde edilen verilere dayalı olarak dört bölümden oluşan anket soru formu geliştirilmiştir. Soru formunun birinci bölümünde; katılımcılar ile ilgili kişisel bilgileri elde etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Katılımcıların yaşı ve cinsiyetini belirlemeye yönelik soruların yanı sıra, VT kapsamında ele alınabilecek tarafların bilgi seviyesinin tespit edilmesine yönelik eğitim ve tecrübe durumlarının belirlenmesine ilişkin sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde; otel ve otelin bağlı olduğu işletmenin özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde otelin statüsü, sahiplik yapısı, faaliyet dönemi, otelin bağlı olduğu işletmenin ortaklık yapısı, faaliyet gösterdiği sektörler, aile işletmesi olup olmama durumu, yönetim kurulunun yapısına ilişkin sorulara ve yatırımcı ile profesyonel yönetici arasındaki yakınlık derecesini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Anket formunun üçüncü bölümü; yatırımcı ile yönetici arasında yapılan sözleşme ile ilgilidir. Bu bölümde sözleşmenin türü, süresi, yazılı ya da sözlü, davranış/sonuç odaklı olması gibi durumların tespitine yönelik sorular bulunmaktadır. İlk üç bölümde yer alan soruların bir kısmı açık uçlu, bir kısmı ise çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Anket soru formunun dördüncü bölümü ise VT boyutları ile ilgili ifadelere ayrılmıştır. Bu bölümdeki ifadelerin değerlendirilmesinde Beşli Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. İlgili literatür taraması sonucu belirlenen altı boyutun (sözleşme, örgütsel faktörler, çevresel faktörler, etik unsurlar, denetleme mekanizmaları ve bilgi sistemleri) ölçülmesine yönelik toplam 36 ifadeye yer verilmiştir. İfadeler katılma düzeyini ölçmeye yöneliktir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum). Hazırlanan soru formunda yer alan sorulara ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir:

- Birinci bölümde katılımcılar ile kişisel bilgiler edinmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu kapsamda ilk iki soruda katılımcının yaşı ve cinsiyeti sorulmuştur. Sonraki dört soru (3. 4. 5. ve 6. sorular) katılımcının eğitim seviyesi, eğitim gördüğü alan, sektördeki tecrübesi ve mevcut görevini ne kadar süredir devam ettirdiği ile ilgilidir. Bu bölümün son sorusunda katılımcının işletmedeki konumunu, diğer bir deyişle vekâlet veren ya da vekil olma durumunu tespit etmeye yönelik olarak sorulmuştur.
- İkinci bölümde otel işletmesi ve otelin bağlı olduğu işletmenin özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda otelin sahiplik türü, ne kadar süredir hizmet verdiği, faaliyet dönemi ve statüsü tespit edilmeye çalışılmıştır. Otelin bağlı bulunduğu, diğer bir deyişle yatırımcının sahip olduğu ana işletmenin özelliklerinin tespit edilmesine yönelik altı soru sorulmuştur. Bu sorular ile işletmenin ortaklık yapısı, faaliyet gösterdiği sektörler ve yönetim kurulu yapılarına ilişkin sorulara yer verilmiştir. Yine bu bölümde, sözleşmeden doğan ilişkilerde belirleyici olabileceği gerekçesiyle yatırımcı ve yönetici arasındaki yakınlık derecesi sorulmuştur. Ayrıca, işletmenin üst yönetimin denetlenmesindeki kriterlerinin neler olduğunun belirlenmesine yönelik iki soru sorulmuştur. Bu sorularla genel müdürün kim tarafından ve hangi sıklıklarla denetlendiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bölümün 14. ve son sorusu otel yatırımcısının otel işletmesinin bulunduğu ilde ikamet edip etmediğinin belirlenmesine yöneliktir. Bu ifade denetleme mekanizmaları üzerinde etkisi olabileceği düşünülerek ilave edilmiştir.
- Üçüncü bölümde yatırımcı ve yönetici arasında yapılan sözleşmenin özelliklerinin belirlenmesine yönelik dört soru yer almaktadır. İlk soruda taraflar arasında yapılan sözleşmenin yazılı olup olmadığı, ikinci soruda sözleşmenin türü, üçüncü soruda sözleşmenin süresi ve son soruda sözleşmenin davranış/sonuç odaklı olma durumu tespit edilmeye çalışılmıştır.
- VT boyutlarını ölçmeye yönelik hazırlanan ifadelerden 7'si (1., 2., 3., 14., 15., 16. ve 17. ifadeler) tarafların sözleşme algısının ölçülmesine yöneliktir. Bu ifadeler ile taraflar açısından sözleşmenin önemi, yapmış oldukları sözleşmeden memnuniyet düzeyleri, sözleşmenin içeriğine ve esnekliğine ilişkin algılarının ölçülmesi amaçlanmıştır.

- Anket formunda 4. ifade ve 18-23 arasındaki ifadeler örgütsel unsur boyutu ile ilgilidir. İşletmede taraflar arasındaki işbirliği yapısı, yöneticinin kararlara katılımının önemi ve gerekliliği bu ifadeler aracılığıyla tespit edilmeye çalışılmıştır.
- Çevresel unsurların vekâlet ilişkilerini etkileyeceği düşüncesinden hareketle beş ifade (5-8 arası ve 24. ifade) bu boyutun ölçülmesine yönelik olarak soru formunda yer almıştır. Çevredeki risk, belirsizlik ve rekabet unsurları, yönetici işgücü piyasasının etkinliği ve yasal düzenlemeler bu bölümde dikkate alınan konular olmuştur.
- 25-28 arası ifadeler VT'nin etik boyutu ile ilgilidir. Katılımcıların karşılıklı güven, sadakat ve dürüstlük gibi konulardaki algıları bu ifadeler ile ölçülmüştür.
- Denetleme boyutu ile ilgili olarak 7 ifadeye (9-12 arası ifadeler ve 29-31 arası ifadeler) yer verilmiştir. Buradaki ifadeler ile tarafların denetleme mekanizmalarına ilişkin bakış açıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda denetleme sıklığı, denetleme kriterleri, ödüllendirme gibi unsurlara yer verilmiştir.
- Son olarak bilgi sistemlerine ilişkin 6 ifade (13. ifade ve 32-36 arası ifadeler) yer almaktadır. Bu ifadeler ile taraflar arasındaki bilgi asimetrisi konusu aydınlatılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla tarafların bilgi düzeyi ve aralarındaki bilgi akışına ilişkin algılarına yönelik ifadelere yer verilmiştir.

2. Aşama: Anketin Uygulanması

Geliştirilen anket soru formu öncelikle, tez izleme komitesinde bulunan üç öğretim üyesinin değerlendirmelerine sunulmuştur. Daha sonra konu ile ilgili bir başka üç öğretim üyesi ve bir sektör temsilcisi ile tartışılarak soru formuna son şekli verilmiştir (Ek-1). Soru formu Haziran 2012 itibariyle katılımcılara e-posta aracılığıyla gönderilmiştir. Ancak ilk gönderimin geri dönüş oranı çok düşük olmuştur. Araştırma evreninde yer alan katılımcıların işletme sahipleri ve üst düzey yöneticiler olması ve bu kademelerde yer alan kişilerin iş yoğunluğu, katılımın düşük olmasının nedenleri

arasında düşünülmektedir. Bu nedenle, veri toplama işlemi için profesyonel danışmanlık şirketinden⁵ yardım alınmasına karar verilmiştir.

Anlaşma sağlanan danışmanlık şirketine araştırma ile ilgili detaylı bilgi ve araştırma evreninde yer alan katılımcıların listesi ve iletişim bilgileri verilmiştir. Danışmanlık şirketi tarafından Temmuz 2012 başı itibariyle veri toplama işlemine başlanmış ve Eylül ayı sonunda sonlandırılarak, toplamda üç aylık sürede veri toplama süreci tamamlanmıştır. Profesyonel danışmanlık şirketi tarafından verilerin toplanmasında ağırlıklı olarak telefon yöntemi kullanıldığı belirtilmiş, soru formunun kendisine doldurulmak üzere gönderilmesini talep eden katılımcılara e-posta veya faks yoluyla soru formu iletilmiştir. Bu süreçte araştırma hakkında daha detaylı bilgi edinmek isteyen katılımcılar danışmanlık şirketi tarafından araştırmacıya yönlendirilmiş ve araştırmacı gerekli açıklamalar için katılımcıyla iletişim kurmuştur. Veri toplama süreci sonucunda 28 adet yatırımcılardan ve 106 adet profesyonel yöneticilerden olmak üzere toplamda 134 soru formu elde edilmiştir.

3.Aşama: Nicel Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu aşamasında elde edilen verilerin analizi yapılmış ulaşılan bulgular; genel bilgiler, çapraz ilişki sonuçları ve VT boyutları olmak üzere üç başlık altında aşağıda sunulmuştur.

a) Genel Bilgiler

Genel bilgiler kapsamında öncelikle *otel işletmesinin özelliklerini* tespit etmeye yönelik soruların analizi yapılmış ve sonuçlara Tablo 3’de yer verilmiştir. Sonuçlar, otellerin %61,2’sinin zincire bağlı, %1,5’inin ise bir grup bünyesinde yönetim sözleşmesi ile çalışmakta olduğuna işaret etmektedir. Bu sonuç, son dönemlerde küreselleşme ve bazı ekonomik nedenlerle bir zincir ya da gruba bağlı olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinin sayısının arttığını gösteren istatistikleri destekler niteliktedir. Statüleri bakımından otellerin, ağırlıklı olarak (%61,2) beş yıldız altında toplandığı, bunu dört yıldızlı otellerin izlediği (%20,9) görülür. Bunda araştırma kapsamına alınan otellerin TYD üyesi olmasının etken olduğu söylenebilir. Ancak bu sonuç vekil tayin edilmesini

⁵ İkon Araştırma Danışmanlık Ltd. Şti.

zorunlu hale getirmesi nedeniyle araştırmanın amacına ulaşması yönüyle önemli bir kolaylaştırıcıdır.

Tablo 3. Araştırma Kapsamına Alınan Otel İşletmelerinin Nitelikleri

		Frekans	Yüzde
Yatırım türü	Zincir Otel	82	61,2
	Bağımsız Otel	50	37,3
	Yönetim Sözleşmesi	2	1,5
	<i>Toplam</i>	<i>134</i>	<i>100</i>
Otel statüsü	Beş yıldızlı	82	61,2
	Dört yıldızlı	28	20,9
	Butik otel	9	6,7
	Üç yıldızlı	6	4,5
	HV1	6	4,5
	Apart otel	3	2,2
	<i>Toplam</i>	<i>134</i>	<i>100</i>
Faaliyet dönemi	Tüm yıl	101	75,4
	Sezonluk	33	24,6
	<i>Toplam</i>	<i>134</i>	<i>100</i>
Faaliyet süresi	1-5 yıl	26	19,5
	6-10 yıl	25	18,8
	11-15 yıl	18	13,5
	16-20 yıl	34	25,6
	21 yıldan fazla	30	22,6
	<i>Toplam</i>	<i>133</i>	<i>100</i>

İlgili tabloda da görüldüğü gibi araştırma kapsamında yer alan otel işletmelerinin %75,4'ü tüm yıl faaliyet göstermektedir. Otellerin ağırlık olarak tüm yıl hizmete açık işletmeler olması ve hizmet süresi olarak 16-20 (%25,6) yıl aralığında toplanması, işletmelerde mevsimlik olma ve yeni olmaya bağlı kurumsallaşma sorunlarının yaşanmadığını, profesyonel ve yasal prosedürlerin uygulandığı bir yapının olduğunu göstermektedir.

Otel yatırımcılarının faaliyet alanlarının belirlenmesi de yine yapılacak analizler için önemli olduğundan araştırmada genel bilgiler kısmında elde edilen bilgiler arasındadır. Bu amaçla ulaşılan bilgilere Tablo 4'de yer verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi yatırımcıların %44,8'i sadece otelcilik sektörüne yatırım yapmaktadırlar. Yatırımcıların yarıya yakın bir kısmının otelcilik alanında yoğunlaşması, sektörün ikincil iş alanı görülmekten uzaklaştığının göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu gösterge VT açısından değerlendirildiğinde, otel yatırımcıları ile profesyonel yöneticilerin arasındaki bilgi

asimetrisinin azalması bakımından önemlidir. Bununla birlikte, yatırımcıların otelcilik alanı dışında faaliyet gösterdiği sektörlerin başında inşaatın geldiği belirlenmiştir. Bu sonuç 80’li yıllarda başlayan inşaatçı/otel sahibi anlayışının devam ettiğini göstermesi açısından önemlidir. İlgili literatürde de ifade edildiği gibi bu durumun nedenleri otel işletmelerinde arsa ve bina maliyetlerinin yüksek olması, otel yatırımlarının gayrimenkul yatırım aracı olarak görülmesi ve turizm sektöründe riskin yüksek olmasıdır (Temel, 2009:8; Bayar, 2008). Ayrıca, enerji, taşımacılık ve gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de otelcilik alanında yatırımlar yaptıkları görülmektedir.

*Tablo 4. Otel Yatırımcılarının Faaliyet Alanları**

Faaliyet Gösterilen Sektör Çeşitliliği	Frekans	Yüzde
Otelcilik	60	44,8
Birden fazla sektör	74	55,2
<i>Toplam</i>	<i>134</i>	<i>100</i>
Faaliyet gösterilen sektörler	Frekans	Yüzde
İnşaat	62	46,3
Enerji	31	23,2
Taşımacılık	19	14,2
Tarım/Gıda	14	10,5
Tekstil	9	6,8
Finans	9	6,8
Maden	7	5,2
İletişim	6	4,5
Çelik imalat	6	4,5
Otomotiv	5	3,8
Perakende	3	2,2

* Tablonun ikinci kısmında yer alan frekans toplamalarının cevap alınan anket sayısından fazla olmasının nedeni yatırımcıların birden fazla sektörde faaliyet göstermesidir.

Tablo 5’de yatırımcıların sektörlerden elde ettikleri gelir durumunun değerlendirilmesine yönelik sorulan soruya alınan cevaplar değerlendirilmiştir. Buna göre yatırımcıların %71,1’i gelirlerinin %95’ten fazlasını, %21,1’i ise gelirlerinin %70’den fazlasını tek sektörden elde etmektedir. Dolayısıyla, yatırımcıların büyük kısmının temel bir iş alanı olduğu, diğer sektörlerdeki faaliyetlerinin ikincil önemde olduğu görülmektedir. VT çerçevesinden bakıldığında, yatırımcıların uzmanlık alanlarının farklı sektörlerden olması, turizm sektörüne yabancı olmaları, taraflar arasında bilgi asimetrisi sonucunu doğurması açısından dikkate değerdir.

Tablo 5. İşletme Gelirlerinin Sektörel Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Gelirlerinin %95'ten fazlasını tek sektörden elde eden işletmeler	96	71,6
Gelirlerinin %70'ten fazlasını tek sektörden elde eden işletmeler	28	20,9
Gelirlerinin %30'dan fazlasını farklı sektörden elde eden işletmeler	10	7,5
<i>Toplam</i>	<i>134</i>	<i>100</i>

Otellerin örgütsel nitelikleri hakkındaki bilgilere ise Tablo 6'da yer verilmiştir. İlgili tablo incelendiğinde, işletmelerin sadece %9'unun aile işletmesi olmadığı, %91'lik kısmında ailenin hâkimiyetinde olduğu, yarıya yakın bir kısmının (%46,6) tek kişinin iradesine göre şekillendiği, çok kişinin ortaklığına dayalı bir yapının olmadığı, aile üyesi olmayan kişilerle kurulan ortaklık ilişkisinin çok düşük olduğu görülmektedir. Sonuçlara göre, yönetim kurulunda bağımsız üye bulunmayan işletmelerin oranı %69,6'dır. Otel işletmesinde genel müdür olarak görev yapan kişilerin büyük çoğunluğu (%89,4) yönetim kuruluna üye değildir. Yatırımcı ve genel müdürlerin %88,6'sı taraflar arasında herhangi bir yakınlık bulunmadığını ifade etmişlerdir. İşletmelerde kurumsallaşmaya müsait bir yapı olmakla birlikte yönetim kurulunda bağımsız üyelerin olmaması aslında bu konun yeteri kadar önemsenmediğine işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle otel işletmelerinde geleneksel aile işletmesi yapısının hâkim olduğu söylenebilir.

Genel bilgiler kısmında yer alan genel müdürün denetlenmesi faaliyetleri ile ilgili bulgular, genel müdürün denetlenmesi ile ilgili faaliyetlerin yönetim kurulu başkanı tarafından yürütüldüğünü (%51,1) ifade etmişlerdir. Doğrudan yatırımcı tarafından denetleme faaliyetlerinin yürütüldüğü de hesaba katıldığında otel işletmelerinde genel müdürlerin genellikle bir kişiye hesap vermekle yükümlü oldukları ortaya çıkmıştır. Denetleme periyodları açısından bakıldığında, aylık denetlemenin en sık yapılan (%52,4) denetleme olduğu, günlük denetlemenin de %13,5 sıklıkla yapıldığıdır. Bu durum, yatırımcıların yönetim süreçlerinde etkin rol oynadıklarını, profesyonel yöneticilerin ise sadece günlük operasyonları yöneten kişiler olduklarını göstermektedir. Denetleme faaliyetlerini etkileyebileceği düşünülen yatırımcının otelin bulunduğu ilde

ikamet edip etmediği sorusuna alınan cevaplara göre yatırımcılar (%54,4) otelin bulunduğu ilde ikamet etmemektedirler, bunda otellerin ağırlıklı olarak bir zincir içinde yer almaları etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 6. Araştırma Kapsamındaki Otellerin Örgütsel Nitelikleri

		Frekans	Yüzde
Aile sahipliği durumu	İşletmenin tamamı bir kişi veya aileye ait	112	84,2
	%70'den fazlası bir kişi veya aileye ait	5	3,8
	%50'den fazlası bir kişi veya aileye ait	4	3
	%50'den fazla paya sahip kişi veya aile yok	12	9
	<i>Toplam</i>	<i>133</i>	<i>100</i>
Aynı üyelerinin ortaklık durumu	Tek kişi sahipliğinde	61	46,6
	Bir ortak	12	9,2
	İki ortak	21	16
	Üç ortak	17	13
	Üçten fazla ortak	20	15,3
	<i>Toplam</i>	<i>131</i>	<i>100</i>
Aileden olmayan ortak sayısı	Aile üyesi olmayan ortak yok	99	73,8
	Bir ortak	9	7,3
	İki ortak	6	4,8
	Üç ortak	4	3,2
	Üçten fazla ortak	6	4,8
	<i>Toplam</i>	<i>124</i>	<i>100</i>
YK'da bağımsız üye	Var	34	30,4
	Yok	78	69,6
	<i>Toplam</i>	<i>112</i>	<i>100</i>
Otel müdürünün YK üyeliği	Evet	14	10,6
	Hayır	118	89,4
	<i>Toplam</i>	<i>132</i>	<i>100</i>
Yatırımcı-yönetici yakınlık derecesi	Bir yakınlık yok	117	88,6
	Akraba ilişkisi	6	4,5
	Dost-arkadaşlık ilişkisi	9	6,8
	<i>Toplam</i>	<i>132</i>	<i>100</i>
Denetleyen	Yönetim Kurulu Üyeleri	33	25,2
	Yönetim Kurulu Başkanı	67	51,1
	Yatırımcı	14	10,7
	Bağımsız danışmanlar	17	13
	<i>Toplam</i>	<i>131</i>	<i>100</i>
Denetleme periyodları	Günlük	17	13,5
	Haftalık	16	12,7
	Aylık	66	52,4
	Üç ayda bir	16	12,7
	Altı ayda bir	5	4
	Yıllık	6	4,8
	<i>Toplam</i>	<i>126</i>	<i>100</i>
Yatırımcının otelin bulunduğu ilde ikamet etme durumu	Evet	61	45,9
	Hayır	72	54,1
	<i>Toplam</i>	<i>133</i>	<i>100</i>

VT kapsamındaki en önemli unsurlardan biri olan sözleşmelerle ilgili elde edilen değerlendirme sonuçlarına Tablo 7’de yer verilmektedir.

Tablo 7. Sözleşme İle İlgili Bilgiler

		Frekans	Yüzde
Yazılı sözleşme	Var	63	56,2
	Yok	49	43,8
	Toplam	112	100
Sözleşmenin türü	İş	54	85,7
	Vekâlet	9	14,3
	Toplam	63	100
Sözleşmenin süresi	1 yıl	8	13,1
	2 yıl	3	4,9
	5 yıl	3	4,9
	Belirsiz süreli	47	77,1
	Toplam	61	100
Sonuç/davranış odaklılık	Sonuç odaklı	8	6,8
	Davranış odaklı	109	93,2
	Toplam	117	100

Tablo 7’ye göre katılımcıların %56,2’si yazılı sözleşme kapsamında çalışmaktadırlar. Bu sözleşmelerin %85,7’si iş sözleşmesi olup sadece 9 kişi vekâlet sözleşmesi kullandıklarını bildirmiştir. Sözleşmelerin %77,1’inde süre sınırlamasına gidilmediği, otel müdürlerinin genellikle yazılı sözleşmeye bağlı olmadığı, yazılı sözleşmesi olanların ise belirsiz süreli iş sözleşmeleri ile çalıştıkları ortaya çıkan sonuçlar arasındadır. Sözleşme ile ilgili değerlendirmelerde vekillerin daha çok davranış odaklı sözleşmeye tabi oldukları (%93,2), yani vekillerin yaptıkları işin karşılığı olan ücretlerini performansları ve yaptıkları işlerin sonuçları üzerinden değil, önceden belirlenmiş sabit bir değer üzerinden aldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 8’de katılımcıların *işletmedeki konumlarına* ilişkin bilgiler sunulmuştur. Katılımcıların %79,1’inin genel müdür, yani profesyonel yöneticilerden oluşması araştırma evrenindeki yatırımcı ve yönetici sayısındaki farklılıkla açıklanabilir. Yatırımcıların %46,4’ü yönetim kurulu başkanı, %14,3’ü ise yönetim kurulu başkanı yardımcısı görevini yürütmektedir. Burada dikkat çeken en önemli bulgu ise yatırımcıların %25’lik kısmının sahip/yönetici konumunda olması, bir profesyonel yönetici ile vekâlet ilişkisi içinde bulunmamasıdır.

Tablo 8. Katılımcıların İşletmedeki Konumu

	Frekans	Yüzde
Genel Kurul Üyesi	2	7,15
Yön. Kur. Başkanı	13	46,4
Yön. Kur. Bşk. Yrd.	4	14,3
Yön. Kur. Üyesi	2	7,15
İşletme Sahibi ve Genel Müdür	7	25
Ara toplam	28	100
Yatırımcı	28	20,9
Genel Müdür	106	79,1
Toplam	134	100

b) Çapraz İlişki Bilgileri

Araştırmanın bu kısımda yatırımcı ve yöneticilerin kişisel bilgileri, çalıştıkları otel nitelikleri ve sözleşme ile ilgili konulardaki görüş farklılıklarını belirlemek ve bazı karşılaştırmalar yapmak için çapraz tablolara ihtiyaç duyulmuştur. Bu kapsamda hazırlanan yatırımcı ve yöneticilerin özelliklerinin karşılaştırıldığı bilgilere Tablo 9’da yer verilmiştir. Buna göre yatırımcı ve yöneticilerin yaşları 36-45 aralığındadır. Bu sonuç, katılımcıların çoğunun kariyer basamaklarında üst kademelerde olmalarına bağlı olarak beklenen bir durumdur. Burada yatırımcı ve yöneticiler arasındaki yaş farkın 55 yaş ve üzeri grupta toplanması, profesyonel yöneticilerin zamanı geldiğinde emekli olabilmeleri, ancak yatırımcıların daha uzun süre iş başında kalmalarına (işleri devredecek birileri oluncaya kadar) bağlanabilir. Her iki gruptaki katılımcıların önemli bir çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Türkiye’de hemen hemen tüm sektörlerde benzer şekilde olan bu dağılım, özellikle üst kademelere doğru çıkıldıkça kadın yöneticilerin sayısının azalmasıyla daha belirgin hale gelmektedir. Her iki grupta da lisans öğrenimi görenler sayıca diğer gruplara göre daha fazladır.

Tablo 9. Kişisel Bilgiler

		Yatırımcı		Yönetici	
		n	%	n	%
Yaş	35 ve altı	6	21,4	21	20
	36-45	9	32,1	53	50,5
	46-55	6	21,4	22	21
	55 ve üzeri	7	25	9	8,6
	<i>Toplam</i>	28	100	105	100
Cinsiyet	Kadın	2	7,1	5	4,7
	Erkek	26	92,9	101	95,3
	<i>Toplam</i>	28	100	106	100
Öğrenim durumu	Lise	4	14,3	7	6,6
	Önlisans	1	3,6	9	8,5
	Lisans	18	64,3	84	79,2
	Lisansüstü	5	17,9	6	5,7
	<i>Toplam</i>	28	100	106	100
Öğrenim alanı	Turizm	8	28,6	60	62,5
	İktisadi ve idari bil.	12	42,9	17	17,7
	Mühendislik	2	7,1	5	5,2
	Yabancı dil	-	-	5	5,2
	Sosyal bilimler	3	10,7	3	3,1
	Düz lise	3	10,7	6	6,3
	<i>Toplam</i>	28	100	96	100
Sektör deneyimi	0-5 yıl	-	-	2	1,9
	6-10 yıl	6	21,4	11	10,5
	11-15 yıl	1	3,6	17	16,2
	16-20 yıl	4	14,3	26	24,8
	21 yıl ve üzeri	17	60,7	49	46,7
	<i>Toplam</i>	28	100	105	100
İşletme deneyimi	0-2 yıl	5	17,9	41	38,7
	3-5 yıl	11	39,3	29	29,9
	6-10 yıl	3	10,7	17	16
	11-15 yıl	2	7,1	9	8,5
	16-20 yıl	4	14,3	6	5,7
	21 yıl ve üzeri	3	10,7	4	3,8
<i>Toplam</i>		28	100	106	100

Kişisel bilgiler açısından en çarpıcı farklılık öğrenim görülen alanla ilgili olmuştur. Profesyonel yöneticilerin %62,5'inin turizm alanında öğrenim görmüş olması sektör açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Yatırımcıların eğitim alanlarının ise daha çok iktisadi ve idari bilimler alanında yoğunlaşmakta (%42,9), bunu %28,6'lık bir oranla turizm alanı takip etmektedir. Ancak burada yatırımcıların yaklaşık %75'inin turizm alanında eğitim almamış olduğunu ve bu durumun bilgi asimetrisine zemin hazırlayabileceğini hatırlamak gerekir. Turizm sektöründeki deneyim açısından değerlendirildiğinde her iki grupta da çoğunluk 21 yıl ve üzerinde deneyime sahiptir. İşletme deneyimi açısından bakıldığında ise yatırımcıların yarısından fazlasının sektördeki ilk beş yıllarının içerisinde olduğu görülmektedir. Bu sonuç farklı alanlarda

faaliyet gösteren yatırımcıların giderek artan bir şekilde turizm sektörüne ilgi duymaları, önceleri sadece kira geliri elde etmek için kullandıkları otel yatırımlarının son dönemlerde kendileri yönetmeleri ya da aile işletmelerinde ikinci ya da üçüncü neslin işleri devralmasından kaynaklanabilir. Yöneticilerin işletme deneyimi sürelerine bakıldığında yıllar itibariyle oranın azalmakta olduğu, yöneticilerin %38,7'sinin işletmede ilk iki yıl içerisinde, %29,9'unun da işletme deneyiminin 3-5 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Bu sonuç literatürde ifade edilen yönetici devir oranı yüksekliğini doğrulamaktadır (Mumford ve Mielke, 2011: 7; Özkoç ve Batman, 2012: 27; Birdir, 2000: 145).

Otel işletmelerinin niteliklerinin sözleşmelerin türü ve yapısı ile ilgisi düşünüldüğünde zincir ve bağımsız otel işletmelerindeki tarafların yaklaşık yarısının yazılı sözleşmeleri aynı derecede önemli algıladıkları görülür (Tablo 10). Bağımsız ve zincir otel işletmelerinde sözleşme türü ve süresi birbirine benzer olup sonuç odaklı sözleşmeler zincir otel işletmelerinde daha fazla tercih edilmektedir. Yönetim sözleşmesi ile çalışan otellerde ise belirsiz süreli iş sözleşmeleri ve davranış odaklı sözleşmelerin tercih edilmektedir. Faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan işletmelerde daha fazla vekâlet sözleşmesi kullanıldığı, 5 yıl gibi uzun süreli sözleşmelerin ise 16 yıl ve üzeri oteller tarafından tercih edildiği ortaya çıkan sonuçlar arasındadır.

Faaliyet dönemi bakımından, sezonluk işletmelerde sonuç odaklı sözleşmelerin tercih edilmediği, 1 ve 2 yıl gibi kısa süreli sözleşmelerin yapılma oranının düşük seviyede (%6,6) olduğu, küçük otellerde işletme sahiplerinin yöneticilik görevini üstlendikleri, tatil köylerinde taraflar arasında yazılı sözleşme yapılma oranının yüksek olduğu, butik oteller ise yazılı sözleşme yapılma oranının çok düşük olduğu (%28,6) yolunda bulgulara ulaşılmıştır. Küçük işletmelerde davranış odaklı sözleşmeler tercih edilirken, sonuç odaklı sözleşmeler en çok tatil köylerinde (%16,7) tercih edilmektedir. Bu arada, apart oteller ve üç yıldızlı otellerin tamamında vekâlet sözleşmeleri yerine iş sözleşmeleri tercih edildiği, en fazla vekâlet sözleşmesinin butik otellerde yapıldığı, 5 yıl gibi uzun süreli sözleşmelerin ise en fazla (%40) tatil köylerinde kullanıldığı ulaşılan bulgular arasındadır.

Tablo 10. Otel İşletmelerin Nitelikleri ve Sözleşmeler (%)

Otel bilgileri		Yazılı sözleşme			Sözleşme türü		Sözleşmenin süresi				Davranış/sonuç odaklılık	
		Var	Yok	Aynı kişi	İş	Vekâlet	1 yıl	2 yıl	5 yıl	Süresiz	Davranış	Sonuç
Yatırım türü	Zincir	53,1	40,8	6,1	84,6	15,4	16	4	4	76	91,8	8,2
	Bağımsız	54,4	41,2	4,4	86,4	13,6	11,4	5,7	5,7	77,1	94,5	5,5
	Yönetim söz.	-	50	50	100	-	-	-	-	100	100	-
Otel statüsü	Beş yıldızlı	51,4	41,7	6,9	86,4	13,5	20,5	2,9	-	76,4	91,9	8,1
	Dört yıldızlı	57,7	38,5	3,8	86,6	13,3	-	6,6	6,6	86,6	96,4	3,6
	Üç yıldızlı	40	60	-	100	-	-	50	-	50	100	-
	Tatil köyü	83,3	16,7	-	80	20	-	-	40	60	83,3	16,7
	Apart	66,7	33,3	-	100	-	-	-	-	100	100	-
	Butik	28,6	57,1	14,3	50	50	50	-	-	50	100	-
Faaliyet süresi	1-5 yıl	61,9	28,6	9,5	92,3	7,7	8,3	8,3	-	83,4	95,8	4,2
	6-10 yıl	45,5	50	4,5	70	30	30	-	-	70	91,3	8,7
	11-15 yıl	66,7	33,3	-	100	-	-	-	-	100	100	-
	16-20 yıl	41,2	47,1	11,8	78,5	21,5	14,2	14,2	7,14	64,4	91,2	8,8
	21 ve üzeri	57,7	42,3	-	86,6	13,4	7,6	-	15,3	77	92,3	7,7
Faaliyet dönemi	Tüm yıl	52,8	42,7	4,5	85,1	14,9	15,5	6,6	4,4	73,4	91,2	8,8
	Sezonluk	53,3	36,7	10	87,5	12,5	6,6	-	6,6	86,6	100	-

Sözleşme bilgileri ile otel nitelikleri durumunun değerlendirilmesinin ardından, otel işletmelerinin bağlı olduğu işletme nitelikleri ile sözleşme bilgileri arasındaki çapraz ilişkiler bakılmıştır (Tablo 11). Buna göre yatırımcının aynı zamanda otelin yönetimini üstlendiği işletmelerin tamamının aile işletmesi olması dikkat çekmektedir. Aile işletmesine bağlı olmayan otellerin yarısında yatırımcı ve yönetici arasında yazılı sözleşme yapıldığı, ancak uzun süreli sözleşmelerin tercih edilmediği tespit edilmiştir. Aile işletmelerine kıyasla sonuç odaklı sözleşme kullanımı aile işletmesine bağlı olmayan otellerde daha fazladır. İşletmenin gelirlerinin farklı sektörlerden elde edildiği durumlarda yazılı sözleşmeye daha fazla önem verildiği ve uzun süreli sözleşmelerin tercih edildiği tespit edilmiştir. Gelirlerini tek sektörden elde eden işletmelerde sonuç odaklı sözleşmelerin tercih edilme oranının oldukça düşük (%2,3) olduğu, sadece otelcilik alanında faaliyet gösteren işletmelerde yatırımcı ve yöneticinin aynı kişi olma oranının daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca, birden fazla sektörde faaliyet gösteren işletmelerde vekâlet sözleşmelerinin ve sonuç odaklı sözleşmelerin kullanım oranı daha yüksektir.

Tablo 11. Bağlı İşletmelerin Nitelikleri ve Sözleşmeler(%)

İşletme bilgileri		Yazılı sözleşme			Sözleşme türü		Sözleşmenin süresi				Davranış/sonuç odaklılık	
		Var	Yok	Aynı kişi	İş	Vekâlet	1 yıl	2 yıl	5 yıl	Süresiz	Davranış	Sonuç
Aile sahipliği durumu	Tamamı aileye ait	55	38	7	85,4	14,5	9,8	1,9	5,8	82,3	93,3	6,7
	%50'den fazlası aileye ait	37,5	62,5	-	100	-	25	25	-	50	100	-
	Aile işletmesi değil	50	50	-	80	20	40	20	-	40	90	10
Sektörel gelir durumu	Tek sektör	49,4	43,4	7,2	95,1	4,8	7,6	5,1	2,5	84,6	97,7	2,3
	Ağırlık tek sektörde	57,7	42,3	-	66,6	33,3	33,3	6,6	6,6	53,3	81,5	18,5
	Farklı sektörler	70	20	10	71,4	28,5	-	-	16,6	83,3	90	10
Faaliyet alanı	Sadece turizm	52,7	40	7,3	93,1	6,9	7,4	7,4	3,7	81,5	98,2	1,8
	Birden fazla sektör	53,1	42,2	4,7	79,4	20,6	18,1	3	6	72,9	89,7	10,3
YK'da bağımsız üye	Var	65,5	27,6	6,9	84,2	15,7	16,6	11,1	-	72,2	96,7	3,3
	Yok	52,1	41,1	6,8	84,2	15,7	11,1	2,7	8,3	77,7	93,4	6,6
GM'ün YK üyeliği	Evet	42,9	42,9	14,3	66,6	33,3	33,3	16,6	16,6	33,3	92,3	7,7
	Hayır	54,3	41	4,8	87,7	12,2	11,1	3,7	3,7	81,4	93,7	6,3
Asil-vekil yakınlık derecesi	Yakınlık yok	53,8	46,2	-	89,4	10,5	11,1	3,7	5,5	79,6	92,7	7,3
	Akraba	70	30	-	33,3	66,6	66,6	-	-	33,3	100	-
	Arkadaş	45	55	-	-	100	-	33,3	-	66,6	100	-
Denetleyen kişi	YK üyeleri	51,9	44,4	3,7	85,7	14,3	15,3	-	-	84,7	92,6	7,4
	YK başkanı	50,8	39,7	9,5	90,6	9,4	13,3	6,6	-	80,1	93,9	6,1
	Yatırımcı	27,3	72,7	-	33,3	66,7	66,6	-	-	33,3	92,3	7,7
	Bağımsız danışman	76,5	23,5	-	84,6	15,4	-	7,6	23	69,4	94,1	5,9
Denetleme periyodu	Günlük	40	53,3	6,7	83,3	16,7	-	-	-	100	93,8	6,3
	Haftalık	40	40	20	100	-	16,6	-	-	83,4	100	-
	Aylık	57,6	39	3,4	82,3	17,7	15,6	6,2	3,1	75,1	92,1	7,9
	Üç aylık	78,6	21,4	-	90,9	9,1	9	9	9	73	92,9	7,1
	Altı aylık	33,3	50	16,7	100	-	-	-	-	100	80	20
	Yıllık	54	39,8	6,2	50	50	-	-	50	50	100	-
İkamet durumu	Evet	51,4	48,6	-	84,6	15,4	13,6	4,5	-	81,9	91,5	8,5
	Hayır	59,7	40,3	-	86,4	13,6	13,1	5,2	7,8	73,9	95,3	4,7

Yönetim kurulunun yapısı açısından bir değerlendirme yapıldığında, yönetim kurulunda bağımsız üye bulunması halinde yazılı sözleşme yapılma oranının arttığı, ancak diğer sözleşme tercihlerinde önemli bir farklılık olmadığı dikkat çekmektedir. Genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olduğu işletmelerde yazılı sözleşmeye daha az önem verildiği tespit edilmiştir. Genel müdürün yönetim kurulu üyesi olduğu işletmelerde, olmayan işletmelere kıyasla vekâlet sözleşmesinin daha fazla tercih

edildiği görülmektedir. Taraflar arasındaki yakınlık derecesi ile ilgili sonuçlar incelendiğinde, genel müdür ile yatırımcı arasında akrabalık ilişkisi olması halinde yazılı sözleşmenin daha sık kullanıldığı görülmüştür. Taraflar arasında bir yakınlık olmaması halinde çoğunlukla iş sözleşmelerinin ve sonuç odaklı sözleşmelerin tercih edildiği sonucuna varılmıştır.

Denetleme faaliyetleri ile ilgili değerlendirmelere göre yazılı sözleşmelerin fazla olduğu işletmelerde genel müdürler bağımsız danışmanlar tarafından denetlenmektedir. Denetlemenin doğrudan yatırımcı tarafından yapıldığı işletmelerde ağırlıklı olarak vekâlet sözleşmelerinin tercih edildiği görülmektedir. Denetleme periyotları bakımından en fazla vekâlet sözleşmesinin tercih edildiği dönem yıllık denetlemeler olurken, haftalık ve altı aylık dönemlerde denetleme faaliyetlerinin yürütüldüğünü ifade eden katılımcılardan hiçbiri vekâlet sözleşmesinin tarafı olmamıştır. Yatırımcı ve yöneticinin aynı ilde ikamet edip etmemelerinin ise sözleşme tercihleri açısından önemli değişiklikler yaratmadığı gözlenmiştir.

c) VT Boyutları

Yatırımcıların ve yöneticilerin VT boyutları ile algılamaları yanında, tarafların kişisel özellikleri ve otellerin nitelikleri ile VT boyutları arasındaki mevcut ilişkilerin analiz edildiği bu bölümden elde edilen sonuçlar, tarafların VT hakkında görüşlerini ortaya koyulması ve vekâlet konusuna verdiklerin önemi vurgulamak açısından gereklidir. Tablo 12'ye göre tarafların en çok önem verdikleri boyut *etik* (4,77 ve 4,71) olarak saptanmıştır. İlgili literatürde VT kapsamında yürütülen çalışmalarda ön plana çıkan etik boyut, bu çalışmanın da en temel unsuru olarak belirlenmiştir. *Çevresel etkiler* ise her iki tarafın en az önem verdiği konudur. Bu sonuç vekâlet ilişkilerinde belirsizlik, risk gibi çevresel faktörlerin etkisinin az olacağına işaret edebileceği gibi tarafların belirsizlik durumlarında risk alma konusunda istekli olmamaları, yatırımcıların riski paylaşmak istememesi şeklinde de yorumlanabilir. Denetleme boyutuna verilen düşük önem tercihi ise asillerin vekillerin denetlenmesi ile ilgili iş yükü ve maliyetlerden kaçındığına, işletme faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesinin aynı zamanda vekilin denetlenmesi olarak algıladıklarına bağlı olabilir. Ayrıca, boyutların önem sıralaması yatırımcılar ve yöneticiler için aynı olmuştur.

Tablo 12. Katılımcıların VT Boyutlarına İlişkin Algılamaları

Boyut	No	İfade	Yatırımcı		Yönetici			
			$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s		
Sözleşme	1	Taraflar arasında bir sözleşmenin olması sadece prosedür için gereklidir.	3,39	3,82	1,28	3,55	4,03	1,30
	2	Sözleşmelerde sürenin belirtilmesi gereklidir.	3,82		1,02	3,87		0,86
	3	Sözleşme sona erdiğinde tarafların aynı şartlarda devam etmeyi tercih etmesi önemlidir.	3,36		0,95	3,70		1,02
	4	İşlerin yürütülmesi için gerekli yetkilerin vekile sözleşme aracılığıyla verilmesi gerekir.	4,32		0,94	4,39		0,83
	5	Sözleşmede vekilin yetki ve sorumlulukları net olarak belirlenmelidir.	3,96		1,23	4,16		0,89
	6	Sözleşme farklı koşulların oluşması halinde değişiklik yapılabilecek esnekliğe sahip olmalıdır.	3,96		0,88	4,11		0,94
	7	Sözleşme vekilin performansına göre ücret verilecek şekilde düzenlenmelidir.	3,96		1,03	4,44		0,57
Örgütsel unsurlar	1	Fikir ayrılıkları yaşandığında son sözü asilin söylemesi gerekir.	3,42	4,26	1,25	2,91	4,23	1,22
	2	Vekil stratejik kararlara katılmalıdır.	3,96		1,07	4,29		0,83
	3	Uzun dönemli planlamalarda vekilin fikirlerine öncelik verilmesi gerekir.	3,85		1,17	4,13		0,90
	4	İşletmede üst yöneticiler arasında iyi bir işbirliği olması beklenir.	4,67		0,61	4,58		0,59
	5	İşletme ile ilgili tüm kararlarda vekilin söz sahibi olması önemlidir.	4,39		0,99	4,34		0,94
	6	İşletme ile ilgili kararlarda her zaman asil ile vekilin aynı fikirde olması mümkün değildir.	4,75		0,51	4,71		0,47
	7	Vekilin aldığı kararlarda öncelikle işletme çıkarlarını gözetmesi gerekir.	4,78		0,41	4,68		0,50
Çevresel unsurlar	1	Vekilin genellikle daha az riskli projeleri tercih etmesi beklenir.	2,77	3,65	1,15	3,30	3,69	1,03
	2	Belirsizlik ortamında kararları asilin vermesi önemlidir.	3,60		1,10	3,25		1,14
	3	Yasal değişiklikler sözleşmeleri sık sık etkiler.	4,03		1,01	4,01		0,85
	4	Yoğun rekabet ortamında kısa vadeli sözleşmeler yapılması önerilir.	3,11		1,18	3,19		1,19
	5	Her zaman vekâlet verilecek nitelikte biri kolaylıkla bulunmaz.	4,78		0,41	4,72		0,46
Bilgi sistemleri	1	Turizm sektöründeki deneyim açısından vekiller asillerden daha donanımlıdır.	4,00	4,61	1,07	4,22	4,59	0,98
	2	Vekil pozisyonunun gerektirdiği uzmanlık bilgisine sahip olmalıdır.	4,82		0,39	4,72		0,46
	3	Vekil gereken deneyime sahip olmalıdır.	4,75		0,44	4,76		0,42
	4	Vekil otel ile ilgili önemli bilgileri sık aralıklarla asil ile paylaşmalıdır.	4,64		0,67	4,59		0,68
	5	Vekil otel ile ilgili bilgileri eksiksiz olarak asile aktarmalıdır.	4,78		0,41	4,59		0,54
	6	Vekil otel ile ilgili bilgileri asile zamanında sunmak zorundadır.	4,67		0,47	4,71		0,58
Etik	1	Vekilin aldığı kararlarda dürüst davranması gerekir.	4,75	4,77	0,51	4,71	4,71	0,47
	2	Vekilin işletmeye sadakati tam olmalıdır.	4,78		0,41	4,68		0,50
	3	Vekilin işletme ile ilgili elinden gelenin en iyisini yapması beklenir.	4,78		0,41	4,72		0,46
	4	Asil vekiline güvenmelidir.	4,78		0,41	4,76		0,42
Denetleme mekanizmaları	1	Vekilin performansını artırmak için ortaklık teklif edilmesi gerekir.	2,77	3,90	1,25	3,54	4,18	1,11
	2	Vekil sık sık denetlenmelidir.	3,77		1,08	4,16		0,63
	3	Vekilin performansını artırmak için ekonomik ödüllerin verilmesi gerekebilir.	3,64		0,98	3,77		1,04
	4	Maddi olmayan ödüllerin verilmesi vekilin performansının artırılmasında önemli değildir.	3,82		1,21	4,29		0,85
	5	Vekil performansının değerlendirilmesinde öncelikle finansal kriterlerin esas alınmalıdır.	4,10		0,91	4,16		0,94
	6	Vekilin performansının doğru bir şekilde değerlendirilmesi önemlidir.	4,60		0,49	4,61		0,64
	7	Vekilin işletme kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanması gerekir.	4,64		0,48	4,76		0,44

*1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum.

Tablodan görüleceği gibi yatırımcı ve yöneticilerin VT boyutlarıyla ilgili algılamaları birbirine yakın değerlerdir. Algılamalarının farklılaştığı noktalar ise *yöneticinin işletmede pay sahibi olması, fikir ayrılıkları yaşandığında son sözü asilin söylemesi ve yöneticinin risk almasıdır*. Guilding (2003) ve Schneider (2007) tarafından yürütülen çalışmalarda da benzer şekilde taraflar arasında risk tercihi farklılığı olduğu ve bunun çatışmalara neden olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Sözleşme boyutunun 7. ifadesinde tarafların sözleşmelerin davranış/sonuç odaklı olması ile ilgili tercihleri incelenmiştir. Yöneticilerin yatırımcılara kıyasla sonuç odaklı sözleşmelere daha fazla önem verildiği görülmektedir. Choi (2002) tarafından yapılan çalışmada otel ve restoran yöneticilerinin davranış odaklı sözleşmeleri tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada farklı olarak bu sonucun çıkması, Türk otel yöneticilerinin risk alma konusunda daha istekli oldukları şeklinde yorumlanabilir.

VT boyutlarının kişisel özellikler, sözleşmeler ve işletme özellikleri ile ilişkisine yönelik değerlendirme sonuçlarına ise Tablo 13’de yer verilmiştir.

Tablo 13. VT Boyutları İle Kişisel Özellikler İlişkisi

		Sözleşme	Örgütsel unsurlar	Çevresel unsurlar	Bilgi sistemleri	Denetleme mekanizmaları	Etik
Cinsiyet	Z	-,894	-2,130	-1,778	-1,166	-,513	-1,574
	p	,371	,033*	,075	,243	,608	,115
Yaş	Ki-kare	1,952	,930	3,424	1,608	1,151	3,120
	p	,582	,818	,331	,658	,765	,373
Öğrenim durumu	Ki-kare	,563	,189	1,123	1,194	3,556	7,055
	p	,905	,979	,772	,755	,314	,070
Öğrenim alanı	Ki-kare	8,754	3,804	4,755	4,983	7,205	,444
	p	,119	,578	,447	,418	,206	,994
Sektör deneyimi	Ki-kare	2,410	5,471	2,885	4,819	2,009	6,051
	p	,661	,242	,577	,306	,734	,195
İşletme deneyimi	Ki-kare	6,102	11,609	18,628	4,906	4,285	6,242
	p	,296	,041*	,002*	,427	,509	,283

*p<0,05

İlgili tabloda görülebileceği gibi katılımcıların cinsiyeti itibarıyla örgütsel unsurlara verilen tercihler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Yani kadın yatırımcı ve yöneticilerin erkeklere kıyasla örgütsel unsurlara daha fazla önem tercih puanı verdikleri, ancak yaş, öğrenim durumu, öğrenim görülen program ve sektör deneyimi

değişkenlerinin VT boyutlarına verilen tercihlerde herhangi bir farklılaşma yapmadığı görülmüştür. İşletmede çalışma süresi dikkate alındığında, hem örgütsel hem de çevresel unsurların algılanmasında anlamlı farklılık olduğu, 16 yıldan daha uzun süre aynı işletmede çalışan katılımcıların örgütsel yapıya daha fazla önem verdikleri, 3-5 yıl arasında görev yapan katılımcıların ise çevresel unsurları daha fazla önemsendiği belirlenmiştir.

Değerlendirmeler kapsamında VT boyutları ile sözleşme arasındaki ilişkilerin seyrine de bakılmıştır. Buradan elde edilen sonuçlara Tablo 14 'de yer verilmiştir.

Tablo 14. VT Boyutları İle Sözleşme İlişkisi

		Sözleşme	Örgütsel unsurlar	Çevresel unsurlar	Bilgi sistemleri	Denetleme mekanizmaları	Etik
Yazılı sözleşme	Ki-kare	3,383	3,563	,117	1,950	3,411	2,947
	p	,184	,168	,943	,377	,182	,229
Sözleşme türü	Ki-kare	3,520	3,568	,194	1,995	4,264	3,963
	p	,318	,312	,979	,573	,234	,266
Sözleşme süresi	Ki-kare	2,549	3,461	4,063	2,043	4,056	5,595
	p	,769	,629	,540	,843	,541	,348
Sonuç/davranış odaklılık	Z	-,853	-,702	-1,194	-,630	-,020	-,565
	p	,394	,483	,233	,528	,984	,572

Yapılan analizler, yazılı sözleşmenin olması, sözleşmenin türü, süresi ve sözleşmenin sonuç/davranış odaklı olması ile VT boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığına işaret etmektedir. Bu sonuç araştırma kapsamında yer alan otellerde ağırlıklı olarak belirsiz süreli iş sözleşmeleri ve davranış odaklı sözleşmelerin kullanılmasına bağlanabilir.

Tablo 15. VT Boyutları İle Otel İşletmelerinin Özellikleri İlişkisi

		Sözleşme	Örgütsel unsurlar	Çevresel unsurlar	Bilgi sistemleri	Denetleme mekanizmaları	Etik
Yatırım türü	Ki-kare	9,518	9,451	,360	4,566	5,274	4,008
	p	,009*	,009*	,835	,102	,072	,135
Faaliyet süresi	Ki-kare	1,577	2,218	8,161	9,223	3,119	,813
	p	,813	,696	,086	,056	,538	,937
Otel statüsü	Ki-kare	1,807	4,225	,980	5,007	3,765	2,522
	p	,875	,517	,964	,415	,584	,773
Faaliyet dönemi	Z	-,122	-,520	-2,200	-,946	-,262	-2,244
	p	,903	,603	,028*	,344	,793	,025*

*p<0,05

Otel işletmelerinin nitelikleri ile VT boyutları arasındaki ilişkilere ait sonuçların yer aldığı Tablo 15 incelendiğinde, yatırım türü ile sözleşme ve örgütsel unsurlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu, yönetim sözleşmesi ile faaliyet gösteren işletmelerde bulunan yatırımcı ve yöneticilerin sözleşme ve örgütsel unsurlara verdikleri önem derecesinin düşük olduğu görülür. Otel işletmelerinin sezonluk ya da tüm yıl faaliyet göstermesi, çevresel unsurların ve etik boyutun katılımcılar tarafından farklı algılanmasına neden olmuştur. Tüm yıl faaliyet gösteren otellerde çevresel unsurlara verilen önem düzeyi düşük iken, sezonluk faaliyet gösteren otel işletmelerinde etik boyutuna verilen önem düzeyi düşük bulunmuştur. İlgili literatürde uzun dönemli ilişkilerde güven, sadakat gibi etik unsurların daha önemli olduğu düşüncesi bu sonuçla desteklenmiştir.

VT boyutları ile bağlı işletmenin özellikleri arasındaki ilişkiler ile ilgili sonuçlar Tablo 16'da sunulmuştur. Tabloya göre, işletmelerin aile işletmesi olma durumu ile VT boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun nedeni işletmelerin büyük bir kısmının aile işletmesi olmasına bağlı olabilir. Sadece otelcilik sektöründe faaliyet gösteren yatırımcı ve yöneticiler tarafından sözleşme boyutu daha önemli görülmüştür. Ayrıca, yönetim kuruluna üye olan yöneticiler üye olmayanlara kıyasla sözleşmeye daha fazla önem vermektedir. Denetleme faaliyetlerinin bağımsız danışmanlar tarafından yürütüldüğü otel işletmelerinde, sözleşme boyutuna daha fazla önem verildiği ulaşılan bulgulardan biridir. Bilgi sistemleri boyutunun katılımcılar açısından farklılaştığı tek nokta denetleme periyodları olmuştur. Yöneticilerin denetlenmesine ilişkin faaliyetlerin haftalık yürütüldüğü otel işletmelerindeki katılımcılar tarafından bilgi sistemleri daha önemli görülmüştür. Denetleme faaliyetlerinin sık yapılması ve katılımcıların bilgi sistemlerine önem vermeleri bu işletmelerde taraflar arasında bilgi asimetrisi problemi olduğuna işaret etmektedir.

Farklılıkları incelemeye yönelik olarak yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde, katılımcıların kişisel özelliklerinden ziyade işletmenin özelliklerinin bu boyutların algılanmasında daha etkili olduğu ortaya çıkar. Dolayısıyla, otel işletmelerinde vekâlet ilişkileri tarafların özelliklerinden çok örgütsel özelliklerin etkisi altındadır denilebilir. Analizler sonucu dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta, etik, bilgi sistemleri ve denetleme boyutlarının çeşitli değişkenlere göre algılanmasında fazla farklılık

olmamasıdır. İşletmenin özellikleri ya da tarafların özelliklerinin farklılaştığı durumlarda bile etik boyutu en fazla önemsenen boyut olması, ifadelere ilişkin analiz sonuçlarıyla da desteklenmiştir.

Tablo 16. VT Boyutları İle Bağlı İşletmelerin Nitelikleri İlişkisi

		Sözleşme	Örgütsel unsurlar	Çevresel unsurlar	Bilgi sistemleri	Denetleme mekanizmaları	Etik
Aile işletmesi	Ki-kare	1,953	4,136	3,166	6,387	2,337	1,985
	p	,582	,247	,367	,094	,505	,576
Sektör durumu	Z	-2,433	-,304	-,027	-,254	-,263	-,712
	p	,015*	,761	,978	,799	,792	,477
Sektörel gelir durumu	Ki-kare	3,044	,501	2,255	1,926	1,037	4,222
	p	,218	,778	,324	,382	,595	,121
Bağımsız üye	Z	-1,878	-1,602	-,949	-1,200	-,185	-,114
	p	,060	,109	,342	,230	,853	,909
GM'ün YK üyeliği	Z	-2,060	-,458	-,130	-1,173	-,234	-,375
	p	,039*	,647	,896	,241	,815	,708
Denetleyen kişi	Ki-kare	9,271	3,452	1,205	4,735	4,708	,723
	p	,026*	,327	,752	,192	,194	,868
Denetleme periyodu	Ki-kare	2,396	4,039	2,911	11,466	5,722	6,118
	p	,792	,544	,714	,043*	,334	,295
Yakınlık derecesi	Ki-kare	1,176	1,990	1,033	1,146	1,334	3,087
	p	,556	,370	,597	,564	,513	,214

*p<0,05

Farklılıkların incelenmesine yönelik analiz sonuçlarına göre sözleşme boyutu ve örgütsel faktörler farklılıklardan en fazla etkilenen boyutlar olmuştur. Bu sonuç, sözleşme boyutu açısından farklı durumlarda farklı sözleşme yapılarının gerekli olacağı şeklinde yorumlanabilir. Örgütsel boyuttaki farklılaşmalar da hem tarafların özellikleri hem de işletmenin özelliklerinden etkilenmektedir.

Bu bölümdeki analizler genel olarak değerlendirildiğinde, yatırımcıların %55,2' sinin otelcilik alanı dışındaki diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği ve işletmelerin yaklaşık %90'ında geleneksel aile işletmesi yapısının olduğu görülmüştür. Ayrıca, yöneticilerin %62,5 gibi yüksek bir oranı turizm eğitimi almış, yatırımcıların ise sadece %25'lik kısmının turizm eğitimi aldığı belirlenmiştir. Vekâlet Teorisinin en önemli varsılarından biri olan bu durum, bilgi asimetrisi olarak bilinmekte ve turizm sektöründeki yatırımcı ile yönetici arasında bilginin vekâleti alan tarafta yani yönetici tarafında olduğuna işaret ederken, aynı zamanda bundan kaynaklanan bazı sorunlar da dikkat çekmektedir. Yönetici devir hızındaki yükseklik ve yetkili olmayan yöneticilik ve %93,2 oranında

davranış odaklı sözleşmeye tabi olmaları gibi. Bu bölümde ayrıca, yatırımcı ve yöneticilerin ilişkilerinde çevresel unsurlar, bilgi sistemleri, örgütsel unsurlar, sözleşme, denetleme gibi VT unsurlarının belirleyici olduğu, ancak bu süreçteki en önemli unsurun etik olduğu; bunun da aslında, kontrol altında tutulması gereken bir ahlaki tehlikeyi göstermekte olduğu yolunda önemli bulgulara ulaşılmıştır. Ancak VT kapsamında elde edilen bu tür betimsel bulgular, bu teori kapsamında önemli olan kimi unsurları örneğin sözleşmeler ve denetleme mekanizmalarının kullanımını açıklamakta yetersiz kalmış, neden ve nasıl sorularına cevap verememiştir. Çalışmanın bu yetersizliğini ortadan kaldırmak ve VT'ye yönelik daha detaylı açıklamalarda bulunmak amacıyla, çalışmanın görüşmelerle desteklenmesine karar verilmiştir.

3.2. Nitel Kısım

Çalışmanın bu kısmında görüşme sorularının oluşturulması, görüşmelerin gerçekleştirilmesi, kayıt altına alınması, kodlanması ve değerlendirilmesiyle ilgili nitel araştırma sürecine yer verilmiştir.

4.Aşama: Görüşme Sorularının Oluşturulması

Bu amaçla öncelikle nicel araştırma sonuçları değerlendirilmiş olup, sonuçlar arasında yer almayan ancak VT kapsamında önemli olduğu düşünülen bazı konular ve derinlemesine ele alınması gereken boşluklar tespit edilmiştir. Bunun için nicel araştırma sonuçlarıyla ilgili Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7, Tablo 9 ve Tablo 12'de yer alan bilgiler, araştırmacı ve bir uzman tarafından gözden geçirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda oluşturulan soru seti tez izleme komitesinde yer alan öğretim üyelerinin incelemesine sunulmuş ve öneriler doğrultusunda soru setine son şekli verilmiştir. Görüşme sorularına ve temalara Tablo 17'de yer verilmektedir.

Tablo 17. Görüşme Soruları ve Temalar

No	Görüşme soruları	Temalar
1	Neden vekâlet verme ihtiyacı duydunuz?	*Vekâlet nedeni *Vekâlete bakış açısı
2	Sizce yatırımcı ve yönetici arasında hangi konularda ciddi sorunlar yaşanmaktadır?	*Vekâlet nedeni *Vekâlete bakış açısı *Bilgi asimetrisi alanları *Ahlaki tehlike ve risk durumu *Vekâlet-performans ilişkisi
3	Sizce yatırımcı ve yöneticiler arasında hangi tür sözleşmeler otelcilik sorunlarını giderir niteliktedir?	*Vekâlet nedeni *Vekâlete bakış açısı *Bilgi asimetrisi alanları *Sözleşme
4	Otelin vekil tarafından yönetilmesi işletme performansı açısından fark yaratır mı?	*Vekâlet-performans ilişkisi
5	Sizce sektörde vekiller tüm yetkinliklerini, bilgi ve becerilerini ortaya koyuyorlar mı?	*Vekâlet nedeni *Vekâlete bakış açısı *Ahlaki tehlike ve risk durumu *Denetleme
6	Vekile tayin edilen ücret neye göre belirleniyor?	*Vekâlet-performans ilişkisi *Denetleme *Sözleşme *Vekâlet maliyeti
7	Sizce bir sözleşmede mutlaka olması gereken ana başlıklar ve sınırlılıklar nelerdir?	*Bilgi asimetrisi alanları *Sözleşme *Denetleme *Ön kontrol
8	Yöneticinin performansının denetimi kim tarafından nasıl yapılıyor?	*Ahlaki tehlike ve risk durumu *Vekâlet-performans ilişkisi *Denetleme
9	Sizce sektörde profesyonel yönetici olmanın kriterleri nelerdir? Buna göre seçim yapma şansınız var mı?	*Ön kontrol *Vekâlet maliyetleri
10	Vekilin işletmeye artı bir maliyeti var mıdır?	*Vekâlet maliyetleri

5. Aşama: Görüşme

Çalışmanın bu aşamasında araştırma kapsamında yürütülmüş olan görüşmeler ile ilgili açıklamalara yer verilmektedir. Görüşme Punch (2011: 166) tarafından, insanların gerçekliğe ilişkin algılarına, anlamlarına, tanımlamalarına ve gerçeği inşa edişlerine hâkim olmanın iyi bir yolu olarak ifade edilmiştir. Görüşme türleri farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmış olmakla birlikte, yaygın olarak kabul görmüş sınıflandırma yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme biçimindedir. Bu çalışmada verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılacaktır. Soruların belirli bir sıraya sokulmak zorunda olmadığı bu yöntemde, görüşmeci cümleinin yapısını değiştirebilmekte, gerekli gördüğü yerlerde

katılımcılara açıklamalar yaparak, soruların daha net anlaşılmasını sağlayabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2000: 97).

Görüşme yapılacak yatırımcılar ve profesyonel yöneticiler çalışmanın yöntem kısmında da açıklandığı gibi TYD'ye kayıtlı otel üyeleri arasından kartopu örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Görüşme talebini kabul eden yatırımcı ve yöneticilerin tercih ettiği tarih ve saatte katılımcıların kendi ofislerinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların bir kısmı görüşme öncesinde araştırma ile ilgili detaylı bilgi istemişler ve bu katılımcıların asistanlarına araştırmaya ilişkin bilgiler gönderilmiştir.

Görüşmelerin büyük bir kısmı yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan 15 kişi yatırımcı kimliği ile araştırmada yer almış, bunlardan üç yatırımcının zaman kısıtı nedeniyle sorulara e-posta yoluyla yanıt alınabilmiş, 12 yatırımcı ile görüşme yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında ulaşılan profesyonel yönetici sayısı ise 21'dir. Yöneticilerden dört kişi zaman sorunu nedeniyle mülakat sorularının e-posta yoluyla kendisine gönderilmesini talep etmiştir. Diğer 17 yönetici ile görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelerin başlangıcında her iki grup katılımcılarına araştırmanın doktora tez çalışması kapsamında gerçekleştirildiği ve görüşmelerin yaklaşık 40 dakika sürmesinin planlandığı açıklanmıştır. Görüşme yapılan her bir katılımcıya kişi ve işletme isimlerinin gizli tutulacağı bildirilmiş ve araştırmacı tarafından hazırlanarak imzalanan "gizlilik formu" istenmesi halinde katılımcılara verilmek üzere hazır bulundurulmuştur. Ancak katılımcılar araştırmacının sözlü beyanını yeterli bulmuş ve "gizlilik formu" talep etmemişlerdir. Ön açıklamaların ardından öncelikle katılımcılara ve katılımcıların işletmelerine ilişkin sorular sorulmuş ardından konu ile ilgili görüşme sorularına geçilmiştir. Yapılan görüşmelerle ilgili ayrıntılı bilgilere Tablo 18'de yer verilmiştir.

Tablo 18. Görüşmelere İlişkin Bilgiler

Katılımcının Kodu	Gör. Süresi (dakika)	Görüşme tarihi	Katılımcının Kodu	Gör. Süresi (dakika)	Görüşme tarihi
Yön-A	50	05.02.2013	Yat-A	40	18.03.2013
Yön-B	45	11.02.2013	Yat-B	80	26.03.2013
Yön-C	35	18.02.2013	Yat-C	120	10.05.2013
Yön-D	75	08.03.2013	Yat-D	55	17.05.2013
Yön-E	75	09.03.2013	Yat-E	50	22.05.2013
Yön-F	45	13.03.2013	Yat-F	25	24.05.2013
Yön-G	40	14.03.2013	Yat-G	40	30.05.2013
Yön-H	50	17.04.2013	Yat-H	35	31.05.2013
Yön-I	35	18.04.2013	Yat-I	35	06.06.2013
Yön-J	40	18.04.2013	Yat-J	50	14.06.2013
Yön-K	35	24.04.2013	Yat-K	40	18.04.2013
Yön-L	80	25.04.2013	Yat-L	45	02.07.2013
Yön-M	50	25.04.2013	Yat-M	e-posta	01.07.2013
Yön-N	35	26.04.2013	Yat-N	e-posta	10.07.2013
Yön-O	25	27.05.2013	Yat-O	e-posta	10.07.2013
Yön-P	25	07.05.2013			
Yön-R	25	27.05.2013			
Yön-S	e-posta	11.07.2013			
Yön-T	e-posta	12.07.2013			
Yön-U	e-posta	12.07.2013			
Yön-V	e-posta	14.07.2013			

İlgili tablodan da görülebileceği gibi görüşmeler yaklaşık altı aylık sürede tamamlanmıştır. Nitel çalışmalarda nicel çalışmalarda olduğu gibi net örneklem sayılarının belirlenmesi oldukça güçtür. Bazı çalışmalar için tek bir örneğin incelenmesi söz konusu iken alt boyutları olan çalışmalarda, ilgili fenomene ilişkin anlamlı sonuçlar yaratacak kadar örneklem belirlenmelidir. Nitel araştırma uzmanları tarafından teorik doygunluk olarak adlandırılan yeni bakış açıları ve ek verilerin elde edilemediği ana kadar veri toplama işleminin devam etmesi gerekir (Bloor ve Wood, 2006: 155; Cassell ve Symon, 2004: 207). Bu çalışmada uzmanlar eşliğinde yapılan incelemelerin ardından katılımcı görüşlerinde benzerlik sağlandığına karar verilmiş ve toplamda 36 görüşme sonrasında veri toplama sürecinin sonlandırılmasına karar verilmiştir. Profesyonel yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmelerin ortalama süresi 45 dakika iken yatırımcılarla yapılan görüşmelerin ortalama süresi 51,25 dakika olarak gerçekleşmiştir. Bir profesyonel yöneticiyle gerçekleştirilen görüşme hariç yüz yüze gerçekleştirilen diğer tüm görüşmeler veri kaybı yaşanmaması için ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Ses

kaydı alınmasına onay vermeyen bir yöneticiyle yapılan görüşme not tutma yöntemi ile kayıt altına alınmıştır.

Tüm görüşmelerde çalışma ile ilgili sorular iletilmeden önce araştırmacı kısaca kendisini ve araştırmasını tanıtmıştır. Ön bilgilendirmenin ardından gizlilik ilkesi ile ilgili açıklama yapılmış ve ses kaydı almak için izin istenilmiştir. Katılımcı ve işletmesi ile ilgili kısa bilgilerin alınmasının ardından araştırma sorularına geçilmiştir. Araştırmacı görüşmeler esnasında yorum veya yönlendirme yapmaktan özellikle kaçınmıştır. Sorunun katılımcı tarafından anlaşılmadığı ya da yanıtın eksik kaldığı durumlarda soruyu açmaya çalışan araştırmacı, katılımcıların yanıtlarının uzunluğuna hiçbir şekilde kısıtlama getirmemiştir. Bazı görüşmelerde katılımcıların yanıtı bir diğer görüşme sorusunu da kapsadığından tekrarlardan kaçınmak amacıyla soru yeniden yönlendirilmemiştir. Görüşmenin akışına bağlı olarak görüşme sorularının sırası farklılık göstermiştir.

Zaman zaman görüşme kaydının başlatılmasından önce zaman zaman da görüşme kaydının tamamlanmasından sonra araştırmacının katılımcılarla sohbet etme imkânı olmuştur. Görüşmelerin hemen sonrasında sohbet sırasında belirtilen konuya ilişkin düşünceler araştırmacı tarafından not alınmıştır. Her görüşmenin sonrasında ses kaydı bilgisayar ortamına aktarılmış ve ses dosyası şeklinde kaydedilmiştir. Transkripsiyon çalışmaları kelime kelime yine bizzat araştırmacının kendisi tarafından yapılmış ve böylelikle görüşmeler süresince sürece ilişkin detaylar ve izlenimler de kayıt altına alınabilmektedir. Transkripsiyon çalışmalarında Microsoft Word 2010 programından yararlanılmış ve veriler metin dosyası şeklinde kaydedilmiştir. Yöneticilere ait metin belgeleri 83 sayfa, yatırımcılara ait metin belgeleri ise 98 sayfadır.

Araştırmanın bu aşamasında geçerlilik ve güvenilirliği artırabilmek için öncelikle görüşme sorularının hazırlanmasında VT'nin kuramsal çerçevesi ve nicel kısımdan elde edilen bulgular temel alınmıştır. Görüşme sorularına ilişkin alanında uzman üç akademisyenden görüş alınmıştır. Ayrıca, görüşmelerde veri kaybını önlemek amacıyla ses kayıt cihazı kullanılmış (bir görüşme hariç) ve kayıtlar bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Elde edilen veriler birçok bellekte yedekleri olacak şekilde araştırmacının

kişisel bilgisayarında ve veri depolama cihazlarında arşivlenmiştir. Araştırmanın veri toplama ve çözümleme aşamaları detaylı olarak anlatılmıştır. Ayrıca, araştırmacı görüşmelerde katılımcıların görüşlerine müdahale edecek, onları yönlendirecek ya da kısıtlayacak bir davranışta bulunmamaya özen göstermiştir. Transkripsiyon çalışmaları tamamlanan verilerin analiz edilmesine ilişkin süreç bir sonraki aşamada ele alınmıştır.

6. Aşama: İçerik Analizi

İçerik analizi dokümanların, görüşme dökümlerinin ya da kayıtlarının analiz edilmesi ve karşılaştırılması amacıyla kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2010: 322). İçerik analizi ile metinlerden oluşan bir küme içerisinde belli kelime ya da kavramların varlığını belirlemeye yönelik inceleme yapılır. Belirlenen kelime ya da kavramların varlığı, anlamları ve aralarındaki ilişkiler analiz edilerek çıkarımlarda bulunulur (Büyüköztürk vd., 2012: 240). Bu amaçla içerik analizinde ilk aşamada veriler kodlanmakta, ikinci aşamada temalar bulunmakta, üçüncü aşamada kod ve temalar düzenlenmektedir. Son aşamada ise bulguların tanımlanması ve yorumlanması işlemi gerçekleştirilmektedir.

İlk aşamada kodlama yapılırken açık içerik ve gizli içerik şeklinde iki farklı kodlama yaklaşımı vardır. Açık kodlamada araştırılmak istenen konuya ilişkin kelime gibi metin içerisinde çok açık olarak görülebilecek bir kavram belirlenir ve bu kavramın altında yatan anlam dikkate alınmaz. Gizli içerik kodlamasında ise metnin içerisinde doğrudan geçmeyen ancak birimlerin altında yatan anlam aranır. Açık içerik kullanılarak yapılan kodlamada sayılan her sözcük belirlenen kavrama karşılık gelmeyebileceğinden geçerlilik açısından ortaya çıkacak şüphelerin giderilmesi gerekir. Gizli içerik kullanılarak yapılan kodlamalarda ise araştırmacının farklı anlamlar çıkarabileceği ihtimali güvenilirlik problemine neden olabilir. Bu problemin giderilebilmesi için kodlama işleminin başka bir araştırmacı tarafından daha yapılarak, iki araştırmacının %80 oranında hem fikir olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2012: 243). Bu anlamda gizli içerik kodlaması nicel çalışmalardaki faktör analizine benzetilmektedir (Maxwell 1992'den aktaran: Balcı, 2011: 294).

Bu çalışmada içerik analizinin ilk aşamasında gizli içerik kodlaması yapılmıştır. Görüşme kayıtlarının detaylı incelemesi sonucu, ima edilen ifadeler olduğu

gözlemlendiğinden, kelime ve cümlelerden ziyade bu birimlerin işaret ettiği anlam düzeyinde kodlamalar yapılmıştır. Kodlama işlemine başlamadan önce tüm katılımcıların her bir soruya vermiş olduğu yanıtlar bir araya getirilerek, her bir görüşme sorusu için bir metin belgesi elde edilmiştir. Hazırlanan on farklı belge MAXQDA programına yüklenmiş ve kodlamalar paket program üzerinde yapılmıştır. İki farklı araştırmacı kendi kişisel bilgisayarlarında kodlama işlemini gerçekleştirmişlerdir. İlgili paket program tarafından hesaplanan araştırmacılar arası uzlaşma raporuna göre iki araştırmacının uyuşma yüzdesi 89,1'dir. (Uyuşma yüzdeleri: 1.soru: %89, 2.soru: %84, 3.soru: %89, 4.soru: %92, 5.soru: %94, 6.soru: %91, 7.soru: %90, 8.soru: %87, 9.soru: %81 ve 10.soru için %94).

İçerik analizinde ikinci aşama temaların bulunmasıdır. Bu aşamada kodlar derinlemesine incelemeye tabi tutulmakta ve ortak özelliklerine göre kategorilere ayrılmaktadır. Belirlenen ana tema, alt tema ve kodlar tekrar tekrar gözden geçirilmeli ve her bir temanın altında yer alan kodların anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığı incelenmelidir. Dey'e (1993'den aktaran Kuş, 2006: 20) göre temaların belirlenebilmesi için başvurulabilecek kaynaklar; verilerden yapılan çıkarımlar, araştırma soruları, öznel ve teorik konular, sezgi ve önbilgidir. Bu çalışmada çalışmanın nicel kısmında elde edilen veriler ışığında belirlenen temalar (Tablo 17) temel kaynak olarak kullanılmıştır. Alt temaların belirlenmesinde ise verilerden elde edilen çıkarımlar yol gösterici olmuştur. Sonuç olarak dokuz ana tema ve bunlardan bazıları için alt temalar belirlenmiştir. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında ana ve alt temalara ilişkin detaylı açıklamalara yer verilmiştir.

Üçüncü aşamada kod ve temaların yeniden düzenlenmesi işlemi gerçekleştirilmektedir. Bu aşamada öncelikle her bir soru ile ilgili kodlar tekrar incelenmiş ve kodlamayı gerçekleştiren iki araştırmacının uzlaşmadığı kodlar kod listesinden çıkarılmıştır. Uzlaşamayan kodların çıkarılmasının ardından asıl kod listesi oluşmuş ve bu aşamada görüşme kayıtları tekrar kelime kelime okunarak asıl kod listesine göre gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ardından asıl kod listesine göre tema ve alt temalar tekrar incelenmiş ve temalarla ilgili herhangi bir değişikliğe gerek olmadığı tespit edilmiştir.

Asıl kod listesine göre (Ek-3) kodların frekansları paket program aracılığıyla hesaplanarak içerik analizinin bir sonraki aşamasına geçilmiştir.

İçerik analizinin son aşaması ilgili kod ve temalardan yararlanılarak olguların açıklanması ve yorumlanması ile ilgilidir. Bu aşamada çeşitli zıtlıklar ve benzerliklerden yola çıkılarak nedensel ilişkiler anlaşılır bir şekilde açıklanmakta ve bu yolla betimleyici ve açıklayıcı bir çalışma gerçekleştirilmektedir (Arıkan, 2007: 97). Çalışmanın bu aşamasında yapılan değerlendirmelerin temalara göre sunulmasına karar verilmiş ve bir sonraki aşamada bulgulara yer verilmiştir.

7. Aşama: Değerlendirme ve Sonuç

Çalışmanın bu aşamasına öncelikle görüşme yapılan katılımcılara ilişkin kişisel bilgilere ve katılımcıların yatırımcısı olduğu veya profesyonel yöneticilik görevini yürüttüğü işletmelere ilişkin bilgilere yer verilecektir. Ardından temalara ilişkin değerlendirmeler sunulacaktır.

Kişisel Bilgiler: Görüşülen yatırımcıların yaş ortalaması 55,8'dir, görüşülen en genç yatırımcı 33 yaşında, en yaşlı yatırımcı 75 yaşındadır. Farklı yaş dilimlerine mensup yatırımcılarla yapılan görüşmeler için başında bulunan farklı kuşakların bakış açılarının yansıtılması bakımından önemlidir. Yatırımcıların sadece iki tanesi kadın, diğerleri erkektir. Görüşülen yatırımcılardan üçü lise, dokuzu lisans, üç kişi ise lisansüstü öğrenim görmüştür. Öğrenim alanı açısından bir değerlendirme yapıldığında ise, yedi kişinin turizm alanında öğrenim gördüğü, diğerlerinin işletme, kamu yönetimi gibi farklı alanlarda öğrenim gördüğü görülmektedir.

Görüşülen 21 profesyonel yöneticinin yaş ortalaması 44,5'dir. En genç yönetici 27 yaşında, en yaşlı yönetici ise 65 yaşındadır. Yöneticilerin biri kadın, diğerleri erkektir. Yöneticilerden birisi önlisans, bir diğeri lisansüstü öğrenim görmüş, diğerleri (%90,4) ise lisans mezunudur. Profesyonel yöneticilerden 14'ü turizm alanında öğrenim görmüş, diğerleri işletme, iktisat gibi farklı alanlarda öğrenim görmüştür.

İşletme İle İlgili Bilgiler: Görüşülen yatırımcıların ikisi çok ortaklı yapıya sahip, diğerleri aile işletmesi olarak yapılanmıştır. Katılımcılar içerisinde sadece turizm sektöründe faaliyet göstermekte olan yatırımcılar bulunmakla birlikte, farklı sektörlerde faaliyet gösteren yatırımcılar da bulunmaktadır. Yatırımcılardan bir kısmı 3-5 sektörde faaliyet gösterirken, aralarında 15 farklı sektörde faaliyet gösteren yatırımcılar da bulunmaktadır. Yatırımcıların sahip oldukları otel sayısı bakımından da çeşitlilik göstermesine özen gösterilmiştir. Bu bağlamda, tek bir otele sahip yatırımcılar örneklem kapsamında yer alırken, 9, 16 gibi çok sayıda otele sahip yatırımcılarla da görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yatırımcılar içerisinde yönetim sözleşmesi, franchising gibi modelleri tercih edenler ve bunun yanında kendi otellerini kendileri yönetmeyi tercih eden yatırımcılar da yer almıştır.

Görüşülen profesyonel yöneticilerin yarıya yakın bir kısmı sezonluk otellerde görev yaparken, yarıdan fazla bir kısmı tüm yıl faaliyet gösteren otellerde görev yapmaktadır. Görev yapılan oteller statüleri bakımından değerlendirildiğinde, araştırma alanında yer alan otel işletmelerinin büyük kısmının beş yıldızlı olması nedeniyle örneklemde yer alan işletmelerde çoğunluğu da beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmuştur. Bununla birlikte tatil köyü, apart otel, butik otel ve dört yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri ile de görüşmeler yapılmıştır. Örneklem alanında yer alan otel işletmelerinin yarısından fazlasını resort oteller oluştururken, geriye kalan otel işletmeleri şehir otelleri olmuştur. Sahiplik açısından incelendiğinde ise yine araştırma alanının yapısından kaynaklı yerli zincirlerin sayısı fazla olmakla birlikte, bağımsız otel işletmeleri ve yönetim sözleşmesi ve franchising modelleri ile çalışan otel yöneticileri ile de görüşülmüştür.

Örneklemin yapısına ilişkin bilgilerin incelenmesinin ardından çalışmanın bu aşamasından itibaren temalara ilişkin açıklamalara yer verilecektir. Daha önce de ifade edildiği gibi nicel kısımdan elde edilen sonuçlara bağlı olarak dokuz ana tema belirlenmişti. Bunlar; vekâlet nedeni, yetki devrine bakış açısı, bilgi asimetrisi alanları, ahlaki tehlike ve risk durumu, sözleşme, vekâlet-performans ilişkisi, denetleme faaliyetleri, ön kontrol ve vekâlet maliyetleridir. Temalar içerisinde yer alan kodların frekansları, görüşme yapılan yatırımcıların ve profesyonel yöneticilerin bakış açılarında farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için ayrı ayrı sunulmuştur. Her tema ve alt

tema için en sık tekrarlanan ilk beş kod temaya ilişkin tablo içerisine yerleştirilmiş, bununla birlikte sık tekrarlanmayan kodlara ilişkin açıklamalara metin içerisinde yer verilmiştir. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında temalara ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

1. Tema: Vekâlet Nedeni: Otelcilik sektöründe vekillere neden ihtiyaç duyulduğu konusu incelendiğinde, yatırımın çeşitliliği en başta gelen vekâlet nedeni olarak görülmüştür. Araştırma alanını oluşturan TYD üyelerinin sahip olduğu işletmelerin çoğunlukla büyük ve grup işletmeler olmasının, bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir. Yatırımcıların farklı sektörlerde yatırımlarının bulunması ve aslında işletme gelirlerinin büyük bir kısmının farklı sektörlerdeki yatırımlardan elde ediliyor olması vekâlet ihtiyacını gündeme getirmektedir. Üsdiken (2008) tarafından grup işletmelere ilişkin araştırmaların derlendiği çalışmada, Türkiye’deki büyük grup işletmelerin birbirleriyle ilgisiz alanlara yayılma ve sürekli yeni sektörlere girme eğiliminde olduklarının birçok araştırmacı tarafından tespit edildiği ifade edilmiştir (Üsdiken, 2008: 10). Yatırım çeşitliliği farklı sektörlerde olabildiği gibi farklı bölgeler için de söz konusudur. Bu nedenle, sadece otelcilik sektöründe faaliyet gösterse bile farklı destinasyonlarda otelleri bulunan yatırımcılar da vekâlet verdiklerini ifade etmişlerdir.

İkinci vekâlet nedeni olarak ortaya çıkan yatırımcıların uzmanlık alanlarının farklı olması durumu aslında birinci vekâlet nedeni ile de bağlantılıdır. Yatırımcıların hâkim olmadıkları bir sektörde yatırım yapmaları vekâlet ilişkilerini belirliyorsa bu durumda yatırımcıların neden yatırım için turizm sektörünü tercih ettikleri sorusu akla gelmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre; inşaat işletmelerinin diğer işletmelere kıyasla daha düşük maliyetle otel inşa edebilmeleri ve turizm teşviklerinden yararlanabilmek gibi nedenlerle yatırımcılar turizm sektörüne girmektedir. Ayrıca, bazı ülkelerde inşaat ihalelerine girebilmek için beş yıldızlı otel inşa etme zorunluluğu bulunduğundan yatırımcıların öncelikle otel yaptıkları, ardından otelin yönetimini üstlendikleri ifade edilmiştir. Katılımcıların büyük bir kısmı egolarını tatmin için bu sektöre yatırım yaptıklarını ifade etmişlerdir. Yön-D “...yatırımcının ne beklediği önemli, bizim mal sahibimiz bu oteli prestij olsun diye açmış...” ve Yat-B “Bazıları ego

yatırımı olarak yapıyor bunu, yani adam diyor ki; ben beş yıldızlı patronum, beş yıldızlı otel yaparım...” şeklinde bu durumu açıklamışlardır.

Vekâlet verme konusunda üçüncü neden, otelciliğin katılımcılar tarafından ayrı bir uzmanlık alanı olarak kabul edildiğini göstermesi açısından önemlidir. Otellerin daha profesyonel bir anlayış ile yönetilmesi ve yatırımcıların günlük operasyonlar gibi detaylarla uğraşmak istememeleri katılımcılar tarafından sıklıkla dile getirilen diğer vekâlet nedenleridir. Bu temaya ilişkin en sık tekrarlanan kodlara ve frekans değerlerine Tablo 19’da yer verilmiştir.

Tablo 19. “Vekâlet Nedeni” Temasına İlişkin Sonuçlar

No	Kod	Frekans		
		Ya	PY	Toplam
1	Yatırım çeşitliliği	5	14	19
2	Yatırımcının otelciliği bilmemesi	4	12	16
3	Otelciliğin ayrı bir uzmanlık olması	4	7	11
4	Profesyonelleşme	5	5	10
5	Detaylarla uğraşmama	4	3	7

İlgili tablodan da görülebileceği gibi yatırımcıların ve profesyonel yöneticilerin vekâlet verme nedenlerine ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Profesyonel yöneticiler en belirgin vekâlet verme nedeni olarak, otelciliğin yatırımcılar tarafından bilinmediğini düşünürken, yatırımcılar işletmelerinin profesyonelleşmesi gerekçesiyle vekâlet verme ihtiyacı hissetmektedirler.

Yatırımcılar tarafından ifade edilen diğer nedenler; yöneticilerin farklı paydaşlar arasında denge sağlaması ile ilgilidir. Bazı yatırımcılar yöneticiyi aile üyeleri arasında bir dengeleyici olarak gördüklerini, bazı yatırımcılar ise personelle ilişkilerin düzenlenmesinde yöneticilerin tampon görevi gördüklerini ifade etmişlerdir. Yat-D “*bir evlâdın babasına bir şey kabul ettirmesi zor ama profesyonelin kabul ettirmesi daha kolaydır*” şeklinde, Yat-G ise “*arada profesyonel olduğu zaman personelin de size bakış açısı değişir*” şeklinde ifadelerde bulunmuşlardır. Bazı yatırımcılar ise açık bir

şekilde bir “günah keçisine” ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir. Yat-A “...biraz maşa varken el yakmamış gibi oluyorsunuz” diyerek, Yat-H ise “...pek çok yatırımcı başarısızlık olduğunda kendisi bırakıp gidemeyeceğine göre, faturayı kesip gönderebileceği birisini alıyor...” şeklinde fikrini beyan etmiştir.

Görüşülen bazı yöneticiler görüntüde otellerde profesyonellerin bulunduğunu ama aslında ortada bir vekâlet sürecinin olmadığını ifade etmişlerdir. Bu durumu, piyasada gerçek anlamda profesyonel kişilerin az sayıda olmasına, bazı yatırımcıların başka işleri olmadığı için sürekli otelde bulunmalarına ve bazı yatırımcıların uzmanlık alanlarının otelcilik olmasına bağlamışlardır. Yön-O “Zaten gerçek anlamda profesyonel de yok denecek kadar az...” şeklinde ifade verirken, Yön-P ise “Otel yatırımı yaptın diye gelip lobide oturmak zorunda değilsin..” şeklinde durumu ifade etmiştir. Bir yatırımcı ise özellikle yönetim işinin bir ekip işi olduğuna dikkat çekerek, sektörde çok fazla örneğini gördükleri, işten ayrılan yöneticinin bütün yönetim ekibini beraberinde götürmesinden çekindiklerini söylemiştir.

2. Tema: Vekâlete Bakış Açısı: Vekâlet ilişkisini oluşturan tarafların bakış açısını belirlemeye yönelik yapılan incelemeler otel işletmelerinde vekâlet ilişkisine profesyonel bir bakış açısının olmadığını göstermektedir. Taraflar vekâlet ilişkisi kurmayı profesyonellik, kurumsallık gereği olarak görmemekte, daha ziyade bir zorunluluk durumu olarak ele almaktadır. Vekâlete bakış açısına dair en çok tekrarlanan kodlar (Tablo 20) yakınına vekâlet verme eğilimi ve ikinci neslin PY olarak yetiştirilmesi olmuştur. Katılımcılar tarafından bu durum “*patronların oğlu varsa oğlu, yoksa amcasının oğlu...*”, “*benim yakınım olan biri işin başında dursun...*”, “*bazı yatırımcılar çocuklarını turizm eğitimi aldırarak, onları profesyonel yönetici olarak yetiştirmeye...*”, “*çocuklarını değişik ülke ve otellerde staj yaptırarak...*” ve “*şimdilerde oğullar bitti, torunlar gelmeye başladı*” gibi cümlelerle ifade edilmiştir.

Tablo 20. “Vekâlete Bakış Açısı” Temasına İlişkin Sonuçlar

No	Kod	Frekans		
		Ya	PY	Toplam
1	Yakınına vekâlet verme eğilimi	3	6	9
2	İkinci neslin PY olarak yetiştirilmesi	2	3	5
3	Yönetim sözleşmesi tercihi	3	1	4
4	Yatırımcı güçlü olan taraf	-	3	3
5	Karşılıklı güven	1	2	3

Kurumsallaşma konusuna daha fazla önem verilen işletmelerde, vekâlet ilişkisinin diğer tarafında tek bir kişi yerine sektörde kendisini ispatlamış ve isim yapmış bir yönetim işletmesinin bulunması tercih edilmektedir. Bu durumda yatırımcı yönetim işletmesi ile bütün detayların belirlenmiş olduğu bir yönetim sözleşmesi imzalamakta ve yatırımcı ve yönetim şirketi arasındaki ilişkiler sözleşmenin belirlediği çerçevede kurulmaktadır. Yönetim sözleşmesi ile faaliyet gösteren işletmelerde yatırımcı ve profesyonel yönetici arasında kurulan ilişki daha sınırlı bir seviyede kalmaktadır. Bu durumda profesyonel yönetici talimatları doğrudan markanın yöneticisinden almaktadır. Görüşülen katılımcıların bir kısmı ise yönetim sözleşmesi ücretlerinin çok yüksek olması nedeniyle bu yöntemi tercih etmediklerini ifade etmişlerdir.

Bazı profesyonel yöneticiler vekâlet ilişkisinde yatırımcının baskın olan taraf olduğunu söylemişlerdir. “Ben yatırım yapmasam sen olmayacaksın diyor, dolayısıyla benim dediğim olacak diyor.”, “...sonuçta son söz hakkı patronunda...” ve “...kendi düşünce ve isteklerini zorla empoze etmeye çalışıyorlar” gibi cümlelerle durumu ifade etmişlerdir. Tarafların karşılıklı olarak birbirine güvenmesi vekâlet konusunda önemli görülen bir diğer husus olmuştur. Hem problemlerin çözümünde, hem de daha sağlıklı bir ilişki yapısının oluşturulmasında tarafların birbirlerine karşılıklı olarak güvenmesinin önemi vurgulanmıştır.

3. Tema: Bilgi Asimetrisi Alanları: VT’ye göre bilgi asimetrisi temel vekâlet problemlerinden birisidir. Taraflar arasında çeşitli alanlardaki bilgi farklılıkları vekâlet

problemlerine neden olmaktadır. Katılımcılar tarafından en sık tekrarlanan bilgi asimetrisi alanı (Tablo 21) yönetsel faaliyetlerdir. Ancak burada bilgi asimetrisi durumundan ziyade, profesyonel yöneticilerin yönetim tarzına müdahale edilmesi durumu dillendirilmiştir. Özellikle görüşülen yöneticiler yatırımcıların yönetsel faaliyetleri bilmediği ya da bu konulara hâkim olmadığını değil, kendi isteklerini ve tarzlarını kabul ettirmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Yön-K bu konuyu “*yani operasyona belki karışmayabiliyorlar ama yatırım kısmına karışıyorlar...*” şeklinde ifade ederken, Yön-B “*... mal sahibi sultandır*” ve Yön T ise “*...fakat karar alımında müdürleri kendilerine bir rakip gibi görüp, kendi düşüncelerini ve isteklerini zorla empoze etmeye çalışıyorlar*” şeklinde konuşmuştur. Katılımcılar yatırımcıların olmasa bile yatırımcı yakınlarının, akrabalarının profesyonel yöneticilerin işine karıştığını belirtmişlerdir.

Tablo 21. “Bilgi Asimetrisi Alanları” Temasına İlişkin Sonuçlar

No	Kod	Frekans		
		Ya	PY	Toplam
1	Yatırımcının ve yakınlarının yönetime müdahalesi	5	13	18
2	Yatırımın hızlı geri dönüşü talebi	4	11	15
3	Yatırımcının işi bilmemesi	5	8	13
4	Yanlış fizibilite	3	6	9
5	PY’nin yetkisinin az olması	-	5	5

Katılımcılar tarafından belirtilen diğer bilgi asimetrisi alanı yatırımın geri dönüş süresi ile ilgilidir. Katılımcıların büyük bir kısmı otelcilik sektöründe yatırımın geri dönüş süresinin diğer sektörlere kıyasla daha uzun olduğunu, ancak yatırımcıların bu konudaki beklentilerinin olması gerekenden yüksek olduğunu ve bu durumun taraflar arasında sıkıntılara neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bilgi asimetrisi alanları açısından üçüncü sırada yatırımcının otelcilik ile ilgili mesleki bilgisinin yetersizliği gelmektedir. Görüşülen yatırımcılardan uzun yıllardır turizm sektöründe faaliyet gösteren ve turizm eğitimi almış kişiler özellikle bu noktayı vurgulamışlardır. Temel uzmanlık alanı turizm olmayan işletmelerin bu anlamda sektörün geneline zarar verecek kararlara imza

attıkları ifade edilmiştir. Uzmanlık alanı farklı sektörler olan yatırımcılar ise vekâlet problemlerinin kaynağını bilgi asimetrisi olarak görmemektedir. Bu gruptaki yatırımcılara göre vekâlet problemlerinin kaynakları; profesyonel yöneticinin performans düşüklüğü, doğru kişinin yönetici olarak seçilememesi, profesyonel yöneticinin işletmeyi sahiplenmemesi, yöneticinin kendi çıkarlarına göre davranması, yöneticilerin yüksek maaş beklentileri, planların kısa vadeli yapılması, ar-ge faaliyetlerine yeteri kadar kaynak ayrılmaması şeklinde sıralanabilir.

Bilgi asimetrisi alanlarından bir diğeri fizibilite çalışmalarıdır. Özellikle profesyonel yöneticiler bu süreçte yatırımcıların uzmanlardan yararlanmadığını, uzmanlardan yararlanmayı tercih etseler bile uzman olarak doğru kişilerin seçilmediğini ve yatırım aşamasında profesyonel yönetici bulundurulmadığından operasyon aşamasında birçok problem yaşandığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, yatırımcılar tarafından dile getirilmemekle birlikte, profesyonel yöneticiler yetkilerinin sınırlı olmasının ve net olarak belirlenmemesinin vekâlet problemlerine neden olduğunu düşünmektedirler.

Yukarıda açıklanan vekâlet problemleri kadar sıklıkla olmasa da bazı katılımcılara göre vekâlet problemi yaratan diğer hususlar; işletmelerde geleneksel aile yapısının hâkim olması, işletme ile ilgili bilgilerin zamanında ve tam olarak aktarılamaması, taraflar arasında sözleşme yapılmamış olmasıdır. Ayrıca, katılımcılar turizmin birçok değişimden etkilenen hassas bir sektör olmasının vekâlet ilişkilerini de etkilediğini ve sezonluk çalışmanın uzun dönemli güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesinde bir engel olduğunu ifade etmişlerdir.

4. Tema: Ahlaki Tehlike ve Risk Durumu: VT'ye göre bilgi asimetrisi ile birlikte sıklıkla anılan diğer vekâlet problemi ahlaki tehlikedir. Bu tarz problemler vekilin yeterli çabayı göstermemesi ya da kendi çıkarı doğrultusunda gizli faaliyetlerde bulunması nedeniyle yaşanmaktadır. Bu konuda katılımcılardan profesyonel yönetici olanların çoğunluğu yöneticilerin yeterli çabayı göstermemesinin nedenleri olarak yetki alanlarının dar olmasını ve piyasadaki yöneticilerin büyük bir kısmının yeterli donanıma sahip olmamalarını görmekte (Tablo 22). Yani profesyonel yöneticilere göre aslında taraflar arasında ahlaki tehlike problemi yoktur. Esas problem gerekli yeterliliklere

sahip olmayan kişilerin yöneticilik görevine getirilmesi ve yöneticilerin bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri yetkilere sahip olmamasıdır. Yatırımcı kimliğine sahip katılımcıların çoğunluğu ise bu konunun daha ziyade kişiye göre değişkenlik gösteren bir durum olduğunu ifade etmişlerdir. “*Genelleme yapılamaz*”, “*...her grubun içerisinde iyiler de vardır, kötüler de...*” ve “*bu çok kişiye bağlı bir durum...*” gibi ifadelerde bulunmuşlardır.

Tablo 22. “*Ahlaki Tehlike ve Risk Durumu*” Temasına İlişkin Sonuçlar

No	Kod	Frekans		
		Ya	PY	Toplam
1	Yetki alanı darlığı nedeniyle bilgiyi kullanamama	4	10	14
2	Py’nin bilgi ve becerisi yetersiz	2	8	10
3	Kişisel farklılıklar	6	3	9
4	Bakış açısı farkı	3	3	6
5	Kaygı nedeniyle risk almama	2	2	4
6	İstikrar	2	2	4

Ahlaki tehlike problemine zemin oluşturabilecek taraflar arası bakış farklılıkları katılımcılar tarafından varlığı kabul edilen hususlardan bir diğeridir. Yat-F “*...yöneticiler işi kolaylaştıracak, operasyonu daha şık gösterecek yatırımları talep ederken, yatırımcı daha uzun vadeli altyapı, elektrik gibi yatırımlara para harcamaya nispeten daha istekli oluyor.*” diyerek durumu izah etmiş, Yön-V ise “*Otel yatırımcıları araziye çok fazla oda yapıp, daha fazla kar elde etmek isterken, genel müdürler daha az oda, daha büyük odalar ve misafirlerin rahat edebileceği kullanım alanları inşa edilmesini istiyor*” diyerek bakış açısının farklılaştığı alanları açıklamıştır.

VT’ye göre, asiller risk alma konusunda daha istekli iken, vekiller risk almaktan kaçınan kişilerdir. Bu konuda katılımcılar yöneticilerin çeşitli kaygılar nedeniyle risk almak istemediklerini ifade etmişlerdir. Kaygıların nedenleri olarak şu ifadeler kullanılmıştır: “*...patronum acaba ne der baskısı varsa...*”, “*...ama attığı her adım sorgulanıyorsa, kişi orada durur...*”, “*...birçok yönetici de yetkilerini kullanma korkusu oluyor.*” ve “*...kendisi olmasa bile çocukları veya aile mensupları müdahil olmaya başlayınca yönetici de risk alıp inisiyatif kullanmak istemiyor*”. Katılımcıların

ifadelerinde de görülebileceği gibi yöneticiler aslında risk almak istemekte, ancak yatırımcıların yönetsel faaliyetlere müdahil olması ve yanlış karar alma kaygısı nedeniyle risk almaktan kaçınmaktadır. Yöneticilerin risk almaktan kaçınmalarının bir diğer nedeni işletmelerde uzun süreli kalacaklarından emin olmamalarıdır. Katılımcılar yöneticilerin alacağı riskin sonuçlarını görece kadar işletmede kalabileceklerinden emin olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Ahlaki tehlike konusunda yatırımcı olan katılımcılar genellikle piyasada yanlış örneklerin bulunduğunu belirtmekle birlikte, vekillerine güvendiklerini, vekilin elinden gelenin en iyisini yaptıklarına inandıklarını, kendilerinden herhangi bir bilgi saklamadıklarını ifade etmişlerdir. Yat D bu durumu “...ellerinde ne varsa ben onların hepsini işletmeye aktardıklarını düşünüyorum... Başka türlü bir niyeti düşünmüyorum açıkçası” şeklinde ifade ederken, Yat N ise şu şekilde ifade etmiştir: “Mutlaka yetkinliklerini en iyi şekilde kullanmaya çalışırlar. Yetki ve becerilerini ne kadar iyi kullanırlarsa, yatırımcının gözündeki yerlerini sağlamlaştırır, hatta vazgeçilmez idareci konumunu kazanırlar”. Yatırımcılar genel olarak vekillerine güvenmekle birlikte bazı yatırımcıların yöneticilerin otellere kendi malı gibi baktığı konusunda çekinceleri vardır. Yat D bu durumu “...ben burada profesyonellerinde bazen sıkıntılı yanlarını görmüyor değilim. Yani kendi malı gibi bakmayabiliyor.” cümleleriyle ifade etmiştir. Yön C ise “...benim bağlarım apayrı, yani ben bu aileden biriyim” diyerek vekâlet ilişkisinin temel unsurları arasında yer alan karşılıklı güvenin kişisel yakınlıklardan kaynaklandığını belirtmiştir.

5. Tema: Sözleşme: Yapılan analizler sonucu bu temaya ilişkin sözleşmeye bakış açısı ve sözleşmenin içeriği olmak üzere iki alt tema belirlenmiş ve kodları ile birlikte Tablo 23’de sunulmuştur. Katılımcıların sözleşmeye bakış açısı incelendiğinde, büyük bir kısmının sözleşmenin işlevselliğine inanmadıkları görülmektedir. Katılımcılar bu durumu “...kâğıtta kalabileceğini düşünüyorum”, “...sözleşme falan hikâye...”, “bu sözleşme değil, anlayış meselesi...”, “çok fazla sözleşme yapıldığını söyleyemem”, “yazılı bir şey Türk işletmelerinde pek olmuyor”, “sözleşme ile kendilerini bağlamak istemezler...” ve “valla bu işler sözleşmeyle çözülecek şeyler değil” gibi ifadeler kullanarak anlatmaya çalışmışlardır. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde

sözleşmenin işlevsiz olduğunu düşünmelerinin nedenleri; tarafların sözleşmelere riayet etmemesi, tarafların sözleşmeye uymaması halinde yasal sürecin çok uzun zaman alması, tarafların uzun dönemli ilişkiler kurmaktan kaçınmaları şeklinde sıralanabilir. Bazı katılımcılar işletmenin iç tüzüğünde her çalışanın yetki ve sorumluluklarının tanımlanmış olması nedeniyle sözleşmeye ihtiyaç duymadıklarını söylemişlerdir. Bazı katılımcılar ise yasal olarak genel müdürün “yetkili müdür” sıfatı taşımasının yeterli olacağını ifade etmiştir.

VT’nin odak noktasını oluşturan sözleşme türü, en sık tekrarlanan ikinci kod olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle profesyonel yönetici kimliğine sahip katılımcılar performansa dayalı sözleşme tercihlerini açıkça ifade etmişlerdir. VT’ye göre vekilin davranışlarının kolaylıkla izlenemediği durumlarda sonuç odaklı sözleşmenin tercih edilmesi gerekir. Katılımcılardan bir kısmının vekilin performansının ölçümünün zorluğuna işaret ettiği görülmektedir (Tablo 23). Yatırımcılar bu durumu “*yani biz 200 tane ayakkabı üretmiyoruz ki, akşam adam 300 tane ürettiyse daha fazla bir şey veresiniz*”, “*performans deyince işin içinde o kadar çok şey var ki, bu kadar yönlü bir şeyin ölçümü doğruyu söylemek gerekirse çok zor*” ve “*bir satış elemanı için olabilir ama genel müdür için prim belirlenmesi zor*” gibi cümlelerle ifade etmişlerdir.

Sözleşme konusu ile ilgili ortaya çıkan çarpıcı bir sonuç katılımcıların çoğunun taraflar arasında iş sözleşmesi yapıldığını ifade etmesidir. Bazı katılımcılar bu durumu yasal gereklilik haliyle açıklarken, bazı katılımcılar her çalışan için yapılan iş sözleşmesinin genel müdürler için de yeterli olduğunu ifade etmiştir. Katılımcılar bu durumu “*bildiğimiz klasik sözleşme*”, “*standart bir sözleşme*”, “*çalışanların hepsi için geçerli olan sözleşmemiz var bizim*” gibi ifadelerle açıklamışlardır. Ayrıca, katılımcılar iş sözleşmesine konulacak ek maddelerle gerekli düzenlemelerin yapılabileceğini ifade etmişlerdir.

Sayıları diğerlerine göre az olmakla birlikte performansa dayalı sözleşme sistemini doğru bulmayan katılımcılar da vardır. Katılımcılar bu duruma neden olarak; yönetici maaşlarının yeterince yüksek olmasını, sezonluk çalışmanın bu duruma engel olmasını ve yönetici performansının tam anlamıyla ölçümünün mümkün olmamasını

göstermişlerdir. Bazı katılımcılar ise genel çerçeveyi çizen bir turizm yasası çıkarılmadığı sürece bu konuları konuşmanın bile anlamsız olduğunu yönünde görüş bildirmişlerdir. Yön K bu konuda “*Başta da söyledim turizm yasasının çıkması gerekiyor. Yani yasa çıktığı zaman bir çerçeve çizilecek sonuçta, yönetmelikler falan çıkacak, yani patron-profesyonel yönetici ilişkisi, sözleşmeler falan o zaman oturur. Yoksa iş hukuku kuralları ya da hukukun diğer dallarındaki kurallar otelciliğe çok fazla hitap etmiyor.*” demiştir. Yat E ise bu durumu şöyle dile getirmiştir: “*...bizim hala yasamız bile yoktur. Kendi yasalarımızı uyguluyoruz diyebiliriz bu anlamda.*”

Tablo 23. “Sözleşme” Temasına İlişkin Sonuçlar

Alt Tema	No	Kod	Frekans		
			Ya	PY	Toplam
Sözleşmeye bakış açısı	1	Sözleşme işlevsiz	10	16	26
	2	Prim gerekli	4	16	20
	3	İş sözleşmesi	8	9	17
	4	Performans ölçümü zor	5	1	6
	5	Prim gereksiz	2	3	5
Sözleşme içeriği	1	Yetki ve sorumluluklar	4	10	14
	2	Ücret	5	7	12
	3	Süre	2	6	8
	4	Haklar	2	5	7
	5	Fesih koşulları	2	2	4
	6	Detaylar yönetim sözleşmesi içerisinde	2	2	4

Sözleşme boyutunda belirlenen ikinci alt tema sözleşmenin içeriği ile ilgilidir. Katılımcıların yanıtlarına odaklanılarak anlaşılacak sonuçlara göre sözleşmede bulunması gereken en önemli husus yetki ve sorumluluklar olmuştur. Katılımcılar sözleşmenin işlevselliğine inanmamalarına rağmen, çalışma kapsamında ortaya çıkan ve en önemli vekâlet problemlerinin başında gelen “yatırımcı ve yakınlarının yönetime müdahalesi” sorununun çözümünü sözleşmeye konu ile ilgili koyulacak maddelerde görmektedir. Yapılan işin tanımının ve iş ile ilgili detaylı açıklanmış yetki ve sorumlulukların sözleşmelerde mutlaka bulunması gerektiği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

Sözleşme içeriğinde yer alması beklenen ikinci husus ücrettir. Ücret gerek sabit maaş şeklinde olsun gerek performansa dayalı olsun ne şekilde hesaplanacağı ve ne şekilde ödeneceği sözleşmelerde belirtilmelidir. Sözleşmede belirtilmesi beklenen diğer husus ise süredir. Özellikle, yönetici katılımcılar sürenin uzun olması gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Aşağıda çeşitli katılımcıların konu ile ilgili ifadelerinden örnekler sunulmuştur:

“Sözleşmelerin uzun soluklu olması gerekiyor. Görev tanımının ve yetkilendirilmesinin doğru yapılması veya sizin istediğiniz kriterlerde olması bence önemli diye düşünüyorum”,

“...bir kere süresi belirli olacak. Öyle bir yıl bir sezon değil ama. Yöneticinin kendini gösterebileceği bir süre olması lazım. Sonra yetki alanının belli olması lazım...”

“Bir sözleşme yapılacak ise mutlaka bu sözleşmenin önce uzun süreli olması gerekiyor ve müdürlerinin hakları ve sorumlulukları mutlaka belirtilmeli”

“Yapılması gereken sözleşmedeki en önemli nokta çalışma süresi ile ilgili olmalıdır”.

Katılımcılar tarafından ifade edildiği üzere sigorta primleri, tatil, izin, yemek vb. haklar sözleşmelerde olması gerekir. Ayrıca, sözleşmenin hangi koşullarda sonlanacağı ve bu durumda tarafların haklarının ne olacağı belirtilmesi gereken diğer bir husustur. Örnek vermek gerekirse Yat J “...takılıp adamı işten çıkartmaması lazım. Çıkartacaksa da en az bir yıllık maaşını vermesi lazım çünkü yönetici ha deyince iş bulamaz” derken Yön K “Yani şartları koyacaksın sen bir yere gitmeyeceksin, ben de seni göndermeyeceğim, sen gidersen bu kadar ödeyeceksin, ben gönderirsem bu kadar ödeyeceğim.” şeklinde bir anlatımla kendini ifade etmiştir. Yönetim sözleşmesi modeli ile çalışan işletmelerin yatırımcıları ve yöneticileri ise taraflar arasında detaylı bir sözleşme yapmanın gerekli olmadığını dile getirmişlerdir. Bunun nedeni olarak da yönetim sözleşmelerinin 50 ile 500 sayfa arasında değişen çok detaylı sözleşmeler olması ve taraflar arasındaki ilişkilerin bu sözleşmelerde yer alan hükümler çerçevesinde düzenlenmesi gösterilmiştir.

Diğer kodlar kadar sıklıkla anılmamakla birlikte sözleşmelerde bulunması beklenen diğer unsurlar performans hedefleri, müşteri sağlığı ve güvenliği ile ilgili maddeler, otelin bakımı ve korunması ile ilgili maddeler ve özellikle yatırımcılar tarafından vurgulanan cezai müeyyidelerdir. Bu algıyı bir yatırımcının sözcükleriyle betimleyecek olursak : “...genel müdürlerin kusur ve yanlışları yüzünden meydana gelebilecek zararları önleyecek hükümlere yer verilmelidir”.

Yapılan analizler incelendiğinde katılımcıların sözleşmelerde bulunması gereken herhangi bir sınırlılıktan bahsetmediği görülmektedir. Görüşmeler esnasında katılımcılara bu konu hatırlatıldığında büyük bir kısmı sözleşmelerinde herhangi bir sınırlılık bulunmadığını belirtmişlerdir. Sadece bir yönetici sözleşmesinde işten ayrıldığı zaman bulunduğu ilde hiçbir turizm işletmesinde çalışmama gibi bir sınırlılığın olduğunu ifade etmiştir. Bazı yönetici ve yatırımcılar ise sektörde genellikle insanların birbirlerini tanıdıklarını, bir işletmeden olumsuz bir şekilde ayrılan yöneticilerin zaten kötü üne sahip olacakları için iş bulamayacaklarını ifade etmişlerdir. Bir yatırımcı ise aynı zamanda Türkiye’deki en büyük tur operatörlerinden birine sahip olduklarını ifade ederek, bu durumu şöyle dile getirmiştir: “...biz grup olarak büyük bir grup olmamızın aynı zamanda tur operatörü bölümümüzde Türkiye’de hemen hemen 550’ye yakın tesisle çalışmamızın sebebi olarak zaten bu da doğal bir denge yaratıyor bizim açımızdan. Yani şüphesiz ki hiç kimse de böyle bir gruptan turizm yapmaya devam ediyorsa kötü duygularla ayrılmak istemez”. Dolayısıyla sözleşme açısından sınırlılıklar genel olarak ele alındığında, sözleşmelerde herhangi bir sınırlılık belirtilmemekle birlikte taraflar açısından bu durumun piyasa dinamikleri ile çözümlendiği söylenebilir.

6. Tema: Vekâlet-Performans İlişkisi: Verilerden hareketle bu temaya ilişkin değerlendirmeler ve frekans değerleri Tablo 24’de derlenerek sunulmuştur. Tablodan da izlenebileceği gibi, katılımcıların büyük kısmı otel işletmesinin profesyonel yönetici tarafından yönetilmesinin işletme performansı üzerinde olumlu etki yapacağı yönünde görüş bildirmiştir. Bu durumun istisnası ise ikinci kod olarak karşımıza çıkmaktadır. Yatırımcının uzmanlık alanının otelcilik olması halinde otel işletmesinin bizzat yatırımcı tarafından yönetilmesi işletme performansı üzerinde olumlu etki yapabilmektedir. Bununla birlikte, vekâlet nedeni temasına ilişkin kodlar

hatırlandığında, günümüzde otel işletmelerinde vekâlet ilişkilerinin bir zorunluluk haline geldiğini söylemek gerekir.

Tablo 24. “Vekâlet-Performans İlişkisi” Temasına İlişkin Sonuçlar

No	Kod	Frekans		
		Ya	PY	Toplam
1	PY işletme performansını artırır	7	15	22
2	Yatırımcının otelci olması	4	5	9
3	Kalitenin artması	-	7	7
4	Performansa göre ücretlendirilme	4	3	7
5	Doğru yönetici seçimi	2	4	6

Profesyonel yönetici kimliğine sahip katılımcılar, otel işletmelerinin yatırımcı yerine profesyonel yönetici tarafından yönetilmesinin kalitenin artması açısından faydalı olacağını ifade etmişlerdir. Ancak hiçbir yatırımcı bu konuda görüş bildirmemiştir. Aşağıda çeşitli katılımcıların konu ile ilgili ifadelerinden örnekler sunulmaktadır:

“Patron işin başındaysa çok fazla kaliteye önem vereceğini zannetmiyorum. Mesela bir tesisin en büyük üç kalemi vardır. Birisi personel gideridir, ikincisi enerji gideridir, üçüncüsü de yiyecek-içecek maliyetidir. Dolayısıyla bunlarda ciddi bir kısıtlamaya gidecektir. Kısıtlamalar neticesinde zaten kalite hep taban yapıyor, yani işi bilmeyen bir patronun işin başında olması ciddi bir kalite problemine sebep olmaktadır”,

“Servis kalitesi açısından, maliyetlerin daha düşük olması açısından bir profesyonelin işin başında olması gerekir”,

“Hizmet kalitesi çok önemli bir konu. Üretim işletmesi bir malı defolu çıkarabilir. Onu 40 liraya değil de 20 liraya satar, dükkânda değil pazara götürür satar, yine maliyeti kurtarır. Ama otelcilik öyle değil. Bizim defolu üretim yapma şansımız yok, hata yapma şansımız yok. Böyle bir işi, işinin ehli yaparsa performans da ona göre yüksek olur tabii ki”,

“...hizmet kalitesi artar, maliyetler düşer. Her işi işinin ehli insan yapmalı. Ben şimdi tecrübesi olmayan bir berbere gider önüne oturur muyum? Oturmam. Niye? Can

tatlı. E mal da canın yongası ise ona göre malını kaybetmek istemiyorsan profesyonele devredeceksin”.

Katılımcılardan bir kısmı vekâlet-performans ilişkisinde yönetici ücretlerinin de önemli etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Bu noktada yöneticilerin beklentisi işletme performansı ile orantılı bir şekilde ücretlendirilme yönünde olmakla birlikte katılımcıların çoğu yönetici ücretlerinin piyasa koşullarına, benzer işletmelerdeki ücretlere bağlı olarak belirlendiğini ifade etmektedir. Bazı yatırımcılar ise performansa dayalı ücretlendirmeyi önemli bulduklarını ve sabit maaşa ek olacak şekilde prim sistemi uyguladıklarını ve bu durumdan memnun kaldıklarını söylemişlerdir. Daha çok zincir otellerde uygulandığı gözlenen prim sistemi ile ilgili katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır: *“bak şunu başardığın zaman bu kadar prim alacaksın, şunu gerçekleştirdiğin zaman bu kadar prim alacaksın ve senin altındakilere de böyle bir prim vereceğiz demek gerekir, o iyice motive eder. Yönetici bence çok sabit gelirle çalışan biri olmamalı. Sabit gelirin yanında onu çok ciddi boyutta motive edecek bir prim sistemi olmalı. Ama birçok yönetici Türkiye’de böyle bakmaz. O da işte bence hatalı oluyor. Yani toplam yatırımın yanında o adama verilecek maaş devede kulak”, “yani ne kadar ekmek o kadar köfte, bu kadar kar getirdin senin payın da bu denilmesi bana daha reel geliyor”, “...ne kazandığınızı genel müdür biliyor. Sizin de en azından işveren olarak onu mutlu etmeniz gerekiyor”, “Her yıl biz bir bütçe yapıyoruz. Bu bütçe yatırımcı ve ... otel (Yönetim sözleşmesi işletmesi) tarafından onaylanıyor, o bizim yıllık resmi hedefimiz oluyor, o hedefi tutturduktan itibaren prim potasına giriyoruz, hedefi ne kadar çok aşar isek yukarıya doğru primimiz de o ölçüde artıyor”, “bizim kurumumuzda A takımına da prim sistemi uygulanıyor. Ben de o primi alabilmek için ekstra gayret göstereceğim, ticari başarı adına, ama bu sadece benim başarımla olmaz, benim dışımda bu organizasyonu yöneten A takımının da aynı isteği ve şevki taşıması gerekiyor” ve “Yani size 10 lira kazandıran bir yönetici ile 15 lira kazandıran bir yönetici arasında mutlak bir farklılıklar olması gerekiyor”.*

Katılımcıların bu tema kapsamında vurguladıkları bir diğer nokta, doğru kişinin yönetici olarak seçilmesidir. Katılımcılar işletme performansının artması konusunda doğru kişinin tercih edilmesinin bir önkoşul olduğunu dile getirmişlerdir. Konuyu

katılımcıların ifadeleri ile örneklendirmek gerekirse: “...orada da doğru yöneticiyi seçmek çok önemli...”, “Her meslekte olduğu gibi otelcilikte de profesyonelliğe itibar etmek lazımdır. Ancak profesyonelin iyisini bulmak da ön şarttır” ve “...ama doğru seçimi yapmalı, başarılı olabilecek bir kişiyi o koltuğa oturtmalı ve arkasında durmalı”.

Bazı katılımcılar müşteri memnuniyetinin artması ve maliyetlerin azalması, bazı katılımcılar ise yatırımın geri dönüş süresinin kısalması bakımından işin başında bir profesyonel bulunmasının gerekliliğini ifade etmişlerdir. İki yönetici ise bu konunun yöneticinin yetki alanı ile yakından ilgili olduğunu dile getirmişlerdir. Bu yöneticilere göre yöneticinin işletmenin performansı üzerinde etkili olabilmesi için yeterli hareket alanının kendisine tanınması, çeşitli baskılara maruz kalmaksızın karar alabilmesi gerekmektedir. Sürekli olarak kararlarına müdahale edilen yöneticilerin işletme performansı üzerindeki etkisini tam anlamıyla değerlendirebilmek mümkün değildir.

7. Tema: Denetleme: Denetleme faaliyetlerine ilişkin yapılan analizlerin sonuçlarına göre üç alt tema belirlenmiştir. Bu alt temalar denetleyen, denetleme aracı ve denetlemeyi etkileyen faktörler şeklinde isimlendirilmiştir. Her bir alt temaya ilişkin kodlar frekans değerleriyle birlikte Tablo 25’de gösterilmektedir. İlgili tabloda da izlenebileceği gibi özellikle yatırımcılar denetleme faaliyetlerini bizzat kendileri yürütmeyi tercih etmektedir. Yöneticiler ise denetlemeyi yapan esas kişilerin müşteriler olduğunu ifade etmişlerdir. Birçok yönetici müşteri memnuniyet anketlerinin sonuçlarına göre değerlendirildiklerini ifade etmiştir.

Bazı katılımcılar bağımsız denetim işletmeleri tarafından denetleme yapıldığını belirtmişlerdir. Ancak burada bahsi geçen denetleme finansal ve mali anlamda bir denetlemedir. Bazı katılımcılar ise iç denetim ekipleri tarafından denetleme faaliyetlerinin yürütüldüğünü söylemişlerdir. İç denetim ekibi genellikle otel işletmesinin bağlı bulunduğu ana işletmenin merkezinde yer almakta ve ana işletmeye bağlı tüm işletmeleri denetlemektedir. İç denetim ekiplerince yapılan denetlemenin konusunu da finansal veriler ve muhasebe kayıtları oluşturmaktadır. Bazı katılımcılar ise koordinatör, turizm grup başkanı, genel koordinatör gibi çeşitli şekillerde isimlendirilen ve çeşitli sayıdaki otellerin genel müdürlerinin bağlı olduğu kişi

tarafından denetlendikleri yönünde ifade vermişlerdir. Aslında bağımsız kuruluşlar, iç denetim ekipleri ve koordinatörler tarafından yapılan denetlemelerde farklı boyutta bir vekâlet ilişkisi oluşmakta, denetleyen kişi(ler) de yatırımcının bir başka vekili olmaktadır.

Tablo 25. “Denetleme” Temasına İlişkin Sonuçlar

Alt Tema	No	Kod	Frekans		
			Ya	PY	Toplam
Denetleyen	1	Yatırımcı	9	6	15
	2	Müşteri	4	10	14
	3	Bağımsız kuruluşlar	3	4	7
	4	İç denetim ekibi	2	5	7
	5	Koordinatör	3	4	7
Araç	1	Bütçe	4	4	8
	2	Periyodik raporlar	3	3	6
	3	Doluluk oranı	-	2	2
	4	İşletme geliri	1	1	2
	5	Kar oranı	1	1	2
Faktör	1	İşletmenin büyüklüğü/otelin büyüklüğü	7	11	18
	2	Performans ölçümünün zorluğu	2	6	8
	3	Bağımsız kuruluş özellikleri	1	4	5
	4	Yatırımcının turizmci olması	-	4	4
	5	Yatırımcının beklentilerinin yönü	1	1	2

Yukarıda adı geçen denetleyenlerden farklı olarak özellikle yönetim sözleşmesiyle çalışan otellerde gizli müşteri uygulamasıyla denetimler yapıldığı, aynı zamanda profesyonel yöneticinin marka sahibi ve yöneticisi tarafından da denetlendiği ulaşılan bulgular arasındadır. Bazı yatırımcılar online portalları denetleme amaçlı kullandıklarını beyan ederken, birkaç yatırımcı da alt kademe personeli bu amaçla kullandıklarını söylemişlerdir. Bazı yöneticiler ise turizm bakanlığı gibi resmi kurumlar tarafından denetlemelerin yapıldığını söylemişlerdir. Vekâlet teorisyenleri tarafından yönetim kurullarının denetleme faaliyetleri içerisinde aktif olarak yer alması önerilmişken, otel

işletmelerinde denetleme faaliyetlerinin yönetim kurulu tarafından yapıldığı işletmelerin sayısı sadece ikidir.

Denetleme konusunda belirlenen ikinci alt tema denetleme faaliyetlerinde kullanılan araçlarla ilgilidir. Tablo 24’de de görülebileceğı gibi denetleme amaçlı olarak en çok kullanılan araçlar bütçeler olmuştur. Genellikle yıllık olarak profesyonel yöneticiler tarafından bütçeler hazırlanmakta ve yatırımcının onayına sunulmaktadır. Bütçeye ait yılın sonunda bütçe rakamları ile gerçekleşen rakamlar karşılaştırılmak suretiyle yöneticiler denetlenmektedir. Denetleme amaçlı kullanılan ikinci araç periyodik raporlardır. Aylık, üç aylık, yıllık ve hatta bazı işletmelerde günlük periyotlarda raporlar hazırlanmakta ve denetleme faaliyetlerini yürüten kişi(ler)e sunulmaktadır. Periyodik raporlar içerisinde faaliyet raporları, gelir-gider raporları, doluluk raporları, personel hareketlerine ilişkin raporlar yer almaktadır.

İki yönetici doluluk oranlarının kendilerini denetlemek için kullanıldığını ifade etmişlerdir. Yön N aslında bunun yanlış bir denetleme aracı olduğunu düşündüğünü şu sözlerle ifade etmiştir: *“Yatırımcının derdi cebini doldurmak, kim kaç kere gelmiş adam ona bakmıyor ki, kaç kişi gelmiş ona bakıyor”*. Yönetici burada kalite, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati açısından bir denetleme yapılmadığından, sadece mali anlamda ve otelin doluluk oranının artırılması üzerinden değerlendirme yapıldığından şikâyet etmektedir. İşletme geliri ve kar oranı üzerinden yapılan değerlendirmeler için de aynı şey söz konusudur. Yöneticiler bu denetleme araçlarının yanlış olduğu konusunda hemfikirken, yatırımcılar için niteliksel veriler öznel olabilir ve bu nedenle denetlemede nicel veriler belirleyici olmalıdır. Bir yatırımcı *“Burada da nicel veriler kesinlikle motor güç, yani bir işletmeye kar ettiriyorsa genel müdür o zaman o genel müdür iyidir diyebilirsiniz. Ama bu veriler kötü ise adam elemanlarıyla çok iyi geçiniyormuş, patronları ile çok iyi geçiniyormuş bunlara fazla bakmazsınız. Daha önce başka bir oteli batırmışsa siz olsanız onu işe alır mısınız?”* sözleriyle durumu açıklamaya çalışmıştır.

Denetleme konusunda dikkat edilmesi gereken nokta sözleşmelerin denetleme amaçlı bir araç olarak görülmemesidir. Aslında, kullanılan denetleme araçları incelendiğinde

denetleme faaliyetlerinin sonuç odaklı yürütüldüğü görülmektedir, ancak bu mekanizmalar çoğunlukla sözleşmelerde yer almamaktadır. Bu durum katılımcıların büyük bir kısmının sözleşmelerin işlevsel olmadığını düşünmeleri ile açıklanabilir. Sadece bir yatırımcı sözleşmelerin denetleme aracı olarak kullanılabileceğini ifade etmiştir. Ancak bu yatırımcı da sözleşmenin içeriğinden ziyade, sözleşme süresinin kısa tutulmasının bir denetleme aracı olabileceğini ifade etmiştir. Bu yatırımcıya göre aynı yönetici ile uzun süre çalışmamak işletme körlüğünü önlemekte, işletmeye bir dinamizm getirmektedir.

Denetleme ile ilgili son alt tema denetlemeyi etkileyen faktörleri içermektedir. Katılımcılara göre denetleme tercihlerini etkileyen en önemli faktör işletme büyüklüğüdür. Katılımcılara göre çok büyük işletmelerde yatırımcıların doğrudan detaylı bir denetleme yapma imkânı yoktur, bu nedenle denetleme faaliyetleri yatırımcı tarafından görevlendirilen bir ekip tarafından ya da bağımsız bir işletme tarafından yapılmaktadır. Tablo 24 incelendiğinde ikinci, üçüncü ve dördüncü sırada yer alan kodların birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. İkinci sırada yönetici performansının ölçümünün zor olması yer almıştır. Yön L bu durumu “*Denetlemeye gelip costlar doğru girilmiş mi buna bakıyorlar, bütçe rakamlarına bakmakla yöneticinin yanlış çıkarılamaz, bulunamaz. Mali denetimler yapılan işlerin sadece yasaya uygunluğunu denetler. Dolayısıyla turizm işini bilmeyen, yöneticiyi de tam anlamıyla denetleyemez*” şeklinde ifade etmiştir. Bağımsız kuruluşların uzmanlık alanlarının turizm olmaması ya da yatırımcının uzmanlık alanının farklı bir sektör olması ile ilgili katılımcılar benzer yorumlarda bulunmuşlardır. Bu durum denetlemeyi etkileyen bir diğer önemli faktörün denetleyen kişi ya da kurumun konu hakkındaki bilgisi olduğu şeklinde yorumlanabilir. Denetmeyi etkileyen diğer bir faktör ise yatırımcının beklentileri ile ilgilidir. Yatırımcılar otelcilik sektöründe prestij amaçlı veya yatırım çeşitliliği amaçlı yatırım yaptıklarında denetleme faaliyetleri daha az önem arz ederken, kurumsallaşma, sektörde lider olma gibi beklentileri olduğunda denetleme faaliyetleri daha profesyonelce ele alınmaktadır.

8. Tema: Önkontrol: Çalışmanın önceki kısımlarında açıklandığı gibi, önkontrol süreci tarafların sözleşme imzalanmadan önce birbirlerine ilişkin değerlendirmelerini

içermektedir. Bu kısımda alınan yanıtlara göre profesyonel yönetici kriterleri, önkontrol değerlendirmeleri, profesyonel yöneticilerin tercihleri ve yönetici işgücü piyasası olmak üzere dört alt tema belirlenmiştir. Alt temalara ait kodlara ve frekans değerlerine Tablo 26'da yer verilmiştir.

Katılımcılar tarafından profesyonel yöneticilerin taşıması gereken özellikler arasında ilk sırada yabancı dil bilgisinin geldiği ifade edilmiştir. Yabancı dil bilgisinin iyi bir seviyede olması ve tek bir yabancı dilin günümüz koşullarında yeterli olmadığı da vurgulanmıştır. Katılımcıların sözcükleriyle ifade etmek gerekirse: *“hiç değilse en az iki lisana hâkim olacak”, “İngilizce esas olmak üzere ikinci bir yabancı dil bilgisi de ararım”, “...birkaç yabancı dil bilen...”, “lisan bilmeyen adamın turizmde işi yok” ve “ikinci bir dil bilmesi gerekiyor...”*.

Yatırımcılar tarafından en çok tekrarlanan ve yönetici kriterleri açısından da ikinci sırada gelen kod güçlü iletişim becerisidir. Katılımcılar özellikle hizmet sektörü işletmeleri yöneticileri için bunun önemli bir özellik olduğunu vurgulayarak, kendisini karşısındakine iyi bir şekilde ifade edebilen, sosyal anlamda kabul görmüş, insanlarla ilişkileri düzgün kişilerin otel yöneticiliği için daha uygun olduğunu belirtmişlerdir. Deneyim, profesyonel yöneticilerin taşıması gereken bir diğer özelliktir. Yön S *“...en az 10 yıl iş tecrübesi...”* ve Yat C *“...beş ile on yıl arasında iş tecrübesi...”* sözleriyle bu konuda süre belirtmiş, Yön A ve Yat I ise özellikle yurtdışı deneyiminin avantaj yaratacağını ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin turizm eğitimi almış olması taşımaları gereken dördüncü özellik olarak belirtmiştir. Bu durum çalışma kapsamında vekâlet nedenleri arasında yer alan otelciliğin ayrı bir uzmanlık alanı olarak görülmesi anlayışıyla açıklanabilir. Turizm eğitimi özellikle vurgulayan katılımcılar hariç üç yatırımcı ve bir yönetici de otel yöneticilerinin üniversite mezunu olmalarının önemli olduğunu vurgulamış ve öğrenim alanı ayrımı yapmamıştır. Yatırımcı C'nin *“işletme ya da ekonomi mezunu olabilir mesela, ama bir hukukçu, bir inşaat mühendisi bunları almam, ilgisiz...”* sözleriyle örneklemek gerekirse, idari bilimler alanından mezun kişiler daha yakın gelmektedir. Otel yöneticisinin otelin tüm departmanları hakkında bilgi sahibi olması

beklenen bir diğ er özelliktir ve deneyim ve turizm eğitimi almış olmak kodlarına oldukça yakın bir koddur.

Yöneticilere kıyasla daha sık yatırımcılar tarafından vurgulanan, yöneticide olması beklenen diğ er özellikler; çalışanlarla iyi ilişkiler kurmak, muhasebe alanına hâkim olmak, insan psikolojisinden anlamak, öngörülü olmak ve çözüm odaklı düşünebilmektir. Yöneticiler ise daha çok yenilikleri takip etmek, esnek çalışma saatlerine dayanıklı olmak ve mesleğe kendini adamak özelliklerinden bahsetmişlerdir. Bununla birlikte katılımcılar tarafından adil olmak, detaylara önem vermek, dış görünüşüne önem vermek, açık sözlü olmak ve sabırlı olmak gibi pek çok özellik sayılmıştır. İki katılımcı ise bu konuda bir standart belirlemenin zor olduğunu çünkü otelin özelliklerine göre beklentilerin değişkenlik gösterebileceğini ifade etmişlerdir. Yat B'nin aşağıdaki ifadeleri bu saptamayı açıklamaktadır:

“Yani bu otele göre değişir. Yani bir uluslararası zincir ise... genel müdür daha önce o zincir içinde daha önce yöneticilik yapmış, zincirin sistemlerini standartlarını her şeyini çok iyi biliyor olması gereken bir insandır. Ama bu otele göre de değişir. Yani otelin neye ihtiya ı var? Mesela hazır bir otele bir genel müdür atıyorsanız, senelerdir orada çalışan bir genel müdür işten ayrıldı ya da emekli oldu. Siz o pazarın özelliğine uygun birini seçmelisiniz. Mesela şehir oteli ise başka türlü birine bakarsınız. Belki bazı oteller için böyle çok dinamik, kariyer amaçları güdüleri çok kuvvetli olan biri olur, başka bir otel için çevresi çok kuvvetli olan birini arayabilirsiniz. Mesela ... oteli yirmi k sur senedir burada. Burada oturmuş bir personel var, servis mükemmel. şimdi burada otelin kuvvetli ve zayıf yanlarına baktığınız vakit, personel açısından bir sıkıntı yok. Ama yeni açılan bir otelse personeli eğitecek, dinamik, koşturacak, özellikleri olan birini ararsınız. Ama burada aradığınız çok tecrübeli, çok iyi çevresi olan,  evre yapabilen, ne bileyim elçiliklerle birçok lisan bilen konuşabilen, komünikasyon kurabilen birini ararsınız. Yani her otelin talebi farklıdır. Bir otel için çok iyi olabilecek bir genel müdür adayı başka bir otel için farklı olabilir. Yani sizin ihtiyacınıza göre adayda aranan özellikleri otelin ihtiyacına göre yazmak, yani iş tanımını ona göre yapmak ve o iş tanımına uygun birini aramak gerekir”.

Tablo 26. “Önkontrol” Temasına İlişkin Sonuçlar

Alt Tema	No	Kod	Frekans		
			Ya	PY	Toplam
PY Kriteri	1	Yabancı dil bilgisi	5	8	13
	2	İletişimi güçlü	7	5	12
	3	Deneyim	6	5	11
	4	Turizm eğitimi almış olmak	5	5	10
	5	Tüm departmanlar hakkında bilgili olmak	3	6	9
Önkontrol değerlendirmeleri	1	Tavsiye	6	6	12
	2	Daha önceki başarıları	3	4	7
	3	İstikrar	5	1	6
	4	Acente yönlendirmeleri	-	4	4
	5	Tahakküm kurabilmek	-	3	3
PY Tercihleri	1	Kurumsallık	-	7	7
	2	Maddi güç	-	7	7
	3	Bakış açısı uyumu	-	6	6
	4	Marka	-	5	5
	5	Özgür davranabilmek	-	3	3
PY işgücü piyasası	1	Yönetici iş gücü piyasası gelişmiş	3	5	8
	2	Yönetici işgücü piyasası yetersiz	5	3	8
	3	Yabancı dil sıkıntısı	5	-	5
	4	Orta kademe PY sıkıntısı	-	3	3
	5	Hızlı yükselen kişilerin sayısı fazla	2	-	2

Önkontrol değerlendirmeleri alt temasına ilişkin kodlar incelendiğinde, yönetici seçiminde en önemli unsurun tavsiye olduğu görülmektedir. Hem yatırımcılar hem de yöneticiler çeşitli tanıdıklar aracılığıyla ilk temaslarını gerçekleştirdiklerini söylemişlerdir. Tavsiyenin ardından öncelik verilen diğer konu yöneticinin geçmiş dönemdeki başarılarıdır. Yine bu aşamada dikkat edilen diğer husus istikrardır. İstikrar özellikle yatırımcılar tarafından oldukça önemli görülen bir kriterdir. Yöneticilerin iş yaşamlarında sıklıkla iş değiştiriyor olması yatırımcılar açısından soru işareti yaratan bir durumdur. Örnek vermek gerekirse, bir yatırımcı “...istikrarlı bir şekilde girdiği işletmede genç yaşına rağmen 5-6 yılı devirmiş insanlar da var. Yani bu anlamda

memnun olunmasa bir yıl değil bir dakika durdurulmaz genel müdür. O sebeple bir insan bir işletmede istikrarlı bir şekilde duruyorsa o zaman bu insanlar iyi ve başarılı demektir. İstikrar benim için önemli. Olağanüstü birtakım olaylar olabilir tabii ama onun haricinde çok hareketli CV'lere kimse bakmaz zaten” demiştir.

Yatırımcılar tarafından dile getirilmemekle birlikte yöneticiler acente sahiplerinin ve yöneticilerinin yönlendirmeleriyle karar veren yatırımcılar olduğunu söylemişlerdir. Yön J bu durumu *“Türkiye’de genellikle eğer işe alacağı personeli birebir tanımıyorsa daha önce dost ahabap ilişkisiydi, şimdi daha çok acentelerin yönlendirmeleriyle. Yani tur operatörlerinin yönlendirmesiyle profesyonel o tesise başlar. İlginçtir şimdi lafın en başına döndük, otelin ya da yatırımın başında işin başında profesyonel olmadığı için otelin yatırımı belirli bir noktaya geldikten sonra yatırımcı bu oteli kendi başına pazarlamaya kalkar önce. Gider işte büyük tur operatörleriyle görüşür, sonra der ki ben buraya bir adam alacağım, siz kimi tavsiye edersiniz, o da işte operatörlerin ya da acentecilerin ya da yakın çok güvendiği insanların tavsiyesiyle isimler gündeme gelir, onlar da birini seçer”* sözleriyle açıklamıştır. Bazı yöneticiler ise yatırımcıların genç, deneyimsiz ve düşük ücret talep edenlerini seçtiklerinden yakınmışlardır. Bu tip yatırımcıların temel amacının yöneticiyi kolaylıkla yönlendirebilmek, üzerinde tahakküm kurabilmek olduğu ifade edilmiştir. Bazı yatırımcılar ise kültürlü, görgülü bir yönetici tercih ettiklerini, bir yatırımcı ise yönetsel anlamda bakış açısının kendisinininki ile aynı olduğu kişileri seçtiğini beyan etmiştir.

Yöneticilerin birlikte çalışmayı tercih edecekleri yatırımcılarda hangi özellikleri aradığına bakıldığında, ilk sıralarda kurumsallık ve yatırımcının maddi gücü gelmektedir. Kurumsal işletmelerde vekâlet problemlerinin daha az yaşandığına dikkat çeken yöneticiler, aynı zamanda işleyişin ve ilişkilerin de diğer işletmelere kıyasla daha profesyonel olduğunu belirtmişlerdir. Kurumsallık kadar önemli diğer bir konu yatırımcının maddi gücüdür. Yöneticiler bu konunun hem dolgun ücret alımları hem ödemelerin zamanında yapılması hem de işletme için gerekli harcamalarda daha az sorun yaşamak için gerekli olduğunu dile getirmişlerdir. Yöneticilere göre birlikte çalışacakları yatırımcılar ile uyumlu bakış açılarına sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticiler bu konuda turizm sektörüne hâkim yatırımcılarla çalışmanın çeşitli faydalar

sağladığını söylemişlerdir. Yön M durumu şu şekilde örneklendirmiştir: “...*bir araba olarak örnek verirsek 150 yapabilecek bir araba ama yatırımcı bundan 225 bekliyorsa yani o birlikteliğin anlamı yok, baştan bir kere şey var. Yani ben açıkçası o 225 isteyen, ama 150 yapacağını bildiğim bir durumda o yola girmem*”. Yöneticiler açısından önemli olan diğer husus isim yapmış bir işletmede çalışmaktır. Kendi kariyer yolları açısından bunun önemine işaret eden yöneticiler, özellikle uluslararası bir marka olmasının tercih nedeni olacağını ifade etmişlerdir. Beşinci kod yöneticilerin müdahale edilmeksizin, kendi tarzını ortaya koyacağı bir ortamda çalışmayı tercih etmesi ile ilgilidir. Bu sonuç, vekâlet problemleri arasında ilk sırada yer alan yatırımcı ve yakınlarının yönetime müdahalesi problemi ile karşılaşmama beklentisiyle açıklanabilir.

Sıklıkla anılmamakla birlikte bazı yöneticilerin yaşadıkları bölgeye yakın otel işletmelerinde çalışmayı tercih ettikleri görülmüştür. Aynı zamanda, şehir otelciliği ve resort otelciliğin çok farklı alanlar olduğunu ifade eden yöneticiler kendi uzmanlık alanlarına yönelik bir otelde bulunmayı tercih etmektedir. Bir yönetici ise işletmenin yönetici devir oranını incelediğini ve yüksek ise o işletmede çalışmayı tercih etmediğini ifade etmiştir. Yönetici durumu şu sözlerle izah etmektedir: “*Çevreden duyuyoruz birtakım şeyleri. Bakıyoruz altı ayda bir genel müdür değişiyor. Tamamı mı yanlış bu yöneticilerin, hepsi mi yanlış, hepsi mi başarısız?*”.

VT’ye göre yönetici işgücü piyasasının durumu önkontrol süreçleri üzerinde önemli oranda etkilidir. Türkiye’de yönetici işgücü piyasası genel olarak olumsuzluk içeren kodlarla betimlenmiştir. Yönetici işgücü piyasasının gelişmişlik düzeyi konusunda yatırımcı ve yöneticilerin görüşleri de ayrılmaktadır. Yatırımcılar yönetici işgücü piyasasını yetersiz bulurken, yöneticilere göre gelişmiş bir işgücü piyasası vardır. Bu durumun temel nedeni birlikte uyum içinde çalışacak kişilerin birbirlerini bulamamaları olabilir. Bu durumda karşılıklı olarak önkontrol değerlendirmelerinin gözden geçirilmesinde fayda vardır.

Yatırımcılar özellikle yabancı dile hâkim olan yönetici bulmakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Yat B “*Özellikle lisan konusunda çok ciddi sıkıntıları var. Bu Türkiye’de turizmde genel sorun. Lisan konusunda gerekli kalite eğitim sürecinde de verilmiyor. Bu*

sıkıntıyı biz iş hayatında da yaşıyoruz” şeklinde durumu ifade ederken, yat A ise “Ancak baktığımız zaman bu profesyonel yöneticilerin çoğunluğu lisan bilmiyor...” şeklinde durumu özetlemiştir. Ayrıca, yatırımcılara göre işgücü piyasasında yeterli donanımına sahip olmadığı halde hızlı bir şekilde yükselen yöneticilerin varlığı da sıkıntı yaratmaktadır. Bu durum özellikle 1980’li yılların ortalarından itibaren hızla artan tesis sayısının, insan kaynakları ihtiyacının aynı hızla sağlanamaması ile açıklanabilir.

Yöneticilere göre üst kademedeki fazla sıkıntı olmamakla birlikte, özellikle nitelikli orta kademe yönetici bulmak oldukça zordur. Aslında, bu durum yatırımcılar tarafından dile getirilen kariyer basamaklarının olması gerekenden hızlı çıkılması ile ilgili olabilir. Aynı zamanda, bazı yöneticiler mesleklerinin diploması olmayan kişiler tarafından da yapıyor olmasının yönetici işgücü piyasasının niteliğini etkilediğini ifade etmişlerdir. Diploması olmayan kişilerden kasıt, doktorluk ya da avukatlık gibi mesleklerde olduğu gibi ilgili alan diploması olmaksızın mesleğin icra edilebilmesidir. Bir yönetici ise bir meslek odası olmadığı için yönetici işgücü piyasasına ilişkin sağlıklı veriler olmadığından yakınmıştır.

Yönetici iş gücü piyasasındaki yetersizlikleri bazı yatırımcılar eğitim kalitesinin yetersizliğinde görürken, bazı yatırımcılar devletin bu konuda üzerine düşenleri yapmamasında görmektedir. Bir yatırımcı ise turizmin uluslararası bir sektör olduğunu, yönetici işgücü piyasasındaki yetersizliklerin çok önemli olmadığını ve gereken durumlarda yurtdışı yönetici işgücü piyasasından faydalanılabileceğini ifade etmiştir.

9. Tema: Vekâlet Maliyetleri: Vekâlet maliyetlerine ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcılar, vekilin işletmeye en önemli maliyetinin aldığı ücret olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 27). Özellikle yatırımcı kimliğine sahip katılımcılar yönetici ücretlerini yüksek bulduklarını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise yöneticiye yapılan ödemelerin sadece maaşından ibaret olmadığını, konaklama giderleri, yiyecek-içecek giderleri gibi imkânların da bir maliyet olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer önemli maliyet vekilin hatalı davranması, başarısız olmasıdır. Katılımcılar bu durumu şu cümlelerle ifade etmişlerdir: “...başarısız bir yöneticiye verilen para onun işletmeden götürdüklerinin yanında deveye kulak kalır”, “...şirketin yapabileceğini yaptırmaması

şirkete milyon dolarlar zarar verebilir”, “biz maliyetleri zaten hesaplıyoruz, hesaplayamadığımız maliyet bize yüküdür ki bu genel müdürün alacağı yanlış kararlardan kaynaklanır” ve “zamanında yapması gereken çalışmaları yapmazsa, hissedemezsiniz ve fark ettiğinizde iş işten geçmiş olur”. Bir tür başarısızlık olarak değerlendirilebilecek bütçe hedeflerinin tutturulamaması ise katılımcılar tarafından üçüncü önemli vekâlet maliyeti olarak görülmüştür.

Tablo 27. “Vekâlet Maliyeti” Temasına İlişkin Sonuçlar

No	Kod	Frekans		
		Ya	PY	Toplam
1	Ücreti	9	8	17
2	PY’nin başarısız olması	8	6	14
3	Bütçeyi tutturamaması	2	1	3
4	Eğitim-yetiştirme maliyeti	1	2	3
5	İşletme imajına vereceği zarar	2	1	3

Bazı katılımcılar yöneticilerin kendilerini geliştirmesi için yürütülen faaliyetlere ilişkin maliyetleri önemli görmektedir. Yöneticinin yurtiçi ve yurtdışı fuarlara gönderilmesi, yöneticinin dil kursuna gönderilmesi, yöneticinin mesleki anlamda yetersiz olması nedeniyle personel eğitimi faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanılması bu tür maliyetler arasında sayılmıştır. Diğer önemli maliyet kalemi yöneticinin işletme imajı ve markaya vereceği zarardır. İki katılımcı profesyonel yöneticinin diğer personelden farklı olarak ek bir maliyetinin olmadığını ifade etmiştir. Yatırımcılar ise yöneticinin oteli fiziksel anlamda koruyamaması ve işten ayrılması halinde orta kademe yönetim ekibini beraberinde götürmesi gibi maliyetlerin olduğunu ifade etmişlerdir.

Vekâlet maliyetleri genel olarak değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde denetlemeye ilişkin maliyetlerin katılımcılar açısından dile getirilmediği görülmektedir. Vekâlet teorisyenlerince önemli görülen bu maliyet kaleminin otel işletmelerinde önemsenmemesi denetleme faaliyetlerinin profesyonel bir şekilde ele alınmadığı şeklinde yorumlanabileceği gibi, çok ortaklı bir yapı olmaması nedeniyle yatırımcının

denetleme faaliyetlerini bizzat yürütmesiyle de açıklanabilir. Vekâlet teorisyenlerine göre önemli olan bir diğer vekâlet maliyeti ahlaki tehlike nedeniyle ortaya çıkan maliyettir. Yine bu maliyet kalemi de otel işletmeleri yatırımcı ve yöneticileri tarafından önemli görülmemiştir. Vekâlet ilişkisini oluşturan tarafların güvene dayalı bir ilişki kurmaları ve yatırımcı ve yakınlarının sürekli yöneticiyi izlemeleri bu durumun nedeni olarak gösterilebilir.

4. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, otel yatırımcıları ile profesyonel yöneticiler arasındaki sözleşmeye dayalı ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu süreçte VT kuramsal bilgilerinden yararlanılmıştır. VT, bir işin gerçekleştirilmesinin başkasına devredildiği tüm durumlarda taraflar arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla kullanılmakla birlikte, literatürde sıklıkla yatırımcı ve profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla kullanılmıştır. Vekâlet ilişkisinde tarafların birbirinden farklı istek ve amaçlarının olması birtakım problemlere neden olmaktadır. Teori, problemin durumuna, tarafların özelliklerine ve içinde bulunulan çevrenin koşullarına bağlı olarak problemlerin çözümüne yönelik uygulamalar önermektedir. Otel işletmelerinde yatırımcı ve yöneticiler arasındaki ilişkinin etkenlerini belirlemek ve bu anlamda teorinin sunmuş olduğu çözümlerin uygulanabilirliğini incelemek bu çalışmayı özgün kılmakta; alan yazına ve sektörel uygulamalara katkısı anlamında önemli hale getirmektedir.

Çalışmada ilgili literatüre ilişkin kuramsal açıklamalara yer verilmesinin ardından konuya ilişkin alan araştırması yürütülmüştür. Alan araştırması kısmında nicel ve nitel yaklaşım bir arada kullanılmıştır. Nicel araştırma kapsamında oluşturulan anket soru formu TYD'ye kayıtlı otel işletmelerinin yatırımcı ve yöneticilerine uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizinin ardından görüşme soruları hazırlanmış ve yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler içerik analizi yoluyla incelenerek temalar ve alt temalar doğrultusunda açıklamalar yapılmıştır.

Çalışmanın nicel ve nitel yaklaşımla elde edilen sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde vekâlet ilişkilerinin hem yatırımcılar hem de yöneticiler açısından beklentileri karşılamadığı görülmektedir. Öncelikle, vekâlet ilişkisinin nedeni bu anlamda sorgulandığında, yatırımcıların farklı sektörlerde ya da farklı bölgelerde otel yatırımlarının bulunmasının ve yatırımcıların uzmanlık alanlarının otelcilik olmamasının temel vekâlet nedenlerini oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani literatürde ifade edilen iş yaşamına ilişkin değişen koşulların yönetsel faaliyetleri daha zor hale getirmesi, farklı kişilerin uzmanlıklarından yararlanmak, doğru karar alabilmek

ve kurumsallaşma gereği gibi nedenlerden farklı olarak, otel işletmelerinde vekâlet nedeni daha çok bir zorunluluk gereğidir. Çalışmanın nicel kısmından elde edilen sonuçlara göre, yatırımcıların büyük bir kısmının temel iş alanı otelcilik dışındaki farklı sektörlerdir ve zamanlarını ve enerjilerini daha çok bu sektörlerle harcamaktadırlar.

Vekâlet nedenine ilişkin ortaya çıkan sonuç yatırımcıların otelcilik sektörüne yönelmelerinin nedeninin sorgulanmasını gerektirmektedir. Düşük maliyetlerle otel inşa edebilme imkânı, teşviklerden yararlanmak, riski dağıtma amaçlı çeşitlendirmeye gitmek ve ego amacıyla yatırım yapmak öne çıkan otelcilik faaliyeti nedenleri olmuştur. Otelcilik sektöründe faaliyet göstermeye ilişkin bu nedenlere rağmen yatırımcılar uzmanlık alanları içerisinde otelciliğin bulunmadığını kabul etmemektedir. Yöneticiler ise görüşmeler esnasında sıklıkla otelciliğin ayrı bir uzmanlık dalı olduğunu ve yatırımcıların büyük bir kısmının otelciliği bilmediğini vurgulamışlardır. Tarafların vekâlet ilişkisine bakış açılarındaki bu farklılık beklendiği gibi çeşitli vekâlet problemlerini de beraberinde getirmektedir.

VT'ye göre taraflar arasında bilgi asimetrisi ve ahlaki tehlike gibi iki temel problem vardır. Otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, aslında her iki problemin de var olduğu ancak bu problemlerden daha büyük bir sorun olarak yetkilendirme probleminin yaşandığı görülmüştür. Profesyonel yöneticilerin yönetim tarzlarına müdahale edilmesi, yöneticilerin yetki alanlarının tam olarak belirlenmemesi, yöneticilerin yetki alanlarının dar olması ve yanlış, yeterli donanımına sahip olmayan kişilerin profesyonel yönetici konumuna getirilmesi bu konuda sıklıkla dillendirilen sorunlar olmuştur. İşletmelerin büyük kısmında geleneksel aile işletmesi yapısının hâkim olması bu durumun temel nedenidir. Schulze vd. (2003) tarafından yürütülen çalışmada aile işletmelerinde diğergâmlık (empati) karşılıklı işbirliği ve dayanışmayı artırdığı için bilgi asimetrisi ya da ahlaki tehlike problemlerinin sıklıkla yaşanmayacağı, bununla birlikte birtakım zorunlu tercihlerin ters seçim problemine neden olabileceği belirtilmiştir.

Yetkilendirme ve ters seçim temel sorun olarak ortaya çıkmakla birlikte bilgi asimetrisinden kaynaklı problemlerin de varlığından bahsetmek mümkündür. Yöneticilerin değerlendirmelerine göre, yatırımcıların otelcilik anlamında mesleki

bilgileri yetersiz, yatırımın geri dönüş sürecine ilişkin hesaplamaları gerçeği yansıtmamakta ve fizibilite çalışmalarına gereken önem verilmemektedir. Ahlaki tehlike konusu ise çoğu katılımcı tarafından bir problem olarak görülmemekle birlikte piyasada yanlış örneklerin de olduğu ifade edilmiş ve bazı yatırımcılar, yöneticilerin otelin korunması ve geliştirilmesi konusunda gereken özeni göstermediğini ifade etmiştir. Aslında, yatırımcıların yakınlarına vekâlet verme eğilimi içinde olmaları, tavsiye üzerine veya tanıdık aracılığıyla yönetici seçmeleri dile getirilmeyen ancak derinlerde varlığını sürdüren bir ahlaki tehlike problemine işaret etmektedir. Ahlaki tehlike probleminin görece daha az yaşanmasının temel nedeni ise yatırımcının sürekli yöneticiyi baskı altında tutması ile açıklanabilir. Aynı zamanda, önkontrol süreçlerine ilişkin değerlendirmelerden de hatırlanabileceği gibi genellikle tavsiye üzerine kişilerin yönetici olarak seçilmesi de bu noktada etkili olmaktadır. Ahlaki tehlike probleminin nispeten daha az yaşanmasının bir diğer nedeni çalışmanın nicel kısmından elde edilen etik ve tarafların karşılıklı olarak birbirine güveni konusunun diğer tüm boyutlardan daha önemli görülmesi ile de açıklanabilir.

Teoriye göre vekâlet ilişkilerinin çözümünde sözleşme odak noktasında durmaktadır. Çalışmanın nicel sonuçlarına göre katılımcıların önemli bir kısmı taraflar arasında yazılı sözleşme yapılmadığını ifade etmişlerdir. Sözleşmesi bulunan katılımcılar ise genellikle iş sözleşmesi ile bağlı olduklarını ve sözleşme türünün davranış odaklı sözleşme olduğunu belirtmişlerdir. Nitel sonuçlara göre ise katılımcıların büyük kısmı sözleşmeleri ilişkiyi düzenleyebilecek niteliklere sahip ve işlevsel olarak görmemektedir. Bunun temel nedenleri; tarafların sözleşmeye riayet etmemesi, uzun dönemli ilişki kurmaktan kaçınmak ve sözleşmeye uyulmaması halinde yasal sürecin çok uzun zaman almasıdır. Katılımcılar tarafından sözleşmelerin anlamlı olabilmesi için öncelikle tam işleyen kurumsal bir yapının olması gerektiği ifade edilmiştir. Nicel çalışma sonuçları arasında yer alan denetleme faaliyetlerinin bağımsız kuruluşlar tarafından yönetildiği işletmelerde sözleşme boyutuna diğer işletmelerde bulunan katılımcılardan daha fazla önem verilmiş olması bir anlamda bu sonucun göstergesidir.

Hem nitel hem de nicel çalışma sonuçları profesyonel yöneticilerin sonuç odaklı sözleşmelere daha fazla önem verdiğini göstermektedir. VT'ye göre vekilin

davranışlarının kolaylıkla izlenememe durumunda ve üst düzey yönetici konumundaki kişiler için sonuç odaklı sözleşmeler daha uygundur (Panvisavas ve Taylor, 2008: 329; Demir, 2007: 126). Profesyonel yöneticilerin tercihleri de bu yönde olmakla birlikte uygulamada daha çok davranış odaklı sözleşmelerin kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte pek çok katılımcı özendirici amaçlı prim sisteminin uygulandığını, sabit maaşa ek olarak işletme performansı ile bağlantılı ücretlerin söz konusu olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle, zincir otel işletmelerinde ve işletme gelirleri bakımından tek bir sektöre bağımlı olmayan büyük işletmelerde sonuç odaklı sözleşme ve prim uygulamalarının daha yoğun kullanıldığı gözlenmiştir. Sezonluk çalışan otel işletmelerinde sonuç odaklı sözleşmelerin tüm yıl faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha az tercih edilmesi işletme gelirlerinin sezona göre aşırı dalgalanma göstermesiyle açıklanabilir.

Otel işletmelerinde vekâlet ilişkilerinde taraflar arasında yapılan sözleşmelerde genellikle sürenin belirlenmediği görülmektedir. Özellikle, yöneticiler açısından belirsizlik yaratan bu durum yöneticilerin işletme ile ilgili alacağı uzun dönemli kararlarda engel teşkil etmektedir. Çalışma kapsamında görüşlerine başvurulmuş profesyonel yöneticiler, en az üç yıllık bir çalışma süresi sonunda performans sonuçlarının tam olarak değerlendirilebileceğini ifade etmişlerdir. Ancak konu ile ilgili yapılmış pek çok çalışma, otel işletmelerinde yönetici devir oranının ortalama olarak üç yılın altında olduğuna işaret etmektedir. Bu nedenle, taraflar arasında mutlaka yazılı bir sözleşme yapılması ve sözleşmede tarafların karşılıklı hak ve yükümlülükleri açık ve net bir şekilde belirtilmesi bu süreçte önem kazanmaktadır.

Vekâlet ilişkilerinde örgütsel özellikler büyük oranda belirleyici olmaktadır. Çalışma alanında yer alan işletmelerin çoğunluğu zincir oteldir ve statü bakımından dört ve beş yıldızlı otellerin sayısı fazladır. Büyük kısmı tüm yıl faaliyet gösteren otellerin, yine çoğunluğunun bağlı olduğu ana işletmeler Türkiye’de farklı sektörde isim yapmış büyük işletmelerdir. Otellerin büyük çoğunluğunun en az on yıldır faaliyet gösteriyor olması da hesaba katıldığında kurumsal yapının oluşturulması anlamında gereken koşulların yeterliliği ortadadır. Buna rağmen işletmelerin büyük bir kısmında geleneksel aile yapısının hâkim olduğu, yatırımcıların yönetim süreçlerine müdahalelerinin devam

ettiği ve bu anlamda profesyonelleşmenin tam olarak sağlanamadığı, yönetim kurullarının aktif olarak sürecin içerisinde yer almadığı ve yönetim kurullarının bağımsızlığının sağlanamadığı gözlenmiştir. İşletmelerde böyle bir yapının bulunması vekâlet vermeme, yakınına vekâlet verme ya da ikinci neslin bu anlamda yönlendirilmesine ilişkin eğilimlerin artmasına neden olmaktadır.

Vekilin denetlenmesine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, denetleme faaliyetlerinin genellikle yatırımcılar tarafından yürütüldüğü görülmektedir. Bu durum geleneksel aile işletmesi yapısının hâkim olmasının doğurduğu bir sonuç olabilir. Bağımsız denetim kuruluşları, otelin bağlı olduğu işletmenin iç denetim ekipleri, turizm koordinatörleri ve gizli müşteri gibi çeşitli denetleme araçlarından yararlanıldığı ifade edilmiştir. Bu tip durumlarda aracının da aynı zamanda bir başka vekil olması söz konusudur. Vekâlet teorisyenleri tarafından önerilen yönetim kurullarının aktif olarak denetleme sürecinin içerisinde yer alması ise otel işletmelerinde nadir olarak karşılaşılan bir uygulama olmuştur. Bu durum da yine geleneksel aile işletmesi yapısının hâkim olmasının sonuçları arasında sayılabilir.

Denetleme mekanizmalarına ilişkin elde edilen diğer bir sonuç denetleme konusunun genellikle mali konulardan oluşmasıdır. Lane vd. (1998) de en büyük 500 işletmenin verilerini inceledikleri çalışmalarında yatırımcıların denetleme faaliyetlerini finansal göstergeler üzerinden gerçekleştirdiğini ve stratejik kriterlere gereken önemin verilmediğini tespit etmişlerdir. Denetleme konusunu daha çok mali konuların oluşturması bu yönde denetleme araçlarının seçimini de beraberinde getirmektedir. Otel yöneticilerinin denetlenmesinde bütçelerden, gelir tablolarından, doluluk oranlarından ve yöneticiler tarafından hazırlanan periyodik raporlardan bu anlamda yararlanılmaktadır. Hizmet kalitesinin denetlenmesini ise katılımcıların görüşlerine göre müşteriler yapmaktadır. Yatırımcılar müşteri anketlerini ve online portalları bu amaçla kullanmaktadırlar. Yöneticilerin stratejik kararlar açısından denetlenmemesinin nedeni ise stratejik kararlara katılımlarının düşük seviyede olması ile açıklanabilir. Teori tarafından önerilen sözleşmelerin denetleme amaçlı kullanımının otel işletmelerinde uygulanmadığı görülmüştür. Sonuç odaklı sözleşme kullanımının az olması ve prim

sisteminin sadece ödüllendirme amaçlı kullanılması bu durumun nedeni olarak gösterilebilir.

Araştırmada denetleme faaliyetlerini etkileyen en önemli etkenin işletme büyüklüğü olduğu görülmüştür. İşletmenin büyüklüğü arttıkça yatırımcıların doğrudan denetleme imkânı olmamakta, denetleme mekanizması içerisinde araçlar girmektedir. Yöneticilerin performansının ölçümünün zorluğu da katılımcılara göre denetlemeyi etkileyen faktörler arasındadır. Bu noktada nicel çalışma sonuçlarında da değinildiği gibi, katılımcıların işletme performansının değerlendirilmesi ile vekilin değerlendirilmesini birbirine eş tuttuklarının hatırlanmasında fayda vardır. Denetleme konusunda belirtilmesi gereken diğer husus yatırımcının kurumsallaşma ve sektörde lider olma gibi beklentiler içerisinde olması halinde denetleme faaliyetlerine daha fazla önem verildiğidir.

Sözleşmeye dayalı ilişkinin kurulup kurulmayacağını belirleyen önkontrol süreçlerinde yatırımcılar tarafından yapılan değerlendirmeler kapsamındaki en önemli unsurun tavsiye olduğu tespit edilmiştir. Vekilin daha önceki başarıları ve daha önceki işlerinde istikrarlı olması bu konuda dikkat edilen diğer hususlar olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Buna rağmen nicel araştırma bulguları hatırlandığında sektörde yönetici devir oranı yüksektir, bu sonuca göre istikrara önem verilmesine rağmen bunun sağlanamadığı söylenebilir. Yöneticiler ise yatırımcıların daha çok acente yöneticilerinin yönlendirmeleri doğrultusunda seçimler yaptıklarını ve tahakküm kurabilecekleri kişileri işin başına getirdiklerini düşünmektedirler. Yöneticiler tarafından önkontrol sürecinde en çok önem verilen kriterler ise kurumsal bir yapının olması, yatırımcının maddi anlamda güçlü olması, benzer bakış açılarına sahip olabilmek, çalışılan kurumun kendini ispatlamış bir markasının olması ve yöneticiye gerekli özgürlük alanının tanınmış olmasıdır. Yöneticinin sahip olması gereken özellikler ise iyi bir yabancı dil bilgisine sahip olma, iyi iletişim kurabilme, deneyimli olma, turizm eğitimi almış olma ve otelin tüm departmanları hakkında gerekli bilgiye sahip olma olarak belirlenmiştir. Araştırmada profesyonel yöneticilerin büyük bir kısmı turizm alanında öğrenim görmüştür ve çoğunluğu 21 yıl ve üzeri sürelerde deneyime sahip oldukları dikkat çekmiştir.

Yatırımcılar genel olarak yönetici işgücü piyasasını yetersiz bulurken, yöneticiler tam tersi görüştedir. Bu noktada birlikte uyumlu çalışabilecek yatırımcı ve yöneticilerin birbirlerini bulmakta zorlandıkları tespiti yapılabilir. Yatırımcılar, işgücü piyasasında mevcut yöneticilerin, yabancı dile yeteri kadar hâkim olmadıklarını ve hızlı yükseldikleri için gereken donanımına sahip olmadıklarını düşünmektedir. Yöneticiler ise bu noktadaki esas problemin orta kademe yönetici sıkıntısından kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

Vekâlet vermenin işletme performansını artırdığı yönünde profesyonel yöneticiler ve yatırımcıların hem fikirdiler, ancak yatırımcının uzmanlık alanının otelcilik olması gibi bir istisnası olduğuna işaret edilmiştir. Ayrıca, doğru kişinin yönetici olarak seçilmesi ve yöneticinin performansına göre ücretlendirilmesi de işletme performansının artması açısından gerekli görülmüştür. Vekilin işletme performansı üzerindeki etkisinin tam olarak anlaşılabilmesi için alacağı kararlarda özgür olması ve risk alma konusunda cesaretlendirilmesi gerekir. Büyükdereli (2007) tarafından yapılan ve İMKB’de faaliyet gösteren reel sektör firmalarının mülkiyet-performans ilişkisinin teori kapsamında incelendiği çalışmada da çeşitli izleme maliyetlerine katlanılarak yönetici faaliyetlerinin denetim altına alınmasının, yöneticinin yüksek kâr sağlayan çeşitli fırsatları kullanma yeteneğini sınırlandırabileceği ifade edilmiştir.

VT’ye göre vekilin işletmeye çeşitli maliyetleri vardır. Elde edilen sonuçlara göre otel işletmelerinde yönetici ücretleri ilk sırada gelen vekâlet maliyeti olmuştur. Yöneticinin başarısızlığı, belirlenen bütçeyi tutturamaması ve işletme imajına zarar vermesi önemli görülen diğer vekâlet maliyetleridir. Ahlaki tehlike ise bir problem olarak algılanmadığı için bu yönde gelişebilecek maliyetler de önemli görülmemiştir. Ayrıca, VT tarafından öngörülen denetleme maliyetlerinin de otel işletmeleri açısından önemli bir maliyet olarak görülmediği tespit edilmiştir. Geleneksel aile işletmesi yapısının hâkim olması ve yatırımcının denetleme faaliyetlerinin bizzat içerisinde yer alması bunun nedenleri arasında sayılabilir.

VT kapsamında yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışmaların genellikle vekâlet maliyetlerinin hesaplanması ve teorik incelemeler şeklinde ele alındığı görülmekte ve çalışmalarda teorinin alan araştırmalarıyla desteklenerek incelenmesi gerekliliğı vurgulanmaktadır. Ayrıca, teorinin farklı kültürler, farklı işletme yapıları ve sektörel farklılıklar çerçevesinde incelenmesi vekâlet teorisyenlerince önerilmektedir. Otel işletmelerinde st kademe yöneticiler ve yatırımcılara ilişkin yapılan araştırmaların sayısı ise yok denecek kadar azdır. Bu nedenle, konunun yeni modellerle desteklenmesi, otel işletmelerinin diğerk seviyelerinde ast-st ilişkisinde bulunan çalışan ilişkilerinin de bu teori kapsamında değerlendirilmesi yararlı olacaktır. Bu alışma kapsamında taraflar arasında bir g asimetrisi olduğu da ortaya çıkmıştır. Çünkü yatırımcılar ekonomik ge sahip olmaları nedeniyle vekâlet ilişkilerinde baskın olan taraf, yöneticiler ise bilgiden kaynaklanan ge sahip, ancak bu güçlerini ekonomik ge sahip olmamaları nedeniyle etkili bir şekilde kullanamayan taraftır. Dolayısıyla, g asimetrisi, güç kaynakları ve gcn kullanımı gelecekteki araştırmalara konu olabilir.

Bilindiğı gibi otel işletmelerinde yatırımcı ve yönetici arasındaki ilişkiler çok boyutlu ve oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu çalışmada ise ilişkinin sadece sözleşme boyutuna odaklanılmıştır. Yatırımcı ve yönetici arasındaki ilişkiler farklı boyutlar ve farklı teorilerle açıklanabilir.

Araştırma sonuçlarından yola çıkılarak sektördeki ilgili taraflara ise şu önerilerde bulunulabilir:

- Otel işletmeleri için kilit önemde olan yatırımcı-profesyonel yönetici ilişkileri, otelin genel etkinlik ve performansının bir göstergesidir. Yatırımcıların ve yöneticilerin birbirini anlaması ve ilişkiyi etkileyen değişkenlerin kontrol altında tutulabilmesi için her iki tarafın beklentilerini karşılayabilecek yazılı sözleşmelerin yapılması son derece önemlidir.
- Sorumlulukların devriyle birlikte yöneticilerin ihtiyaç duyduğu yetkilerin de devredilmesi gerekir. Devredilen yetkilerin sınırlarının net olarak belirlenmesi ve tarafların kendilerini güvende hissetmesi, ancak yazılı sözleşmelerle sağlanabilecektir. Sözleşmenin en az üç yıl süre ile yapılması ise yöneticilerin

aldıkları kararları rahatlıkla uygulamaları ve sonuçlarını değerlendirmeleri için gereklidir. Ayrıca, bu sözleşmelerde rekabet yasasına uygun çeşitli sınırlılıkların getirilmesi, yatırımcıların da yönetici suiistimallerine karşı korunması açısından gereklidir.

- İşletmenin profesyonel bir anlayış ile yönetilmesinin bir uzmanlık ve bilgi bedeli olacağı muhakkaktır. Yatırımcılar bu gerçeği kabullenmeli, yöneticiye yaptıkları ödemelere odaklanmamalı; konuya uzun vadede karlılık ve sürdürülebilirlik maliyeti olarak bakılmalıdır.
- Taraflar arasında bilgi asimetrisi problemi yaşanmaması için yatırımcıların otelcilik alanıyla ilgili bilgilerini artırmaları ya da ekiplerinde otelcilik konusunda bilgili bir danışman bulundurmalarıdır.
- Fizibilite çalışmalarına daha fazla önem verilmeli ve birlikte çalışılacak yönetici arayışına yatırımın fizibilite aşamasından başlanmalıdır.
- Yatırımcı-yönetici ilişkilerinin sağlıklı yürütülmesinde geleneksel aile işletmesi yapısının hâkimiyeti bazı sıkıntılara neden olmaktadır. Bu nedenle, otel işletmelerinde ve bağlı işletmelerde kurumsallaşma çalışmaları hız verilmelidir.
- Hâlihazırda bir turizm yasasının olmaması vekâlet ilişkilerini de etkilemektedir. Yatırımcı ve yöneticiler bu konuda işbirliği yaparak kanun yapıcılar nezdinde konunun ele alınmasına yönelik faaliyetlerde bulunmalıdırlar.
- Yöneticilerin denetlenmesine yönelik faaliyetlerin daha profesyonel bir anlayış çerçevesinde yürütülmesi için yöneticinin yönetim kurulunda aktif olarak yer alması gerekir. Ancak bu aşamada öncelikle yönetim kurullarının objektifliği sağlanmalıdır. Bunun için yönetim kurulunda bağımsız üye bulundurma ve turizm alanında uzmanlaşmış kişilere yönetim kurulunda görev verilmesi gibi tedbirler alınmalıdır. Aynı zamanda denetleme faaliyetleri, ağırlıklı olarak mali odaklı olmaktan çıkarılarak, hizmet kalitesi, işletme imajı gibi mali olmayan unsurlar açısından da yapılmalıdır.
- Profesyonel yöneticilerin kendilerini genel kültür, meslek bilgisi ve yabancı dil gibi alanlarda sürekli olarak geliştirerek güçlendirmeleri, kendi başarıları kadar, işletmelerin daha iyi noktalara gelmesi ve sektörün gelişimi açısından da önemli görülmelidir.

Ekler

EK 1 Anket Soru Formu	118
EK 2 Görüşme Formu	120
EK 3 Tema ve Kod Anahtarı	121

Ek 1
Anket Soru Formu

SORU FORMU

Sayın yetkili,

Otel işletmelerinde yatırımcı ile profesyonel yöneticiler hakkında gerçekleştirilecek çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanan bu soru formuna vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, işletme ve şahıs isimleri araştırma sonuçlarında yer almayacaktır. KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

Arş. Gör. Esra GÜL YILMAZ

Anadolu Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği Doktora Programı

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne de katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1	Taraflar arasında bir sözleşmenin olması sadece prosedür için gereklidir.					
2	Sözleşmelerde sürenin belirtilmesi gereklidir.					
3	Sözleşme sona erdiğinde tarafların aynı şartlarda devam etmeyi tercih etmesi önemlidir.					
4	Fikir ayrılıkları yaşandığında son sözü asilin söylemesi gerekir.					
5	Vekilin genellikle daha az riskli projeleri tercih etmesi beklenir.					
6	Belirsizlik ortamında kararları asilin vermesi önemlidir.					
7	Yasal değişiklikler sözleşmeleri sık sık etkiler.					
8	Yoğun rekabet ortamında kısa vadeli sözleşmeler yapılması önerilir.					
9	Vekilin performansını artırmak için ortaklık teklif edilmesi gerekir.					
10	Vekil sık sık denetlenmelidir.					
11	Vekilin performansını artırmak için ekonomik ödüllerin verilmesi gerekebilir.					
12	Maddi olmayan ödüllerin verilmesi vekilin performansının artırılmasında önemli değildir.					
13	Turizm sektöründeki deneyim açısından vekiller asillerden daha donanımlıdır.					
14	İşlerin yürütülmesi için gerekli yetkilerin vekile sözleşme aracılığıyla verilmesi gerekir.					
15	Sözleşmede vekilin yetki ve sorumlulukları net olarak belirlenmelidir.					
16	Sözleşme farklı koşulların oluşması halinde değişiklik yapılabilecek esnekliğe sahip olmalıdır.					
17	Sözleşme vekilin performansına göre ücret verilecek şekilde düzenlenmelidir.					
18	Vekil stratejik kararlara katılmalıdır.					
19	Uzun dönemli planlamalarda vekilin fikirlerine öncelik verilmesi gerekir.					
20	İşletmede üst yöneticiler arasında iyi bir işbirliği olması beklenir.					
21	İşletme ile ilgili tüm kararlarda vekilin söz sahibi olması önemlidir.					
22	İşletme ile ilgili kararlarda her zaman asil ile vekilin aynı fikirde olması mümkün değildir.					
23	Vekilin aldığı kararlarda öncelikle işletme çıkarlarını gözetmesi gerekir.					
24	Her zaman vekâlet verilecek nitelikte biri kolaylıkla bulunmaz.					
25	Vekilin aldığı kararlarda dürüst davranması gerekir.					
26	Vekilin işletmeye sadakati tam olmalıdır.					
27	Vekilin işletme ile ilgili elinden gelenin en iyisini yapması beklenir.					
28	Asil vekiline güvenmelidir.					
29	Vekil performansının değerlendirilmesinde öncelikle finansal kriterlerin esas alınmalıdır.					
30	Vekilin performansının doğru bir şekilde değerlendirilmesi önemlidir.					
31	Vekilin işletme kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanması gerekir.					
32	Vekil pozisyonunun gerektirdiği uzmanlık bilgisine sahip olmalıdır.					
33	Vekil gereken deneyime sahip olmalıdır.					
34	Vekil otel ile ilgili önemli bilgileri sık aralıklarla asil ile paylaşmalıdır.					
35	Vekil otel ile ilgili bilgileri eksiksiz olarak asile aktarmalıdır.					
36	Vekil otel ile ilgili bilgileri asile zamanında sunmak zorundadır.					

NOT:

İfadelerde bulunan:

Taraflar: Otel müdürü ve yatırımcıyı,

Vekil: Otel müdürünü,

Asil: Yatırımcıyı ifade eder.

Kişisel Bilgiler

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: ☐ () Kadın ☐ () Erkek
3. Eğitim durumunuz: ☐
() Lise ☐ () Ön lisans
() Lisans ☐ () Lisansüstü
4. Öğrenim gördüğünüz program adı:
5. Ne kadar süredir turizm sektöründe çalışıyorsunuz:yıl
6. Ne kadar süredir işletmedeki görevinizi yürütüyorsunuz: ... yıl
7. İşletmedeki konumunuz:
 - ☐ Genel kurul üyesi
 - ☐ Yönetim kurulu başkanı
 - ☐ Yönetim kurulu başkan yrd.
 - ☐ Yönetim kurulu üyesi
 - ☐ Genel müdür
 - ☐ Genel müdür/işletme sahibi

Sözleşme ile ilgili bilgiler

1. İşletme sahibi ile genel müdür arasında imzalanmış olan yazılı bir sözleşme var mı?
 - ☐ Evet
 - ☐ Hayır
2. İşletme sahibi ile genel müdür arasında imzalanmış olan sözleşmenin türü:
 - ☐ Hizmet sözleşmesi
 - ☐ Vekâlet sözleşmesi
3. İşletme sahibi ile genel müdür arasında imzalanmış olan sözleşmenin süresi: yıl
4. Genel müdür sabit maaş almaktadır:
 - ☐ Evet
 - ☐ Hayır

İşletme ile ilgili bilgiler

1. Otelin sahiplik türü:
() Bağımsız işletme () Zincir işletme () Franchising () Yönetim sözleşmesi
2. Otel kaç yıldır hizmet vermektedir: yıl
3. Otelin faaliyet dönemi : () Tüm yıl () Sezonluk
4. Otelin statüsü:
() Beş yıldızlı () Dört yıldızlı () Üç yıldızlı
() Birinci sınıf tatil köyü () Apart otel () Butik otel
5. Otelin bağlı bulunduğu işletme için aşağıdaki durumlardan hangisi uygun:
 - ☐ İşletmenin tamamı bir kişi veya aileye ait
 - ☐ İşletmenin %70'inden fazlası bir kişi veya aileye ait
 - ☐ İşletmenin %50'inden fazlası bir kişi veya aileye ait
 - ☐ İşletmenin %50'sinden fazla paya sahip kişi veya aile yok
6. İşletmenin ortak sayısı
İşletme kurucusu ile aynı aileden olan ortak sayısı:
İşletme kurucusu ile aynı aileden olmayan ortak sayısı:
7. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörler:
8. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörler bakımından durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.
 - ☐ İşletme gelirlerinin %95'ten fazlası tek sektörden geliyor.
 - ☐ İşletme gelirlerinin %70'ten fazlası tek sektörden geliyor.
 - ☐ İşletme gelirlerinin %30'dan fazlası farklı sektörlerden geliyor.
9. Yönetim kurulunda bağımsız üye bulunma durumu () Var () Yok
10. İşletmeye bağlı otelde genel müdür olarak görev yapan kişi yönetim kuruluna üye midir?
() Evet () Hayır
11. Otel sahibi ile genel müdürün yakınlık derecesi nedir?
() Bir yakınlık yok () Akraba ilişkisi () Dost-arkadaşlık ilişkisi
12. Genel Müdür faaliyetleri kim tarafından denetlenmektedir?
() Yönetim Kurulu üyeleri () Yönetim Kurulu Başkanı
() Yatırımcı () Bağımsız danışmanlar
13. Genel Müdür faaliyetleri hangi zaman periyotlarında denetlenmektedir?
() Günlük () Haftalık () Aylık
() Üç ayda bir () Altı ayda bir () Yıllık
14. İşletme sahibi otelin bulunduğu ilde ikamet ediyor mu? () Evet () Hayır

Ek 2
GÖRÜŞME FORMU

GÖRÜŞME FORMU

Sayın Öncelikle görüşme teklifimi kabul ederek bana zaman ayırdığınız ve araştırmama yapmış olduğunuz katkı için teşekkür ederim. Çalışmanın amacı otel işletmelerinde yatırımcı ve profesyonel yönetici ilişkilerinin incelenmesidir. Bu görüşme ile otelcilik sektöründe yatırımcı-yönetici ilişkilerine ilişkin görüşlerinizi öğrenmek istiyorum. Görüşme boyunca paylaştıklarınız tamamen gizli kalacak, araştırma sonuçlarında kesinlikle kişi ve işletme isimleri yansıtılmayacaktır. İzin verirseniz görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Sizin için bir sakıncası var mı? Görüşmenin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum. Eğer bana sormak istediğiniz bir soru yoksa, izninizle sorularıma başlamak istiyorum.

1. Sizce yatırımcılar oteli kendisi yönetmek yerine neden bir başkasına vekâlet verir?
2. Sizce bir oteli yatırımcı yerine profesyonel yöneticinin yönetmesi işletme performansı açısından bir farklılık yaratır mı?
3. Sizce sektörde yönetici ve yatırımcı arasında hangi konularda ciddi sorunlar yaşanmaktadır? Nedenleri nelerdir?
4. Sizce sözleşmesi olsa bile taraflar bu süreçte tüm yetkinliklerini, bilgi ve becerilerini ortaya koyuyorlar mı? Koymuyorsalarsa nedenleri?
5. Sizce yatırımcı ile yöneticiler arasında hangi tür sözleşmeler otelcilik sektörü sorunlarını giderir niteliktedir?
6. Vekile tayin edilen ücreti neye göre belirliyorsunuz?
7. Sizce bir sözleşmede mutlaka olması gereken ana başlıklar ve sınırlılıklar nelerdir?
8. Yöneticinin performansının denetimi kim tarafından ve ne şekilde yapılıyor?
9. Sizce sektörde profesyonel yönetici olmanın kriterleri nelerdir? Buna göre seçim yapma şansınız var mı? Yöneticiler birlikte çalışmayı seçecekleri yatırımcıda hangi özellikleri arar?
10. Sizce vekilin işletmeye artı bir maliyeti var mı?

Ek 3
TEMA VE KOD ANAHTARI

TEMA	KOD
VEKÂLET NEDENİ	ego yatırımı
	ihalelere girebilme hakkı
	kurumsallık
	otelciliğin ayrı bir uzmanlık olması
	personelle yatırımcı arasında tampon
	profesyonelleşme
	pynin alt kadroyu örgütlemesi
	pynin deneyimlerinden yararlanma
	teşviklerden yararlanmak
	yatırımcının egosunu tatmin etmek
	aile üyeleri arasında tampon
	karlılığı artırmak
	detaylarla uğraşmama
	yatırım çeşitliliği
	gerçek anlamda py'nin az olması
	günah keçisi
	kendine zaman ayırmak
	vergi muafiyeti
	düşük maliyetle otel inşa edebilme
	yatırımcının otelciliği bilmemesi
	yatırımcının sürekli işletmede bulunması
	yatırımcının uzmanlık alanı otelcilik
	yatırımın geri dönüşünü hızlandırmak
VEKÂLETE BAKIŞ AÇISI	ikinci neslin py olarak yetiştirilmesi
	karşılıklı güven
	py bordrolu eleman
	py'nin yetki alanı sınırlandırılmalı
	şehir otelciliği daha profesyonel
	yakınına vekalet verme eğilimi
	yatırımcı güçlü olan taraf
	yönetim sözleşmesi tercihi
	yönetim sözleşmesi ücretlerinin yüksekliği
BİLGİ ASİMETRİSİ ALANLARI	ar-ge faaliyetlerine kaynak ayrılmaması
	devlet desteğinin yetersizliği
	doğru pynin seçilememesi
	geleneksel aile yapısının hakim olması
	işletme ile ilgili bilgilerin aktarılamaması
	py'nin kendi malı gibi bakmaması
	planlamanın kısa vadeli yapılması
	py yetkilerinin net olarak belirlenmemesi
	pynin kendi çıkarlarına göre davranması
	pynin performans düşüklüğü
	pynin yetkisinin az olması
	pynin yüksek maaş beklentisi
	sezonluk çalışma
	sözleşme olmaması

	turizmin hassas bir sektör olması
	yatırım aşamasında py olmaması
	yanlış fizibilite
	yatırımcının işi bilmemesi
	yatırımcının ve yakınlarının yönetime müdahalesi
	yatırımın hızlı geri dönüşü talebi
AHLAKİ TEHLİKE VE RİSK DURUMU	etik değerler önemli
	güven önemli
	istikrar
	kaygı nedeniyle risk almama
	kişisel yakınlık
	kişisel farklılıklar
	py bilgi saklamıyor
	py bilgi saklıyor
	py elinden geleni yapar
	pynin bilgi ve becerisi yetersiz
	yetki alanı darlığı nedeniyle bilgiyi kullanamama
	bakış açısı farkı
SÖZLEŞME	cezai müeyyideler
	detaylar yönetim sözleşmesi içerisinde
	detaylı sözleşme gereksiz
	fesih koşulları
	haklar
	ilde hiçbir turizm işletmesinde çalışamama
	işletmenin iç tüzüğü
	kötü ün
	muhatap kişi
	müşteri sağlığı ve güvenliği
	otelin korunması-bakımı
	performans kriterleri
	sınırlılık yok
	sözleşme işlevsiz
	süre
	tur operatörü
	turizm yasası
	ücret
	yasal sürecin uzun zaman alması
	prim gerekli
	iş sözleşmesi
	performans ölçümü zor
	prim gereksiz
	yetki ve sorumluluklar
	py maaşları yüksek
VEKÂLET-PERFORMANS İLİŞKİSİ	performansa göre ücretlendirilme
	doğru yönetici seçimi
	kalitenin artması
	maliyetlerin azalması
	müşteri memnuniyetinin artması
	py işletme performansını artırır
	pynin yetki alanı
	pynin teknik bilgisi yetersiz

	yatırımcının otelci olması
	yatırımın geri dönüş süresinin kısalması
	piyasa
DENETLEME	alt kademe personel
	bağımsız kuruluşlar
	bütçe
	doluluk oranı
	iç denetim ekibi
	işletme geliri
	kar oranı
	kısa süreli sözleşme
	koordinatör
	maliyetler
	marka yöneticisi-sahibi
	mesai saati denetlemek gereksiz
	murahhas aza
	müşteri
	mystry guest
	online portallar
	performans ölçümünün zorluğu
	performansına göre
	periyodik raporlar
	resmi kurumlar
	sektör uzmanlarından oluşan bir kurul
	yatırımcı
	yatırımcının beklentilerinin yönü
	yatırımcının turizmcisi olması
	yönetim kurulu
	işletmenin büyüklüğü/otelin büyüklüğü
	bağımsız kuruluş özellikleri
ÖNKONTROL	acente yönlendirmeleri
	açık sözlü
	adil
	bakış açısı uyumu
	bölge
	çalışanlarla iyi ilişkiler
	çözüm üretebilen
	daha önceki başarıları
	deneyim
	detaycı
	dış görünüşüne önem veren
	diplomasızların da bu işi yapabiliyor olması
	düşük ücret
	eğitim kalitesi yetersiz
	eğitim olanakları yeterli
	esnek
	esnek çalışma saatleri
	hızlı yükselen kişilerin sayısı fazla
	iletişimi güçlü
	istikrar
	kurumsallık

	kültürlü-görgülü
	maddi güç
	marka
	meslek odası olmadığı için bilgi yok
	mesleki adanmışlık
	muhasabe bilgisi
	orta kademe py sıkıntısı
	otelin özelliklerine göre py kriterleri değişkenlik gösterir
	öngörü
	özgür davranabilmek
	profesyonellik
	sabırlı-soğukkanlı olması
	tahakküm kurabilmek
	tavsiye
	temsil kabiliyeti
	turizm eğitimi almış olmak
	tüm departmanlar hakkında bilgili olmak
	uzmanlık alanına göre
	ücret
	üniversite mezunu
	yabancı dil bilgisi
	yabancı dil sıkıntısı
	yenilikleri takip etmek
	yönetici devir oranı
	yönetici işgücü piyasası gelişmiş
	yönetici işgücü piyasası yetersiz
	yönetim sanatı
	yönetim tarzı uyumu
	yurtdışı deneyimi
	yurtdışı piyasasından transfer
VEKÂLET MALİYETİ	ayrılırken yönetim ekibini de götürmesi
	py'nin başarısız olması
	bütçeyi tutturamaması
	eğitim-yetiştirme maliyeti
	işletme imajına vereceği zarar
	otelin fiziksel olarak korunamaması
	py olmaması
	py'nin ekstra maliyeti yoktur
	ücreti

Kaynakça

- Adams, M.B. (1994). Agency theory and the internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 9 (8), 8-12.
- Akın, A. (2004). Mülkiyet sahipliğinden kaynaklanan yönetim hakkının devri açısından post-modern yönetsel kontrol yaklaşımları ve stratejileri. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22, 127-148.
- Akış Roney, S. (2011). *Turizm bir sistemin analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak, M. (2009a). Akademik turizm eğitimi üzerine bir durum analizi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 1-22.
- Akoğlan Kozak, M. (2009b). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar (3. Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak, M. ve Güçlü, H. (2003). Turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (1). <http://www.isgucdergi.org/index.php/> (Erişim tarihi: 16.12. 2010)
- Akoğlan Kozak, M.; Azaltun, M.; Sarıışık, M.; Çakıcı, C.; Sökmen, A. ve Çetinsöz, B.C. (2008). *Otel işletmeciliği 2.Baskı* (Ed. N. Kozak). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aksoy, Y.S. (2010). *Vekâlet teorisi çerçevesinde bağımsız idari otoriteler: bankacılık düzenleme ve denetleme kurulu örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Allred, B.B.; Snow, C.C. ve Miles, R.E. (1996). Characteristics of managerial careers in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 17-25.
- Altunışık, R.; Coşkun, R.; Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı (Geliştirilmiş 6. Baskı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Anderson, E. ve Oliver, R. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51, 76-88.
- Arıkan, R. (2007). *Araştırma teknikleri ve rapor Hazırlama (6. Baskı)*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Arısoy, R. (2010). Turizm profesyonelleri ve otelleri yazı dizisi: The Marmara Pera Otel genel müdürü Uygur Koças ile röportaj,

<http://www.timeturkey.net/NewsDetail.Asp?NewsID=3858>, Erişim Tarihi: 08.05.2011.

- Arslan, E.T. (2006). Aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin ikilemleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Arslantaş, C.C. ve Fındıklı, M.A. (2010). İMKB-50’de yer alan şirketlerin yönetim kurulu yapılanmaları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakóltesi Dergisi*, 39 (2), 258-275.
- Ayrancı, H. (2003). Sözleşme kurma zorunluluğu. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakóltesi Dergisi*, 52 (3), 229-252.
- Ayrancı, E. ve Semerciöz, F. (2010). Aile-güç, deneyim, kültür ölçeği ve aile işletmelerinde aile etkisi ile tepe yöneticilerin aile üyesi olan yöneticilere yönelik bakışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakóltesi Dergisi*, 39 (2), 335-358.
- Babacan, M. ve Eriş, E.D. (2006). Pazarlamada vekâlet teorisi ve kavramsal bir model geliştirme. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24 (1), 90-110.
- Bahar, O. (2006). Turizm sektörünün türkiye’nin ekonomik büyümesi üzerindeki etkisi: VAR analizi yaklaşımı. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 137-150.
- Bahar, O. (2007). Küreselleşme sürecinde türkiye’de turizm sektörüne sağlanan teşvikler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 61-78.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma (9. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balkır, Z.G. (2005). İşverenin yönetim hakkının kullanılmasında etik sınırlar, 2. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 18-19 Kasım, Sakarya*, 197-209. <http://www.etikturkiye.com/etik/cesit/Balkir.pdf> (Erişim Tarihi: 16.05.2011)
- Barney, J. B. ve Ouchi, W.G. (1986). *Organizational economics*. San Francisco: Jossey Bass.
- Barney J. B. ve Hesterly, W. (1999). Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. *Studying organization theory and method (Ed. S.R. Clegg ve C. Hardy)*. London: Sage Publications, 109-141.

- Baş, S. (2010). Otel genel müdürü ve ücret. <http://www.turizmguncel.com/?tg=makale&i=347> (Erişim Tarihi: 18.05.2011).
- Bayar, S. (2008). En büyük turizm yatırımcıları. *Turkishtime - Aylık Ekonomi ve İş Kültürü Dergisi*.
- Bayer, M.Z. (1991). 1990 yılında turistik konaklama tesislerindeki gelişmeler, sorunlar ve çözüm önerileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (15-16), 15-18.
- Bergen, M., Dutta, S. ve Walker, O.C. (1992). Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing*, 56 (July), 1-24.
- Bilim, Y. (2007). Görüşme tekniği ve araştırmalarda kullanımı. *Nitel araştırma neden nasıl niçin?* (Ed: A. Yüksel, B. Mil ve Y. Bilim). Ankara: Detay Yayıncılık, 27-42.
- Birdir, K. (2000). Türkiye’de otel genel müdürlerinin iş devir süreleri ve nedenleri üzerine bir araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, Eylül-Aralık, 142-148.
- Bloor, M. ve Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods*. London: Sage Publications.
- Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2006). Yönetim ve örgüt düşüncesinde kurumsalcılık, yeni kurumsalcılık ve kurumsal eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (1), 223-254.
- Bolat, T.; Aytemiz Seymen, O.; Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Gözden Geçirilmiş 2. Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Böke, K. (2009). Örneklem. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemler*. (Ed: K. Böke). İstanbul: Alfa Yayıncılık, 105-149.
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: How is it done?. *Qualitative Research*, 6, 97-113.
- Büyükdereli, M. (2007). İMKB’de faaliyet gösteren reel sektör firmalarının mülkiyet yapısının, bu firmaların finansal performansları üzerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi. (2007). Sektörlerin yeni rotası. <http://www.capital.com.tr/sektorlerin-yeni-rotasi-haberler/19769.aspx> (Erişim tarihi: 04.03.2011)
- Cassell, C. ve Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications.
- Chathoth, P.K. ve Olsen, M.D. (2003). Strategic alliances: a hospitality industry perspective. *Hospitality Management*, 22, 419–434.
- Choi, Y. (2002). Determinants of CEO compensation in the hospitality industry. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevada: Nevada Üniversitesi.
- Clancy, M. (1998). Commodity chains, services and development: Theory and preliminary evidence from the tourism industry. *Review of International Political Economy*, 5 (1), 122-148.
- Coltman, M.M. (1995). *Ağırlama işletmelerinde finansal yönetim (Çev: Ö. Met)*. Balıkesir: İnce Ofset.
- Conti, C. ve Micera, R. (2006). Hotel governance structure and alliances in the tourism industry. http://www.esade.edu/cedit2005/pdfs2005/papers/conti_micera.pdf (Erişim Tarihi: 08.07.2010).
- Contractor, F.J. ve Kundu, S.K. (1998). Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies*, 29 (2), 325-357.
- Crutchley, C.E. ve Hansen, R.S. (1989). A test of the agency theory of managerial ownership, corporate leverage, and corporate dividends. *Financial Management, Winter*, 36-46.
- Çeçen, A. (2009). *Anonim şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin temsil yetkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi.
- Çene, S. (2007). Otelcilik sektöründe yatırımcı-yönetici ilişkileri, <http://www.tumgazeteler.com/?a=2341326> (Erişim Tarihi: 04.02.2010)
- Chrisman, J. J.; Chua, J.H. ve Litz, R.A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice, Summer*, 335-354.
- Çıtak, L. (2006). Kurumsal yönetim sistemlerinde yakınsama. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 35, 145-172.

- Dahlstrom, R.; Haugland, S.A.; Nygaard, A. ve Rokan, A. (2003). The inter-organizational effect of monitoring costs, market and scale in the service industry, *Working Paper, Norwegian School of Economics and Business*, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4322.pdf> (Erişim tarihi: 04.03.2011)
- Dahlstrom, R.; Haugland, S.A.; Nygaard, A. ve Rokan, A. (2009). Govarnance structures in the hotel industry. *Journal of Business Research*, 62, 841-847.
- Dalbor, M.C. ve Andrew, W.P. (2000). Agency problems and hotel appraisal accuracy: an exploratory study. *Hospitality Management*, 19, 353-360.
- Davis, J.H.; Schoorman, F.D. ve Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20-47.
- Demir, H. (2008). *Vekâlet Sözleşmesi ve Kötüye Kullanılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Demir, S. (2007). *Performansa Dayalı Ücret Sistemleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Demircioğlu, A.M. ve Centel, T. (2007). *İş Hukuku (Gözden geçirilmiş 12. Basım)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Demsetz, H. (1983). The structure of ownership and the theory of the firm. *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 375-390.
- Denton, G. (2009). The historical context of the hotel industry and hotel asset management. *Hotel asset management principles&practices (2. Basım)(Ed. G. Denton; L.E. Raleigh ve A.J. Singh)*. Michigan: American Hotel&Lodging Educational Institute.
- DeVaro, J. ve Kurtulus, F.A. (2007). An empirical analysis of risk, incentives, and the delegation of worker authority, *Working papers*, 9, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/workingpapers/9> (Erişim Tarihi: 04.02.2010)
- Dictionary of leisure, travel and tourism. (2007). Huntingdon: A. and C. Black Publishers.
- Dil. M. ve Gümüştekin, G.E. (2008). Vekâlet teorisinin aile işletmelerine katkıları ve model önerisi. 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.

- Dimou, I.; Chen, J. ve Archer, S. (2003). The choice between management contracts and franchise agreements in the corporate development of international hotel firms. *Journal of Marketing Channels*, 10 (3/4), 33-52.
- Doğan, B. (2007). Yönetim ve örgüt kuramlarının tasnifinde modern ve postmodern ayrımı. *Marmara Ün. İİBF Dergisi*, 23 (2), 185-201.
- Donaldson, L. ve Davis, J.H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16 (1), 49-64.
- Dura, Y.C. (2006). Mülkiyet-verimlilik ilişkisi: mülkiyet hakları teorisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 225-236.
- Dyer, W.G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2, 221-235.
- Eagleton, T. (2004). *Kuramdan Sonra (çev. U. Arabacı)*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Eisenhardt, K.M. (1985). Control: organizational and economic approaches. *Management Science*, 31 (2), 134-149.
- Eisenhardt, K.M. (1988). Agency and institutional theory explanations: the case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 488-511.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *The Academy Of Management Review*, 14 (1), 57-74.
- Ekanayake, S. (2004). Agency theory, national culture and management control systems. *Journal of American Academy of Business*, 4 (1/2), 49-54.
- Erdoğan, N. (2007). *Aile işletmeleri: yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. İstanbul: İktisadî Girişim ve İş Ahlâkı Derneği Yayınları.
- Eriş, E.D. ve Aydın, Ş. (2005). Otel işletmelerinde postmodern yönetim yaklaşımları: vekâlet teorisi ve işlem maliyeti teorisi, *I. Çanakkale Turizm Biyenalı*, 5-7 Mayıs, Çanakkale.
- Ertürk, M. (1998). *İşletme biliminin temel ilkeleri (Genişletilmiş 3. Basım)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fama, E.F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88 (2), 288-307.
- Fama, E.F. ve Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 301-325.

- Filatotchev, I. ve Wright, M. (2011). Agency perspectives on corporate governance of multinational enterprises. *Journal of Management Studies*, 48 (2), 471-486.
- Fyall, A. ve Garrod, B. (2005). From competition to collaboration in the tourism industry. *Global Tourism (Ed: W.F. Theobald)* (3. Basım). Burlington: Elsevier Inc., 52-74.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı)*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Goss-Turner, S. (1999). The role of the multi-unit manager in branded hospitality chains. *Human Resource Management Journal*, 9 (4), 39-57.
- Guilding, C. (2003). Hotel owner/operator structures: implications for capital budgeting process. *Management Accounting Research*, 14, 179-199.
- Guilding, C.; Warnken, J.; Ardill, A. ve Fredline, L. (2005). An agency theory perspective on the owner/manager relationship in tourism-based condominiums. *Tourism Management*, 26, 409-420.
- Güven, E. ve Erkul, İ. (2011). *İş Hukuku*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1515.
- Güven, M. (2002). Girişimci ve yönetici ilişkilerinin yönetim fonksiyonlarına etkisi (GAP bölgesi sanayi işletmelerinde bir uygulama). Basılmamış Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Haşit, G. ve Develioğlu, K. (2004). Aile işletmelerinde kurumsallaşma her zaman çözüm mü?: Vekâlet yaklaşımı ve bir uygulama. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı*, 370 – 375.
- Hendry, J. (2002). The principle's other problems: honest incompetence and the specification of objectives. *Academy of Management Review*, 27 (1), 98-113.
- Heracleous, L. ve Lan, L.L. (2012). Agency theory, institutional sensitivity, and inductive reasoning: towards a legal perspective. *Journal of Management Studies*, 49 (1), 223-239.
- Hill, C.W.L. ve Jones, G.R. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2), 131-154.
- Hill, C.W.L. ve Jones, G.R. (2009). *Strategic management theory: an integrated approach (9. Basım)*. Mason: South-Western Cengage Learning.

- Hofenk, D.; Schipper, R.; Semeijn, J. ve Gelderman, C. (2011). The influence of contractual and relational factors on the effectiveness of third party logistics relationships. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 17, 167-175.
- Huang, I.; Huang, P. ve Chena, Y. (2004). A study of Taiwan's travel agent salary system: an agency theory perspective. *Tourism Management*, 25, 483-490.
- Hye-Rin, L.; McKercher, B. ve Kim, S.S. (2009). The relationship between convention hosts and professional conference organizers. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 556-562.
- International Encyclopedia of Hospitality Management. (2009). *Hospitality versus tourism and travel industries* (Editör: A. Pizam) (2. Baskı). Oxford: Elsevier Ltd.
- Investment Advisory Series. (2010). Promoting foreign investment in Tourism, United Nations Conference on Trade and Development, Genova ve Newyork.
- Ireland, D.R.; Hoskisson, R.E ve Hitt, M.A. (2009). *The management of strategy concepts and cases*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- İşeri, M. (2002). Anonim şirketlerde vekâlet sorunu ve bu sorunun çözülmesinde kullanılan teknikler. *Journal of İstanbul Kültür University*, 2, 77-86.
- Jensen, M.C. ve Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Jensen, M.C. ve Smith, C.W. (1985). Stockholder, manager and creditor interest: applications of agency theory. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=173461 (Erişim tarihi: 15.03.2011).
- Jones, G.R. ve Butler, J.E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective. *Journal of Management*, 18 (4), 733-749.
- Karadeniz, E.; Kandır, S.Y. ve Önal, Y.B. (2007). Seçilmiş paydaşların SWOT yöntemiyle Türk turizm yatırımlarını değerlendirmesine yönelik bir pilot çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (2), 195-205.
- Kaya, İ. (2010). Konaklama işletmeciliğinde stratejik yönetim süreci: kavramsal bir yaklaşım. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 27-35.

- Karataş, A. ve Aren, S. (2008). Vekâlet teorisi ve bilgi asimetrisi problemi. *Güncel yönetim ve organizasyon yaklaşımları*. (Ed: A. Özyılmaz ve F. Ölçer). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kesken, J. ve İliç, D. (2008). Yönetimin irrasyonel yüzü: örgütsel işlev bozuklukları ve analizi. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 451-468.
- Kidder, D.L. (2005). A multi-theory examination of employee misconduct. *Journal of Business Ethics*, 57, 389-398.
- Kim, H. ve Gu, Z. (2005). A preliminary examination of determinants of ceo cash compensation in the u.s. restaurant industry from an agency theory perspective. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 29 (3), 341-355.
- Kivistö, J. (2008). An assessment of agency theory as a framework for the government–university relationship. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30 (4), 339-350.
- Kocabaş, F. (2013). İş sözleşmesi, iş sözleşmesinin unsurları, türleri, yapılması ve iş sözleşmesinden doğan borçlar. *İş ve sosyal güvenlik hukuku*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 2808.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği* (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, S. (2006). Müşteri ilişkisi yönetiminde internet kullanımı: seyahat acentelerinde bir uygulama. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), 193-213.
- Kozak, N., Akoğlan Kozak, M. ve Kozak, M. (2010). *Genel turizm ilkeler kavramlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kunz, A.H. ve Pfaff, D. (2002). Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 275–295.
- Kuş, E. (2006). *Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli nitel veri analizi örnek program Nvivo ile gösterimler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2012). <http://basin.kultur.gov.tr/basinodasi-edergi/2002-2011/index.html> (Erişim tarihi: 21.02.2012)
- Lane, P.J.; Cannella, A.A. ve Lubatkin, M.H. (1998). Agency problems as antecedents to unrelated mergersand diversification: amihud and lev reconsidered, *Strategic Management Journal*, 19, 555-578.

- Li, J. (1994). Ownership structure and board composition: a multi-country test of agency theory predictions, *Managerial and Decision Economics*, 15 (4), 359-368.
- Maviş, F. (2006). *Otel yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Medlik, S. ve Ingram, H. (2000). *The business of hotels*. Oxford: Butterworth-Heinemann Inc., 4. Basım.
- Met, Ö. ve Erdem, B. (2006). Konaklama işletmelerinde verimliliğin ölçülmesi ve verimliliği etkileyen etkenlerin analizi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 53-73.
- Met, Ö. ve Erdem, B. (2011). Türk otel zincirleri ve büyüme stratejileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (26), 333-350.
- Mevsim, V. (2012). Nitel araştırma yöntemleri. *10. Araştırma Yöntemleri Seminer Notları*, 23-29 Ocak. Antalya: Detay Yayıncılık.
- Mil, B. (2007). Nitel araştırma tekniği olarak görüşme. *Nitel araştırma neden niçin nasıl?*. (Ed: A. Yüksel, B. Mil ve Y. Bilim). Ankara: Detay Yayıncılık: 3-26.
- Mitnick, B.M. (2006). Origin of the theory of agency: an account by one of the theory's originators,
<http://www.pitt.edu/~mitnick/agencytheory/Agencytheoryindex.html>, (Erişim Tarihi: 03.08.2010).
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. (Çev. G. Bulut). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, No: 280.
- Mumford, C. ve Mielke, T. (2011). Ceo turnover: the china effect, HVS Executive Search 2010/2011, http://www.hvs-executivesearch.com/media/73406/ceo_turnover__in_the_hotel_industry_2010_-_2011.pdf (Erişim Tarihi: 12.11.2012).
- Nielson, D.L. ve Tierney, M.J. (2003). Delegation to international organizations: agency theory and world bank environmental reform. *International Organization*, 57 (2), 241-276.
- Nilakant, V. ve Rao, H. (1994). Agency theory and uncertainty in organizations: an evaluation. *Organization Studies*, 15 (5), 649-672.

- Oğuz, F. (2010). Örgüt iktisadı: ekonomi, hukuk ve örgüt ilişkileri. *Örgüt kuramları* (2. Baskı). (Derleyenler A. Selami Sargut ve Şükrü Özen). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Okumuş, F. (1995). Otel işletmelerinde uygulanan yönetim teori ve tekniklerine bir bakış. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 73-77.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel işletmeciliği* (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özçoban, E. (2010). Değişen/dönüşen turizm trendleri ve zincir oteller. <http://www.turizmanaliz.com/turizm-analiz/makale/ertan-ozcoban-turizm-trendlerini-ve-zincir-otelleri-inceledi.html>, (Erişim tarihi: 05.05.2011).
- Özdemir, E. ve Akpınar, A.T. (2002). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi çerçevesinde Alanya'daki otel ve tatil köylerinde insan kaynakları profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 85-105.
- Özen, Ö.T. ve Kuru, Ş. (1998). *Turizm Yatırımları*. İstanbul: Özkan Ofset.
- Özen Kutunis, R. ve Alpaslan, S. (2006). Girişimci ve yönetici kadınların profilleri farklı mıdır?, *Afyon Kocatepe Ün. İİBF Dergisi*, 8 (2), 139-153.
- Özkanlı, Ö. ve Namazalieva, K. (2006). Kırgızistan'da faaliyet gösteren bazı küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim sorunları üzerine bir araştırma. *Bilgi*, 39, 97-125.
- Özkoç, A.G. ve Batman, O. (2012). Otel işletmelerinde uygulanan kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinin etkililiğinin ölçülmesi. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 7 (1), 19-34.
- Özsoy, Z. (2011). *Kurumsal yönetim ve yönetim kurulları*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Panvisavas, V. ve Taylor, J.S. (2008). Restraining opportunism in hotel management contracts. *Tourism and Hospitality Research*, 8 (4), 324-336.
- Parks, J.V. ve Conlon, E.J. (1995). Compensation contracts: do agency theory assumptions predict negotiated agreements?. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 821-838.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research&Evaluation Methods*. (3. Baskı). California: Sage Publications.
- Prett, S. (2010). Economic linkages and impacts across the talc. *Annals of Tourism Research*, 38 (2), 630-650.

- Punch, K.F. (2011). *Sosyal araştırmalara giriş nicel ve nitel yaklaşımlar*. (2. Baskı), (Çevirenler: D. Bayrak, H.B. Arslan ve Z. Akyüz). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Reisoğlu, S. (2008). *Borçlar hukuku genel hükümler*. (21. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Resort Dergisi Eki: Türkiye’de Konaklama Sektörü. Zincir ve Grup Oteller. (2006). İstanbul: Ekin Yayıncılık.
- Ross, S.A. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem, *The American Economic Review*, 63 (2), 134-139.
- Safran, B. (2007). Kuhn’un paradigma teorisi çerçevesinde klasik ve neo-klasik örgüt ve yönetim teorilerinin incelenmesi, <http://barissafraan.blogspot.com/2007/08/kuhnun-paradigma-teorisi-erevesinde.html>, (Erişim Tarihi: 01.09.2013).
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel değişme*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 185.
- Sargut, A.S., Üsdiken, B., Önder, Ç., Yıldırım, E., Oğuz, F., Gökşen, N.S., ve Özen, ř. (2010). *Örgüt Kuramları*. (Derleyenler: A.S. Sargut ve ř. Özen). Ankara: İmge Yayınevi.
- Sarvan, F.; Durmuş Arıcı, E.; Özen, J.; Özdemir, B. ve Tercan İçigen, E. (2003). On stratejik yönetim okulu: biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6, 73-122.
- Saxena, A. (2008). *New trends in tourism and hospitality industry*. New Delhi: Navyug Publishers.
- Schneider, S.M. (2007). Perceptions of software developers and direct managers in successful and failed software development projects: an agency theory perspective. NorthCentral University, İş ve Teknoloji Yönetimi Bölümü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Semirciöz, F.; Altuntaş, G. ve Sundu, M. (2010). Contractual relationships in family firms: an agency theory interpretation from a managerial perspective. *China-USA Business Review*, 9 (1), 53-64.
- Sharma, A. (1997). Professional as agent: knowledge asymmetry in agency exchange. *Academy of Management Review*, 22 (3), 758-798.

- Shaw, J.D.;Gupta, N. ve Delery, J.E. (2000). Empirical organizational-level examinations of agency and collaborative predictions of performance contingent compensation. *Strategic Management Journal*, 21, 611-623.
- Sheela, A.M. (2002). *Economics of hotel management*. Delhi: New Age International.
- Shindler, M.C. (1997). The principal of the principal. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38 (4), 22-27.
- Sinha, J.B. (1974). A case of reversal in participative management. *Indian Journal Of Industrial Relations*, 10 (2), 179-187.
- Sönmez, A. ve Toksoy, A. (2011). Kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye’deki aile işletmelerine uygulanabilirliği. *Finans Yazıları*, 25 (92), 51-90.
- Stalcup, L.D. ve Pearson, T.A. (2010). A model of the causes of management turnover in hotels. *Journal Of Hospitality&Tourism Research*, 25 (1), 17-30.
- Stemerman, B.C. (2004). Managing the manager: the owner–management company relationship. *Hotel asset management: principles&practices*. (Ed: P. Beals ve G. Denton). Orlando: Educational Institute of The American Hotel&Lodging Association: 105-114, <http://www.chmhotel.com/pdf/CHM%20Book%20Chapter%20%20Managing%20the%20Manager.pdf>, (Erişim tarihi: 05.05.2011).
- Stewart, W.H.; Watson, W.E.; Carland, J.C. ve Carland, J.W. (1998). A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Venturing*, 14, 189–214.
- Stroh, L.K.; Brett, J.M.; Baumann, J.P. ve Reily, A.H. (1996). Agency theory and variable pay compensation strategies. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 751-767.
- Sucu, Y. (2000). *Geçmişten günümüze yönetim düşüncesindeki gelişmeler: bütünleştirici bir durumsallık modeli*. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Süzek, S. (2008). *İş hukuku*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Şenel, S.A. (2007). Turizm sektöründe yatırım kararları. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12 (9), 1-12.
- Şener, B. (2001). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Tekel, S. (2011). Örgüt teorilerinin sınıflandırılması ve tartışmalar. *Sosyolojik Araştırmalar E-dergi*, <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/suna-TEKEL-son.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.09.2012).
- Temel, A.T. (2009). Gayrimenkul yatırım aracı olarak otel yatırımları: sütluçe bölgesinde “Hilton Garden Inn Haliç” örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- The Institute Chartered Accountants. (2005). Agency theory and the role of audit, <http://www.icaew.com/~media/Files/Technical/Audit-and-assurance/audit-quality/audit-quality-forum/agency-theory-and-the-role-of-audit.pdf>, (Erişim tarihi: 04.03.2011).
- Toker, B. (2007). Türkiye’de turizm sektörü teşviklerinin değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (2), 81-92.
- Tunçsiper, B. ve İlban, M.O. (2006). Turizm işletme belgeli otel işletmelerinin pazarlama sorunları: Balıkesir ilinde bir alan araştırması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 225-244.
- Turaboğlu, T.T. (2002). Vekâlet teorisi: firma sahiplik yapısı ve performans ilişkisi Türkiye uygulaması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Türengül, M. (2005). Üretim ve hizmet işletmeleri açısından yönetim ve organizasyon yaklaşımlarına toplu bir bakış (klasik-neoklasik-modern-neomodern yaklaşımlar). *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 9, 107-120.
- Türkiye Turizm Sektörü Raporu. (2011). Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı Yayını.
- TÜROFED Turizm Raporu. (2010a). İstanbul: Ekin Grubu Araştırma Birimi, Haziran, Sayı: 1.
- TÜROFED Turizm Raporu. (2010b). İstanbul: Ekin Grubu Araştırma Birimi, Ekim, Sayı: 2.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Anadolu Ün. SBE Dergisi*, 2, 29-42.
- Usta, Ö. (2009). *Yatırım projelerinin değerlendirilmesi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Uyguç, N. ve Sabuncuoğlu, E.T. (2010). Vekâlet kuramı ve kültür: vekâlet kuramı varsayımlarının Türk kültürü bağlamında incelenmesi. 1. *Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri*, Başkent Üniversitesi, Ankara, 12-13 Şubat.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Üsdiken, B. (2003). Türkiye'de iş yapmanın ve işletmenin akademikleştirilmesi, 1930-1950. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 58 (1), 119-147.
- Üsdiken, B. (2008). Türkiye’de işletme grupları: özel sayıya giriş. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8 (1-2), 5-21.
- Watson, T.J. (1995). Entrepreneurship and professional management: a fatal distinction. *International Small Business Journal*, 13 (34), 34-46.
- Wheelen, T.L. ve Hunger, J.D. (2007). *Strategic management and business policy*. (11. Baskı). New Jersey: PrenticeHall.
- Williamson, O.E. (1988). Corporate finance and corporate governance. *The Journal of Finance*, 43 (3), 567-591.
- World Travel & Tourism Council (2011). Travel & Tourism 2011. http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/traveltourism2011.pdf (Erişim tarihi: 04.03.2011).
- World Travel & Tourism Council (2012a). Travel & Tourism Economic Impact. http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2012.pdf (Erişim Tarihi: 12.01.2013).
- World Tourism Organization (2012b). Tourism Highlights. <http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enlr.pdf> (Erişim Tarihi: 12.01.2013).
- Yavuz, C. (2012). *Borçlar hukuku dersleri (Özel hükümler)*. (Güncellenmiş ve yenilenmiş 11. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yelgen, E. (2010). Konaklama işletmelerinde GYO uygulamaları: Alanya’da bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Yenisey, K.D.; Alpagut, G.; Akın, L. ve Uşan, F. (2012). *Bireysel İş Hukuku*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 2634.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yılmaz, F. (2007). İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ve bankacılık sektöründe bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Yılmazer, A. ve Çevik, H. (2011). Yöneticilerin iş etiği yaklaşımlarının incelenmesi: Bir organize sanayi bölgesinde uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 161-190.
- Zengin, B. ve Şen, L.M. (2007). Türkiye'deki otel işletmelerinin yönetici sirkülasyonu: İstanbul'daki 4-5 yıldızlı otellerde bir alan çalışması. *I. Ulusal Türkiye Turizm Kongresi Bildirileri*, 07-08 Eylül: 247-260.
- Zengin, B. (2010). Turizm sektörünün Türkiye ekonomisine reel ve moneter etkileri. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 5 (1), 102-126.

İnternet Kaynakları:

- <http://www.ttyd.org.tr/uyelerimizin-yatirimlari.aspx>, Erişim tarihi: 11.06.2012
- http://www.tursab.org.tr/tr/istatistikler/turizmin-ekonomideki-yeri/dis-ticaret-acikclarini-kapatmada-payi_916.html (Erişim Tarihi: 21.02.2012)
- <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html> (Erişim Tarihi: 21.02.2012)
- <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html> (Erişim Tarihi: 21.02.2012)