

**T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

Sergen CEMALİ

**TURİZM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ÇOK
ŞUBELİ BİR İŞLETMENİN 2011-2020 DÖNEMİ
YÖNETSEL VE MALİ AÇIDAN GELİŞİMİ ÜZERİNE BİR
ÇALIŞMA**

**DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Hakan ÖZCAN**

İSTANBUL, Haziran 2022

**T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**Sergen CEMALİ
(192001011)**

**TURİZM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ÇOK
ŞUBELİ BİR İŞLETMENİN 2011-2020 DÖNEMİ
YÖNETSEL VE MALİ AÇIDAN GELİŞİMİ ÜZERİNE BİR
ÇALIŞMA**

**DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Hakan ÖZCAN**

İSTANBUL, Haziran 2022

**T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ÇOK
ŞUBELİ BİR İŞLETMENİN 2011-2020 DÖNEMİ
YÖNETSEL VE MALİ AÇIDAN GELİŞİMİ**

Sergen CEMALİ

192001011

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hakan ÖZCAN İstanbul Gelişim Üniversitesi

Diğer Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Halit Targan UNAL Doğu Üniversitesi

: Dr. Öğr. Üyesi Beyza TOKSOY İstanbul Okan Üniversitesi

İSTANBUL, Haziran 2022

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitim sürem boyunca bana yol gösteren, her konuda yardımcı olan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Hakan ÖZCAN'a teşekkür ediyor; eğitim hayatımın devam etmesi durumunda tekrar kendisiyle birlikte çalışmayı umuyorum.

Bu zorlu ama keyifli süreçte bana destek olan aile üyelerime, fikir ve bilgi alışverişi yaptığım sınıf arkadaşlarıma, çalışmamda bana veri ve örnek anlamında yardımcı olan halihazırda çalışıyor olduğum işletmenin Genel Müdürü Mehmet ŞAKER'e teşekkür ediyorum.

Çalışmam boyunca; mesafe olarak yakın olması sebebiyle zamanımın büyük çoğunluğunu geçirdiğim ve çalışmamda her anlamda bana yardımcı olan mezunu olduğum ve kütüphanesini kullandığım İskenderun Teknik Üniversitesi'ndeki hocam Dr. Öğr. Üyesi Cemil SÜSLÜ 'ye teşekkür ediyorum.

ÖZET

TURİZM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ÇOK ŞUBELİ BİR İŞLETMENİN 2011-2020 DÖNEMİ YÖNETSEL VE MALİ AÇIDAN GELİŞİMİ

Yönetimsel ve finansal açıdan konaklama işletmelerinin daha iyi bir duruma ulaşabilmelerini sağlamak için, öncelikle bu iki yapının güncel durumunun analiz edilmesi gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde organizasyon yapısı ile finansal yönetim arasındaki bağın kuvvetli olmasından kaynaklı olarak hem organizasyon hem de finansal yönetim unsurlarının birlikte çalışması önem arz etmektedir. Aralarındaki sorunun ortaya çıkması, sonuç olarak işletmeye yansıtacağı için, konaklama işletmelerinin finansal ve yönetsel açıdan güncel durumlarının analiz edilmesi gerekmektedir. Bu yönüyle bu araştırma, konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren çok şubeli örnek turizm işletmesinin yönetsel ve finansal açıdan güncel ve geçmiş durumlarının incelenmesi ve karşılaştırılmasını amaçlamaktadır. Çalışmada 2011-2020 yılları arasında, turizm sektöründe faaliyet gösteren çok şubeli bir işletme örnek alınarak incelenmiştir. İlgili yıllar içerisinde örnek işletmenin, organizasyon yapısı, konaklama sayısı, gelir durumu, kar/zarar durumu, personel sayısı ve müşteri sayısı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örnek işletmenin organizasyon yapısı ve mali durumu olumlu gelişim göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Konaklama endüstrisi, otel işletmeciliği, finansal yapı, yönetsel yapı

Tarih: 22.06.2022

SUMMARY

THE MANAGERIAL AND FINANCIAL DEVELOPMENT OF A MULTI BRANCH ENTERPRISE OPERATING IN THE TOURISM SECTOR IN THE 2011-2020 PERIOD

In order to enable accommodation businesses to achieve a better situation in terms of managerial and financial aspects, the current situation of these two structures should be analyzed first. Due to the strong link between organizational structure and financial management in accommodation businesses, it is important that both organizational and financial management elements work together. Since the emergence of the problem between them will be reflected in the business as a result, it is necessary to analyze the current situation of the accommodation businesses in terms of financial and organizational. In this respect, this research aims to examine and compare the current and past organizational and financial aspects of a multi-branch exemplary tourism business operating in accommodation businesses. In the study, between the years of 2011-2020, a multi-branch enterprise operating in the tourism sector was examined by taking an example. The organizational structure, number of accommodation, income status, profit/loss status, number of personnel and number of customers of the sample enterprise within the relevant years were examined. According to the findings, the organizational structure and financial situation of the sample enterprise showed a positive development.

Keywords: Hospitality industry, hotel management, financial structure, managerial structure

Date: 22.06.2022

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
SUMMARY.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1.PROBLEM DURUMU	1
1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	4
1.3.SINIRLILIKLAR/VARSAYIMLAR.....	4
1.4.TANIMLAR	4
İKİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1.TURİZM SEKTÖRÜ KAVRAMI.....	5
2.2.TURİZMİN GELİŞİMİ.....	7
2.3.TÜRKİYE’DE TURİZMİN GELİŞİMİ	10
2.3.1. Kalkınma Planı Öncesi.....	10
2.3.2. Kalkınma Planı Dönemi	11
2.3.3.Ulusal Plan.....	221
2.4.TURİZM SEKTÖRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	26
2.5.KONAKLAMA ENDÜSTRİSİ KAVRAMI.....	27
2.6.KONAKLAMA ENDÜSTRİSİNİN ÖZELLİKLERİ	29
2.7.KONAKLAMA ENDÜSTRİSİNİN TÜRLERİ	32
2.8.OTEL İŞLETMECİLİĞİ.....	37
2.9.OTEL İŞLETME TÜRLERİ	38
2.10.OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL YAPI	44

2.11.OTEL İŞLETMELERİNDE MALİ YAPI	48
BÖLÜM 3. TURİZM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ÇOK ŞUBELİ BİR İŞLETMENİN YÖNETSEL VE MALİ GELİŞİMİ	56
3.1.ARAŞTIRMANIN KONUSU	56
3.2.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	56
3.3.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	56
3.4.LİTERATÜR.....	56
3.5.ÖRNEK İŞLETMENİN YÖNETSEL YAPISI.....	58
3.6.ÖRNEK İŞLETMENİN MALİ YAPISI	62
3.7.ÖRNEK İŞLETMENİN AYLIK/YILLIK MÜŞTERİ SAYISI.....	64
3.8.ÖRNEK İŞLETMENİN ÇALIŞAN SAYISI	66
3.9.ÖRNEK İŞLETMENİN GELİR GELİŞİMİ	68
3.10.ÖRNEK İŞLETMENİN YATAK SAYISI.....	70
3.11.ÖRNEK İŞLETMENİN KAR/ZARAR DURUMU	72
SONUÇ	75
KAYNAKÇA.....	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 2.1 Uluslararası Turist Varışları (Milyon).....	7
Şekil 2.2 Uluslararası Turizm Gelirleri (Milyar \$).....	8
Şekil 2.3 Odalar Bölümü Organizasyon Şeması	46
Şekil 2.4 Bir Otel İşletmesinin Yiyecek-İçecek Bölümü Organizasyon Şeması.....	48
Şekil 3.1 Örnek İşletmenin Yönetim Kurulu Yapısı	59
Şekil 3.2 Örnek İşletmenin Kurumsal Yönetim Komitesi.....	60
Şekil 3.3 Örnek İşletmenin Yönetimsel Yapısı	61
Şekil 3.4 Örnek İşletmenin Yıllara Göre Geceleme Sayıları.....	65
Şekil 3.5 Örnek İşletmenin Yıllara Göre Kar/Zarar Durumu	74

TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Tablo 3.1 Örnek İşletmenin Mali Yapısı.....	62
Tablo 3.2 Örnek İşletmenin Yıllara Göre Geceleme Sayıları	64
Tablo 3.3 Örnek İşletmenin Yıllara Göre Örnek İşletmeye Ait Personel Sayısı	66
Tablo 3.4 Örnek İşletmenin Yıllara Göre Örnek İşletmeye Gelir Durumu	69
Tablo 3.5 Örnek İşletmenin Yıllara Göre Yatak Sayısı	71
Tablo 3.6 Örnek İşletmenin Yıllara Göre Kar/Zarar Durumu	73

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

1.1.PROBLEM DURUMU

Yönetim kavramı insanların topluluk olarak yaşamaya başlamaları ile ortaya çıkmış çok eski bir kavramdır. Bu kavramın temelinde ise insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını bir araya gelerek ve sınırlı kaynaklarını birleştirerek organize bir şekilde hedeflerine ulaşmaları vardır. Diğer bir ifadeyle, yönetim kişilerin ortak amaçları doğrultusunda, işbirliği içerisinde çaba ve kaynaklarını bir araya getirerek çalışmalarıdır. Bu açıdan yönetim kavramının ortaya çıkışı insanların sosyal hayata geçerek bir arada yaşamalarına kadar uzanmaktadır. Yönetim kavramı günümüzden çok eski bir zamanda ortaya çıkmış olsa bile, bu kavramın bilimsel olarak incelenmeye ve çalışılmaya başlanması 20. yy. başlarındadır. 1900'lü yılların başından itibaren bilimsel olarak sistematik bir biçimde çalışılmaya başlanılan yönetim kavramı zamanın gereklilikleriyle de kendi içinde değişime uğramıştır (Daft, 2015).

Otel işletmeleri için aynı örgüt yapısı söz konusu olmamasına rağmen yönetim bölümü tüm otel işletmelerinde bulunması zorunlu olan bir bölümdür. Büyüklüğü ya da özellikleri ne olursa olsun tüm işletmeler bir yönetim bölümüne sahiptirler. Otel işletmeleri yönetim bölümü açısından incelendiğinde otel yöneticileri iki şekilde sınıflandırılabilir. Bunlardan ilki, sahip-yöneticilerdir. Sahip-yönetici bir otel işletmesinin sahibi ve aynı zamanda yöneticisi olan kişiyi ifade eder. Genellikle bu yapı küçük işletmelerde görülmektedir. Otel işletmelerinde yöneticilik açısından ikinci grup ise profesyonel yöneticilerdir. Bu kişiler işletmeyi yönetme hakkına sahiptirler. Genellikle büyük otel işletmelerinde karşımıza çıkan bu yapı işletmelerin aileden ayrılıp kurumsallaşmasında önem taşımaktadır. Otel yöneticilerinin üç tür yeteneğe sahip olmaları beklenmektedir (Rutherford, 2002). Bunlar; kavramsal, kişisel ve teknik yeteneklerdir. Kavramsal yetenek yöneticinin bilgi edinimi, bilgiyi yorumlama ve söz konusu bilgiyi kullanma yetenekleridir. Bir yöneticinin ileriye dönük başarılı kararlar verebilmesi büyük ölçüde bu yeteneğine bağlıdır. Kişisel yetenek ise; yöneticinin etkileşimde bulunduğu çalışanlar, konuklar veya tedarikçilerle iyi ilişkiler kurabilme yeteneğini ifade eder. Son olarak

teknik yetenekler ise; yöneticinin sorumlu olduğu faaliyet alanı ile ilgili bilgi ve yetenekleridir. Söz konusu becerilerin önemi, yöneticinin bulunduğu yönetim seviyesine göre değişiklik gösterir. Farklı seviyelerdeki yöneticiler için bu üç beceriden hangisinin daha önemli olduğu değişmektedir. Kavramsal beceriler üst düzey yöneticiler için daha fazla önem taşıırken, teknik beceriler ise alt düzey yöneticiler için daha önemlidir (O’Fallon ve Rutherford, 2010). Bunun sebebi üst düzey yöneticiler uzun vadeli stratejik kararlardan sorumlu iken, alt düzey yöneticilerin günlük işletme faaliyetlerinden sorumlu olmalarıdır. Kişisel iletişim becerileri ise her seviyedeki yönetici için eşit önem arz etmektedir. Orta-düzey yöneticilerin ise hem kavramsal hem de teknik becerilere dengeli ölçülerde sahip olmaları beklenmektedir. Çünkü bu seviyedeki yöneticiler birimlerinin günlük operasyonlarını kontrol etmekle birlikte, başında oldukları birimlerin stratejik planlamalarından da sorumludurlar. Bu bağlamda, otel işletmelerinin organizasyonel yapısı önem arz etmektedir. Profesyonel yöneticiler ile çalışan kurumsal işletmelerde, organizasyon yapısı da ona göre şekillenmektedir. İşletme içerisindeki işbölümünün gerçekleştirildiği, birimlere ayrıldığı ve her birimin başında sorumlu yöneticinin bulunduğu otel işletmelerinin bu durumu, büyüme performanslarına da yansiyarak finansal açıdan olumlu etki etmektedir (Chen ve diğierleri, 2012).

Finansal yönetim, temelde ekonomik değer yaratılması, bazı varlıkların bir araya getirilmesi, bunların muhafaza edilmesi ve en etkin biçimde kullanılarak büyütölmesi ile ilgili bir konudur. Dolayısı ile doğru bir değer yaratmayla ilgili karar verme sürecinin de üzerinde durmaktadır. Finansal kararlara, yeni bir ürün üretiminde, yatırım yapılmak istendiğinde, borçlanma ihtiyaçlarında, müşteri kredilerinin vadelerini belirlemede ve vade uzatımlarında, varlık kullanım ve harcamaları gibi finansal nitelikli konularda başvurulmaktadır. Finansal bilgi ve beceriler, sayıların ne anlama geldiğinin öğretilmesi ya da iletişim için yeterliliğe sahip olunan sayıların anlaşılmasıyla başlar ve bundan sonra işletme faaliyetlerinin geliştirilmesi amacıyla sayılardan elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi kabiliyetine sahip olunmasını sağlar (Chandra, 2011). Diğer bir deyişle finansal bilgi ve beceriler, işletmedeki yönetim kademesinin finansal raporlarda yer alan her türlü bilgiyi yorumlayabilme ve tartışabilme yeteneğinin kazanılmasıdır. Finansal yönetimin ve aynı zamanda organizasyonların en temel amacı ortakların refah seviyelerinin maksimizasyonudur. Yani organizasyonun mevcut hisse senedi fiyatlarının maksimizasyonunun sağlanmasıdır. Bu amaç, klasik amaç olan kâr maksimizasyonu

amacının önünde gelmektedir. Ortakların refah seviyesi maksimizasyonu aslında kâr maksimizasyonunu da gerektiren bir amaçtır (Shim, 2022).

Konaklama işletmeleri dinamik ve ilgi çekici olmasına rağmen, yönetiminde birçok zorluğu da içinde barındırmaktadır. Turizme yönelik konaklama işletmelerinin finansal zorlukları; çok yönlü bir sektör olması, düşük kârlılık, istikrarsız satış hacmi, emek yoğun işletmeler olması (faaliyetleri esnasında), sermaye yoğun işletmeler olması (kuruluş aşamasında), harcanabilir gelire dayalı olması şeklinde sıralanabilir. Bu bağlamda konaklama sektörünün özelliklerine dayalı olarak finansal yönetime ilişkin bazı sonuçlar ve sorunlar ortaya çıkmaktadır (Barrows ve Bosselman, 1999).

Konaklama işletmeleri, müşterilerinin ihtiyaçlarını mümkün olan en kısa sürede karşılayan yeni ürün ve hizmetler geliştirmek ister ve bu, çeşitli yollarla sağlanmaktadır. Bu durum, tüm faaliyetlerin kurum içinde gerçekleştirilmesinin zorluğunu arttırmakta ve otel hizmetlerinin dışarıdan tedarikçiler tarafından sağlanmasını zorunlu kılmaktadır (Chatzoglou ve diğerleri, 2009). Ayrıca turizm talebi de gelişmiştir; turizm ortamındaki tüketici daha talepkar hale gelmiştir. Otel işletmeleri birbirleriyle rekabet halindedir ve rekabet özellikle yeni ve konsolide turizm destinasyonları arasında yoğunlaşmıştır. Turizm alanları, bölgelerinin büyümesine ve gelişmesine yol açan yüksek düzeyde bir kalite sağlamaya çalışarak, turistlerin ihtiyaçlarına uyum sağlamak için rekabet etmektedir (Shani ve diğerleri, 2014). Pazarın dinamizmi ve yüksek rekabet gücü şu anda hem mevcut başarıya hem de gelecekteki başarı için rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere yapılan yatırımlara odaklanan otel yönetimi stratejilerini gerektirmektedir. Bu nedenle oteller stratejilerini yeniden tasarlamalı, süreçlerini yeniden tasarlamalı ve içsel olarak geliştiremedikleri faaliyetleri dış kaynaklardan sağlamalıdır (Rodriguez-Diaz ve Espino-Rodriguez, 2006)). Dinamik ve küreselleşmiş bir ortamda maliyet baskıları ve pazar rekabeti nedeniyle, birçok işletme sürdürülebilirliği geliştirmek ve hayatta kalmalarını sağlamak için çeşitli kaynak kullanımına gitmektedir (Mukherjee ve diğerleri, 2013).

Yönetimsel ve finansal açıdan konaklama işletmelerinin daha iyi bir duruma ulaşabilmelerini sağlamak için, öncelikle bu iki yapının güncel durumunun analiz edilmesi gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde organizasyon yapısı ile finansal yönetim arasındaki bağın kuvvetli olmasından kaynaklı olarak hem organizasyon hem de finansal yönetim unsurlarının birlikte çalışması önem arz etmektedir. Aralarındaki

sorunun ortaya çıkması, sonuç olarak işletmeye yansıtacağı için, konaklama işletmelerinin finansal ve organizasyonel açıdan güncel durumlarının analiz edilmesi gerekmektedir.

1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırma, konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren çok şubeli örnek turizm işletmesinin yönetsel ve finansal açıdan güncel ve geçmiş durumlarının incelenmesi ve karşılaştırılmasını amaçlamaktadır.

1.3.SINIRLILIKLAR/VARSAYIMLAR

Araştırma, turizm sektöründe faaliyet gösteren çok şubeli bir işletmenin 2011-2020 yılları arasındaki yönetsel ve finansal açıdan gelişimini incelemektedir. Bu yönüyle, belirtilen 2011 ile 2020 yılları arasındaki kapsam, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, araştırma, çok şubesi olan bir turizm işletmesini incelemektedir. Turizm sektöründe çok şubeli olan başka bir işletme ile karşılaştırma yapılmayıp, örnek işletmenin yıllar içerisindeki karşılaştırılması gerçekleştirilmiştir. Bu yönüyle, araştırmanın örnekleme açısından bir sınırlama söz konusudur.

1.4.TANIMLAR

Otel işletmeciliği; bir otelin operasyonel yönlerine ve ayrıca çok çeşitli bağlantılı konulara yönelen bir iş ve çalışma alanıdır. Bunlar muhasebe, yönetim, finans, bilgi sistemleri, insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler, strateji, pazarlama, gelir yönetimi, satış, değişim yönetimi, liderlik, gastronomi ve daha fazlasını içermektedir (Bader ve diğerleri, 2007).

İşletme yönetimi; iş stratejilerinin ve planlarının konuşlandırılması, yürütülmesi ve geliştirilmesinde kullanılacak uygulamaların, süreçlerin, politikaların, yönergelerin ve prosedürlerin taktiksel olarak uygulanması ve stratejik planlaması için kullanılan bir sistemdir (Erasmus ve diğerleri, 2013).

Mali yönetim; bir organizasyon veya kurumun finansal girişimlerin stratejik planlaması, organizasyonu, yönlendirilmesi ve kontrolüdür (Shim, 2022).

İKİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.TURİZM SEKTÖRÜ KAVRAMI

Turizm, çağdaş uygarlığın sosyal ve ekonomik bir olgusudur, topluma çok bağlıdır ve gelişiminden oldukça etkilenir. Aynı zamanda bireysel ve toplumsal dengede bir faktör, bireylerle, doğal ve kültürel çevreyle uyum içinde gelişen ve sürdürülebilir bir kalkınma bağlamına dahil olan kendi zevklerini tatmin etmenin bir kaynağıdır (Pearce, 1996: 6). Bireylerin ulusal sınırlar içinde ve dışında hareket etmesi anlamına gelen bir fenomendir (Kendra, 2014: 5). Yıllar içinde hem turizm hem de turist tanımı önemli değişikliklere uğramıştır. Ancak turizmin dünya çapında kabul görmüş bir tanımı yoktur ve terim farklı yazarlar tarafından tanımlanmıştır. Hunziker ve Krapf (1942: 28), turizmin, gezginlerin seyahat ve konaklamalarından doğan olgu ve ilişkilerin toplamı olduğunu, kalıcı ikamete yol açmadıklarını ve kazanç faaliyeti ile bağlantılı olmadıklarını belirtmişlerdir. Morrison ve Christie-Mill (1985:12) turizmi, ticari olmayan veya profesyonel olmayan nedenlerle geçici ve gönüllü ikamet değişikliği ile bağlantılı ilişkilerin ve hizmetlerin toplamı olarak tanımlamıştır. Sinclair ve Stabler (1991: 17), turizmi dinlenme, tatmin etme ve kültürel ihtiyaçların yönünü değiştirme bakış açısıyla sosyal bir hareket olarak dile getirmişlerdir. Vellas ve Becherel (1995: 28), turizmin kalıcı ikamet ve işyeri dışındaki destinasyonlara, konaklama süresince gerçekleştirilen faaliyetlere ve turistlerin ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulan tesislere geçici bir hareket olduğuna dikkat çekmiştir.

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO, 2018) tanımına göre turizm, yalnızca eğlence, zevk, iş amacıyla bir yıldan fazla olmamak üzere en az 24 saat ve olağan ortamlarının dışındaki yerlerde seyahat eden ve orada kalan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Yukarıdaki tanımlardan turizm, çeşitli kısa vadeli seyahat türlerini temsil eder ve seyahatin belirli bir amacı, süresi ve diğer kriterler için değişken olarak tanımlanır. Bu nedenle, seyahat, bir bireyin yaşam alanından çıkmak zorunda olduğu turizm ve ayrıca zaman çerçevesi ile ilgili bireyin ihtiyaçlarına göre zevk, iş, sağlık, eğlence veya başka herhangi bir nedenle amaçlanan turizm olarak sınıflandırılmalıdır. Bireyin kısa bir süreliğine alıştığı yerin dışına çıkıp, alıştığı rutini değiştirmek için

çalışmasına turist denir (Burkart ve Medlik, 1981: 6). Turizm, talep yapısının son derece değişken ve arzın sağlam olduğu bir endüstridir. Turizm zevk, iş, sağlık, eğitim vb. nedenlerle vardır. Bireyler seyahat etmek ister ve para harcamak isterler, dolayısıyla turizm ürün ve hizmetlerine talep yaratırlar. Dolayısıyla seyahat kararı, tüketim eylemlerinden önce gelir. Gezinler, en önemlileri ulaşım, otel ve restoran hizmetleri, eğlence, kültür ve sporla ilgili faaliyet bölümleri olan çeşitli endüstriler tarafından üretilen ve sağlanan çok çeşitli mal ve hizmetleri tüketmeye isteklidir (Bathia, 2006: 10). Turizm endüstrisi, çeşitli sektörlerin bir karışımıdır. Turizm endüstrisi, çok çeşitli işletmeler/diğer kuruluşlardan oluşan karmaşık bir yapıya sahiptir. Ülkelerin gelişmesinde turizm endüstrisi büyük ölçüde turizmin çeşitli bileşenlerine bağlıdır. Turizm endüstrisi, konaklamadan rekreasyon endüstrisine kadar çok sayıda bileşenden oluşmaktadır. Temel bileşenler, ulaşım konaklama, altyapı, tesisler ve yardımcı veya destek hizmetlerini içerir ancak bunlarla sınırlı değildir. Bireyler, seyahatin ihtiyaç ve isteklerine bağlı olarak çeşitli hizmetlere ihtiyaç duyarlar (Cooper vd., 1993: 298). Turizm endüstrisinin ana bileşenleri, turizm pazarının küresel olarak genişlemesine izin vermektedir.

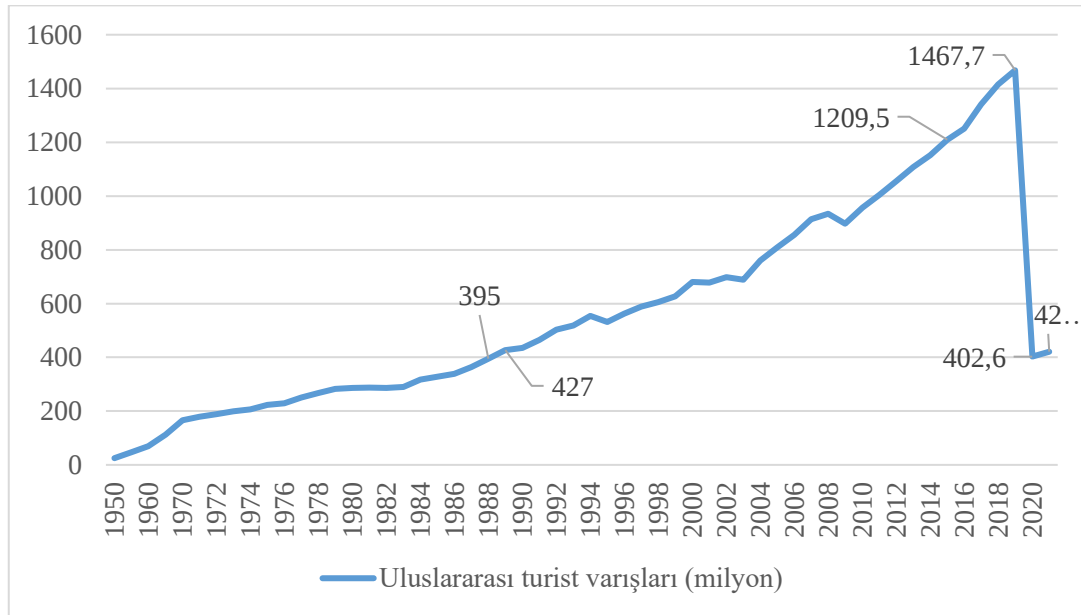
Ulaşım, turizmin uluslararası gelişimine katkıda bulunan en önemli faktörlerden biridir. Ulaşım, hem turizmin çıkış noktası ile hedef bölgeler arasındaki temel bağlantıyı sağlar hem de tatilcilerin, iş seyahatinde olanların, arkadaş ve akraba ziyareti yapan bireylerin hareketini kolaylaştırır. Bir turistin varış noktasına ulaşmak için karayolu, demiryolu, hava ve deniz yolu olsun bir ulaşım şekline ihtiyacı vardır. Yiyecek ve İçecek, yiyecek ve içeceklerin kavramsallaştırılması, yapımı ve dağıtımında uzmanlaşmış bir sektördür. Yiyecek ve İçecek Çalışanlarının çoğu, oteller, tatil köyleri ve kumarhaneler dahil ve/veya hariç olmak üzere restoranlarda, barlarda çalışır (Cooper vd., 1993: 313). Konaklama, bir yerde geceleme yapan turistler için temel bir gereksinimdir ve turizm sektörünün önemli bir bölümünü oluşturur. Oteller, tatil köyleri, pansiyonlar, moteller, dinlenme evleri, her sınıf turisti çekmek için inşa edilmelidir. Konaklamanın bir diğer önemli özelliği ise yiyecek sağlanmasıdır. Herhangi bir turistik destinasyon, farklı yemek tatları ve tercihleri olan çeşitli müşterileri kendine çeker; turistlerin farklı ilgi alanlarını tatmin etmek için tekliflerde tekdüzelik getirmek esastır. Seyahat acenteleri, bir destinasyonda tur çeşitlerinin ve diğer hizmetlerin (bilet, rezervasyon, bilgi vb.) sunulduğu toptan tur operatörleri ve perakende seyahat acentelerinin geniş konseptidir.

Rekreasyon-Cazibe, bireylerin eğlenmesi için eğlence-rekreasyon, doğa, spor, kültürel ve diğer her türlü aktiviteyi sunan kuruluşlardan oluşan turizm endüstrisinin önemli bir parçasıdır (Kendra, 2014: 8).

2.2.TURİZMİN GELİŞİMİ

Turizm, dünya genelinde önemli ve farklı roller oynamaktadır. En önemli rollerinden biri, farklı ülke ve insanların gerçekleştirilmesi, tanınması ve karşılıklı anlayışı ile dünya barışının korunmasıdır. Bir diğeri ise iş gücü ve gelir yaratarak ekonomiye sağladığı yadsınamaz katkıdır. Turizm son 50 yılda çarpıcı bir şekilde genişledi ve dünyanın en büyük endüstrilerinden biri haline geldi. Kayıtlar, uluslararası turizmin sürekli genişlemesini göstermektedir. Uluslararası turist varışları/gelişleri 1950’de 25,3 milyondur (Nash, 2007). Uluslararası istatistik ofislerinden Stata’dan elde edilen veriler, uluslararası turist girişlerinin 2015 yılında 1209,5 milyona ulaştığını, 2019 yılında 1467,7 milyona ulaşarak tüm zamanların rekorunu kırdığını fakat Covid-19 etkisi ile birlikte 2020 yılında 402,6 milyona keskin bir düşüş yaşandığını göstermektedir. Son olarak 2021 yılında ise belirli oranda bir artış gerçekleşmiş olup 421,3 milyon şeklinde gerçekleşmiştir.

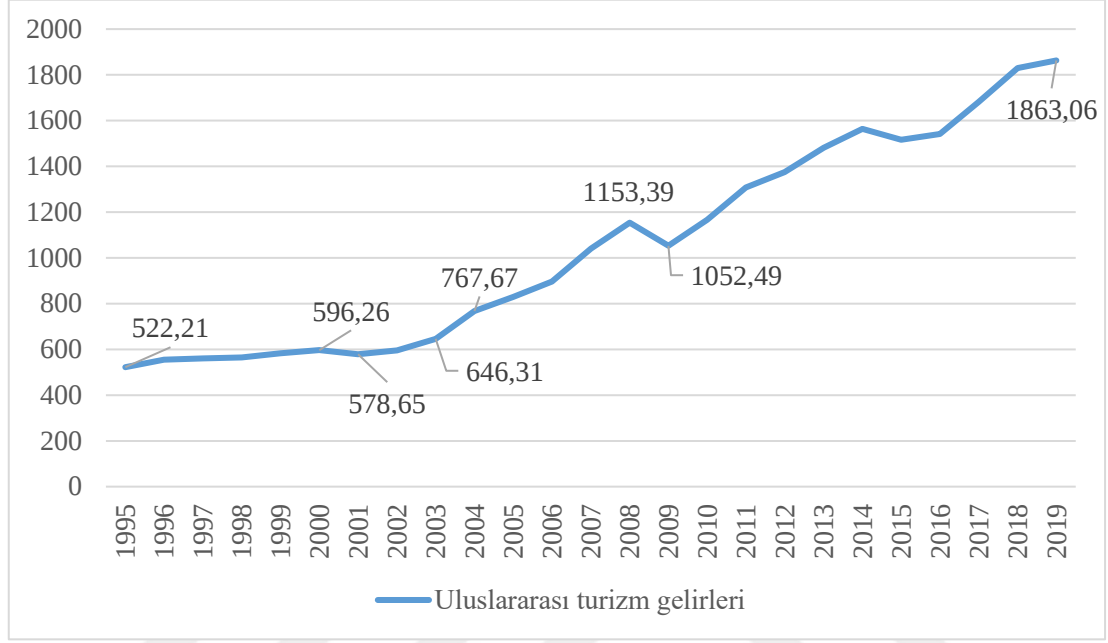
Şekil 2.1 Uluslararası Turist Varışları (Milyon)



Kaynak: <https://www.statista.com/statistics/209334/total-number-of-international-tourist-arrivals/>

Uluslararası turizm gelirlerine bakıldığında, verilerin 1995 yılından itibaren zaman zaman azalmalar olsa da genel itibariyle artış içerisinde olduğu görülmektedir. 1995-2019 yılları arasındaki veriler Dünya Bankası veritabanından elde edilmiştir.

Şekil 2.2 Uluslararası Turizm Gelirleri (Milyar \$)



Kaynak: <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.CD>

İlgili veriler incelendiğinde, 1995 yılında 522,21 milyar \$ olan uluslararası turizm gelirlerinin, yıllar içerisinde artış eğiliminde olduğu görülmektedir. 200, yılına dek süren turizm gelirlerine ait artış 2001 yılındaki küresel kriz etkisiyle görece olarak azalmıştır. 2000 yılında 596,26 milyar \$ olan turizm gelirleri, 2001 yılında 578,65 milyar \$'a gerilemiştir. 2003 yılında 646,31 milyar \$'lık gelir, bir sonraki sene keskin bir artış göstermiş ve 767,67 milyar \$'a çıkmıştır. 2008 yılına kadar sürekli artış içerisindeki uluslararası turizm gelirleri, 2008 yılında 1153,39 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir. 2009 yılındaki küresel kriz etkisiyle yeniden keskin bir düşüş yaşanmış ve 2009 yılında uluslararası turizm gelirleri 1052,49 milyar \$'a gerilemiştir. Son olarak 2019 yılında uluslararası turizm gelirleri 1863,06 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir.

Salgın öncesinde, Seyahat ve Turizm (doğrudan, dolaylı ve uyarılmış etkileri dâhil) dünya çapında yaratılan tüm yeni işlerin 4'te 1'ini, tüm işlerin %10,3'ünü (333 milyon) ve küresel GSYİH'nın %10,3'ünü oluşturuyordu (9,6 trilyon ABD \$).

WTTC'nin en son yıllık araştırması şunları göstermektedir (wtcc.org);

- 2020’de yaklaşık 4,9 trilyon ABD Dolar (-%50,4 düşüş) kaybının ardından, Seyahat ve Turizmin ekonomiye katkısı 2021’de 1 trilyon ABD Doları (+%21,7 artış) artmıştır.
- 2019’da Seyahat ve Turizm sektörü küresel GSYİH’ya %10,3 katkıda bulunmuş; Hareketlilik kısıtlamalarının devam etmesi nedeniyle 2020’de %5,3’e düşen bir pay, 2021’de %6,1’e yükselmiştir.
- 2020’de 62 milyon iş kaybedilmiş, bu da %18,6’lık bir düşüşü temsil etmekte ve 2019’daki 333 milyona kıyasla dünya genelinde sektör genelinde sadece 271 milyon istihdamın azaldığını göstermektedir.
- 2020’de %47,4’lük bir düşüşün ardından yerli ziyaretçi harcamalar 2021’de %31,4 artmıştır.
- 2020’de % 69,7’lik bir düşüşün ardından, uluslararası ziyaretçi harcamaları 2021’de %3,8 artmıştır.

Daha spesifik olarak, Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği’nin (2014) son araştırmasında da belirtildiği gibi, turizmin başta beslenme, yiyecek-içecek ve ulaşım alanlarında olmak üzere 54 sektör üzerinde doğrudan etkisi vardır. Bu ilişkilerin yanı sıra emek yoğun bir yapıya sahip olması ve hizmet sektörü olması da istihdama katkısını artırmıştır. WTTC (2016) tarafından yapılan araştırma, sektörün 2015 yılında dünya toplam istihdamının %9’unu oluşturan 284 milyona yakın işi desteklediğini göstermiştir. Bu sonuçlar turizmin ekonomik kalkınma ve yeni iş olanakları yaratma üzerindeki etkisini göstermektedir. Öte yandan, yukarıda bahsedilen avantajlara rağmen, turizmin etkileri ve büyümesinin sonuçları karmaşık ve sorunludur (Green ve Hunter, 1992; Coccossis ve Nijkamp, 1995). Büyüme, yeni destinasyonlar ve mevcut destinasyonların doğal ve yapılı çevre ve kültürel niteliklerinin refahı ile desteklenmelidir. Ayrıca turizmin sürdürülebilirliği için ulusal ve uluslararası otoritelerin desteği, strateji ve politikaların belirlenmesi, yeterli altyapı ve nitelikli insan gücü gerekmektedir (Stabler ve Goodall, 1997).

2.3.TÜRKİYE’DE TURİZMİN GELİŞİMİ

2.3.1. Kalkınma Planı Öncesi

Türkiye’de turizm konusunda planlı döneme kadar net bir ilerleme olmamasına rağmen, sonraki yıllarda sektörün gelişimine katkı sağlamak için önemli düzenlemeler yapılmış ve organizasyonlar oluşturulmuştur. 1923 yılında turizm ve seyahat acentesi konusunda ilk teşkilat olan “Milli Türk Turist Acentesi” kurulmuştur (Yıldız, 2011). Bu organizasyon, yurt içi ve yurt dışı geziler düzenlemek, rehberler sağlamak, broşür basmakla meşguldür. Aynı yıl rehber ve tercüman yetiştirme misyonuyla “Türk Seyyahin Cemiyeti” kuruldu. Türkiye’nin ilk afiş, yol haritaları, kılavuzları ve broşürleri bu dernek tarafından hazırlandı. Bu dernek, Türkiye’nin ilk organize turizm kuruluşları olarak kabul edilmektedir (Dinçer ve Çetin, 2015). Bu yıllarda ulaşım önemli yatırımlar yapılmış, 1924 yılında ilk pulman işletilmeye başlanmış ve 1925 yılında Türk Hava Yolları’nın temelleri olan “Türkiye Uçak Cemiyeti” (Türkiye Tayyare Cemiyeti) kurulmuştur. Kurumsal gelişimin temelleri 1937 yılında Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı bünyesinde Turizm Müdürlüğü’nün kurulmasıyla atılmıştır (Çallı, 2015).

1950’lerden sonra turizm sektörüne verilen devlet desteği azalmış ve özel yatırımlara yönelik teşvikler gelişmiştir. Turizmi geliştirmek amacıyla çıkarılan ilk yasal düzenleme 1950 yılında hazırlanan “5647 Sayılı Turizm Teşvik Kanunu”dur (Toker, 2007). Bu kanun, turizm işletmelerini tanımlamış, hangi işletmelerin teşvik tedbirlerinden yararlanabileceğini düzenlemiş ve turizm teşviklerinden yararlanma şartlarını belirlemiştir. Bu yıl acenta sayısı giderek artmaya başlamış, 1950’lerin sonlarında acentaların “Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği” adı altında bir araya gelmesiyle oluşmuştur (Şanlıoğlu ve Özcan, 2017). 1953 yılında “6086 Sayılı Turizm Sanayi Teşvik Kanunu” yürürlüğe girmiş, özel sektör girişimleri desteklenmiş ve vergi muafiyetleri getirilmiştir. Bu dönemde yabancı sermaye yatırımlarını özendirmek için çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. 1955 yılında kurulan Turizm Bankası, turizm sektörünün finansman ihtiyacını karşılamayı amaçlamıştır. Bankanın adı “Türkiye Cumhuriyeti Turizm Bankası” olmuştur. İşletmelere kredi sağlamanın yanı sıra turizm yatırımlarını kendisi yapmakla da görevlendirilmiştir. 1988 yılına kadar bu görevi yürütmüştür (Çallı, 2015). 1957 yılında “Türkiye Cumhuriyeti Basın Yayın ve Turizm Bakanlığı”nın kurulmasıyla turizm ilk olarak bakanlar düzeyinde temsil edilmiştir. 1963 yılında adı

“Türkiye Cumhuriyeti Turizm ve Tanıtma Bakanlığı” olarak değiştirilmiştir (Akça, 2016). Bu bakanlığın görevleri, turizmle ilgili tüm çalışmaların planlanması, yürütülmesi, inşası, düzenlenmesi ve koordinasyonunu sağlamak, turizmde öncü ve örnek tesisler kurmak, işletmek, uluslararası işbirliklerini geliştirmek ve ülke tanıtımına yönelik faaliyetlerde bulunmaktır. Turizmin kurumsal örgütlenmesi 1983 yılında Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı, 1989 yılında Türkiye Cumhuriyeti Turizm Bakanlığı ve 2003 yılında yine Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı adı altında devam etmiştir (Büyükşalvarcı vd., 2016).

Şekil 2.3 Türkiye Turizm Gelirleri (Milyar \$)



Kaynak: <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.CD>

Türkiye turizm gelirleri COVID-19 sebebi ile tüm dünyaya paralel 2020 yılında 2019’a göre 3 kat azalmıştır.

2.3.2. Kalkınma Planı Dönemi

Türkiye’de 5 yıllık kalkınma planları, 1963 yılında başlamış ve bu planlarda turizm önemli bir sektör olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu dönem turizmin gelişmesine önemli katkı sağlamıştır. Beş yıllık kalkınma planları ile turizm yatırımları ve teşvikleri yönlendirilmeye başlanmış, turist sayısı, turizm geliri, turizm harcama hedefleri ile turizm strateji, plan ve politikaları belirlenmiştir (Demir, 2014). Bu dönemde bölgesel turizm envanterleri çıkarılmış, fiziki planlama çalışmaları, altyapı yatırımları ve öncü olacak

marina ve konaklama tesisi gibi devlet yatırımları yapılmıştır. Bu dönemin başındaki turizm politikaları ödemeler dengesine katkı sağlamaya, döviz gelirlerini artırmaya ve istihdam sağlamaya odaklanmıştır. Turizm sektörüne yönelik beş yıllık kalkınma planlarının amaçları da şunlar olmuştur (Yıldız, 2011; Dinçer ve Çetin, 2015);

- Turizm kaynaklarının en faydalı şekilde değerlendirilmesi,
- Turist sayısının ve harcamaların artırılması,
- Ortalama kalış süresinin uzatılması,
- Turizm yatırım teşviklerinin düzenlenmesi,
- İç turizmin canlandırılması
- Turizmin olumsuz etkilerinin azaltılmasına yönelik politikalar yaygınlaştırılması,
- Turizm-kullanım dengesini korumak ve mevsimsellik etkisini azaltmak için turizm kaynaklarının çeşitlendirilmesi,
- Kurumsal koordinasyonun güçlendirilmesi,
- Ulaşım olanaklarının artırılması,
- Ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve turizm eğitiminin sağlanması.

Kalkınma planları turizm politikalarında turizm geliştirme faaliyetlerini belirlemekte, kamu ve özel sektörün görevlerini tanımlamakta, kazançları artırmakta ve maliyetleri en aza indirmektedir. Ayrıca plansız kalkınmanın olumsuz etkilerini önlemekte ve beklenen hedefleri belirlemektedir (Büyüksalvarcı vd., 2016).

1963-1967 yılları için ilk 5 yıllık kalkınma planı hazırlanmıştır (T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 1963). Bu plan, ülkenin turist çekme potansiyelini ve doğal ve kültürel avantajlarını değerlendirir. Turizmin ödemeler dengesi ve bütçe açığını ortaya çıkarma potansiyeli ortaya çıkarmıştır. Bu potansiyelin değerlendirilmesi için fiziki konaklama yatırımları, tanıtım faaliyetleri ve hizmet sektöründeki yatırımların önemi üzerinde durulmuştur. Yatırım önceliğinin turizm potansiyeli yüksek ve kısa vadede olumlu sonuçlar verecek bölgelere yönlendirilmesi gerektiği belirtildi. Hedef, gecelik ve kişi başına harcamaların artırılması olarak belirlendi.

Birinci kalkınma planı kapsamında alınan tedbirler arasında uluslararası tanıtım kuruluşları ile işbirliği, pazar araştırması, iç turizmin uluslararası turizmi tetikleyecek şekilde güçlendirilmesi, turizm personelinin yetiştirilmesi, turizm yatırımlarında vergi

muafiyeti, yerel halkın bilinçlendirilmesi, yerel hizmet sektörünün desteklenmesi ve güçlendirilmesi, konaklama tesislerinin artırılması, ulaşım olanaklarının artırılması, turistik ihtiyaçlara yönelik ticari birimlerin kurulması, ürünlerin üretimi ve satışı, merkezi turizm organizasyonunun kurulması, turizm danışmanlık ofislerinin açılması, uluslararası kuruluşların ev sahipliği için araştırmaların başlatılması yer aldı. 1967 yılına gelindiğinde hedeflenen turist sayısı aşılmış, ancak turizm gelirlerinin ancak yarısına ulaşılmıştır. Ancak bu dönemde turizm giderleri gelirlerden yüksek olurken, 2 yıl gibi kısa bir sürede gelirler giderlerin üzerinde artış göstermiştir (Çallı, 2015). 1963'te 198.000 olan turist sayısı 1967'de %190 artarak 574.000'e çıkmıştır. 1963'te 7,7 milyon \$ olan turizm geliri, 1967'de %71 artarak 13,2 milyon \$'a ulaşmıştır. Turist başına harcama azalmıştır. 1963'te 39 dolardan 23 dolara düşmüştür. Turizm gelirlerinin GSYİH içindeki payı 1965'te %2,1'den %3'e, ardından 1967'de %2,5'e gelmiştir (Coşkun, 2010). Hedeflere ulaşamamış, personel eğitimi, terfi ve organizasyon faaliyetlerine önem verilmesi gerektiği görülmüştür. Birçok konuda mevzuat değişikliğinin gerekliliği ortaya çıkmıştır (Büyükşalvarcı vd., 2016). Türkiye'de ilk ikincil konut yerleşimleri 1950'li yıllarda İzmir-Çeşme kıyılarında görölse de 1960 yılında turizme verilen önemin artması bunların yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu planlama döneminde yatırımların kıyı kesimlerine yönelmesi nedeniyle ikinci konut talebi de artmıştır. Kontrolsüz ikinci konut yerleşimleri ortaya çıkmış ve yapılaşma için koruma alanları açılmıştır (Emekli, 2014).

1968-1972 dönemi için hazırlanan ikinci 5 yıllık kalkınma planında (Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 1968), turizmin gelişmesi için gerekli altyapı ve üstyapı yatırımlarına önem verilmiştir. Bu planda turizmin sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyo-kültürel olumlu etkilerinden de bahsedilmiştir. Turizmin önemli bir gelir kaynağı olması ve istihdamı artırması bekleniyordu. İç turizmin geliştirilmesine özel önem verildi. Turizm gelirlerini artırmak ve turist başına harcamaları artırmak bu dönemin temel hedefleri arasındaydı. Kitle turizmi ön plana çıkmış ve özellikle bu turizm türü için altyapı ve üstyapı yatırımları teşvik edilmiştir. Turizm sektörünün uluslararası rekabet gücünü artırmak, özel sektörü yatırıma teşvik etmek ve kamu yatırımlarını sürdürmek bu planın hedefleri arasındaydı. Bu planda tesis yatırımları özel sektöre devredilmiş ve altyapı yatırımları kamu tarafından üstlenilmiştir. Bu planın getirdiği önlemler; TC Turizm ve Tanıtma Bakanlığı'nın tanıtım görevini üstlenecek, turizm kredilerini artıracak ve teşviklerin etkin yönetimi için bir

teşkilat oluşturacak şekilde yapılandırılması; turizm fiziki yatırım planlarının hazırlanması, konaklama kapasitesinin artırılması, turistik tesislerin gelişeceği alanlarda yoğunlaşan doğal ve kültürel mirasın restorasyonu ve korunmasının sağlanması, turizm ve ulaşım planlamasının entegre edilmesi, büyük kapasiteli tatil sitelerinin inşasının desteklenmesi şeklindedir. Turizm yatırımları Ege, Marmara ve Antalya bölgelerinde yoğunlaşmıştır. Bu plan döneminde belirlenen hedeflere ulaşamamış, turist sayısı, gelir ve toplam giderler geride bırakılmıştır. Turizmin GSYİH içindeki payı 1963'te %0,1'den 1970'de 0,5'e yükselmiştir.

1973-1977 yılları için hazırlanan üçüncü plan döneminde (Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 1972), konaklama tesislerinin kapasite ve kalitesinin artırılması ile hava ulaşımının iyileştirilmesi öncelikli amaçtır. Bu planda kitle turizmine de önem verilmiştir. Özel sektör öncülüğünde yatak kapasitesinin artırılması, kitle turizmi potansiyeli yüksek bölgelerde altyapı ve ulaşım hizmetlerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Toplumun turizm faaliyetlerine katılımı anlamına gelen sosyal turizm kavramı ilk kez bu planda kullanılmıştır. Bu planın amaçları; kitle turizmini özendirmek, yatırımlarda özel sektöre öncülük etmek, kamu yatırımlarını sadece özel sektörün ilgisini çekmeyen alanlara yönlendirmek, fiziki planlarla kontrolsüz kent ve yerleşim gelişimini önlemek, kamu değerlerinin korunmasını düzenleyen mevzuat hazırlamak ve bunları kamu yararına kullanmak, topluma fayda sağlamak, turizm yatırımcılarının genel bankacılık sisteminden faydalanmasını sağlamak, kamu yatırımları ile sosyal turizmi teşvik etmek, iç turizmi canlandırmak, uygulamalı eğitimlerle turizmde eğitimin kalitesini artırmaktır. Yabancı sermaye yatırım yönetimi bu dönemde önemli ölçüde teşvik edildi. Dönem sonunda, turist sayısı hedefin %91'ini sağlayarak %14,3 arttı, turizm gelirleri hedefi %142 aşarken, harcamalar da hedefi ikiye katladı. 1973 yılında petrol ekonomisindeki durgunluk Türkiye'de turizm sektörünü de etkilemiştir.

1979-1983 yılları için hazırlanan 4. kalkınma planında (T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 1979) yatak kapasitesinin artırılması, kitle turizmine öncelik verilmesi, yabancı yatırımının teşvik edilmesi, yabancı işgücü istihdamının kolaylaştırılması, vize ve gümrük işlemlerinin kolaylaştırılması, organize turizm bölgelerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Faaliyet planında özel sektör liderliğinin yanı sıra, konaklama kapasitesini istenilen hedefe ulaştırmak için kamu yatırımlarının da artırılması, uçak filosunun artırılması ve charter seferlerinin düzenlenmesi, çalışanların

tatil ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal turizmin geliştirilmesi, akarsu kıyıları ve bu alanların kamu yararına kullanılması, mevsimsellik sorununun azaltılması ve turizm talebinin yıl boyunca yaygınlaştırılması için gerekli tedbirlerin alınması, turizm istatistiklerinin etkin bir şekilde toplanması ve analiz edilmesi, deniz, gl ve deniz inşaatının engellenmesi yer almaktadır. Ancak bu dönemde de iç turizm ve döviz gelirlerinde hedeflenen düzeye ulaşılamamıştır. 1980 yılında turizmin GSYİH içindeki payı %0,6'ya yükselmiştir. Bu dönemde Türkiye ekonomisinde önemli değişimler yaşanmaktadır. 1980 sonrasında ithal ikameci kalkınma modeli terk edilmiş, ihracata dayalı büyüme modeli benimsenmiş ve turizm stratejik bir ihracat sektörü olarak görülmeye başlanmıştır. 1980 yılında ‘‘Turizm Teşvik ereve Kararı’’ ile turizm sektöründe tespit, planlama, finansal kaynak ve yöntemlerin oluşturulması, yabancı sermayenin çekilmesi ve teşviklerin düzenlenmesi için yasal bir ereve geliştirilmiştir. Bu kapsamda ‘‘Turizm Koordinasyon Kurulu’’ oluşturulmuştur (şanlıoğlu ve zcan, 2017). 1982 yılında yürürlüğe giren ‘‘Turizmi Teşvik Kanunu’’ turizm sektörünün hızlı gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Bu tarih, Türkiye’de turizm gelişiminin dönüm noktası olmuştur. Bu kanunla turizm alanları ve merkezleri belirlenmiş ve bu alanlardaki kamu arazileri yatırımcılara tahsis edilmiştir. Bu kanunun en önemli teşvik kararları, 49 yıllığına kamu arazisinin tahsisi ve turizm geliştirme fonundan düşük faizli kredi sağlanmasıdır (Toker, 2007). Ayrıca altyapı ve enerji kullanımında yatırımcılara çeşitli avantajlar sağlanmıştır (şanlıoğlu ve zcan, 2017). Bu yasa ile artan turizm talebini karşılayacak turizm arzının oluşturulması, yatırımcıların turizme yönlendirilmesi ve arz kapasitesinin artırılması amaçlanmıştır (Soyak, 2013). 1983 yılı devletin zelleştirme faaliyetlerine hız verdiği bir dönem olmuştur. Bu dönemde özel sektör temsilcileri turizm endüstrisinde önemli bir rol almaya başlamış ve önemli konumlar elde etmiştir. 1985 yılında turizm sektörü ‘‘Kalkınmada zel önem Gösteren Sektör’’e dâhil edilmiştir. Turizm yatırımları için yabancı sermaye teşvik edilmiş, girişimcilere yüksek oranlarda hibeler verilmiş ve bunun sonucunda sektöre yapılan yatırımlar hızla artmıştır (Toker, 2007). Türk hkmetinin uyguladığı neoliberal politikalar ve 1980’lerde özel sektör yatırımlarının turizme yasal olarak yetkilendirilmesinden sonra sektör hızla gelişmiştir. Bu hızlanan gelişme, mekânsal planlama, koruma ve sürdürülebilirlik kavramlarıyla çelişen, çevresel ve sosyal sorunlar yaratan kontrolsüz uygulamalara yol açmıştır.

1985-1989 dönemi beşinci kalkınma planında (T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 1984), kıyı turizminin yanı sıra diğer turizm türlerinin geliştirilmesi ilk kez ele alınmıştır. Ayrıca, doğal dengenin korunması ve fiziki planlarda toplumsal katılım ilk kez planın turizmi geliştirme hedefleri arasında yer almıştır. Bu dönemde pazar geliştirme stratejisi benimsenmiş ve yatırımda özel sektör liderliği devam etmiştir. Alternatif turizm kaynaklarının öne çıkarılması, turizmin gelişmesini sağlarken ekolojik dengenin korunması ve geliştirilmesi, çevre temizliği ve güzelliğinin sağlanması, OECD dışındaki ülkelerle turizm ilişkilerinin geliştirilmesi, bireysel ve kitlesel turistin çekilmesi, iç turizm istatistiklerinin toplanması ve analiz edilmesi, turizm, kamu özel sektör-akademi ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğinin sağlanması, tarihi ve kültürel varlıkların restorasyonu hedeflenmiştir. Turizm bankasının doğrudan yatırım yapmak yerine özel yatırımcılara kredi vermesi tercih edilmiştir. Bu plan dönemi sonunda turizm teşvik yasasının da etkisiyle tüm hedefler aşılmıştır. Artan turizm talebi yatırımları tetiklemiş ve sonraki planlama dönemini olumlu etkilemiştir (Büyüksalvarcı vd., 2016). Turizmin GSYİH içindeki payı 1985 yılında %2,8 iken 1990 yılında %2,1'e düşmüştür. 1980'li yıllardan sonra dönemin ekonomik eğilimlerine uygun olarak devletin tesis yapma misyonundan vazgeçilmiş, özelleştirme politikalarıyla birlikte birçok kamuya ait konaklama ve marina satışa çıkarılmıştır. Bu dönemde devlet, turizm tesisi işletme rolünden çekilerek altyapı yatırımlarına yönelmiştir (Soyak, 2013). Ayrıca, kamu arazilerinin ikinci konutlara tahsisi ve krediler bu dönemde ikinci konut yapımını hızlandırmış, turizm bölgesi ilan edilen yerlerde ikinci konut yapımı daha yoğun hale gelmiştir. Tarım alanlarında yoğun ikinci konut inşaatı, çevre kirliliği, arazi spekülasyonu artışı ve görsel kalitenin düşmesi gibi birçok sorun ortaya çıkmaya başlamıştır.

1990-1994 dönemi 6. Kalkınma Planında (T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 1989), doğal ve kültürel mirasın korunması özel olarak vurgulanmıştır. Kitle turizminde yabancı tur operatörlerine bağımlılığı azaltmak için yurt içi seyahat acentelerinin teşvik edilmesi ve charter seferlerinin artırılması hedeflenmiştir. Bu plan, yerel halkın küçük ölçekli turizm yatırımlarının teşvik edilmesinin gerekliliğini ilk kez ortaya koymuştur. Altyapı ve üstyapı kalitesinin artırılması, turizm sezonunun uzatılması, alternatif turizm türlerinin öne çıkarılması, tesisin doluluk ve niteliklerinin artırılması, turizmin tüm yıla yayılması, aile emekliliğinin teşvik edilmesi, nitelik ve miktar en kritik hedefler arasındaydı. Bu plan döneminde turist sayısı ve turizm geliri hedefleri aşılmış

ancak Akdeniz bölgesindeki diğer turizm destinasyonları ile karşılaştırıldığında ulaşım, teknik altyapı, turizm eğitimi, pazarlama, tanıtım, konaklama, kapasite, tur operatörü ve seyahat acentesi açısından gelişmenin yetersiz olduğu görülmüştür. 1985 yılından itibaren turizm girişimcilerine sağlanan hibeler 1991 yılından sonra iptal edilmiştir (Büyükşalvarcı vd., 2016).

1996-2000 dönemini kapsayan 7. kalkınma planında (Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 1995) turizmin tanıtımı ve pazarlanmasına ağırlık verilirken, seyahat acentelerine teşvikler verilmeye devam edildi. Bu planda sürdürülebilir turizm gelişimi ilk kez vurgulanmıştır. Kitle turizmine verilen öncelik terk edilmiş, turizmde sürdürülebilirlik ve sektörün ekonomik olmayan sorunlarına özel önem verilmiştir. Planın hedefleri, doğal ve kültürel değerlerin korunması, turizm endüstrisi için ikincil konutların kullanılması, küçük ve orta ölçekli işletmelere öncelik verilmesi ve teşviklerin sağlanması, yerel halkın turizm ekonomisinden daha fazla yararlanmasını sağlamak, rekabet gücünü ve verimliliği artırmaktır. Turizmi çeşitlendirerek değişen turizm tercihlerine uyum sağlamak, farklı bölgelerde turizmin gelişmesini sağlamak ve altyapı yatırım maliyetlerine ve pazarlama faaliyetlerine özel sektörün katılımını sağlamak, planın amaçları arasındadır. İlk defa konaklama tesislerinin kapasitesini artırmaya yönelik bir politika geliştirilmemiş, bunun yerine altyapı ve yenileme yatırımları teşvik edilmiştir. Ekonomik kazanımların yanı sıra sosyal ve çevresel sorunların çözümüne de odaklanır. Sürdürülebilir uzun vadeli stratejilerin belirlenmesi amacıyla Turizm Sektörü Ana Planının hazırlanması önerilmiştir. Hizmet kalitesini artırmak için sertifikasyon ve lisanslama sistemleri geliştirilmiştir. İlk iki yılda hedeflere ulaşılsa da sonraki yıllarda turist sayısı ve turizm geliri azalarak hedefin altında kalmıştır. Turist sayısı ve gelirdeki değişim ile ilgili olarak, turizmin GSYİH içindeki payı 2000 yılında %3,8'e ulaşmıştır.

2000-2005 dönemi sekizinci beş yıllık kalkınma planında (T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 2000) turizm sektörünün yapısal gücünü artırma, mevsimselliği azaltma, talebi farklı bölgelere yayma, hizmet kalitesini artırmak, hava taşımacılığının faydalarını artırmak, toplum katılımı, turizm eğitimi, milli parkları sürdürülebilirlik çerçevesinde turizme kazandırmak ve ekoturizmi geliştirmek, amaçlar arasındadır. Turizmin GSYİH içindeki payı 2003 yılında %4,4'e ulaşmıştır. Temel amaç, rekabet gücünü artırarak ve değişen tüketici tercihlerini dikkate alarak küresel turizm

gelirlerinden payını artırmaktır. Fiziki çevrenin ve tarihi mekânların korunması, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ve yerel halkın turizm sektörüne katılımının desteklenmesi, pazar çeşitliliğinin sağlanması, turizm sektöründe direncin artırılması, turizm planlamasında sürdürülebilirlik ilkelerinin benimsenmesi, turizm talebinin coğrafi dağılımına eşit bir şekilde sağlanabilmesi için Güneydoğu Anadolu'daki turizm yatırımlarına öncelik verilmesi ve yerel halkın katılımı hedeflenmiştir.

9. Kalkınma Planı 2007-2013 yılları arasında 7 yıllık bir dönemi kapsamaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 2006). Bu plan, Türkiye'nin Turizm Eylem Planı'nı geliştirmeyi amaçlıyordu. Sürdürülebilir turizm çerçevesinde amaç ve hedefler tanımlanmıştır. Hedefler şu şekilde sıralanmaktadır. Katma değeri yüksek hizmetlerin sunulması, turist başına harcamaların artırılması, turizmin çeşitlendirilmesi, turizm tesis ve hizmetlerinin kalitesinin artırılması, konaklama kapasitesinin artırılması yerine, mevcut konaklama tesislerinin doluluk oranlarının artırılması, turizm endüstrisinin bölgeler arası gelir dengesizliklerinin giderilmesinde kullanılması, kırsal kalkınma içinde turizm, kentsel altyapının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi, çevre ve kültürün korunması ve küresel turizmin payının artırılması. Jeotermal kaynaklar gibi Türkiye'nin rekabet avantajı sağlayan kaynakları göz önünde bulundurularak turizm hizmet ve kalitesinin iyileştirilmesi en önemli stratejilerden biriydi. Kalkınma planı, turizm endüstrisini sektördeki yeni küresel trendlere uyarlama eksenindeydi. Bu planın devamı olarak "Türkiye Turizm Stratejisi 2023" planı hazırlanmıştır. Bu kalkınma planı sonrasında sürdürülebilir turizm gelişimine önemli katkılar sağlanmıştır. 2008 yılında "Yeşil Yıldız" uygulaması başlatılmış ve çevre dostu konaklama standartları geliştirilmiştir. Enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı, çevre dostu konaklama tesislerinin planlanması, ekolojik mimari, çevre bilinci için eğitim ve işbirliği teşvik edilmiştir. Son 15 yıllık turizm istatistikleri değerlendirildiğinde, uluslararası turist sayılarındaki önemli artış açıkça görülmektedir.

Artan turist sayısı ile Türkiye, dünyanın en önemli turizm destinasyonlarından biri haline gelmiştir. Ayrıca ülkenin turizm geliri de artış eğilimi göstermektedir. Ancak, Türkiye'nin dünya sıralaması, yüksek ziyaretçi sıralamasına rağmen turizm gelirleri açısından düşüktür. Bunun nedeni, ülkedeki turistlerin harcamalarının düşük olmasıdır. 2016 yılında Türkiye'de yaşanan siyasi istikrarsızlık ve terör saldırıları nedeniyle hem

turist sayısında hem de turizm gelirlerinde kırılma noktası yaşanmıştır. Turist sayısı ve turizm gelirindeki artışa rağmen turizm gelirinin GSYİH içindeki payı azalma eğilimindedir. Ayrıca, Türkiye'nin ekonomik yapısı ve değişen döviz kurlarına bağlı olarak ortalama turist harcaması yıllar içinde azalmaktadır.

Turizm sektörüne yönelik geliştirilen strateji, teşvik ve politikaların turizm sektörünü ülke ekonomisinde değil, küresel turizm pazarında önemli bir konuma taşıdığını açıkça göstermektedir. Turizm destinasyonlarını tanııtma ve turist çekme çabası, Türkiye'nin küresel pazardaki bilinirliğini artırma amacına hizmet etmiştir. Artan turist sayısına bağlı olarak turizm geliri de artmıştır. Bu istatistiklerle ilgili olarak politikalar gelişme kaydetmiştir. Ancak turist harcamalarını artırmayı hedefleyen en önemli politikalardan biri yıllar içinde gerçekleştirilememekte, tam tersine turist ortalama harcaması azalmıştır. Halen turizm planlamasında bir sorun olarak kabul edilmekte ve turist harcamalarını artırmak ve yüksek gelirli turistleri ülkeye çekmek için yeni stratejiler ve politikalar geliştirilmektedir. Türkiye de yıllar içinde turizmin sağladığı istihdam olanağından yararlanmıştır. Turizm endüstrisinin çarpan etkisi nedeniyle önemli miktarda dolaylı istihdam da üretmektedir (Ünlüöner vd., 2018).

10. Kalkınma Planı 2014-2018 dönemi 10. Kalkınma Planında (Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2013), sağlık turizmi potansiyeli ile kaliteli ve ucuz hizmet avantajı vurgulanmıştır. İklim değişikliğinin etkileri, çölleşme, enerji kaynaklarının azalması, nüfus artış faktörleri göz önüne alındığında, sürdürülebilir turizm kavramı ön plana çıkarılmış ve “yeşil büyüme” ve “eko-verimlilik” ilk kez dile getirilmiştir. Plan, yeşil ekonominin sürdürülebilir kalkınma için bir araç olabileceği perspektifini benimsemektedir. İşgücünün ve fiziki ortamın kalitesinin artırılması, turizm harcamalarının artırılması için üst gelir grubuna hitap eden hizmet ve ürünlerin sunulması ve marka değerinin artırılması hedeflenmektedir. Afet riskine ilk kez değinilmiş ve kültürel mirasın korunmasında afet risk yönetiminin dikkate alınması gerekliliği belirtilmiştir. Bölgesel ve yerel gastronominin önemi vurgulanmıştır. Yerel halkın ve sivil toplum kuruluşlarının karar alma süreçlerine dâhil edilmesi, engelliler için uygun fiziki mekânların sağlanması, çevre ve yerleşim sorunlarının çözülmesi, turizm merkezleri arasında ulaşım sistemlerinin geliştirilmesi ve turizm yapısının buna uygun olarak geliştirilmesi hedefler olarak belirlenmiştir.

Alternatif turizm türleri ile ilgili altyapı eksiklikleri tamamlanarak pazar çeşitlendirmesi ve alternatif turizm gelişimi desteklenmekte, turizm türleri bütüncül bir yaklaşımla “destinasyon yönetimi” kapsamında ele alınmakta ve bu kapsamda yeni projeler hayata geçirilecektir. Ayrıca, ziyaretçi profili ve değişen talep sürekli izlenecek ve uluslararası tanıtım faaliyetleri etkinleştirilecektir. Plan, dünyadaki yeni trend olarak talebin kitle turizminden ziyade kişisel çıkarlara yöneldiğini ve özel ilgi alanlarına göre tarih, kültür ve sanat faaliyetlerine odaklandığını belirtmektedir. Pazarlamanın bu yönde geliştirilmesinin gerekliliği belirtilmektedir.

Değişen turist profili aynı zamanda sağlıklı ve sürdürülebilir bir yaşam tarzı ve tüketim kalıbını seyahat ilkesi olarak benimsemekte, bu da çevre bilincinin ve destinasyonun ekolojik sürdürülebilirliğinin turistlerin tercihlerini etkilemesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle çevreye duyarlı, sosyal uyum odaklı, istihdamı artıran, kırdan kente göçü azaltan, yerel kaynakları değerlendiren, yerel halkın refah düzeyini artıran, sürdürülebilir, yeşil pazarlama ve KOBİ yatırımlarını destekleyen politikalar ele alınmaya başlanmıştır. 2013 programında yer alan politika öncelikleri; turizm yatırımları, yeşil büyüme yaklaşımı çerçevesinde doğal, tarihi, sosyal ve kültürel çevreyi koruma ve iyileştirme anlayışıyla ele alınmıştır. Bu kapsamda “yeşil yıldız” sertifikasyon sistemi yaygınlaştırılacak, atık yönetimi iyileştirilecek ve hizmet kalitesi artırılacaktır. Bu plan aynı zamanda Türkiye turizm sektörünün mevcut sorunlarını da ortaya koymaktadır. Plana göre, Türkiye’de kişi başına düşen turist harcaması hala düşük ve sektör henüz yüksek gelirli turist grubunu çekememiştir. Turizm altyapısı hala turizm destinasyonları arasında eşit olarak dağılmamaktadır. Tanıtım dürüstlükten yoksundur ve özel sektör katılımı yetersizdir. İmar planlarının aksine mekânsal imar uygulamaları ortaya çıkmıştır. Karar alma süreçlerine yerel ve disiplinler arası katılım hala yetersizdir. KOBİ’lere yönelik teşvik ve destekler sınırlıdır. Düzensiz kentleşme yapısı, yetersiz teknik altyapı ve fiziki çevre sorunları turizm sektörünü olumsuz etkilemektedir.

Plan, Türkiye Turizm Stratejisi 2023’ün revizyonunu önermektedir. Kalkınmanın yeşil büyüme süreci temelinde olması ve küresel, bölgesel ve yerel düzeyde turizmin ayrılmaz bir parçası olması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca sosyal ve ekonomik olmayan parametrelerin önemi de planda belirtilmiştir. İklim değişikliği konusu ilk kez bir turizm strateji raporu veya planında ele alınmaktadır. Plan, iklim değişikliğini Türkiye’de turizmi tehdit eden bir faktör olarak ele alıyor ve uyum stratejilerinin önemini

vurgulamaktadır. Bu nedenle yeşil girişimcilik, yeşil altyapı, ekolojik koruma, sürdürülebilirlik, yeşil yatırım, düşük karbonlu kalkınma ve yeşil ulaşım dikkate alınması gereken önemli kavramlardır. Plana göre, seyahat ve turizm sektörü yeşil büyüme ve ekonominin dönüşümü için katalizör olabilir. Dönüşüm, yenilenebilir enerji kullanımı, enerji verimliliği ve atık yönetimi iyileştirmesi ile tetiklenebilir. Ancak plan, iklim değişikliğinin hafifletme ve uyum stratejilerine yönelik spesifik stratejilere yer vermemekte, bunun yerine genel bir söylem vermekte ve konunun önemini vurgulamaktadır.

2.3.3.Ulusal Plan

Turizmi önemli bir sektör olarak ele alan ve turizm endüstrisinin gelişim yolunu çizen üç ana ulusal plan bulunmaktadır. Bu planlar, 2007 yılında hazırlanan Türkiye Turizm Stratejisi 2023 ve 2007 – 2013 Eylem Planı, 2014 – 2018 dönemi için 2014 yılında hazırlanan 10. Kalkınma Planı ve Türkiye Turizm Stratejisi temelinde 2014 yılında hazırlanan Bölgesel Kalkınma Ulusal Stratejisi (2014 – 2023)’dir.

Türkiye turizm stratejisi 2023 ve 2007 – 2013 eylem planı, 9. Kalkınma Planında belirtilen turizm sektörüne yönelik master plan geliştirme hedefi doğrultusunda 2007 yılında sektöre rehber olması amacıyla “Türkiye Turizm Stratejisi 2023” planı ve “Eylem Planı 2013” hazırlanmıştır. Bu planlarda öncelikli konular, sorun tanımları, bu sorunların çözümleri, sorumlu kurumların belirlenmesi ve çözüm eylemlerindeki rolleri dikkate alınarak geliştirilen kısa, orta ve uzun vadeli turizm stratejileri. Türkiye Turizm Strateji Planı 2023’ün (2007: 4) vizyonu “Sürdürülebilir turizm anlayışı içinde istihdam artışı ve bölgesel kalkınmada öncü sektör, uluslararası bir marka olmak ve turist sayısı ve turizm açısından ilk beş destinasyon arasında yer almak ve 2023 yılına kadar uluslararası pazarda gelir elde etmek” olarak tanımlanmaktadır.

Bu vizyon dahilinde turizm sektörünün güçlendirilmesine yönelik stratejiler tanımlanmıştır. Bu stratejiler şu şekilde sınıflandırılmaktadır; planlama, yatırımlar, araştırma ve geliştirme, turizmin çeşitlendirilmesi, organizasyon, tanıtım ve pazarlama, iç turizm, hizmet kalitesi, eğitim, ulaşım ve altyapı, kentsel ölçekte markalaşma, turizm gelişme bölgeleri, mevcut turizm alanlarının iyileştirilmesi, turizm şehirleri ve eko-turizm bölgeleri, turizm geliştirme koridorlarıdır. Her bir strateji için 2023 hedefleri ve sunulan

hedefe ulaşmak için gereksinimler tanımlanmıştır. Planın son kısmı turizm stratejisinin uygulanmasına odaklanmakta ve kurumsal yapılanma ve yönetim, eylem planlaması ve izleme ve değerlendirme konularında kararlar vermektedir. Türkiye'nin alternatif turizm konusundaki potansiyeli vurgulanmakta ve bu alternatif turizm türleri; doğa, dağ, kış, termal, sağlık, yayla, kırsal bölge, eko-turizm, Kongre, Fuar, seyir, yat, golf turizmi planın odak noktası olarak tanımlanmıştır. Bugüne kadar yeterince değerlendirilmeyen bu potansiyelin koruma ve kullanma dengesi gözetilerek turizme kazandırılması ve ülkenin küresel turizm endüstrisindeki payının artırılması hedeflenmektedir. Turizm çeşitlendirme stratejisi kapsamında deniz, golf, kış, termal, sağlık, eko turizm, yayla (yayla), kongre ve fuar turizmine öncelik verilmiştir. Turizmin yıl geneline yayılmasının ancak turizm çeşitliliğinin artırılmasıyla mümkün olduğu, bu nedenle belirlenen bu turizm türlerinin desteklenmesi ve geliştirilmesinin öncelikler arasında olduğu vurgulanmaktadır (Soyak, 2013).

Sürdürülebilir turizm kalkınma yaklaşımını benimseyen plan, turizm sektörü aracılığıyla istihdamın artırılmasını ve bölgesel kalkınma eşitsizliklerinin azaltılmasını hedefliyor. Turizm, Türkiye için öncü bir kalkınma sektörü olarak tanımlanmakta ve bu bakış açısıyla 2023 hedefi, ziyaretçi sayısı ve turizm gelirleri ile marka destinasyonu açısından dünyanın ilk beş ülkesinden/destinasyonundan biri olmak olarak tanımlanmaktadır. Planda bölgenin alternatif turizm potansiyelleri de göz önünde bulundurularak tematik bölgeler tanımlanarak her bölge için farklı turizm türleri belirlenmektedir. Kültür turizmi ve diğer alternatif turizm türleri ile bütünleşen ve turizm kompleksi olarak planlanan Troya, Frigya ve Afrodisias'ta sağlık ve termal turizm ağırlıktadır. Sağlık ve termal turizm öncelikli teşvik alanları arasında yer almakta olup, potansiyeli yüksek iller Afyonkarahisar, Aksaray, Ankara, Balıkesir, Aydın, İzmir, Yozgat, Çanakkale, Niğde, Uşak, Kütahya, Denizli, Nevşehir, Manisa, Yalova, Eskişehir, Kırşehir olarak belirlenmiştir.

Kış turizmi için uygun bölgelerin belirlenmesini, kış turizminin diğer alternatif turizm türleri ile entegrasyonunu ve kış turizmi altyapı yatırımlarının yanı sıra arazi tahsisini teşvik etmeyi önermektedir. Deniz turizmi sürdürülebilir yaklaşımla geliştirilecek ve niteliği artırılacaktır. Kruvaziyer limanları yenilenecek, marinalar mega yatlar için yeterince organize edilecek. Eko-turizm altyapısı geliştirilecek ve yeterlilik sağlanacaktır. Tur güzergâhları ve destinasyonları belirlenecek ve planlanacaktır. Ayrıca, STK'lar ile

işbirliğinin yanı sıra agro-turizm, macera turizmi, mağara turizmi ve spor turizminin geliştirilmesini desteklemek için eylem planları hazırlanacaktır.

Plan, İstanbul, Ankara, Antalya, İzmir, Konya, Bursa ve Mersin olarak önceden kongre ve fuar turizmi destinasyonlarını belirlemekte ve yatırımcılara öncü planlama çalışmaları önermektedir. Havalimanı yatırımları ve kaliteli turizm tesisleri bu bölgelere yönlendirilecek. İkinci derecede önemli kongre ve fuar turizmi destinasyonları ise; Adana, Gaziantep ve Trabzon. Yöre halkının turizmle bütünleşmesi amacıyla yayla turizmi desteklenecek, yöre halkına turizm, hizmet, yöresel ürün üretimi, el sanatları, bunların pazarlanması, işletmeciliği ve kalitesi konularında eğitim verilecektir. Yerel halkın turizm ve turizm yönetimi konusundaki farkındalığı artırılacaktır. Müze evleri teşvik edilecek, tur güzergâhlarını, sınır noktalarını ve yerel özellikleri gösteren haritalar ve broşürler hazırlanacak ve nazım planlar ve saha yönetimi ile gelişme kontrol altına alınacaktır.

Turizm Strateji Planına dayalı olarak sağlık ve termal tematik bölgeler için Termal Turizm Master Planı (2007 – 2023) hazırlanmıştır. Bu plan, termal konaklama tesislerinin sayısını ve kalitesini artırmayı, turizm gelirlerini ve turist sayısını artırmayı, turizm sezonunu yıl boyunca genişletmeyi amaçlamaktadır. Plan, Güney Ege Termal Turizm Bölgesi, Güney Marmara Termal Turizm Bölgesi, Frigya Termal Turizm Bölgesi ve İç Anadolu Termal Turizm Bölgesi'ni kapsamaktadır. Bu amaçla yatırım alanları belirlenmiş, çevre için peyzaj projeleri geliştirilmiş, altyapı geliştirmeleri düşünülmüş, yerel yönetimlerden yerleşim planları istenmiş ve bu bölgeler diğer turizm rotalarına entegre edilmiştir. Bu alternatif turizm türleri ve tanımlanan turizm destinasyonları ile ilgili olarak strateji planı turizm bölgelerini, turizm koridorlarını, turizm şehirlerini ve eko-turizm bölgelerini belirlemektedir.

Turizm koridorları; Türkiye'nin kuzeyinde Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu, Gümüşhane ve Bayburt'u kapsayan Yüksek Kara Turizm Koridoru, Kocaeli, Isparta, Kayseri, Bursa, Kastamonu, Çankırı, Bolu, Ardahan, Kars, Ağrı'dan geçen Kış Turizmi Koridoru, Erzurum ve Erzincan, Bursa, Balıkesir ve Çanakkale'yi kapsayan Zeytin Koridoru, Mersin, Hatay, Gaziantep, Şanlıurfa ve Mardin'i kapsayan İnanç Turizmi Koridoru, Adapazarı, Bolu ve Ankara ekseninde İpek Yolu Koridoru, İstanbul ile Sinop arasındaki Batı Karadeniz Kıyısı Koridoru ve Trakya Kültürü Koridoru Edirne, Kırklareli

ve Tekirdağ'dan geçmektedir. Yöre halkının turizm sektörüne katılımının desteklenmesi ve doğa turizmine yönelik yönlendirici bilgilerin hazırlanması, kış turizmi tesislerinin nitelik ve kapasite açısından iyileştirilmesi, tesislerin farklı gelir düzeyindeki ziyaretçilere hitap eden çeşitlendirilmesi, ulaşım altyapısının güçlendirilmesi, zeytin koridoru şehirlerinin şehir haline gelmesinin desteklenmesi, önemli sağlık ve gastronomi turizm destinasyonları, ipek yolu koridorunda kış turizmi ile bütünleşik eko-doğa ve kültür turizminin desteklenmesi ve emekliliğin teşvik edilmesi, ıslak Karadeniz sahil koridorunda iç turizme ağırlık verilmesi, Trakya'da butik otel veya pansiyon olarak eşsiz mimari değerlerin turizme kazandırılması kültür koridoru, turizm koridorları için öne çıkan kalkınma stratejilerinden bazılarıdır.

Turizm bölgeleri, kültür turizmi ile bağlantılı alanların tarihi ve kültürel arka planına göre tanımlanır. Bu bölgeler Frigya (Afyonkarahisar, Uşak, Eskişehir, Kütahya), Truva (Balıkesir, Çanakkale), Aphrodisias (Aydın, Denizli), Söğüt (Bursa, Bilecik, Nevşehir, Aksaray, Kayseri, Kırşehir), Hitit (Çorum, Yozgat), Urartu (Van, Bitlis) ve GAP (Adıyaman, Şırnak, Şanlıurfa, Gaziantep, Mardin, Kilis, Siirt, Diyarbakır, Batman) ve herhangi bir tematik bölgeye dahil edilemeyen ancak önemli ve özgün kültürel mirasa sahip olanlar destinasyon olarak; Amasya ve Adıyaman'dır. Bu bölgeler için öncelikli stratejiler, kültür varlıkları ile ilgili kazı, restorasyon ve alan düzenleme çalışmalarının yapılması, çeşitlendirilerek ulaşımın güçlendirilmesi ve yerel özgün değerlerin sürdürülebilir turizm çerçevesinde pazarlanmasıdır. Planda ayrıca önemli alternatif turizm olarak geliştirilecek İğneada-Kıyıköy, Maçka, Katha, Samandağ, Anamur Kıyı Kesimi, Kaş-Finike, Avşa-Marmara Adaları, Kapıdağ Yarımadası, Saros Körfezi, Kilyos, Datça gibi turizm şehirleri belirlendi. Bununla birlikte çevredeki doğal ve kültürel varlıkları bütünleştirerek cazibe noktaları oluşturmaktadır. Ayrıca eko-turizm bölgeleri; Konya, Isparta, Afyonkarahisar, Burdur, Bolu, Bartın, Zonguldak, Kastamonu, Sinop; Kalkınmada öncelikli bölgeler arasında yer alan Antalya, Mersin'dir.

Türkiye Turizm Strateji Planı 2023, sürdürülebilir kalkınma ilkelerine odaklanmaktadır ve bu perspektifte plan, çevresel, kültürel ve sosyal konulara açık bir şekilde duyarlıdır. Doğanın korunması, turizm faaliyetlerinin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması, bölgeler arası kalkınma dengesinin sağlanması, enerji verimliliği ve kaynak yönetimi ile ilgilidir. Ancak iklim değişikliği, turizm gelişiminin iklim değişikliği üzerindeki etkileri veya iklim değişikliğinin turizm sektörü üzerindeki etkileri ile ilgili

herhangi bir endişe bulunmamaktadır. Sonuç olarak, plan iklim değişikliğinin etkilerine yönelik herhangi bir uyum veya azaltma stratejisi içermemektedir (Aygün ve Baycan, 2020).

Bölgesel Kalkınma Ulusal Stratejisi (2014-2023) (Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2014) belgesinin odak noktası, bölgesel farklılıkları ortadan kaldırmak ve tüm bölgelerde kalkınmayı sürdürmektir. Bu nedenle planın vizyonu “daha dengeli genel kalkınma” olarak belirlenmiştir. Türkiye Turizm Strateji Planı 2023’e atıfta bulunulan strateji belgesinde turizm sektörü de yer almaktadır. Turizm, bölgesel kalkınma için bir araç olarak görülmekte ve bu potansiyelin etkin bir şekilde kullanılması hedeflenmektedir. Strateji belgesi, Türkiye’nin iç ve dış turizm potansiyellerini ve turizm gelişiminin gözlemlenen faydalarını listeler. Yaşlanan Avrupa nüfusunun sağlık turizmi ve ikincil konut arzı için fırsatlar yarattığını, turizm sektörünün yoğun olduğu bölgelerde kadın işgücü oranlarının arttığını, turizmin geliştiği illerde nüfus ve gelir payının artış eğiliminde olduğunu belirtiyor. Turizmin de etkisiyle güney kıyı illeri ülkedeki gelir dağılımında olumlu paya sahip oldu. Strateji belgesine göre turizmin çeşitlendirilmesi ve farklı bölgelerdeki potansiyellerin değerlendirilmesi bölgesel kalkınma için önemli fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca termal, sağlık, spor, dağ, trekking, hava ve su sporları turizmi ile tarihi ve kültürel mirasla bütünleşmiş inanç turizminin önemli potansiyelini vurgulamaktadır. Bildirinin ölçütleri, sürdürülebilir turizm gelişimi ile uyumlu olarak turizm potansiyelinin değerlendirilmesi, büyüme kutupları etrafındaki bölgelerin turizm potansiyelinin yerel ve kırsal özellikleri ile dikkate alınması, turizmin hem turizm türü hem de coğrafya açısından çeşitlendirilmesi, çeşitli etkinliklerle bölgelerin tanıtımı ve turizminin desteklenmesidir. Belgenin hedef, amaç ve stratejileri Türkiye Turizm Strateji Planı ile paraleldir ve aynı turizm olgusunu dikkate almakta, hemen hemen aynı çözümler önermektedir.

Bu strateji belgesi, popüler turizm destinasyonlarını ve öncü şehirleri entegre etmek için yüksek kaliteli bir demiryolu sistemi önermektedir. Sürdürülebilir kalkınma açısından turizm faaliyetlerinin yoğunlaştığı bölgelerde enerji verimliliğinin artırılmasına ve temiz üretim sistemlerine geçişe önem verileceği ve çevresel altyapı eksikliklerinin giderileceği planlanıyor. Strateji belgesinde iklim değişikliği konusu ele alınsa da iklim değişikliği ve turizm endüstrisinin bağlantısı hafife alınıyor. Bu nedenle, herhangi bir

iklim değişikliğine uyum ve azaltım stratejisi değil, sürdürülebilir bir yaklaşım önermektedir.

2.4.TURİZM SEKTÖRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Hizmet sektörü turizm sektörünü kapsadığından hizmet inovasyonunun özellikleri bu sektöre de uygulanabilir. Bu sektördeki yeniliklerden bahsetmeden önce terimin net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Turizm, artan hava değişimi, dinlenme ve rekreasyon gereksinimleri, doğa ve sanattan beslenen çekici güzellikleri bilme arzusu, ticaret ve sanayinin gelişmesi sonucu ortaya çıkan ulusların veya toplulukların birbirine yakınlaşmasını sağlayan bir modern çağın gereklilikleridir (Kahraman ve Türkay, 2006:1). Bilgiçli ve Altınkaynak'a (2016) göre Türkiye ekonomisinin önemli bir sanayi hareketi olan turizm, yatırımları artırması, dış ödemeler dengesine olumlu katkı sağlaması, milli geliri ve istihdamı artırması nedeniyle hükümetlerin üzerinde durduğu önemli bir konudur. Turizmin bir diğer özelliği de çok hızlı gelişen bir sektör olmasıdır. Çeken'e (2004:10) göre bu hızlı gelişimin nedenleri aşağıda sıralanmıştır;

- Dünya genelinde artan refah seviyesi, seyahat masraflarının artmasına neden olmaktadır.
- Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler tatile olan mesafeleri kısaltmış ve süreyi uzattmıştır.
- Küresel seyahat formalitelerinin minimize edilmesi.
- Hızlı ve konforlu hava ulaşımının geliştirilmesi.
- Ücretli tatil sürelerinde uzatma.
- Farklı kültürlere mensup insanların birbirlerinin kültürlerini merak etmesi durumu.
- Soğuk savaşın sona ermesi.
- Yalnız yaşayan insan sayısındaki artış.
- Yaşam sürelerinin uzaması sonucunda üçüncü yaş turizmine katılanların toplam nüfus içindeki payının artması.
- Halihazırda gelişmiş ve gelişmekte olan bölgelerde turizm bilincinin gelişmiş olması.

- Sanayileşmiş ülkelerde gürültüden/kalabalıktan kaçma niyeti ve doğa ile bütünleşme arzusu.

Etkinlikler, turizmin gelişimini etkileyen bir diğer faktördür. Etkinliğin gerçekleştiği bölgede turistlerin memnuniyeti artmakta ve bu da bölgenin ekonomik olarak büyümesine yol açmaktadır (Panfiluka, 2015). Gelişen turizm sektörünün bir ülkenin ödemeler dengesi üzerinde, gelir yaratılmasında, dolayısıyla ülkenin döviz gelirinin artmasında, diğer birçok ilgili sektörün faaliyet göstermesine olanak sağlamasında ve üst yapı yatırımlarının artmasında önemli bir etkiye sahip olması ve en önemlisi, istihdam olanakları yaratarak işsizlik sorununun yükünü azaltması, turizm sektörünün gelişimi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Yıldız, 2011). Turizmin dünya ticaretindeki payını artıran faktörler, daha fazla boş zaman, hızlı kentleşme, yerel kültüre yönelim ve ekolojik krizdir (Küçükaltan, 2007:36). Türkiye turizmi için Önen (2008:34), Türkiye'nin dünya turizm gelirlerinden aldığı payın artırılması ve ülke ekonomisinin yükseltilmesi için Türkiye'nin turizm pazarındaki rekabet gücünü artırıcı stratejilerin dünyadaki gelişmeler dikkate alınarak belirlenmesi gerektiğini öne sürmüştür. Turizmin gelişmesi için hazırlanacak planın doğa, kültür ve sosyal yapı üzerinde olumsuz bir etkisi olmaması ve gelecek nesillerin yaşam kalitesine dikkat etmesi, dış turizm açısından ekonomik kalkınmamıza güçlü katkı sağlaması gerekmektedir. Bununla birlikte turizm, istihdam, yatırımcılara ve operatörlere sermayeleri karşılığında tatmin edici karlar sağlamak ve turistler için tatmin edici bir tatil deneyimi sunmaktadır. Turizm, diğer sektörlerle birçok faydası olduğu için ülkeler için çok önemli bir sektördür ve milli gelir yaratmanın anahtarıdır.

2.5.KONAKLAMA ENDÜSTRİSİ KAVRAMI

Konaklama işletmeleri yüzyıllardır sürekli bir gelişim içindedir. Turizm endüstrisi olarak adlandırılan ekonomik olarak genişleyen bir pazarın lideri olmaktan kaynaklanmaktadır. Konaklama işletmeleri tüm dünyada turizm endüstrisi altında işletilmektedir. Bu işletmeler, küresel turizm pazarında işletme kapasitesi olarak en büyük paya sahiptir. Oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kamplar, spor ve sağlık tesisleri gibi birçok organizasyonu kapsayan yurt dışı konaklama işletmeleri, konaklama işletmelerini oluşturmaktadır. Konaklama sektörü, çağdaş toplumun en dinamik sektörüdür ve küreselleşme sürecinde artan bir rol oynamaktadır (Fagbale, 2006: 12). Konaklama işletmeleri temelde seyahat edenlerin bir destinasyona seyahatleri sırasında

konaklama ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Toskay (1989: 28), konaklama işletmelerini gezginler için önemlerine göre tanımlamıştır.

Konaklama, daimi ikametgh dışına seyahat eden gezginler için en önemli ihtiyaçlardan biridir. Konaklama işletmeleri, seyahat edenlerin geçici olarak yer değiştirme amacıyla konaklama ihtiyaçlarını karşıladıkları kuruluşlardır. Bir destinasyon konaklama ihtiyacını karşıladığı için daha çekici ve görünür hale gelir. Ayrıca Barutçugil (1989: 37), konaklama işletmelerinin sadece konaklama ihtiyacını karşılamak için değil, aynı zamanda bir tesisler kompleksi olarak hizmet vermek için kesintisiz üretim bandında çalışan ekonomik birimler olduğunu öne sürmüştür. Oteller, konaklama işletmelerinde birincil kuruluşlardır. Konaklama sektörü karmaşık ve çeşitlidir, her otel kendine bir niş oluşturacak benzersiz ürün ve hizmetlere sahiptir. Otel, birincil amacı seyahat edenlere konaklama hizmetleri ve yiyecek-içecek hizmetleri, temizlik hizmetleri, amaşırhane hizmetleri ve Spa gibi diğer hizmetleri sağlamak olan bir işletme olarak tanımlanmaktadır. Oteller, sunulan hizmetlere, hedeflenen pazara (müşteriler) veya konuma bağlı olarak çeşitli kategorilere ayrılabilir.

Sınıflandırmanın temel avantajı, otellerin hizmetlerde tek tip olmasını sağlamak ve bir otelin genel standartlarını belirlemesidir. Oteller büyüklüklerine göre küçük, orta, büyük ve çok büyük oteller olarak ayrılmaktadır. Bir otelin konumu, şehir oteli, banliyö oteli, tatil köyü oteli, havaalanı oteli ve motel olup olmadığını açıklar. Oteller, müşteri profiline göre geçici otel, iş oteli, süit otel, oda kahvaltı otel, yerleşik otel, kumarhane otel, konferans ve kongre oteli olarak sınıflandırılmaktadır (Ekechukwu, 2006: 27). Bir müşterinin kalma süresi, bir otelin tatil köyü, ticari, yarı konut, konut/apartman ve uzun süreli konaklama oteli olup olmadığını belirler. Hizmet düzeyi, bir oteli lüks, orta ölçekli ve bte olarak ayırt eder. Mülkiyet esasına göre oteller, yönetim sözleşmesi, franchise, devre mülk ve bağımsız olarak sınıflandırılır (Jones, 2000: 17). Öte yandan Chibili (2010: 28), konaklama işletmelerinin dinamik doğasını özetlemiştir. Hizmetlerin retimi, sunumundan ayrılamaz, hizmetler aynı anda yaratılır ve satılır. Hava durumu, şantiyeler, diğer müşteriler vb. gibi birçok yönden etkilendiğinden, algılanan kalite ile başa çıkmak zordur. Ana rn (oda alanı) son derece çabuk bozulabilir, depolanamaz, iade edilemez veya üretildikten sonra yeniden satılamaz. Bir müşteriye bir hizmet ürünü verildikten

sonra başka bir müşteri aynı ürünü kullanamaz. Müşteriler, günün 24 saati (7/24) personel tarafından her zaman memnun edilmesi gereken misafirler olarak kabul edilmektedir.

Sektörle birlikte hem konukların hem de personelin çok sayıda etnik, kültürel ve dini çeşitliliği ortaya çıkıyor. Yüksek sermaye ve işgücü gereksinimleri, yüksek sabit sermaye maliyetleri ve yüksek işletme maliyetleri nedeniyle endüstrinin giriş engelleri vardır. Gün, hafta, sezon içindeki yüksek satış oynaklığı sektördeki bir başka zorluktur. Özetle konaklama işletmeleri yiyecek-içecek, Spa, düğün ve ziyafet imkânları gibi birçok hizmeti hem gezginlere hem de yerel bireylere sunmaktadır. Her geçen gün büyüyen pazarın yarattığı şiddetli rekabet nedeniyle konaklama işletmeleri profesyonel ve ilerici yönetim uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır. Uygulamaların hayata geçirilmesi, her işletme içinde farklı fonksiyonların işbirliği ile ortaya çıkmaktadır. İşlevler, çok iyi bilinen satış ve pazarlama, yiyecek ve içecek, insan kaynakları, mühendislik, oda bölümleri, güvenlik ve muhasebe ve finans gibi işletmelerin bölümleridir (Kendra, 2014: 19).

2.6.KONAKLAMA ENDÜSTRİSİNİN ÖZELLİKLERİ

Rekabetin derecesi yenilik, büyüme, yatırım ve sermaye yapısı gibi alanlarda stratejik karar vermeyi etkiler. Yerleşik firmalar arasındaki rekabetçi rekabetin doğası, bir endüstrinin rekabet ortamını tanımlayan ve endüstri karlılığını analiz etmek için bir çerçeve sağlayan Porter'ın Beş Güç modelinin merkezinde yer alır (Porter, 1980). Konaklama endüstrisinin, çeşitli nedenlerle diğer endüstrilerden daha rekabetçi olduğuna inanılmaktadır. Birincisi, rekabetçi yerelleştirilmiş pazarlara yol açan yüksek yığılma vardır (Chung ve Kalnins, 2001). Sınırlı yerel pazar büyüklüğü ve düşük giriş engelleri, yüksek teknolojik bilgi birikimi, yüksek Ar-Ge yatırımı ve ulusal bir pazara hitap etme yeteneği gerektiren endüstrilerdeki yüksek giriş engellerinin aksine, kar marjları aşırıncaya kadar şiddetli fiyat rekabetine izin verir. İkincisi, özel girdilere, işgücüne veya malzemelere güvenebilen diğer perakende işletmelerinin aksine, vasıfsız işgücü ve gıda malzemeleri gibi girdilere kolay erişim, konaklama endüstrisine kolay girişi daha da kötüleştirmektedir. Üçüncüsü, arazi ve binaya yapılan sermaye yatırımdan kaynaklanan sabit maliyetler, düşük esneklik ve yüksek çıkış engelleri ile sonuçlanır.

Bir şirkete yapılan yatırım tamamen geri kazanılabilir olmadığında çıkış engelleri ortaya çıkabilir. Konaklama endüstrisi durumunda, binalar, yüksek dönüştürme maliyetleri olmadan mülkün alternatif kullanımına kolayca izin vermeyen özelleştirilmiştir. Ayrıca, firmaya işlem maliyetleri (aracılık ücretleri), kesinti maliyetleri, kiralama ve ofis maliyetleri, yasal ücretler, kıdem tazminatı ve şerefiye ve itibarın azalması gerekir. Enz (2009) bunu doğru bir şekilde özetlemektedir: “Çıkış engelleri yüksek olduğunda, firmalar sektöre yaptıkları yatırımın tamamını veya çoğunu endüstriden çekildiğinde kaybedebilirler. Bu nedenle, kârlar düşük veya hiç olmasa bile sektörde kalma olasılığı daha yüksektir.

Bazıları, bu yüksek sabit maliyetli varlıkları hizmet dışı bırakmak zor olduğu için otel endüstrisinin “az yıkılmış” olduğunu düşünüyor”. Böylece, yüksek çıkış engelleri arzı artırarak kurumsal rekabeti artırır. Son olarak, konaklama endüstrisi tarafından sağlanan hizmetler ikame edilebilirdir (otel odaları ve restoran yemekleri, sigorta planlarının, sağlık hizmetlerinin veya cep telefonu planlarının aksine uzun vadeli sözleşmelerle gelmez), bu da düşük veya sıfır değiştirme maliyetleri sağlar. Tüketicinin yenilik arama davranışını engelleyen ve yerleşik firmalara tekrar satışları teşvik eden sadakat programları tarafından ikame edilebilirlik bir şekilde azaltılsa da fiyat duyarlılığının ve rekabetin genellikle bu tür avantajları aşındırarak konaklama endüstrisinde yüksek rekabet ve düşük karlılık oranlarına yol açtığına inanılmaktadır (Singal, 2015).

İdeal olarak, ürünlerin genellikle aynı coğrafi pazarda ikame edilebilir olduğu homojen bir pazar için bir yoğunlaşma oranı tahmin edilmelidir. Yukarıda belirtildiği gibi, konaklama endüstrisi için coğrafi pazar, güçlü yerelleştirme ile karakterize edilirken, imalat sanayileri için coğrafi pazar, ulusal veya küreseldir (Singal, 2012). Mian ve Sufi (2014), değişen coğrafi büyüklükteki pazarları, ticarete konu olan (üretim) ve ticarete konu olmayan sektörler (sağlık hizmetleri, devlet, konaklama, inşaat ve eğitim) olarak sınıflandırarak ayırt etmektedir. Konaklama endüstrisinin, istihdamla ölçülen en büyük ticarete konu olmayan endüstrilerden biri olduğuna dikkat çekiyorlar.

Papatheodorou (2004), turizm beldelerinin evrimini araştırıyor ve yerel pazarların itibar avantajları nedeniyle ulusötesi şirketlerin egemenliğinde olabileceğini ve müşterilerin seyahat ederken ve turizm hizmetlerini tüketirken riskten kaçınabileceklerini dile getiriyor. Küçük geleneksel oteller büyük çok uluslu zincirlerle bir arada

bulunduğundan, yoğunlaşma ve pazar yapısı ikiliği hâkimdir. Papatheodorou (2006), konaklama endüstrisi pazarlarının oligopolistik yapısını kabul ederken, yoğunlaşma analizini kullanarak ikili düalizm kavramını öneren turizm pazarlarında merkez-çevre mekânsal yapısının kurumsal rekabet ve pazar gücü üzerindeki etkisini göstermektedir. Bu nedenle, çok sayıda pazarda faaliyet gösteren büyük ulusötesi firmaların mevcudiyeti ve çoğu konaklama sektöründe yaygın olan düşük giriş engelleri ile abartma hafifletilse de konaklama endüstrisinin rekabetçi durumunu olduğundan fazla gösterebilir.

Coğrafi yığılma ve konumun önemi, gayrimenkul ve arazi yatırımları ile bina ve teçhizata yapılan yatırım nedeniyle, konaklama endüstrisi diğer endüstrilerden daha yüksek sermaye yoğunluğuna sahip olacaktır. Alt sektörler farklılık gösterse de ör. havayolları ve oteller restoranlardan daha yüksek sermaye yoğunluğuna sahip olabilir (Reich, 1993). Sabit varlıklara yapılan yatırıma göre toplam gelir ve işletme giderleri konaklama firmalarında düşüktür. Yüksek sermaye yoğunluğu seviyeleri ve buna bağlı olarak sabit varlıkların esnek olmaması, konaklama firmalarının yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır (Guillet ve Mattila, 2010). Örneğin, franchising, leasing, sözleşme ve gelir yönetimi, yüksek sermaye yoğunluğu nedeniyle konaklama firmalarının karşılaştığı bazı riskleri azaltmaya yönelik girişimlerdir. Borçlanma için teminat olarak kullanılabilir arsa ve bina gibi maddi varlıkların mevcudiyeti, sabit varlıklara yatırım yapmak için sermaye ihtiyacı ile birleştiğinde, konaklama firmalarının yüksek kaldıraç oranlarına sahip olmalarına yol açmaktadır.

Andrew vd. (2006) oteller için %49 ile %65 ve restoranlar için %44-54 arasında kaldıraç bildirirken, Tsai ve Gu (2007) kumarhane firmaları için %53 olarak bildirmiştir. Borç özsermayeden daha ucuz olduğu için kaldıraç sermaye maliyetini düşürür ve potansiyel olarak firma karlılığını artırabilir. Dolayısıyla, konaklama firmalarının diğer sektörlerdeki firmalardan daha yüksek kaldıraç oranlarına sahip olmasını bekliyoruz. Bununla birlikte, daha yüksek kaldıraç kullanımına, daha büyük bir finansal iflas riski eşlik eder. Finansal riskin yanı sıra, konaklama firmaları, hizmetlerin çabuk bozulan doğası (Kandampully, 2007) ve konaklama hizmetlerine olan talebin isteğe bağlı doğası nedeniyle daha yüksek operasyonel riske sahiptir. Ayrıca, çevresel ve ekonomik belirsizliğe karşı yüksek hassasiyet ve arzı kısa vadeli taleple eşleştirmedeki esneklik, diğer endüstrilere kıyasla konaklama endüstrisi için daha yüksek genel risk ile sonuçlanacaktır (Hsu ve Jang, 2008).

2.7.KONAKLAMA ENDÜSTRİSİNİN TÜRLERİ

Konaklama endüstrisinin türleri literatürde çoğunlukla otel, motel, pansiyon, apart otel, kamping ve tatil köyü şeklinde dile getirilmektedir. Bu başlık altında da bu kavramlar kısaca açıklanmıştır.

Otel, kısa süreli olarak ücretli konaklama sağlayan bir kuruluştur. Bir otel odasında sağlanan olanaklar, küçük bir odadaki mütevazı kalitede bir şilteden daha büyük, daha kaliteli yataklar, şifonyer, buzdolabı ve diğer mutfak olanakları, döşemeli sandalyeler, düz ekran televizyon, süit banyolar ve banyo içeren büyük süitlere kadar değişebilir. Küçük, düşük fiyatlı oteller yalnızca en temel konuk hizmetlerini ve olanaklarını sunabilir. Daha büyük, daha yüksek fiyatlı oteller, yüzme havuzu, iş merkezi (bilgisayarlar, yazıcılar ve diğer ofis ekipmanları ile), çocuk bakımı, konferans ve etkinlik tesisleri, tenis veya basketbol sahaları, spor salonu, restoranlar, gündüz spası gibi ek konuk tesisleri sağlayabilir. Otel odaları genellikle numaralandırılmıştır. (veya bazı küçük otellerde ve pansiyonlarda adlandırılmıştır). Bu durum sayesinde konukların odalarını tanımlamalarına olanak tanınır. Bazı butik, üst düzey oteller özel olarak dekore edilmiş odalara sahiptir (İonel, 2016). Bazı oteller, bir oda ve pansiyon düzenlemesinin bir parçası olarak yemek sunmaktadır. Modern otelin öncüsü, Orta Çağ Avrupası'nın hanıydı. 17. yüzyılın ortalarından itibaren yaklaşık 200 yıllık bir süre boyunca, hanlar, otobüs yolcuları için konaklama yeri olarak hizmet etti. Hanlar, 18. yüzyılın ortalarında daha zengin müşterilere hitap etmeye başladı. Modern anlamda ilk otellerden biri 1768'de Exeter'de açıldı.

19. yüzyılın başlarında Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da oteller çoğaldı ve 19. yüzyılın sonlarında lüks oteller ortaya çıkmaya başladı. Otel operasyonları büyüklük, işlev, karmaşıklık ve maliyet açısından farklılık gösterir. Çoğu otel ve büyük konaklama şirketi, otel türlerini sınıflandırmak için endüstri standartları belirlemiştir. Lüks bir tam hizmet otel tesisi, lüks olanaklar, tam hizmet konaklama, tesis bünyesinde bir restoran ve konsiyerj, oda servisi ve giysi ütüleme personeli gibi en üst düzeyde kişiselleştirilmiş hizmet sunar (Dittmer, 2001). Tam hizmet otelleri genellikle birçok tam hizmet konaklama, yerinde tam hizmet sunan bir restoran ve çeşitli yerinde olanaklar içeren lüks tam hizmet tesisleri içermektedir. Butik oteller genellikle lüks tesisler içeren daha küçük bağımsız, markasız otellerdir. Küçük ve orta ölçekli otel işletmeleri sınırlı miktarda

yerinde olanaklar sunar. Ekonomik oteller, çok az veya hiç hizmet içermeyen temel konaklama sunan küçük ve orta ölçekli otel işletmeleridir. Uzun süreli konaklama otelleri, geleneksel bir otele kıyasla daha uzun süreli tam hizmet konaklama sunan küçük ve orta ölçekli otellerdir.

Devremülk ve hedef kulüpler, mevsimlik kullanım için ayrı bir konaklama biriminin mülkiyetini içeren bir mülk sahipliği biçimidir. Motel, otoparktan bireysel odalara doğrudan erişimi olan küçük boyutlu, alçak bir konaklama yeridir. Butik oteller tipik olarak benzersiz bir ortama veya samimi bir ortama sahip otellerdir (Brotherton, 2012). Londra'daki Ritz Hotel gibi bir dizi otel popüler kültür aracılığıyla halkın bilincine girmiştir. Bazı oteller, örneğin kumarhaneler ve tatil köyleri gibi özellikle kendi başlarına destinasyon olarak inşa edilmiştir. Çoğu otel işletmesi, baş yönetici (genellikle “otel müdürü” olarak anılır), bir otel içindeki çeşitli departmanları denetleyen departman başkanları (örneğin, yemek servisi), orta düzey yöneticiler, idari personel ve hat düzeyinde denetçilerden meydana gelmektedir. Organizasyon şeması ve iş pozisyonlarının hacmi ve hiyerarşi, otel büyüklüğüne, işlevine ve sınıfına göre değişir ve genellikle otel sahipliği ve yönetim şirketleri tarafından belirlenir (Hayes vd., 2021).

Motel, sınırlı hizmet sunan, daha düşük maliyetli bir otele benzeyen, ancak genellikle otoparktan bireysel odalara doğrudan erişimi olan küçük boyutlu, düşük katlı bir konaklama tesisidir. Moteller ilk başta, yolculuk tatillerinde seyahat edenler ve işleri için araba kullanan işçiler (seyahat eden satıcılar, kamyon şoförleri vb.) için kullanıma girmiştir. 1950'ler ve 1960'larda yaygın olan moteller genellikle büyük bir otoyolun bitişiğindeydi ve burada şehirlerin kenarındaki ucuz araziler üzerine veya otoyollar boyunca inşa edildiler. Otel zincirleri, 1990'larda pazarı büyük ölçüde doyuran, büyük ölçüde aynı müşteriler için rekabet eden otoyol çıkışlarında ekonomik fiyatlı, sınırlı hizmet veren franchise mülkleri inşa ettiğinden, 2000'lerde yeni motel inşaatı sınırlı sayıda gerçekleşmiştir (Hayes ve Ninemeier, 2009). Moteller, daha az nüfuslu bölgelerde gezginleri yönlendirmek için hala faydalıdır, ancak bir bölge ne kadar kalabalık olursa, konaklama talebini karşılamak için o kadar çok otel o bölgeye taşınır. Motellerin çoğu markasız ve bağımsız olsa da faaliyette olan diğer motellerin çoğu ulusal franchise zincirlerine katılmış ve genellikle kendilerini otel, han veya pansiyon olarak yeniden markalaştırmıştır. Motel zincirlerine örnek olarak EconoLodge, Motel 6, Super 8 ve Travelodge verilebilir. Dünyanın bazı bölgelerindeki moteller, odaların genellikle saatlik

kiralandığı romantik randevu yerleri olarak kabul edilir. Bu, Latin Amerika'nın bazı bölgelerinde oldukça yaygındır (Barrows ve Powers, 2008).

Bir tatil köyü, bir tatilcinin yiyecek, içecek, yüzme, konaklama, spor, eğlence ve alışveriş gibi ihtiyaçlarının çoğunu tesislerinde sağlamaya çalışan bağımsız bir ticari kuruluştur. Tatil köyü terimi, tipik olarak eğlence ve dinlenme aktiviteleri de dahil olmak üzere bir dizi olanak sağlayan bir otel mülkü için kullanılabilir. Bir otel genellikle bir tatil köyünün merkezi bir özelliğidir. Mackinac Island, Michigan'daki Grand Hotel, tatil köylerine örnek olarak verilebilir. Bazı tatil köyleri ayrıca devre mülk olan veya kısmi veya tamamen sahip olunan kat mülkiyeti olan komplekslerdir. Tatil köyü her zaman tek bir şirket tarafından işletilen ticari bir kuruluş değildir, ancak 20. yüzyılın sonlarında bu tür tesisler daha yaygın hale gelmiştir. Her şey dahil tatil köyü, öğelerin çoğunu veya tamamını içeren sabit bir fiyat alır. Asgari olarak, en kapsamlı tatil köyleri, sabit bir fiyata konaklama, sınırsız yiyecek, içecek, spor aktiviteleri ve eğlenceyi içerir (Boella ve Goss-Turner, 2013). Son yıllarda, Amerika Birleşik Devletleri'nde "her şey dahil" olanaklar sunan tatil köylerinin sayısı önemli ölçüde azalmıştır. 1961'de yarısından fazlası bu tür planları teklif etmiş, ancak 2007'de onda birinden azı teklif etti.

Her şey dahil tatil köyleri Karayipler'de, özellikle Jamaika, Dominik Cumhuriyeti'nde bulunur. Dikkate değer örnekler Club Med, Sandals Resorts ve Beaches Resorts'tur. Her şey dahil tesis günde üç öğün yemek, alkolsüz içecekler, alkollü içeceklerin çoğu, bahşişler ve genellikle fiyattaki diğer hizmetleri içerir. Birçoğu ayrıca fiyata dahil olan spor ve diğer aktiviteleri de sunar. Genellikle daha sıcak bölgelerde bulunurlar. Her şey dahil modeli, Belçikalı Gérard Blitz tarafından kurulan Club Med tatil beldelerinde ortaya çıkmıştır. Bazı her şey dahil tatil köyleri belirli gruplar için tasarlanmıştır. Örneğin, bazı tatil köyleri yalnızca yetişkinlere hizmet vermektedir ve daha da özel tesisler yalnızca çiftleri kabul etmektedir. Diğer her şey dahil tatil köyleri, her yaştan çocuğu eğlendirmek için el sanatları merkezleri, oyun odaları ve su parkları gibi tesislerle ailelere yöneliktir. Her şey dahil tatil köyleri, destinasyon düğünleri için de oldukça popüler yerlerdir (Walker, 2008).

Pansiyon, konukların bir yatak, genellikle bir yatakhane ranza kiralayabilecekleri, ortak bir salon ve bazen bir mutfak kullanımına sahip, düşük maliyetli, kısa süreli ortak sosyal konaklama şeklidir. Odalar karma veya tek cinsiyetli olabilir ve özel veya ortak

banyolu olabilir. Özel odalar da mevcut olabilir, ancak tesisin pansiyon olarak kabul edilebilmesi için yatakhaneler sunması gerekir. Pansiyonlar, sırt çantalı gezginler, bisiklet turistleri ve gezginler için popüler konaklama biçimleridir. Pansiyonların faydaları arasında daha düşük maliyetler ve dünyanın her yerinden insanlarla tanışma, seyahat ortakları bulma ve seyahat fikirlerini paylaşma fırsatları yer alır.

Hindistan'daki Zostel veya Hostelling International gibi bazı pansiyonlar, niş bir gezgin pazarına hitap etmektedir. Örneğin, bir pansiyonda film geceleri veya ortak akşam yemekleri gibi kurum içi sosyal toplantılar düzenlenebilir, bir başkasında yerel turlar düzenlenebilir, biri partileri ile tanınıyor olabilir ve bir başkası huzur içinde dinlenmek için daha sessiz bir yere sahip olabilir. Daha yeni pansiyonlar, bazıları butik otellerle eşit olan daha modaya uygun tasarım iç mekanlarına odaklanır (Chen vd., 2010). Bazıları eski göçebelere, küresel göçebelere ve biraz daha lüks özel odaları veya daha sessiz bir ortamı tercih eden sürekli gezginlere hitap edebilir. Birçok pansiyon yerel olarak sahiplenilir ve işletilir ve genellikle hem işletmeci hem de otel sakinleri için otellerden daha ucuzdur. Pansiyonlar, konuklara resepsiyonist olarak veya kat hizmetleri karşılığında ücretsiz veya indirimli olarak uzun süreli konaklama sunabilir. Avrupa'da yaklaşık 10.000 pansiyon ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yaklaşık 300 pansiyon bulunmaktadır. Her ne kadar ülkeye göre değişebilse de tipik bir konuk 16 ila 34 yaş arasındadır. Ortak mutfak olanaklarına ek olarak, bazı pansiyonlarda restoran ve/veya bar bulunur. Çamaşır makineleri ve çamaşır kurutma makineleri genellikle ek bir ücret karşılığında sağlanır. Pansiyonlar bazen eşya depolamak için girişlere sahiptir. Çoğu pansiyon, değerli eşyalarınızı güvenli bir şekilde saklamak için kilitli dolaplar sunar. Bazıları yoga stüdyoları, sinemalar, çatı kulüpleri ve sörf kampları sunar. Bazı basit pansiyonlar çarşaf vb. gibi eşyaları temin etmez.

Bazı pansiyonlarda sokağa çıkma yasağı ve gündüz kapanmaları olabilir ve bazılarında az da olsa yemek hazırlandıktan sonra yıkama ve kurutma dışında ev sakinlerinin ev işleri yapması gerekebilir. Mobil pansiyon, kalıcı bir binada kamp alanı, otobüs, minibüs veya kısa süreli bir düzenleme şeklinde olabilen geçici bir pansiyondur (Barth ve Barber, 2017). Konaklama sıkıntısı olan büyük festivallerde veya gezilerde kullanılmıştır. Bazı şehirlerde pansiyonlar, otellerden daha yüksek bir oda başına ortalama gelir bildirmektedir. Örneğin, Honolulu, Hawaii'de lüks oteller, 2006'da günlük ortalama oda fiyatları 173\$ olarak bildirilirken, pansiyon odaları gecelik 200\$'a kadar ücretlendirmesi

olmaktadır. 2007-2008 mali krizi sırasında bile, birçok pansiyon, otel rezervasyonlarının düştüğü bir zamanda artan doluluk rakamlarını bildirmiştir. Avustralya’da 2013 yılında yapılan bir araştırma, gençlik seyahatinin en hızlı büyüyen seyahat demografisi olduğunu ve pansiyon endüstrisinin otel endüstrisinden daha hızlı büyüdüğünü göstermiştir. Gençlerin seyahatlerinin, geleneksel tatillerden daha uzun seyahatler nedeniyle daha yüksek toplam harcamaya yol açabileceğini göstermiştir. Yeni Zelanda’da, sırt çantalı gezgin pansiyonları, 2007’de konaklayan misafir/gecelemede %13,5’lik bir paya sahiptir (Hayes ve Ninemeier, 2009).

Kamping, bir dizi aktiviteyi ve açık havada konaklamaya yönelik yaklaşımları tanımlamaktadır. Hayatta kalma taraftarı ve vahşi kampçılar, genellikle elde etmek için mümkün olduğunca az şeyle yola çıkarlar. Diğer kampçılar, kamp mobilyalarının yanı sıra kendi güç ve ısı kaynakları da dâhil olmak üzere konfor sağlamak için tasarlanmış özel kamp malzemeleri kullanabilir. Kamp, sırt çantasıyla gezmede olduğu gibi yürüyüşle birleştirilebilir ve genellikle kano, tırmanma, balık tutma ve avcılık gibi diğer açık hava etkinlikleriyle birlikte yapılır. Fastpacking hem koşmayı hem de kamp yapmayı içerir. Neyin kamp olduğu ve neyin kamp olmadığı konusunda evrensel olarak kabul edilen bir tanım yoktur. Hem eğlence amaçlı hem de iş amaçlı konuklara hizmet veren motellerde olduğu gibi, aynı kamp alanı aynı zamanda eğlence amaçlı kampçılara, okul gezilerine, göçmen işçilere ve evsizlere de hizmet verebilir.

Temel olarak, niyet ve ilgili faaliyetlerin doğasının bir kombinasyonunu yansıtır. Yemekhane yemekleri ve ranza konaklamaları olan bir çocuk yaz kampı, adında kamping olabilir, ancak genel olarak anlaşıldığı gibi kamping ruhunu ve biçimini yansıtmaz. Benzer şekilde, evsiz bir kişinin yaşam tarzı, dışarıda uyumak ve ateş üzerinde yemek hazırlamak gibi birçok yaygın kamp faaliyetini içerebilir. Ancak kampın ayrılmaz bir yönü olan ruh gençleşmesinin seçmeli doğasını ve arayışını yansıtmada başarısız olur. Aynı şekilde, gezici yaşam tarzları olan ya da kalıcı konutları olmayan kültürler, yaşam tarzları olarak kabul edildiğinden kamping olarak adlandırılmaz (Brotherton, 2012).

Apartman oteli veya apart otel (aynı zamanda konut oteli veya uzun süreli konaklama oteli), otel tarzı bir rezervasyon sistemi kullanan hizmet verilen bir apartman kompleksidir. Bu, bir daire kiralamaya benzemekte, ancak sabit bir sözleşme olmaksızın ve bina sakinleri, şirket tarafından belirlenen geçerli minimum konaklama süresine tabi

olarak, istedikleri zaman “check-out” yapabilirler. Bir apart otel kompleksi genellikle tam donanımlı bir daire sunar. Bu kompleksler genellikle özel olarak inşa edilir ve çeşitli sayıda daire içeren bir otel kompleksine benzer. Bu apart otellerde kalış süresi, birkaç günden aylara, hatta yıllara kadar değişmektedir. Apart otellerde konaklayanlar uzun süreli konaklama olarak kullanırlar; bu nedenle, oteller genellikle ortalama bir evin ihtiyaç duyacağı çoğu şeyle donatılmıştır (Barrows ve Powers, 2008).

2.8.OTEL İŞLETMECİLİĞİ

Günümüzdeki otel (d’hotel) ifadesi Fransızca kökenli olup, Latince “hospitium” ya da “hospes” sözcüklerinden türetilmiştir. Otel sözcüğüyle ilişkili aynı kökten gelen diğer iki sözcük, “Hospitality (konukseverlik)” ve “hostile (düşmanlık)” sözcükleridir. Aynı kökten gelmelerine rağmen, bu sözcüklerin birbirine zıt anlamlar taşımaları ilginç görünmektedir. Bu durumu anlayabilmek için ilk gezginlerin deneyimlerine bakmak yararlı olabilir. İlk gezginlerin gittikleri yerlerde niyetlerinin kolayca anlaşılabilmesi, onları dost ya da düşman olarak ayırt etmeyi güçleştirmiştir. Bu nedenle, dost görünümü olanlar için dostluk ve konukseverlik tepkileri gösterilmiş ve konuk etme davranışı dostça görünmeyenlere göre farklılaşmıştır. Gezgin sayısının artmasıyla birlikte, nezaket, misafirperverlik gibi kavramlar ticari dile tercüme edilmiş ve ekonomik bir anlam kazanmaya başlamıştır (O’Fallon ve Rutherford, 2010).

Özetle, günümüzün otel formları, eskinin misafirperverlik kültürünün ticarileştirilmesi sonucu doğmuştur, denilebilir. Otel sözcüğünün ticari dilde benimsenmesi ise, 18. Yüzyılın ortalarından sonlarına doğru olmuştur. Büyük Fransız konaklarını tarif etmek için kullanılan otel kavramının Fransa’dan İngiltere’ye geçişi 1780 yılında Nero’s Hotel’in kurulmasıyla birlikte gerçekleşmiştir. Endüstri Devrimi’nin yerleşmeye başladığı 19. yüzyılın ortalarına kadar, seyahatler genellikle iş ve mesleki gerekçelerle yapılmaktaydı. Ulaşım, atlı arabalarla, konaklama ise yol kenarlarındaki konaklama tesislerinde gerçekleşmekteydi.

Bir anlamda tüccar gruplarının iş gezisi ve boş zaman etkinliklerinin bir bileşimi olan bu seyahatler, çağdaş turistik gezilerin ilk örneklerini sergilemektedir. Bu dönemlerin başlıca konaklama yerleri, ilk otel formları olarak adlandırılabilir; hanlar, konaklar ve küçük pansiyonlardı. Bu türden mekânlar genellikle yol kenarlarında ya da büyük şehir

merkezlerinde bulunmaktaydı. Bu dönemden sonra ise, otelcilik endüstrisi yavaş yavaş iş dışındaki geziler için hizmet vermeye başlayacaktır (Sheela, 2002). 1850 ile 1950 arasındaki yüzyıllık süreçte, iş dışındaki nedenlerle seyahat edenlerin oranında büyük bir artış yaşanmıştır. Bu yeni dönemde, seyahat gerekçesinde etkili olan yeni talep “tatil yapmaktır”. En çarpıcı dönüşümün ulaşım alanında yaşandığı bu dönemde, bir ülkeden bir ülkeye hatta bir kıtadan diğerine seyahat etmeyi mümkün kılmıştır. Çağdaş otel formlarının ortaya çıkışında ilk örnekler, 18. yüzyılı işaret etse de, ilk demiryolu ağlarının ve toplumun geniş kesimlerinin seyahati ile birlikte ilk büyük otellerin ve otelcilik endüstrisinin kuruluşu 19. yüzyılda gerçekleşmiştir. 20. yüzyılın ortalarından itibaren ise, dünyanın ekonomik açıdan gelişmiş ülkelerinde (öncelikle Kuzey Amerika ve hemen sonrasında Avrupa’da) büyük oranda, hemen her alanda ulaşım sağlanmış ve otomobil yolları, taşımacılıkta merkezi bir rol üstlenmeye başlamıştır.

Eş zamanlı olarak; uzun mesafe yolcu taşımacılığında havayolu, demiryolu ve denizyolu taşımacılığının önüne geçmiş ve uluslararası turizm menzilini arttırmıştır (Bader ve Lababedi, 2007). Özetle, tatil nedenli ulaşım, diğer amaçlarla yapılan ulaşımı aşmaya ve hemen hemen tüm olanaklı yerlere doğru genişlemiştir. Bu durum, yurtdışı tatil, seyahat ve konaklama endüstrisinin itici gücünü oluşturmuş, konaklama açısından yeni örgüt formları -Avrupa’da tatil merkezleri ve tatil köyleri, Kuzey Amerika’da moteller ve çok çeşitli hizmet kuruluşları türemiştir. Günümüzde otelcilik faaliyetleri yerel, ulusal ve uluslararası düzeylerde önemli ekonomik olaylardır. Hem iş amaçlı etkinlikler için gidilen, hem boş zamanların geçirildiği oteller, çok sayıda ürün ve hizmetin dağıtımının gerçekleştiği ekonomik birimlerdir. Otellerin hem doğrudan hem de dolaylı olarak yerel halkın gelirlerine ve döviz girişini genişleterek ülkelerin ödemeler dengesine katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Bunun yanında, oteller farklı alanlardaki (mobilya, inşaat sektörleri, yeme- içme, enerji vb.) örgütlerle iş olanakları ve yerel ekonomideki küçük işletmelere, kuruluşlara (bar, lokanta, hediyelik eşya) müşteri sağlamaktadır. Otellerin bu yönleri, turizm endüstrisi için çokça söylenen çarpan etkisini somutlaştırmaktadır (Kainthola, 2009).

2.9.OTEL İŞLETME TÜRLERİ

Her otelin sunduğu hizmet ve olanaklardaki çeşitlilik, otellerin sınıflandırılmasında tek bir temele sahip olmayı oldukça zorlaştırmaktadır ve otelleri farklı kriterlere göre

sınıflandırırsak, birden fazla gruba giren bazı oteller olacaktır. Aşağıda paragraflar halinde otel işletme türleri açıklanmıştır.

Otel işletme türlerinde ilk olarak yıldız sınıflandırması bulunmaktadır. Yıldız sınıflandırmasına göre oteller altı gruba ayrılmaktadır (Negi, 2002).

- Tek yıldızlı oteller, genellikle küçük ve bağımsız olarak sahip olunan, bir aile ortamına sahip mülklere dir. Sınırlı sayıda tesis olabilir ve yemekler oldukça basit olabilir. Örneğin öğle yemeği servis edilmeyebilir veya bazı yatak odalarında süit banyo veya duş bulunmayabilir. Ancak bakım, temizlik ve konfor kabul edilebilir bir standart olacaktır.
- İki yıldızlı oteller genel itibariyle küçük ve orta büyüklükte olacak ve tek yıldızlı otellerden daha kapsamlı tesisler sunacaktır. Konuklar, genellikle süit banyo veya duş içeren konforlu, iyi donanımlı bir gecelik konaklama bekleyebilirler. Resepsiyon ve diğer personel, tek yıldız düzeyinden daha profesyonel bir sunumu hedefleyecek ve yiyecek ve içecek dâhil olmak üzere daha geniş bir yelpazede basit hizmetler sunacaktır.
- Üç yıldızlı oteller genellikle daha yüksek personel seviyelerinin yanı sıra düşük yıldız sınıflandırmasına göre önemli ölçüde daha yüksek kalite ve tesis çeşitliliğini destekleyecek boyuttadır. Resepsiyon ve diğer ortak alanlar daha geniş olacak ve restoran normalde yerleşik olmayanlara da hizmet verecektir. Tüm yatak odalarında süit banyo ve duş bulunmakta ve iyi bir konfor standardı ve direkt hatlı telefon ve banyoda banyo malzemeleri gibi donanımlar sunulmaktadır. Oda servisinin yanı sıra, iş seyahatinde olanlar için bazı hükümler beklenebilir.
- Dört yıldızlı otel seviyesindeki beklentiler, otelin her alanındaki mobilya, dekor ve donanımdaki kalitenin yanı sıra bir dereceye kadar lüks içermesidir. Yatak odaları ayrıca genellikle alt yıldız seviyesinden daha fazla alan sunmaktadır. Restoran, mutfağına ciddi bir yaklaşım sergileyecektir.
- Beş yıldızlı oteller, otel genelinde en iyi uluslararası standartları karşılayan geniş ve lüks konaklama birimleri sunmaktadır. Hizmet resmi, iyi denetlenmeli ve konukların ihtiyaçlarına müdahaleci olmadan kusursuz bir dikkat göstermelidir. Restoran, yüksek düzeyde teknisyen becerileri sergileyecektir. Personel,

verimliliği nezaketle birleştirerek müşteri hizmetlerinin tüm yönlerinde bilgili, yardımsever ve bilgili olacaktır.

- Miras/tarihi (heritage) otelleri, ülkedeki otel endüstrisine yeni eklenen bir oteldir. Miras otelleri, küçük kalelerde, saraylarda veya eski kraliyet ve aristokrat ailelerin Konakları olan alanlarda yer alan mülklerdir. Kültür turizmine yeni bir boyut kazandırmışlardır. Bir miras otelde, bir ziyaretçiye kendi geçmişine sahip odalar sunulur, uluslararası damakların gereksinimlerine göre tonlanmış geleneksel yemekler sunulur, halk sanatçıları tarafından ağırlanır, katılabilir bölgenin mirasına bir göz atmanızı sağlayan, geçmişte yaşayan ve nefes alan bir atmosferde güneşlenebileceğiniz etkinliklerde bulunulabilir. Örneğin, Udaipur'daki Taj Lake Palace ve Shimla'daki The Oberoi Cecil, tarihi otellerin bazı örnekleridir.

Bir diğer sınıflandırma, otellerin büyüklüklerine göredir. Bu sınıflandırmada bir oteldeki misafir odası sayısı, otelleri sınıflandırmak için bir kriterdir. Oteller, oda sayısı veya otel büyüklüğüne göre aşağıdaki kategorilere ayrılabilir (Karaman, 2016).

- Küçük otel, Genel itibariyle yirmi beş veya daha az odalı oteller küçük oteller olarak sınıflandırılır. Örneğin, Hotel Alka, Yeni Delhi ve The Oberoi Vanyavilas, Ranthambore bunlara örnek olarak verilebilir. Ancak Avrupa ve Amerika'nın gelişmiş ülkelerinde 100'den az odası olan oteller küçük kabul edilmektedir. Bu oteller temiz ve konforlu konaklama sağlamakta ancak yüzme havuzu, restoran, bar vb. gibi lüks tesisleri içermeyebilmektedir.
- Şehir merkezi oteli, şehrin merkezinde veya iş merkezine, alışveriş bölgelerine, tiyatrolara, kamu ofislerine vb. kısa bir mesafede bulunur. Şehrin merkezi mutlaka coğrafi merkez olmayabilir, ancak bir bölgeyi ifade eder. Bu şehrin ticari merkezi olarak kabul edilir. Bu otellerdeki oda fiyatları, araziye yapılan büyük yatırımı karşılamak için diğer bölgelerdeki benzer otellerden daha yüksek olabilir. Genellikle ticari faaliyet gösterdikleri yere yakın olmayı uygun buldukları için iş müşterileri tarafından tercih edilirler.
- Banliyö oteli, şehir merkezinde arsa maliyetinin yüksek olması ve yerin kısıtlı olması nedeniyle bazı girişimciler otellerini şehrin kenar mahallelerine inşa etmektedir. Şehir merkezindeki otellere benzer olanaklar sunan bu oteller, banliyö bölgelerinde yer almakta ve daha sessiz bir ortam avantajına sahiptir. Bu tür oteller, şehrin gürültüsünden ve karmaşasından uzaklaşmayı tercih edenler için

idealdir. Misafirlerin bu otellerde kalma süresi, şehirde bulunan bir otelden daha uzun olabilir.

- Tatil oteli, deniz plajları ve kırsal gibi turistik destinasyonlarda bulunan otellere denilmektedir. Bu oteller oldukça sakın ve doğal bir ambiyansa sahiptir. Bu otellerdeki oda fiyatları, sunulan ek hizmetlere bağlı olarak orta ile yüksek arasında değişebilir. Tatil yerlerindeki doluluk, tatil zamanlarında ve konukların haftalık rutinlerine ara vermek istedikleri hafta sonlarında normalde daha yüksektir. Örnek olarak Himalayalar'daki Taj Fort Aguda Beach Resort, Goa ve Wildflower Hall, Shimla resort otel örnekleridir.
- Havaalanı otelleri, havaalanlarının ve diğer giriş limanlarının yakınında yer almaktadır. Ticari bir otelin tüm hizmetlerini sunan bu oteller, genellikle yolculukları sırasında mola vermek isteyen yolcular tarafından tercih edilmektedir.
- Motel kelimesi motor ve otel kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Öncelikle karayollarında bulunurlar ve karayolu yolcularına mütevazı konaklama yerleri sağlarlar. Bu fenomen Amerika ve Avrupa ülkelerinde oldukça yaygındır. Kendi araçlarıyla seyahat eden yolcular, gece için düzenli ve temiz bir konaklamaya ihtiyaç duyuyorlardı. Ayrıca araçları için yakıt ikmali tesislerinin yanı sıra garajlara da ihtiyaç duyuyorlardı. 1950 yılında, bu tür karayolu gezginlerinin gereksinimlerini karşılamak için motel kavramı ortaya çıkmıştır.
- Floateller, su yüzeyinde yüzen konaklama özellikleridir. Bu kategori, salların veya yarı dalgıç platformların üzerine inşa edilmiş tüm konaklama tesislerinden oluşur ve yolcu gemileri ve yüzen tekneleri içerir. Bazıları, konuklara yiyecek ve içecek olanaklarının yanı sıra lüks konaklama imkânı sunar. Örnek olarak, Jammu, Keşmir ve Kerala'daki Srinagar'daki Dal Gölü'nün yüzen tekneleri, bazı floatel örnekleridir.

Otel işletme türlerindeki sınıflandırmalardan bir diğeri müşteri bazında otel sınıflandırmasıdır. Buradaki ayırım müşteri odaklıdır (Çakır, 2002).

- İş amaçlı seyahat edenlere hitap edecek şekilde tasarlanan ticari oteller genellikle şehir merkezinde yer alır. Bu oteller, yüksek hızlı internet bağlantısı, iş merkezleri ve konferans salonlarının yanı sıra yüksek standartlı odalar ve olanaklar sunmaktadır. Ayrıca, misafirlerine kolaylık sağlamak için mektup yazma, daktilo,

faks ve belge fotokopisi gibi olanakların yanı sıra kurum içi sekreterlik hizmetleri de sağlarlar. Bu otellerde misafir kalma süresi genellikle çok kısadır. Doluluk seviyesi hafta içi günlerde daha yüksek, hafta sonları ise biraz daha düşüktür. Bu oteller aynı zamanda şehir otelleri olarak da bilinir.

- Geçici oteller, hareket halinde olan ve yolculukları sırasında mola vermek isteyen kişilerin ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Limanlar, havaalanları ve ana tren istasyonları gibi giriş limanlarının yakınında bulunan bu oteller, normalde geçici gezginler tarafından tercih edilmektedir. Günün her saati operasyonel oda servisi ve kafeleri vardır ve ticari bir otelin tüm olanaklarını sunarlar. Odalar belirli bir günde birden fazla satılabildiğinden, doluluk oranı genellikle çok yüksektir, yüzde 100'den fazladır. Hotel Centaur ve Radisson, geçici otellere örnek olarak verilebilir.
- Süit oteller, konuklara en üst düzeyde kişiselleştirilmiş hizmetler sunar. Konuk odaları genellikle bir oturma alanı, buzdolabı ve mikrodalga fırın içeren kompakt bir mini mutfak, banyolu bir yatak odası ve hatta bazen bir dans pistinden oluşur. Bu oteller, varlıklı insanlar ve lükse düşkün turistler tarafından himaye edilmektedir. Örnek olarak Dubai'deki Burj Al Arab ve Intercontinental The Lalit Goa Resort, suite otel örnekleridir.
- Rezidans otelleri adından da anlaşılacağı gibi daha uzun süreli konaklama imkânı sağlamaktadır. Bu tür oteller genellikle kendilerine ait bir konaklama yeri olmayan bir şehre geçici olarak resmi bir göreve atanan kişiler tarafından himaye edilir. Konuk, apart otel tarafından sağlanan hizmetlerin bir kısmını veya tamamını sözleşmeyi tercih edebilir. Otel, konukla bir kira sözleşmesi imzalar ve kira aylık veya üç ayda bir şeklinde ödenir.
- Avrupa konseptinde olan oda ve kahvaltı otelleri, genellikle büyük aile konutlarında işletilen konaklama işletmeleridir.
- Kumarhane/Casino otelleri, Las Vegas'taki Luxor Hotel ve Casino gibi kumar olanakları sağlar. Bu oteller kumarı teşvik ederek, abartılı kat gösterileri düzenleyerek müşterileri cezbeder ve bazıları müşterilerine charter uçuş hizmetleri de sağlayabilir. Örneğin ABD'nin Las Vegas kumarhane otellerindeki kumarhaneler, dünyanın en ünlü kumarhaneleri arasındadır.

- Konferans merkezli oteller, bazen birkaç gün süren, ortak ilgi alanlarına sahip kişilerin bilgi edinmek için tartışmalara katıldığı veya dersleri dinlediği bir toplantı anlamına gelen konferansların çokça yapıldığı otellerdir. Sağlanan hizmetler en yüksek standarttır. Normalde konferanslar, konaklama ve toplantı olanaklarını içeren paketler olarak ücretlendirilir. Örneğin, Hotel Ashok, Yeni Delhi bir konferans merkezi örneğidir.
- Kongre otelleri, sözleşme, belirli uygulamalar veya tutumlar üzerinde genel bir anlaşma veya kabul için bir grubun üyelerinin, temsilcilerinin veya delegelerinin resmi bir toplantısı olarak tanımlanır. Bu tür bir toplantı çok sayıda katılımcıyı içerir. Bu segmentin ihtiyaçlarına cevap veren oteller, kongre otelleri olarak bilinmektedir. Bir kongre oteli, konferans merkezlerine kıyasla çok sayıda katılımcıyı ağırlayacak daha fazla sayıda odaya sahiptir.

Otel türleri olarak dile getirilen bir diğer sınıflandırma konuk kalış süresi bazındaki otellerdir. Bu sınıflandırma da konukların otellerdeki kalış süreleri baz alınarak oluşturulmaktadır (Sheela, 2002).

- Ticari oteller, bu otellerde misafir kalış süreleri kısa olup, birkaç günden bir haftaya kadar değişmektedir.
- Geçici otel, çoğunlukla yolcular tarafından yolculukları sırasında durak olarak kullanılan geçici otellerde kalma süresi çok kısa, bir gün veya daha azdır.
- Yarı konut otelleri, bu oteller genellikle bir yerde konaklarken başka bir yere geçiş yapan kişiler tarafından tercih edilmektedir. Kalış süresi birkaç haftadan birkaç aya kadar değişebilir. Hem geçici hem de konut otellerinin özelliklerini içerirler.
- Konut / apart otel, rezidans otelleri uzun süreli konaklama sağlar ve uzun süre kalan kişiler tarafından himaye edilir. Kalış süresi aylardan birkaç yıla kadar değişebilir.
- Uzun konaklamalı otel, günümüzün küçülme, dış kaynak kullanımı ve hareketlilik çağında, şirket yöneticileri genellikle uzun süre memleketlerinden uzaktalar ve bir otel odasından daha fazlasına ihtiyaç duyuyorlar. Bu oteller, tam teşekküllü bulaşık ve mutfak gereçleri, buzdolabı, temizlik hizmetleri, bakkal alışveriş hizmetleri ve eğlence tesisleri, çamaşır yıkamak için ayrı bir alan gibi özel hizmetler, olanaklar ve olanaklarla uzun süre kalmak ve uzun vadeli ihtiyaçlarını

karşılama isteyen misafirler içindir. Bu otellerin oda fiyatları konaklama süresine göre belirlenmektedir.

Literatürdeki sınıflandırmalar arasında bir diğer sınıflandırma, hizmet seviyelerine göre otellerin sınıflandırılmasıdır. Bu sınıflandırma altında lüks, orta pazar/sınıf ve ekonomik oteller bulunmaktadır (Barrows ve Powers, 2008).

- Lüks / lüks / birinci sınıf hizmet otelleri, toplumun varlıklı kesimini hedefleyen lüks kategorideki oteller, en yüksek standartta kişiselleştirilmiş hizmetlerle dünya standartlarında ürünler sunmaktadır. Vurgu mükemmellik ve sınıf üzerindedir. Otellerin tasarımı ve iç dekorasyonu, lüks restoranlar ve salonlar, zarif dekor, kapıcı hizmeti, gösterişli odalar ve bol olanaklar sağlar. Bu oteller aynı zamanda eğitmenler ve diyetisyenler eşliğinde sağlık kulüpleri olanağı da sunmaktadır. Bu oteller genellikle kaliteye önem veren ve şirket yöneticileri, ünlüler ve üst düzey siyasi figürleri içeren varlıklı insanlar tarafından himaye edilir. Örnek olarak, Oberoi Udaivilas, Udaipur ve ITC Hotel Grand Maratha Sheraton ve Towers, lüks otellerden birkaçıdır.
- Orta pazar / orta sınıf hizmet otelleri, bu oteller, lüks otellerin gösteriştan uzak ve kişisel ilgisi olmadan mütevazı hizmetler sunar ve en geniş yolcu kesimine hitap eder. Oda servisi, 24 saat hizmet, kahve dükkânı, havaalanı/tren istasyonu alma ve bırakma tesisleri ve barlı çok mutfaklı restoran gibi hizmetler sunabilirler. Orta düzeyde hizmet sunan tipik bir otel, orta büyüklükte olup, kabaca 150 ila 300 odaya sahip olacaktır. Oda kirası lüks otellerden çok daha düşüktür.
- Ekonomik oteller, konuklarına temiz, konforlu ve ucuz odalar sunarak en temel ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanır. Bu oteller temiz ve konforlu konuk odalarına, bir kafeye, çok mutfaklı bir restorana, oda içi telefona ve kanallı müzik ve filmlere sahiptir. Ayrıca yüzme havuzu, alışveriş pasajı ve güzellik salonu da olabilir.

2.10.OTEL İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYONEL YAPI

Bir otel işletmesinin organizasyonu, işletmenin faaliyet alanına, büyüklüğüne ve müşterilere sunduğu hizmet türlerine göre üç ana başlıktan oluşmaktadır. Bunlar; Odalar bölümü, yiyecek içecek bölümü ve diğer faaliyetler bölümü olarak sınıflandırılmaktadır.

Hızla gelişen ve değişen dünyamızda artan rekabet ortamı, turizm sektörü ve dolayısıyla otel işletmelerini de olumsuz etkilemekte, rekabet ortamına uyum sağlayabilen, profesyonel bir şekilde yönetilen işletmeler ayakta kalabilmektedir. Bu nedenle günümüz şartlarında, birinci amacı seyahate çıkan insanların konaklama ihtiyacını karşılamak olan otel işletmelerin de, odaların satışa hazır hale getirildiği ve oda satışının yapıldığı, rezervasyon işlemlerinin yapıldığı, konuklarla ilk ve son iletişimin sağlandığı, konuk şikayetlerine çözüm bulunduğu, konuk hesaplarının tutulduğu, uygar bir insanın önem verdiği hijyen ve temizliğin sağlandığı odalar bölümünde gerçekleştirilen işlemlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi büyük önem arz etmektedir (Ishak ve Abdullah, 2010).

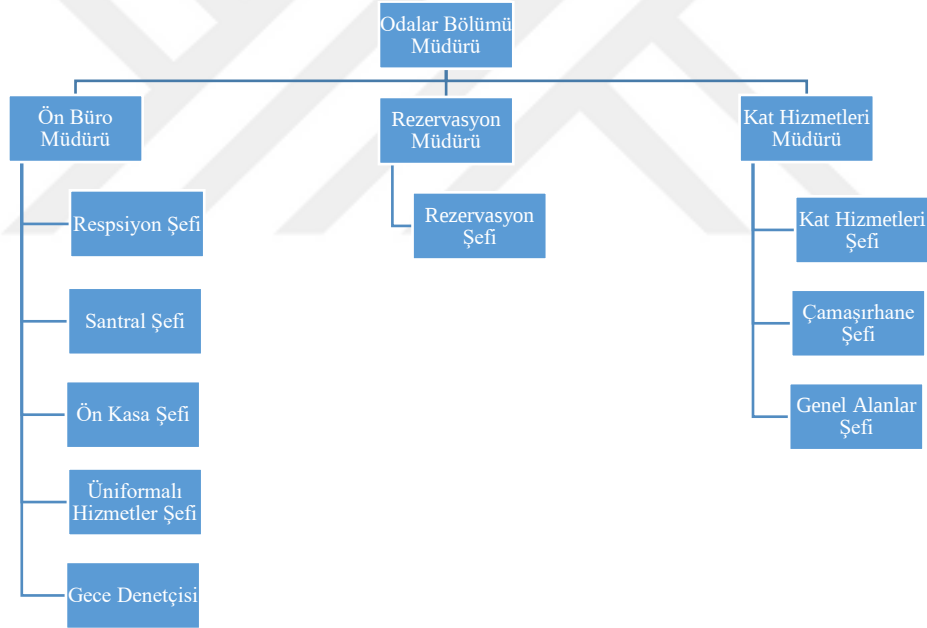
Yapılan çalışmada ilgili literatür taranmış ve çalışmaların büyük çoğunluğunda ön büro ve kat hizmetleri departmanları hakkında ayrı ayrı bilgiler verildiği görülmüştür. Ayrıca çalışmada otel işletmelerinde son derece önemli olan ve birbirlerinin ayrılmaz parçası ve tamamlayıcısı olan ön büro ve kat hizmetleri departmanları organizasyon şeması ve işlemleri her iki departmanın bağlı olduğu odalar bölümü bünyesinde anlatılması amaçlanmıştır. Yapısı, konforu ve sunulan hizmetin kalitesi gibi özellikleri ile müşterilerin arzu ettiği özellikte, müşterilerin geçici konaklamaları yanında yeme-içme eğlence gibi ihtiyaçlarını belirli bir ücret karşılığında karşılayan konaklama işletmeleri olan otel işletmelerinde, otelin kalite ve standartlarını ve prestijini yansıtan bölümlerden birisi olan odalar bölümü aynı zamanda en çok personelin istihdam edildiği bölümlerden birisidir (Tavitiyaman vd., 2012).

Konaklama işletmelerinde otel alanı, konuk odaları ve bu odalara destek sağlayan alanlara bölünmüş olduğundan bina yani odalar, yatırımın en büyük kısmını oluşturur, ayrıca odalar bölümünün görevlerinden olan odaların kiralanması ile otel işletmelerinde en büyük gelir ve kar kaynağı olması açısından da odalar bölümü son derece önemlidir (Øgaard vd., 2008). Otel işletmelerinde işletmeye gelir getiren en önemli bölümlerden birisi olan odalar bölümü; ön büro ve kat hizmetleri departmanlarından oluşmaktadır. Konuklara varış öncesinden ayrılış aşamalarına kadar her aşamasında hizmet sağlayan odalar bölümü, işletmelere imaj sağlanması konusunda da son derece etkili olmakla beraber oda satışının yapılması, konuk şikâyetleri ile ilgilenilerek şikâyetlere çözüm üretilmesi, konukların her türlü harcamalarının tahsil edilmesi gibi önemli görevleri de yürütür (Liu ve Liu, 2021). Odalar bölümü; İletişim, hijyen, temizlik, fiyatlama, taşıma,

muhasabe gibi birçok farklı görevi yerine getirmekte ve hizmet sunmaktadır. Sunulan hizmetlerin konukların otel ile kurduğu ilk iletişim anından ayrılış sonrasına kadar yüksek nitelikte sunulması gerekliliktir. Bu nedenle odalar bölümünde hizmet ve faaliyetlerin kalitesi tek tek ve bir bütün olarak sağlanmalıdır (Pavia ve Rubelj, 2006).

Otel işletmeleri odalar bölümü organizasyon şeması, işletmenin yapısı ve özellikleri doğrultusunda küçük farklılıklar göstermektedir. Rezervasyon işlemleri ön büro müdürünün sorumluluğu altında olsa da işletme büyüdükçe, rezervasyon işlemleri rezervasyon müdürünün sorumluluğunda gerçekleşmektedir Organizasyon şemalarında küçük farklılıklar olsa da genellikle Şekil 3'te görüldüğü üzere orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde odalar bölümü; ön büro, rezervasyon ve kat hizmetlerinden oluşmaktadır (Kaplina, 2011).

Şekil 2.3 Odalar Bölümü Organizasyon Şeması



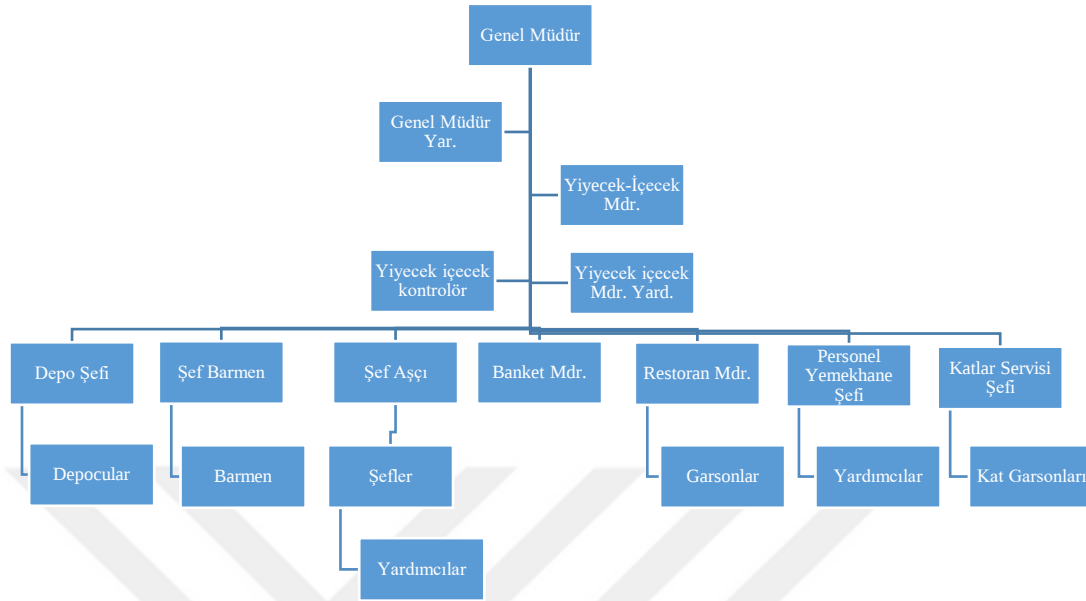
Otelin yiyecek ve içecek bölümünde yapılacak olan işlerin incelenmesi, saptanması, bu işlerin benzer olanlarının bölümler ve gruplar halinde toplanması, işleri görecekt kişilerin görev, yetki ve sorumluluk alanı sınırlarının saptanması, kişiler, bölümler ve gruplar arasında iş akışının sağlanması için yapılan düzenlemelere yiyecek- içecek organizasyonu denir. Otel işletmelerinde organizasyon, işletmenin büyüklüğüne, sunulan hizmet düzeyine göre değişir; operasyonun büyüklüğüne ve istihdam edilen personel sayısına göre yiyecek ve içecek bölümü organizasyon yapısı da farklılık gösterir (Gujar,

2012). Yiyecek ve içecek bölümüne bağlı birimler de sunulan hizmetler de işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu nedenle bu bölümün organizasyonu önem arz etmektedir. Otel organizasyonu içerisinde yiyecek ve içecek hizmeti veren birimler şu ana başlıklar altında toplanabilir (Petkova, 2016):

- Restoranlar: Otelde büfe usulü ve kart usulü yiyecek ve içecek servisi yapılan otelin büyüklüğüne göre birden çok sayıda olan yerlerdir.
- Banket Salonu: Ziyafet, balo, kokteyl ve benzeri organizasyonların yapıldığı salondur.
- Lobi: Konukların dinlendiği, diğer konuklarla görüştüğü, aperatif yiyecek ve içecek servisinin de yapıldığı mekandır.
- Oda Servisi: Otel odalarına günün 24 saati yiyecek ve içecek servisi yapan bölümdür.
- Gece Kulübü: Konuklara ve otel dışından gelen misafirlere yönelik düzenlenen, aperatif yiyecek, alkollü ve alkolsüz içecek servisi yapılan müzikli organizasyonların gerçekleştirildiği salonlardır.
- Barlar: Otelin çeşitli yerlerinde verdikleri hizmete ya da konumuna göre Amerikan bar, Snack bar, Lobi bar, Vitamin bar gibi isimlerle adlandırılırlar. Barın cinsine göre alkollü ve/ya da alkolsüz içecekler, kuru-yemiş, sandviçler, tostlar vb. servis edilir.
- Mutfak: Tüm otelin misafir ve personeline yiyecek üreten birimdir. Organizasyon yapısı ve dolayısıyla şeması işletmenin büyüklüğüne göre farklılık gösterir. Söz gelimi küçük bir otel işletmesinde müdür aynı zamanda yiyecek ve içecek müdürü görevlerini de yerine getirir.

İşletme büyüdükçe pozisyonlar artmakta, bununla bağlantılı olarak ta organizasyon şemaları büyüyerek farklılaşmaktadır. Büyük bir otel işletmesine örnek olarak 400 odalı bir otel işletmesinin yiyecek ve içecek bölümü organizasyon şeması Şekil 4'te gösterilmektedir (Tavitiyaman vd., 2012).

Şekil 2.4 Bir Otel İşletmesinin Yiyecek-İçecek Bölümü Organizasyon Şeması



1. Yiyecek ve içecek organizasyonu ile ilgili uyulması gereken ilkeler şu şekilde sıralanabilir.
2. İşletmede basit ve anlaşılır bir örgüt yapısı kurulmalıdır
3. Tüm bölümler yiyecek ve içecek müdürüne veya otel müdürüne bağlı olarak çalışmalıdır.
4. Yiyecek ve içecek bölümünün birimleri arasında iyi bir koordinasyon oluşturulmalı ve sürekliliği sağlanmalıdır
5. Yiyecek ve içecek bölümü ile otelin diğer bölümleri arasında iyi bir koordinasyon sağlanmalıdır.

2.11.OTEL İŞLETMELERİNDE MALİ YAPI

Finansal yönetim, işletmedeki sermaye ve borçlar gibi fonların makul ve etkin kullanımı ile ilgili en önemli unsurlardan biridir (Paramasivan ve Subramanian, 2009: 3). Gitman (2007: 4) finansal yönetimi, işletme yönetiminin bir parçası olarak tanımlamaktadır. Bir organizasyonun amaçlarına ulaşması yönünde ilerlemesine izin vermek için makul sermaye kullanımı ve sermaye kaynaklarının dikkatli bir şekilde seçilmesi için çaba gösterir. Paramasivan ve Subramanian'a (2009: 3) göre, finansal

yönetim, pozitif nakit akışı elde etmek için bir işletmenin geleceği için planlamayı çağırır. Brinckmann vd. (2011: 219) finansal yönetimi, finansal kaynakların elde edilmesi ve bunların etkin ve verimli kullanımının güvencesi ile ilgili yönetsel faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle, finansal yönetim, finansal faaliyetleri planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etmeyi kapsar. Papp ve Pajrok (2010: 5), yöneticilerin beş fonksiyona sahip olması gerektiği sonucuna varmıştır. Beş işlev şunlardır: Planlama, Organizasyon, Liderlik, Koordinasyon ve Kontrol. Kontrol, bir yöneticinin gerekli ayarlamaları yapmak için bir süreç hakkında geri bildirim alması anlamında tanımlanmaktadır.

İyi finansal yönetim, herhangi bir işletmenin başarısı için esastır. Bir organizasyonda doğru finansal uygulamalara sahip olma ve finansal konuları etkin bir şekilde planlama yeteneği, organizasyonel büyümeyi destekler ve değişen ekonomik çevreye kolayca uyum sağlar (Hassan ve diğerleri, 2012: 2). Finansal yönetimin kapsamı, uzun vadede karar verme, değer yaratma ve nakit akışını yönetmedir. Finansal yönetimin temel amaçları, yatırım kararları vermek, finansman kararları ve temettü kararlarıdır. Yatırım kararları, sınırlı finansal kaynaklarla hangi proje veya varlıklara yatırım yapılacağına belirlenmesini içerir. Finansman kararları, seçilen yatırımı finanse etmenin en uygun maliyetli yöntemine karar vermeyi içerir. Temettü kararları, kârın dağıtılıp dağıtılmadığına veya hissedarlara dağıtılıp dağıtılmadığına karar vermeyi içerir. En azından varlığın kârını ve zenginliğini maksimize etmek amaçlanır (McMenamin, 1999: 22). Konaklama işletmelerinde finansal faaliyetler, hat çalışanları ve süpervizörlerden üst yönetime kadar her seviyedeki personel tarafından gerçekleştirilir (Schmidgall, 2012: 2). Finansal faaliyetler, işlemlerin kaydedilmesi ve çeşitli resmi raporların oluşturulmasından verileri ve stratejik planlamayı özetlemeye kadar uzanır (Yuan, 2014: 2).

Ağırlama işletmeleri, dinamik yapıları ile ilgili zorluklar nedeniyle kapsamlı finansal yönetim kurallarına ihtiyaç duyarlar (DeFranco ve Lattin, 2007: 8). Konaklama işletmeleri ile diğer işletmeler arasındaki temel farklılıklar, konaklama işletmelerinin maliyet ve sermaye yapısı gibi finansal özellikleri ile ortaya çıkmaktadır (Süer, 2020: 149). Konaklama işletmelerinde finansal yönetim, konaklama işletmelerinin finansal zorluklarıyla ilgili kritik durumlarda karar verme sürecinde büyük bir değere sahiptir. Konaklama işletmeleri, zorluklarla başa çıkmak için kesinlikle bazı becerilere ve uygulamalara ihtiyaç duyar. İç ve dış faktörleri kontrol etmede yönetim için gerekli

beceriler. Met (2013: 16), konaklama işletmelerinin sermaye yoğun, kısa işletme döngüsü, sabit varlık yoğun, emek yoğun, satışların mevsimselliği ve isteğe bağlı gelir açısından kendine özgü özelliklerini ve finansal zorluklarını özetlemiştir. Sermaye yoğun, konaklama işletmeleri için uzun vadeli yatırımda büyük miktarda sermaye gereksinimini ifade eden bir zorluktur. Kahraman'a (1986) göre konaklama işletmelerinde yatırım, müşterilere konaklama hizmeti sağlamak için gerekli tüm ekipman, mobilya ve arazinin bir araya getirilmesi faaliyetlerini ifade eder. Konaklama işletmelerinin sermaye yapısı genel olarak %40-60 oranında özkaynaklardan, %50-60 oranında yükümlülüklerden oluşmaktadır (DeFranco ve Lattin, 2007: 27).

Konaklama işletmeleri hem yatırım aşamasında hem de açılış sonrası faaliyetlerde büyük miktarda sermayeye ihtiyaç duyarlar. Sermayenin çoğu, binalar, işletim sistemleri, misafir odası mobilyaları ve restoran ekipmanları gibi sabit varlıklar için kullanılır. Bu nedenle, etkin karar vermede sermaye bütçelemesi hayati önem taşımaktadır (Çetiner, 1989: 7). Sonuç olarak konaklama işletmeleri için bir finansman yöntemi olarak "leasing" in kullanılması önerilmektedir (Met, 1987: 47). Ayrıca, Civelek (2004: 50), satın alma ve birleşmelerin sermaye gereksinimini optimize etmek için diğer seçenekler olduğunu belirtmiştir.

Konaklama işletmeleri önemli ölçüde sabit varlıklara bağımlıdır ve sabit kıymetler açılış öncesi aşamalarda büyük sermaye gerektirir (DeFranco ve Lattin, 2007: 8). Ceylan (2005) konaklama işletmelerinin bilançolarında yer alan aktiflerin %85-90'ını sabit kıymetlerden ve %10-15'ini dönen varlıklardan oluşmakta olup, bunun sonucunda amortisman giderleri büyük oranda artmaktadır. Mobilya, arazi, teçhizat, bina gibi sabit kıymetlerin ömrü uzundur ve yüksek miktarda amortisman giderine neden olur (Kahraman, 2012: 76). Sabit kıymetler için büyük miktarda para gerektirmesi nedeniyle amortisman giderleri artmakta ve likidite düşmektedir. Bu, borç hesapları için bir risktir (Çetiner, 1989: 7). Ayrıca, sermaye yoğun gereksinimlerin zorluğu ve yüksek işletme giderleri, düşük kar marjlarına neden olmaktadır (Türksoy, 2007:103). Konaklama işletmelerinde odaların maliyeti toplamın %55-85'i arasında büyük bir yatırımı temsil etmektedir (Süer, 2020: 150). İflas durumunda, konaklama işletmelerinin sabit kıymetleri istenen fiyatlarla satması çok zordur.

Konaklama işletmeleri için özel olarak kurulan veya satın alınan sabit kıymetler, her zaman başka bir sanayi kuruluşu için kullanılamayabilir (Şener, 1997: 45). Finansal hedeflere ulaşmak, gelirleri tahmin etme ve giderleri kontrol etme yeteneğine sahip olmaya bağlıdır, ancak dalgalanan satış hacimleri, konaklama işletmelerinin tahminlerde başarılı olabilmesi için başka bir zorluktur. (DeFranco ve Lattin, 2007: 8). Konaklama işletmeleri, bir pazardaki iklim değişikliklerinden, ekonomiden, politikadan ve güvenlik sorunlarından oldukça etkilenir. Etkiler satış faaliyetleri üzerinde ciddi bir etki yapmaktadır. Konaklama işletmelerinde satış faaliyetleri günlere, haftalara, hatta saatlere göre değişiklik gösterebilir. Konaklama işletmelerinin esnek olmayan (değişmez) bir arzı (oda kapasitesi) vardır ve belirli bir zamanda artamaz. Buna karşılık talep (turist sayısı) esnektir ve belirtildiği gibi etkilere bağlı olarak dalgalıdır. Bir fabrika üretim kapasitesini artırarak müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılarken, 200 odalı bir otelde 201. odanın satılması mümkün değildir. Bu durumda yönetim, belirli bir süre içinde toplam geliri artırmak için odaları en iyi fiyatlarla satmaya çalışır (Usal ve Kurgun, 2006: 12).

Konaklama işletmeleri, mevsimselliklerinden dolayı satış faaliyetlerini yönetmek için sağlam finansal planlama ve kontrol becerileri gerektirir. Bütçe ve mali tabloların hazırlanması, satış faaliyetleri ve mali konulardaki belirsizliğin azaltılmasına yönelik önerilerdir. Konaklama işletmeleri, müşterilere hizmet sunarken işgücüne bağımlıdır. Müşterileri ağırlamak, ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet kalitesi ve işçilik becerilerine dayanmaktadır. Bu nedenle konaklama işletmeleri insan kaynaklarının işe alınmasında ve planlanmasında ayrıntılı bir istihdam süreci yürütürler (Çetiner, 1989: 7). İnsan kaynakları, konaklama işletmeleri için bir rekabet avantajı kaynağıdır. Failte (2005), otellerdeki başarılı uygulamaları analiz etmek için Dublin'deki 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında bir anket yaptı ve endüstrinin, çalışanların bilgi birikimine, müşteriye memnun edecek müşteri gereksinimlerine ilişkin bilgi ve anlayışa dayandığını tespit etti. (Maria vd., 2014: 215).

Konaklama işletmeleri çok sayıda çalışanı işe almaktadır. Birçok işletme, sanayileşme ve mal üretme nedeniyle otomasyon ve mekanizasyon fırsatlarından yararlanmaktadır. Öte yandan konaklama işletmeleri, otomasyon teknolojisini geniş alanlarda kullanmaktadır. Bu bağlamda konaklama işletmelerine emek yoğun işletmeler adı verilmektedir (Civelek, 2004: 49). İşletmelerde işçilik maliyetleri toplam maliyetin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır (Süer, 2020: 150). Konaklama işletmeleri, büyük ölçüde

bireylerin harcanabilir gelirine güvenir. Harcanabilir gelir, bireyin hanehalkı ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra lüks ihtiyaçlar için harcayacağı para miktarını ifade eder. Güçlü bir ekonomik durum yoksa bireyler lüks ihtiyaçlar için harcama yapamayacaklardır. Sadece temel ihtiyaçlarını karşılayabileceklerdi. Oteller ve restoranlar gibi lüks kuruluşlar, normalde zayıf bir ekonominin etkilerini önce hisseder, ancak sonunda tüm sektör finansal sıkıntıyı hisseder. Ancak, ekonomi daha iyiye doğru döner dönmez müşteriler geri döner, harcanabilir gelir artar ve sektör finansal olarak daha iyi hale gelir.

Bu ekonomik dalgalanmaları tahmin ederken ve konaklama varlıklarını ne zaman satın alıp satacağını bilmek, konaklama yatırımcısı için finansal açıdan hayati olabilir (DeFranco ve Lattin, 2007: 8). Konaklama işletmeleri tarafından sağlanan maddi olmayan hizmetler depolanmaz ve depolanmaz. Hizmetler işletmeler tarafından sunulmakta ve müşteriler tarafından aynı anda tüketilmektedir (Saraç, 1989: 12). Bozulabilirlik, konaklama işletmelerinin faaliyet döngüsü ile ilgilidir. Döngü, hammadde ve ekipmanın satın alınmasıyla başlar, bunları yiyecek ve içecek hizmetlerine dönüştürür ve satışla devam eder, tahsilat ile sona erer.

Kısa işletme döngüsü, az miktarda envanterle işletmekle ilgilidir. Ağırlama işletmeleri günlük bir operasyon döngüsü olarak çalıştırılır, bu nedenle büyük bir envantere gerek yoktur. Envanterin kontrolü, işletme sermayesinin uygun şekilde planlanması ve yönetilmesiyle bağlantılıdır. Konaklama işletmelerinin varlıkları, dönen varlıklar ve operasyonel envanterden ziyade duran varlıklara yönelik bir yoğunluğa sahiptir (DeFranco ve Lattin, 2007: 10). Ceylan (2005), konaklama işletmelerinin 7/24 olarak bilinen kesintisiz bir temelde faaliyet gösterdiğini dikkate almak için başka zorluklar olduğunu iddia etti. İşletim sistemi gereği muhasebe bölümündeki defter tutma işlemlerinin parasal işlemleri günlük olarak gecikmesiz olarak takip edilmektedir. Örneğin, her gece oda geliri toplamak için gece yarısından sonra oda fiyatları müşterinin hesabına yansıtılır.

Avcı (2005) müşterilerin günün herhangi bir saatinde otelden istedikleri saatte ayrıldığını belirtmiştir. Bu nedenle müşterilerin hesaplarının yola çıktıklarında kullanıma açılması önerilmektedir. Müşterinin oteldeki tüketimi için nakitten çok kredi kartı kullanılmaktadır. Konaklama işletmelerinin, dönen varlıklar içinde alacak hesaplarını sadece %2 gibi minimum düzeyde tutmaları ve bu yüzdeyi geçmemeleri önerilmektedir.

Odalar, yiyecek ve içecek, Spa, kiralama hizmetleri, telekomünikasyon vb. gibi çeşitli gelir merkezleri bir konaklama işletmesi içinde işletilmektedir. Bir işletmenin genel performansı, birimlerin performansından daha önemlidir (Usal ve Kurgun, 2006: 135). Getiri yönetimi veya kapasite yönetimi, konaklama işletmelerindeki diğer bir zorluktur ve talep, arz ve marjinal maliyet arasındaki karmaşık ilişkiyi yönetmeyi ifade eder. Farklı fiyatlara, esnekliğe, farklı ödeme yeteneklerine sahip farklı müşterilere dayalı olarak farklı pazarlardan en karlı gelir yaratma yöntemini belirlemeyi amaçlar.

Getiri yönetimi becerileri, konaklama işletmelerinde hizmetlerin birleşiminden maksimum kâr elde etmek için çeşitli ekonomik yaklaşımların uygulanmasını anlamak için yöneticilere mükemmel bir araç sağlar (Ingold vd., 2000: 29). Withiam (2001: 3), verim yönetimi için 4-C olan stratejiyi tanımlamıştır. 4-Cs, Takvim, Saat, Kapasite ve Maliyet gibi stratejik getiri yönetimi kaldıraçlarını temsil eder. Bu kaldıraçlar müşteri tarafından çevrelenmiştir. Müşterilere (talebe) bağlı olarak yönetim, talebi (takvim) tahmin ederek, doğru zamanlama (saat) ile, üretimi (kapasite) optimize ederek ve hizmet ve/veya ürün teslimat maliyetini göz önünde bulundurarak bir ürünü satabilmelidir. Bu strateji, talebi maksimum gelir ve kullanılabilirlikle eşleştirmeyi amaçlar.

Konaklama işletmelerinde fiyatlandırma, diğer finansal zorluklarla birlikte yüksek ilgiyi hak ediyor. Enz vd. (2015: 8) rakipler içindeki Ortalama Günlük Fiyat (OGF) dalgalanmalarını izleyerek rekabetçi fiyatlandırmanın otel için hayati önem taşıdığını belirtmiştir. OGF, rekabetçi fiyatlandırmada anahtar ölçüttür. Enoch (2015: 85), uygun fiyatlandırmanın hizmet sunumunu rekabetçi bir fiyatla sağlayacağını ve satış hacmini artıracaklarını iddia etti. Getiri (veya Gelir) yönetimi, tamamen fiyat ve talep optimizasyonu çabalarıyla ilgilidir. Matviienko (2019: 122) ayrıca verim yönetiminin, mikro segment seviyelerinde tüketici davranışını tahmin eden ve gelir artışını en üst düzeye çıkarmak için ürün kullanılabilirliğini ve fiyatını optimize eden resmi analitiğin uygulanması olduğunu belirtti. Collins ve Parsa (2006: 93), otellerde fiyatlandırmanın üç temel unsuru olduğunu belirtmiştir.

1. Müşteri odaklı fiyatlandırma, pazara ve talep türüne bağlıdır,
2. Maliyete dayalı fiyatlandırma, minimum oran yapısını minimum kâr şeklinde veren bir finansal yaklaşımdır,
3. Rekabete dayalı fiyatlandırma, piyasaya ve rakibin pazar payı.

Enz vd. (2009: 14), lüks otel misafirlerinin oda fiyatlarına duyarlı olmadıklarını, bu nedenle lüks otellerin ekonomik dönüşlerde bile rakiplerinden daha düşük fiyatlarını düşürmelerine gerek olmadığını tespit etmiştir. Orta ölçekli oteller, daha düşük fiyatlar ve daha yüksek talep konusunda isteklidir, ancak bu, Kullanılabilir Oda Başına Geliri azaltır. Bulgular, verilen düşük oranlar nedeniyle daha yüksek doluluk oranında bir kazanım olmadığını ortaya koyduğundan, lüks otellerin yüksek oranlarını koruması gerekmektedir. Ayrıca İşler (2011), getiri yönetiminin maliyete dayalı fiyatlandırma yöntemini hiç uygulamadığına dikkat çekmiştir.

Buna karşılık, gelir maksimizasyonu, yalnızca farklı müşteriler için farklı fiyatların uygulanmasıyla sağlanır (Akmeşe ve Aras, 2017: 345). Akmeşe ve Aras (2017: 356) da otellere maksimum gelir için dinamik fiyatlandırma yapısı önermiştir. Dinamik fiyatlandırma, bir dönemin doluluk oranı ve satışların mevsimselliği ile ilgili fiyatların sunulmasına dayanmaktadır. Sezon veya talep, optimize edilmiş doluluktan daha yüksek olduğu sürece, oranlar düşük sezon veya doluluktan daha yüksek olabilir. Öte yandan, talep daha düşükse, oteller hedef doluluğu elde etmek için potansiyel talebi yakalamak için oda fiyatlarını düşürebilir.

Dunn ve Brooks (1990: 83), talep analizi ve karar vermenin mevcut durumunu iyileştirerek, yöneticilere otellerde muhasebe-pazarlama konularının gelişimine yaklaşımlarında yardımcı olacak Pazar Bölümlendirme Kar Analizi (PBKA) modelini geliştirdi. PBKA sisteminin ana özelliği, doğrudan, dolaylı maliyetlerin (genel giderler) ve kar marjının pazar segmentine göre tanımlanması ve raporlanmasıdır. Bir PBKA modeli oluşturmak için analizin üç aşamasını tamamlamak gerekir. Aşamalar, kâr raporlaması için pazar bölümlerini belirlemek, tüm gelirleri pazar bölümlerine göre raporlamak ve genel giderleri pazar bölümlerine dağıtmaktır. Bu nedenle konaklama işletmeleri, faydalı fiyat bilgilerinden yararlanarak, etkin bir plan ve bütçe yapılarına sahip olarak operasyonel başarılarını artırabilmektedirler (Sarı ve Çam, 2014: 263). Öte yandan konaklama işletmelerinde performans aşamaları önemli bir konudur (Colliers International, 2014: 3).

Açılış ve stabilizasyon aşaması, açılıştan üç yıla kadar olan açılış öncesi ve geliştirme aşamalarını kapsar. Fazla tahmin edilen satış hedefleri, yanlış hizalanmış pazarlama ve iş geliştirme planı ve yatırımcının bir destinasyonda otel açma deneyiminin olmaması bu

aşamadaki temel risklerdir. Birincil performans, dördüncü ila altıncı yıl arasındaki ikinci aşamayı ifade eder ve yönetim kurulu, operasyonel akışa, kısa vadeli stratejiyi belirlemeye ve uzun vadeli bir strateji oluşturmaya odaklanır. Piyasadaki operasyonel maliyet, yenileme eksikliği ve konumlandırma planı bu aşamadaki kilit risklerdir. Yedinci ve dokuzuncu yıl arasındaki “peakperformance”, yüksek operasyonel verimlilik, istikrarlı talep ve güçlü karlılık sağlıyor. Operasyonel maliyet ve özsermayeyle finanse edilmemesi kilit risklerdir. Negatif büyüme, operasyonlarda onuncu yılı aşmayı ifade eder. Bu aşamada sabit kıymetlerin değeri düşer. Mülkün değeri artar. Bir yenileme stratejisine sahip olmadıkça, pazar payı kaybı ve varlıkların azalması bu aşamadaki temel risklerdir (Enz vd., 2009).



BÖLÜM 3. TURİZM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ÇOK ŞUBELİ BİR İŞLETMENİN YÖNETSEL VE MALİ GELİŞİMİ

3.1.ARAŞTIRMANIN KONUSU

Turizm sektöründe faaliyet gösteren çok şubeli bir işletmenin 2011-2020 dönemi yönetsel ve mali açıdan gelişimi üzerine bir çalışma.

3.2.ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma, konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren çok şubeli örnek turizm işletmesinin yönetsel ve finansal açıdan son 10 yıllık durumlarının incelenmesi ve karşılaştırılmasını amaçlamaktadır.

3.3.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma içerisinde ülkemizde faaliyet gösteren çok şubeli bir turizm işletmesinin 2011 ve 2020 yılları arasında kar-zarar durumu, çalışan sayısı, müşteri sayısı, yatak sayısı incelenmiş, geçmiş ve güncel durumları 10 yıllık periyotta gösterdiği gelişim ve değişimler değerlendirilmiştir.

3.4.LİTERATÜR

Finansal analiz, finansal planlama ve bütçeleden önceki en önemli süreçlerden biridir. Finansal göstergeler bir işletmenin finansal tablolarında sunulurken, ekonomik analiz için daha geniş bir veri yelpazesine ihtiyaç duyulmaktadır. Finansal ve küresel ekonomik kriz açısından, sınırlı kaynakların rasyonel kullanımına daha fazla önem verilmektedir. Bu vesileyle, her şirketin uzun vadeli iş istikrarını sağlamak için çaba gösterdiğine inanılmaktadır. Ancak, hiç kimse otel yönetimine böyle bir istikrarı garanti edememektedir. Otelin pazardaki konumunun daha iyi anlaşılması ve olası risklerin en aza indirilmesi için bir işletmenin iş performans değerlendirmesinin yapılması, yani

ekonomik-finansal analizlerin yapılması gerekmektedir. Bu şekilde, otel yönetimi ile birlikte tüm ilgili paydaşlar, bir işletmenin finansal durumu, ticari faaliyetleri, nakit akışları vb. hakkında fikir sahibi olabilir (Borovcanin, 2015).

Turizm sektöründe yaşanan mevsimsellik, turist varışlarında, gecemelerde ve harcamalarda yıl boyu zamansal dengesizlikler ile tekrarlanan bir döngüsel modeli ifade etmektedir (Barros ve Sousa, 2019). Konaklama işletmelerinde maaş ödemelerinin, işletme maliyetlerinin büyük bir kısmını oluşturması nedeniyle mevsimselliğin finansal etkisi döngüsel personel alımı ile bir şekilde hafifletilebilse de, sezon dışında büyük miktarlarda yeterince kullanılmayan varlığa sahip olmaktan kaynaklanan yüksek sabit maliyetler, konaklama işletmelerinin finansal performansını ciddi şekilde etkileyebilir. Bu varlıklar esnek değildir ve birçoğunun alternatif kullanımları yoktur (Zhang vd., 2021). Bu nedenle konaklama işletmelerinin mali ve organizasyonel performanslarının incelenmesi önemlidir.

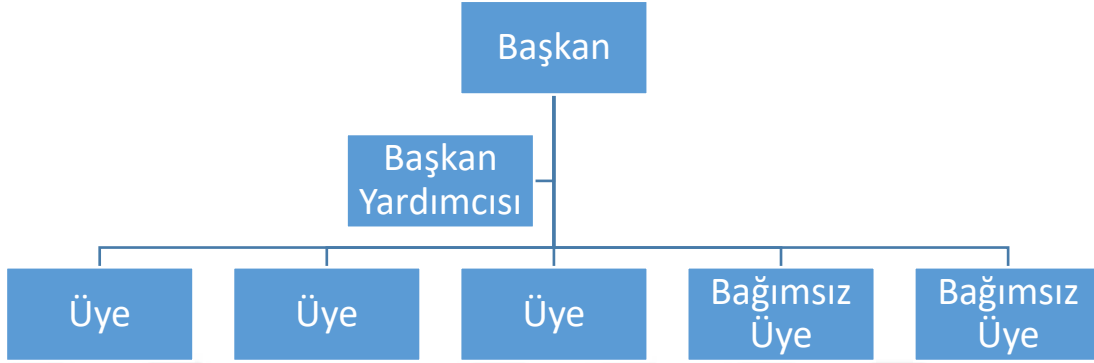
Literatür incelendiğinde konaklama işletmelerinde mali ve organizasyonel yapı ile ilgili olarak çalışmaların olduğu görülmüştür. Karadeniz ve Beyaz (2018) çalışmalarında yiyecek-içecek sektöründe bulunan firmaların finansal performanslarını incelemiş ve Avrupa-Türkiye karşılaştırmasını gerçekleştirmiştir. Elde ettikleri bulgulara göre Avrupa’da faaliyet gösteren firmaların Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelere göre finansal açıdan daha iyi bir performans sergiledikleri görülmüştür. Bekci vd.’nin (2022) çalışmaları, turizm sektörünün finansal ve muhasebe alanlarındaki genel durumlarına yönelik gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, turizm işletmelerinin finansal açıdan dikkat etmesi gereken hususlar, işletmelerin ihtiyaç duyduğu fonların yaratılması, işletmelere yönelik finansal tekniklerin ortaya koyulması ve geleceğe yönelik eğilimler incelenmiştir. Sonuç olarak, turizm işletmelerinin finansal kaynak açısından sorunlarının çözülmesi ve yatırımların artması gerektiği, aksi halde hem işletmeler açısından hem de sektör açısından olumsuzlukların yaşanabileceği, bununla birlikte yetersiz özkaynağın olması ve fon ihtiyacının doğacağı dile getirilmiştir. Bir başka çalışmada Çetinkaya (2018), Safranbolu ilçesinde bulunan konaklama işletmelerinin finansal problemlerini incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre, incelenen işletmelerin finansal planlamalarının eksik olduğu, alternatif finansal kaynaklarının olmadığı, finansal yönetimin olmadığı ve çoğunlukla işletme sahipleri tarafından gerçekleştirildiği ve sektörel teşviklerin yetersiz olduğu dile getirilmiştir. Sonuç olarak bu durumun hem işletmeler açısından hem de

bölgenin kalkınmasında etken rol oynayan turizm açısından problemleri doğuracağı belirtilmiştir. Karadeniz ve Beyazgül'ün (2021) çalışmaları, konaklama işletmelerinin finansal performans açısından farklılıklarının incelenmesi üzerindedir. 2012-2019 yılları arasında işletmelere ait mali değerlerin incelendiği çalışmada elde edilen bulgulara göre, küçük işletmelerin mali açıdan büyük şirketlere göre daha başarılı oldukları dile getirilmiştir. Bununla birlikte finansal performans açısından küçük ve büyük işletmeler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu belirtilmiştir. Bir başka çalışmada Karadeniz ve Öcek (2018) konaklama işletmelerinin finansal başarısızlıklarını Türkiye ve Avrupa üzerinden karşılaştırmışlardır. Elde ettikleri sonuçlara göre, 2012-2016 yılları arasında hem Türkiye'de hem de Avrupa'da bulunan işletmelerin finansal başarısızlık riski taşıdıkları dile getirilmiştir.

3.5.ÖRNEK İŞLETMENİN YÖNETSEL YAPISI

Araştırma kapsamında incelenen işletme, turizm sektöründe faaliyet gösteren çok şubeli bir turizm işletmesidir. 1967 yılında kurulan işletme, Türkiye'nin Antalya ve Muğla illerinde turizm bölgelerinde ve ayrıca İstanbul'da da tesisleri olan bir işletmedir. İşletmenin, “54 yıllık deneyim ve gerçekleştirdiği öncü atılımlarla hizmet verilen sektörlerde Türkiye'nin tercih edilen ilk markaları arasında yer almak”, şeklinde vizyonu bulunmaktadır. İşletmenin 2021 yılı itibarıyla sahip olduğu tesis sayısı 6'dır. Bu tesislerin çoğu Muğla ilinde yer almaktadır. İşletme, turizm sektöründe faaliyet gösteren çok şubeli bir işletme olduğu için, organizasyon yapısı, yönetim kurulu ve komiteler şeklinde belirlenmiştir. Öncelikli olarak, işletmenin olağan genel kurulunu yöneten yönetim kurulu şeması aşağıdaki gibidir.

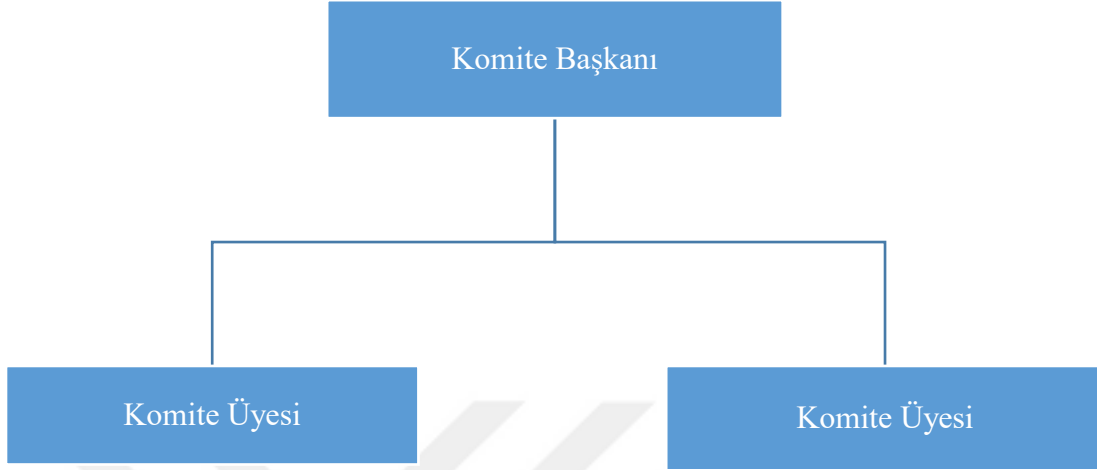
Şekil 3.1. Örnek İşletmenin Yönetim Kurulu Yapısı



İşletmenin, yönetim kurulu 7 kişi olup, bunlar bir başkan, bir başkan yardımcısı, üç üye ve iki bağımsız üyeden oluşmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri, bir sonraki Olağan Genel Kurul toplantısına kadar görev yapmak üzere seçilmişlerdir. Bununla birlikte örnek işletme organizasyon yapısı içerisinde denetimden sorumlu komite, kurumsal yönetim komitesi ve riskin erken saptanması komitesi de bulunmaktadır. İlgili komitelere ait bilgiler ve şemalar aşağıda gösterilmiştir.

Denetimden sorumlu komite ve riskin erken saptanması komitesi iki kişiden oluşmaktadır. Denetimden sorumlu komitede, bir kişi komite başkanı bir kişi de komite üyesi olarak görev yapmaktadır. Komite, yönetim kuruluna gerçekleştirmiş olduğu çalışmalar hakkında raporlar sunmaktadır. Riskin erken saptanması komitesi de iki kişiden oluşmakta olup, bu komite üyelerinden biri komite başkanı diğeri de komite üyesi görevlerindedir. Her iki komite üyeleri de yönetim kurulu içerisinde seçilmekte olup, denetim komitesi üyeleri bağımsız üyelerden, riskin erken saptanması komitesi ise, bir bağımsız bir de üye olarak yönetim kurulu üyelerinden seçilmiştir.

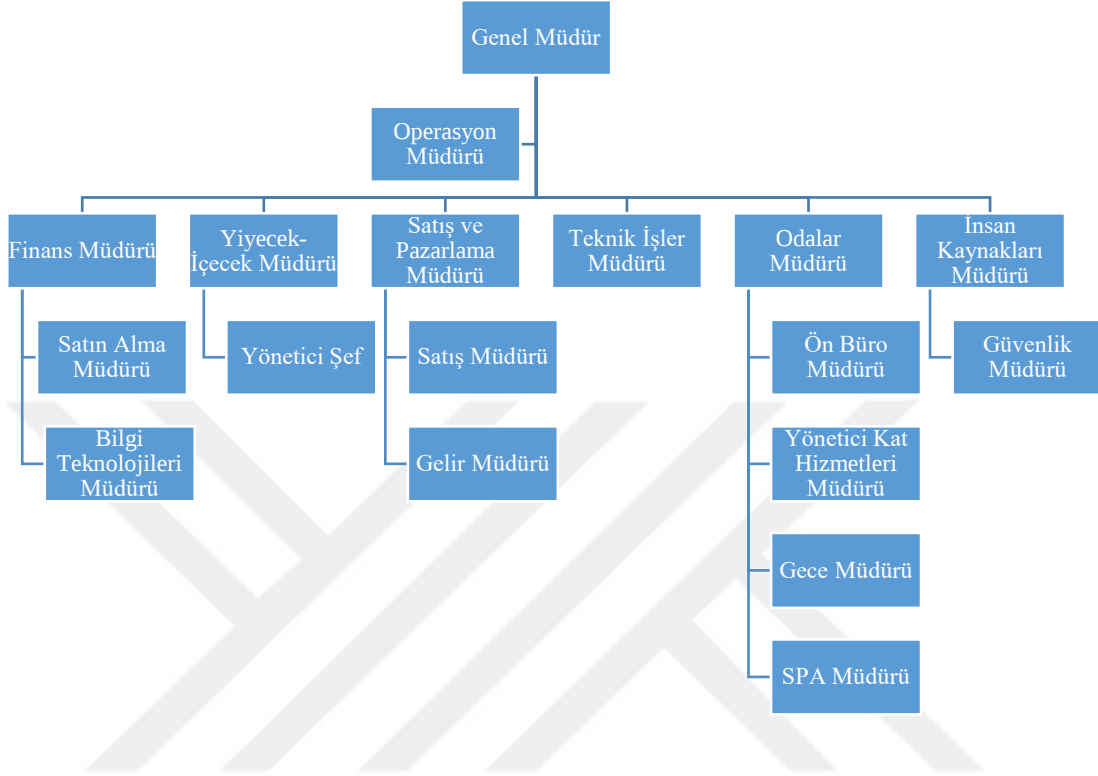
Şekil 3.2 Örnek İşletmenin Kurumsal Yönetim Komitesi



İşletme içerisinde bulunan kurumsal yönetim komitesi, bir bağımsız üye, bir üye ve bir de kurumsal yönetim ve yatırımcı ilişkileri müdürü komite üyesi olmak üzere üç kişiden oluşmaktadır.

Örnek işletmenin turizm işletmeciliği açısından organizasyonel yapısı ise aşağıdaki gibidir.

Şekil 3.3 Örnek İşletmenin Organizasyonel Yapısı



Örnek işletmeye ait organizasyon yapısı incelendiğinde, bir genel müdür altında yardımcı birim olarak operasyon müdürlüğü bulunmaktadır. Bunun dışında organizasyon 6 ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar, Finans Müdürlüğü, Yiyecek-İçecek Müdürlüğü, Satış ve Pazarlama Müdürlüğü, Teknik İşler Müdürlüğü, Odalar Müdürlüğü ve İnsan Kaynakları Müdürlüğü'dür. Odalar Müdürlüğü'nün altında Ön Büro, Yönetici Kat Hizmetleri, Gece ve Spa Müdürlükleri bulunmaktadır. Finans Müdürlüğü'nün altında, Satın Alma ve Bilgi Teknolojileri Müdürlükleri bulunmaktadır. Satış ve Pazarlama Müdürlüğü altında ise Satış ve Gelir Müdürlükleri yer almaktadır. Dış raporlamadan Genel Müdür ve Finans Müdürü sorumludur. Yürütme komitesi, bir departmanı (yiyecek-içecek, odalar vb. doğrudan ve dolaylı gelir ve kar sağlayan bir departman) yöneten ve doğrudan Genel Müdür'e rapor veren üst düzey yöneticilerden oluşan bir ekibi ifade etmektedir. Diğer birim müdürleri, belirli bir bölümün operasyonlarından sorumludur. Birim müdürleri doğrudan ilgili bir İcra Kurulu Müdürü, Finans Müdürüne rapor vermektedir.

3.6.ÖRNEK İŞLETMENİN MALİ YAPISI

Turizm işletmeleri, dinamik yapıları ile ilgili zorluklar nedeniyle kapsamlı mali yönetim kurallarına ihtiyaç duymaktadırlar (DeFranco ve Lattin, 2007). Konaklama işletmeleri ile diğer işletmeler arasındaki temel farklılıklar, konaklama işletmelerinin maliyet ve sermaye yapısı gibi finansal özellikleri ile ortaya çıkmaktadır (Süer, 2020). Konaklama işletmelerinde mali yönetim, konaklama işletmelerinin finansal zorluklarıyla ilgili kritik durumlarda karar verme sürecinde büyük bir değere sahiptir. Bu nedenle örnek işletmeye ait mali yapı yıllara göre tablolar halinde ayrıntılı verilmektedir.

Tablo 3.1 Örnek İşletmenin Mali Yapısı

	Dönen Varlıklar	Duran Varlıklar	Toplam Aktifler	Öz kaynaklar
2011	34.716.508,56	199.632.456,53	231.348.965,09	139.763.980,17
2012	72.333.558,26	214.167.150,92	286.500.709,18	135.093.260,47
2013	121.364.124	333.905.927	317.275.403	137.994.648
2014	104.721.886	378.461.228	386.400.765	96.782.349
2015	107.947.217	888.199.995	493.825.581	502.321.631
2016	55.536.149	750.679.710	526.902.508	279.313.351
2017	76.355.257	694.397.282	608.334.521	162.418.018
2018	50.835.964	765.917.169	669.467.635	147.285.498
2019	146.127.179	903.533.701	961.376.114	88.284.766
2020	123.522.901	1.101.192.082	1.162.806.530	61.908.453

Yukarıdaki tabloda turizm sektöründe faaliyet gösteren çok şubeli bir işletmenin mali yapısına ait veriler yıllara göre verilmiştir. İşletmenin dönen varlıklarına bakıldığında 2020 yılı ile 2011 yılları arasında büyük bir farkın olduğu görülmektedir. 2011 yılında

işletmenin dönen varlık değeri 34,7 milyon TL iken, 2020 yılında 123,5 milyon TL olduğu görülmektedir. Yıllar itibariyle dönen varlık değerlerine bakıldığında, 2013 yılından 2018 yılına kadar bir azalmanın daha sonra ise 2019 yılından ilgili dönem içerisindeki en yüksek değere ulaştığı görülmektedir. 2019 yılında örnek işletmenin dönen varlık değeri 146,1 milyon TL'dir. Dönen varlıklardaki artış durumu, işletmenin iş hacminin genişlediğini göstermektedir. Buna göre, 2020 yılında Covid-19'un da etkisiyle dönen varlık değerinin düştüğü dile getirilebilir.

Duran varlıklar, bir işletmeye ait belirli bir dönem içerisinde tüketilmesi ya da satılması beklenilmeyen varlıklardır. Bu yönüyle işletmenin varlığını sürdürebilmesi adına gerekli olan varlıklardır denilebilir. İşletmenin duran varlıklarına bakıldığında, yine yıllar itibariyle artış ve azalışların olduğu görülmektedir. 2011 yılı itibariyle örnek işletmenin duran varlıkları toplamı 199,6 milyon TL'dir. Bu değer, 2015 yılına kadar artmış ve 2015 yılında 888,2 milyon TL olmuştur. 2017 yılında 694,4 milyon TL, 2018 yılında 765,9 milyon TL ve 2019 yılında 903,5 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. 2020 yılında ise 1,1 milyar TL olarak gerçekleşmiştir.

Aktif ve pasif kaynaklar, bir işletmenin sermaye ve borçları ile ilgili durumunu ortaya koymaktadır. Yıllar itibariyle aktif ve pasif toplam değerlerine bakıldığında sürekli bir artışın olduğu görülmektedir. 2011 yılı itibariyle örnek işletmenin aktif/pasif toplamı 231,3 milyon TL iken 2015 yılında 493,8 milyon TL, 2019 yılı için 961,4 milyon TL ve 2020 yılı için 1,16 milyar TL şeklinde gerçekleşmiştir. Bu değerlere bakıldığında, ilgili dönem içerisinde örnek işletmenin sermaye ve borçlarının da arttığı söylenebilir.

Bir işletmenin net değeri şeklinde ifade edilen özkaynaklar, işletmenin sahip ya da ortaklarının bilanço tarihlerinde işletme bünyesinde gerçekleştirmiş oldukları sermaye yatırım tutarlarını ifade etmektedir. 2011 yılı itibariyle örnek işletmenin özkaynakları 139,8 milyon TL olarak görülmektedir. Sonraki senelerde azalış seyri içerisinde olsa da 2015 yılında, ilgili dönemler içerisindeki en yüksek değere ulaşmıştır. 2014 yılı için örnek işletmenin özkaynakları 96,8 milyon TL iken, 2015 yılında 502,3 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Daha sonraki yıllarda tekrar düşüş içerisinde olup, 2020 yılında 61,9 milyon TL olarak görülmektedir.

3.7.ÖRNEK İŞLETMENİN AYLIK/YILLIK MÜŞTERİ SAYISI

Konaklama işletmelerinde aylık ya da yıllık hesaplanan müşteri sayısı daha çok konaklama sayısından ya da geceleme sayısından hesaplanmaktadır. Bir başka söylemle, konaklama işletmelerinde müşteri sayısı olarak dile getirilen değer, çoğunlukla geceleme sayısı şeklindedir. Bu durumu bir örnek ile açıklamak gerekirse, bir konaklama tesisinde üç gece konaklayan iki kişi, altı gece konaklama/geceleme sayısına ulaşmış demektir. Bu bağlamda örnek işletmenin yıllara göre geceleme sayıları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

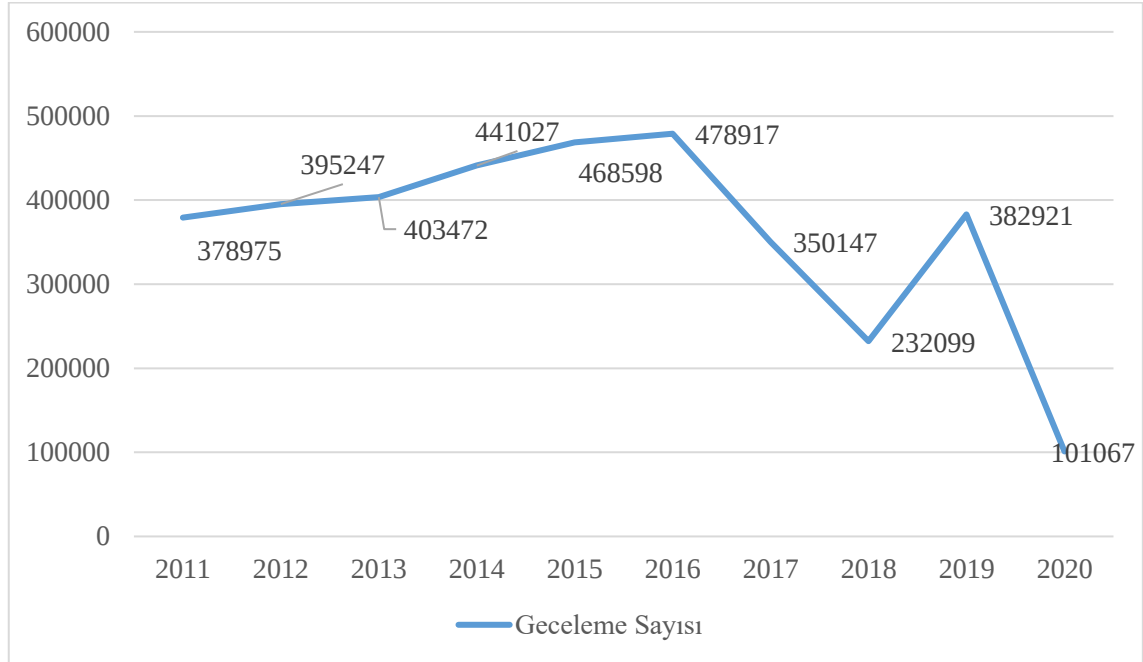
Tablo 3.2 Örnek İşletmenin Yıllara Göre Geceleme Sayıları

Yıl	Geceleme Sayısı
2011	378.975
2012	395.247
2013	403.472
2014	441.027
2015	468.598
2016	478.917
2017	350.147
2018	232.099
2019	382.921
2020	101.067

Turizm sektöründe faaliyet gösteren çok şubeli bir işletmenin yıllara göre ve tüm şubelerindeki geceleme sayıları yukarıdaki tabloda verilmiştir. İşletmenin geceleme sayılarında yıllar itibariyle artış ve azalışlar meydana gelmiştir. 2011 yılı itibariyle tüm

şubelerindeki toplam geceleme sayısı 378.975'tir. 2017 yılına kadar tüm şubeler toplamı geceleme sayısı artış içerisinde olmuştur.

Şekil 3.4 Örnek İşletmenin Yıllara Göre Geceleme Sayıları



2012 yılında 395.247, 2013 yılında 403.472, 2014 yılında 441.027, 2015 yılında 468.598 ve 2016 yılında 478.917 şeklinde gerçekleşmiştir. 2016 yılından sonra, işletmenin tüm şubelerinde keskin bir düşüş yaşanmıştır. 2017 yılı itibariyle geceleme sayısı 350.147 şeklinde görülmektedir. Burada 2017 yılında geceleme sayılarındaki düşüş için, artan döviz kuru ile birlikte yerli turistin tatil yapma ve konaklama tesislerine gitme durumlarının azalması dile getirilebilir. Ayrıca 15 Temmuz Darbe girişiminden sonra yabancı turistlerin de tatil için Türkiye'yi tercih etmemeleri bu durumun açıklayıcısı olabilmektedir. Nitekim bu durum 2018 yılı için de geçerli olmuş ve 2018 yılında tüm şubelerdeki toplam geceleme sayısı 232.099 şeklinde gerçekleşmiştir. 2019 yılı itibariyle geceleme sayısında artış gözükmemekte ve 382.921 şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. Fakat 2019 yılı ortasından itibaren tüm dünyada yaşanan Covid-19 salgınının etkisi, diğer sektörleri etkilediği gibi, turizm sektörünü de derinden etkilemiştir. Covid-19 salgını ile birlikte hükümetlerin yapmış olduğu kısıtlamalar ve kapanmaların gerçekleştiği bir ortamda, konaklamaların sayısında da ciddi azalışların olduğu belirtilebilir. 2020 yılı itibariyle örnek işletmenin tüm şubelerinde geceleme sayısı 101.067 olarak gerçekleşmiştir. Bu veri, ilgili dönem içerisindeki en düşük sayıyı göstermektedir. Bu

durumun açıklayıcısı olarak dile getirilebilecek en önemli olay ise Covid-19 salgını ve sonrasında yaşanan kısıtlama ve kapanmalardır.

3.8.ÖRNEK İŞLETMENİN ÇALIŞAN SAYISI

İşletmelerin büyüklükleri hesaplanırken dile getirilebilecek bir diğer unsur çalışan sayısıdır. İşletmelerin, ciro, kar, şube sayısı, geceleme sayısı gibi değerler üzerinden karşılaştırmaları ve sıralamaları yapıldığı gibi, çalışan sayısı bakımından da sırlama ve karşılaştırmaları yapılabilmektedir. Bu yönüyle, işletme bünyesinde bulunan çalışan sayısı önem arz etmektedir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren çok şubeli bir işletme olarak incelenen örnek işletmenin yıllar itibarıyla bünyesinde bulunan çalışan sayısı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.3 Örnek İşletmenin Yıllara Göre Örnek İşletmeye Ait Personel Sayısı

Yıl	Personel Sayısı	Kıdem Tazminatı Yükümlülüğü
2011	701	1.518.363
2012	734	1.589.841
2013	870	2.285.134
2014	828	1.740.320
2015	937	2.027.988
2016	837	2.473.083
2017	425	1.900.942
2018	491	2.405.337
2019	625	4.099.637
2020	699	4.599.151

Örnek işletmeye ait yıllara göre çalışan sayısı ve kıdem tazminatı yükümlülüğü, yukarıdaki tabloda verilmiştir. Örnek işletmenin toplam şubelerindeki çalışan sayıları yıllar içerisinde değişim yaşamıştır. 2011 yılı itibariyle işletmenin tüm şubelerindeki çalışan sayısı 701 iken kıdem tazminatı yükümlülüğü 1,51 milyon TL'dir. 2012 yılı itibariyle çalışan sayısı 734'e çıkmış, kıdem tazminatı yükümlülüğü de 1,6 milyon TL'ye yükselmiştir. İşletmenin çalışan sayısı açısından 2015 yılına kadar artış yaşadığı dile getirilebilir. 2013 yılında 870 personel, 2014 yılında 828 personel ve 2015 yılında 937 personel çalışmaktadır. Bu dönemler içerisinde kıdem tazminatı yükümlülükleri de sırasıyla, 2,28 milyon TL, 1,74 milyon TL ve 2 milyon TL'dir. 2016 yılında tüm şubelerdeki toplam personel sayısının 837, kıdem tazminatı yükümlülüğünün ise 2,47 milyon TL olduğu görülmektedir. Fakat 2017 yılına gelindiğinde, personel sayısının ciddi oranda düştüğü görülmektedir.

2016 yılına göre neredeyse yarı yarıya düşen personel sayısı, 2017 yılı için tüm şubeler toplamında 425 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla kıdem tazminatı yükümlülüğü de 2017 yılı için 1,9 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. İlgili yıl içerisinde, örnek işletmenin şube sayılarının bir önceki döneme göre aynı olduğu, fakat personel sayısı açısından küçülmeye gittiği dile getirilebilir. İlgili veriler, toplam geceleme sayıları ile karşılaştırıldığında, her iki veri için de tutarlılığın olduğu görülecektir. 2017 yılında toplam geceleme sayısındaki ani düşüş ile birlikte çalışan sayısında da düşüşün olduğu görülmektedir. Fakat bunun nedeni olarak şubelerin kapatılma gibi bir durumu bulunmamaktadır. Dönemin şartları içinde gerçekleşen olaylardan kaynaklı olarak geceleme sayılarının düşmesiyle birlikte, personel çıkarımı gerçekleşmiş olabilir. Bu durum 2018 yılı için de geçerli olup, 2018 yılında örnek işletmenin tüm şubelerindeki personel sayısı 491, kıdem tazminatı yükümlülüğü ise 2,4 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

2019 yılında hem geceleme sayılarında hem de personel sayılarında artış gözükmeyle birlikte, tüm şubelerdeki personel sayısının 625, kıdem tazminatı yükümlülüklerinin ise 4,1 milyon TL olduğu görülmektedir. 2020 yılında meydana gelen Covid-19 salgının etkisinden kaynaklı olarak yaşanan geceleme sayılarındaki düşüş, personel sayısında etkili olmamıştır. 2020 yılı itibariyle örnek işletmenin tüm şubelerindeki toplam personel sayısı 699 iken kıdem tazminatı yükümlülükleri 4,6 milyon TL'dir. 2019 ve 2020 yılları arasında geceleme sayılarındaki keskin düşüş, personel sayılarına yansımamıştır. Bu

durumun açıklayıcısı olarak, 2020 yılı içerisinde Covid-19 salgınının etkilerini minimuma indirmek için hükümet tarafından açıklanan istihdam paketlerinin etkili olduğu düşünülebilir. Covid-19 salgını boyunca, istihdamın korunması ve işsizliğin önüne geçilmesi adına, hükümet tarafından açıklanan programda, işten çıkarmaların sınırlandırılması, örnek işletmenin personel sayılarındaki ani düşüşü engellemiş olabilir.

3.9.ÖRNEK İŞLETMENİN GELİR GELİŞİMİ

Mali yönetim becerileri, gelir ve gider rakamlarını anlamayı, rakamları analiz etme becerisine sahip olmayı ve operasyonel mükemmelliği geliştirmek için kararları uygulamayı kapsamaktadır. Bir işletmedeki yönetimin finansal yönetim becerilerine sahip olması önerilmektedir. Beceriler genellikle gelirleri ve giderleri değerlendirmeye, fiili sonuçları bütçeler ve tahminlerle karşılaştırmaya ve operasyonel verimliliği artırmak için ayarlamalar yapmaya dayanmaktadır. Ayrıca yönetim kurulu, mali yönetim becerilerini iş kolunun gereklerine göre revize etmektedir (Hales, 2005: 4). Konaklama işletmelerinin ihtiyaç duyduğu temel ve spesifik finansal yönetim becerileri, konaklama işletmelerinin finansal özelliklerine ve zorluklarına odaklanmaktadır (Süer, 2020: 152). Süer (2020: 152) ayrıca bir işletmenin temel amacının kar elde etmek ve giderlerden daha fazla gelir sağlamak olduğunu iddia etmiştir. Aynı şekilde, her başarılı konaklama işletmesi, büyümesini ve karlılığını sürdürmek için sağlam finansal yönetim kurallarına ihtiyaç duymaktadır.

Genellikle kar ve zarar tablosu olarak adlandırılan gelir tablosu, bir işletmenin belirli bir dönemde, genellikle bir ay, çeyrek veya bir yıl içindeki faaliyet sonuçlarını sunmaktadır (UFRS, 2019). DeFranco ve Lattin (2007: 26) gelir tablosu sonuçlarının genellikle cari ay performansının ya da ve cari yıl performansının bir önceki döneme göre sunulması gerektiğini belirtmiştir. Gelir tablosu, döneme ilişkin gelirleri, faaliyet giderlerini, sermaye giderlerini ve net geliri veya net zararı içermektedir. Tüm gelir tabloları bir gelir bölümü ile başlamaktadır. Gelirler, işletmenin ürettiği satışlardır (Lazol, 2011: 28). Bir otelin birincil satış kategorileri odalar, yiyecek ve içecek ve Spa, telefon, internet, hediyelik eşya dükkânı vb. diğer işletme departmanlarıdır (Çetiner, 2009: 10). Bu nedenle otel işletmeciliğinde gelirler kalemi, yönetim için önem arz etmektedir. Bu bağlamda, aşağıda, araştırma kapsamında incelenen örnek işletmenin yıllara göre gelir durumu tablolastırılmıştır.

Tablo 3.4 Örnek İşletmenin Yıllara Göre Örnek İşletmeye Gelir Durumu

Yıl	A Şubesi	B Şubesi	C Şubesi	D Şubesi	E Şubesi	F Şubesi	Gelir
2011							44.233.832
2012	16.710.013	7.323.985	28.256.479	7.140.169	-	-	59.430.646
2013	17.425.594	7.003.358	26.662.378	7.071.110	268.278	11.327.763	70.294.789
2014	20.837.405	8.378.189	33.061.975	7.946.251	813.385	22.081.269	93.181.869
2015	23.338.615	9.971.702	35.336.641	10.010.903	1.981.427	28.193.243	108.883.145
2016	21.543.895	8.819.606	36.424.241	11.415.563	2.169.996	-	80.448.119
2017	11.580.658	4.059.137	17.566.882	8.042.887	616.825	259.589*	42.425.951
2018	16.369.245	4.603.213	26.493.011	8.591.242	2.007.612	82.359*	58.176.401
2019	27.800.877	12.775.859	68.142.840	9.199.647	2.590.683	668.840*	120.564.633
2020	36.444.675	15.935.249	81.849.636	12.299.243	3.746.211	1.510.023*	151.785.037

Yukarıda örnek işletmeye ait yıllara göre ve şubelere göre gelir durumları gösterilmektedir. F şubesi şeklinde kodlanan şube, 2016 yılında kapanmış olmasından kaynaklı olarak 2016 yılına ait değer eklenmemiştir. Bununla birlikte 2017 yılından itibaren F şubesine ait değerler, başka bir şubedir. 2017 yılı itibariyle F şubesi adına yeni açılan bir şubenin gelir durumu aktarılmıştır. Örnek işletmenin, yıllara göre gelir durumlarına bakıldığında, 2011 yılı itibariyle, toplamda 44,2 milyon TL gelirli olduğu görülmektedir. 2011 yılına ait şubelere göre ayrıntılı gelir durumu paylaşılmadığı için, tablonun ilgili kısmı boş bırakılmıştır. 2012 yılı itibariyle, 59,43 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Bu gelir çoğunlukla, C şubesinden kaynaklanmıştır. İlgili yıla ait en az gelir ise D şubesine aittir. 2013 yılı itibariyle, işletmenin toplam geliri 70,3 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Yine şubeler arasında en fazla geliri olan şube C şubesidir. 2014 yılında toplam gelir 93,2 milyon TL, 2015 yılında ise 108,9 milyon TL'dir. Bu dönemden

itibaren E ve F şubelerinin kapanması 2016 yılındaki gelir durumunda azalmaya neden olmuştur. 2016 yılı için örnek işletmenin toplam geliri 80,5 milyon TL'dir. 2017 yılında gerçekleşen küçülme ile birlikte hem geceleme sayısında hem de personel sayısında azalmaların meydana geldiği önceki kısımlarda dile getirilmişti.

Gelir durumu açısından durum değerlendirildiğinde, 2017 yılının da örnek işletmenin tüm gelirleri toplamı 42,4 milyon TL olarak gözükmemektedir. 2018 yılına gelindiğinde örnek işletmenin gelir durumu artmış ve 58,2 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. İlgili dönem içerisinde en fazla gelir getirisinde bulunan şube yine C şubesidir. 2019 yılında, 2018 yılına göre örnek işletmenin geliri 2 katından fazla artarak 120,6 milyon TL olmuştur. 2019 yılı için en fazla geliri olan şube 68,1 milyon TL ile yine C şubesidir. Son olarak 2020 yılına bakıldığında, örnek işletmenin toplam geliri 151,8 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Bu dönemde A şubesi 36,4 milyon TL, B şubesi 15,9 milyon TL, C şubesi 81,8 milyon TL, D şubesi 12,3 milyon TL, E şubesi 3,7 milyon TL ve F şubesi 1,5 milyon TL gelirden oluşmuştur. Örnek işletmenin seçili yıllar içerisindeki gelirlerine bakıldığında C şubesinin en fazla gelir getiren şube olduğu, D şubesinin 2012 yılında, E şubesinin 2013-2016 yılları arasında, F şubesinin 2017-2020 yılları arasında en düşük gelir getiren şube olduğu görülmektedir.

3.10.ÖRNEK İŞLETMENİN YATAK SAYISI

Örnek işletmenin, Antalya, Muğla ve İstanbul illerinde bulunan şubelerinin sayısı yıllar içerisinde çok fazla değişmemiştir. 2013 yılına kadar 4 şubesi bulunan örnek işletmenin 2013 yılından sonra 6 şubesi bulunmaktadır. Fakat şube sayıları bakımından 2013 sonrasında farklılık olmasa da kapanan ve yerine açılan şubeler de mevcuttur. Bir konaklama işletmesinin, şube sayısının fazlalığı aynı zamanda yatak sayısının da fazlalığı anlamını taşıyabilir. Konaklama işletmelerinin yatak sayılarının fazla olması hem gelir açısından hem de işletmelerin büyüklükleri açısından önemlidir. İşletme bünyesinde bulunan şube sayısı, yatak sayısı, geceleme sayısı ve personel sayısı birbirleri ile ilgili verilerdir. Bu başlık altında da örnek işletmenin genel olarak organizasyonel ve mali yapısını ortaya koyacak yatak sayıları incelenmiştir. Buna göre örnek işletmenin şubelere ve yıllara göre yatak sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.5. Örnek İşletmenin Yıllara Göre Yatak Sayısı

Yıl	A Şubesi	B Şubesi	C Şubesi	D Şubesi	E Şubesi	F Şubesi	Toplam
2011	570	414	1209	371	-	-	2564
2012	570	414	1209	371	-	-	2564
2013	570	414	1209	371	-	270	2834
2014	584	394	1209	480	62	548	3277
2015	584	394	1209	480	62	548	3277
2016	584	394	1209	480	62	-	2729
2017	584	394	1209	480	62	60*	2789
2018	584	394	1209	480	62	60*	2789
2019	584	394	1209	480	60	60*	2787
2020	594	394	1209	480	60	60*	2797

Örnek işletmenin tüm şubelerine ait yatak sayıları sayılarına bakıldığında yıllara göre değişiklik gösteren şubelerin olduğu görülmektedir. A şubesi, 2011 ile 2013 yılları arasında 570 yatak kapasitesiyle hizmet verirken, 2014-2019 yılları arasında yatak kapasitesini 584'e çıkarmıştır. 2020 yılı için ise yatak kapasitesi 594 olmuştur. Örnek işletmenin B şubesinin yatak kapasitesi 2011-2013 yılları arasında 414 iken 2014-2020 yılları arasında yatak kapasitesi 394 olarak gerçekleşmiştir. Yatak sayısı bakımından yıllara göre değişiklik göstermeyen tek şube C şubesidir. C şubesinin 2011-2020 yılları arasındaki yatak sayısı 1209'dur. Örnek işletmenin yıllara göre yatak sayısını artıran bir diğer şubesi D şubesidir. D şubesinin yatak sayısı 2011-2013 yılları arasında 371'dir. 2014 yılından sonra yatak sayısı artırılan D şubesinin 2014-2020 yılları arasındaki yatak sayısı 480 olarak gerçekleşmiştir. E şubesine ait yatak sayılarına bakıldığında 2014 ile

2018 yılları arasında yatak sayısının 62 olduğu 2019-2020 yıllarında ise yatak sayısının 60'a düştüğü görülmektedir. Örnek işletmenin F şubesi ile ilgili olarak 2017 yılından sonra değişiklik yapıldığını, yerine başka bir şubenin eklendiği daha önceki kısımlarda belirtilmişti.

Buradaki yatak sayılarındaki dengesizlik de bundan kaynaklanmaktadır. 2013 yılında 270, 2014 ve 2015 yıllarında 548 yatak sayısına sahiptir. 2017 yılından sonra kapana şubenin yerine açılan yeni şubenin yatak sayısı ise 60'tır. Örnek işletmenin yıllara göre toplam yatak sayıları incelendiğinde, 2011-2012 yıllarında 2564 yatak kapasitesi bulunmaktadır. 2013 yılında yeni şube ile birlikte toplam yatak sayısı 2834 olmuştur. 2014-2015 yıllarında işletmenin toplam yatak sayısı, şubelerde gerçekleştirilen değişiklikler ile birlikte 3277 olarak gerçekleşmiştir. 2016 yılında örnek işletmenin toplam yatak sayısı 2729, 2017 ve 2018 yıllarında 2789, 2019 yılında ise 2787 olarak gerçekleşmiştir. Son olarak 2020 yılında ise örnek işletmenin toplam yatak sayısı 2797'dir.

3.11.ÖRNEK İŞLETMENİN KAR/ZARAR DURUMU

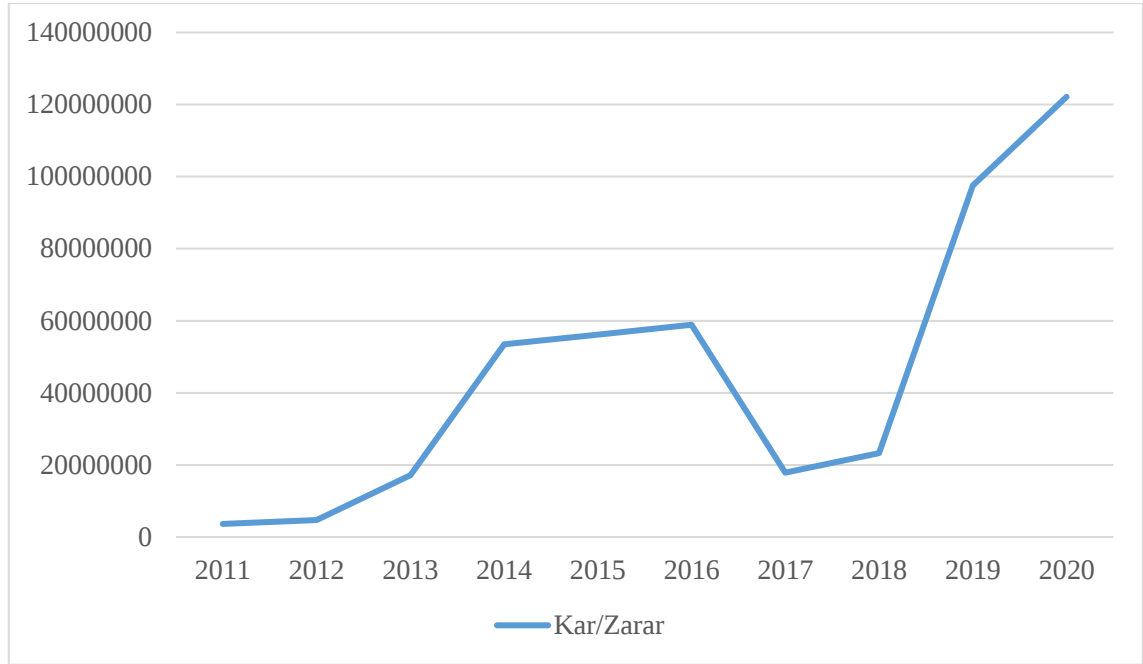
İşletmelerin kuruluş amaçları kar etmektir. Araştırma kapsamında incelenen konaklama işletmesinin de genel amacı öncelikle kar etmek üzerindedir. Bir organizasyonda doğru finansal uygulamalara sahip olma ve finansal konuları etkin bir şekilde planlama yeteneği, organizasyonel büyümeyi destekler ve değişen ekonomik çevreye kolayca uyum sağlar (Hassan ve diğerleri, 2012: 2). Finansal yönetimin kapsamı, uzun vadede karar verme, değer yaratma ve nakit akışını yönetmedir. Bunun sonucunda da işletmelere ait dönem kar ve zarar durumları ortaya çıkmaktadır. Eğer işletme finansal açıdan iyi yönetilirse sonuçta kar etmesi olağandır. Bu bağlamda, araştırma kapsamında incelenen örnek işletmenin yıllara göre kar ve zarar durumlarını gösteren tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.6. Örnek İşletmenin Yıllara Göre Kar/Zarar Durumu

Yıl	Kar/Zarar	Durum
2011	3.626.969,88	Kar
2012	4.670.719,70	Kar
2013	17.103.813	Kar
2014	53.443.223	Kar
2015	56.158.714	Kar
2016	58.874.206	Kar
2017	17.896.275	Kar
2018	23.265.157	Kar
2019	97.551.613	Kar
2020	122.134.976	Kar

Örnek işletmenin yıllara göre kar/zarar durumları değerlendirildiğinde, ilgili yıllar içerisinde zarar ettiği dönem gözükmemektedir. Örnek işletme tüm şubeleri ile birlikte 2011-2020 yılları arasında sürekli kar etmiştir.

Şekil 3.5 Örnek İşletmenin Yıllara Göre Kar/Zarar Durumu



2011 yılında örnek işletmenin karı 3,6 milyon TL iken, 2012 yılında 4,7 milyon TL'ye yükselmiştir. 2013 yılında yeni şubelerin eklenmesiyle dönem karı yükselmiş ve 2013 yılında 17,1 milyon, 2014 yılında ise 53,4 milyon TL olmuştur. 2015 yılında örnek işletmenin dönem kar/zarar durumu 56,2 milyon TL şeklinde kardır. 2016 yılında da örnek işletmenin kar/zarar durumu benzer şekilde seyretmiş olup 58,9 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. 2017 yılında gerçekleştirilen şube kapatma ve yeni şube açma durumundan kaynaklı olarak, örnek işletmenin geliri düştüğü gibi kar/zarar durumunda da ciddi oranda değişiklik yaşanmıştır. İlgili yılda kapatılan şubenin yatak kapasitesi, yeni açılan şubeye göre oldukça büyüktür. Bu durum, örnek işletmenin gelir kaybı yaşamasına kar/zarar durumunun da düşmesine neden olmuştur. 2017 yılı itibariyle kar/zarar durumu 17,9 milyon TL kar şeklinde gerçekleşmiştir.

2018 yılı için örnek işletmenin karı 23,3 milyon TL, 2019 yılı için 97,5 milyon TL ve 2020 yılı için 122,1 milyon TL şeklinde gerçekleşmiştir. İlgili yıllar içerisinde miktar olarak en fazla kar yapılan dönemin 2020 yılı olması, gelir açısından normal bir durum olarak gözükse de, geceleme sayıları ve çalışan sayısı bakımından ilginçtir. Çünkü ilgili dönemde geceleme sayılarında düşüş yaşanmasına karşın işletmenin karı artmıştır. Bu durum, son yıllarda yaşanan enflasyonist ortamdan kaynaklı olarak örnek işletmedeki geceleme fiyatlarının artması sonucunda karın arttığını açıklayabilir. Bir başka durum

olarak da son yıllarda yaşanan döviz kurundaki değişiklikler ile birlikte, turistik bölgelerde bulunan işletme şubelerinin TL bazında karlarının yüksek olmasına neden olabilir.

SONUÇ

Konaklama ve turizm pazarlama literatürünün çoğu, sektörün, hizmet sektörünün bir yönünü temsil ettiğini ima etmektedir. Gerçekten de üretim ve ürün pazarlamasından uyarlanan ilkeler, hizmet bağlamlarına insanları, süreçleri ve yeri ekleyerek ürün, yer, fiyat ve promosyon prizması aracılığıyla pazarlama konularını yeniden tanımlamak için uygulanır (Parasuraman ve diğerleri, 1991). Bu çerçevede, konaklama ve turizmde pazarlama stratejileri ve taktikleri, esas olarak, müşterilere rekabetçi bir teklif sunmak için bu unsurların her birini ayarlamakla ilgilidir (Kotler, 2003). Bu nedenle, çamaşırhane veya finansal hizmet müşterilerine pazarlama için geçerli olan kavramlar, otel ve restoran müşterilerine pazarlama için de geçerlidir. Bu tekniklerin misafirler ve ev sahipleri arasındaki potansiyel olarak benzersiz ilişkiyi tanımda başarısız olduğu savunulmaktadır. Bu, daha geleneksel ve rasyonel yaklaşımların yeri olmadığı anlamına gelmez, ancak konaklama ve turizm deneyimlerinin, geleneksel pazarlama yaklaşımlarının göz ardı etme eğiliminde olduğu önemli duygusal boyutlara sahip olduğunu kabul etmeye ihtiyaç vardır (Lovelock, 1999).

Pazarlamacılar ve ticari operatörler, misafirler ve ev sahipleri arasındaki misafirperverliğe dayalı işlemi anlayarak, müşteri sadakati ve rakip baskısına daha iyi dayanabilen sağlam bir işletme oluşturmak için müşterilere deneyimler sunabilir. Misafir ve ev sahibi ilişkisi, modern misafirperverlik ve turizm işletmelerinden binlerce yıl öncesine dayanan ve tüm toplumlarda evrensel olarak belirgin olan uzun bir geleneğe sahiptir. Konaklama ile birlikte bu ilişkinin ve hem misafirlere hem de ev sahiplerine dayatılan karşılıklı yükümlülükler üzerine yapılan çalışmalar, ticari uygulamanın geleneksel konukseverlik anlayışından kazanacağı çok şey olduğunu göstermektedir (Palmer, 2001).

Konaklama, otel/restoran işletmeciliği çeşitli kariyer fırsatları sunan heyecan verici ve çok yönlü bir endüstridir. Otel, restoran, havayolu, kruvaziyer, oyun ve alkollü içki

şirketleri ile birlikte birçok sektörü içinde barındırır. Ayrıca, muhasebe, danışmanlık, gayrimenkul geliştirme, mimari, iç tasarım, emlak komisyonculuğu, otel değerlendirme, yatırım bankacılığı, ipotek komisyonculuğu, sigorta, reklam ve teknoloji alanlarında konaklama şirketlerini destekleyen hizmet firmaları bulunmaktadır. Bir konaklama işletmesi tipik olarak nispeten düşük düzeyde işletme envanteri gerektirse de gayrimenkul bileşeni için nispeten yüksek düzeyde bir sermaye gerektirir. Bu bileşen genellikle binaları, işletim sistemlerini, misafir odası mobilyalarını ve restoran ekipmanlarını içermektedir. Bu varlıkları elde etmek için finansman sağlamak, yönetim için devam eden bir zorluktur (Kokt, 2015).

Konaklama işletmeleri büyük ölçüde müşterilerinin isteğe bağlı gelirlerine güvenmektedir. Zayıf bir ekonomi sırasında, hane halkının isteğe bağlı geliri düşük olduğunda, konaklama endüstrisi genellikle zarar görmektedir. Tatil köyleri ve kaliteli yemek restoranları gibi üst düzey kuruluşlar normalde önce zayıf bir ekonominin etkilerini hisseder, ancak sonunda tüm sektör finansal acıyı hisseder. Bununla birlikte, ekonomi daha iyiye doğru bir dönüş yapar yapmaz tüketiciler geri döner, ihtiyari harcamalar artar ve endüstri gelişir. Bu ekonomik dalgalanmaları doğru bir şekilde tahmin etmek ve konaklama varlıklarını ne zaman alıp satacağını bilmek, akıllı konaklama yatırımcısı için mali açıdan kazançlı olabilir. Günümüz yönetiminin bu zorlukları ve fırsatları ele almak için kullandığı finansal araçlar, işletmenin varlığı için oldukça önemlidir (Harris ve Mongiello, 2006).

Konaklama endüstrisi mali yönetimi genellikle bir otel veya restoran gibi bir şirketin parasal bileşenlerinin uygun şekilde denetlenmesini ve düzenlenmesini sağlamak için kullanılır. Bu, reklam harcamaları ve getirisi veya çalışanların ödemeleri gibi diğer işletme türlerine benzer bir dizi endişeyi içerebilir. Ayrıca, yiyecek harcamalarını denetleme ihtiyacı gibi, konaklama endüstrisinde para yönetimine biraz daha özgü olan bir dizi sorun vardır (Tsai ve diğerleri, 2011).

Genel olarak konaklama endüstrisi mali yönetiminin birincil işlevi, bir işletmenin parasal kaynaklarının uygun şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Bu, diğer işletme türleri tarafından ele alınan sorun türlerine benzer olabilir. Birçok şirket, işin türü ne olursa olsun, gelen gelirlerini, o şirket tarafından kullanılan ürünlerin çalışanlarına ve distribütörlerine ödenen giderlerle dengelemek zorundadır. İşletme giderleri, bazı

kazançlı yerlerde çok yüksek olabilen, bir işletmenin fiziksel konumunda ödenen kira veya vergiler gibi konaklama mali gözetiminde de önemli bir endişe kaynağı olabilir. Ayrıca, bu sektör için biraz daha benzersiz olan konaklama endüstrisi finansal yönetiminde ortaya çıkan birtakım sorunlar da vardır. Oteller, barlar ve restoranlar gibi şirketler, müşterilerin yemeklerini hazırlamak için sürekli olarak taze yiyecek yenileme ihtiyacını göz önünde bulundurmak zorundadır (Wood ve Brotherton, 2008). Pek çok şirket, malzeme ve diğer malları yeniden stoklamakla uğraşmak zorunda olsa da gıdanın doğal olarak bozulabilir doğası, bu endişeyi konaklama şirketlerinde daha da belirgin hale getirebilir. Bu işletmeler genellikle turizm endüstrisinin bir parçasıdır, bu da konaklama endüstrisi finansal yönetiminin yerel turizm programlarında dengeleme yatırımları gerektirebileceği anlamına gelir. Yerleşik müşterileri yabancılaştırmadan yeni müşterileri çeken pazarlama kampanyaları da önemli bir husus olabilir. Restoranlar ve oteller için genellikle büyük bir endişe olmasına rağmen, farklı şirketler konaklama finansal yönetimini çeşitli şekillerde ele alabilir (Ryan, 2015).

Birçok şirket, özellikle büyük şirketler ve dünyaca ünlü cazibe merkezleri, birincil endişesi bulunduğu yerin finansal durumu olan tek bir yöneticiye sahip olabilir. Bu kişiye daha sonra şirket için harcamaları denetlemek, hizmetler için ek ödemeleri onaylamak ve müşterilerden gelen geliri izlemekle görev verilebilir. Daha küçük kuruluşlar, şirket için operasyonları ve konaklama mali yönetimini denetlemek için tek bir yönetici kullanabilir. Bu, küçük yerlerdeki mal sahibi veya mal sahibinin sorumluluklarından bazılarını hafifletmeye yardımcı olması için işe alınan bir yönetici olabilir. Bununla birlikte daha kurumsal firmalarda ise profesyonel yöneticiler görev almaktadır. Ayrıca organizasyon yapısı da buna göre şekillenmektedir (Atkinson ve Jones, 2008). Turizm işletmelerinde özellikle dikkat edilmesi gereken bu durum, işletmenin varlığı açısından önem arz etmektedir. İşletmenin büyümesi ve varlığını devam ettirmesi, organizsyonel yapı ve finansal varlıkları ile bağlantılıdır. Bu nedenle, turizm işletmesinin organizasyon yapısı ve finansal yönetiminin bilinmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir.

Literatür incelendiğinde Karadeniz ve Beyaz (2018) çalışmalarında yiyecek-içecek sektöründe bulunan firmaların finansal performanslarını, Bekci (2022) turizm sektörünün finansal ve muhasebe alanlarındaki genel durumlarını, Çetinkaya (2018), Safranbolu ilçesinde bulunan konaklama işletmelerinin finansal problemlerini, Karadeniz ve Beyazgül'ün (2021) konaklama işletmelerinin finansal performans açısından

farklılıklarını, Karadeniz ve Öcek (2018) konaklama işletmelerinin finansal başarısızlıklarının Türkiye ve Avrupa üzerine etkilerini çalışmışlardır. Bu araştırmada da turizm sektöründe faaliyette bulunan çok şubeli bir işletmenin yönetsel ve finansal yapısı, yıllara göre incelenmiştir. Önceki çalışmalara ilave olarak yapılan bu araştırma sonrakiler için de bir mesnet teşkil edecektir.

Elde edilen bulgulara göre örnek işletmenin organizasyon yapısı, çok şubeli bir işletme olduğu için yönetim kurulundan oluşmaktadır. Yönetim kurulu 7 kişiden oluşmakta ve bir başkan ve bir başkan yardımcısı ile 3 üye ve 2 bağımsız üye bulunmaktadır. Bununla birlikte işletmenin kurumsal yönetim komitesi, denetimden sorumlu komitesi ve riskin erken saptanması komitesi bulunmaktadır. Örnek işletmenin organizasyon yapısına bakıldığında, her bir şube için aynı yapı içerisinde bulunan bir organizasyonun olduğu görülmektedir. Organizasyon yapısı içerisinde bir genel müdür ve operasyon müdürü ve genel müdürün altında bulunan finans, yiyecek-içecek, satış ve pazarlama, teknik işler, odalar ve insan kaynakları müdürlükleri bulunmaktadır. Her müdürlüğün altında görev yapmakta olan ekipler/kısım şeflikleri bulunmakta olup, bunların sorumluluğu kendi müdürlerine yöneliktir.

Örnek işletmenin mali yapısı incelendiğinde, 2011 ile 2020 yılları arasında dönen, duran, aktif, pasif ve özkaynaklarında değişimlerin yaşandığı görülmektedir. Örnek işletmenin dönen varlıkları yıllar içerisinde artış göstermiş olup, bu durum iş hacminin artış içerisinde olduğunu açıklamaktadır. İşletmenin varlığını sürdürmesi için gerekli olan duran varlıklar ise, işletmenin faaliyetlerinden kaynaklı olarak tüketilmesi ya da satılması beklenilmeyen varlıklarıdır. Bunlar da yıllar içerisinde artış göstermiştir. Bir işletmenin net değeri şeklinde ifade edilen özkaynaklar, işletmenin sahip ya da ortaklarının bilanço tarihlerinde işletme bünyesinde gerçekleştirmiş oldukları sermaye yatırım tutarlarını ifade etmektedir. Örnek işletmenin özkaynaklarındaki durum, diğer kalemlere göre farklılık arz etmekte olup, yıllar içerisinde dalgalanmalar mevcuttur.

Araştırma kapsamında incelenen örnek işletmenin yıllık geceleme sayılarına bakıldığında, şubelerindeki yatak sayılarına orantılı olarak değişim içerisinde olduğu görülmektedir. Örnek işletme en fazla geceleme sayısına 2016 yılında ulaşmış olup, 2017 yılında kapana şube ve yerine açılan şubenin yatak kapasitesinin farklılığı sebebiyle ve düşük doluluk oranı nedeniyle, yıllık geceleme sayısı giderek azalmıştır. Özellikle 2020

yılı için geceleme sayısının düşüklüğü dikkat çekmektedir. Bu durumun yaşanan Covid-19 salgının etkisi ile gerçekleşmiş olması düşünülmektedir. Ayrıca aynı yıllar içerisinde Covid-19 ile birlikte gelişen ekonomik kriz ve enflasyonist ortamın da etkisinin olabileceği dile getirilebilir.

Örnek işletmenin yıllar içerisindeki personel sayısına bakıldığında, 2016-2017 yıllarının dikkat çektiği görülmektedir. İşletmenin personel sayısı 2011 ile 2016 yılları arasında birbirine yakın seyretmektedir. Fakat, 2017 yılı içerisinde kapana bir şubenin kapasitesinin büyük olması, yerine açılan diğer şubenin kapasitesinin daha küçük olması nedeniyle, çalışan sayısında da bariz bir şekilde düşüş yaşanmıştır. Fakat bu yıldan itibaren personel sayısının artışı söz konusudur. 2020 yılında Covid-19 salgınından kaynaklı olarak yaşanan sıkıntılar, turizm sektörünü de derinden etkilemiştir. Bu durum, örnek işletmenin geceleme sayılarına yansıdığı gibi, personel sayılarına yansımamıştır. Covid-19 salgını döneminde hükümet tarafından açıklanan istihdam politikası ile birlikte, çalışanların kurumlarından çıkarılmaları bazı şartlara bağlı kalmıştır. Bazı istisnalar dışında işçi çıkarımının yasaklanması ile istihdam düzeyinin korunması amaçlamıştır. Bunun sonucunda ise, örnek işletme örneğinde olduğu gibi, geceleme sayısının düşmesine karşılık olarak personel sayılarında düşüş yaşanmamıştır.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren çok şubeli örnek işletmenin yıllara göre gelir gelişimi incelendiğinde, önceki göstergelerden de çıkarım yapılabileceği gibi, 2016 yılına kadar, işletmenin gelirlerinin arttığı dile getirilebilir. 2016 yılında yaşanan yatak kapasitesi bakımından küçülmenin sonuçları olarak, işletmenin gelir düzeyinde de küçülme görülmektedir. Fakat bu durum, özellikle 2019 yılından itibaren hızlı bir şekilde yükselişe geçmiş ve 2020 yılında, ilgili yıllar arasında zirve yapmıştır. İşletmenin geceleme sayısındaki düşüşe rağmen gelir durumunun gelişim göstermesi, döviz kurundan kaynaklı ve enflasyonist ortamdan kaynaklı olabilir. İşletmenin tüm şubelerinin turistik yerlerde olması nedeniyle, yabancı turistlerin gözdesi konumundadır. Son yıllarda yaşanan döviz kurundaki artıştan kaynaklı olarak, yabancı turistlerin daha çok işletme şubelerini tercih etmesi sonucunda, gelir durumunun TL bazında artış yaşadığı dile getirilebilir. Ayrıca, yine son yıllarda yaşanan enflasyonist ortam ile birlikte, fiyatların oldukça yüksek bir ortamda artış göstermesi neticesinde, birim geceleme gelirleri artmış olabilmektedir.

Örnek işletmenin yıllara göre yatak sayıları birbirine yakın bir miktardadır. 2016 yılında kapanan şube ve yerine açılan yeni şubenin yatak sayılarının farklılık arz etmesi nedeniyle, örnek işletmenin toplam yatak kapasitelerinde de farklılık oluşmaktadır. Fakat genel olarak 2500-3200 arasında toplam yatak kapasitesi bulunmaktadır.

Son olarak, örnek işletmenin yıllara göre kar/zarar durumu incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, işletmenin seçili yıllar içerisindeki durumu kar yaptığı yönündedir. Örnek işletmenin karı, yıllara göre farklılık göstermekle birlikte, seçili yıllar arasında en yüksek kar, TL miktar olarak, 2020 yılına aittir. Bu durum, daha önce de dile getirildiği üzere, döviz kuru ve enflasyonist ortam ile açıklanabilir. İlgili yıl için, örnek işletmenin gelir düzeyi de oldukça yüksektir.

Genel olarak, örnek işletmenin organizasyon ve mali yapısı değerlendirildiğinde, organizasyon yapısı olarak kurumsal bir firma olduğu göze çarpmaktadır. Şubelerine ilişkin organizasyon yapısı, beklenildiği ölçüde, odalar, insan kaynakları, teknik işler, satış-pazarlama, satın alma ve finansal olmak üzere müdürlüklere ayrılmıştır. Örnek işletmenin mali yapısı incelendiğinde, sürekli kar durumu göze çarpmaktadır. İşletmelerin kuruluş amaçlarının kar olduğu düşünülürse, örnek işletme bu durum açısından öne çıkmaktadır. Seçili yıllar içerisinde yatak sayısı, geceleme sayısı, personel sayısı ve gelir durumları farklılık arz etmekte olup, ilgili değerlerin birbirleriyle bağlantıları dikkat çekmektedir. Özellikle yatak sayısı ile geceleme sayısı arasında ilgili yıllar içerisindeki illiyet, bariz bir şekilde görülmektedir. Son olarak, örnek işletmenin, organizasyon yapısı ve mali yapısı açısından ilgili yıllar içerisinde olumlu yönde gelişim gösterdiği dile getirilebilir.

KAYNAKÇA

- Akça, Y. (2016). Türkiye'nin Kalkınma Planlarında Turizm Politikası. International Conference on Eurasian Economies.
- Akmeşe, H., & Aras, S. (2017). Otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamaları: İzmir'de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. International Journal of Academic Value Studies, 3 (16), 344-358.
- Andrew, W.P., Damiano, J.W., & Schmidgall, R.S. (2006). Financial Management for the Hospitality Industry. Pearson Education Inc., New Jersey.
- Atkinson, H., & Jones, T. (2008). Financial management in the hospitality industry: Themes and issues. The Sage handbook of hospitality management, 228-257.
- Avcı, U. (2005). Konaklama işletmelerinde finansal ve finansal olmayan performans ölçümüne ilişkin bir alan araştırması. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 2 (3), 6-14.
- Aygün, A., & Baycan, T. (2020). A Critical Analysis of Turkey's Tourism Strategy Plan (2023) Based on the Key Factors in Mitigation and Adaptation to Climate Change. Journal of Tourism Leisure and Hospitality, 2(2), 48-61.
- Bader, E., & Lababedi, A. (2007). Hotel management contracts in Europe. Journal of retail & leisure property, 6(2), 171-179.
- Barros, C. L., & Sousa, B. M. (2019). Price and marketing strategy in tourism contexts: A preliminary study to Mitigation seasonality. International Journal of Marketing, Communication and New Media, 7(12), 24-38.
- Barrows, C. W., & Bosselman, R. H. (1999). Hospitality management education. Psychology Press.
- Barrows, C. W., & Powers, T. (2008). *Introduction to management in the hospitality industry, study guide*. John Wiley & Sons.
- Barth, S. C., & Barber, D. S. (2017). *Hospitality law: managing legal issues in the hospitality industry*. John Wiley & Sons.
- Barutçugil, İ. (1989). Turizm işletmeciliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bathia, A. K. (2006). The business of tourism: Concepts and strategies. NewDelhi: Sterling Publishers Pvt. Ltd.

- Bekci, İ., Köse, E., & Altunay, M. A. (2022). Muhasebe ve finans perspektifinden turizm. İlhan, İ ve Özkoç, A. G. (Ed.) Disiplinlerarası Boyutlarıyla Turizm içinde, (175-192), Değişim Yayınları, Sakarya.
- Bilgiçli, İ., & Altınkaynak, F. (2016). Turizm Endüstrisinin Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi; Ekonomi Paradigmasıyla Yaklaşım. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi (ICAFR 16 Özel Sayısı): 560-580.
- Boella, M., & Goss-Turner, S. (2013). *Human resource management in the hospitality industry: A guide to best practice*. Routledge.
- Borovčanin, D. (2015). A comparative analysis on hotel financial performance. In SITCON 2015-Singidunum International Tourism Conference (pp. 198-201). Singidunum University.
- Brinckmann, J., Salomo, S., & Gemueden, H. G. (2011). Financial management competence of founding teams and growth of new technology-based Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (2), 217-243.
- Brotherton, B. (Ed.). (2012). *International hospitality industry*. Routledge.
- Burkart, A. J., & Medlik, S. (1981). *Tourism: Past, present and future*. London: Heinemann.
- Büyükkalvarcı, A., Şapcılar, M. C., & Bayrakçı, S. (2016). Kalkınma Planları Kapsamında Turizm Endüstrisinin Değerlendirilmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Ve Teknik Araştırmalar Dergisi, 11, 186-201.
- Ceylan, A. (2005). Otel işletmelerinin finansal sorunları: Balıkesir ilinde bir alan araştırması. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2 (3), 12-18.
- Chandra, P. (2011). *Financial management*. Tata McGraw-Hill Education.
- Chatzoglou, P. D., & Sarigiannidis, L. (2009). Business outsourcing and organisational performance: The case of the Greek hotel industry. *International Journal of Services Technology and Management*, 11(2), 105-127.
- Chen, J., Sloan, P., & Legrand, W. (2010). *Sustainability in the hospitality industry*. Routledge.
- Chen, R. X., Cheung, C., & Law, R. (2012). A review of the literature on culture in hotel management research: what is the future? *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 52-65.
- Chibili, M. N. (2010). *Basic management accounting for the hospitality industry*. Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.
- Chung, W., & Kalnins, A. (2001). Agglomeration effects and performance: a test of the Texas lodging industry. *Strateg. Manage. J.* 22 (10), 969–988.

- Civelek, A. (2004). Konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetiminin işletme performansına etkileri. (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya).
- Coccossis, H., & Nijkamp, P. (1995). Sustainable tourism development. Aldershot, England: Avebury.
- Colliers International Hotel Management (2014). Hotel asset management. Executive Summary. (Colliers.com/unitedarabemirates/hotels).
- Collins, M., & Parsa, H. G. (2006). Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 91-107.
- Cooper C., Fletcher J., Gilbert D., & Wanhill S. (1993). *Tourism, principles & practice*. London: Pitman Publishing.
- Coşkun, N. (2010). Türkiye’de Turizm Politikaları ve Turizm Sektörü Üzerindeki Etkileri. Kültür ve Turizm Bakanlığı Kütüphaneler ve Yayımlar Genel Müdürlüğü Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Çakır, P. (2002). *Otel İşletmeciliğinde Destek Hizmetleri*. Anadolu Üniversitesi.
- Çallı, D. S. (2015). Uluslararası Seyahatlerin Tarihi Gelişimi ve Son Seyahat Trendleri Doğrultusunda Türkiye’nin Konumu. *Turizm & Araştırma Dergisi*, 4(1), 4-28.
- Çeken, H. (2004). Küreselleşme Eğilimlerinin Uluslararası Turizm Hareketlerine Etkisi ve Türkiye. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (12): 1-11.
- Çetiner, E. (1989). Konaklama yönetim muhasebesi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetiner, E. (2009). Otel işletmeleri yönetim muhasebesi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetinkaya, C. (2018). Konaklama işletmelerinin finansal sorunları: Safranbolu ilçesinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Daft, R. L. (2015). *Management*. Cengage Learning. Rutherford, D. G. (2002). *Hotel management and operations* (No. Ed. 3). John Wiley and Sons, Inc.
- DeFranco, A., & Lattin, T. W. (2007). *Hospitality financial management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Demir, Ş. Ş. (2014). Beş Yıllık Kalkınma Planlarından Türkiye Turizm Stratejisi 2023’e: Turizmde Tanıtma Çalışmalarına Yönelik İçerik Analizi, *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(15), 101-119.
- Dinçer, M. Z., & Çetin, G. (2015). Kalkınma Planlarında Turizm. *Değişik Perspektifleriyle Turizm Politikası ve Planlaması* (Eds.) Derman Küçükaltan, Hüseyin Çeken ve Şefik Okan Mercan, Detay Yayıncılık, Ankara, 171-193.

- Dittmer, P. R. (2001). *Dimensions of the hospitality industry* (No. Ed. 3). John Wiley and Sons.
- Dunn, K., & Brooks, D. (1990). Profit analysis: Beyond yield management. *The Cornell HRA Quarterly*, 31 (3), 80-90.
- Ekechukwu, L. C. (2006). *Tourism marketing in Nigeria: Development of archaeology and tourism*. Nsukka: University of Nigeria Press.
- Emekli, G. (2014). İkinci Konut Kavramı Açısından Turizm Coğrafyasının Önemi ve Türkiye'de İkinci Konutların Gelişimi. *Ege Coğrafya Dergisi*, 23(1), 25-42.
- Enz, C., Canina, L., & van der Rest, JP. (2015). Competitive hotel pricing in Europe: An exploration of strategic positioning. *Cornell Hospitality Report*, 15(2), 6-16.
- Enz, C.A. (2009). *Hospitality strategic management: concepts and cases*. John Wiley and Sons
- Erasmus, B. J., Strydom, J. W., Rudansky-Kloppers, S., Botha, T., Van Rensburg, M., Du Toit, G. S., & Motlatla, M. D. C. (2013). *Introduction to business management*. Cape Town: Oxford University Press.
- Fagbile, A. (2006). *Development of ecotourism in Nigeria*. Abuja: Jul-RoseEnterprises.
- Failte I. (2005). *A human resource development strategy for Irishtourism: Competing through people*. Dublin Tourism Board.
- Gitman, L. J. (2007). *Principles of managerial finance*. NewYork: AddisonWesley.
- Green, H., & Hunter, C. (1992). *Tourism and the environment: A sustainable relationship*. New York: Routledge.
- Guillet, B.D., & Mattila, A.S. (2010). A descriptive examination of corporate governance in the hospitality industry. *Int. J. Hosp. Manage.* 29 (4), 677–684.
- Gujar, P. P. P. (2012). *Organizational structure in the hospitality industry: a comparative analysis of hotel real estate investment trusts (REITs) and hotel C-Corporations* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Hales, J. A. (2005). *Accounting and financial analysis in the hospitality industry*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
- Harris, P. J., & Mongiello, M. (Eds.). (2006). *Accounting and financial management: Developments in the international hospitality industry*. Routledge.
- Hassan, F., Irving, H., Lewis, C., Collins, G., & Hobbs, A. (2012). *Aguideto financial management for SMEs*. Department for Business Innovation & Skills. Ernst & Young Publishes.

- Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2009). *Human resources management in the hospitality industry*. John Wiley & Sons.
- Hayes, D. K., Hayes, J. D., & Hayes, P. A. (2021). *Revenue management for the hospitality industry*. John Wiley & Sons.
- Hsu, L.T. & Jang, S. (2008). The determinant of the hospitality industry's unsystematic risk: comparison between hotel and restaurant firms. *Int. J. Hosp. Tourism Adm.* 9 (2), 105–127.
- Hunziker, W., & Krapf, K. (1942). *Outline of the general theory of tourism*. Zurich: Tourism Research Institute of University of St. Gallen.
- Ingold, A., McMahon-Beattie, U., & Yeoman, I. (2000). *Yield management*. Cornwall: Padstow.
- Ionel, M. (2016). Hospitality industry. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 1(1), 187-191.
- Ishak, N. K., & Abdullah, F. (2010). Organizational Structure and Organizational Culture in Hotel Organizations. *International Journal of Arts and Sciences*, 3(12), 220-230.
- İşler, K. (2011). Global distribution systems (GDS) capabilities, originanddestination (OD), control and dynamic pricing. I. Yeoman and U. McMahon-Beattie (Ed.), *Revenue management: A practical pricing perspective* in (320-345), Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Jones, P. (2000). *Introduction to hospitality operations*. London: Cassell.
- Kahraman, N. (1986). *Turizmde yatırım projeleri*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- Kahraman, N., & Türkay, O. (2006). *Turizm ve Çevre*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kahraman, S. (2012). Konaklama işletmelerinin yönetim muhasebesi ve finansal analizi kapsamında değerlendirilmesi. (Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya).
- Kainthola, V. P. (2009). *Principles of hotel management*. Global Media.
- Kandampully, J. (2007). *Services management: the new paradigm in hospitality management*. Pearson, New Jersey.
- Kaplina, A. (2011). Organizational-economic mechanism of the hotel management. In *Problems of design and development of human communities self-organization forms* (pp. 185-186).
- Karadeniz, E., & Beyaz, F. S. (2018). Yiyecek içecek endüstrisinin finansal performansının analizi: Türkiye ve Avrupa ülkeleri karşılaştırması. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(3), 639-656.

- Karadeniz, E., & Beyazgöl, M. (2021). Büyük ve Küçük Şirketlerin Finansal Performanslarındaki Farklılıklar: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Konaklama Şirketlerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 18(1), 85-104.
- Karadeniz, E., & Öcek, C. (2018). Konaklama işletmelerinde finansal başarısızlık riskinin ölçümü: Türkiye ve Avrupa karşılaştırması. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 55(645), 9-59.
- Karaman, A. (Ed.). (2016). *Otel işletmeciliği*. Eğitim Yayınevi.
- Kendra, S. (2014). Introduction to tourism and hotel industry. NewDelhi: IGPrinters.
- Kokt, D. (2015). Hospitality Management: A practical introduction. UJ Press.
- Kotler, P. (2003). A Framework for Marketing Management, Oxford: Prentice Hall.
- Küçükaltan, D. (2007). Turizm Endüstrisinde Hizmet Kavramı. In Ş. Gümüsoğlu, İ. Pınar, P. Akan, & A. Akbaba (Eds.), *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar, Uygulamalar*, Ankara: Detay Yayıncılık: 29-37
- Lazol, İ. (2011). Genel muhasebe. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Liu, X., & Liu, X. (2021, May). On the structure and modules of hotel management information system of reception. In *2021 2nd International Conference on Computers, Information Processing and Advanced Education* (pp. 953-958).
- Lovelock, C. (1999). Principles of Service Marketing and Management, London: Prentice Hall.
- Maria, I., Tala, M., Müller, C., & Ioncica, D. (2014). The factors of competitiveness in the hospitality industry and the competitive strategy of firms. *Annals of the University of Oradea Economic Science Series*, 17 (2), 213-218.
- Matviienko, M. (2019). The financial aspect of revenue management at the hospitality business. *Development of Management and Entrepreneurship MethodsonTransport*, 4 (69), 119-130.
- McMenamin, J. (1999). Financial management: An introduction. London: Routledge.
- Met, Ö. (1987). Turizm işletmelerinde finansal kiralama: Leasing. (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa).
- Met, Ö. (2013). Turizm ve ağırlama işletmelerinde finansal analiz ve bir uygulama. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mian, A., & Sufi, A. (2014). What explains the 2007–2009 drop in employment? In: University of Chicago Working Paper. Chicago.
- Morrison, A., & Christie-Mill, R. (1985). The tourismssystem: Anintroductory text. New Jersey: Prentice-Hall International, Englewood Cliffs

- Mukherjee, D., Gaur, A. S., & Datta, A. (2013). Creating value through offshore outsourcing: An integrative framework. *Journal of International Management*, 19(4), 377-389.
- Nash, D. (Ed.). (2007). *The study of tourism: Anthropological and sociological beginnings*. Amsterdam: Elsevier Science.
- Negi, J. M. S. (2002). *Professional hotel management*. S. Chand Publishing.
- O'Fallon, M. J., & Rutherford, D. G. (2010). *Hotel management and operations*. John Wiley & Sons.
- Øgaard, T., Marnburg, E., & Larsen, S. (2008). Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism management*, 29(4), 661-671.
- Önen, M. O. (2008). *Dünyada ve Türkiye’de Turizm*. Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Müdürlüğü.
- Palmer, A. (2001) *Principles of Services Marketing*, McGraw Hill: London.
- Panfiluka, E. (2015). Impact of a Tourist Event of a Regional Range on the Development of Tourism. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 213: 1020-1027.
- Papatheodorou, A. (2004). Exploring the evolution of tourist resorts. *Ann. Tourism Res.* 31 (1), 219–237.
- Papatheodorou, A. (Ed.) (2006). *Corporate Rivalry and Market Power: Competition Issues in the Tourism Industry*. IB Tauris, London.
- Papp, L., & Pajrok, A. (2010). The role of controlling and its admission with in SMS enterprises in Hungary- especially in the hospitality industry. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 12(1), 1-10.
- Paramasivan, C., & Subramanian, T. (2009). *Financial management*. New Delhi: New Age International Ltd Publishers.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan management review*, 32(3), 39-48.
- Pavia, N., & Rubelj, R. (2006). The role of hotel management and factors of organizational success. *Tourism and hospitality management*, 12(2), 245-249.
- Pearce, D. (1996). *Tourism development*. London: Longman, Harrow.
- Petkova, E. (2016). A model of the organizational structure of the hotel company that allows the performance of processes. *Quaestus*, (8), 170.
- Porter, M.E. (1980). *1980 Competitive Strategy*. Free Press, New York, NY.

- Reich, A.Z. (1993). Applied economics of hospitality production. *Int. J. Hosp. Manage.* 12 (4), 337–352.
- Rodríguez-Díaz, M., & Espino-Rodríguez, T. F. (2006). Developing relational capabilities in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Ryan, C. (2015). Trends in hospitality management research: a personal reflection. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Saraç, S. (1989). Turizm işletmecileri ve turizm işletmeciliği öğrencileri için konaklama muhasebesi. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Sarı, M., & Çam, A. V. (2014). Konaklama işletmelerinde yönetsel muhasebe uygulamalarının kullanımı. *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 9 (1), 248-266.
- Schmidgall, R. S. (2012). Hospitality industry managerial accounting. Lansing, MI: American Hotel & Lodging Educational Institute.
- Sheela, A. M. (2002). *Economics of hotel management*. New Age International (P) Ltd., Publishers.
- Shim, J. K. (2022). Financial management. Professor of Finance and Accounting Queens College City University of New York.
- Sinclair, M. T., & Stabler, M. J. (1991). The tourism industry: An international analysis. London: CAB, Wallingford.
- Singal, M. (2015). How is the hospitality and tourism industry different? An empirical test of some structural characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 116-119.
- Soyak, M. (2013). Uluslararası Turizmde Son Eğilimler ve Türkiye’de Turizm Politikalarının Evrimi. *The Journal of Marmara Social Research*, 4, 1- 18.
- Stabler, M. J., & Goodall, B. (1997). Environmental awareness, action and performance in the Guernsey hospitality sector. *Tourism Management*, 18, 1, 19– 33.
- Süer, S. (2020). Essential financial management skills for tourism enterprises: An application case of a tourism enterprise in İzmir. A. Akbaba and V. Altıntaş (Ed.), *Industrial and managerial solutions for tourism enterprises in (140-165)*, Hershey: IGI Global.
- Şanlıoğlu, Ö., & Özcan, E. Ö. (2017). Türkiye’de Uygulanan Turizm Teşvik Politikaları ve Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 97-118.
- Şener, B. (1997). Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon. Ankara: Gazi Kitabevi.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (1963). Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967), Ankara. https://sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2018/10/Birinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-1962-1967.pdf

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (1968). İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972), Ankara. <https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2018/11/İkinci-Beş-Yıllık-Kalkınma-Planı-1968-1972%E2%80%8B.pdf>

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (1972). Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977), Ankara. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Üçüncü-Beş-Yıllık-Kalkınma-Planı-1973-1977%E2%80%8B.pdf>

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (1979). Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983), Yayın No: 1664, Ankara. https://sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2018/10/Dorduncu_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani1979-1983.pdf

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (1984). Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989), Yayın No: 1974, Ankara. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Beşinci-Beş-Yıllık-Kalkınma-Planı-1985-1989.pdf>

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (1989). Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994), Yayın No: 2174, Ankara. https://sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2018/10/Altinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-1990-1994.pdf

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (1995). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000), Ankara. <https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2018/11/Yedinci-Beş-Yıllık-Kalkınma-Planı-1996-2000%E2%80%8B.pdf>

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (2000). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005), Ankara. http://www.bilgitoplumu.gov.tr/wpcontent/uploads/2015/01/Sekizinci_Kalkinma_Plani.pdf

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (2006). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), Ankara. <https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2018/11/Dokuzuncu-Kalkınma-Planı-2007-2013%E2%80%8B.pdf>

- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2013). Onuncu Kalkınma Planı (2014–2018), Ankara. <https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2018/11/Onuncu-Kalkınma-Planı-2014-2018.pdf>.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, (2014). Bölgesel Kalkınma Ulusal Stratejisi (2014 – 2023). Ankara.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2007). Türkiye Turizm Stratejisi 2023 ve Eylem Planı (2007 – 2013). Ankara.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım Ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Termal Turizm Master Planı. <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR11481/termal-turizm-master-plani2007-2023.html>.
- Tardivo, G., Bresciani, S., & Cugno, M. (2013). Economic development and infrastructure: an empirical analysis of Italian Provinces. *Sinergie Italian Journal of Management*, 31(Sep-Dec), 115-137.
- Tavitiyaman, P., Zhang, H. Q., & Qu, H. (2012). The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Toker, B. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 2(6), 591-615.
- Toskay, T. (1989). Turizm: Turizm olayına genel yaklaşım. İstanbul: Der Yayınları.
- Tsai, H., & Gu, Z. (2007). The relationship between institutional ownership and casino firm performance. *Int. J. Hosp. Manage.* 26 (3), 517–530.
- Tsai, H., Pan, S., & Lee, J. (2011). Recent research in hospitality financial management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Türksoy, A. (2007). Konaklama işletmelerinde mali başarısızlığa yol açan etmenler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 99-115.
- United Nations World Tourism Organization Blog (2018). Understandingtourism: Basic glossary. Access Address: <http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary>, (25.04.2022)
- Usal, A., & Kurgun, O. A. (2006). Turizm işletmelerinde maliyet analizleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünlüöner, K., Tayfun, A., & Kılıçlar, A. (2018). Turizm Ekonomisi. Nobel.
- Vellas, F., & Becherel, L. (1995). International tourism. London: MacmillanPress, Basingstoke, Hants.

- Walker, J. R. (2008). *Exploring the Hospitality Industry*, 2/e. Pearson Education India.
- Withiam, G. (2001). A “4-C” strategy for yield management. *Cornell Hospitality Report*, 1 (1), 3-17.
- Wood, R. C., & Brotherton, B. (Eds.). (2008). *The Sage handbook of hospitality management*. Sage.
- WTTC. (2016). *Travel and tourism: Economic impact 2016- World*. London, United Kingdom: WTTC.
- Yıldız, Z. (2011). Turizm Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerindeki Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Süleyman Demirel Üniversitesi Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(5): 54-71.
- Yuan, Y. (2014). A study of hotel management financial competencies with the focus on revenue and cost management. (Master Thesis, Kent State University College and Graduate School of Education, Health, and Human Services, Kent USA).
- Zhang, D., Xie, J., & Sikveland, M. (2021). Tourism seasonality and hotel firms’ financial performance: Evidence from Norway. *Current Issues in Tourism*, 24(21), 3021-3039.
- <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.CD>
- <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact#:~:text=Following%20a%20loss%20of%20almost,to%20ongoing%20restriction%20to%20mobility.>
- <https://www.statista.com/statistics/209334/total-number-of-international-tourist-arrivals/>

