

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OTEL YATIRIM PROJELERİNİN
GELİŞTİRİLMESİNDE KARŞILAŞILAN
SORUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Muhammet Emin Dilberoğlu
100036565

İstanbul, Ocak 2018

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OTEL YATIRIM PROJELERİNİN
GELİŞTİRİLMESİNDE KARŞILAŞILAN
SORUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Muhammet Emin Dilberoğlu
100036565

Danışman: Prof. Dr. Nüzhet Kahraman

İstanbul, Ocak 2018



T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Turizm İşletmeciliği Tezli
Yüksek Lisans programı öğrencisi Muhammet Emin Dilberağlı'nın
Otel Yatırım Projelerinin Geliştirilmesinde Karşılaşılan
Sorunların Değerlendirilmesi başlıklı tez çalışması,
Enstitümüz Yönetim Kurulu 30/01/18 tarih ve 2018-466 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından
oybirliği/~~çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI	<u>Prof. Dr. Nüzhet KATRAMAN</u>	<u>[Signature]</u>
JÜRİ ÜYESİ	<u>Prof. Dr. M. Onur GÜLSAĞAR</u>	<u>[Signature]</u>
JÜRİ ÜYESİ	<u>Doç. Dr. KATRAMAN Aşkın</u>	<u>[Signature]</u>

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

ÖZET

Otel yatırım projelerinin geliştirilmesi, çok boyutlu, karmaşık ve birbirine bağlı birçok sürecin yürütülmesini içermektedir. Geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar, tesislerin işletmeye alınmasının ardından geriye dönülemez ve mali yükü yüksek sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sebeple, geliştirmeye sürecini önemli derecede etkileyen sorunların tanımlanması, bu sorunlara yönelik çözümlerin üretilmesine olanak sağlayabilir. Bu çalışmada otel yatırım projelerinin geliştirilmesinde karşılan sorunların değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, otel yatırım projelerinin ekonomik, teknik ve finansal yönden geliştirilme aşamalarıyla ilgili literatür taraması yapıldıktan sonra, amaçlı örnekleme yöntemi ile otel geliştirme ve otel yönetimi konusunda otorite sahibi, kariyerlerinde en az bir defa otel yatırım projesi geliştirme sürecinde yer almış beş kişiye ulaşılmış ve yüz yüze derinlemesine görüşme yapılmıştır. Her bir görüşme yaklaşık bir buçuk saat sürmüştür ve görüşmelerde yapılandırılmamış görüşme yöntemine başvurulmuştur. Elde edilen verilerin analizi neticesinde, çalışmanın sonuç bölümünde otel yatırım projelerinin geliştirilmesinde karşılaşılan yirmi beş temel sorun belirlenmiş ve bu sorunlar ekonomik, teknik ve finansal yönden değerlendirilmiştir. En çok soruna projenin ekonomik yönden geliştirmesi aşamasında karşılaşıldığı tespit edilmiştir. Pazarın faktörlerinin doğru ya da yeterince tanınmaması, teknik yönden geliştirme kararlarını ve dolayısıyla projenin finansal uygunluğunu olumsuz yönde etkilediği sonucunda varılmıştır.

Anahtar kelime: Otel yatırım projesi, otel yatırımı, otel proje geliştirme

ABSTRACT

Hotel development process is driven by multi dimensional, complicated and end to end procedures. The problems that are faced in the development process, generally causes irreversible negative outcomes and significant financial loss. Identifying and evaluating these problems may help to generate solutions for them. The purpose of this study is to find out and evaluate the main problems that are faced in hotel development process. Following the literature review, containing economical, technical and financial aspects of the hotel project development, five hospitality professionals who have had hotel development experience at least once in their career time were being chosen according to purposeful sampling technique and interviewed in depth. Each interview lasted around ninety minutes and unstructured interview method is being applied during the meetings. In the result section, twenty five main problems are identified and evaluated under their subject category. It is concluded that the problems are mainly accumulated in economical development phase and ineffective or insufficient identification of the market dynamics effects the decisions made in technical and financial phases negatively.

Keywords: Hotel property development, hotel investment, hotel project development

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1
1. EKONOMİK YÖNDEN OTEL YATIRIM PROJELERİNİN GELİŞTİRİLMESİ	2
1.1. Pazar yeri, ürün ve kuruluş yerinin belirlenmesi	2
1.1.1. Pazar yerinin belirlenmesi.....	3
1.1.2. Ürün seçimi	3
1.1.3. Kuruluş yerinin belirlenmesi.....	5
1.2. Çevre ve pazar yeri analizi.....	7
1.2.1. Çevrenin analizi	7
1.2.2. Pazar yerinin analizi.....	9
1.3. Konaklama arz ve talebinin analizi	10
1.3.1. Konaklama arzının analizi	10
1.3.2. Konaklama talebinin analizi.....	12
1.4. Pazar payı, kullanılabilir doluluk oranları ve ortalama oda fiyatlarının belirlenmesi	14
1.4.1. Pazar payının belirlenmesi	14
1.4.2. Kullanılabilir doluluk oranlarının belirlenmesi.....	15
1.4.3. Ortalama oda fiyatlarının belirlenmesi	15
1.5. İşletme gelir ve giderlerinin tahmini	17
1.5.1. İşletme gelirlerinin tahmini	18
1.5.2. İşletme giderlerinin tahmini	19

1.6. Ekonomik değerlendirmeler	20
1.6.1. Kârlılık ölçümünde kullanılan yöntemler	21
1.6.2. Katma değer ölçümü yöntemi	21
1.6.3. Başabaş noktası analizi	22
1.6.4. İstihdam üretkenliği	23
2. TEKNİK YÖNDEN OTEL YATIRIM PROJELERİNİN GELİŞTİRİLMESİ	24
2.1. Proje geliştirme ekibinin belirlenmesi	24
2.2. Mimari planlama	24
2.3. Proje yatırım maliyet tablosunun düzenlenmesi	26
2.4. Otel yatırım projesi uygulama planının düzenlenmesi.....	28
3. FİNANSAL YÖNDEN OTEL YATIRIM PROJELERİNİN GELİŞTİRİLMESİ	29
3.1. Yatırımcı kuruluşun finansal yapısının analizi	29
3.2. Kaynak maliyeti ve finansman kaynakları	30
3.2.1. Öz kaynak maliyeti	30
3.2.2. Dağıtılmayan karların maliyeti	31
3.2.3. Dış kaynak maliyeti	31
3.2.4. Finansman kaynakları	31
3.2.5. Finansman ve harcama tablolarının düzenlenmesi	32
3.3. Projenin finansal sonuçlarının ölçülmesi	33
3.3.1. Gerekli bilgi ve veriler	33
3.3.2. Analiz yöntemleri.....	35
4. OTEL YATIRIM PROJELERİNİN GELİŞTİRİLMESİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	39
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	39

4.2. Araştırmanın yöntemi ve örneklemi.....	39
4.3. Analiz ve bulgular	39
4.3.1. Ekonomik yönden otel yatırım projesinin geliştirilmesi aşamasında karşılaşılan sorunlar	40
4.3.2. Teknik yönden otel yatırım projesinin geliştirilmesi aşamasında karşılaşılan sorunlar	43
4.3.3. Finansal yönden otel yatırım projesinin geliştirilmesinde karşılaşılan sorunlar.....	45
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	47
Kaynakça	48

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Konaklama işletmeleri gelirlerinin sabit ve değişken bileşenleri	19
Tablo 2 Konaklama işletmeleri giderlerinin sabit ve değişken bileşenleri.....	20
Tablo 3 2015 Yılı Turistik Tesis Birim Maliyetleri	27



GİRİŞ

Literatürde otel yatırım projelerinin geliştirilmesiyle alakalı makul ölçüde kaynak bulunmakta ve bu kaynaklar, otel yatırım projesinin ekonomik, teknik ve finansal yönden geliştirilme prosedürleri ile ilgili çok detaylı bilgiler içermektedir. Bununla birlikte, sektörde otel yatırım projesi danışmanlığı yapan firmalar ve profesyonel kişilerin bulunmasına rağmen, birçok otel yatırım projesinin geliştirilmesi başarısızlıkla sonuçlanmakta ve otel işletmeleri faydalı ömürlerinde arzulanan ekonomik performansı yakalayamamaktadır. Bu durum, bu çalışmanın yapılmasının ana motivasyon kaynağı olmuş ve bu çalışma ile otel yatırım projelerinin geliştirilmesi sürecinde karşılaşılan problemlerin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunların değerlendirilmesi, bu sorunlara yönelik çözümlerin üretilmesine olanak sağlayabilir.

Çalışmanın literatür taraması kısmında otel yatırım projelerinin geliştirilme süreçleri ekonomik, teknik ve finansal yönden incelenmiştir. Planlanan bir otel yatırım projesi için pazar araştırma çalışmalarından başlanarak projenin teknik ve finansal geliştirme aşamaları detaylı bir şekilde değerlendirilmiştir. Daha sonra, bu aşamalarda oluşan sorunları tespit edebilmek için, amaçlı örneklem tekniğinden faydalanılarak otel geliştirme ve otel yönetimi konusunda otorite sahibi, kariyerlerinde en az bir defa otel yatırım projesi geliştirme sürecinde yer almış beş kişiye ulaşılmış ve yüz yüze derinlemesine görüşme yapılmıştır. Her bir görüşme yaklaşık bir buçuk saat sürmüştür, görüşmelerde konunun kısıtlanmaması ve mülakat yapılan kişilere alan özgürlüğü tanımak adına nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan yapılandırılmamış görüşme yöntemine başvurulmuştur. Elde edilen verilerin analizi neticesinde, çalışmanın sonuç bölümünde otel yatırım projelerinin geliştirilmesi süresinde karşılaşılan yirmi beş adet temel sorun belirlenmiş ve bu sorunlar ekonomik, teknik ve finansal yönden değerlendirilmiştir. En çok soruna projenin ekonomik yönden geliştirilmesi aşamasında karşılaşıldığı tespit edilmiştir. Pazarın faktörlerinin doğru ya da yeterince tanınmaması, teknik yönden geliştirme kararlarını ve dolayısıyla projenin finansal uygunluğunu olumsuz yönde etkilediği sonucunda varılmıştır.

1. EKONOMİK YÖNDEN OTEL YATIRIM PROJELERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Ekonomik yönden otel yatırım projelerinin geliştirilmesi, derinlemesine bir pazar araştırması sürecini ve bu süreç sonucunda ortaya çıkan ekonomik verilerin yatırımın uygunluğu açısından değerlendirilmesini içermektedir (Rutes, Penner, & Adams, 2001, s. 361). Pazar araştırması sonuçları olumsuz ise, teknik ve finansal araştırmalar sürecine girilmez ve yatırımdan vazgeçilir (Kahraman, 2010, s. 84). Sonuçların istenilen seviyede olması durumunda, yatırımın teknik ve finansal yönde geliştirilme süreçlerine başlanılabilir.

Otel yatırım projelerinin ekonomik yönden geliştirilmesi aşamasında incelenmesi gereken konular altı ana başlık altında incelenebilir (Rushmore & Baum, 2001, s. 25), (Raleigh & Rogonsky, 1999, s. 138):

1. Pazar yeri, ürün ve kuruluş yerinin belirlenmesi
2. Çevre ve pazar yerinin analizi
3. Konaklama arz ve talebin analizi
4. Pazar payı, kullanılabilir doluk oranları ve ortalama oda fiyatlarının belirlenmesi
5. İşletme gelir ve giderlerinin öngörülmesi
6. Projenin ekonomik sonuçlarının değerlendirilmesi

1.1. Pazar yeri, ürün ve kuruluş yerinin belirlenmesi

Otel yatırım projelerinin geliştirilmesi üç temel adımla başlar (Rushmore S. , 2002, s. 79):

- Otel yatırımı için ekonomik göstergeleri uzun dönemde potansiyel vadeden bir pazar yerinin belirlenmesi
- Belirlenen pazar yerinin şartları ve pazar yerindeki arz ve talebin karakteristik özellikleri dikkate alınarak en doğru konaklama ürünün tespit edilmesi
- Otel yatırım projesinin fayda sağlayacağı uygun bir kuruluş yerinin belirlenmesi

1.1.1. Pazar yerinin belirlenmesi

Bir konaklama işletmesi için pazar yeri, talebi oluşturan kaynakların ve talebe cevap veren konaklama arzının yer aldığı coğrafi alan olarak tanımlanabilir (Wieland, 2017). Otel yatırım projesi planlanırken, uzun dönemde yatırımı destekleyecek niteliklere sahip pazar yerlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, aday pazar yerlerinin ekonomik ve demografik yapısını, pazar talebini oluşturan merkezlerin mevcut ve gelecekteki durumunu, pazardaki konaklama arzını ve konaklama tesislerinin işletme özelliklerini içeren genel piyasa değerlendirmeleri yapılır (Ransley & Ingram, 2004, s. 31). Elde edilen veriler ışığında, yatırım için uzun vadede en fazla potansiyele sahip pazar yeri belirlenebilir.

Bir otel yatırım projesi için pazar yerinin belirlenmesi aşamasında aşağıda belirtilen özelliklere sahip pazar yerleri aranmalıdır (Rushmore S. , 2002, s. 87):

- Talebin miktarına nispeten yeteri kadar arzın bulunmadığı pazar yerleri
- Doluluk oranında yükseliş gözlemlenen döngüsel pazar yerleri
- Yeni otel yatırımlarının pazar arzına dâhil olmasının kısıtlandığı ya da yasaklandığı pazar yerleri
- Uzun dönemde talep çeşitliliği öngörülen pazar yerleri

1.1.2. Ürün seçimi

Otel yatırım projesi için uzun vadede potansiyele sahip bir pazar yeri belirlendikten sonra, bu pazar yerinin ihtiyacını karşılayacak en uygun otel tipinin seçilmesi gerekmektedir (Brotherton, 2003, s. 20). Bu aşamada yapılacak ürün seçimi, yalnızca bir ön seçimdir ve otelin kuruluş yerinin belirlenmesi için gerekli bir veri niteliği taşır. Nihai ürün seçimi, ekonomik pazar araştırmaları ve değerlendirmeleri neticesinde elde edilen veriler doğrultusunda yapılabilir (Dowell, 1997).

Otel ürünlerinin sınıflandırılmasında uluslararası birçok kıstas kullanılmaktadır. Dünya Turizm Örgütü dikkate aldığı sınıflandırma kıstaslar ise şu şekildedir (ECC-NET, 2009):

- Konfor seviyesine göre (Lüks, üst sınıf, orta sınıf, standart)
- Konumuna göre (Resort, dağ, şehir merkezi, havalimanı, yol kenarı)
- Konaklama fonksiyonuna göre (Transit, uzun konaklama, özel amaç)

- Çalışma süresine göre (Sezonluk, sürekli)
- İşletim şekillerine göre (Bireysel hizmet, kurum, şirketler ya da gruplar)
- Mülkiyet durumuna göre (Şahsi, özel, devlet, kooperatif vs.)
- Büyüklüğüne göre (Küçük, orta, büyük)
- Hedef pazarına göre (Ticaret, seyahat, tatil)
- Servis ve tesis standartlarına göre (Full service, limitli servis, self servis, her şey dâhil servis)

Pazar yerindeki arz ve talebin karakteristik özellikleri, herhangi bir otel ürünün başarısını etkileyen en önemli etkenlerdir. Buna ek olarak, pazara katılan bir ürün, yeni otel talebi oluşturabilmeli ve pazar yerinde fiyat/fayda dengesini etkili bir şekilde oluşturabilmelidir. Bir otel tipinin pazara uygunluğu değerlendirilirken incelenmesi gereken konular şu şekildedir (Rushmore S. , 2002, s. 91):

- Pazar yerindeki mevcut konaklama talebinin başlıca özellikleri:
 - Fiyat
 - Talebin ihtiyaç duyduğu tesis gereksinimleri
 - Talebin mevsimselliği
 - Pazar bölümlerinin büyüklüğü
 - Talebin gelecekteki büyüme potansiyeli
- Pazar yerindeki mevcut konaklama arzının başlıca özellikleri:
 - Pazar yerindeki rakip otel sayısı
 - Pazar yerindeki tesislerin mevcut doluluk oranları ve ortalama fiyatları
 - Tesislerin pazar yönelimi
 - Tesis imkânları, konfor ve servisleri
 - Pazar bölümlerine göre rekabet yetenekleri
 - Gelecekte pazara dâhil olabilecek yeni otel yatırımları
- Pazar yerindeki en büyük paya sahip otel tipleri ve bu otellerin başarı sebepleri:
 - Daha iyi konum
 - Daha iyi yönetim
 - Daha iyi ilişkiler
 - Sunduğu imkânlar ve servisler bakımından daha iyi bir ürün
 - Rekabet eksikliği

Yukardaki konular incelenip bir otel tipine kara verildikten sonra, pazar yerinde aynı tipinden yeni bir oteli destekleyecek miktarda talebin bulunup bulunmadığı ve yakın

ve uzak gelecekte, benzer bir ürünün pazara dâhil olmasının olasılığı değerlendirilmelidir. Bununla birlikte, pazar yerinde, talebi mevcut tesisler tarafından yeteri kadar karşılanmayan pazar bölümleri var ise, bu pazar bölümlerinin derinliği, öngörülen büyümesi ve bu pazar bölümlerine yönelik rekabet olasılığı da incelenmesi gereken başlıca konulardır.

Rushmore (2002, s. 97), ön ürün seçimi için en cezbedici ürün özelliklerini ve pazar şartlarını şu şekilde belirtmiştir:

1. Bir pazar yerinde o ürüne yönelik yeterli talep olmasına rağmen, pazarda bulunmayan bir ürün tipi
2. Bir pazar yerinde benzeri bulunan fakat yüksek seviyedeki talep ve kısıtlı rekabet sebebiyle, diğer tüm ürünlerin önüne geçebilecek bir ürün tipi.
3. Bir pazar yerinde benzeri bulunan, talebi giderek artan ve güçlü bir rekabetin olmasına rağmen, yeni ürünlerin ya da aynı tipten başka bir ürünün pazara dâhil olmasının kısıtlandığı bir ürün tipi
4. Bir pazar yerinde bulunan, yüksek seviyede talep gören ve ürüne yönelik rekabetin olmasına rağmen, daha iyi bir konum, servis, yönetim, kalite gibi özelliklerle, rekabette altta kalan rakiplerinden mevcut talebi çekebilecek bir ürün tipi

1.1.3. Kuruluş yerinin belirlenmesi

Kuruluş yeri tesisin yatırım maliyetlerini ve ekonomik verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden birisidir (Yang & Lee, 1997). Oteller perakende işletmeleri gibi, konum odaklı işletmelerdir. Bu yüzden, *“En mükemmel teçhizat ve mefruşatla, en uygun kapasite ve en nitelikli hizmet arzını uygulamaya elverişli bir tesis kurulmuş olsa dahi, ilgili bütün faktörler dikkate alınmak suretiyle isabetli yer seçilmediği takdirde, bu tesis işletilmesi mümkün olmayacak kadar gayri iktisadi olabilir”* (Kahraman, 2010, s. 85). Bir otel yatırım projesi için, kuruluş yeri belirlenirken, yerin fiziksel olarak uygunluğu, görünürlüğü ve ulaşılabilirliği, altyapı durumu, yasal düzenlemeler, talep merkezlerine uzaklığı, bölgedeki rakip ve diğer tesislere olan uzaklığı gibi bir takım faktörler dikkatle değerlendirilmelidir (Ransley & Ingram, 2004, s. 28).

- Fiziksel uygunluk: Kuruluş yerinin fiziksel özellikleri (büyüklük, şekil, topografi), planlanan otel projesinin yapılabilirliğini ve proje geliştirme maliyetlerini

doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple, otel yatırımının kurulacağı arazini, mimari, topografik ve jeoteknik yönden analiz edilmelidir (Lawson, 1995, s. 140).

- Ulaşılabilirlik ve görünürlük: Ulaşılabilirlik ve görünürlük otel yatırım projesinin başarısını etkileyen iki temel unsurdur. Ulaşılabilirlik, hedef pazar bölümlerinin tesise ulaşımını sağlayan ulaşım araçlarının ve ulaşım yollarının değerlendirilmesini içermektedir. Görünürlük ise tesisin ziyaretçiler tarafından kolaylıkla görülebilmesi ya da görülememesiyle ilgili bir etkidir (Ransley & Ingram, 2004, s. 29). Otel işletmesinin hedeflediği pazar bölümlerine göre, ulaşılabilirlik ve görünürlüğün önemi farklılık gösterebilir. Birçok tesis arzulanan pazar payının yakalanabilmesi için kolay ulaşılabilir ve görünür bir lokasyona ihtiyaç duyarken, bazı tesisler, hedef kitlesi ve pazarlama stratejileri doğrultusunda izole bir konuma ihtiyaç duyabilirler. Her iki durumda da kuruluş yeri seçilirken ulaşılabilirlik ve görünürlük detaylı bir şekilde değerlendirilmeli ve rakip tesislerle mukayese edilmelidir.
- Alt yapı durumu: Kuruluş yerinde alt yapı ve diğer temel servislerin bulunurluğu, kuruluş yeri belirlenirken değerlendirilmesi gereken bir faktördür. Tesisin ihtiyaç duyduğu fakat kuruluş yerinde bulunmayan bir alt yapı gereksinimi, tesisin yapılabilirliğini kısıtlayabilir. Bu servisin planlanan tesis için özel olarak geliştirilmesi ise yatırım ve işletme maliyetlerin çok büyük oranda etkileyebilir (Rutes, Penner, & Adams, 2001, s. 249). Bir otel yatırım projesi için kuruluş yerinde bulunması gereken başlıca altyapı servislerini şunlardır (Lawson, 1995, s. 141): Elektrik, doğal gaz, su, telefon, internet, petrol kanalizasyon, lpg ya da propan, geri dönüşüm.
- Yasal düzenlemeler: Yatırımın yapılacağı bölgedeki toprak kullanım ve inşaat ile ilgili yasal düzenlemeler kuruluş yeri seçiminde değerlendirilmesi gereken konulardan biridir. Yasal düzenlemeler projenin kat sayısı, dış ve iç alan kullanımı, mimari tasarımı, operasyon alanı tabela ve yönlendirmeler gibi birçok ögeyi etkilemektedir (Muller, 2010).
- Talep merkezlerine uzaklık: Bir pazar bölümüne hizmet eden otelin, o pazar bölümünün talebini oluşturan merkezlere yakınlığı, tesisin tercih edilmesini etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Bu sebeple tesisin kuruluş yeri seçilirken, pazar yerindeki talep merkezlerine olan mesafesi, dikkate alınması gereken en önemli kıstaslardan birisidir (Ransley & Ingram, 2004, s. 29).

- Rakip tesislere olan uzaklık: Bir tesisin rakip konaklama tesislerine uzaklığı, söz konusu tesis için bir avantaj ve dezavantaj olabilir. Kuruluş yeri seçilirken bu faktörün, söz konusu tesisi nasıl ve ne derece etkileyeceği değerlendirilmelidir (Ransley & Ingram, 2004, s. 29).
- Yiyecek, içecek ve eğlence merkezlerine olan uzaklık: Birçok turist ziyaret ettikleri bir bölgede, ihtiyaçlarını karşılayacakları, restoran, bar, alışveriş merkezi, tiyatro ve benzeri eğlence merkezlerine yakın tesislerde konaklamak istemektedir. Hedef pazar bölümlerinin ihtiyaç duydukları merkezlere yakın bir kuruluş yerinin belirlenmesi, işletmenin tercih edilebilirliğini olumlu yönde etkilemektedir (Rushmore S. , 2002, s. 93).

1.2. Çevre ve pazar yeri analizi

Bir otel yatırım projesinin geliştirileceği pazar ve kuruluş yeri belirlendikten sonra, bölgeye yönelik konaklama talebinin öngörülebilmesi için tesisin çevresinin ve pazar yerinin ekonomik analizi yapılmalıdır (Martin, 1989). Çevrenin analizi, tesisin yakın çevresindeki mevcut ve gelecekteki arazi kullanımlarının incelenmesini ve bölgenin ekonomik ve demografik eğilimlerinin tanımlanmasını kapsamaktadır. Pazar yerinin analizi ise daha geniş bir coğrafi alandaki, çok çeşitli ekonomik ve demografik verinin incelenmesini ve gelecekte oluşabilecek değişimlerin öngörülmesini içermektedir (Rushmore S. , 2002, s. 106).

Bölgenin geçmiş ve ön görülen ekonomik ve demografik verileri, mevcut durumun değerlendirilmesi ve gelecekteki olası değişikliklerin tanımlanması amacıyla kullanılır. Elde edilen veriler, pazar bölümlerinin bölgeye gerçekleştireceği geçici ziyaretlerin artış ya da azalışının tahmin edilmesine ve böylece bölgenin gelecekteki konaklama talebinin öngörülmesine olanak tanır.

1.2.1. Çevrenin analizi

Çevre, tesisin bulunduğu bölgede, tesisin değerini etkileyen faktörlerden aynı şekilde etkilenen benzer arazi kullanımlarının gruplanması şeklinde tanımlanabilir (Kahr & Thomsett, 2005, s. 134). Daha geniş bir alanı kapsayan pazar yerine kıyasla, çevre gözle görülebilir bir bütünlük ve yüksek oranda benzerlik sergiler. Çevre sınırları,

arazi kullanımları, doğal sınırlar, topoğrafik farklılıklar ve insan yapımı düzenlemeler gibi faktörlere bağlı olarak belirlenir ve bir otelin çevresi, genellikle beş dakika sürüş mesafesini aşmaz (Manganelli, 2015, s. 39).

Çevre analizi, yapılması planlanan otelin içinde bulunduğu çevrenin belirgin özelliklerinin incelenmesiyle başlar. Bu doğrultuda tesisin çevresinin sınırları harita üzerinde belirlenir, tesisin etrafındaki arazi kullanımlarındaki değişiklikler tanımlanır ve aşağıdaki konular analiz edilir (Rushmore S. , 2002, s. 106):

- Çevrede geniş ölçekte sınıflandırılmış farklı arazi kullanımları (Örnek: Perakende, ofis, endüstri, kırsal, banliyö, kent)
- Yerleşim yoğunluğuna bağlı olarak, tesisin bulunduğu alanın çeyrek mil ya da yarım mil etrafındaki özellikli arazi kullanımları (Örnek: Orta sınıf bir lokanta)
- Otelin yakınında yer alan binaların karakteristik özellikleri (Yaş, durum, stil, sınıf, imaj)
- Çevrenin gelişimi (Mevcut gelişimin yoğunluğu, devam eden geliştirme çalışmaları, geliştirilebilecek boş araziler)
- Çevredeki diğer konaklama işletmelerini, yiyecek-içecek ve eğlence merkezlerini kapsayan rekabet ortamı

Çevre özelliklerinin incelenmesinin ardından, belediyenin planlama ve imar bölümlerinden, kalkınma ajanslarından, gayrimenkul danışmanlarından ve ticaret odasından, çevrenin yerel ekonomik eğilimleri ile ilgili veriler toplanıp analiz edilir. Bu doğrultuda ihtiyaç duyulan başlıca veriler şunlardır (Rushmore S. , 2002, s. 107):

- Çevre gelişiminin ve büyümesinin geçmiş verileri
- Gelecekte geliştirilmesi muhtemel yerler
- Farklı tipteki binaların mevcut boşluk oranları, geçmiş verileri ve gelecekteki boşluk öngörülleri
- Çevreye taşınan yeni işletmeler ve çevrede geliştirilecek farklı tip talep merkezleri ile ilgili bilgiler
- Bölgedeki en son imar değişikliklerini de içeren bir nazım imar planı

Çevrenin özellikleri ve yerel otoritelerden elde edilen ekonomik verilerin analiz edilmesi neticesinde, çevre ile ilgili aşağıdaki çıkarımları yapmak mümkün olacaktır:

- Çevrenin mevcut karakteristik yapısı ve gelecekteki muhtemel değişimi
- Çevre karakteristiğinin yerel konaklama talebini ve bir konaklama tesisinin operasyonunu nasıl etkileyeceği

- Çevrenin mevcut ekonomik temeli ve gelecekteki olası değişimi
- Yerel ekonominin çevrenin kalitesini, cazibesini, çevreye yönelik konaklama talebini ve otelin operasyonunu ne yönde etkileyeceği

Bu çıkarımlara dayanarak, uzun dönemde çevrenin geliştirilen otel projesine uygun olup olmadığı ile ilgili bir karara varılabilir. Bir otel yatırım projesinin başarısını destekleyecek en önemli çevre özellikleri şunlardır (Rushmore S. , 2002, s. 108):

- Kısa süreli ziyaret talebi oluşturan arazi kullanımları
- Rekreasyon ve eğlence imkânları sunan arazi kullanımları
- Çekici bir muhit sunan arazi kullanımları
- Yeni gelişen ya da hızlı gelişim eğilimi gösteren alanlar
- Güvenli ve düşük seviye suç oranına sahip alanlar
- Söz konusu otele benzer sınıfta ve stilde binaların bulunduğu alanlar.

Otel yatırım projesinin geliştireceği çevre, yukardaki özelliklerin birine ya da birkaçına sahipse, otelin çevresi yatırım için olumlu olarak değerlendirilir.

1.2.2. Pazar yerinin analizi

Pazar yerinin analizi, pazar yerinin sınırlarının coğrafi olarak belirlenmesiyle başlar. Bir konaklama tesisi için pazaryerinin coğrafi sınırları, tesisin faydalanabileceği en uzak talep merkezlerine göre belirlenir (Kahr & Thomsett, 2005, s. 166).

Daha sonraki süreçte, pazar yerindeki konaklama talebinin gelecekteki yönünün tanımlanabilmesi için, pazar yerinin ekonomik ve demografik verileri toplanıp analiz edilir (Ransley & Ingram, 2004, s. 30). Sürekli değişim gösteren bir ekonomik çevrede, geçmiş sonuçlar, gelecekteki eğilimini doğru bir şekilde tanımlanmasına olanak sağlamayabilir. Bu noktada, pazar yerinin ekonomik ve demografik verilerinin projeksiyonu, gelecekteki pazar talebiyle ilgili çıkarımların yapılmasına imkân sağlayan en kullanışlı bilgi çeşitleridir. Bu verilerin analizi neticesinde, pazar bölümlerine göre konaklama talebinin boyutu ve konaklama tesisinin söz konusu pazar yerinde başarılı olup olmayacağı ile ilgili bir sonuca varılabilir (Rushmore S. , 2002, s. 113).

Pazar yerinin analizi kapsamında incelenmesi gereken konular şu şekildedir (Nykiel, 2007, s. 138):

- Nüfus yaş dağılımı

- Perakende ticaret
- İş gücü karakteristiği
- Büyük iş ve endüstriler
- Ofis alanları
- Otoyol trafiği
- Havalimanı istatistikleri

1.3. Konaklama arz ve talebinin analizi

1.3.1. Konaklama arzının analizi

Bir pazar yerinde, geçici süreli konaklama sağlayan kişilere hizmet eden tüm konaklama işletmeleri, o pazar yerinin konaklama arzını oluştururlar (Slattery, 2012, s. 38). Bu işletmeler, birbiriyle bir dereceye kadar rakip olsa da, pazar değerlendirmesi sürecinde yalnızca birinci ve ikinci derece rakip tesisler dikkate alınır. Konaklama arzının analizi, pazar yerinin analizi ile başlar. Söz konusu tesisin birinci ve ikinci derecedeki rakiplerinin belirlenmesi ve pazar alanındaki mevcut ve planlanan yatak sayısının tespit edilmesiyle devam eder. Son olarak, bölgedeki konaklama işletmelerinin fiyat planları, geçmiş doluluk oranları, pazar yönelimleri ve tesislerin sunduğu imkânlar belirlenir (Rushmore S. , 2002, s. 142).

1.3.1.1. Rakiplerin belirlenmesi

Bir tesisin birinci derecede rakipleri, o tesisle aynı ziyaretçi kitlesini çekmeye çalışan diğer tesislerdir. İkinci derecede rakipler ise, söz konusu tesis ile aynı ziyaretçi kitlesinden bazı şartlar altında faydalanan tesislerdir (Bergen & Peteraf, 2002).

Bir pazar yerindeki rekabet ortamı, talebin incelenmesi ve gününbirlik ziyaretçilerin gerçekte tercih ettiği konaklama tesislerinin belirlenmesiyle ya da yerel konaklama arzı içerisinde aynı pazar yönelimine sahip tesislerin tespit edilmesiyle, değerlendirilebilir (Rushmore S. , 2002, s. 142). Bir tesisin, rekabet seviyesine karar vermek için, rakip tesisler konumu, kuruluş yeri, hizmet konsepti, tesis imkânları, servisleri, kalite, sınıf, konfor, fiyat, imaj, şöhret, yönetim gibi özellikleri değerlendirilir ve söz konusu tesis ile kıyaslanır (Mohammed, Guillet, & Law, 2014).

Birinci derecede rekabet, tesis özellikleri, servisleri, sınıfı ve imajı yönüyle benzerlik gösteren tesisler arasında, ikinci derece rekabet ise benzer konum özelliklerine sahip olmasına rağmen çok az farklı ortak özelliğe sahip olan tesisler arasında gerçekleşir. Bununla birlikte, pazar yerindeki bazı oteller, söz konusu tesisin faydalandığı talepten hiçbir şekilde faydalanamadıkları için, rakip analizi içerisine değerlendirilmeyebilirler.

1.3.1.2. Rakiplerin analizi

Pazar yerindeki rakip tesislerin belirlenmesinin ardından, bu tesislerin yatak arzı, doluluk oranları, ortalama fiyatları ve pazar bölümleri ile ilgili veriler toplanır ve analiz edilir. Otel birlikleri, vergi daireleri, yerel uzmanlar, turizm bakanlığı, istatistik kurumları, sektörel pazar araştırmaları, bir pazar yerindeki tesislerle ilgili kullanılabilir bilgiler sağlayabilir.

Bununla birlikte, rakip tesisleri daha doğru ve detaylı bir şekilde analiz edebilmek için rakip tesislerin yöneticileriyle mülakatlar gerçekleştirilmelidir. Bu mülakatlar çerçevesinde elde edilmesi gereken verileri şu şekildedir (Rushmore S. , 2002, s. 147):

- Açılı tarihi
- Fiziksel durumu (En son renovasyon tarihi ve planlanan renovasyonu)
- Ulaşılabilirlik ve görünürlük
- Yönetim şekli (Franchise, management)
- Oda sayısı
- Tesis imkânları
- Oda fiyatları
- Rezervasyon sisteminin verimliliği
- Mevsimsellik ve aylara göre doluluk oranı
- Ortalama restoran ve banket çekleri
- Yiyecek içecek pazar çekimi
- Sendika sözleşmeleri
- Bölgeden ayrılan ya da bölgeye dâhil olacak talep merkezleri
- Bölge ekonomik eğilimleri ve pazar şartları
- Bölgedeki satılık oteller
- Bölgede yapımı planlanan ve inşaat altında olan oteller ve bu otellerin oda sayıları.

Bu veriler, otel yatırım projesinin pazar payı ve gelir-giderlerinin analizi aşamasında bir referans niteliği taşır.

1.3.2. Konaklama talebinin analizi

Bir otel odasının bir veya daha fazla kişi tarafından bir gece konaklama amacıyla kullanılmasına geceleme denir (Shaw, 2010). Geceleme talebin niceliğinin ölçülmesinde kullanılan her bir birimi temsil eder. Bir pazar yerindeki talebin niceliğinin analiz edilmesi sürecinde iki türlü yaklaşım kullanılabilir. Bu yaklaşımlar; talep merkezine göre talebin niceliğinin belirlenmesi ve konaklama aktivitesine göre talebin belirlenmesi yaklaşımıdır (Rutes, Penner, & Adams, 2001, s. 365).

1.3.2.1. Talep merkezine göre talebin belirlenmesi yaklaşımı

Talep merkezlerine göre talebin belirlenmesi yaklaşımı, mülakat ve istatistiksel örnekleme teknikleri kullanılarak bölgedeki talep merkezlerinin oluşturacağı geceleme miktarının öngörülmesi ve bu sayede, bölgeye oluşacak konaklama talebinin tahmin edilmesini içermektedir (Rushmore S. , 2002, s. 150). Bu doğrultuda öncelikle pazar yeri tanımlanır, daha sonra pazar yerindeki talep merkezleri belirlenir ve son olarak talep merkezlerine yönelik mülakat ve anket çalışmaları gerçekleştirilir (Rutes, Penner, & Adams, 2001, s. 364). Talep merkezine göre talebin belirlenmesi yaklaşımı özellikle, aşağıda belirtilen durumlar söz konusu olduğunda kullanılmalıdır:

- Otel yatırım projesinin, rekabetin söz konusu olmadığı yeni bir pazar yerinde geliştirilmesi durumunda
- Otel yatırım projesinin pazar yerinde bulunmayan bir pazar bölümünü hedeflemesi durumunda
- Otel yatırım projesinin mevcut tesisleri kullanmayan bir pazar bölümüne hizmet vermesi durumunda
- Pazarda yalnızca bir talep merkezinin olması durumunda

Bir talep merkezlerine yönelik mülakat ve anket çalışmalarının içermesi gereken başlıca soruları şu şekildedir (Rushmore S. , 2002, s. 151):

- Haftada ne kadar ziyaretçi talep merkezini ziyaret etmektedir?

- Ziyaretlerde herhangi bir mevsimsel, aylık ya da haftalık değişimler oluyor mu?
- Ziyaretçiler bölgede ne kadar süre kalıyorlar?
- Ziyaretçiler bölgede başka talep merkezlerine gidiyorlar mı?
- Bölgeyi ziyaret eden kişiler konaklamak için nereyi tercih ediyorlar? Bunun sebebi nedir?
- Tek kişilik ve çift kişilik konaklama oranlarını ne seviyede olmaktadır?
- Ziyaretçiler konaklama tesislerinin hangi imkânlarından faydalanmaktadır?
- Ziyaretçilerin fiyat duyarlılığı ne şekildedir?
- Ziyaretçiler rezervasyonlarını nasıl yapıyorlar?

1.3.2.2. Konaklama aktivitesine göre talebin belirlenmesi yaklaşımı

Konaklama aktivitesine göre talebin belirlenmesi yaklaşımı, mevcut geceleme talebinin miktarının belirlenmesi amacıyla en sık kullanılan prosedürdür (Rutes, Penner, & Adams, 2001, s. 365). Bu yaklaşım belirli bir pazar yerindeki rakip tesislerin pazar bölümlerine göre gerçekleşen doluluk oranlarını temel alır. Rakip konaklama tesislerinin doluluk oranları doğrultusunda, pazar yerinin mevcut geceleme talebi hesap edilebilir ve gelecekteki projeksiyonu yapılabilir.

Konaklama aktivitesine göre talebin belirlenmesi yaklaşımı aşağıdaki adımları kapsamaktadır (Rushmore S. , 2002, s. 154):

- Pazar yerindeki birinci ve ikinci derecedeki rakip tesislerin tanımlanması
- Rakip tesislerin doluluk oranlarının belirlenmesi
- Her bir tesisin, pazar bölümlerine göre toplam doluluk oranının belirlenmesi
- Bölgedeki mevcut gerçekleşen geceleme talebi miktarının belirlenmesi
- Toplam potansiyel talebin (konaklatılamayan ve uyarılmış talep) belirlenmesi ve projeksiyonu
- Konaklatılabilir ve kullanılabilir toplam potansiyel talebin hesap edilmesi
- Konaklatılan talebin hesaplanması ve konaklatılan talep miktarına kullanılabilir potansiyel talebin eklenmesiyle, toplam kullanılabilir geceleme talebinin ölçülmesi
- Bölgedeki toplam oda azının ve geceleme miktarının belirlenmesi
- Projeksiyon dönemi boyunca genel doluluk oranını hesaplanması

1.4. Pazar payı, kullanılabilir doluluk oranları ve ortalama oda fiyatlarının belirlenmesi

Otel yatırımının yapılacağı bölgedeki mevcut geceleme talebi hesap edildikten ve talebin gelecekteki eğilimi öngörüldükten sonra, bölgedeki tüm otellerin rekabet konumları belirlenmelidir. Bu süreç hâlihazırdaki rakip tesislerin mevcut pazar paylarının, doluluk oranlarının ve ortalama fiyatlarının tespit edilmesi ve planlanan tesisin pazara katılması durumunda bu verilerin nasıl etkileneceğinin hesaplanmasını içermektedir (Rushmore S. , 2002, s. 164). Elde edilen veriler doğrultusunda planlanan tesisin öngörülen pazar payı, kullanılabilir doluluk oranları ve ortalama oda fiyatları belirlenebilir ve böylece otel yatırım projesinin ekonomik uygunluğuyla ilgili bir karara varılabilir.

1.4.1. Pazar payının belirlenmesi

Pazar payı, bir alanın geceleme talebinin tesis tarafından karşılanan oranıdır (O'Neill, Hotel Occupancy: Is The Three Year Stabilization Assumption Justified?, 2011). Bir tesisin pazar payını belirlemek amacıyla pazar penetrasyon metodu ya da rekabet endeksi metodundan faydalanılabilir (Rushmore S. , 2002, s. 164).

1.4.1.1 Pazar penetrasyon metodu

Pazar penetrasyon metodu, bir tesisin gerçek pazar payı ile adil pazar payı arasındaki oransal ilişkiyi ifade eder (Tuller, 2008, s. 121). Gerçek pazar payı, bir tesisin bir gündeki dolu oda sayısının, pazarın bir gündeki dolu oda sayısına bölünmesi ile hesaplanır. Adil pazar payı ise, otelin toplam oda sayısının, pazardaki toplam oda sayısına bölünmesiyle elde edilir. Bir tesisin pazar penetrasyonu gerçek pazar payının adil pazar payına bölünmesiyle belirlenir (O'Neill, Hotel Occupancy: Is The Three Year Stabilization Assumption Justified?, 2011).

1.4.1.2 Rekabet endeksi metodu

Bir tesisin rekabet endeksi, tesisin bir odasının bir yıl içerisinde dolu olduğu gün sayısını ifade eder. Rekabet endeksi doluluk oranı ile bir yılın sahip olduğu gün sayısının (365) çarpımı ile hesaplanır. Elde edilen veriler bir otelin pazar bölümlerine göre rekabet seviyesini yansıtır (Tuller, 2008, s. 123).

1.4.2. Kullanılabilir doluluk oranlarının belirlenmesi

Otel yatırım projesinin her bir pazar bölümüne göre elde edeceği pazar payının hesap edilmesinden ve pazar payının gelecekteki durumunun öngörülmesinden sonra, tesisin ekonomik ömrü boyunca kullanabileceği doluluk oranları ile ilgili çıkarımlar yapmak mümkün olacaktır (Rutes, Penner, & Adams, 2001, s. 366).

Yeni bir otel yatırımının ilk sene itibarıyla sabit bir doluluk oranına ulaşılması beklenemez ve genellikle ön görülen doluluk oranı iki ya da üç sene içinde yakalanabilir (O'Neill, Hotel Occupancy: Is The Three Year Stabilization Assumption Justified?, 2011). Bu sebeple başlangıç yıllarında operasyon zararları gözlemlenebilir. Kuruluş süreci doluluk oranlarının projeksiyonuna dâhil edilmesi, açılış sürecindeki nakit ihtiyaçlarının doğru bir şekilde hesap edilmesi için gereklidir

Otel yatırım projesini kullanılabilir doluluk oranları aşağıdaki faktörler göz önünde bulunarak değerlendirilir (Rushmore S. , 2002, s. 171):

- Pazara özgü faktörler: Geçmiş dönemdeki doluluk döngüsü, talebin yapısı, arz ve talebin trendi, rakip tesislerin trendleri, bölgede gerçekleşen önemli gelişimler
- Tesise özgü faktörler: Tesisin yaşı, eskime derecesi, konumu, pazar payı, yönetim ve imajı

1.4.3. Ortalama oda fiyatlarının belirlenmesi

Satılan odabaşına düşen ortalama gelir, otel yatırım projesinin gelir ve giderlerinin ön görülmesini doğrudan etkileyen en önemli değişkenlerden birisidir. Bir pazar yerinde geliştirilen otel yatırım projesi için kullanılabilir ortalama fiyatların belirlenmesi aşamasında aşağıdaki faktörler göz önünde bulundurulur (Rushmore S. , 2002, s. 173):

- Bölgedeki arz ve talebin durumu ve özellikleri
- Yönetimin pazarlama tecrübesi

- Rakip otellerin mevcut oda fiyatları
- Yatırımı yapılacak otelin, kalite, sınıf ve diğer özellikleri
- Tesisin pazar eğilimi, pazar bölümlerinin fiyat duyarlılığı ve çift kişilik konaklama oranları

Mevcut bir otelin gelecekteki ortalama fiyatlarının tahmini genellikle tesisin geçmiş verileri doğrultusunda yapılabilir. Yeni açılacak bir otel yatırım projesinin geçmiş verileri olmadığından, rakip tesislerin pazar bölümlerine göre uyguladığı fiyatlar temel alınır (Ransley & Ingram, 2004, s. 40). Bu aşamada, planlanan otelin rekabet pozisyonunun azami seviyeye tutmak için gerekli olan oda fiyatı değişkenlerini belirlemek amacıyla her bir tesisin rekabet yeteneği dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir.

Planlanan bir otel yatırım projesinin ortalama oda fiyatlarını belirlenmesi amacıyla kullanılan başlıca yöntemler şunlardır:

- Rekabetçi konumlandırma yöntemi

Rekabetçi konumlandırma metodu yeni açılacak otel projesinin ortalama fiyatlarının tahmininde rakip tesislerin mevcut ortalama fiyatlarının kullanılmasını içermektedir (Canina & Enz, 2010). Bu metoda göre rakip otellerin ortalama fiyat aralığı açılacak tesisin ortalama fiyatlarının sınırını belirler. Açılacak tesise, kalite, büyüklük, tesis olanakları, pazar yönelimi ve konum açısından en çok benzeyen tesisin ortalama fiyatları temel alınır.

- Hubbart Yöntemi

Hubbart yöntemine göre oda fiyatı işletmenin maliyetleri (operasyon, finansman, geliştirme), arzulan net işletme geliri ve öngörülen doluluk oranları doğrultusunda belirlenir (Vanhove, 2005, s. 89). Bu yöntem ile oda satış fiyatı belirlenirken, sadece işletmenin yıllık giderleri dikkate alınmaz. Yıllık giderlere, gelir vergisi ve amortismanlar da ilave edilir. Daha sonra işletmenin satabileceği oda sayısı tahmin edilerek oda satış fiyatı hesaplanır (Akgöz, 2003, s. 94).

- Yatırım maliyetine göre oda fiyatının belirlenmesi yöntemi

Yatırım maliyetine göre oda fiyatının belirlenmesi yönteminde projenin yatırım maliyetleri fiyatın belirleneceği zaman dilimine göre ayarlanır ve işletmenin oda fiyatı yatırım maliyetinin binde biri olarak belirlenir (O'Neill, ADR Rule Of Thumb: Validity Suggestion For Its Application, 2003).

- Pazar bölümlendirme yöntemi

Pazar bölümlendirme yöntemi işletmenin ağırlıklı ortalama oda fiyatının hesaplanabilmesi için işletmenin öngörülen pazar dağılımını temel alır. Bu yöntemle oda fiyatı, pazar bölümüne göre belirlenen ortalama oda fiyatlarının, her bir pazar bölümünün öngörülen doluluk oranı ile çarpılması ve elde edilen toplam oda gelirinin satılan oda sayısına bölünmesiyle belirlenir (Stutts, 2010).

1.5. İşletme gelir ve giderlerinin tahmini

Otel yatırım projesinin işletme gelir ve giderlerinin tahmin edilmesinde genellikle sabit ve değişken bileşen yöntemine başvurulur. Bu yöntemle göre otel gelir ve giderleri, üretim seviyesinden etkilenmeden sabit kalan, sabit bileşenler ve tesisin doluluk oranına ve tesis kullanımına bağlı olarak değişen değişken bileşenlerden oluşmaktadır (Rushmore & Baum, 2001). İşletmenin gelir ve giderlerinin tahmin edilmesi aşamasında öncelikle sabit bileşenler hesap edilir. Daha sonra işletmenin ön görülen doluluk oranları ve tesis kullanımına göre değişen değişken bileşenler hesap edilerek sabit bileşenlere eklenir. Bu noktada işletmenin gelir ve giderlerinin hangi seviyeye kadar sabit ve değişken olduğunun bilinmesi önem arz etmektedir.

Sabit ve değişken bileşenler dikkate alınarak bir konaklama işletmesinin gelir ve giderlerinin tahmin edilmesinin aşamaları şu şekilde belirtilebilir (Rushmore S. , 2002, s. 197):

- Bir otel yatırım projesinin gelir ve giderlerinin tahmin edilmesinde, söz konusu tesisle benzer özelliklere sahip konaklama işletmelerinin finansal tabloları temel alınır.
- Kıyaslanabilir finansal veriler açılacak olan tesisin özelliklerine göre düzenlenir ve söz konusu tesisin indirimsiz ilk yıl ortalama gelir ve gider oranları kullanılarak bir yıllık finansal gelir ve gider tablosu düzenlenir. Bu prosedür sabit ve değişken bileşenler arasındaki ilişkiyi tanımlamak için bir baz yıl gelir gider tablosu ortaya koyar.
- Baz yılın gelir ve giderleri her projeksiyon yılının şimdiki para değerine çekilir. Enflasyon oranı gelir ve gider tablolarındaki hesapların öngörülen fiyat değişimlerini yansıtır. Bu adım kıyaslanabilir finansal verilerin belirlenen yıl seviyesine çekilmesi için gerçekleştirilir.

- Her bir gelir ve gider hesabının sabit ve değişken bileşenleri hesap edilir.
- Her bir hesap kalemi ayrı olarak yansıtılır. Sabit bileşen, ilgili yıla uygun bir sabit oranla, enflasyona uğratılmış baz yıl gelir ya da giderinin çarpılmasıyla tahmin edilir.
- Değişken bileşenlerin tablo 1 ve tablo 2’ de belirtilen değişkenlik endeksiyle uyumlu olduğu farz edilir. Değişim oranının miktarı, projeksiyonu yapılan uygun değişkenlik endeksinin baz yılın değişkenlik endeksine bölünmesi yoluyla hesaplanır.
- Projeksiyon yılının ayarlanmamış değişken bileşeni, baz yılın gelir yada gider kategorisinin dördüncü adımda hesaplanan uygun değişken oranıyla çarpılması neticesinde hesaplanır.
- Ayarlanmamış değişken bileşenlerin değişkenliği ayarlanır. Bu doğrultuda yedinci aşamadaki sonuçlar altıncı aşamada hesaplanan değişkenlik değişim oranıyla çarpılır. Ortaya çıkan sonuç ayarlanmış değişken bileşendir.
- Öngörülen gelir ve giderler, beşinci aşamada elde edilen sabit bileşenlerle, sekizinci aşamada elde edilen değişken bileşenlerin toplanması neticesinde elde edilir.

1.5.1. İşletme gelirlerinin tahmini

Konaklama işletmelerinin gelirleri, işletmenin sahip olduğu her bir gelir kaynağının ayrı ayrı değerlendirilmesi ve gelir kaynaklarından elde edilen girdilerin toplanması neticesinde belirlenir. Uniform System Of Accounts For The Lodging Industry (2014) kitabında bu amaçla kullanılan en yaygın format belirlenmiş ve bu format işletme gelirlerinin tahmin edilmesi aşamasında sektörde kullanılan bir standart haline gelişmiştir (Rushmore & O'Neill, 2014). Oda gelirleri, yiyecek içecek gelirleri, diğer işletilen departman gelirleri ve muhtelif gelirler bir konaklama işletmesinin başlıca gelir kaynaklarını oluşturmaktadır. Uniforms System Of Account For The Lodging Industry (2014) kitabının önceki baskılarında telekomünikasyon gelirleri, oda ve yiyecek – içecek gelirleriyle birlikte, konaklama işletmelerinin ana gelir kaynaklarından birisi olarak görülmekteydi. İnternetin ve akıllı telefonların yaygınlaşmasından dolayı konaklama işletmelerinde telekomünikasyon hizmetlerinin artık eskisi kadar kullanılmaması ve gelir oluşturmaması sebebiyle, on birinci

baskıdan itibaren telefon gelirleri diğer işletilen departman gelirleri içerisine dahil edilmiştir.

Otel yatırım projelerinin oda gelirleri, belirlenen oda satış fiyatı ve doluluk oranları doğrultusunda hesap edilir. Yiyecek – içecek gelirleri, diğer işletilen departman gelirleri ve muhtelif gelirler ise işletmenin oda geliriyle ilişkilidir ve sabit - değişken bileşenler dikkate alınarak tahmin edilebilir. Bir işletmenin gelir hesaplarının genel kabul gören sabit ve değişken bileşenlerinin oranı ve değişim endeksi şu şekildedir (Rushmore & O'Neill, 2014):

Tablo 1 Konaklama işletmeleri gelirlerinin sabit ve değişken bileşenleri

Gelirler	Sabit Oran %	Değişken Oran %	Değişkenlik Endeksi
Oda Gelirleri	n.a.	n.a.	n.a.
Yiyecek Gelirleri	10 - 50	50 - 90	Doluluk Oranı
İçecek Gelirleri	0 - 30	70 - 100	Yiyecek Gelirleri
Diğer Gelirler	30 - 60	40 - 70	Doluluk oranı

Kaynak: Rushmore, S., & O'Neill, J.W. (2014) Updated Benchmarks For Projecting Fixed And Variable Components Of Hotel Financial Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 1- 12.

Tüm gelir kaynaklarından elde edilen gelirlerin toplanması, otel yatırım projesinin elde edeceği toplam gelirlerin tahmin edilmesine olanak tanır. İşletmenin öngörülen toplam gelirleri bazı gider hesaplarının karşılaştırılmasında bir birim ve değişkenliği etkileyen bir endeks niteliği taşır.

1.5.2. İşletme giderlerinin tahmini

Bir konaklama işletmesinin giderleri, oda, yiyecek – içecek, diğer, yönetim ve genel, yönetim harçları, satış – pazarlama, tamirat – bakım, enerji, emlak vergisi, sigorta ve yenilenme rezervi hesaplarından oluşmaktadır (Uniform System Of Accounts For The Lodging Industry, 2014). Açılması planlanan bir konaklama işletmesinin giderlerinin tahmin edilebilmesi için benzer özelliklere sahip tesislerin gider oranları temel alınır. Daha sonra, bu oranlar doğrultusunda her bir gider hesabının sabit ve değişken bileşenleri ayrı ayrı hesaplanır ve projeksiyonu yapılır. Süreç daha sonra işletme gelirlerinin tahmininde faydalanan adımların takip edilmesiyle devam eder. Bir

konaklama işletmesinin gider hesaplarının genel kabul gören sabit ve değişken bileşenlerinin oranı ve değişim endeksi şu şekildedir (Rushmore & O'Neill, 2014):

Tablo 2 Konaklama işletmeleri giderlerinin sabit ve değişken bileşenleri

İşletme Giderleri	Sabit Oran	Değişken Oran	Değişkenlik Endeksi
Departman Giderleri			
Oda Giderleri	50 - 70	30 - 50	Doluluk Oranı
Yiyecek & İçecek Giderleri	35 - 0	40 - 65	Yiyecek İçecek Gelirleri
Diğer Giderler	40 - 60	40 - 60	Diğer Gelirler
Dağıtılmayan Giderleri			
Yönetim ve Genel Giderler	65 - 85	15 - 35	Toplam Gelir
Yönetim Harçları	0	100	Toplam Gelir
Satış ve Pazarlama Giderleri	65 - 85	15 - 35	Toplam Gelir
İmtiyaz Giderleri	0	100	Oda Gelirleri
Tamirat ve Bakım Giderleri	55 - 75	25 - 45	Toplam Gelir
Enerji giderleri	80 - 95	5 - 20	Toplam Gelir
Sabit giderler			
Emlak vergisi	100	0	Toplam Gelir
Sigorta	100	0	Toplam Gelir
Yenilenme rezervi	0	100	Toplam Gelir

Kaynak: Rushmore,S., &O'Neill, J.W. (2014) Updated Benchmarks For Projecting Fixed And Variable Components Of Hotel Financial Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 1- 12.

1.6. Ekonomik değerlendirmeler

Projenin ekonomik yönden geliştirilmesi sürecinin son aşamasında projenin kârlılığı değerlendirilir. “Bir işletmenin kârlılığını ölçmek için yatırımın getirisinden (rantabilitesinden) söz edilir. İşletme kârlılığı bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen kâr arasındaki ilişkiden çıkarılabilir” (Kahraman, 2010, s. 110).

Otel yatırım projesinin ekonomik sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında başvurulan yöntemler genellikle şunlardır (Kahraman, 2010, s. 111):

- Brüt ekonomik rantabilite
- Katma değer/ Yatırım tutarı oranı
- Başabaş noktası analizi
- İstihdam üretkenliği ölçümü

1.6.1. Kârlılık ölçümünde kullanılan yöntemler

- Brüt ekonomik rantabilite: Projenin finansal yüklerini dikkate almadan, yatırımın ekonomik yönden kârlılığının değerlendirilmesi amacıyla kullanılır. Brüt ekonomik rantabilite formülü şu şekildedir: $\text{Brüt ekonomik rantabilite} = \frac{\text{Faizden önceki kâr}}{\text{Toplam yatırım maliyeti}}$
- Sermaye kârlılığı: Toplam sermaye kârlılığı proje için kullanılan sermayenin, işletme karına oranlanması yoluyla hesap edilebilir.
- İşletme gelirleri kârlılığı
İşletmenin işletme gelirlerinin kârlılığının hesap edilmesinde kullanılan yöntemdir. İşletme kârının işletme gelirlerine oranlanması yoluyla hesap edilir.
- İşletme gelirinin kârlılığı: İşletmeden elde edilen gelirler için yapılan gider oranıdır. Toplam işletme giderlerinin toplam işletme gelirlerine bölünmesiyle elde edilir.

1.6.2. Katma değer ölçümü yöntemi

Otel yatırım projesinin ekonomik kârlılığı ölçüldükten sonra projenin faydalı ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı ulusal katkıyı değerlendirmek amacıyla katma değer ölçümü yöntemine başvurulur. Bir projenin katma değer ölçümünde iki farklı yöntem kullanılabilir.

1. Üretim yolu yöntemi (Çıkarma yöntemi): Projenin üreteceği hizmetlerin satışlarından diğer sektörler tarafından sağlanan alımların çıkarılması yoluyla hesaplanır.
2. Gelir yolu yöntemi (Toplama yöntemi): Projenin etken gelirlerinin toplanması yöntemiyle hesap edilir (Maaşlar ve ücretler + kar + faiz + vergiler).

Otel yatırım projesinin brüt katma değer oranının hesaplanması ise, gelir yolu yönteminden elde edilen verilerin toplam yatırım tutarına bölünmesiyle elde edilir.

1.6.3. Başabaş noktası analizi

Başabaş (kara geçiş) noktası, işletmenin gelir ve giderlerinin eşit olduğu, bir diğer değişle karın sıfır olduğu noktadır. Başabaş noktasının hesaplanması aşağıdaki temel varsayımlara dayanmaktadır (Aydın , Şen, & Berk, 2012, s. 116):

- Değişkenler arasındaki ilişki kısa dönemlidir.
- Değişken giderler belirli bir süre üretim miktarı ile orantılı olarak değişir. Yani birim başına değişken gider sabit kalmaktadır. Buna karşılık birim başına sabit giderler ise değişkendir.
- Birim satışı fiyatı, kabul edilen dönem içinde değişmemektedir.
- Analizi kapsayan dönem için belirlenen faaliyet hacmi değişmemektedir.
- Üretilen miktarın tamamı satılmaktadır. Diğer bir ifadeyle stoklama yoktur.
- İlgili dönemde girdi maliyetlerinde bir değişme söz konusu değildir.
- Analizin yapılışı dönem içinde üretim faktörlerinin verimliliği değişmemektedir

Başabaş noktası analizinde işletme giderleri sabit ve değişken giderler olarak iki gruba ayrılır. Sabit giderler, üretimden etkilenmeden sabit kalan işletme giderleridir. Değişken giderler ise üretim seviyesine göre farklılık gösterir. Başabaş noktası analizinde değişken ve sabit giderlerin ayrımı titizlikle yapılmalıdır (Kahraman, 2010, s. 113) Otel yatırım projesinde başabaş noktası analizinden faydalanılarak yapılabilecek ekonomik değerlendirmeler şu şekildedir:

- Başabaş noktasını belirleyen parasal tutarın hesaplanması:
$$\text{Başabaş noktası} = \text{Sabit giderler} / (1 - (\text{değişken giderler} / \text{Satış hasılatı}))$$
- Otel yatırım projesinin başabaş noktasını belirleyen yatak/oda doluluk oranı
Doluluk oranı: $\text{Başabaş noktasındaki geceleme sayısı} / \text{Toplam yatak/oda arzı}$
- Otel yatırım projesinin başabaş noktasına ulaşmasını sağlayan toplam işletme gelirinin hesaplanması: $\text{Sabit Giderler} / (1 - (\text{Değişken Giderler} / \text{Geceleme sayısı})) / (\text{Toplam gelirler} / \text{Geceleme sayısı})$

1.6.4. İstihdam üretkenliği

Otel yatırım projesi tamamlandığında ulusal ekonomiye istihdam olanağı sağlayacaktır. Geliş sermaye ile çok istihdam olanağı sağlayan tesisler ulusal ekonomi açısından daha karlı sayılmaktadır. Bir işletmenin istihdam üretkenliği, yatırımın katma değeriinin personel sayısına bölünmesiyle elde edilir (Kahraman, 2010, s. 115).



2. TEKNİK YÖNDEN OTEL YATIRIM PROJELERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Otel Yatırım projesinin teknik yönden geliştirilmesi kurulacak olan tesisin teknik özelliklerinin belirlenmeye çalışıldığı ve esas itibarıyla projenin mühendislik yönünü oluşturan çalışmaları kapsamaktadır (Şenel, 2007). Projenin teknik yönden geliştirilmesi çalışmaları proje ekibinin belirlenmesi, mimari planlama, proje yatırım maliyetlerinin belirlenmesi ve uygulama planlarının düzenlenmesi çalışmalarını kapsamaktadır.

2.1. Proje geliştirme ekibinin belirlenmesi

Pazar araştırmaları neticesinde belirlenen bir kuruluş yerinde, otel yatırım projesinin geliştirilebilmesi ve hayata geçirilebilmesi için çeşitli yetenek ve tecrübelere sahip profesyonellerden oluşan bir ekibe ihtiyaç duyulmaktadır (Lawson, 1995, s. 93). Proje geliştirme ekibinin tasarım ve inşaat süreçlerinde alacağı kararlar, projenin yatırım maliyetini ve işletmeye alındıktan sonraki ekonomik verimliliğini büyük ölçüde etkilemektedir.

Proje danışmanı, mimar, iç mimar, mühendis, yiyecek içecek servisleri danışmanı, gayrimenkul danışmanı ve finansal danışman, bir proje geliştirme ekibinin temelini oluşturmaktadır (Ransley & Ingram, 2004, s. 129). Bununla birlikte otel yatırım projesinin, konsepti ve büyüklüğü proje geliştirme ekibi içerisinde yer alacak kişi sayısını ve niteliğini etkileyen belirleyici bir faktördür.

2.2. Mimari planlama

Mimari planlama, ekonomik değerlendirmeler neticesinde karar verilen bir yatırım projesinin, soyut bir düşünceden kâğıt üzerindeki çizim ve planlamalara dönüştüğü süreçtir (Ransley & Ingram, 2004, s. 43). Bu süreçte, ilk olarak, belirlenen ürün tipinin ihtiyaç duyulan özellikleri detaylandırılır. Daha sonra tesisin aşağıda belirtilen tüm alanları ve sistemleri derinlemesine değerlendirme ve tasarım sürecinden geçer.

- İnşaat arazisi
- Oda katları

- Odalar
- Genel alanlar (Lobi, fuaye, rekreasyon alanları, vs)
- Yiyecek & içecek alanları (Restoran, banket alanları, vs)
- Operasyon ve destek alanları (Depolar, mutfak, ofis alanları vs)
- Sistemler (Mekanik, elektrik, tesisat, zayıf akım, kanalizasyon, arıtma, vs)

Planlama sürecinde tasarım kararları verilerken aşağıdaki faktörler göz önünde bulundurulur (Lawson, 1995, s. 130):

- Yatırım maliyeti
- Yatırım bütçesi
- Operasyon maliyeti
- Operasyonel verimlilik
- Konsept, stil, ambiyans
- Şirket politikaları
- Marka gereksinimleri
- Konum
- İklim ve sezonsallık
- Estetik
- İş stratejisi
- Zaman
- Hedef pazar bölümlerinin gereksinimleri
- Dayanıklılık ve sürdürülebilirlik
- Konfor

Tüm bu faktörlerin değerlendirilmesi neticesinde mimari projelerin hazırlanması aşamasına geçilir. Ülkemizde turizm yatırım projesinin teknik yönden geliştirilmesi için gerekli proje çalışmaları şunlardır (Kahraman, 2010, s. 117):

- Mimari proje, 1/50 çizim tekniğine uygun olarak çizilmeli, gerekli hacimler proje üzerinde tefriş edilmeli, projeye ekli olarak mahal listesi hazırlanmalı ve ilgili Belediye ile Bakanlığın onayından geçmiş olmalı.
- İş programı, tesisin başlangıç ve bitim süreleri gerçeğe uygun şekilde düzenlenmelidir.
- İnşaat işleri metrajı, projede belirtilen mahal listesindeki malzemeleri içeren, mahal ve poz numaraları açıkça yazılarak hazırlanmalıdır.

- İnşaat işleri keşfi, inşaatın yapılacağı yılın bayındırlık birim fiyatları ile hazırlanmalı ve inşaat metrajına uygun olmalı
- Sıhhi tesisat proje ve keşifleri hazırlanmalı
- Kalorifer tesisat proje ve keşifleri hazırlanmalıdır
- Müşterek tesisat proje ve keşifleri hazırlanmalıdır.
- Brülör tesisat proje ve keşifleri hazırlanmalıdır
- Elektrik tesisat proje ve keşifleri hazırlanmalıdır
- Harici elektrik tesisat ve keşifleri hazırlanmalıdır
- Asansör tesisat proje ve keşifleri hazırlanmalıdır
- Soğuk oda tesisatı keşifleri hazırlanmalıdır.
- Harici temiz su proje ve keşifleri hazırlanmalıdır
- Mutfak çamaşırhane tesisatı proje ve keşifleri hazırlanmalıdır
- Harici pis su, fosseptik proje keşifleri hazırlanmalıdır
- Otopark, yol ve bahçe tanzimi keşifleri hazırlanmalıdır

2.3. Proje yatırım maliyet tablosunun düzenlenmesi

Proje yatırım maliyeti, işletmeye alma ve dönem faizleri dâhil olmak üzere, tesisin yatırımı sürecinde harcanan tüm tutarları kapsamaktadır. Her bir tesisin oturumu, tasarımı ve kalitesi birbirinden farklı olması sebebiyle, yatırım maliyetlerini net olarak kıyaslamak biraz güçtür. Bunun yerine bir takım oranlardan faydalanılır. Birçok ülkede sektörle alakalı kurum ve kuruluşlar, yatırım maliyetlerine referans olabilecek metrekare ve yatak başı maliyet fiyatlarını yıllara göre yayımlamaktadır. Bu veriler doğrultusunda ve tesisin kendi karakteristik değişkenleri baz alınarak, proje yatırım maliyet tablolarının hazırlanması mümkün olabilir.

Tablo 3 2015 Yılı Turistik Tesis Birim Maliyetleri

BİRİM MALİYETLER LİSTESİ			
TESİSİN TÜRÜ	SINIFI	2015 YILI	BİRİM
OTEL	5*	109.219,00	TL/yatak
	4*	75.473,00	TL/yatak
	3*	55.969,00	TL/yatak
	2* + Lokanta	33.795,00	TL/yatak
	2*	23.450,00	TL/yatak
	1*	20.085,00	TL/yatak
TATİL KÖYÜ	5* /1. sınıf	62.728,00	TL/yatak
	4* / 2. sınıf	47.062,00	TL/yatak
MOTEL		25.698,00	TL/yatak
KAMPİNG		25.081,00	T L/ü nite
PANSİYON		17.741,00	TL/yatak
LOKANTA		20.114,00	TL/kuver
YAT LİMANI		115.909,00	TL/yat
YAT YANAŞMA ÇEKEK YERİ		61.636,00	TL/yat
TURİZM AMAÇLI SAĞLIK MERKEZİ	Kapalı İnşaat Alanı	7.028,00	TL/m ²
	Açık Alan Düzenlemesi	15,00	TL/m ²
TİCARİ ÜNİTE		7.028,00	TL/m ²
GÜNÜBİRLİK TESİS	Kapalı İnşaat Alanı	7.028,00	TL/m ²
	Açık Alan Düzenlemesi	15,00	TL/m ²
GOLF TESİSİ	Kapalı İnşaat Alanı	7.028,00	TL/m ²
	Açık Alan Düzenlemesi	44,00	TL/m ²
SPOR AMAÇLI TURİSTİK TESİS	Kapalı İnşaat Alanı	7.028,00	TL/m ²
	Açık Alan Düzenlemesi	44,00	TL/m ²
EĞLENCE MERKEZİ	Kapalı İnşaat Alanı	7.028,00	TL/m ²
	Açık Alan Düzenlemesi	15,00	TL/m ²
REKREASYON	Kapalı İnşaat Alanı	7.028,00	TL/m ²
	Açık Alan Düzenlemesi	44,00	TL/m ²
RESTORASYON	Kapalı İnşaat Alanı	3.010,00	TL/m ²
	Açık Alan Düzenlemesi	179,00	TL/m ²
TURİZM AMAÇLI KONGRE SERGİ MERKEZİ	Kapalı İnşaat Alanı	5.288,00	TL/m ²
	Açık Alan Düzenlemesi	15,00	TL/m ²
TURİZM KOMPLEKSİ	Kapalı İnşaat Alanı	4.754,00	TL/m ²
	Açık Alan Düzenlemesi	15,00	TL/m ²

Kaynak: (<http://yigm.kulturturizm.gov.tr>)

Bir otel yatırım projesinin geliştirilmesinde ortaya çıkan yatırım maliyetlerini oluşturan unsurlar şunlardır (Kahraman, 2010, s. 118):

- 1- Arsa ve arazi düzenleme
- 2- Etüd ve proje giderleri
- 3- Bina inşaatı
- 4- Tesisat giderleri
- 5- Teçhizat giderleri
- 6- Mefruşat giderleri
- 7- Taşıt giderleri

- 8- Genel giderler
- 9- İşletmeye alma giderleri
- 10- Beklenmeyen yatırım giderleri
- 11- Dönem faizleri ve işletme sermayesi gereksinimi

2.4. Otel yatırım projesi uygulama planının düzenlenmesi

Proje uygulama planı, otel yatırım projesinin teknik etütleri tamamlandıktan sonra, projenin uygulanması ile ilgili tüm aktivitelerin başlangıç ve bitiş sürelerinin detaylı bir şekilde gösterildiği plandır ve aşağıda belirtilen konularda fayda sağlar (Ransley & Ingram, 2004, s. 178):

- Bilgi gereksinimleri için uygun zamanlama saptanması
- Nakit akısını öngörülmesi ve gözlemlenmesi
- İş gücü gereksiniminin öngörülmesi
- Materyal temininin planlanması
- Taşeronların koordinasyonun sağlanması
- Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi
- Farklılaşmanın ve değişimin etkisinin ölçülmesi
- Öngörülerin değerlendirilmesi
- Maliyetin gözlemlenmesi

Proje uygulama planları, gerçekçi, uygulanabilir, anlaşılabilir, eldeki verilere dayanan ve makul derecede detay içerecek şekilde hazırlanmalıdır (Ransley & Ingram, 2004, s. 179). Bütün bu işler, ne kadar isabetli araştırma ve seçimlere dayandırılabilirse, projenin gereksiz finansal ve ek külfetlerden de o ölçüde arındırılması mümkün olur (Kahraman, 2010, s. 127).

3. FİNANSAL YÖNDEN OTEL YATIRIM PROJELERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Otel yatırım projesinin finansal yönden geliştirilmesi aşaması, projenin finansal dengesinin, finans politikalarının, finansman kaynaklarının, yatırımcı kuruluşun mali yapısının ve yatırım karlılığının uygun olup olmadığıyla ilgili bir sonuca varmak amacıyla gerçekleştirilen analiz ve çalışmaları kapsamaktadır (Şen, Zengin, & Yusubov, 2015). Bu doğrultuda incelenecek konular şunlardır:

1. Yatırımcı kuruluşun finansal yapısının analizi
2. Kaynak maliyeti ve finansman kaynakları
3. Projenin finansal sonuçlarının ölçülmesi

3.1. Yatırımcı kuruluşun finansal yapısının analizi

Otel yatırım projelerinin geliştirilmesinde yatırımcı kuruluşun finansal yapısının analizi, ticari faaliyetlerine ilişkin genel bilgiler, sektöre giriş sebepleri ve yatırım projesinin geliştirebilme ve yürütme kabiliyetlerinin değerlendirilmesini içermektedir. Bu doğrultuda, yatırımcı kuruluşun finansal analize elverişli tabloları düzenlenmek suretiyle mali karneleri oluşturulur (Kahraman, 2010, s. 130) .

Yatırımcı kuruluşun finansal yapısının analizi aşamasında incelenmesi gereken konular şu şekildedir (Kahraman, 2010, s. 130-135):

- Ticari faaliyetlere yönelik bilanço ve kar/zarar tablolarının düzenlenmesi, borçlanma durumlarının gösterilmesi
- Cari rasyo (İşletme sermayesi oranı)
- Hazır kıymetler rasyosu (Likidite rasyosu)
- Uzun süreli borçların öz sermayeye oranı
- Sabit kıymetlerin uzun süreli borçlara oranı
- Yatırımcı kuruluşun menkul ve gayrimenkul varlıklarının değerlendirilmesi

3.2. Kaynak maliyeti ve finansman kaynakları

Kaynak maliyeti otel yatırım projelerinin finansal yönden geliştirilmesinde değerlendirilmesi gereken en önemli faktörlerden birisidir. Çünkü en iyi ekonomik sonuçlar yaratabilecek bir yatırım projesi sağlam, uygun kaynak maliyetine dayandırılmaz ve proje finansmanına ilişkin fonlar zamanında sağlanmazsa bunun gerçekleştirilmesi çoğu kez olanaksız olur (Kahraman, 2010, s. 136). Bir otel yatırım projesinin kabulü, projenin nasıl finanse edildiğine bağlıdır. Projenin olumlu sayılabilmesi için, yatırım projesinin net bugünkü değeri kaynak maliyeti üzerinden pozitif olmalıdır. Bununla birlikte, kaynak maliyeti şirketin sermaye yapısının optimal olup olmadığının saptanmasında bir ölçüttür.

Bir işletme için kaynak maliyeti, kaynağın işletmeye sağladığı para girdisinin bugünkü değeri ile gerektirdiği para çıkışının bugünkü değerini eşit kılma iskonto haddidir (Benli, 1996). Faiz, anapara taksiti ödemeleri veya temettü bir finansman kaynağının nakit çıkışları olabilir.

Kaynak maliyetini hesaplamanın formülü:

$$Io = \sum_{t=0}^n \frac{ct}{(1+i)^t}$$

Io = Finansman kaynağının t_0 dönemde firmaya sağladığı para girişi

ct = Finansman kaynağının t döneminde gerektirdiği para çıkışı

i = Finansman kaynağının maliyeti

n = Finansman kaynağının vadesi

3.2.1. Öz kaynak maliyeti

Öz kaynak maliyeti bir şirketin piyasa değerinin sabit kalması için şirketin yatırım projelerinin öz sermaye ile finanse edilen kısmı üzerinden sağlanması gerekli olan asgari karlılık olarak tanımlanabilir (Akgüç, 2010). Öz kaynak maliyetini oluşturan unsurlar; adi hisse senedi maliyeti, yeni ihraç edilen hisse senedi maliyeti ve dağıtılmayan karların maliyetidir. Bir turizm şirketinin öz kaynak maliyeti, yatırım projesinde kullanılan öz kaynağın iç karlılık oranına en az eşit olmalıdır.

3.2.2. Dağıtılmayan karların maliyeti

İşletmeler ekonomik ve teknik bakımdan eskiyen ya da aşınan varlıklarını yenilemek, ilerdeki yıllarda istikrarlı bir kâr dağıtım politikasını sürdürebilmek, mevcut borçlarını ödemek gibi amaçlarla faaliyetleri sonucu elde ettikleri kârlardan bir kısmını ortaklarına dağıtmayıp, işletmede alı koyma yoluna giderler. Buna, işletmenin kendi kendini finanse etmesi (oto finansman) de denilmektedir (Tecer, 1980). Dağıtılmayan karların maliyeti fırsat maliyetidir.

3.2.3. Dış kaynak maliyeti

Çeşitli finansman kaynaklarına borçlanma yoluyla sağlanan sermaye dış kaynak olarak adlandırılır. Şirketler, öz kaynaklarının verimliliğini artırmak ve yeni yatırımlar gerçekleştirmek üzere borçlanma yoluna giderler. Bunun en önemli nedeni dış kaynak sermayesine ödenen faizlerin vergi matrahından düşülebilmesidir (Kahraman, 2010, s. 139). Dış kaynağın maliyeti, kaynağın firmaya sağladığı para girişi ile bunun gelecek dönemlerde faiz ve anapara taksiti olarak işletmeye getireceği para çıkışına eşitleyen faiz veya iskonto oranıdır (Benli, 1996). Dış kaynaklar vergi matrahından düşürülebildiği için dış kaynakların vergi öncesi ve sonrası maliyeti birbirinden farklıdır.

3.2.4. Finansman kaynakları

Finansman kaynakları, kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli finansman kaynakları olmak üzere üç başlık altında değerlendirilir.

3.2.4.1. Kısa vadeli finansman kaynakları

İşletmelerin bazı ödemelerindeki nakit sıkışıklığını gidermek için, ihtiyaç duydukları ve kullanım süresi bir yıldan az olan finansman ihtiyacını ve kaynaklarını ifade eder. Kısa dönemli finansman kimi zaman çalışma sermayesi finansmanı olarak da adlandırılır (Sariaslan & Erol, 2008, s. 97). Yeni turizm yatırımlarında işletme kredisi süresi bir yıl geri ödemesiz en fazla üç yıldır. Hali hazırda faaliyet gösteren tesislerin

pazarlama ve işletmecilik kredilerinin süresi ise en fazla bir yıldır (Kahraman, 2010, s. 140)

3.2.4.2. Orta vadeli finansman kaynakları

Ülke uygulamalarına göre değişmekle birlikte, kimi zaman bir - üç yıl, kimi zaman da bir - beş yıl arasında değişen bir dönemi kapsayan finansman kaynakları orta vadeli finansman kaynağı olarak değerlendirilir (Sarıaslan & Erol, 2008, s. 98). Bazı finansman uzmanları, orta vadeli finansman kaynağının süresini on yıla kadar borçlanmalar şeklinde tanımlamaktadır (Kahraman, 2010, s. 140),

Yeni turizm projelerinde donatım kredileri iki yıl ödemesiz olmak üzere beş ile yedi yıl süreli, modernizasyon, yenilenme, kapasite artırıcı yatırımlar için yabancı kaynaklardan iki yıl ödemesiz toplam beş yıl süreli finansman sağlanabilir (Kahraman, 2010, s. 140).

3.2.4.3. Uzun vadeli finansman kaynakları

Yeni bir üretim tesisi kurmak, çok büyük çaplı modernizasyon, yenileme ya da kapasite genişletme yatırımlarına girişmek amacı ile ihtiyaç duyulan, etkisi ve kullanım süresi ya da dış kaynaklardan temin edilme durumunda vadesi üç - beş yıldan fazla olan finansman ihtiyacını ifade eder (Sarıaslan & Erol, 2008, s. 98). Turizm sektöründe beş ile yedi yıldan daha uzun süreli finansman kaynakları, uzun süreli finansman kaynakları olarak değerlendirilmektedir (Kahraman, 2010, s. 141).

3.2.5. Finansman ve harcama tablolarının düzenlenmesi

Otel yatırım projesinin finansman ve harcama planları şekillendikten sonra finansman ve harcama tabloları düzenlenir. Finansman ve harcama tablolarının düzenlenmesindeki şu faydaları sağlamaktadır (Kahraman, 2010, s. 142-143):

- Projenin finansman gereksinimi ve bu gereksinimin karşılanacağı kaynaklar toplu halde görülür
- Projenin sabit sermaye yatırımının unsurları olan beklenmeyen giderler ve yatırım dönemi faizleri giderleri hesaplanabilmektedir

- Proje kârlılığının araştırılmasında iskonto oranı olarak kullanılan kaynak maliyeti, projenin finansmanında kullanılacak çeşitli kredilerin maliyetlerinin ağırlıklı ortalamasını almak suretiyle saptanabilmektedir.
- Net bugünkü değer veya iç kârlılık yöntemlerine göre projenin kârlılığı araştırılırken, yıllar itibariyle indirgenecek yatırım harcamaları tutarları harcama planından alınabilmektedir

3.3. Projenin finansal sonuçlarının ölçülmesi

Projenin finansal sonuçlarının değerlendirilmesi, yatırım için yapılan masraflarla yatırımın oluşturacağı faydaların karşılaştırılarak projenin finansal açıdan uygunluğunun belirlenmesi sürecidir. Bu süreçte paranın zaman değerini dikkate alan ve paranın zaman değerini dikkate almayan bir takım analiz yöntemleri kullanılır. Fakat daha önce analiz yöntemlerinin bileşenlerini oluşturacak bir takım verilerin toplanması gerekmektedir.

3.3.1. Gerekli bilgi ve veriler

Otel yatırım projesinin finansal analizlerinin yapılabilmesi için, paranın zaman değeri, yatırımın ekonomik ömrü, yatırımın hurda değeri ve uygun ıskonto oranı belirlenmelidir. Tüm bu verileri yapılacak olan sayısal analizlerin bileşenlerini oluştururlar.

3.3.1.1. Paranın zaman değeri

Paranın zaman değeri, para alışlarının farklı zaman noktalarında olmasından kaynaklanmaktadır. Farklı zaman noktasında alınan ya da verilen aynı miktardaki para, aynı değerde değildir (Aydın , Şen, & Berk, 2012, s. 13). Belli bir faiz veya ıskonto oranı göz önünde bulundurmak suretiyle paranın, bir zaman süreci içerisinde, elde edildiği ve harcandığı devrelere göre değişik değerlerde yorumlanmasına, paranın zaman değeri denir (Kahraman, 2010, s. 148).

Otel yatırım projelerinde harcama ve gelirlerin karşılaştırılmasında anlamlı ve mantıklı bir kıyaslama yapabilmek için harcama ve gelirlerin aynı zaman dilimine çekilmesi gerekmektedir. Harcama ve gelirleri aynı zaman dilimine getirmek için uygulanan faiz

veya iskonto oranı, genellikle piyasa cari faiz oranı olmaktadır (Kahraman, 2010, s. 148). Iskonto oranının doğru hesaplanmaması durumunda otel yatırım projelerinin finansal yönde değerlendirilmesi neticesinde doğru sonuçlara ulaşılamayacaktır.

3.3.1.2. Ekonomik ömür saptama

Bir yatırımın fiziki ömrü ile ekonomik ömrü bir birinden farklı olabilir. Fiziki ömür teknik iş ve faaliyetlerin yerine getirilerek fiilen üretimde bulunulacak süreyi kapsar. Ekonomik ömür ise, bir yatırımın faydalı olarak üretimde bulunabileceği süreyi ifade eder. Yatırım projelerinin değerlendirilmesinde, fiziki ömre göre daha kısa olan ekonomik ömrün esas alınması gerekir (Akgüç, 2010, s. 345).

Ekonomik ömür saptama, geleceğin çok iyi tahmin edilerek değerlendirilmesine bağlıdır. Zaman kavramı içerisinde finansal karlılık ölçütüne temel oluşturacak turizm ürününe olan talebin süreceği sürenin saptanması, kullanılan verilerin sağlıklılığı ve tahminlerin güven sınırlarının sağlamlığı ile orantılıdır. Genelde ekonomik ömür saptamada, proje analistinin hipotezini aşağıdaki fonksiyonlar oluşturmalıdır (Kahraman, 2010, s. 149):

- Gelecekteki turizm pazarı durumunun iyi kavranması
- Geçmiş deneyimler
- Pazarda turizm ürününün etkisinin süreceği sürenin sezilmesi

3.3.1.3. Hurda değer saptama

Hurda değer yatırımın faydalı ömrünün sonundaki parasal değeridir. Arsa, bina teçhizat ve mefruşattan oluşan hurda değer on beş, yirmi yıl sonraki satılabilir değerini saptamak oldukça güçtür (Kahraman, 2010, s. 149). Bir otel yatırım projesinin hurda değerinin saptanması sürecini, yatırımın kuruluş yeri, inşaat kalitesi, fiziki ömür durumu, gayrimenkul alım – satım vergilerinin miktarı gibi etkenler çerçevesinde değerlendirilir.

3.3.1.4. Uygun iskonto oranı

Yatırımın finansal sonuçlarının değerlendirilebilmesi için yatırımın nakit girdi ve çıktılarının uygun bir iskonto oranı ile aynı zaman dilimine çekilmesi gerekmektedir. Turizm yatırım projelerinde en uygun iskonto oranının seçimini belirleyen etkenler şu şekilde açıklanabilir (Kahraman, 2010, s. 150):

- Turizm projelerinin iskonto oranını belirlemek için piyasada geçerli cari faiz oranı dikkate alınır ve ona bir miktar risk ve enflasyon primi eklenir
- Turizm yatırım projelerinin finansmanını oluşturan kaynakların maliyeti iskonto oranlarının belirlenmesi için bir ölçüt teşkil eder. Projeye öz kaynak sağlayanların projeden bekledikleri iç karlılık oranı ve projenin yabancı kaynaklarını oluşturan kredilerin faiz oranlarının ağırlıklı ortalaması en uygun iskonto oranı olarak kullanılabilir.

3.3.2. Analiz yöntemleri

Otel yatırım projelerinin finansal uygunluğunu ölçmek amacıyla paranın zaman değerini dikkate alan ve paranın zaman değerini dikkate almayan analiz yöntemlerinden faydalanılabilir.

3.3.2.1. Paranın zaman değerini dikkate almayan yöntemler

Yatırım projelerinin finansal analizlerinde paranın zaman değerini dikkate almayan yöntemler yatırımın kârlılık oranı ve geri ödeme süresi yöntemidir.

- Yatırımın kârlılık oranı yöntemi:

Yatırımın karlılık oranı (Basit karlılık) işletmesinin yıllık net kârının yatırım maliyetine oranlanmasıyla hesaplanır (Sayılğan, 2006). Yatırımın karlılık oranı yöntemi iki şekilde uygulanmaktadır:

- a) Yatırımın sağlayacağı en yüksek karın yatırım maliyetine oranı

$$YKO = \text{Yıllık net kar} / \text{yatırım maliyeti}$$

- b) Ortalama net karın ortalama yatırım maliyetine oranı

$$YKO = \text{Ortalama net kat} / \text{ortalama yatırım maliyeti}$$

- Geri ödeme süresi yöntemi:

Geri ödeme süresi yöntemi, yatırım için harcanan finansmanın ne kadar sürede geri alınabileceğinin hesaplanmasında kullanılır ve yatırım miktarının, vergiden sonraki yıllık kâr ile amortismanların toplamına bölünmesi ile hesap edilir.

Geri ödeme süresi = Yatırım tutarı / Yıllık parasal gelir.

3.3.2.2. Paranın zaman değerini dikkate alan yöntemler

Yatırım projelerinin finansal analizlerinde paranın zaman değerini dikkate alan yöntemler; net bugünkü değer, iç karlılık oranı ve fayda/masraf oranı yöntemleridir (Gedik , Akyüz, & Akyüz, 2005).

- Net bugünkü değer yöntemi:

Bir yatırımın net bugünkü değeri, belli bir iskonto oranına göre indirgenmiş giderlerinin toplamı ile indirgenmiş net gelirleri arasındaki farktır. Projenin sağlayacağı nakit girişinin indirgenmiş değerleri toplamı, yatırım maliyetine eşit ya da daha büyükse, söz konusu proje kabul edilir; aksi halde projeden vaz geçilir (Kahraman, 2010, s. 155). Net bugünkü değer yöntemi şu formülle hesap edilir:

$$NBD = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+k)^t} - IO$$

FCF_t = t dönemindeki yıllık serbest nakit akımı

k = Uygun iskonto oranı

IO = İlk yatırım tutarı

n = Projenin ekonomik ömrü

$NBD \geq 0$ ise proje kabul edilir

$NBD \leq 0$ ise proje reddedilir

- İç karlılık oranı yöntemi:

İç karlılık oranı, bir yatırım projesinin faydalı ömrü boyunca sağlayacağı gelirlerin bugünkü değerini, yatırım maliyetine eşit kılan iskonto oranıdır. Yöntemin matematik denklemi şu şekildedir:

$$Y = \frac{A_1}{(1+r)} + \frac{A_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{A_n}{(1+r)^n}$$

$$Y = \sum_{i=1}^n \frac{A_i}{(1+r)^i}$$

Y = Yatırım maliyeti

A = Yıllık parasal gelir

n = Projenin faydalı ömrü

r = Nakit akımını yatırım tutarına eşitleyen iskonto oranı

Yatırımın fayda ömrü sonunda hurda değer mevcutsa denklem şu şekilde ifade edilir:

$$Y = \sum_{i=1}^n \frac{A_i}{(1+r)^i} + \frac{H}{(1+r)^n}$$

Yatırım bir yıldan daha uzun sürede tamamlanıyorsa denklem şu şekilde ifade edilir:

$$\sum_{i=1}^n \frac{Y_i}{(1+r)^i} = \frac{A_1}{(1+r)^{m+1}} + \frac{A_2}{(1+r)^{m+2}} + \dots + \frac{A_n}{(1+r)^{m+n}} + \frac{H}{(1+r)^{m+n}}$$

- Fayda/Masraf oranı yöntemi:

Bir projenin fayda/masraf oranı, gelecekteki net nakit akışlarının bugünkü değerinin yatırım tutarına oranlanmasıyla elde edilir. Net bugünkü değer hesabında olduğu gibi, işlemlere başlamadan önce belirli bir faiz oranı saptanmalıdır. Bu indirgenme oranına göre, projenin ortaya koyacağı fayda ve masrafların bugünkü değerlerinin toplamaları bulunmakta ve faydaların bugünkü değeri arasındaki oran hesaplanmaktadır (Kahraman, 2010, s. 161).

Projenin fayda masraf oranını bulmak için faydalanılan formül şu şekildedir:

$$F/M = \frac{\sum_{t=1}^n GT/(1+r)^t + H/(1+r)^n}{CY + \sum_{t=1}^n Ct/(1+r)^t}$$

Gt = t döneminde yatırımın sağlayacağı nakit girişi

Ct = t döneminde yatırımın gerektirdiği nakit çıkışı

C_y = Yatırım döneminde yatırımın gerektirdiği nakit çıkışı

H = Hurda değeri

r = İskonto oranı

$F/M > 1$ Proje olumlu olarak kabul edilir.



4. OTEL YATIRIM PROJELERİNİN GELİŞTİRİLMESİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, otel yatırım projelerinin geliştirilmesinde karşılaşılan temel sorunların belirlenmesidir. Otel yatırım projelerinin geliştirilmesi, çok boyutlu, karmaşık ve birbirine bağlı birçok sürecin yürütülmesini içermektedir. Geliştirme aşamasında karşılaşılan sorunlar, tesislerin işletmeye alınmasının ardından geriye dönülemez ve mali yükü yüksek sonuçlar doğurmaktadır. Bu sebeple, geliştirme sürecini önemli derecede etkileyen sorunların tanımlanması, bu sorunlara yönelik çözümlerin üretilmesine olanak sağlayabilir.

4.2. Araştırmanın yöntemi ve örneklemi

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi ile otel geliştirme ve otel yönetimi konusunda otorite sahibi, kariyerlerinde en az bir defa otel yatırımı geliştirme sürecinde yer almış beş kişiyle, yüz yüze derinlemesine görüşme yapılmıştır. Görüşmelerde, konunun kısıtlanmaması ve mülakat yapılan kişilere alan özgürlüğü tanımak adına nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan yapılandırılmamış görüşme yöntemine başvurulmuştur. Yapılan her bir görüşme yaklaşık bir buçuk saat sürmüştür ve veri kaybını önlemek adına ses kayıt cihazından faydalanılmıştır.

4.3. Analiz ve bulgular

Yapılan görüşmelerde otel yatırım projelerinin geliştirilmesinde karşılaşılan yirmi beş adet temel sorun tespit edilmiştir. Belirlenen sorunlar görüşmeye katılan tüm uzmanlar tarafından mutabık kalınmıştır. Bazı konuların belirlenen temel sorunların bir sonucu olduğu tespit edildiğinden değerlendirmeye alınmamıştır. Analizler neticesinde belirlenen sorunlar araştırmanın literatür kısmında belirtilen ekonomik, teknik ve finansal kategoriler altında sınıflandırılmıştır.

4.3.1. Ekonomik yönden otel yatırım projesinin geliştirilmesi aşamasında karşılaşılan sorunlar

1. Otel yatırımcıları genellikle farklı sektörlerde başarılı olan ve hizmet işletmelerinin özellikleri ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmayan iş adamlarından oluşmaktadır. Bu durum yatırımcıların otel yatırım projelerinin kendine özgü geliştirme süreçlerini ve otel işletmeciliğinin karmaşıklığını kavrayamamalarına sebep olmaktadır.
2. Yatırımcılar kimi zaman projenin geliştirilmesinde profesyonel kişilerden destek alma yoluna gitmemekte ya da destek almada gecikmektedir. Bunun yerine, dayanaksız ve kulaktan doğma bilgileri, yanlış kişilerin yönlendirmelerini ya da sektörle bağdaşmayan kendi finansal bilgilerini referans almaktadır. Bu sorun, proje geliştirmeye yönelik talep edilen danışmanlık ücretlerinin bir külfet olarak görülmesinden ya da uzaman kişilerin yönlendirmelerinin değeri kavranamamasından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, bazı projeler hiçbir uzman görüşü alınmadan tamamlanmakta, bazı projelerde ise işler yolundan çıktıktan sonra uzman ekip projeye dâhil edilmektedir. Sonuç olarak finansal ve teknik anlamda yetersiz ve yanlış otel ürünleri ortaya çıkmaktadır.
3. Yatırım projesi için pazar yeri seçilirken karşılaşılan en büyük sorun, pazar yerinin mevcut ekonomik göstergeleri dikkate alınması ve uzun vadedeki değişimlerin yeterli derecede analiz edilememesinden kaynaklanmaktadır. Pazar yerleri sürekli bir döngü içerisinde ve yatırım için zamanlama çok önemlidir. Döngünün trendinin yükselişte olması trendin hep o seviyede devam edeceği anlamı taşımaz. Bununla birlikte düşük trend gösteren pazar yerleri gelecekteki döngü trendi olumlu yönde ise yatırım için avantaj sağlayabilir. Fakat otel yatırımlarının büyük bir bölümünde pazar yerinin mevcut trendleri yatırımcıların yatırım kararları almasına sebep olmaktadır.
4. Kuruluş yeri seçilirken, görünürlük, ulaşılabilirlik, arazi özellikleri gibi faktörler dikkate alınmamakta ve bu faktörlerin önemi yeterince anlaşılmamaktadır. Otel işletmeleri, perakende işletmeler gibi konuma aşırı derece duyarlı işletmelerdir. Özellikle şehir otelciğinde, görünürlük ve ulaşılabilirlik tesisin işletmeye alınmasından sonraki ekonomik başarısı için kritik önem taşımaktadır. Aynı konumda birbirine çok yakın iki tesis arasında, yalnızca görünürlük faktörü

sebebiyle bile büyük farklılıklar oluşmaktadır. Ulaşılabilirlik faktörü, eğer pazardaki ana pazar bölümlerine uygun değilse bazı pazar bölümlerinden hiç verim alınamayabilir. Mülakata katılan uzmanlardan birisi bu konuda, bir tesisin sokağına büyük tur otobüslerinin girememesinden ötürü tesisin tur grupları pazar bölümünden hiç faydalanamadığını, diğer pazar bölümlerinin ise bölgede tesisin tüm odalarını dolduracak kadar volüme sahip olmamasından ötürü, tesisin bir türlü istenilen doluluğa ulaşamadığını örnek vermiştir. Seçilen kuruluş yerinin inşaatı uygun olmaması, görünürlük ve ulaşılabilirlik kadar olmasa da proje geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlardan birisi olarak belirtilmiştir. Bu faktörlerinin öneminin yeterince kavranamaması yatırım maliyetlerini olumsuz yönde etkilediği gibi, tesis açılmasının ardından beklenen işletme verimine de ulaşamamasına sebep olmaktadır.

5. Türkiye’de tesislerin pazara katılımıyla alakalı bir düzenleme bulunmamaktadır. Bu sebeple, pazar yerinde çok fazla aynı tip ürünler bulunmakta ve talep merkezleri bu ürünleri yeterince destekleyememektedir. Kısıtlamanın olmaması yatırımcının, ya da proje geliştirme ekibinin sebep olduğu bir sorun olmasa da, otel yatırımı yapılırken bu sorunun üzerinde ciddiyetle durulması gerekmektedir. Pazar yerinde yeterince beş yıldız sınıfında tesis var ise daha fazla beş yıldızlı tesisin pazara girmesi talep dengesini olumsuz yönde etkileyebilir. Günümüzde İstanbul’un arz ve talep seviyesinin bozulmasının ve ortalama fiyatın uygun bir seviyeye çıkarılamamasının en büyük sebeplerinden birisinin bu sorun olduğu bildirilmiştir. Karar aşamasında sadece mevcut arzın durumunu değil gelecekte aynı tip otellerin pazar yerine dâhil olma olasılığının göz önünde bulundurulması, eğer pazar yerinde aynı tip üründen yeteri kadar var ise bir diğerinin geliştirilmesinde ısrarcı olunmaması gerektiği bildirilmiştir.
6. Yanlış servis modelinin belirlenmesi (full servis, kısıtlı servis, her şey dâhil, vs) otel yatırım projelerinin geliştirilme sürecinde en çok karşılaşılan sorunlardan birisidir. Planlanan bir tesisin servis modeli pazar yerindeki pazar bölümlerinin ihtiyaçları dikkate alınarak yapılmalıdır. Bu doğrultuda her işletmenin full servis servis modelini uygulaması her zaman verimli olmayabilir. Limitli servisin başarılı olabileceği bir pazar yerinde tesisin bünyesinde gereksiz yiyecek - içecek ve sağlıklı yaşam merkezleri gibi alanların geliştirilmesi, gereksiz yatırım maliyetine ve verimsiz işletme performansına sebep olmaktadır. Bu konuyla alakalı olarak,

görüşme yapılan bir uzman, Antalya ilinin Lara ilçesinde yer alan beş yüz atmış odalı bir tesisin, her şey dâhil servis modelinin yaygın olduğu bir pazar yerinde oda kahvaltı sistemle pazara dâhil olduğu, fakat daha sonra beklenenin çok aşağısında doluluk oranları elde edildiği için, her şey dâhil sisteme döndüğünü örnek vermiştir. Servis modeli tesisin işletme kısmıyla alakalı bir faktör gibi görünse de, işletmenin hizmet alanları, servis modeline göre planlandığından gelecekte yapılmak istenilen bir dönüşüm yeterince verimli olmayabilir.

7. Konaklama arz ve talebinin analizi genellikle eksik yapılmaktadır. Bu doğrultuda yalnızca pazardaki yatak arzının ve konaklama talebinin salt niceliği referans alınmaktadır. Arzın analizinde pazar yerindeki rakip tesisler doğru bir şekilde belirlenmeli, belirlenen rakip tesislerinin pazar yönelimleri, tesis özellikleri, yönetim özellikleri gibi faktörleri detaylı bir şekilde değerlendirilmelidir. Talebin analizinde ise, pazar bölümlerinin hacmi, fiyat duyarlılığı, talep merkezlerinin gelecekteki durumu gibi değişkenlikler mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Pazar yerinde bir tesisin rekabet pozisyonunda üstünlük sağlayabilmesi ancak arz ve talebin özelliklerinin doğru bir şekilde anlaşılması ve tesisin o doğrultuda planlanması ile mümkündür. Bu sorun, otel yatırım projesinin kullanılabilir doluluk oranlarının ve ortalama oda fiyatlarının doğru bir şekilde belirlenmesini de olumsuz yönde etkilemektedir.
8. Ortalama oda fiyatları belirlenirken, arz ve talebin yetersiz analizi ve doğru verilerin referans alınmaması, genellikle karşılan sorunlardan birisidir. Tesisin ortalama oda fiyatları, rakip tesislerin pazar bölümlerine göre uyguladığı ortalama fiyatlar doğrultusunda belirlenebilir. Geliştirilen otel projesinin fiziksel özellikleri dikkate alınmadan ve hangi pazar bölümünden ne kadar geceleme elde edeceği hesaplanmadan rakip tesislerin ortalama fiyatlarının doğrudan otel projesine yansıtılması doğru sonuçlar vermeyecektir. Daha büyük sorun ise, kimi fizibilite çalışmalarında rakip tesislerin online kanallarda görünen fiyatları yada indirimsiz afişe fiyatları baz alınmaktadır. Bir tesisin online kanallardan elde edeceği müşterilerle, yada afişe satış fiyatıyla öngörülen doluluğa ulaşması pek olası bir durum değildir. Bu verilerin referans alınması, işletmenin oda satışlarından elde edeceği gelirlerin gerçekçi bir şekilde ön görülmesine olanak sağlamayacağı belirtilmiştir.

9. Kimi zaman, sektörde danışmanlık hizmeti yapan, ya da farklı şekilde yatırımcıyı yönlendiren kişileri, tesisin geliştirilmesinden bireysel fayda sağlamak adına, tesisin fayda sağlayacağı ortalama doluluk oranlarını, uygulanabilir fiyatlarını ve pazar araştırması sonuçlarını bilerek manipüle ettiği ve tesisi olduğundan daha kârlı olarak gösterdiği durumlarla karşılaşmaktadır.
10. İşletme gelir giderlerinin tahmini ve projeksiyonu gerçekçi hesaplara dayandırılmamaktadır. İşletme gelirlerinin hesabında tesisin oda gelirleri belirlenen ortalama oda fiyatı ile öngörülen ortalama doluluk oranları doğrultusunda hesap edilebilmektedir. Fakat diğer departman gelirleri hesap edilirken genellikle gelirler doğru öngörülememektedir. Bir tesisin sağlık merkezi satışları ya da yiyecek içecek merkezlerinin oluşturacağı gelirlerin tahmini karmaşık ve zor hesaplamalar neticesinde gerçekleştirilebilir. Otel yatırım projeleri geliştirilirken ise çoğu zaman hesaplama yöntemlerine başvurulmadan basit çıkarımlar ve kıyaslamalar yapılmaktadır. Bu sebeple diğer departman gelirleri olabileceğin çok daha üstünde hesap edildiğinden, geliştirme sürecinde bu merkezler için gereğinden fazla alan ve kaynak ayrılmaktadır. İşletme giderlerinin hesap edilmesindeki sorun ise, işletme gelirlerinin doğru öngörülememesinden, operasyonunun detaylı bir şekilde planlanamaması ve dolayısıyla operasyon giderleri ile iş gücü kaynaklarının doğru öngörülememesinden ve işletmenin en büyük gider kaynaklarından enerji giderlerinin, çoğu zaman tesis açılana kadar belirlenememesinden kaynaklanmaktadır. İşletme maliyetlerinin hesaplanması yapılırken, rakip tesislerin maliyet oranları ve sektördeki rasyolar göz önünde bulundurulmalı fakat yapılması planlanan tesise birebir uygulanmamalıdır.

4.3.2. Teknik yönden otel yatırım projesinin geliştirilmesi aşamasında karşılaşılan sorunlar

11. Projenin teknik yönden geliştirilmesindeki en büyük sorunlardan birisi, otel işletmesi için belirli bir konsept ve program geliştirilmeden tasarım sürecine başlanması olarak belirtilmiştir. Konsept, kalite, fiyat, atmosfer, yönetim, servis, operasyon verimliliği ve çekicilik gibi faktörler dikkate alınarak belirlenir. Tasarım süreci belirlenen konsept çerçevesinde yapılır. Proje geliştirmede ise genellikle tasarıma başlandıktan sonra tesise bir konsept yerleştirilmeye

çalışılmaktadır. Bu sebeple tesisin alan kullanımları verimli bir şekilde planlanamamaktadır.

12. Proje geliştirme ekibi içerisinde görev alacak kişilerin daha önce otel geliştirme süreçlerinde yer almış olması çok önemli faktörlerden birisi olarak belirtilmiştir. Konaklama tesislerinin geliştirilmesi, diğer gayrimenkullerin geliştirilmesinden farklıdır. Bir mimar mükemmel bir ev dekore edebilir fakat bir konaklama işletmesinin, depo ihtiyacını, kullanılan materyallerin ne derece dayanıklı olması gerektiğini, tasarımın operasyonu ne derece etkileyeceğini ve konaklama işletmesi geliştirilmesindeki yasal düzenlemelerin etkisini genellikle kestirememektedir. Otel tecrübesi olan bir mimar ise, operasyonun verimliliğini ve yatırım maliyetlerini göz önünde bulundurarak faydalı çözümler üretebilir. Bir görüşmeci, İstanbul'da geliştirdikleri bir otel projesinin iç mimarının yatırımcının evini dekore etmesi, yatırımcının bu dekorasyonu beğenmesi sebebiyle, otelinin dekore edilmesi için mimarla anlaşmış olmasının neticesinde, mimarın misafir odalarında kullandığı malzemelerin ticari kullanıma uygun seçilmediğinden dolayı odaların bir sene içerisinde tamamen yıprandığını belirtmiştir.
13. Birçok otel yatırım projelerinde tesisin tüm planlaması mimardan beklenilmektedir. Mimarların tesisin operasyonu ve misafirlerin konaklama alışkanlıkları ile bilgi ve tecrübesinin bulunmaması, görünüşte güzel fakat fonksiyonu çok kısıtlı tesisler geliştirilmesine sebep olmaktadır.
14. Mülakatlarda katılımcıların hepsinin mutabık kaldığı diğer bir problem ise alan kullanımlarının çok yanlış yapılmasıdır. Genellikle, gerek olmasa da, otel işletmeleri için verilen iskânın tamamı tesis olarak inşa edilmekte ya da alan kullanımları orantısız şekilde yapılmaktadır. Otel yatırım projesine fayda sağlamayacak her bir metre kare inşaat, hem işletme maliyetini, hem de yatırım maliyetini büyük oranda artırmaktadır.
15. Tesisin odalarının büyüklüğü, çeşidi, yatak tipi, tasarımı gibi özelliklerinin seçimi ve dağılımı genellikle doğru bir şekilde yapılamamaktadır. Tesisin odaları hedef pazar bölümlerinin özellikleri doğrultusunda planlanmalıdır. Genellikle ailelere hitap eden bir resort otelin odalarının çok küçük planlanması o otelin tercih edilebilirliğini etkileyebilir. Tur gruplarına hitap eden bir tesisin ise oda dağılımının tamamen çift kişilik planlanması, tesisin ileride tur grup bölümünden müşteri kaybetmesine sebep olabilir.

16. Operasyonun yeteri kadar planlanamaması bu aşamada karşılaşılan en büyük sorunlardan birisidir. Bu noktada genellikle operasyon ve destek alanları büyük oranda ihmal edilmektedir. Bu sorun, tesisin işletmeye alınmasının ardından personel sayısından, hizmet kalitesine birçok faktörü doğrudan etkilemektedir.
17. Otel yatırım projelerinin genellikle başarılı tesislerin konseptleri birebir kopyalanmakta, ürün farklılaştırılmasının yeteri kadar üzerinde durulmamaktadır.
18. En sık karşılaşılan sorunlardan bir diğeri, otel yatırımcılarının hayalindeki tesisin, yatırım yönünden uygun olmamasıdır. Yatırımcılar, kimi zaman ticari gerçekçilikten uzaklaşarak verimsiz hayallere kapılmakta ve bu hayallerin tasarlanmasında ısrarcı olmaktadır.
19. Projenin teknik maliyetleri tam anlamıyla hesaplanamamakta ve bütçenin doğru bir şekilde planlanmaması yapılamamaktadır. Mimari ve inşaat maliyetlerinin hesaplanmasında çok fazla yanlışlar görülmese de bu noktada sorun, projenin mobilya, teçhizat ve ekipman giderlerinin ihmal edilmesi ve bu ürünler için yeterli bütçenin ayrılmamasından kaynaklanmaktadır. Bir tesisin, bilgisayar sistemleri, yiyecek – içecek servis ekipmanları, operasyon malzemeleri, mefruşatı, temizlik ekipmanları, oda aksesuarları, mobilyaları, şezlongları, bahçe ekipmanları vs. ciddi maliyeti olan ürünlerdir ve projenin teknik maliyeti hesaplanırken detaylı bir şekilde üzerinde durulması gerekmektedir. Bu sorun, bazı otel projelerinin belirtilen maliyetlerine yeteri kadar bütçe ayrılmamasından ötürü, tesislerin tamamlanmadan eksik materyallerle işletmeye alınmasına sebep olduğu belirtilmiştir.

4.3.3. Finansal yönden otel yatırım projesinin geliştirilmesinde karşılaşılan sorunlar

20. Bir otel projesinin yatırım uygunluğunu etkileyen en temel faktörlerden birisi projenin finansman maliyetleridir. Finansman maliyetleri yatırımcıların çoğu zaman bilgi sahibi olmadığı ya da ihmal ettikleri bir konu olarak görülmektedir.
21. Yatırımcı kuruluşun finansal yapısı tesisin geliştirilmesi ve işletilmesi için yeterli olmasa da, yatırımcıların çok büyük riskler alarak otel projesi geliştirmeye başlamaktadır. Bu sorun, kimi zaman yatırımın tamamlanamamasına bile sebep olmaktadır.

22. Turizm yatırımlarındaki risk faktörleri ile ilgili yeterli değerlendirmeler yapılmamaktadır.
23. Otel yatırım projesinin finansal uygunluğunun ölçülmesi doğru teknikler çerçevesinde gerçekleştirilmemektedir.
24. Otel yatırımları yapılırken zaman faktörü yeterince dikkate alınmamakta ve doğru bir şekilde planlanamamaktadır. Bu sebeple proje maliyetleri öngörülende daha fazla olmaktadır.
25. Turizm projeleri geliştirilmesinde yatırımcıların fayda sağlayabileceği birçok finansman kaynakları ve teşvikler mevcuttur. Yatırımcıların birçoğu hangi kaynağın doğru olacağı ve ne gibi teşvikleri hangi şartlar altında kullanabilecekleri ile ilgili bilgi sahibi olmaması, yatırımın finansal yönden geliştirilmesinde karşılaşılan başlıca sorunlardan birisidir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Otel yatırım projelerinin geliştirilmesi kendine özgü, karmaşık ve iç içe geçmiş birçok süreci içermektedir. Bu süreçlerin yürütülmesi, hatırı sayılır bir stratejik planlama, derin pazar araştırmaları ve çok çeşitli uzmanlıklar gerektirmektedir. Geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar, tesislerin işletmeye alınmasının ardından geriye dönülemez ve mali yükü yüksek sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sebeple, geliştirme sürecini önemli derecede etkileyen sorunların tanımlanması, bu sorunlara yönelik çözümlerin üretilmesine olanak sağlayabilir.

Bu çalışmada otel yatırım projelerinin geliştirilmesinde karşılaşılan yirmi beş adet sorun tespit edilmiş ve bu sorunlar ekonomik, teknik ve finansal yönden değerlendirilmiştir.

Analizler neticesinde en çok soruna otel yatırım projelerinin ekonomik yönden geliştirilmesi aşamasında karşılaşıldığı gözlemlenmiştir. Bu aşamada karşılaşılan toplam on sorunun başlıca sebepleri yatırımcıların konaklama işletmelerinin özelliklerini yeterince kavrayamamasından, pazar araştırmasına yönelik bilgi yetersizliğinden ve uzaman desteği alınmamasından kaynakladığı belirtilebilir.

Projenin teknik yönden geliştirilmesi aşamasında ise toplam dokuz adet sorun tespit edilmiştir. Bu sorunların en temel sebebi, projenin ekonomik yönden geliştirilmesi aşamasındaki yetersiz pazar araştırmalarından elde edilen yanlış çıkarımlardır. Projenin tüm teknik planlamaları ekonomik pazar araştırmaları doğrultusunda yapılabilmektedir. Araştırma verilerinin yanlış olması teknik planlamaları doğrudan etkilemektedir. Teknik yönden geliştirme aşamasındaki sorunların diğer önemli sebebi ise ve proje geliştirme ekibinin doğru seçilememesi ve sorumlulukların yeterince belirlenmemesidir.

Otel yatırım projelerinin geliştirilmesinin son aşaması olan finansal yönden projenin geliştirilme aşamasında altı adet sorun belirlenmiştir. Bu aşamadaki sorunların başlıca sebebi bilgi yetersizliğidir.

Gelecek çalışmalarda otel yatırım projelerinin geliştirilmesinde tespit edilen sorunlar için çözüm yolları aranabilir, belirlenen soruların önem dereceleri ve etki alanları araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akgöz, E. (2003). *Düşünceden Uygulamaya Otel İşletmeciliği*. Ankara: İlksan Matbaası Ltd. Şti.
- Akgüç, Ö. (2010). *Finansal Yönetim* (8. b.). İstanbul: Avcıol Basım Yayımları.
- Aydın, N., Şen, M., & Berk, N. (2012). *Finansal Yönetim I*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Benli, Y. K. (1996). Sermaye Maliyeti. *Gazi Üniversitesi Endüstri Sanayi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23-43.
- Bergen, M., & Peteraf, M. A. (2002). Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad - Based Managerial Approach. *Managerial and Decision Economics*(23), 157-169.
- Brotherton, B. (2003). *The International Hospitality Industry: Structure, Characteristics And Issues*. Oxford: Elsevier Ltd. Butterworth - Heinemann.
- Canina, L., & Enz, C. A. (2010). Competitive Pricing In European Hotels. *Advances In Hospitality And Leisure*, 3-25.
- Dowell, B. T. (1997). Hotel Investment Analysis: In Search Of Business Value. *Assesment Journal*, 4(2), 46.
- ECC-NET. (2009, Aralık 22). *European Consumer Centre Network*. European Consumer Centre Web Sitesi: http://ec.europa.eu/consumers/ecc/docs/hotel_establishment_classification_EU_en.pdf adresinden alındı
- Gedik, T., Akyüz, K. G., & Akyüz, İ. (2005). Yatırım Projelerinin Hazırlanması Ve Değerlendirilmesi. *ZKÜ Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 7(7), 51-61.
- Kahraman, N. (2010). *Turizm Yatırım Projeleri Analizi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Lawson, F. (1995). *Hotels & Resorts: Planning, Design and Refurbishment*. Oxford: Elsevier Ltd.

- Mohammed, I., Guillet, B. D., & Law, R. (2014). Competitor set identification in the hotel industry: A case study of a full-service hotel in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 29-40.
- Muller, C. (2010). Feasibility Study. P. Abraham içinde, *International Encyclopedia Of Hospitality Management* (s. 241-243). Oxford: Elsevier Ltd. Butterworth - Heinemann.
- O'Neill, J. W. (2003). ADR Rule Of Thumb: Validity Suggestion For Its Application. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 7-16.
- O'Neill, J. W. (2011). Hotel Occupancy: Is The Three Year Stabilization Assumption Justified? *Cornell Hospitality Quarterly*, 176-180.
- Raleigh, R. L., & Rogonsky, R. J. (1999). *Hotel Investment: Issues and Perspectives* (2. b.). Lansing: Educational Institute - American Hotel and Motel Association.
- Ransley, J., & Ingram, H. (2004). *Developing Hospitality Properties and Facilities* (2. b.). Oxford: Elsevier Butterworth - Heinemann.
- Rushmore, S. (2002). *Hotel Investment Handbook*. New York: West Group.
- Rushmore, S., & Baum, E. (2001). *Hotels and Motels: Valuation and Market Studies*. Illinois: Appraisal Institute.
- Rushmore, S., & O'Neill, J. W. (2014). Updated Benchmarks For Projecting Fixed And Variable Components Of Hotel Financial Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 1-12.
- Rutes, W. A., Penner, R. H., & Adams, L. (2001). *Hotel Design Planning and Development*. Londra: Architechatural Press.
- Sariaslan, H., & Erol, C. (2008). *Finansal Yönetim: Kavramlar, Kurumlar ve İlkeler*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sayılğan, G. (2006). *Soru Ve Yanıtlarla İşletme Finansmanı* (2. b.). Ankara: Turhan Matbaası.

- Shaw, M. (2010). Market Share: A Multiple Indicator. A. Pizam içinde, *International Encyclopedia Of Hospitality Management* (s. 435-439). Oxford: Elsevier Ltd. Butterworth - Heinemann .
- Slattery, P. (2012). *The Economic Ascent of Hotel Bussiness*. Oxford: Goodfellow Publishers Limited.
- Stutts, A. T. (2010). Room Rate Pricing. A. Pizam içinde, *International Encyclopedia Of Hospitality Management* (2. b., s. 587). Oxford: Elsevier Butterworth - Heinemann.
- Şen, M. L., Zengin, B., & Yusubov, F. (2015). Otel İşletmelerinde Finansal Analizlere İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 64-82.
- Şenel, S. A. (2007). Turizm Sektöründe Yatırım Kararları. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi*, 9(12), 1-12.
- Tecer, M. (1980). *İşletmelerde Sermaye Maliyeti*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Tuller, L. W. (2008). *The Small Business Valuation Book*. Massachusetts: Adams Media.
- Uniform System Of Accounts For The Lodging Industry* (11. b.). (2014). New York: American Hotel & Lodging Educational Institute.
- Vanhove, N. (2005). *Economics Of Tourism Destinations*. Oxford: Elsevier Butterworth - Heinemann.
- Wieland, T. (2017). Market Area Analysis For Retail and Service Locations with MCI. *The R Journal*(9), 298-323.
- Yang, J., & Lee, H. (1997). An Ahp Decision Model For Facility Location Selection. *Facilities*, 15(9/10), 241-254.