

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

ZİNCİR OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN GELİŞİMİ,
KONAKLAMA SEKTÖRÜNÜN GELİŞMESİNDEKİ ROLÜ VE ETKİLERİ

T- 21037

YÜKSEK LİSANSTEZİ

T. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfi MET

Vildan DEMİRKAN



NEU

BURSA 1992



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
İÇİNDEKİLER	i
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

1. ZİNCİR OTEL İŞLETMESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER	
VE DİĞER SİSTEMLERLE İLİŞKİSİ	3
1.1. Zincir Otel İşletmelerinin Tanımı	3
1.2. Zincir Otel İşletmelerinin Özellikleri	
ve Zincir Şeklinde Oluşumunun Yararları.	6
1.3. Zincir Oteller İle Diğer Sistemlerin	
İlişkisi	13
1.3.1. İmtiyaz (Franchising) Sistemi	14
1.3.2. Merkezi Rezervasyon (Referral)	
Sistem	21
1.3.3. Tercihli Rezervasyon Firmaları.....	22
1.3.4. Yönetim Şirketleri	24
1.3.5. Otel Temsilcileri	27
2. ZİNCİR OTELLERİN GÜNÜMÜZE KADAR GELİŞİMİ	30
2.1. Dünya'da Zincir Otel İşletmelerinin	
Doğuşu ve Gelişmesi	30
2.2. Amerikan Otel Zincirleri	35
2.2.1. Amerika'da Otel Zincirlerinin	
Gelişimi ve Yaygınlaşması	35



	<u>Sayfa</u>
2.2.2. Otel Zincirlerinin Gelişmesinin	
Sosyo-Ekonomik Nedenleri	44
2.2.2.1. Sosyal Nedenler ve Halkın	
Tercihi	46
2.2.2.2. Ticaret ve Endüstrinin	
Gelişmesi	48
2.2.3. Motor-Otel ve Motel Zincirlerinin	
Doğuşu ve Gelişmesi	50
2.3. Otel Zincirlerinin Oluşması ve Sürek-	
liliğini Sağlayan Unsurlar	56
2.3.1. Paket Turlar	58
2.3.2. Toplantı ve Ziyaretçi Büroları ..	61
2.4. Bağımsız Otellerin Zincir Otellere	
Katılımı ve Nedenleri	70
3. TÜRKİYE'DE ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİ	72
3.1. Türkiye'de Yatırım Yapan Uluslararası	
Zincir Otel İşletmeleri	72
3.1.1. Sheraton Zincir Otelleri	72
3.1.2. Club Mediterrane Zincir Otelleri.	73
3.1.3. Etap Zincir Otelleri	73
3.1.4. Ramada Zincir Otelleri	73
3.2. Türkiye'deki Ulusal Otel Zincirleri ..	74
3.3. Türkiye'deki Zincir Otellerin	
Konaklama Sektörüne Katkısı	74

II. BÖLÜM

ZİNCİR OTELLERİN, ÜLKELERİN KONAKLAMA
SEKTÖRÜNÜN GELİŞMESİ İLE ULUSAL EKONOMİLERİNE
KATKILARI VE KARŞILAŞTIKLARI DARBOĞAZLAR

1. ZİNCİR OTELLERİN, OTEL İŞLETMECİLİĞİNE GETİRDİĞİ YENİLİKLER	77
1.1. Yönetimsel Yenilikler	77
1.2. İşlevsel Yenilikler	80
2. ZİNCİR OTELLERİN EKONOMİYE KATKISI	81
2.1. Ülke Ekonomisine Katkısı	81
2.2. Zincir Otellerin Yayıldıkları Ülkelerin Ekonomilerine Katkıları	83
3. OTEL İŞLETMELERİNİN ZİNCİR OTEL ŞEKLİNDE KURULMASININ YARARLARI	85
3.1. Yatırım Harcamaları ve Finansman Sağlanması	85
3.2. Yenilik ve Değişikliklerin İzlenmesi ve Sürekliliğin Sağlanması	88
3.3. Profesyonel Yönetici ve Nitelikli İşgücü Sağlanması	89
3.4. Reklam-Satış Geliştirme ve Müşteri Profili Oluşturmada Sağlanan Yararlar..	91
3.5. Yabancı Sermaye, İhracat ve Devlet Teşviklerinden Yararlanılması	94
3.6. Ortak Kalite ve Verimlilik Standartla- rının Geliştirilmesi	97

	<u>Sayfa</u>
4. ZİNCİR OTELLERDE DOLULUK ORANI VE MÜŞTERİ PROFİLİ	99
4.1. Zincir Otellerde Doluluk Oranı	99
4.1.1. Zincir Otellerde Doluluk Oranı ve Diğer Otellerin Doluluk Oranı ile Karşılaştırılması	102
4.1.2. Zincir Otellerde Doluluk Oranını Arttırıcı Unsurlar	104
4.2. Zincir Otellerde Müşteri Profili	109
4.3. Dünyadaki Zincir Otel İşletmelerinin Sayısal Durumu	111
5. ZİNCİR OTELLERDE YÖNETİM	112
5.1. Ortak Amaçların Belirlenmesi	117
5.2. İşbölümünün Sağlanması	118
5.3. Ortaklaşa Faaliyet ve Rasyonelleştirme.	118
5.4. Yenilik ve Gelişmelerin İzlenmesi ve Zamanında Uygun Sağlanması	119
6. ZİNCİR OTELLERİN FİNANSMANI	120
6.1. Orta Vadeli Finansman Kaynakları	123
6.2. Uzun Vadeli Finansman Kaynakları	124
6.3. Leasing (Kiralama) Yoluyla Finansman...	130
6.4. Hisse Senedi İhraç Ederek Finansman Sağlanması	132
6.5. Seyahat Çekleri ve Kredi Kartlarının Finansal Büyümeye Katkısı	132
7. OTEL ZİNCİRLERİNİN OLUŞMASINDA KARŞILAŞILAN DARBOĞAZLAR	133

	<u>Sayfa</u>
7.1. Ekonomik ve Siyasal Darboğazlar	133
7.2. Zincir Hotellerin Kendi Bünyelerinden Kaynaklanan Sorunlar	135
III. BÖLÜM	
TÜRKİYE'DE ZİNCİR OTEL UYGULAMALARI	
1. HİLTON INTERNATIONAL ZİNCİR OTEL İŞLETMESİ.	137
1.1. Sayısal Durum	137
1.2. Kapasite ve Doluluk Oranları	138
1.3. Müşteri Türü	139
1.4. Personel Politikası	141
1.5. Yönetim Politikası	141
2. TURBAN ZİNCİR OTELLERİ	142
2.1. Sayısal Durum	143
2.2. Kapasite ve Doluluk Oranları	144
2.3. Müşteri Türü	145
2.4. Personel Politikası	145
2.5. Yönetim Politikası	145
3. EMEK ZİNCİR OTELLERİ	147
3.1. Sayısal Durum	148
3.2. Kapasite ve Doluluk Oranları	149
3.3. Müşteri Türü	150
3.4. Personel Politikası	151
3.5. Yönetim Politikası	152
3.6. Emek Zincir Otellerinde Kârlılık	152
SONUÇ	155
KAYNAKLAR	164

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>TABLO NO.</u>	<u>SAYFA</u>
1. Dünyanın En Büyük Zincir Otel İşletmeleri (1983)	5
2. 1980-1990 Yılları Arasında Dünyadaki En Büyük Zincir Otel İşletmeleri	9
3. Hotel Franchise Organizations'lara Dahil Oteller	19
4. Merkezi Rezervasyon (Referral) Sisteme Dahil Olan Oteller	23
5. Zirvedeki 25 Zincir Otel İşletmesi İçinde Yer Alan Otellerin, Sistemlere Göre Dağı Dağılımı	26
6. Dünyadaki İlk 15, 50 ve 100 Otel Zincirinin Ülkelere Göre Dağılımı (Oda Sayısına Göre).	34
7. Uluslararası Havayolu Şirketlerinin Sahip Oldukları Otel Zincirleri ve Bulundukları Ülkeler	39
8. Amerika'da 8 Büyük Zincir Otelin Toplam Tesis ve Oda Sayısı (1975)	41
9. A.B.D.'de 1974 Yılı İtibariyle Konaklama Sektörünün Sayısal Durumu	42
10. Türkiye'deki Zincir Hotellerin Sayısal Durumu	75

<u>TABLO NO.</u>	<u>SAYFA</u>
11. 1977 Yılında Dünyanın En Büyük Zincir Otel İşletmeleri	111
12. 1982 Yılı İtibariyle Dünyadaki En Büyük Yüz Hotel Zinciri Görülmektedir.....	113
13. Türkiye'deki Hilton International Zincir Otelleri	138
14. Hilton International Otel Zincirinin Türkiye'deki Toplam Oda ve Yatak Kapasitesi.	139
15. Türkiye'deki Hilton Otellerinin 1990 Yılı Doluluk Oranları	140
16. Türkiye'deki Hilton Otellerinde İstihdam Edilen Personel Sayısı	142
17. Turban Zincir Otelleri ve Sınıfları	143
18. Turban Otellerinin Oda Sayısı, Yatak Kapasitesi ve Doluluk Oranları	144
19. Turban Zincir Otellerinde Konaklayan Müşterilerin Geceleme Oranları	146
20. Turban Turizm İşletmelerinde Personel Sayısı 1990 Yılı Ağustos Ayı İtibariyle ...	147
21. Emek Zincir Otelleri	149
22. Emek Zincir Otellerinde Oda ve Yatak Kapasitesi	150

<u>TABLO NO.</u>	<u>SAYFA</u>
23. Emek Zincir Otellerinde Yıllar İtibariyle Doluluk Oranı (% Olarak)	151
24. Emek Zincir Otellerinin 1991 Yılı Personel Sayıları (Haziran İtibariyle)	152
25. Emek Zincir Otellerinin Yıllar İtibariyle Kârlılık Durumları	153
26. Emek Zincir Otellerinin 1991 Yılı Kârlılık Durumu	154
27. Türkiye'deki Zincir Otel İşletmelerinin Bir Kısımının Toplam Tesis ve Yatak Kapasitesi	158

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

ŞEKİL NO.

SAYFA

1. İş Akım Analizlerini Gösteren Kontrol

Şeması 79

2. Hotellerde Kullanılan Kalite-Kontrol

Program Örneği 98

G İ R İ Ş

Uluslararası alanda turizm, sosyo-ekonomik faaliyetlerden birisi olarak giderek önem kazanmış ve birçok ülke gelişme ve büyümelerini turizm sayesinde hızlandırmışlardır. Turizmden elde edilen gelirler, ekonomik kalkınmayı hızlandırmakta, ödemeler dengesinin açıklarını kapatmakta ve bölgelerarası farklılıkları dengelemektedir. Halen dünyadaki toplam sermaye yatırımlarının %7'sini turizm yatırımları oluşturmakta ve dünyadaki çalışan nüfusun %63'ü turizm sektöründe istihdam edilmektedir.

Dünya'da turizm faaliyetlerinin gelişmesi ve ülke ekonomilerinde turizmin önemli bir sektör haline gelmesi ile, konaklama işletmeleri ülke içinde yoğunlaşan yatırımlarının bir kısmını ülke dışına kaydırmışlardır. Böylece uluslararası otel, tatil köyü, restorant vb. zincirleri meydana gelmiştir.

Zincir otel işletmeleri, uluslararası standartları belirlemek ve bunlara ulaşmakta gösterdikleri çabaları ve uyguladıkları yönetim ilkeleri, rezervasyon sistemleri, finansal ve örgütsel yapıları, reklam ve tanıtım faaliyetleri ile önder ve öncü olmaktadır.

Zincir oteller yayıldıkları ülkelere yabancı sermaye girdisi sağlamanın yanı sıra, modern otel işletmeciliğini ve çağdaş teknolojiyi de beraberinde götürmektedirler.

Bu çalışma ile, zincir otel işletmeciliğinin doğuşu, gelişim süreci, bulunduğu ülkeye ve yayıldıkları ülkeye katkıları ve zincir şeklindeki oluşumda kullanılan sistemler incelenmiş, dünyadaki zincir otel işletmeleri ile Türkiye'deki ulusal ve uluslararası zincir otel işletmelerine ait veriler, tablolar halinde gösterilmiştir.

Tez çalışması, üç bölümden meydana gelmektedir.

Birinci bölümde, dünyada ve Türkiye'deki zincir otel işletmeleri tanıtılmaya çalışılmış ve günümüze kadar olan tarihsel gelişimi verilmiştir.

İkinci bölümde, zincir otel işletmelerinin bulunduğu ve yayıldıkları ülkelerin ekonomilerine katkıları, yönetsel ve finansal yapıları ortaya konulmuş ve karşılaştıkları darboğazlar belirtilmiştir.

Üçüncü bölümde, Türkiye'deki ulusal ve uluslararası zincir otellerden örnek olarak seçilen Hilton, Turban ve Emek Zincir otelleri incelenmiştir.

Çalışmanın sonuç bölümünde, zincir otel işletmelerinin makro ve mikro düzeyde hedefledikleri temel amaçlar doğrultusunda, turizm sektörü içindeki yatırımlarını arttırmalarının sağlanması için öneriler sunulmuştur.

I. BÖLÜM

1. ZİNCİR OTEL İŞLETMESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER VE DİĞER SİSTEMLERLE İLİŞKİSİ

1.1. Zincir Otel İşletmesinin Tanımı

19. y.y.'de teknolojinin hızla gelişmesi sonucunda ekonomik refah artmış ve geçmiş asırlarla kıyaslanamayacak ölçüde geniş bir turizm hareketi başlamıştır. Bütün Avrupa ve Birleşik Amerika'da fert başına düşen milli gelirin yükselmesi ve toplumun bütün sınıflarına yayılması, ulaştırma araçlarının gelişmesi ve yaygınlaşması, turizm olayını geçmiş yüzyıllardaki görünüşünden çıkararak ekonomik bir olgu haline dönüştürmüştür.

Dünyada turizmin önem kazanması ve hızla yaygınlaşması, başta otel olmak üzere konaklama işletmelerinin gelişmesini sayısal ve işlevsel yönden olumlu şekilde etkilemiştir.

Uluslararası otel ve restoran işletmeciliğinde ki hızlı gelişim, bu sektörde faaliyet gösteren bir otel işletmesinin, diğer bir oteli veya otellerin kontrolünü ele almasıyla gerçekleşmiş ve böylece "zincir otel işletmeleri" doğmuştur.

Zincir otel; zincir yönetimin doğrudan denetimi altında bulunan iki veya daha fazla otelden oluşur (1).

(1) ROUSELLE, John R., "Chain Operations In The Hospitality Industry", Introduction to Hotel and Restaurant Management, Edited by Robert A. Brymer Kendall/Hund Publishing Company Dobugue, Iowa, s.40.

Zincir otel işletmesi, zincir içinde yer alacak otellerin mülkiyetini satın alabilir veya kiralayabilir. Her iki durumda da faaliyet kârının veya zararının tümü kendisine aittir.

Günümüzde büyük otelcilik işletmeleri çeşitli bölgelerde ve ülkelerde tesisler kurarak bir zincir oluşturmakta ve çoğunlukla merkezi bir yönetim, reklam ve rezervasyon sistemi ile milyonlarca tüketicinin talep ve eğilimlerini yönlendirmektedirler. Bu konuda gösterilebilecek en iyi örnekler; Holiday Inns, Sheraton, Romada Inns, Trusthouse Forte ve Hilton Oteller zincirleridir (2). Bunlardan Holiday Inns, tek merkezden yönetilen 1707 oteli ve 310337 odası ile dünyanın en büyük zincir otelleri arasında birinci sırada yer almaktadır. Bu otelleri sırasıyla, Sheraton 453 hoteli ve 124046 odası ile ikinci, Romada Inns 596 hoteli ve 95563 odası ile üçüncü, Hilton Hotel Corp. 254 hoteli ve 88864 odası ile dördüncü olarak izlemektedir (3).

Aşağıdaki tabloda, dünyanın en büyük zincir otelleri, büyüklük sırasıyla görülmektedir (Tablo 1).

(2) BARUTÇUGİL, İsmet S., Turizm İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi Yayını No: 3-018-0061 Uludağ Üni. Basımevi, Bursa 1982, s.46.

(3) DERELİ, Metin, Otel İşletmeciliğinde Önbüro, Turban Turizm A.Ş., Ankara 1989, s.4.

TABLO 1. Dünyanın En Büyük Zincir Otel İşletmeleri (1983)

SIRA	İŞLETME ADI	OTEL SAYISI	ODA SAYISI	MERKEZ
1	Holiday Inns	1707	310.337	Memphis, ABD
2.	Sheraton	453	124.046	Boston, ABD
3.	Ramadan Inns	596	95.563	Phoenix, ABD
4.	Hilton Hotel Corp.	254	88.864	Los Angeles, ABD
5.	Quality International	615	73.463	Silver Spring, ABD
6.	Trusthouse Forte	800	72.000	Londra, İngiltere
7.	Imperial Group	523	61.329	Londra, İngiltere
8.	Balkontourist	659	61.299	Sofya, Bulgaristan
9.	Accor	461	56.768	Evry, Fransa
10.	Marriott	127	53.846	Washington, ABD
11.	Club Mediterrance	170	47.734	Paris, Fransa
12.	Days Inns Of America	323	46.014	Atlanta, ABD
13.	Motel 6	378	45.260	Santa Barbara, ABD
14.	Hyatt Hotels Corp.	71	40.000	Chicago, ABD
15.	Grand Metropolitan	129	36.617	Londra, İngiltere
16.	Intourist	146	34.955	Moskova, SSCB
17.	Hilton Intl.	91	34.003	New York, ABD
18.	Westin Hotels	52	29.000	Seattle, ABD
19.	Hoteles Agrupados	38	19.355	Madrid, İspanya
20.	Econo Lodges Of America	242	18.199	Charlotte, ABD
21.	Hospitality International Co	180	18.000	Atlanta, ABD
22.	Rodeway Inns International	142	17.669	Dallas, ABD
23.	La Quinta Motor Inns	136	16.845	San Antonio, ABD
24.	Hyatt International	41	16.787	Chicago, ABD
25.	Cedok	192	15.720	Prag, Çekoslovakya
26.	Meridien	43	14.642	Paris, Fransa
27.	Grupo Hotels Husa	80	14.200	Barsetona, İspanya
28.	Intur	124	14.148	Havana, Küba
29.	Sol Hotels	58	14.080	Madrid, İspanya
30.	Plm-Etap	104	13.700	Paris, Fransa
156.	T.C. Turizm Bankası A.Ş.	15	1.643	Ankara, Türkiye
170.	Emek İnşaat ve İşletme A.Ş.	6	1.419	Ankara, Türkiye

KAYNAK: DERELİ, Metin., a.g.e., s.4.

1.2. Zincir Otel İşletmelerinin Özellikleri ve Zincir Şeklinde Oluşumun Yararları

Zincir otel işletmelerinde idari ve mali yönetim merkezileşmiştir. Otellerin işletim ve kontrol sistemi, standart verilere ve normlara dayanmakta, merkezi satın alma ve rezervasyon sistemi uygulanmaktadır. Genellikle modern turizmin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayacak şekilde ve yerde kurularak donatılan bu otellerin finansmanları, mülkiyet sahibi kuruluş ile zincir otel işletmesi tarafından ortaklaşa sağlanmaktadır.

Böylece, otelin mülkiyetine sahip olan işletme ile oteli işleten zincir otel işletmesi birbirinden kesin olarak ayrılmış durumdadır. İstanbul Hilton Oteli'nin dahil olduğu "Hilton International" zinciri ile İstanbul Sheraton'un dahil olduğu "ITT Sheraton Corporation" zincirleri bu türdendir (4).

Her otel zincirinin kendine özgü standartları bulunmaktadır. Zincire bağlı oteller bu standartlara uymak ve korumak zorunluluğundadırlar. Müşteri, zincire bağlı her otelde aynı kaliteyi bulacağından emindir.

Böylece bir otel, zincir otele katılmak suretiyle belirli bir müşteri grubunu kazanmakta, zincir otel işletmesi ise az kaynak tahsisi ile zincirine yeni oteller katabilmektedirler.

(4) OLALI, Hasan., Turizm Politikası ve Plânlaması, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 6, Ege Üniversitesi Matbaası-Bornova, İzmir 1982, s.159.

Kitle taşımacılığının hız kazanması sonucunda turizm faaliyetlerinin büyük ölçeklere ulaşması, büyük kapasiteli konaklama tesislerinin doğuşunu hazırlamıştır (5). 1950'li yılların sonlarına doğru küçük kapasiteli birinci sınıf otellerin, gelişen ve büyüyen turizm hizmetlerini karşılayamayacağı ancak çok amaçlı ve büyük ölçekli tesislerin daha uygun fiyatlarla sunabileceği düşüncesi etkili olmuştur. Konaklama hizmeti sunan otel ve zincir otel işletmelerinin bünyelerinde ayrıca toplantı salonları, büyük lokanta ve barlar, yüzme havuzları, çeşitli dükkan, büro, sanat galerisi, vb. üniteleri taşıması, amaçlanan bu hizmetleri küçük kapasiteli otellerin gerçekleştiremeyeceği görüşü yaygınlaşmıştır.

Konaklama endüstrisinde ölçeğin büyümesi, büyük otel işletmelerinin ve otel zincirlerinin meydana gelmesini sağlamıştır. Ancak bu büyüme ve gelişme, beraberince büyük sermaye ihtiyacını doğurmuştur.

Toplumların hayat standardının yükselmesi ve seyahat sıklığının artması, otellerin yapısını ve donanımını etkilemektedir. Zaman içinde otel odaları sadece gece konaklanan üniteler olmaktan çıkıp, dinlenen ve yaşanan bir mekan haline geldiğinden, bu hizmeti sağlayacak şekilde donatılmaktadır.

Otellerin iç donanımının değişmesinin yanı sıra, yapısında da milli veya yöresel mimarinin izleri git-

(5) TOSKAY, Tunca., Turizm Olayına Genel Yaklaşım, Der Yayınları, İstanbul 1983, s.234.

tikçe kaybolmakta, tüm dünyada yapısal standartlaşma eğilimi görülmektedir. Otel müşterileri genellikle ülkesel veya bölgesel özelliklerin daha çok dekor, servis ve yemeklere yanışmasını tercih etmektedirler.

Günümüzde zincir otel işletme tipi ve standartları hızla gelişmekte; modern, konforlu ve belirli standartlara sahip, ortak yönetim altında faaliyetde bulunan büyük otel işletmeleri doğmaktadır.

Zincir otel işletmeleri zamanla kendi ülkelerinde ve diğer ülkelerde çok sayıda oteli kontrol altına almışlardır. Halen dünyada yatay kapasitesi ihtiyacının %15'i, yirmi büyük otel zinciri tarafından karşılanmaktadır.

Tablo 2'de, 1980'li yıllarda dünyadaki en büyük 20 zincir otel işletmesi görülmektedir. (Tablo 2)

Uluslararası otel zincirlerinin kontrol ettiği otellerin büyük çoğunluğu şehir merkezlerinde ve ulaşırma terminallerinin yakınında bulunmaktadır.

Bir otel, otel zincirine katılmak suretiyle büyük avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajların başında, zincire balğı diğer otellerle müşterek düzenlenen reklam kampanyaları, ortaklaşa yararlanılan rezervasyon sistemi, tedarik-satın alma ve zincir yönetimin sağladığı diğer kolaylıklar gelmektedir.

Otellerin, zincir otel şeklinde oluşumunun sağladığı başlıca yararlar şunlardır:

- Mali açıdan sağlanacak yararlar,

TABLO 2. 1980-1990 Yılları Arasında Dünyadaki En Büyük Zincir Otel İşletmeleri

<u>Hotel Zincirinin Adı</u>	<u>Ülke</u>	<u>Otel Sayısı</u>	<u>Oda Sayısı</u>
Holiday Inns	ABD	1.755	369.578
Best Western	ABD	2.761	207.299
Sheraton	ABD	418	107.966
Ramada	ABD	635	94.000
Friendship Inns	ABD	1.080	78.500
Trusthouse Forte	İngiltere	810	72.299
Hilton Corp	ABD	203	71.804
Federation Nationale	Fransa	4.345	71.711
Supernational	İsviçre	370	70.000
Howard Johnson	ABD	521	59.000
Golden Tulip	Hollanda	351	55.000
Balkan Tunts	Burğar.	684	51.443
Flap Inns	Avust.	652	50.000
Days Inns	ABD	315	44.000
SRS Hotels	Almanya	159	43.900
Quality Inns	ABD	350	41.415
HRI	ABD	145	40.000
Club Med	Fransa	132	36.333
Novotel	Fransa	283	35.214
Hyatt Corp	ABD	58	34.000

KAYNAK: SENIOR Robert, The World Travel Market, New York, 1983, s.216-217.

- Pazarlama konusunda sağlanacak yararlar,
- Satın almalarda elde edilecek avantajlar,
- Teknik bakımdan sağlanacak tasarruflar,
- Risklerin yaygınlaştırılmasının sağlayacağı yararlardır (6).

Otellerin büyümesi ile birlikte daha çok finansmana ihtiyaç duyulmaktadır. Uluslararası büyük otel zincirleri, bağımsız otellere göre dış finansman kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadırlar. Bağımsız oteller bu konuda daha fazla çaba harcamak zorundadırlar.

Bir otelin, zincir otel işletmesine katılması ile mevcut zincir otel işletmesinin yatak kapasitesi artacağı için, ulaşılan büyük yatak kapasitesi ve beraberinde getirdiği ek hizmet ve tesisler ile müşterilerin büyük ölçüde talepleri karşılanabilecektir. Bu durum, pazarlama açısından zincir otel işletmelerine önemli avantaj sağlamaktadır. Her otelde birbirinden ayrı ve bağımsız çalışan pazarlama ünitelerinin kurulması yerine, tek bir pazarlama ünitesinin uzman elemanlarıyla birlikte oluşturulması için gerekli finansman, zinciri bağlı oteller tarafından müşterek karşılanacaktır. Sonuçta; zincire bağlı her otele düşen pazarlama giderleri payı az olacaktır.

Zincir otel işletmeleri, reklam ve tanıtma faaliyetlerinde de aynı yolu izlemekte ve bu faaliyetler,

(6) TOSKAY, Tunca., a.g.e., s.238.

tüm otelleri kapsayacak şekilde tek bir merkezden, daha büyük çapta ve uzun süreli yürütülmektedir. Yapılan tüm giderler daha sonra oteller arasında bölüşülmektedir.

Zincir oteller, merkezi tedarik ve satın alma ünitesi oluşturup, uzman personel çalıştırmanın maliyetini kolaylıkla göze alabilmektedirler. Çünkü, satın almalar bir çok oteli kapsayacağı için büyük ölçekte yapılmakta, dolayısıyla bunların daha uygun fiyatlarla temin edilmesi kolaylaşmaktadır. Zincir oteller, büyük miktarda satın almayı gerçekleştirecek finansal yapıya ve elemanlara sahip olduklarından, bağımsız otel işletmelerine göre daha avantajlıdırlar.

Zincir oteller, organizasyon yapısına ve otel donatımına getirdikleri standartlar, uyguladıkları yeni teknolojiler ile otellerde iş verimliliğini de arttırmışlardır. Örneğin; zincire bağlı tüm otelleri kapsayacak merkezi rezervasyon sisteminin kurulması, hizmette kolaylık, çabukluk ve doğruluğu sağlamaktadır.

Zincir oteller, iş verimliliğinin yanı sıra müşteriye hizmetlerinin kalitesini arttırmak amacıyla, personelin hizmet-içi eğitimine büyük önem vermektedirler.

Personelin eğitiminde sürekliliği sağlamak, bilgilerini geliştirmek ve yenilemek amacıyla zincir otel yönetimi tarafından "eğitim merkezleri" kurulmaktadır.

Böylece tüm zincir otellerde, standart hizmet kalitesini sağlayabilmektedirler.

Genellikle zincir oteller, dünyanın birçok ülkesine yayılmış otellerden oluşmaktadır. Coğrafi yönden bu dağılım, sistematik (ekonomik politik ve diğer çevre şartlarındaki değişmelerden kaynaklanan) riskin yayılmasında da büyük ölçüde etkili olmaktadır. Bazı otellerin içinde bulunduğu ülkenin ekonomik, siyasal ve toplumsal yapısındaki olumsuz değişiklikler uğradığı zararlar, zincir içinde yer alan diğer otellerin elde ettiği kârlarla dengelenmektedir.

Genellikle oteller, içinde yer aldığı zincir otel grubu ile bütünleşmektedirler. Bu konuda, "Best Western" zincir otelleri ve "Quality Inns" zincir otelleri örnek gösterilebilir.

Zincir otel grubuyla bütünleşen oteller, bir kulübün üyeleri gibidir. Bu nedenle zincir otel yönetimine belirli bir ücret ödemekte ve getirilen standartlara uymaktadırlar.

Zincir otel işletmesine dahil olan oteller, sundukları hizmet, ürün, donanım ve fiyat itibarıyla bağımsız otellerden farklı ancak kendi içlerinde uyumludurlar. Buna karşılık bağımsız oteller, kendi kimlik ve stillerini sürdürmektedirler.

Zincir otel işletmesi, zincire katılan otellerin sorunlarını da üstlenmektedir. Genellikle bu konuda aşağıdaki güçlüklerle karşılaşmaktadırlar:

1. Zincire bağı otellerin sahipleri, zor günler için ayırdıkları nakit paralarını, otelin büyümesi ve yenilenmesi amacıyla yatırıma dönüştürmek istemezler.

2. Zincire bağı otellerin sahipleri, otel yönetimi konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip değildirler. Periyodik olarak otelde değişiklik yapılmasının önemini ve zorunluluğunu kavrayamazlar.

3. Zincire bağı otellerin mülk sahipleri arasında faaliyet kârının paylaşılması, çoğu zaman problem yaratmaktadır.

Buna karşılık, zincir otel yönetiminden kaynaklanan sorunlarda ortaya çıkmaktadır. Zincir otel yönetimi, sözleşme ile kendisine bağlanan otellerin daha fazla çaba gösterdiklerini kabul etmezler. Ayrıca zincir otel yönetimi, zincire bağı her bir otel yöneticisinin, bağımsız otel yöneticilerine göre belli düzeyde baskı altında olabileceğini kabul etmektedirler (7).

1.3. Zincir Oteller ile Diğer Sistemlerin İlişkisi

Amerika'da zincir otel ve restoran işletmeleri kadar yaygın olan pek az kurum vardır. Çoğunlukla bunlar bir restoran ve otel zincirinin imtiyaz verilmiş bir birimidir (Franchise). Bir çok otel ve motel de bir yönetim şirketi tarafından işletilmekte veya ilgili bir gruba (referral) katılmış bulunmaktadır. Örneğin;

(7) ROUSELLE, John R., a.g.e., ss.40-41.

Holiday Inns Şirketi, 1755 otel ve 369.578 odadan meydana gelen bir otel zincirine sahiptir (1980 yılı itibariyle). Bu hotellerin %20'sinin mülkiyetini veya yönetimini elinde bulundurmakta, geri kalan %80'ini lisans anlaşmasıyla zincire bağlı tutmaktadır.

Dünya'da, zincir otel işletmeciliğinin yanısıra yeni sistemlerin ortaya çıktığı görülmektedir.

1.3.1. İmtiyaz (Franchising) Sistemi

Franchisin (İmtiyaz) sistemi, bir dağıtım sistemidir ve karşılıklı yapılacak anlaşma ile "bir mal veya hizmetin satışının bir satıcıya (Franchisee) verilmesi" olarak tanımlanmaktadır (8).

Uluslararası Franchise Birliği, Franchise'i, "İmtiyaz veren (Franchisar) ve imtiyaz alan (Franchisee) arasında bir ilişkiler bütünü" olarak tanımlamaktadır (9).

İmtiyaz sisteminde, imtiyazı veren ve imtiyazı alan olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. İmtiyaz veren; ismini, hizmet markasını veya sembolünü, bilgisini, standartlarını ve pazarlama tekniklerini imtiyazı alana verirken, imtiyazı alan tarafta, bütün bunların karşılığında imtiyaz verene belli bir yüzde ödemektedir.

(8) HODGETTS, Richard M., Introduction to Business, Third Edition Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Canada 1984, s.609.

(9) JACKSON, John H., MUSSELMAN, Vernon A., Introduction to Modern Business, Ninth Edition, Prentice-Hall International, Inc., USA 1984, s.113.

Ticaret alanında iyi isim yapmış olan ulusal ve uluslararası şirketler, ticaret ünvanlarını kullanarak çeşitli hizmetler veren yan servisler kurmuşlardır.

Otelleri içeren Franchise organizasyonlar genellikle parasal yönden güçlü rezervasyon sistemlerini, iş alanındaki yükselme çabalarıyla birleştirir. Ayrıca otelin yönetiminde Franchise organizasyonun elemanlarıncaya yönlendirilirler.

Genel olarak Franchise organizasyonlar elemanlarını iyi tanınmış milli markalarla rekabete sokarak güçlendirirler.

Franchise şirkete ortak olan oteller de aynı standartlarda dekor, ekipman ve personeli sağlamak zorundadırlar. Birçok yönden bu standartlaştırma, organizasyona katılan otellerin güç kazandırmalarını sağlamıştır.

Çoğunlukla büyük Franchise kuruluşlarına üye olan otellerin finansal açıdan bu kuruluşlardan para sağlaması daha kolaydır. Böylece, otelin kurulması, işletilmesi, hizmetlerin sunulması ve halkla ilişkileri Franchise şirketin belirlediği standartta gerçekleştirilmektedir.

Franchise sistem her hotel için uygun bir sistem olmayabilir. Franchise sistem organizasyonları birbirinden çok farklı ve değişik olabilir.

Franchise sisteme girmeyi düşünen bir otel işletmesi, birden fazla franchise sistemini incelemelidir. Otel, her bir franchise sisteminin sağladığı avantajları iyice araştırmalı, ne kadar maliyetle hangi prensip ve politikalarla çalışacağını öğrenmeli ve içlerinden kendi oteline en uygun olan franchise sistemin seçimine karar vermeli ve seçtiği sistemle çalışmalıdır. Kesinlikle araştırmadan teklif edilen ilk uygun franchise sistemle çalışmayı düşünmemelidir. Franchise sistemin sağlayacağı; yönetim, yükselme, servis hizmetleri ve diğer avantajların neler olduğunu araştırmalıdır.

Organizasyon yönünden zayıf olan ve iyi yönetilmeyen otellere, franchise sistem ne kadar iyi ve başarılı olsa da yardımcı olamaz. Sonuçta, franchise sisteme otelin üye olması operasyonun başarısızlıkla sonuçlanmasını engelleyemez. Çünkü franchise sistem mucizevi bir çalışma ve herşeyi iyileştirme değildir. Sisteme katılan otel girişimcisi arkasına yaslanıp işin ucunu bırakmamalıdır.

Bireysel girişimcinin dikkatlice seçip, tercih ettiği, çalıştığı franchise sistem genellikle materyal servettir. Ayrıca franchise sistemin diğer bir olumlu yönü de otele prestij kazandırmasıdır.

Sheraton ve Hilton gibi bazı franchise organizasyonlar prestijli isimleriyle ve tercih edilen rezervasyon sistemleriyle, milli satış organizasyonları kadar

etkili olup; iş turizmi, satış toplantıları, spor takımları, vb. tur gruplarına hizmet ederler.

Bazı franchise sistemleri, coğrafi koşullar dikkate alındığı takdirde bazı bölgelerde çok iyi tanınmaktadır. Örneğin; Treadway otelleri daha çok Amerika'nın kuzey doğusunda bulunurlar. Her firma operasyonlarına dahil ettiği otellerin kesin yerlerini gösteren coğrafi dağıtım haritasına sahip bulunmaktadır. Bu coğrafi haritada ayrıca franchise sistemce mülkiyetleri satın alınmış ve franchise anlaşmasıyla bağlanmış oteller de gösterilmektedir.

Bazı zincir oteller franchise sisteme girmeyi kabul etmeyebilirler. Örneğin; Hyatt otelleri sadece yönetim şirketleriyle sözleşme yapmaktadır (10).

Buna karşılık dünyanın en başta gelen zincir otel işletmesi olan Holiday Inns otelleri, Franchise Anlaşması ile birçok oteli kendine bağlamıştır. Franchise anlaşmasında; otelin tefrişi ve teçhizi (donanımı), yönetimin genel prensipleri, lisans veren teşebbüsün kontrol biçimi açıkça belirtilmiştir. Böylece, franchise sisteme bağlı olan otellerde standardizasyon sağlanmaktadır. Bunların dışında otelin inşaatı ve bazen yönetimin tamamı otelin bulunduğu ülkedeki girişimciye bırakılabilir. Holiday Inns otel zincirine giriş harca olarak her otel odası için 100 dolar ödenmekte

(10) COFFMAN, C.Dewitt, Hospitality Forsale The Educational Institute of The American Hotel and Motel Association, 1980, ss.163-164.

ayrıca devamlı cironun %3'ü yine Holiday Inns tarafından alınmaktadır.

Holiday Inns otelleri, bütün bu giriş ve harc karşılığı olarak zincire dahil olan otellere kuruluş yerinin seçimi, hotelin inşaatı, tefrişi ve teçhizatı, organizasyonu, personelin eğitimi, pazarlama ve yönetim konularında bilgisini ve tecrübesini vermektedir. Dolayısı ile devamlı olarak sisteme yeni katılan otellerle ilgilenmek zorundadır. Franchise anlaşması ile sisteme katılan otel, bu sistemin oluşturduğu 21 merkezi rezervasyon sistemine de dahil olmaktadır. Franchise anlaşması yapan otellerin sağladığı en önemli avantajlardan birisi de, dünyaca bilinen bir isim olan Holiday Inns ismini taşımasıdır.

Tablo 3'de Hotel Franchise Organizationslarına dahil olan oteller görülmektedir. (Tablo 3)

Bir otelin, zincir otel işletmesine veya franchising sisteme bağlı bulunduğunu saptamak her zaman kolay değildir. Franchise sözleşmesi, zincir otel işletmelerinin sahip olduğu ürünlere, hizmetlere, dekor, vb. imtiyazlı otel işletmesinin de sahip olacağını belirtmektedir.

Ancak franchising sisteme dahil oteller, zincir otel işletmelerinde olduğu gibi yönetimin direk kontrolü altında değildir.

TABLO 3. Hotel Franchise Organizations' larına Dahil Oteller

Exel Inns	Quality Inns International
4706 E. Washington Ave.	10750 Columbia Pike
Madison, WI 53704	Silver Spring, MD 20901
E-Z Motels	Ramada Inns, Inc.
2484 Hotel Circle Place	P.O. Box 590
San Diego, CA 92108	Pinoenix, AZ 85001
Hilton Inns	Red Carpet Inns of America
9880 Wilshire Blvd.	P.O. Box 2510
Beverly Hills, CA 90210	Daytona Beach, FL 32015
Holiday Inns	Rodeway Inns of America
3742 Lamar Ave.	2525 Stemmons Freeway, Suite 800
Memphis, TN 38118	Dallas, TX 75207
Howard Johnson Co.	Doyal Inns of America
222 Forbes Rd.	4855 N. Harbor Dr.
Braintree, MA 02184	San Diego, CA 92106
Imperial 400 National	Scottish Inns of America
1830 N. Nash St.	104 Bridgewater Rd.
Arlington, VA 22209	Knoxville- TN 37919
La Quinta Motor Inns	Sheraton Inns
Century Bldg., Suite 300 E	470 Atlanta Ave.
84 N.E. Loop 410	Boston, MA 02210
San Antonio, TX 78216	Super Eight Motels
Marriott Inns	224 6th Ave., S.E.
5161 River Rd.	Aberdeen, SD 57401
Washington, DC 20016	Susse Chalet Motor Lodges
Motel 6	Chalet Susse International
1888 Century Park East	Two Progress Ave.
Los Angeles, CA 90067	Nashua, NH 03060
Ovemite Inns	Trave Lodge International
11 Koger Executive Center, Suite 119	250 Trave Lodge Dr.
Norfolk, VA 23503	El Cajon, CA 92090
Passport Inns of America	Treadway Inns
5350 Poplar Ave., Suite 520	140 Market St.
Memphis, TN 38117	Paterson, NJ 07505

Zincir otellerin, franchising sistemine bağlı olan otellere göre satış oranı daha yüksek ve kâr marjı daha fazladır. Her durumda, zincir işletme içinde yer alan otellerin finansal performansı (göstergesi), franchising sisteme bağlı olan otellerden daha yüksektir.

Zincir otellerin yönetimi de genellikle franchising sistemlerden daha üstündür. Bu stnlk özellikle otellerin yönetilmesinden ve çoğunlukla da otellerin bağlı olduğu zincir yönetimin etkinliğinden kaynaklanmaktadır.

Franchising sistemde, sistem içinde yer alan bir otel, yönetim açısından bir sorunla karşılaştığı zaman, sistem sadece tecrübesini sunabilmektedir.

Zincir işletmelerde ise zincire dahil olan oteller arasında sıkı bir işbirliği bulunmaktadır. Otelin işletilmesi ve yönetimi, zincir otellerin üzerinde hassasiyetle durdukları başlıca amaçlardan birisidir.

Franchising sistem, sisteme bağlı otellerin karşılaştıkları problemleri zezebilmek için konaklama endüstrisindeki diğer iş kollarıyla da ilgilenmektedir.

Franchising sistemde, "başarı" ve "kesin başarı" arasındaki fark çok önemlidir. Bu iki başarı arasındaki farkın önemini ayıramaz ise franchising sistem başarı sağlayamaz.

1.3.2. Merkezi Rezervasyon (Referral) Sistemleri

Bir müşteri rezervasyon yapmak istediğinde, tek bir telefonla ya istediği bir yer için ya da alternatif yerler için bilgi sahibi olabilir veya rezervasyon yaptırabilir. Buna imkan veren merkezi rezervasyon sistemleri bilgisayar üzerine kurulmuştur. Burada bildiğimiz telex sistemi bilgisayara bağlanmıştır. A.B.D.'de bu sisteme bağlanmak için bazı standartların olması istenmektedir.

İlk defa bilgisayara bağlanmış merkezi rezervasyon ve başvuru sistemi Holiday Inn tarafından kurulmuştur. Her bir Holiday Inn'in, telefon şebekeleri yoluyla merkezi bir bilgisayara bağlanmış terminalleri bulunmaktadır. Bu sistem şu şekilde çalışmaktadır; Yılın her gününde, herhangi bir bölgedeki Holiday Inn rezervasyon için ayırdığı odaları merkezi bilgisayara bildirir. Bu durumda merkezi bilgisayar, onları rezerve etmiş sayılır. Merkez, rezervasyon yapılan Motele danışmaksızın sözkonusu günler için rezerve etmiş olduğu odaları satar. Oda satıldığı gibi, bilgisayar kendisine bağlı olan otele müşterinin ismini, istediği odayı, ve diğer bazı bilgileri (varış zamanı v.s. gibi) bildirir. Bu bilgiler, müşterinin rezervasyon kaydının yapılması için de kullanılır.

Eğer mahalli otel verilen gün için satışa elverişli (rezervasyon için ayırdığı) oda sayısını arttırmak veya azaltmak mecburiyetinde kalırsa, ya da o gün

için rezervasyonu tamamen durdurmak istiyorsa, kendisinde bulunan terminal yoluyla, satışa hazır odaların sayısının değiştiren merkezi kompütere, basit bir mesaj gönderir. Her ayın sonunda ise, otel yöneticisi geri gelen (istenmeyen) satışların listesini çıkarır. Bu bilgileri satış planlaması yapmak için önbüro işlemlerinde veya talep fazla ise, uzun dönemde ilave odalar açma konusunda veri olarak kullanabilir.

Genel olarak, zincir otellerin merkezi rezervasyon sistemleri bulunmaktadır. Bazı geniş rezervasyon sistemleri (A.B.D.'de) merkezi rezervasyon bürolarının dışında, çeşitli bölgelerde satış bürolarına da sahiptirler. Avrupa'da ve Türkiye'de bu sistemlere bağlı otel ve tatil köyleri bulunmakla birlikte, merkezi rezervasyon sistemlerinin görevini, farklı bir biçimde de olsa seyahat acentaları yapmaktadır (11).

Tablo 4'de merkezi rezervasyon (referral) sisteme dahil olan otel işletmeleri görülmektedir. (Tablo 4)

1.3.3. Tercihli Rezervasyon Firmaları

Tercihli rezervasyon firmalarının birçok şehirde bürosu bulunmaktadır. Müşterilerine otellerde "incoming" rezervasyonları üstlenen firmalardır. Bu firmalar müşterileri için şehirdışı rezervasyon ofisleri gibi

(11) MET, Ömer L., Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik, Balıkesir 1989, s.21.

TABLO 4. Rezervasyon (Referral) Sisteme Dahil Olan Oteller

-
1. American Treval Inns
 2. Salt Lake City
 3. Best Western
 4. Budget Host Inns
 5. Budget Motels Hotels
 6. Friendship Inns of America
 7. Independent Innkeepers International
 8. Interstate Inns
 9. Magic Key Inns of America
 10. Master Hosts Inns
 11. Prestige Inns International
 12. Superior Motels, Inns
 13. Timoa Inns
 14. Western Motor Lodges
-

KAYNAK: Coffman Dewitt C., a.g.e., s.168.

çalışırlar. Müşterilerini cesaretlendirerek onlara tercihli bir rezervasyon imkanı yaratırlar. Halka ulaşabilmek ve reslam yapmak için çok para harcarlar. Bölgelerindeki bürolarını kullanarak acentalara, büyük şirket ve kuruluşlara zaman ve para açısından büyük tasarruflar sağlayarak otel olanaklarını bedelsiz olarak müşterilerinin hizmetine sunarlar.

Bazı tercihli rezervasyon sistemleri bağımsızdır. Bazısı da otel zincirlerinin bir parçasıdır. Hilton tercihli rezervasyonunu, zincirinin bir parçasına veya Franchisees'e değil de bağımsız otellere satar.

Tercihli rezervasyon firmalarınca gerçekleştirilen her rezervasyon için sonunda toplam özel ücret ödenir. Ödemeler komisyon veya yüzde üzerinden yapılır.

Bütün tercihli rezervasyon sistemleri; Franchise organizasyonlara (Holiday, Howard Johnson, Pick, vb.), bağımsız otellerin birleşimine (Master Hosts, Best Western) veya zincir Franchiseler sistemlerine (Hilton, Sheraton, Pick) yaptıkları aktif katılımlarıyla, rezervasyon üzerinde etkin rol oynarlar.

1.3.4. Yönetim Şirketleri

Otel, motel ve restaurant işletmelerini yöneten yönetim şirketleri bulunmaktadır. Bu şirketler genellikle inşaatı, donanımı, tamamlanmış ve işletilmekte olan hotellerin istekleri doğrultusunda gerekli çalışmalarda bulunurlar. Sorumlulukları arasında yönetim anlaşmasında bulundukları otellerin reklamını yapmak, oteli geliştirmek veya ekonomik açıdan başarılı kılmak yer almaktadır (12).

Yönetim şirketleri genellikle parasal açıdan yüzde hesabına göre çalışırlar. Yönetim şirketleriyle, bu şirketlerle çalışacak oteller arasında yapılan sözleşme akdi, sezondan sezona değişebilir. En çok tercih edilen sözleşmeler 10 yıllık olanlarıdır. Yönetim şirketleri yönetimini üstlendikleri otellerin başarı grafikleri hakkında kesin garanti veremezler. Fakat tec-

(12) COFFMAN, C.Dewitt, a.g.e., ss.168-169.

rübe ve profesyonellikleri sayesinde, bir otelin yönetimini üstlenecek yeni yöneticilere göre çok daha başarılı sonuçlar elde edebilirler.

Genellikle bütün zincir otellerin yönetim servisleri bulunmaktadır.

Oteller yönetim şirketiyle anlaşmadan önce, bu şirketlerin sağlayacağı avantajları göz önüne almalıdırlar. Eğer, yönetim şirketi ile anlaşmanın sonucunda;

- Alım gücü artacak,
 - İş tercih etme gücü kazanacak,
 - Tercihli rezervasyon sistemine katılacak,
 - Kongre, toplantı, seminer vs. hizmetlerini gerçekleştirecek satış büroları açacak,
 - Ulaşım araçlarından gerekli kolaylık sağlanacak,
 - Tecrübe, deneyim ve bilgi açısından yönetim şirketi yararlı olacak,
- ise otelin gelişmesi ve büyümesi sağlanacaktır.

Büyük zincir oteller, büyüme ve gelişme yönünden çok geniş olanaklara sahip olmanın yanı sıra, çok büyük merkezi rezervasyon (referral) potansiyeline sahiptirler.

Tablo 5'de, Zirvedeki en büyük 25 zincir otel ve diğer sistemlerden yararlanarak zincire katılan otel sayıları görülmektedir.

TABLO 5. Zirvedeki 25 Otel Zinciri İçinde Yer Alan Otellerin, Sistemlere Göre Dağılımı

Name of chain	U.S. Properties		Status of Properties				Average single rate	Average occupancy	Total Properties U.S. and foreign	
	Number	Rooms	Company-owned	Franchise or member	Management contract	Other			Number	Rooms
Holiday Inns	1,533	250,160	244	1,458	28	—	\$27.81*	74.3%*	1,732	291,100
Best Western International	1,713	142,823	—	1,713	—	—	\$27.29	73.5%	2,185	160,743
Hamada Inns	607	85,500	113	494	3	—	\$25.00	72%	641	92,358
Maraton Hotels	315	67,706	19+	279	17	—	32.04	71.8%	400	101,654
Friendship Inns International	595	64,500	—	595	—	—	29.00	73%	1,045	82,500
Alpen Hotels	184	67,610	17	137	30	—	NA	73%	184	67,610
Real S Value (BMHA)	780	60,000	—	780	—	—	20.00	80%	780	60,000
Howard Johnson	511	57,590	132	379	—	—	NA	NA	521	59,810
Days Inns of America	304	42,900	65	240	—	—	17.88	75%	305	43,000
Red House Forte	493	36,577	35	221	—	273**	NA	NA	529	39,452
Quality Inns International	310	35,700	26	283	2	—	NA	NA	321	37,000
Hotel 6	272	28,000	272	—	—	—	12.60	81%	272	28,000
Prote Hotels	52	26,000	3	—	35	14+	41.91	75%	52	26,000
Marriott Hotels	57	23,462	23	17	23	—	NA	80+%	63	25,257
Gateway Inns of America	144	17,668	1	143++	—	—	24.00	73%	147	17,984
Red Carpet Inns/Master Host Inns	125	15,950	—	125	NA	—	24.50	74%	130	16,776
Western International Hotels	23	14,960	12	—	11	—	50.21	80.2%	43	23,206
Hotel Systems of America	67	9,259	—	65	2	—	21.60	71%	67	9,259
La Quinta Motor Inns	79	9,167	62	14	3	—	20.50	89.2%	79	9,167
Superior Hotels	267	8,854	—	270	—	—	30.00	85%	270	9,000
Traveler Hotels	21	8,140	16	—	5	—	32.47	75.2%	22	8,990
Traveler Hotels	19	7,450	7	—	16	—	NA	NA	20	7,700
Travel Motor Hotels	127	7,197	21	106	—	—	17.95	74%	127	7,197
Traveler Hotels & Inns	20	7,018	10	7	3	—	NA	NA	20	7,018
Traveler Inns of America	141	5,379	—	141	—	—	NA	67%	141	5,379

KAYNAK: COFFMAN, C. Dewitt, a.g.e., s.165.

Yönetim şirketlerinin, zincir otellerden farkı; yönetim firmasının, sözleşme yaptığı hotelin fiziksel tesisleri üzerinde yasal olarak hak iddia etmemesidir. Bu yönüyle yönetim şirketleri, zincir otellerden ayrılmaktadırlar.

Eğer yönetici firma, otelin faaliyetlerinin sonucunda bir kâr elde etmişse, bu kârdan sınırlı olarak yararlanmak hakkına sahiptir. Yönetim şirketinin yaptığı çalışmalar sonucunda otel zarar etmişse şirket sınırlı olarak finansal sorumluluğa sahip olmaktadır (17).

Yönetim sözleşmesindeki prim şekilleri, yönetim firmalarını sözleşme yaptıkları otelleri kârlı hale getirmek için çok çalışmaya teşvik etmektedir. Hemen hemen lüks ve orta fiyatlı otellerin tümü, yeni işletmeye açtıkları otellerinin büyük bir kısmını, yönetim firmalarıyla yaptıkları yönetim sözleşmeleriyle işletmektedirler.

1.3.5. Otel Temsilcileri

Otel temsilcileri genellikle bağımsız firmalar olup, otellere ekonomik ve efektif satış servisleri sağlayan acentalardır.

Otel temsilcilerinin amacı, serbest rekabet ortamında müşterilerine piyasa düzeyinde olmak üzere düşük fiyatlarla hizmet etmektir.

(13) ROUSSELLE, John R., a.g.e., s.40.

Otel temsilcileri rekabete girmemiş olan bir oteli, bireysel olarak faaliyette bulunan bir otelden çok daha ekonomik bir şekilde pazarlarlar.

Otel temsilcileri en çok zincir otele veya franchise sisteme dahil olmayan otellere efektif satış hizmetleri sağlarlar. Buna rağmen bazı franchise sisteme dahil oteller bile otel temsilcileri kiralayarak çalışırlar.

Otel temsil bürolarında çalışanlar genellikle büyük iş kaynaklarıyla kişisel kontratları olan ve de devamlı ilişkilerini sürdüren tecrübeli ve deneyimli elemanlardan oluşur.

Otel temsilcileri ayrıca kişisel oda rezervasyonu yapmak isteyen müşterilere de yardımcı olurlar. Resort oteller, sık sık büyük gazetelere reklamlar verirler. Bu reklamların içerisinde otel temsilcisinin telefon numarası bulunur. Böylece müşteriler çok uzakta olan bir otele gitmek isterlerse bulundukları şehirdeki "otel temsil büroları"na telefon ederek kolayca resort otele ulaşmış olurlar. Örneğin; Bermuda'daki bir otelin New York'ta basında çıkan reklamlarını gören bir müşterinin, Bermuda'daki otelin yerine New York'taki temsilcisini araması yeterli olabilecektir. Otel Temsil Büroları, rezervasyonlarla beraber havayolları veya seyahat acentaları gibi besleyici şirketlerle yerel temaslarda bulunup, iş ilişkilerini sürdürürler.

Otel temsilcisinin, bir oteli daha iyi temsil edebilmesi ve otelin satış grafiğini yükseltebilmesi için yurt içi ve yurt dışındaki birçok şehirde büroları bulunmaktadır.

Zincir oteller, otel temsilcilerinden yararlanırlar veya kendi otellerinin bölgesel bürolarını bu amaçla kullanırlar. Ayrıca, kent içi ve dışındaki temsil bürolarından yararlanırlar. Ancak, müşteri talebini arttırmadaki sorumluluk, yönetmek ve emretmek yetkisi oteldeki satış birimine aittir.

Otel temsilcilerinin temel görevi, bağımsız olarak çalışan otellere yardım etmektir. Böylece bağımsız olarak çalışan otellere zincir otel işletmelerinin kendi otellerine merkezi rezervasyon sistemi ile sağladıkları avantaj gibi büyük ölçüde satış gücü kazandırır- lar.

Zincir otel veya franchise sistemdeki şirketler, bu tip temsilci şirketler kiralamakta veya kendi temsil bürolarını açmaktadırlar. Örneğin; Cayan Adalarında bulunan Holiday Inns'in satış departmanının sorumluluğu ve yönetimi tamamen Miami'de faaliyette bulunan bir "Otel Temsilcisi" firmaya bırakılmıştır.

Otel temsilciliği veya bölgesel satış ofisleri, iyi bir şekilde planlanıp, rakipleriyle rekabetçi bir ortamda çok iyi çalışırlarsa, sorumluluğunu üstlendiği otelin iş alanında güçlenmesini ve yükselmesini sağlayan çok önemli kuruluşlar haline gelirler. Ancak otelin

satış departmanında çalışan satış elemanları da bu ofis veya temsilciliklere güvenerek kontrolü elden bırakmamalıdır. Oteller, temsilcilikler üzerindeki denetimlerini çok sıkı bir şekilde sürdürmelidirler. Sürekli kişisel ilişkiler sıcak tutularak, maksimum satış yapılmasına özen gösterilmelidir.

2. ZİNCİR OTELLERİN GÜNÜMÜZE KADAR GELİŞİMİ

2.1. Dünya'da Zincir Otel İşletmelerinin

Doğuşu ve Gelişmesi

Amerika'da XIX yüzyıl ile XX. yüzyıl arasında lüks oteller inşa edilirken, ticari amaçla seyahat edenlerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere tren istasyonları yakınlarında yeni oteller kurulmaya başlandı. "Modern Ticari Otel Endüstrisi"nin kurucusu olan Ellwerth M. Statler, otelcilik sanayini inceledikten sonra yapacağı otelin planlarını hazırlatmış ve 1908 yılında "Buffalo Statler" otelini inşa etmiştir. Statler, otelcilik tarihinde birden fazla yerde otel açan (Otel zinciri kavramını ortaya atan) ve 1930'lara kadar otel piyasasını elinde bulunduran ilk başarılı müteşebbislerden biridir.

Böylece 20. yüzyılın başında otel dünyasında sadece "Statler Zincir Otelleri" bulunmaktaydı. Amerika'da ise ilk olarak batı şeridindeki "Western International" otellerinin yavaş fakat emin adımlarla büyüdüğüleri görülmektedir. 1930 yıllarında Conrad Hilton

"Hilton Otel Zincir"ini ve Ernest Henderson da "Sheraton Otel Zinciri"ni başlattı.

1940 yılları sonlarına kadar pek az Amerikalı otel işletmek ve yönetmek için Amerika dışında yatırıma yönelmişti. Bunlardan "Amerikan Otel Şirketi"; Panama'da iki, Domican Cumhuriyetinde bir otel işletiyordu. Bu yıllara kadar yurt dışında otel işletmeciliği yapan yegane ulus, İngiliz ve İsviçre'lilerdi ve sayıları da oldukça azdı.

Bu durum 1948 yılından sonra değişti. 1950 yıllarında Otel Zincirleri, 1960 yıllarında da motor otel-motel zincirleri ortaya çıktı (14).

Bugün uluslararası otel işletmelerinin yarısından fazlası A.B.D.'e üçte biri ise İngiltere ve Fransa'da bulunmaktadır. Ayrıca, gelişmekte olan ülkelerin bazılarında çok uluslu şirketlerin faaliyete geçtikleri görülmektedir. Ör.; Hindistan, Malezya, Singapur gibi uluslararası otel zincirlerinin bazılarının bağımsız olarak kurulduğu, bazılarının da yönetim ve kuruluş bakımından uçak şirketleriyle ve seyahat acentalarıyla ortaklık şeklinde kuruldukları görülmektedir. 1978 yılında dünyada bulunan 81 uluslararası otelcilik şirketinin %33,7'si, gelişmekte olan ülkelerde faaliyet göstermekte ve uçak şirketleriyle ortaklığı bulunmaktaydı. %62,4'ü ise bağımsız olarak otel işletmeciliği yapmaktaydılar.

(14) LUNDBERG, Donald A., The Hotel And Restaurant Business, Third Edition, 1980, s.38.

Otelcilik işletmelerinin ait oldukları ve faaliyet gösterdikleri ülkeler ise: İngiliz asıllı otelcilik sektörü şirketleri Avrupa, Afrika ve Karaip adalarında, Fransa asıllı otel zincirleri ise Avrupa'da ve Fransızca konuşulan ülkelerde, Amerikan otel zincirleri ise Asya ve Latin Amerika'da faaliyet göstermektedirler. Sonuçta, otelcilik sektörünün faaliyet dağılımında, coğrafi, ekonomik ve dil faktörleri etkin olmaktadır. Örneğin, Fransız otelleri genellikle, Fransızca konuşulan ülkeleri yatırımları için tercih etmişlerdir (15).

Otelcilik sektöründe A.B.D.- dünya sıralamasında ilk onbeşe giren otel zincirlerinden onuna sahip olması açısından son derece önemli bir konuma sahiptir. Dünya klasmanında Holiday Inns 200.000'i aşan oda sayısı ile birinci sırayı almakta, onu 100.000 oda kapasitesi ile Sheraton ve Ramada oteller zinciri izlemektedir. Avrupa ülkelerine ait oteller zinciri bu klasmanda Amerikan otellerine oranla geri planda kalmalarına karşın, oldukça dinamik bir yapıya sahiptirler. İngiltere'ye ait olan TRUST HOUSE FORTE, yeniden Intercontinental'i satın alan GRAND METROPOLİTAN, tüm otelcilik ve lokantacılık faaliyetlerinde son derece gelişmiş ACCOR grubu, tatil köyü olayını çok değişik boyutlara getirerek geliştiren ve bu alanda yepyeni bir tur oluştururan Fransızca Club Méditerranée gibi işletmelerin

(15) HACIOĞLU, Necdet, "Turizmin Gelişmesinde Çok Uluslu Turizm İşletmelerinin Rolü", T.C. Turizm Bankası A.Ş. Turizm Yıllığı, 1986, s.106.

yanısıra, özellikle Fransa ve İtalya'ya ait olan ve Avrupa'da gelişimlerini tamamladıktan sonra zincirin halkalarını diğer ülkeler de yaymaya yönelen PIM, Méridien (Air France), Frantel ve Climat (Fransız kuruluşları), CIGA, Italjolly, Valtour (%49 Club Méditerranée) gibi işletmeler, Avrupa'nın belli başlı otel zincirlerini oluşturmaktadırlar. İngiltere, Fransa ve İtalya ile, Avrupa Topluluğu sınırları dışında iki okel ve 15 tatil köyü zincirinden (Robinson, Neckerman Steigenberger ortaklığı) oluşan Steigenberger otellerine sahip olan Federal Almanya'nın haricinde, yabancı ülkelere otel yatırımcılığı yapan Topluluk üyesi yoktur.

Hizmet sektörünün önde gelen ülkelerinden biri olan Japonya'nın dünya klasmanında ön sıralarda gelen ve yabancı ülkelere dağılmış olan otel zincirleri olmamakla birlikte bu alanda gerçekleştirilen Japon yatırımları hızla gelişmekte ve özellikle Güney Doğu Asya'da ve Pasifikte artan bir önem kazanmaktadırlar. (TOKYU grubu ve Japon Air Lines grubu gibi....).

Dünya'daki ilk 15, 50 ve 100 otel zincirinin (Tablo 6) ülkelere göre dağılımı, sözkonusu otellerin oda sayısı çerçevesinde değerlendirildiğinde ise A.B.D. nin her üç kategoride de birinci sırayı aldığı görülmektedir. Avrupa Topluluğu'nun ikinci sırada yer aldığı bu alanda, Topluluk ülkeleri içinde de sırasıyla

TABLE 6. Dünyadaki İlk 15,50 ve 100 Otel zincirlerinin ülkelere göre Dağılımı
(Oda Sayısına Göre)

	İlk 15 Otel Zinciri		İlk 50 Otel Zinciri		İlk 100 Otel Zinciri	
	Ülke başına Otel Zinciri Sayısı	Toplam Oda Sayısının Yüzdesi	Ülke başına Otel Zinciri Sayısı	Toplam Oda Sayısının Yüzdesi	Ülke başına Otel Zinciri Sayısı	Toplam Oda Sayısının Yüzdesi
AT	3	14,4	7	13,2	16	13,8
Fransa	2	8,0	5	7,8	7	7,3
İngiltere	1	6,4	2	5,4	6	5,6
Almanya	0	0	0	0	1	0,4
İtalya	0	0	0	0	2	0,5
ABD	10	72,7	29	69,3	41	62,9
Japonya	0	0	2	1,3	10	3,4
Diğer	2	12,9	12	16,2	39	19,9
Toplam	15	100	50	100	100	100
Toplam Oda Sayısı	1.167.042		1.628.614		1.898.366	

Fransa, İngiltere, İtalya ve Federal Almanya önde gelen ülke konumundadırlar (16).

2.2. Amerikan Otel Zincirleri

2.2.1. Amerika'da Otel Zincirlerinin Gelişmesi ve Yaygınlaşması

Amerika'da zincir otel işletmelerinde, gerçek büyüme 1950 yıllarında başlamıştır. Yıllardır marka adına dayalı reklamcılığa şartlanmış olan Amerikalılar, bu düşünüş tarzını otel işletmeciliğinde de uygulamışlardır. Belli ürünlerin halkta kalite çağrışımı yaptığı gibi bazı otel zincirleri de Amerika'da hızla aynı tipte kimlik kazanmışlardır. Buna örnek olarak Sheraton, Holiday Inns, Ramada gibi zincir otellere halk aşinalık kazanır. Bu isimle nitelik, temizlik ve hizmeti bağdaştırır. Bütün zincir oteller 1950-1960 yılları süresince olağanüstü bir büyüme göstermişlerdir. "Adım Çağrışımı" yatırımcılar ve zincir işletmeler açısından finansal imtiyaz sağlamak açısından büyük avantaj yaratmıştır (17).

Aynı yıllarda, Latin Amerikan ülkelerinin ekonomisini düzeltmeye çalışan A.B.D. hükümeti, birkaç otel şirketine bu ülkelerde yatırım yapmalarını istemiş, sadece Pan American Havayolları bu konu ile ilgilenmiştir. Böylece, Inter-Continental Hotel Corporation (IHC),

(16) İKTİSADİ KALKINMA VAKFI YAYINLARI, XX. "Uluslararası Alanda Hizmet Sektörünün Gelişimi, Avrupa Topluluğu Örneği, İKV: 82, 1989, s.160.

(17) T.C. KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI EĞİTİM DAİRESİ BAŞKANLIĞI YAYINLARI No: 48, "Konaklama Endüstrisine Giriş, Ankara, 1983, s.20.

Pan Amerikan Havayolları tarafından, kendisine bağı bir şirket olarak kurulmuş, daha sonra IHC birkaç Latin Amerikan ülkesinde oteller açarak işletmeye başlamıştır. 1950 yıllarının sonlarına doğru Venezuela, Brazil, Uruguay, Chile (Şili), Colombia, Mexico, Curacao, Cuba ve Dominican Cumhuriyetlerinde IHC yeni oteller açmıştır. 1974 yılında IHC'nin yaklaşık 50 ülkede 67 oteli, ortalama 26.000 odası ve yıllık 143 milyon dolar satışı vardır. 1981 yılında ise IHC'nin 50 ülkede 81 oteli bulunmaktaydı.

1944 yılında Conrad Hilton tarafından kurulan Hilton Otel Corporation'un bir yan kuruluşu olan Hilton International 1948 yılında San Juan şehrinde (Porto Riko) Caribe Hilton Oteli'ni işletmeye başlayarak Amerika dışına ilk adımını atmış, aynı zamanda bu adadaki turizm patlamasına büyük ölçüde katkıda bulunmuştur.

Hilton otellerinin sayısı 1974 yılında Amerika dışında 39 ülkede 61 otel ve 23.263 odaya ulaşmış ve böylece "Hilton International" politikası oluşmuştur.

Hilton International Otellerinin geliri 1950 yılında 2-1/4 milyon dolardan, 1974 yılında 150 milyon dolara çıkmıştır. 1953 yılında Hilton, Madrid'de Castillana Hiltonu açmıştır. Bunu 1955 yılında İstanbul Hilton, 1956 yılında da Mexico City'deki Continental Hilton takip etmiştir.

Hilton International Şirketi 1964 yılında ayrı bir şirket olarak çalışmak üzere Hilton Otel Corporation'dan ayrıldı. 24 otelden oluşan Hilton International 1967 yılında TWA (Trans World Airlines) şirketine bağlı bir kuruluş şekline dönüşmüş ve 1984 yılında bu şirketten de ayrılarak faaliyetlerine yeniden Hilton International adı altında sürdürmeye başlamıştır. 14 Ekim 1987 Hilton International için yeni bir ticari beraberliğin başlangıç tarihi olmuş ve Hilton International, İngiltere'nin önde gelen firmalarından Lanbroke grubuna katılmıştır. Bugün Lanbroke ve Hilton International birlikten aldıkları güçle hızla büyümektedir. Bugün dünyada otelciliğin en tanınmış isimlerinden olan Hilton International 47 ülkede 140 otel işletmekte, 20 otelin de yatırım planları yapılmıştır. Bu otel yatırımları inşaat veya proje safhasındadır.

Türkiye'nin ilk beş yıldızlı oteli olan İstanbul Hilton Oteli 1955 yılında işletmeye açılmış ve bunu 1988 yılında Ankara Hilton, 1990 yılında İstanbul Parksa Hilton ile Mersin Hilton otelleri izlemiştir. İzmir Hilton oteli 1992 yılı başında işletmeye açılmıştır.

1970 yıllarında büyük havayolu şirketlerinden hemen hemen hepsi ya otel işletmeciliğine girmişler ya da girmeyi planlamışlardır (18).

(18) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.38.

Trans World Airlines (TWA), Hilton International Hotels'i; diğ er bir holding olan international Telephone and Telegraph, Sheraton Hotels'i; Hawaii'de kurulmuş bir holding olan Amfac, Fred Harvey Anonim Şirketi'ni satın aldı.

1969 yılında "Holiday Inns Of Amerika", "T.C.O." ve "Delta Steam Ship Lines" adlı üç şirket birleşti. Böylece, Holiday Inns of Amerika, 25 yan kuruluşu olan bir "Konaklama-Seyahat Holdingi" haline geldi.

Dünyanın hemen tüm ülkelerine dağılmış bulunan 83 otele sahip Intercontinental zinciri, Pan American havayolu işletmesinin denetimi altındadır. 50 otelden oluşan Western International Zinciri ise United Airlines'a bağılı bulunmaktadır. Japon havayolları ile Canadian Pasific'in denetimindeki otel zincirleri de dünyanın en büyük otelleri arasında ilk 30'un içinde yer almaktadırlar. Bu konuda bir diğ er örnek de Avrupa'nın önde gelen dört büyük havayolu işletmesinin (BEA, Lufthansa, Swissair ve Alitalia) Avrupa'nın belli başlı şehirlerinde bir oteller zinciri oluşturmak üzere kurdukları European Hotel Corporation (EHC) firmasıdır (19).

Tablo 7'de uluslararası havayolu şirketlerinin sahip oldukları otel zincirleri ve bunların bulundukları ülkeler görülmektedir. (Tablo 7).

(19) BARUT UG L, İsmet S., a.g.e., s.48.

TABLE 7. Uluslararası Havayolu Şirketlerinin Sahip Oldukları Zincir Oteller ve Bulundukları Ülkeler

Havayolu	Zincir Oteller	Otel Sayısı	Bulundukları Ülkeler
Aer Lingus	Dunfey Family Corp. Tara Hotel (London)	21	Largely New England, also holds minority interest in Irish hotels with a total of 2.000 rooms
Alaska Airlines	Golden Nugget Motels, Inc. (Fairbanks property only, others operated under Alaska Airlines, Inc.)	5	Alaska, USA only
Air France	Meridien Hotels	8	France, Senegal, Tunisia, French Caribbean, Egypt
Alitalia, British Airways, Lufthansa, Swissair, TAP	European Hotel Corp.	10	Denmark, Portugal, England, USA, W. Germany, Switzerland
American	Americana Hotels	19	USA, Mexico, Aruba, Pago Pago, Puerto Rico, Korea
Braniff	Braniff International Hotels	6	USA, Mexico, Peru, Guatemala
Canadian Pacific	Canadian Pacific Hotels	19	Canada, W.Germany
Continental	Continental Hotels	4	Guam, Saipan, Truk, Palau
Eastern	Rockresorts	9	USA, British Virgin Islands, U.S. Virgin Islands, Puerto Rico
Hughes Airwest (owned by Summa Corp.)	Summa Corp.	6	USA, the Bahamas
Japan Air Lines	Japan Air Lines Development Co.	4	Indonesia, Hong Kong, Guam, Japan
Korean Airlines	Hanil Development Co.	3	Korea, Hawaii
Pan American	Inter-Continental Hotels	70	Afghanistan, Australia, Austria, Bangladesh, Brazil, British Crown Colony, Colombia, Czechoslovakia, Dominican Republic, Ecuador, El Salvador, England, Finland, Gabon, Germany, Hungary, India, Indonesia, Iran, Israel, Ivory Coast, Jamaica, Japan, Jordan, Kenya, Lebanon, Liberia, Netherlands, Netherlands Antilles, New Zealand, Nicaragua, Pakistan, Philippines, Poland, Puerto Rico, Romania, Singapore, Sri Lanka, Switzerland, Tahiti, Thailand, USA, Venezuela, Yugoslavia, Zaire, Zambia
Trans World Airlines	Hilton International Co.	60	Australia, Barbados, Belgium, Brazil, Canada, Colombia, Curacao, Cyprus, Egypt, England, Ethiopia, France, Germany, Greece, Guam, Hawaii, Holland, Hong Kong, Iran, Israel, Italy, Jamaica, Japan, Kenya, Kuwait, Madagascar, Malaysia, Malta, Martinique, Morocco, Philippines, Puerto Rico, Republic of China, Singapore, Spain, Switzerland, Trinidad, Tunisia, Turkey, United Arab Emirates, Venezuela
UAL. Inc.	Western International Hotels,	43	USA, Canada, Denmark, El Salvador, Guatemala, Hong Kong, Japan, Mexico, Singapore, South Africa, Thailand, Australia
World	Holiday Inns (managing)	2	Jordan

Hilton'un ve Inter-Continental Hotel Corporation'un (IHC) başarılı yurtdışı çalışmalarında dolayı, American Sheraton otel şirketi, Western International, Knott Otelleri ve Hyatt International otelleri Amerika dışındaki ülkelere açıldılar. Holiday Inns otelleri hem Amerika içinde hem de Uluslararası alanda en büyük otel zinciri olup, aynı zamanda en fazla otele sahip olan zincir otel işletmeleridir.

Holiday Inns, tek merkezden yönetilen 1700'ün üzerinde otel ve yaklaşık 300.000 odası ile dünyanın en büyük konaklama işletmeleri arasında başta gelmektedir. Çok uluslu International Telephone and Telegraph Corporation (ITT) firmasının denetiminde bulunan Sheraton oteller zinciri ise toplam 100.000'in üzerinde oda ya sahip 402 otelden oluşmaktadır (20).

1975 yılında A.B.D.'de 8 büyük otel zinciri toplam 4.505 otel ve 608.040 oda kapasitesine sahipti. Bu zincirlerin bir çoğunun A.B.D.'de dışında da otelleri bulunduğundan, uluslararası işletme sayılmaktadırlar. Öte yandan bu otel zincirlerinde dikey bütünleşme de sözkonusudur. Çünkü bir kısmı hava ulaşım işletmeleri başta olmak üzere çeşitli işletmelerin, finansal katılımlar yoluyla kontrolü altındadırlar.

Tablo 8'de A.B.D.'deki 8 büyük otel zincirinin 1975 yılında sahip oldukları Tesis ve Oda Sayısı gösterilmiştir (21).

(20) BARUTÇUGİL, İsmet S., a.g.e., s.46.

(21) TUNCER, Doğan., Turizmde Dağıtım Sistemi ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi, Ankara 1986, s.46.

TABLO 8. Amerika'da 8 Büyük Zincir Otelin Toplam Tesis ve Oda Sayısı

<u>İşletme Adı</u>	<u>Tesis Sayısı</u>	<u>Oda Sayısı</u>
Holiday Inns Inc.	1.714	274.969
Sheraton Corp.	385	109.000
Ramada Inns Inc.	683	94.621
Hilton Hotels	162	61.632
Howard Johnson C.	539	59.800
Days Inns of America	240	37.983
Quality Inns Int.	310	32.954
Travelodge Int Inc.	472	31.492
Toplam	4.505	608.040

KAYNAK: TUNCER, Doğan., a.g.e., s.46.

Amerika'da 1975 yılında hotel zinciri tipinde olan tesislerin sayısı 8.677 idi ve bunların aşağı yukarı 1.1 milyon odası vardı. Bu sayı o yıllardaki hotel odalarının %41'ini teşkil ediyordu. Otel endüstrisinin 1977 yılındaki brüt satışları 14 milyar dolardı. Bunun 6.6. milyarı otellerden 7,4 milyarı ise moteller ve motor otellerden sağlanıyordu.

Otellerin gelirleri 1958-1963 yılları ile 1963-1968 yılları arasında iki katına çıkmıştır. Fakat bu gelir artışının büyük bir bölümü enflasyona bağlanabilir.

İşgücündeki değişiklik de aynı ölçüde büyük olmuştur. A.B.D.'de her 1000 kişiye aşağı yukarı özel

TABLO 9. A.B.D.'de 1974 Yılı İtibariyle Konaklama
Sektörünün Sayısal Durumu

- Total commercial lodging places in U.S.	45.150
(A.B.D.'deki tüm ticari konaklama tesisleri)	
- Number of Hotels (Otel sayısı)	17.525
- Number of motels and motor hotels	27.625
(Motel ve motor-otel sayısı)	
- Gross sales (annual) (Brüt satışlar-senelik)	11.1 Milyar Dolar
- American Hotel Motel Assn.Members.	7.020
(Amerikan Otel ve Motel Derneği Üyeleri) (905.894 oda)	
- Number of rooms available per day	2.8 Milyon
(Günlük temin edilebilir oda sayısı)	
- Avarage number of rooms occupied per day (annual)	1.7 Milyon
(Günlük dolu oda sayısı -Yıllık-)	
- Avarage percentage of hotel/motel room occupancy (annual)	%61
(Otel/motel oda doluluğunun ortalama yüzdesi -yıllık-)	
- Avarage number of rooms per establishment	60.9
(Her kuruluşa düşen oda sayısı)	
- Avarage daily room rate per guest	15.94 Dolar
(Müşteri başına günlük oda fiyatı)	
- Avarage number of guests per occupied room	1.46
(Her dolu odaya düşen ortalama müşteri sayısı)	

(%45 are double-occupied)

(duble dolu)

13 otel odası düşmektedir. Dünyadaki büyük ülkeler arasında belki de en yükseği olan bu oran 1948 yılı ve daha öncesinden beri sabit kalmıştır. Buna tamamen zıt bir örnek olarak Avustralya da her bin kişiye özel banyolu 4,4 oda düşmektedir.

Amerika'da bir otelin kâr'la işletilebilmesi için hergün kiralanmış olması gereken odaların sayısı, oteldeki oda sayısına oranla (yani kapasite kullanma oranı) %75 ile %90 arasında değişmektedir. 1952-1955 yılları için verilen istatistik sayılarına göre Amerika'da ortalama kapasite kullanma oranı %75'dir (22).

Amerika'da 1974 yılında 17.525 otelin ortalama 1,3 milyon odası vardı. Ortalama 1,7 milyon oda senenin her günü doluyordu.

Zincir Otellerin doluluk oranı;

1958 yılında %70 iken,

1963 yılında %60'a düştü,

1979 yılında %68 civarındaydı.

Birçok ülkede Amerikalılar tarafından işletilen oteller, gerçekten hizmet, yönetim ve nitelik açısından dikkate değer otellerdi. Örneğin, Venezuela'nın başkenti Caracas'ta, Tamanaco otel ve Hilton otel, birçok özelliklere sahip olmaları bakımından, en başta gelen otellerdi. Bu otellerin inşaatından önce Avila şehrinde yalnızca bir tane birinci-sınıf otel vardı.

(22) ÖCAL, Fikret., Otel İşletmesi ve Muhasebesi, İstanbul, 1967. s.18.

Bu da Rockefeller oteliydi. Panama'da değişik zamanlarda Hilton ve IHC tarafından işletilen sadece birkaç tane birinci sınıf otel vardı. Gelişmekte olan ülkelerin bazılarında birinci sınıf otel ya bir tane vardı ya da hiç yoktu.

1973 yılında Amerikan zincir otel şirketleri büyük bir hızla Londra'ya taşındılar ve 9.500 oda kapasitesi yarattılar. Bunlardan 4.100 oda veya kapasitenin %43'ü Amerikan şirketleri tarafından gerçekleştirildi (23).

2.2.2. Otel Zincirlerinin Gelişmesinin Sosyo-Ekonomik Nedenleri

Amerikan zincir otel işletmeleri, A.B.D.'de dışında kâr marjının daha yüksek olmasını göz önüne alarak, 1948 yılından itibaren bu alanda yurt dışında yatırıma başlamışlardır. Amerika dışındaki zincir otellerin oda fiyatları A.B.D.'deki oteller ile aynı olup normal seviyede doluluk sağladıkları halde, A.B.D.'deki zincir otellerden daha fazla kâr sağlamaktadırlar. Kâr oranının yüksek olması, Amerikan zincir otellerin girişimde bulunduğu ülkelerde, birinci sınıf otellerin az olmasından kaynaklanmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde yatırım yapan otel zincirleri, o ülke veya yörede rekabetten uzak, büyük, modern ve rakipsiz otel olmanın avantajına sahip olduklarından kâr marjları yükseldi.

(23) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.38.

Amerikan zincir işletmelerinin ülke dışına açılmalarını olumlu yönde etkileyen faktörlerden biriside doluluk oranıdır. Amerikalılar özellikle Kuzey Amerikalılar, yurtdışında Amerikan zincir otellerinde kalmayı tercih etmektedirler. Bu durum ülke dışındaki Amerikan zincir otellerinin doluluk oranını olumlu yönde etkilemektedir.

Ayrıca Amerikalı turistler büyük gruplar halinde yurt dışına gitmekte ve diğer milletleri göre daha fazla para harcamaktadırlar. 1970 yılında hemen hemen 6,1 milyon Amerikalı yurt dışına çıkmış, bunların yalnız 2,3 milyonu İngiltere'ye gitmiştir. Bunların birçoğu da birinci sınıf seyahat etmekte ve bir Hilton, IHC veya başka Amerikalılar tarafından işletilen otellerde kalmak istemektedirler.

Amerikan zincir otellerinin yurtdışına açılmalarında önemli rol oynayan ve gelişmekte olan ülkelerdeki yatırımlarında kâr marjını yükselten bir diğer faktör ise ucuz işgücüdür. Otelcilik sektöründen A.B.D.'i dışındaki ülkelerde işçilik maliyetleri brüt satışların %30'unu çok ender aşarken, A.B.D.'de işçilik maliyeti, brüt satışların %35-40'ını bulmaktadır (24).

Amerikan zincir otel işletmeleri, bilinçli olarak, ürkütücü yabancı bir ortamda, rahat ve güvenli bir Amerikan Vahası sağlamalarıyla övünmektedirler.

(24) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.38.

Zincir hotel oluşmasındaki sosyo-ekonomik nedenler başlıca iki ana başlık altında toplanabilir (25).

2.2.2.1. Sosyal Nedenler ve Halkın Tercihi

Genellikle zincir oteller, bulundukları ülkelerde her zaman en iyi, en yeni, ulaşılması en kolay ve en iyi yerde, en iyi hizmeti sunan büyük kapasiteli otellerdir. Otel fiyatları açısından da o ülkedeki en yüksek veya en yüksek fiyatlı oteller arasında yer alır. Ayrıca, zincir otellerin isimleri halk üzerinde, iyi yönetim, kalite ve güven çağrışımı uyandırır. Bu oteller uluslararası para birimleri, seyahat çekleri, kredi kartları, vb. ile ödeme yapılması olanaklarını sağlaması, uluslararası mutfağı, barı, konferans ve toplantı salonları ile çeşitli ülke halklarının tercih ettiği oteller olmaktadır. B yük bir çoğunlukla da kalitenin bozulmadığı bu pahalı otel zincirlerinde kalan insanlar, belirli bir güç ve paraya sahiptirler.

Turistlerin konaklama kuruluşlarında aradıkları nitelikler konusunda yapılan bir ankette şu sonuçlar bulunmuştur (26): Kent merkezinde kalındığında, turistlerin %41'i lüks otellerde, %39'u I. sınıf otellerde, %10'u II. sınıf otellerde kalmak istediklerini bildirmişlerdir. Deniz kıyısında kalındığında, seçilen konaklama yerleri sıra ile;

(25) DOĞAN, Hasan Zafer., Turizmin Sosyo Kültürel Temelleri, İzmir 1987, s.123.

(26) DOĞAN, Hasan Zafer., a.g.e., s.23.

%30 lüks oteller

%23 I. sınıf oteller

%11 kampingler

%9 moteller

%9 tatil köyleri olarak belirtilmiştir. Bu araştırma otel zincirlerinin lüks ve birinci sınıf otellerden oluşmasında halkın tercihinin etkin rol oynadığını ortaya koymaktadır. Konaklama kuruluşunda bulunmasını halkın tercih ettiği diğer üniteler şunlardır: Restoran %71, bar %32, gece klübü %14, yüzme havuzu %13.

Geziye katılan kişilerin gelir düzeyi, gezinin biçimini ve niteliğini etkilemektedir. Örneğin, Almanya'da yapılan araştırmalarda, gelir düzeyi yüksek olanlar arasında, dış ülkelere gezi yapma, lüks konaklama yerlerinde kalma eğiliminin düşük gelirliilere göre daha fazla olduğu bulunmuştur.

Yabancı ülkeye giden turistler, kendilerini yabancı hissetmedikleri, hizmet ve kalitesi değişmeyen ve uluslararası üne sahip olan bir zincir otelde kalarak kendilerini güvence altına almak isterler.

Seçkin Turizmi; ekonomik güçleri ve gelirleri yüksek olan, toplum içinde büyük saygınlık taşıyan kesimlerin turistik etkinliklerini kapsamaktadır. Bu kişilerin turizm davranışı, düşük gelirliilere göre ayrılıklar gösterir. Bunlar, çok pahalı konaklama yerlerinde kalırlar ve genellikle zincir otelleri tercih ederler.

Kitle Turizmi; orta sınıflara özgü turizm biçimidir. Orta sınıfların ekonomik düzeyinin yükselmesi soncunda, bu sınıfların turizme katılması bir kitle hareketi niteliğini almıştır. Günümüzde uluslararası turizm olarak anlaşılmakta olup, bu kesimin gereksinim ve alışkanlıklarıyla uyumlu biçimde standart kuruluş ve olanaklar içermektedir. Kapsamlı turlar, standart hizmet sunan otel ve restoran zincirleri, bunlar arasındadır (27).

2.2.2.2. Ticaret ve Endüstrinin Gelişmesi

Otellerin en yoğun olduğu yerler genellikle nüfus ve ticaretin en gelişmiş ve en kalabalık olduğu merkezlerdir. Ancak, nüfus yoğunluğuna dayanarak, bir yerleşim yerinde otellerin sayısını arttırmak yeterli faktör sayılamaz. Bu faktörlerin yanısıra, Amerikanın idari yapısı da önemlidir. Washington gibi, devlet kurumlarının çok olduğu şehirlerde otel odası yönünden yoğundurlar. Ticaretin çok geliştiği 1960'lı yıllardan itibaren New York, Los Angeles, Chicago, Atlanta, Boston ve San Francisco gibi ticari şehirlere, işleri gereğince ziyaret eden iş adamlarının sayılarındaki büyük artış, bu şehirlerdeki otellere talebin artmasına yol açmıştır. Ticaretin artmasına karşılık, sanayi merkezleri durumunda olan şehirlerde ise nüfusun genellikle sabit olması, çeşitli nedenlerle fazla ziyaretçi

(27) DOĞAN, Hasan Zafer., a.g.e., ss.58-63.

çekmemeleri vb. ile otel sayısı fazla artmamıştır. Cleveland, Pittsburgh ve Detroit bu tip şehirlere örnektir.

Otellerin satışa sundukları oda sayısının toplamı ise otel sayısından farklıdır. Örneğin, Harris Kerr, Forster şirketi tarafından sağlanan bilgiye dayanarak, Stephen W. Brener'in tahminlerine göre New York'da 1969 yılında 116.000 otel odası vardı. Bu rakam 1945 yılından beri sabit kalmıştır. Hatta 1976 yılında bu rakam daha aşağıya bile düşmüştü.

Boston'da toplam 10.000 otel odası vardı. Miami Beach'in ise 38.000 otel odası bulunmakta ve milkmareye 48 otel düşmekteydi. Las Vegas, Miami Beach ve Atlantik City dünyada şehir başına düşen en yoğun otel odası sayısı ile; otel, toplantı ve tatil merkezleridirler (28).

1950 yıllarında, tarihte ilk defa kitle turizmi ortaya çıkarak, Amerikan konaklama endüstrisinin yapısını değiştirdi. Binlerce hatta milyonlarca turist in seyahat etmesi ile konaklama endüstrisinde büyük bir patlama oldu. Bu patlamanın nedenlerinden biride uçakla yolculuğun ucuzlamasıydı. Uçakla seyahat etmek, çok sayıda kişinin yararlanabildiği bir ulaşım aracı haline geldi. Bu sayede milyonlarca kişiyi bir kıtadan diğerine götürebilmek mümkün oldu. Bu durum, II. Dünya savaşından sonra, mali sıkıntıların giderek ortadan kalkması ve toplumda meydana gelen ekonomik refah sonucunda,

seyahat edenlerin sayısında daha fazla artışa neden oldu. Çalışan herkes için yıllık iznini yurt dışında geçirmek inkâr edilemez bir istek oldu. Toplumun ekonomik yapısındaki bu gelişme konaklama endüstrisini çok büyükölçüde etkiledi. Küçük aile tipi konaklama işletmeleri, artık toplumda oluşan fazla talepleri ellerindeki imkanlarla karşılayamaz oldular. Sonuçta, ihtiyaç duyulan büyük kapasiteli oteller ve otel zincirleri oluşturulmak üzere, yeni otel yatırımları başladı (29).

2.2.3. Motor-Otel ve Motel Zincirlerinin Doğuşu ve Gelişmesi

İlk Amerikan tavernaları, toplumun seyahat yolları üzerinde, deniz veya nehir kıyılarında, kanal bölgelerinde, paralı yollarda ve hatta patikalar üzerinde hizmet vermişlerdir. İlk seyahatlerin çoğu vapur veya gemiyle yapılmıştır. İlk paralı yollar, kalaslar yan yana getirilip, üstüne toprak örtülerek meydana getirilmiş, tavernalar da paralı yolların kenarlarında seyahat eden yoculara hizmet etmek amacıyla yapılmıştır.

Massachusetts de 1834 yılında at arabaları, Boston-Worcester tren hattının ortaya çıkmasıyla yerlerini tren yollarına terk etmek zorunda kalmışlardır. Tavernaların yerine de trenyolu istasyonları civarında kasaba ve şehir otelleri ortaya çıkmıştır. Böylece tavernalar da sadece bir merak konusu veya yerel bir

ilgi merkezi haline gelmiştir. Buna rağmen, tren yollarının uzağındaki tavernalar ve araba şeklindeki oteller daha yıllarca işlevlerini sürdürmeye devam etmişlerdir.

1870 ve 1880 yıllarında tatillerini geçirmek isteyen turistler, dağlara ve deniz kenarlarına gitmek için demiryollarını kullandılar. Demiryollarının geçtiği yörelerde, turistleri barındırabilmek için aceleyle küçük-büyük birçok han yapılmıştır. Bunların yanı sıra demiryolunu işleten işletmeler de otel inşa etmeye ve bu otelleri kendileri işletmeye başladılar. Bugün bile bazı yörelerde, özellikle Kuzeybatı Kanada bölgesinde, demiryolunu işletenler otel işletmeciliğini de yapmaktadırlar.

Henry Ford'un yaptığı "T Model Araba", orta bütçeli bir vatandaşın bile alabileceği uygun bir alış fiyatına ulaştığı zaman şehirlerarası seyahatde Amerikalıların adeta yaşam biçimi haline geldi.

Mo-tel ismi ilk defa 1926 yılında California'da kullanılmıştır. Motel, seyahat eden kişilerin seyahatleri boyunca yol üzerinde durup, kalabilecekleri bir konaklama türü olmuştur. Motellerde yiyecek ve içki servisi yapılmıyordu ama konaklama ihtiyacının karşılanması gibi çok önemli bir görevi yerine getiriyorlardı. Giderek motellerin sayısı arttı. 1935 yılında A.B.D.'deki sayım bürosunun tesbitine göre 9.848'e ulaşmıştır. 1939 yılında motellerin sayısı 13.521'e

yükselmiştir. II. Dünya savaşı ile piyasada meydana gelen benzin ve araba lastiği darlığı, motellerin bümelerini bir süre için durdurmuş hatta bu savaş yüzünden motellerde yaşama savaşı vermişlerdir.

II. Dünya savaşıdan sonra ortaya çıkan seyahat etme güdüsü ile moteller yeniden çoğalmaya başladılar. Bu moteller, aileler tarafından işletilen 10-20 odalı tesislerdi. 1951 yılında Amerikan Motel Magazini, faaliyetini sürdüren 43.356 motel tesbit etmiştir. Zamanla motellerin yapısında ve işletiminde değişiklikler meydana geldi (30).

Şehirlerin ve kasabaların banliyösünde inşa edilen moteller, çok katlı olarak yapılmaya başlandı. Bunda, toprağın fiyatı, çok katlı yapının sağladığı tasarruf ve ekonomik olanaklar, yönetim kolaylıkları vb.nin etkisi oldu (31).

Günümüzde moteller, boyutları bakımından kurulduğu arazi ile birlikte düşünülmelidir. Yapı olarak en çok üç katlıdır.

Motorlu taşıtların park etmesine elverişli bir alana sahip olması gereğini, bu boyut içinde ya da bu boyutun içeriği olarak değerlendirmelidir. Yine karayolu şebekesi ile ilgili olarak akaryakıt istasyonu, oto tamir ve bakım gibi yerleri motelin bölümleri kapsamında düşünülebilir (32).

(30) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.41.

(31) AKTAŞ, Ahmet., Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Antalya 1989, s.27.

(32) ERALP, Ziya., GENEL TURİZM, Ankara Üniversitesi, Basın-Yayın Yüksek Okulu Yayınları: 3, Ankara 1983, s.139.

Zamanla, aile işletmesi şeklindeki motellerin modası geçti. Motellere, iç tesisat, radyo-TV, kapalı duş, halı kaplı taban, seramik banyo vb. ilaveler yapılarak çağın ihtiyacını karşılayacak duruma getirildiler. Zamanla rekabet arttıkça, yenilikler hız kazanmış ve yeni motel stilleri yaratılmıştır. Lüks bir motelin aranılan özellikleriydi. 1954 yılında 50.000 olan oda sayısı, 1961 yılında 62.000 üniteye çıkmıştır. 10 sene içinde oda sayısı 600.000 üniteden 1,5 milyon üniteye çıkmıştır. 1951 yılında yeni moteller 26 üniteli olup, genellikle şehir dışındaydı. 1962 yılında 100 üniteli motor-oteller, standart model olmuştur. Bugün bir motor-otelin 125'den fazla odası, full-time çalışan ortalama 18 işçisi olan restoranı, bütün yıl ısıtılan havuzu ve odalarda televizyonu bulunmaktadır. İsteğe bağlı oda servisi ve telefon bugün motor-otellerin standart servislerini oluşturur. Motor-oteller genellikle şehrin alışveriş merkezine beş dakika mesafede kurulurlar. Ayrıca, müşterilerini iş merkezlerine götürüp-getirecek bedava ulaşım servisleri vardır.

Günümüzde motor-oteller tatil otelleri havasına girmeye başlamışlardır. Çocuk oyun sahaları, yeşil alanlar, yüzme havuzu, spor sahaları ile daha çok eğlence merkezi durumana gelmişlerdir. Motel ve motor-otellerin hızı büyümelerinin bir diğer nedeni de oda başına ortalama kâr marjının yüksek oluşudur. 1969 yılında yapılan araştırmaya göre otellerde kâr oranı 1.200 \$, motellerde 1.500 \$'dir.

Oteller ise, endüstri ve ticaretin gelişmesi sonucunda modern taşıt araçlarının bulunması ve ulaşım ağlarının gelişmesi ve yaygınlaşması ile yerlerini, ortaya çıkan yepyeni "motor-otel"lere bırakmışlardır. Karayolunda seyahat edenlerin %80'inin konaklama ihtiyacını karşılayan motor-oteller, şehri çevreleyen, çevre otoban üzerinde kolayca ulaşılan, yeni, sık ve temiz konaklama yerleridir. Seyahat eden ailelere, daha samimi ve sıcak bir ortam sağlamaktadır. Ayrıca restoran fiyatları daha ucuz ve daha az bahşiş gerektirmektedir. Bunların, genellikle yüzme havuzları da olduğundan, konaklayanların bu ihtiyaçları için şehir merkezlerine gitmelerine gerek kalmamaktadır.

Yeni motor-oteller, büyük bir olasılıkla bir otel zincirine bağlıdır ve seyahat eden kişi, ertesi gün kalacağı otel için rezervasyonunu bu otel zincirinin bir parçası olan diğer otelden bir gün önceden yapabilir. Kaldığı otelin bir zincire bağlı olmasından dolayı seyahat eden kişi bir sonra kalacağı yerin temiz, güvenilir ve güzel olacağından emindir.

1920 yılından 1940 yılına kadar motel işletenler ile otel sahibi veya otel işletmecileri arasında ortak özelliklerin bulunduğu söylenemez. Bu yıllar arasında motel küçük konaklama işletmesiydi ve motel sahipleri de amatördü. Motellerde yiyecek ve içecek hizmeti genellikle verilmezdi. Otel yöneticileri ise hala 1830 yıllarındaki otel geleneğine dayanıyorlardı. Gü-

nümüz otellerinin ise artık bir statüsü vardır. Ayrıca otel hizmetlerinin karmaşık olması profesyonel uzmanlığı gerektirmektedir. Büyük otellerin yöneticileri, otel işletmeciliğine bir meslek dalı olarak bakmaktadırlar.

1950'li yılların ortalarında, birçok otel işletmecisi motelin yerleşik bir kuruluş olduğunu görmüşler ve bunlara katılmaya karar vermişlerdir. Pick oteller zincirinin sahibi Albert Pick, motel zinciri sahipleri arasında ilk defa motel inşa eden kişidir. Bunun nedenini şu şekilde açıklamıştır. "Motel yatırılan her dolar başına daha büyük bir kâr sağlıyordu."

1955 yılında Horwath and Horwath şirketi, motor-otel işletmeleri üzerinde yaptığı yıllık çalışma sonucunda, Resmi Otel Dernekleri üyelerinin gittikçe azaldığını tesbit ettiler.

1950 yıllarının sonlarında otel dernekleri, motel sahip ve müdürlerini üye olarak kaydetmeye karar verdiler. 1960 yıllarında ise moteller artık otel işletmeciliğinin bir parçası olarak kabul edilmişlerdir. Bu tarihten itibaren, Amerikan Otelciler Derneği ismini "Amerikan Otel ve Motelciler Derneği" olarak değiştirmiştir. Büyük moteller, özellikle zincir otele bağlı olanlar "Amerikan Otel ve Moteller Birliği"nin (AH MA) üyesi oldular ve Otel ve Motel Kırmızı Kitabında yer aldılar.

Büyük motor otellerin, otel işletmeciliği içinde yer alması ve otellerle güç birliğine gitmeleri memnuluk yarattı.

Ancak, bu durum küçük motel işletmelerini kapsamadığından, bunlar kendi işletmelerini ve derneklerini sürdürmeye devam ettiler.

Daha büyük motor-otel veya moteller büyük oteller tarafından verilen hizmetlerden çoğunu verirler. Motor-otellerin atmosferi genelde daha rahatlatıcıdır ve yemek servisleri daha samimi bir ortam yaratılarak sunulur (33).

2.3. Zincir Hotellerin Oluşmasını ve Sürekliliğini Sağlayan Unsurlar

Konaklama alanında çalışan işletmelerin ölçeklerinin büyümesi, küçük teşebbüslerin büyük tesislerin ihtiyacı olan sermayeyi sağlayamamaları sonucunu doğurmuştur. Gerçekten, önemli kısmı sabit hale dönüşen çok büyük sermayenin yatırım için gerekli hale geldiği görülmektedir. Turizm teşebbüsler bu alana yatırım yapabilmektedir. Büyük sermayesi ve varlığı olan teşebbüslerin konaklama endüstrisine girmeleri, daha sonra, onların faaliyetlerini genişletmeleri büyük otelcilik şirketlerinin doğmasına sebep olmaktadır. Otel zincirlerinin meydana gelmesine, böyle bir organizasyonun sağladığı çok yönlü yararlar da rol oynamaktadır.

(33) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.42.

Otel zincirlerinin ortaya çıkışında etkili olan bir faktör de büyük ulaştırma kuruluşlarının zaman zaman konaklama sektörüne ilgi göstermeleridir. Önceleri posta işletmeleri, daha sonra demiryolu ve denizyolu işletmeleri, kendi konaklama zincirlerini kurmak istemişlerdir. Günümüzde büyük havayolu şirketleri otel zincirlerini kurma yolundadırlar. Havayollarının oldukça büyük kitlelerin kısa sürelerde yer değiştirmesini sağlar hale gelmesi, havayolları ile tam bir uyum içinde çalışacak konaklama tesisleri ihtiyacını doğurmuştur.

Tur operatörlerinin konaklama tesisi kurma teşebbüsünde bulundukları da görülmektedir. En azından bu tip seyahat şirketleri konaklama endüstrisi üzerinde etkili olabilmek için değişik ilişkiler kurma yoluna gitmektedirler. Bu durumda, konaklama endüstrisi tur operatörlerinin arzu ve isteklerine uygun davranış birimlerine yönelmektedir.

Günümüzde turizm hareketinin oldukça büyük bir kısmı yoğun nüfuslu gelişmiş sanayi ülkelerinden, oransal olarak nüfus yoğunluğu az, az gelişmiş ülkelere doğru olmaktadır. Bu ülkelerdeki teknoloji, kültür düzeyi ve sermaye birikimi genellikle düşük olduğundan, uluslararası tecrübeye ve bilgiye sahip otelcilik şirketleri buralarda oteller tesis edip işletmektedirler. Bu eğilimde entegrasyon olayını hızlandırmaktadır (34).

(34) TOSKAY, Tunca., a.g.e., ss.237-238.

2.3.1. Paket Turlar

Batı dünyasında seyahat, konaklama, yeme-içme gibi turizm hizmetlerinin bir paket-tur olarak düzenlenmesi ve bir bütün olarak pazarlanması düşüncesi 1960'lardan başlayarak gelişmiştir. Günümüzde, modern turizm olayının ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilen paket-tur, genellikle bir turizm-seyahat işletmesi tarafından düzenlenen ve belirli bir tatil için götürü tek bir fiyatla pazarlanan ulaşım, konaklama ve diğer bazı turizm hizmetlerinin oluşturduğu bütünleşmiş bir üründür. Ulaştırma sistemlerinin ve özellikle havayolu ulaşımının gelişmesiyle birlikte yoğunlaşan toplu grup seyahatleri, diğer bir ifadeyle paket turlar, tüm turizm işletmeleri için önemi giderek artan bir iş kaynağını oluşturmaktadır (35).

Tur tertipleyicileri turizm endüstrisinde var olan çeşitli hizmet arz'ını toparlar. Ulaştırma, konaklama, gezi ve benzeri vs. olanakları birleştirerek bütünleştirir ve bir paket fiyatla "inclusive tour" olarak tüketici pazarlarına götürür (36).

Charter seferi yapan uçkalarla yapılan inklusiv turlarda, Tur Operatörü Şirketler, halka herhangi bir sınırlama olmaksızın paket turu sunabilmektedir. Ulaştırma, konaklama ve diğer hizmetlerle kombine edilmiş paket-tur, herşey dahil tek bir fiyata satılmaktadır.

(35) BARUTÇUGİL, İsmet S., a.g.e., s.175.

(36) GÖKSAN, Ergun., Turizm Ekonomisi ve İşletmeciliği, Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir, 1968, s.167.

Tur operatörleri, charter uçakları ve turistik mahallerdeki konaklama tesisleri ile yapılan uzun vadeli sözleşmeler yoluyla geniş olanaklar sağlarlar. Tarifeli sefer yapan havayolu şirketlerinin, tarifeli seferlerinde teklif etmeleri mümkün olmayan fiyatlarla yapılan paket-turlar, müşterilerine ulaştırma hizmeti sağlayabilmektedirler (37).

Birçok otel, turlara ve gruplara ayrılacak oda sayısını toplam odaların belirli yüzdesi olarak belirlemektedir. Seçkin bir imaja sahip olmak isteyen lüks oteller, çoğunlukla odaların %20'den fazlasını gruplara ayırmazken, bazı oteller kapasitelerinin %80'ini paket-turlarla gelen gruplara ayırmakta ve hizmetlerini bu pazarın gereksinimlerini karşılayacak biçimde plânlamaktadırlar (38).

Turizm işletmelerinde genellikle iki taraf mevcuttur. Bir yanda konaklama ve taşıma işletmeleri diğer tarafta tur operatörü ve seyahat acentaları. İki tarafta birlikte çalışmak, işbirliği yapmak zorundadır. Aralarındaki ticari görüşmeler, tarafların büyüklüğüne ve pazarlık güçlerine göre gelişmektedir. Her iki tarafın ticari görüşmelerinde ortak faktörler arasında, destinasyon, turistin gitmek istediği bölge, zaman ve mevsim önemli rol oynar.

Konaklama ve seyahat işletmecileri görüşmelerde birbirlerine üstünlük kuvvet gösterisinde bulunmamaları

(37) TOSKAY, Tunca., a.g.e., s.269.

(38) BARUTÇUGİL, İsmet S., a.g.e., s.181.

gerekir. Çünkü zaman ve şartlar her iki tarafın her zaman birlikte çalışmasını zorunlu kılmaktadır. İlişkiler uzun süreli olmalıdır. Her iki taraf karşılıklı yararlar, kârlara saygı göstermelidir. Birbirlerini ezici anlaşmalar değil, birbirlerini tamamlayıcı görüşmeler, eşit rekabet şartları içinde yapılmalıdır (39).

Turizm ürününü oluşturan temel ve tamamlayıcı işletmeler, dağıtım sistemini de kendileri kurarak tam bir hakimiyet ve tekel yaratmak isterler. Örneğin; birçok ülkenin milli havayolları (Air-France, Lutfansa, Pan-Am), ülkelerindeki bazı otel zincirlerini ele geçirmektedirler. Diğer taraftan tur operatörleri de, hava ulaşım işletmeciliği ve konaklama işletmeciliğine ortak olarak veya bu işletmeleri ele geçirerek, paket turları kendi ürünleriyle oluşturmak istemektedirler (40).

Seyahat, yemek ve konaklamayı içeren paket-turlar, genelde seyahat acentaları tarafından satılır. Hemen her otelin, satış müdürü tarafından idare edilen pazarlama departmanında, seyahat acentalarını ve paket-turları gösteren katalogları bulunmaktadır.

Seyahat acentalarından fiyat saptama çoğunlukla maliyete bağımlıdır. Uçak bileti, otel odaları, paket-turlar, temel fiyatlarla belirlenmiştir. Seyahat Acentası kendi turunu kendi oluştursa bile, fiyatların

(39) HACIOĞLU, Necdet., Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa 1989, ss.103-104.

(40) HACIOĞLU, Necdet., Turizm Pazarlaması, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa 1989, s.63.

çoğu maliyetleri oluşturacaktır. Acentanın, daha gelişmiş bir temel düzenleme yapması da maliyetleri düşürebilir. Bu nedenle ücret saptama, bir seyahat acentası için, k r haddi ve rekabet ile birlikte öncelikle ele alması gereken bir konu olmalıdır. Seyahatte insanlar diğ r koşullar eşit olsa bile, sadece daha hesaplı olan tekliflere doğru yöneleceklerdir. Fazla fiyat talep eden acentalar hakkında da pek iyi düşünce beslemeler. Sürekli ve ustaca bir reklam kampanyası bile aşır fiyatlı bir turu kurtaramaz (41).

2.3.2. Toplantı ve Ziyaretçi Büroları

1950 yıllarına kadar gruplar Amerikan otellerini etkilemedi. 1960 yıllarının sonlarında, şehir merkezlerindeki büyük otellerin bir oğ , otellerinde kalan müşterilerinin %40'ını toplantı ve şirket seminerlerinden sağlıyorlardı. Bazı otellerin müşterilerinin %90'ını toplantı, seminer, meslek kuruluşlarının hizmet içi faaliyetleri vb. gruplaroluşturuyordu.

Toplantı şehirlerinin en büyüğü olan New York'ta, New Hilton Otel ve Americana Otel, grup ve toplantı gereksinmelerini karşılamak için acele inşa edilmişlerdi. Bu toplantıların başlıca amaçları; iş amaçlı gezi ve seyahatlerde vergi indirimlerinden yararlanmak, Amerikalıların başkalarıyla birarada olmalarından hoşlanmaları, bilgi aliş verişinde bulunmak, yeni iş imkan-

(41) REILLY, Robert T., Seyahat ve Turizm Pazarlama Teknikleri,  ev: Aysel Aziz, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları No: 60, Ankara 1987, s.13.

ları aramak ve işlerini devam ettirebilmek için gerekli olan yeni malzemeler almak, eğlenmek vb. sayılabilir.

1972 yılında 93 milyon kişi kongrelere, ticaret gösterilerine, fuarlara ve iş toplantılarına katılmıştır.

"The sales Meetings" mecmuasına göre 1950'lerde her yıl ortalama 20.000 dernek toplantısı oluyordu. 1968 yılında bu sayı 35.000'in üstüne fırladı. 1950 yıllarında iş toplantılarının sayısı 60.000 - 70.000 den, 1968 yılında 280.000'e ulaşmıştır.

Toplantılar, oteller için büyük gelir demektir. Uluslararası Bürolar Derneği, milli bir kongredeki vasat bir delegenin otel, yiyecek, araba kiralama ve eğlenceye günde 35 dolar harcadığını saptamıştır. Bu toplantı ve kongrelerin otel işletmecisine cazip gelmesinin diğer bir nedeni de toplantıların, otellerin doluluk oranlarının az olduğu zamanlarda, hafta sonlarında veya sezon dışında düzenlenebilmesidir. Ayrıca bir iş toplantısı otelde yapıldığı zaman, toplantıya katılan kişilerin çoğu yemeklerini genellikle otelde yediklerinden restoran satışları da artmaktadır.

Günümüzde iş toplantıları, uçak ücretlerinde grup indirimi fiyatlarının uygulanmasıyla bir aile gezisi haline gelmiştir. New York şehrine iş toplantısına katılmak üzere giden iş adamlarının yarısından faz-

lasına aileleri de katılmaktadır. İş toplantısı eğer Florida şehrinde yapılırsa bu oran %75'e yükselmektedir (42).

Dış ticaretin gelişmesi ile iş seyahatlerinin yanısıra, düzenlenen uluslararası seminerler, kongreler, konferanslar da artmıştır. Her yıl bütün dünyada onbirlerce ulusal ve uluslararası kongre seminer ve konferans düzenlenmektedir.

Toplantıların yanısıra tertiplenen sergiler, resepsiyonlar, iş yemekleri, otelcilik ve hizmet sektöründe önemlibir tüketim yol açmaktadır. Bu gibi toplantılara katılanların kayıt ücretlerini vergilerinden indirebilmeleri de katılmayı isteklendirmektedir (43).

Toplantı ve ziyaretçi bürolarının 27 tanesi California olmak üzere tüm Amerika'daki toplamı 125'den fazladır. Büroların başlıca amacı, temsil ettikleri alanlara ziyaretçi çekmektedir.

Binlerce üyeye sahip olan bu ziyaretçi odaları daha büyük şehirleri temsil eden büroları ile daha büyük kongre ve grup toplantılarını almaya çalışmaktadır.

Bu gruplar, öğretmen, tıp ve hukuk gibi meslekleri; şehir meclisi üyelerini veya vergi memurları gibi hükümet gruplarını; marangoz, yedek parça satanlar gibi serbest meslek elemanları ile sendika gruplarını

(42) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.43.

(43) GÖKSAN, Ergun., a.g.e., s.49.

temsil ederler. Özellikle ülke çapında yapılan politik toplantılar binlerce ziyaretçiyi toplantının yapıldığı bölgeye çekmektedirler. Toplantı büroları, büyük grupların konaklama organizasyonlarını üzerlerine alırlar ve toplantının yapıldığı yörelerde ziyaretçiler için otellerde oda temin ederler. Ayrıca bu bürolar bir toplantı merkezinin yönetimini de üstlenebilirler. Sergi alanı satabilir, kayıtlara bakabilir, çeşitli gezi ve transferler için oteller ile toplantının yapılacağı merkezler arasında işleyen otobüsler kiralayabilir, gazete ve yerel haberleşme birimleriyle temasa geçebilirler.

Toplantı ve ziyaretçi bürolarında çalışan satış elemanlarının herbiri, gruplarla ilgili dosya tutmak, toplantı tarihlerini belirlemek, dernek idarecilerinin listesini oluşturmak, toplantıya katılacak olan gruplarla ilgili bilgileri toplamak gibi görevleri üstlenirler.

Toplantı bürolarındaki satış elemanlarının görevleri, otellerin satış departmanlarınca yapılan işlemlerle çok benzerlik göstermektedir.

Daha önce toplantı merkezlerine sahip olmayan şehirler, toplantıları kendilerine çekebilmek için kent içinde toplantı merkezleri oluşturmuşlardır. Houston'daki "Astrodomain" adlı merkezde 52.000 kişilik Astrodome (stadyum), 57 dönümlük Astroworld eğlence parkı, 16 dönümlük Astrohall (toplantı ve sergi merkezi) ve 1.500

odali bir otel-motel kompleksi vardır. Astrohall'in dünyanın en büyük toplantı ve sergi merkezi olarak bilinmektedir. Bütün toplantı merkezlerinin içinde en ilginç olanlarından biri de Acapulco'dur.

Büyük toplantı merkezleri olarak, New York Şikago, Miami, Beach, Las Vegas, Los Angeles, San Francisco, Washington ve Atlanta gösterilebilir. Değişik konuları kapsayan toplantıları bu merkezlere çekmek özel bir çalışmayı gerektirir. Bu merkezlerdeki toplantı büroları birbirleriyle daha fazla gruplara hizmet etmek amacıyla yarışmakta ve rekabet etmektedirler.

Büyük şehirler, toplantı ve ziyaretçi bürolarının kapasitelerini daha da geliştirebilmek için bu işte uzmanlaşmış kişilerin çalıştığı toplantı ve ziyaretçi büroları kurmuşlardır. Toplantı ve ziyaretçi büroları için gerekli olan fon, genellikle otel odalarının satışından elde edilir ve bu oran %6'dır. Örneğin San Diego toplantı ve ziyaretçi bürosunun bütçesi senede bir milyon doları aşmaktadır.

Toplantı ve ziyaretçi bürolarının işlerinin 1950 yılından itibaren büyümesinin bir nedeni de senede bir veya birkaç defa çeşitli amaçla toplanmak isteyenlerin sayısında meydana gelen büyük orandaki artıştır. Otel satış departmanları, toplantı rezervasyonlarına yetişmek zorundadırlar (44).

(44) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.44.

Sergi ve fuatlar insanları seyahate yönelten sosyo-ekonomik etkenler arasındadır. Örneğin; "1970 Yılı Osaka Dünya Sergisi" ise ülkenin yabancı turist miktarında %58, turizm gelirinde ise %57 artışa yol açmıştır (45).

A.B.D.'de yapılan ulusal turizm araştırmasına göre; bağımsız mesleklerde çalışanların yolculuk oranı %39, zanaatkârların ve işçilerin yolculuk oranı %26 olarak bulunmuştur (46).

Bazı işletmelerin düzenledikleri ödül gezileri "Incentive" turlar ile eğitim seyahatlerinin de turizm isteğinde önemli yer tutmaktadır. Her yıl belirli bir iş kapasitesinin üstünde satış, başarı sağlayan bayilere verilecek maddi mükâfaat, vergi ve benzeri kesintilere uğradığından, gereğince etkili olamamaktadır. Örneğin; satışında artış temin eden bir bayi için gözden çıkarılan 10-15 bin liralık prim gelir vergisi kaynağı olarak büyük kesintilere uğramaktadır. Ancak gözden çıkarılan bu primle tertiplenecek olan bir iç veya dış tur'da toplamın tümü ulaştırma, gezi, konaklamaya kullanılmakta, ayrıca elde edilen indirimlerle düzenlenecek bir tur daha da ucuza oluşturulmaktadır. Bu nedenle bireyler için daha fazla önem taşımaktadır. Günümüzde "Incentive tours"ların giderek artışı bu kanımızı kanıtlamaktadır (47).

(45) GÖKSAN, Ergun., a.g.e., s.49.

(46) DOĞAN, Hasan Zafer., a.g.e., s.59.

(47) GÖKSAN, Ergun., a.g.e., s.50.

Ayrıca iş adamları, iş bağlantıları ve mal almak amacıyla iş yolculukları yapmaktadır. Sergi ve fuarlar da, iş adamlarının alacakları malları tanımalarını sağladıklarından, mesleki turizm olarak etkinliğini sürdürmektedir. Kimi yazarlar konferans ve kongreleri de mesleki turizm olarak kabul etmektedirler (48).

Yukarıda belirtilen nedenlerle insanlar hem bilgi-görgü, hem de ticari bir alışverişte bulunmak, bu arada eğlenmek amacıyla her vesile ile toplanmaktadırlar. Ziyaretçi ve toplantı büroları değişik meslek kuruluşlarının gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulmuş ve giderek güçlenerek Amerikan toplumunda toplantı merkezlerinin veya şehirlerinin oluşmasına sebep olmuştur.

Otellerin satış departmanı elemanları, değişik amaçlı toplantıları otellerine çekebilmenin yanı sıra otellerinde toplantılar gerçekleşirse bu toplantıların kusursuz bir şekilde yapılmasından da sorumludurlar.

Büyük bir otelde bir Genel Satış Müdürü, iki veya üç satış müdürü bir de Tur ve Toplantılar müdürü vardır. Bu tur ve toplantılar müdürü grupla otel arasında birinci derecede ilgiyi sağlayan kişidir. Herşeyin plânlandığı gibi gerçekleşmesi için oteldeki bütün imkan ve servisleri seferber ederek grup misafirlerinin memnun edilmesine çaba gösterir.

(48) DOĞAN, Hasan Zafer., a.g.e., s.15.

Sanayide, teknolojinin hızla gelişerek daha az insan gücüne gereksinim duyulmasına rağmen, yöneticilik, muhasabe, pazarlama, yüksek öğrenim, top ve çeşitli teknik konularda çalışan insan sayısında büyük artış olmuştur. Pazarlama-satış toplantıları, konferanslar, teknik seminerler, tıp seminerleri, eğitim seminerleri ve toplantıları dünyada insanların bir araya gelmesine, toplanmasına neden olan konuları oluşturmuşlardır.

Daha önce şehir merkezlerine yakın olan endüstri merkezleri, şehirlerin hızla gelişmesi ile şehir dışına veya şehire daha uzak olan mesafedeki yerlere taşınmışlardır. Bu fabrikaların idareci ve teknik personelinin iş toplantısına katılmak veya bilgi aktarmında bulunmak gibi nedenlerle seyahat etmektedirler. Ülkenin çeşitli bölgelerinde fabrikaları olan büyük şirketler teknik ve idari personelinin çeşitli nedenlerle biraraya sık sık getirmek zorundadırlar. Bu da başka bir grup-iş kaynağını oluşturur.

Toplantı otelciliğinin önemli bir bölümü, büyük şehirlerde otelleri olan büyük otel zincirlerinin kontrolü altındadır. Hilton, Hyatt, Ramada, Sheraton, Loews ve diğer otel zincirlerinin çok miktarda toplantı-satış personeli çalıştırma imkanları vardır. Bu personelin başlıca görevleri, büyük olan ülkesel derneklerde çalışan ve kilit görevdeki kişilere satış yapmakta uzmanlaşmış elemanlardır. Milli Eğitim Derneği ve Tıp Derneği

gibi büyük ölkesel grupların toplantıları en az beş yıl, bazende çok daha önceden planlanır. Kimyacılar derneği toplantı bölgelerini onyıl önceden tespit eder. Bu derneklerin bir çoğu yıllık toplantılarını ülkenin her tarafından gelen üyelere haksızlık olmasın diye her yıl yapılan toplantı merkezlerinin yerlerini değiştirirler. Bazı dernekler ise bu toplantılarını ülke dışında, örneğin Kanada, Meksika, Hawai, hatta Karaiblerde yaparlar. Dernek toplantılarının değişik bir merkezde yapılmasının diğer bir nedeni de bunları her yıl başka bir yerde yapılmasını sağlayarak toplantılara olan ilgi ve eğlenceyi arttırmayı amaçlarlar (49).

Ayrıca eğitim düzeyinin, gelir ve meslekle ilgili olması nedeniyle seyahate katılma eğilimini etkileyebileceği gibi, kendi başına da bir etkide bulunmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça, insanların içinde yaşadıkları dünya konusundaki bilgileri artmakta, bilgi ve görgülerini arttırmak için yolculuğa çıkma isteği önem kazanmaktadır (50).

Ulusal derneklerin, toplantılarını yapacakları yerin seçimini etkilemek, gerekli olan temasları yapmak ve sürdürmek için yeterli bütçeye ancak büyük, otel zincirleri sahiptir. Bu zincir oteller, bağımsız-tek otellere nazaran daha büyük avantajlara sahiptirler.

(49) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.45.

(50) DOĞAN, Hasan Zafer., a.g.e., s.57.

Büyük ölkesel toplantıları barındıracak oteller için gerekli olan yeterli fiziki kapasite ve uzmanlaşmış personeli ile zincire bağılı oteller tercih edilmektedirler. Büyük otel zincirleri, bağımsız-tek otellerden çok, birbirleriyle rekabet etmektedirler.

Zincir oteller organizasyon, yeni teknikleri uygulama, araç ve gereçlerde standardizasyon, yeterli mali kaynak, geniş çaplı pazarlama faaliyetleri, kalifiye personel, en iyi idareci, personelin devamlı eğitilmesi ve bilgilerinin geliştirilebilmesi için eğitim merkezi kurarak en iyi hizmet vermeyi amaçlarlar (51). Bu bakımdan zincir otel işletmeleri, bağımsız tek otellerden daha üstün vasıflara sahiptirler.

2.4. Bağımsız Otellerin Zincir Otellere Katılımı ve Nedenleri

Çeşitli nedenlerle iflasın eğişine gelen otellerden birçoğu zincir otel işletmelerine devredilmiş veya kiraya verilmiştir. Oteli çeşitli yollarla devir alanlar ise devraldıkları otelin onarımı için çok az masraf yaptıkları için yeni otel yapmak yerine bu yolu tercih etmişlerdir. Örneğin; 15 Haziran 1966 tarihli "Ohio Otel ve Moteller Derneği Servis Dergisi"ne göre bir zamanlar toplumun gururu olan sonradan yok olup giden yüzlerce otelin öyküsünden birisi de "Deshler" otelidir.

(51) TOSKAY, Tunca., a.g.e., s.239.

Deshler ailesi tarafından 1915 yılında açıldığında Columbus'un en gözde ticari oteli olup "Deshler Otel" ünvanı alan bu otel Deshler bankasının yerine kurulmuştu. Otel L.C. Wallick ve kardeşi Dr.A.L. Wallick tarafından kiralanmıştı. 1925 yılında otele 600 oda ilave edildi ve adı "Deshler-Wallick" oteli oldu. Otelin reklam sloganı da "Amerika'nın en iyi en güzel donatılmış oteli" idi. Daha sonraları 1947 yılında Wallick'ler oteli Chicago Zincir Otel işletmelerine sattılar. 1953 yılında otelin ismini Deshler-Hilton olarak değiştirdiler. 1964 yılında otel C.W. Cole devredildi. Daha sonra da L. Koebel oteli aldı ve adı tekrar "Deshler Otel" oldu.

Deshler Oteli Wallickler tarafından satıldığında beri finansal zorluklar içindeydi. Oteli Mr. Esptein 5 yıl süre ile işlettikten sonra 1953 yılında Hilton Otel A.Ş. tarafından satın alındı. Yaklaşık 10 yıl sonra, 1964 yılında oteli C.W. Cole satın aldı ve 600 oda daha ilave ettirdi. Otele otomatik asansörler ve birçok bölümüne havalandırma tertibatı yaptırdı. Odaları tamir ettirdi ve lobiyi halıyla kaplattı. Fakat birgün ekonomik güçlükte olduğunu anlayarak Koebel'e oteli sattı.

1974 yılında OPEC ülkelerince uygulanan benzin ambargosu otel endüstrisini sıkıntıya soktu. 1978 yılında seyahatlerin artması ile beraber otellerin doluluk oranlarında da artış oldu. Bu durum giderek artan

yeni otellerin kurulmasına ve işletilmesine yol açtı (52).

Uluslararası dev otel zincirlerinin son yıllardaki büyük başarıları bağımsız otelleri dünya piyasalarında rekabet edebilmek (irsk olasılığı en alt düzeye indirmek) için kendi zincir işletmelerini kurmaya ya da "karma" işletmeler oluşturmaya doğru itmektedir. Satış kolaylıkları sağlamak ve etkin rezervasyon dizgeleri oluşturmak açısından böyle bir yöntemin yararları tartışma götürmeyecek kadar açıktır. Bu nedenler yanında personel yetiştirme, satın alma-tedarik, sigorta, finansman, reklam, v.b.'nin zincir otellerle birleşmeyi sağlayan önemli faktörler olmuştur (53).

3. TÜRKİYE'DE ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİ

3.1. Türkiye'de Yatırım Yapan Uluslararası

Zincir Otel İşletmeleri

Türkiye'de son yıllarda uluslararası otel zincirlerinin yatırıma yöneldikleri ve bunların sayılarının giderek arttığı gözlenmektedir.

Türkiye'de çeşitli şekillerde yatırıma yönelen uluslararası zincir otellerin en önemlileri şunlardır:

3.1.1. Sheraton Zincir Otelleri

Merkezi Boton'da olan Sheraton Hotel zincirine bağlı 65 ülkede 500 otel, motel ve tatil köyü bulunmak-

(52) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.47.

(53) USAL, Alparslan., Turizm Pazarlaması, İzmir, 1984, s.178.

tadır. Bu zincir otel grubunun Türkiye'de üç oteli bulunmaktadır. Bunlar:

- Sheraton İstanbul Oteli,
- Sheraton Voyager Antalya Oteli,
- Sheraton Ankara Oteli.

3.1.2. Club Mediterrane Zincir Otelleri

Merkezi Paris'te olan bu Fransız zincir otel grubunun Türkiye'de otel ve tatil köylerinden oluşan 4 yatırımı bulunmaktadır. Bunlardan üç tanesi tatil köyü, bir taneside oteldir.

- Club Mediterran  Kaya Oteli/  hisar, Nevşehir.

3.1.3. Etap Zincir Otelleri

Etap zincir otellerinden Türkiye'de mevcut 4 zincir oteli bulunmaktadır.

- Pulman Etap İzmir,
- Pulman Etap Konak, İzmir,
- Pulman Etap Mola (Ankara)
- Pulman Etap İstanbul.

3.1.4. Ramada Zincir Otelleri

Uluslararası bu hotel zincirinin halen Türkiye'de iki oteli vardır. Bunlar:

- Ramada/İstanbul
- Ramada Renaissance Resort Otel, Kemer/Antalya.

3.2. Türkiye'deki Ulusal Otel Zincirleri

Türkiye'de konaklama sektörüne yönelen ve bir otel ile turizm piyasası içine giren işletmelerin, daha sonra ikinci ve üçüncü otellerini açarak zincir otel oluşturdıkları görülmektedir.

Halen yurdumuzda zincir otel oluşturan başlıca işletmeler ve oteller Tablo 10'da gösterilmiştir.

3.3. Türkiye'deki Zincir Otellerin Konaklama Sektörüne Katkısı

Uluslararası ve ulusal zincir otel işletmelerinin turizm sektörünün gelişmesine çalışmanın diğer bölümlerinde de değinildiği üzere büyük katkıları olmasının yanısıra konaklama alanına da büyük etkileri olmaktadır. Temelde, sağladıkları bu faydaları şöyle sıralanabilir:

(1) Artan turizm talebine yeterli ve etkin hizmet sağlayarak, ülkenin turizm talebinin karşılanması-
nı sağlarlar (54).

(2) Turizm sektöründeki vasıflı ve vasıfsız yerli personelin eğitime katkıda bulunurlar (55).

(3) Belirli düzeyde kalite çağrışımı sağlar ve kaliteli hizmetin sunulmasına yardımcı olurlar.

(54) SEZGİN, Orhan M.-ACAR, Yıldırım., Turizm Tanıtım-Pazarlama-Ekonomi, Baştem Yayınları, No: 1, Ankara 1991, s.129.

(55) SEZGİN, Orhan., Modern Otel Yönetimi, Çavaş Matbaası, Ankara 1970, s.129.

TABLO 10. Türkiye'deki Zincir Otellerin Sayısal Durumu

SIRA NO	ZİNCİR OTEL GRUBUNUN ADI	ZİNCİRE BAĞLI OTELLERİN İSİMLERİ	KURULUŞ YERLERİ
1	Emek Zincir Otelleri	Büyük Tarabya Oteli	Tarabya/İstanbul
		Büyük Ankara Oteli	Ankara
		Stad Oteli	Ankara
		Çelik Palas Oteli	Bursa
		Büyük Efes Oteli	İzmir
2	Dedeman Otelleri	İstanbul Dedeman	İstanbul
		Ankara Dedeman	Ankara
		Antalya Dedeman	Antalya
		Nevşehir Dedeman	Nevşehir
3	Ulusoy Otelleri	Kemer Holiday Clubb	Göynük-Kemer
		Hotel Phaselis Princess	Tekirova-Kemer
		Hotel Aspendos	Alanya
		Hotel Ada	Alanya
		Hotel Syedra Princess	Alanya
		Hotel Fantasia	Kuşadası
		Hotel Alinda	Marmaris
		Hotel Hüle	Marmaris
4	Merit Oteller	Grant Azur	Marmaris
		Merit Halki Palace	Heybeliada-İst.
		Merit Altınorfoz	Silifke
		Merit Hierapolis	Pamukkale
		Merit Cappadocia	Ürgüp
5	Sürmeli Oteller	Ankara Büyük Sürmeli O.	
		İstanbul Büyük Sürmeli O.	
		Adana Büyük Sürmeli O.	
		Adana Sürmeli Oteli	

KAYNAK: Hotel Guide 91, Türkiye Hotel Rehberi.

(4) Zincir oteller "isme güven" imajını yaratırlar. Böylece gerekli arzı yaratırlar ve talebin artmasını sağlarlar.

(5) Müşterilerin merkezi rezervasyon sistemin-den yararlanma kolaylığını sağlarlar.

II. BÖLÜM

ZİNCİR OTELLERİN, ÜLKELERİN KONAKLAMA SEKTÖRÜNÜN GELİŞMESİ İLE ULUSAL EKONOMİLERİNE KATKILARI VE KARŞILAŞTIKLARI DARBOĞAZLAR

1. ZİNCİR OTELLERİN, OTEL İŞLETMECİLİĞİNE GETİRDİĞİ YENİLİKLER

1.1. Yönetimsel Yenilikler

Zincir oteller, otel işletmeciliğine yeni bir yönetim anlayışı getirmiştir. Getirilen "Modern Yönetim Anlayışı", otel işletmelerinin sürdürdüğü klâsik ve insan ilişkilerine dayalı yönetim yaklaşımlarından daha etkindir.

Modern yönetim yaklaşımı, çok boyutlu bir görüş olup, otelde çalışanların ihtiyaçlarına en etkin şekilde ulaşmayı amaçlamasının yanı sıra, örgütsel etkinlik yaratmaya, çalışanların iş tatminini sağlamaya, personelin terfi ve meslekte gelişmesi arasında denge kurmaya çalışan bir yaklaşımdır (56).

Zincir oteller, bu yönetim anlayışı doğrultusunda muazzam danışma sistemleri oluşturmuşlar ve yeni yaklaşımlar getirmişlerdir. Zincir otellerinin dünya otel standartlarına uygun oluşturulması, hizmet kalite-

(56) MAVİŞ, Feriati., Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması, Anadolu Üniv. Yayınları No.11, Anadolu Üniv. Basımevi, Eskişehir 1985, s.99.

tesinin belirlenmesi, mesleki bilgisi ve kültür düzeyi yüksek personel sağlanması, otel üst yönetimlerine profesyonel yönetici getirilmesi, yönetim biçiminin saptanması bu yeniliklerin başında gelmektedir.

Otel zincirleri, bozulan veya yıpranan otel malzemelerinin yerine yenisinin konulabilmesi için otel malzemelerinin standart hale getirilmesinde etkin rol oynamışlardır. Böylece otel yönetimlerince, bozulan veya kırılanın yerine yenisinin konulmaması veya kısa sürede yaptırılmaması riski ortadan kalkmıştır.

Zincir otellerin, getirdikleri bir diğer yönetsel yenilik ise, iş tanımlamalarının ve iş akım analizlerinin yapılmasıdır. İş tanımlamalarına göre ünvan yetki ve sorumluluklar belirlenmiş, örgüt şemaları oluşturulmuş ve otel zincirine bağlı her otelde, danışma sistemleri kanalıyla uygulamaya konulmuştur.

Otel işletmelerinin özelliklerine göre geliştirilen yönetim fonksiyonları, zincir otellerde sayısal olarak tanımlanmış ve Şekil 1'de gösterilmiştir (57).

Otel işletmelerinde 7 yönetim fonksiyonu bulunmaktadır (58).

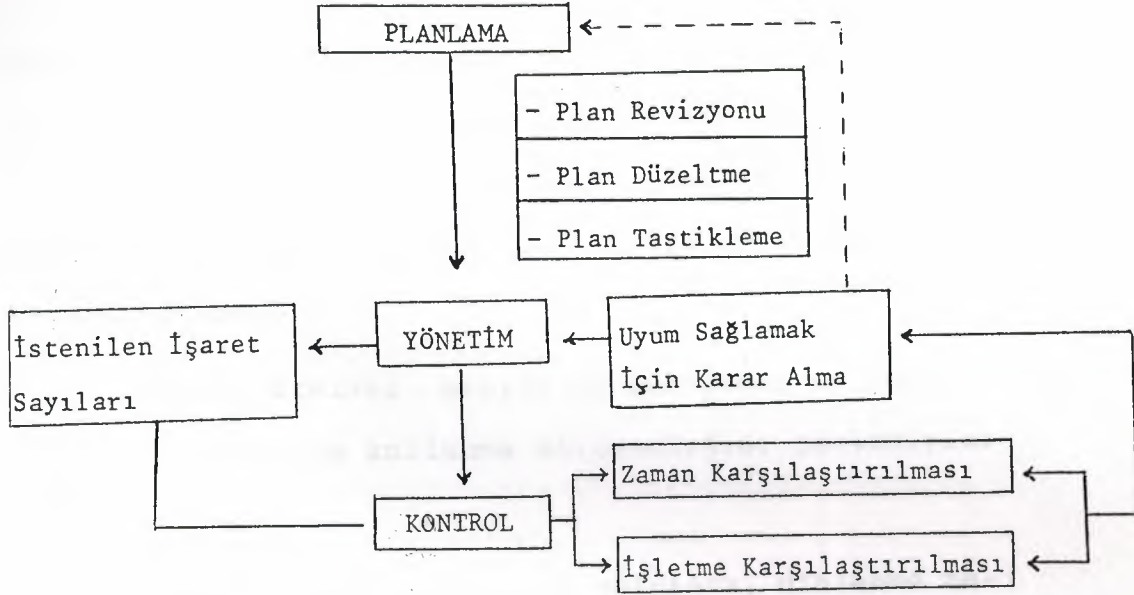
1. Planlama,

2. Örgütlenme,

(57) LEIDERER W., Kennzahlen Zur Steuerung Von Hotel-Und Gästefäktenbetrieben, 3., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 1989, s.133.

(58) MAVİŞ, Fermani., a.g.e., s.54.

Şekil 1. İş Akım Analizlerini Gösteren Kontrol Şeması



KAYNAK: LEIDERER W., a.g.e., s.133.

3. Kadrolama,
4. Yöneltilme,
5. Koordinasyon,
6. Haberleşme,
7. Kontrol.

Planlama, yönetim fonksiyonların başında gelir. Planlama fonksiyonunun doğru ve tam olarak saptanıp saptanmadığını ortaya koymak amacıyla, tanımlanan sayılarla planlama fonksiyonunu karşılaştırılarak, yeniden gözden geçirilir.

Zincir oteller, hem zincir otel grubu içindeki her otelin, hem de tüm zincir otellerin ortak bir çatı altında toplanması ve aynı yönetim anlayışıyla başarılı bir şekilde yönetilmesi amacıyla sürekli bir arayış ve gelişme içindedirler.

1.2. İşlevsel Yenilikler

Zincir oteller, satış artırma ve geliştirme konusunda ortaya koydukları yeni yöntemler ve reklamcılık alanında kullandıkları yeniteknikler ile otelcilik sektörünün belirli bir düzeye ulaşması ve diğer sektörlerle rekabet edecek bir yapıya kavuşmasında etkili olmuşlardır.

Zincir oteller, otelcilik sektörüne en son teknolojiyi izleme ve kullanma alışkanlığını getirmişlerdir.

Seyahat eden insanların yalnızca, dinlenme barınma ve beslenme ihtiyacını karşılamaya yönelik olan klâsik otelcilik anlayışı, zincir otellerin verdikleri çeşitli hizmetlerle değişikliğe uğramıştır. Otellerin, temel hizmetlerinin yanı sıra eğlence, sportif etkinlikler, bilimsel ve iş amaçlı toplantı ve konferanslar, seminerler, moda gösterileri, müzayedeler vb. etkinlikleri bünyelerinde barındıran çok amaçlı işletmeler haline dönüşmesine zincir oteller öncülük etmişlerdir.

Zincir otellerin, otelcilik sektörüne getirdiği bir diğer yenilik ise finansmanda görülmektedir. Kendi ülkeleri dışında faaliyete yönelen otel zincirleri, kendi ülkelerinin finansal kaynakları yerine, yatırıma yöneldikleri ülkelerin finansal kaynaklarından yararlanmayı amaçlarlar. Yatırıma yöneldikleri ülkeler tarafından kendilerine daha iyi koşullar sağlayacak sözleşmeler yapılmasını ve ayrıcalıklar tanınma-

sını ön plâna çıkarmışlardır. Tanınan bu teşviklerle zincir otellerin yatırımlarında risk faktörü azalmaktadır (59).

Zincir oteller, diğer ülkelerdeki yatırımları ile Amerika'lıların alıştıkları otel tipini, hizmeti, kalite ve güvenceyi yurt dışına taşıdıkları için Amerikan halkına yurt dışına çıkma ve para harcama alışkanlığını kazandırmışlardır. Böylece değişik toplumların turizm faaliyetine katılmasını sağlamışlar, uluslararası turizm faaliyetlerinin gelişmesinde etkili olmuşlardır.

2. ZİNCİR OTELLERİN EKONOMİYE KATKISI

2.1. Ülke Ekonomisine Katkısı

Uluslararası zincir otel işletmeleri kendi ülkelerinde yaptıkları yatırımlar ile ülke turizmüne büyük ölçüde katkıda bulunurlar. Verdikleri hizmetler sonucu ülke içinde yarattığı katma değer ile de milli geliri olumlu yönde etkilerler. Turistik hareketler sonucu ülkeye gelen turistlere en başta, kendi ülkesinden alıştığı ve güven duyduğu "isim" imajından yararlanarak (Hilkon, Sheraton gibi) konaklamanın yanısıra, yiyecek-içecek, alış-veriş, turistik ürün satışı, eğlence, ulaştırma vb. gibi hizmetleri sunarlar. Bu hizmetler ile elde edilen gelirler, ülkenin diğer sektörlerine akarak, tüm ekonomide ek gelir yaratmakta, turistlerin

(59) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.38.

doğrudan doğruya ve dolaylı olarak dövizle yaptıkları harcamalar, milli ekonomi için bir ek ihracat kaynağı olmaktadır.

Zincir Otellerin ülke ekonomisine katkısı genel başlıklarla aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

a) Uluslararası tur operatörleri ulaşım sektörü ile olan sıkı işbirliği nedeniyle ülkeye daha fazla turist çekerler.

b) Yatırımları için ulusal finans kaynakları yerine uluslararası finansman kaynaklarını kullanırlar. Böylece, ulusal finans kaynaklarının ülkenin diğer yatırım alanlarına kanalize edilmesini sağlarlar.

c) Otelcilik sektöründe son teknolojiyi kullanırlar. Böylece, ülke sanayisinin bu teknolojiye yönelmesinde ve üretmesinde güdüleyici bir rol oynarlar. Ayrıca, bu özellikleri ile diğer konaklama işletmelerine öncülük ederler ve rekabet ortamı yaratırlar.

d) Otelcilik sektörü, emek yoğun bir sektör olduğundan büyük ölçüde insan gücüne dayanmaktadır. Zincir oteller büyük kapasiteli oteller olduklarından, büyük oranda da işgücü istihdam ederek, ülkede işsizliğin azalmasını olumlu yönde etkilerler.

e) Zincir oteller, büyük ölçüde mal ve hizmetlerin tüketildiği yerlerdir. Bu nedenle ülkenin özellikle gıda, içecek, mefruşat ve donanım (mobilya-halı-masa ve yatak takımları), tekstil ürünleri (yatak çar-

şafaları, perdeler, masa örtüleri vb.) ve züccaciye ile ilgili yemek-bardak-çatal-kaşık takımları vb. ne büyük ölçüde talep yaratarak, bu sektörlerin üretiminin de ve kalite arttırmalarında etkin rol oynarlar.

f) Kendi ülkelerindeki konaklama sektörünün gelişmesine öncülük ve rehberlik ederler.

g) Girişimcileri ülke dışında yatırım yapmaya özendirirler. Böylece, ülke dışında sağlanan gelirlerin ülke ekonomisine girdi olarak geri dönmesinde öncü ve yol gösterici rol oynarlar.

h) Zincir otel işletmelerinin yanımında her türlü inşaat malzemesi ve techizatın büyük ölçüde kullanılması, söz konusu sanayilerden sağlanan girdiler, bu sanayi kollarını hareketlendirilmesini sağlarlar.

2.2. Zincir Otellerin Yayıldıkları Ülkelerin Ekonomilerine Katkıları

Zincir otel işletmeleri, yatırım yaptıkları ve hizmet götördükleri ülkelerin ekonomilerini de büyük ölçüde etkilerler.

Zincir otellerin, faaliyette bulundukları ülkelere sağladıkları avantajlar aşağıda belirtilmiştir.

(1) Zincir otellerin pazarlama-reklam ve satış avantajları çok fazladır. Bu nedenle bulundukları ülkeye turist çekmede ve döviz girdisi sağlamada etkin rol oynarlar.

(2) Bulundukları ülkelerde büyük ölçüde eleman istihdam ederler ve standartlaştırdıkları ücret politikaları ile o ülke koşullarına göre yüksek ücret öderler.

(3) Nitelikli eleman ve kaliteli hizmete önem verdikleri için, yatırıma yöneldikleri ülkelerde hizmet-içi eğitim ve işbaşı eğitim programları düzenleyerek, hizmet kalitesinin yükseltilmesine öncülük ederler. Bu alanda istihdam edilen vasıflı veya vasıfsız yerli personelin eğitilmesine katkıda bulunurlar.

(4) Zincir oteller, ülkeye yeni teknolojileri getirirler. Diğer otellerin yeni teknoloji kullanmalarında öncülük ederler.

(5) Zincir otellerin yatırım riski azdır. İşletme sermayelerini büyük ölçüde dış finansman kaynakları ile sağladıklarından, yatırım yaptıkları ülkeye yabancı sermaye getirirler.

(6) Zincir oteller, yatırım yaptıkları ülkelerde, sağladıkları, kâr ile ülke ekonomisine katkıda bulunurlar. Örneğin; İstanbul Hilton Oteli, açıldığı ilk yılda (1955) sağladığı 13 milyon dolarlık kâr ile Türkiye'nin turizm gelirlerinde o yıl %60'lık bir artış sağlamıştır.

(7) Zincir oteller, yatırım yaptıkları ülkelerin yatak kapasitelerini arttırırlar. Zincir oteller, dünyanın çeşitli ülkelerinde toplam 60.000 veya 70.000 yatak kapasitesi yaratmışlardır.

(8) Zincir oteller, yarattıkları ek kapasite ve hizmetlerle ülkenin döviz gelirlerini arttıracak, aynı zamanda yatırım ve hizmetler için çoğunlukla kendi kaynaklarını kullanacağından, ülkenin döviz giderleri de azalacaktır.

(9) Otellerin doluluk oranı dış etkenlere, politik değişmelere, salgın hastalıklara karşı çok duyarlıdır. Zincir otellerin varlığı, bu gibi koşullardan ülke turizminin daha az etkilenmesine yardımcı olurlar.

3. OTEL İŞLETMELERİNİN ZİNCİR OTEL ŞEKLİNDE KURULMASININ YARARLARI

3.1. Yatırım Harcamaları ve Finansman Sağlanması

Turizm projelerinin finansman ve harcama planlarının düzenlenmesinde öncelikle "proje yatırım tutarı" hesaplanır. Proje yatırım tutarı; sabit sermaye yatırımını ve işletme sermayesi ihtiyacını kapsar. Fiziki artış ve fiyat artışlarından oluşan giderler gözönüne alınarak harcama plânı düzenlenir. Yatırımın yıllara göre dağılımı yapılarak, projenin toplam finansman ihtiyacı ve bu ihtiyacın zaman içerisindeki dağılımı saptanır.(60).

Finansman ihtiyacının karşılanmasında Öz kaynaklardan ve yabancı kaynaklardan yararlanılır. Ancak, eğer otel bir zincir otel grubunun yatırım ise;

(60) KAHRAMAN, Nüzhet., Turizm'de Yatırım Projeleri, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1986, s.47.

a) Kendi Öz kaynaklarından (otofinansman) yararlanarak finansman sağlayabilir.

b) Yatırım yapacağı ülkenin özel veya kamu kurumlarından kredi temin edebilir.

c) Turizm yatırımlarında Devlet Teşviklerinden, bireysel otellere göre daha kolay ve öncelikle yararlanır.

d) Uluslararası finans kurumlarından finansman temin etmeleri ve yatırımlarının desteklenmesi ve bunun için teminat gösterebilmeleri zincir oteller için daha kolaydır.

e) Uluslararası zincir otel işletmeleri yeni yatırımlarına finansal kaynak sağlamada yeni ortak veya ortaklar bulmada, bireysel otellere göre daha şanslıdırlar.

f) Zincir otel işletmeleri, ulusal ve uluslararası sermaye piyasalarında hisse senedi ve tahvil çıkarak, yeni yatırımlarına finansal kaynak sağlayabilirler.

Genelde konaklama sektöründe kâr oranının düşük olması, Öz sermaye ve otofinansman yoluyla kaynak sağlanması güçleşmektedir. Bankalardan ve sermaye piyasasından tahvil ihraç etme yolu ile sağlanacak kredi, maliyetleri arttırır ve rekabet gücünü kısıtlar. Zincir oteller, yurt-içi ve yurt-dışı finans kaynaklarından ve devletin finans kuruluşlarından orta veya uzun

vadeli ve düşük faizli kredi temin etmede daha şanslıdırlar.

Özellikle gelişmekte olan ve enflasyonu yenememiş ülkelerde inşaat ve restorasyon maliyetlerinin ve işçilik ücretlerinin artmasının yanısıra, işletme giderleri ve maliyetleride yükselecek ve halkın seyahat etme olanakları daralacaktır. Zincir oteller finansal darboğazlardan kurtulabilmek için finansal plânlama yapmak zorunluluğunu daha çok duyarlar.

Finansal plânlamanın yapılmasında zincir oteller aşağıdaki kriterleri göz önüne alırlar (61).

1. Finansal başarının birinci yılı, gerçekçi varsayımlara dayalı, etkin bir finansal plânlamadan geçmektedir. Bir başka ifade ile finansal girdiler ve çıktılar arasındaki denge, finansal girdiler aleyhine hiçbir zaman bozulmamalı ve fonlar iyi kullanılmalıdır.

2. Finansal plânlamanın değerlendirilmesine yönelik bir kontrol sistemi kurulup işletilmelidir. Böylelikle amaçlardan sapmalar saptanır ve araştırılır.

3. İşletmenin finansman ve nakit darboğazına uğramaması için gerekli önlemler zamanında alınmalıdır.

Finansal başarısızlığa yol açan nedenler işletme içi ve işletme dışından kaynaklanmaktadır. İşletme içi finansal başarısızlıkta rol oynayan faktörlerin

(61) BÖLÜKOĞLU, İlhan., ÖZMEN, Ömür., BİLGİLİ, Erhan., Konaklama Sektöründe Yöneticilerin Başarısını Etkileyen Faktörler", Türkiye Kalkınma Bankası Turizm Yıllığı 1991, s.155.

başında yönetim yetersizliği gelmektedir. İşletme-dışı faktörler ise savaş tehlikesi, kur farkları, aşırı enflasyon vb. sayılabilir (62).

Zincir oteller, bu alandaki büyük deneyimleri, nitelikli ve uzman personel, profesyonel yönetici ile çalışmaları sayesinde işletme-içi, finansal başarısızlıklarla karşılaşma olasılığını asgari düzeye indirirler. Ancak işletme dışı finansal sorunlardan etkilenmemeleri söz konusu olamaz.

3.2. Yenilik ve Değişikliklerin İzlenmesi ve Sürekliliğin Sağlanması

Doğal ve teknik koşulların ve müşterilerin istek ve ihtiyaçların sürekli değişmesi sonucunda oteller, ekonomik ömürlerini çok kısa sürede tamamlamakta ve demode olmaktadır. Otellerin değişik ve yeniliklere ayak uydurabilmesi, günün ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda modernize edilmesi ve donatılması kalitesini sürekli yükseltebilmesi, zincir otellerin kendi grubu içinde, finansal kaynak aktarımı ile sağlayacağı finansmanla daha kolaylıkla desteklenebileceği gibi dış finansman kaynaklarından da (yurt içi ve yurt dışı kredilerden yararlanma, sermaye piyasasından fon sağlama, vb.) yararlanmada seçenekleri oldukça fazladır. Devlet destekleri de bu hususta sağlanan önemli bir finansal kaynaktır. Zincir otellerin, bulundukları ülkenin turizm sektöründeki etkin ve yaygın faaliyetleri ve tu-

ve nitelikli işgücü ile çalışmak zorundadır. Ancak, bunların temini, her zaman kolay olmadığı gibi, ödenecek ücretlerde bir finansal sorundur.

Zincir otel işletmeleri, kendi içinde yaptıkları hizmet içi eğitim faaliyetleri ve birden çok ülkedeki otelleri ile birer bilgi ve görgü arttırma merkezleridir.

Zincir oteller, geldikleri ülkelerde otelcilik eğitimi konusunda, adeta bir okul rolü oynarlar.

Zincir oteller geniş olanakları ile profesyonel yöneticiyi kolaylıkla temin edebildikleri gibi bunların elindeki çok sayıdaki nitelikli işgücü arasından seçerek yetiştirebilirler. Bu durum nitelikli eleman temininde de söz konusudur. Zincir oteller bu konuda bireysel ötellere göre daha şanslı ve daha iyi olanaklara sahiptirler.

Zincir otel işletmelerinde başarının, istihdam edilen personelin niteliğine ve yeteneğine bağlı olduğu ilkesi benimsenmiştir. Çünkü zincir otellerin birinin başarısızlığı, öbür oteller için de olumsuz bir imaj yaratacaktır. Bu nedenle;

- Elemanların temini ve seçimi,
- İş ve zaman programlarının hazırlanması,
- İş analizlerinin yapılması,
- Yöneylem araştırması tekniklerinden yararlanılarak otel faaliyetlerinin rakamlarla ifade edilmesi,

rizm girdilerindeki büyük payları nedeniyle, devlet desteğinden yararlanmaları da sözkonusudur.

Zincir otel işletmeleri finansal yapı bakımından güçlü kuruluşlar oldukları için ekonomik, siyasal ve doğasal felaketlerle karşılaşılan olumsuzluklara ve dar boğazlara, bireysel otellere göre daha fazla dayanabilir ve yaşama mücadelesini sürdürebilirler. Aynı darboğazları, bireysel otellerin atlatması ve işletmenin faaliyetine uzun süre devam etmeyi finansal açıdan kaldırabilmesi oldukça güçtür.

Zincir oteller oluşturdıkları araştırma-geliştirme üniteleri ile toplumsal ve teknolojik gelişmelerden yakından izleyerek, otellerin çağın önünde gitmesinde etkin rol oynarlar. Üstün finansal yapıları ve finansal kaynak sağlamadaki avantajları ile yenilik ve değişiklikleri çok kısa sürede otellerine yansıtabilirler. Zincir otellerin kendilerini yenileyebilmelerindeki kolaylık ve süreç, bu otellerin ayakta kalabilmesini kolaylaştırmaktadır.

3.3. Profesyonel Yönetici ve Nitelikli İşgücü Sağlanması

Konaklama sektörü temelde bir hizmet sektörü olduğu ve hizmet de işgücüne dayandığı için, otellerde istihdam edilen eleman sayısı, çeşitli sektörler de yer alan birçok işletmeye göre daha fazladır. Hizmetin kalitesini koruyan ve yükselten temel öge insandır. Bu nedenle, otel işletmeleri profesyonel yöneticiler

- Yönetim sorunlarının çözümünde sistem yaklaşımının uygulanması,
- İşçilik maliyetinin sürekli kontrol edilmesi,
- Ödüllendirme sisteminin kurulması zincir otellerde sistemleştirilmiştir.

Zincir oteller de iyi bir otelcilik eğitiminin yanı sıra, ekonomi ve planlama konularında da bilgi sahibi olan elemanları temin etmede gerekli titizliği gösterirler.

Profesyonel yönetici ve nitelikli işgücü sağlama ve ödüllendirme konusunda zincir otellere bağlı tüm otellerde oluşturulan stratejinin yanı sıra otel personeli belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bütün ilgi ve yeteneklerini ortaya koyarak davranmalarını sağlayacak şekilde motivasyon sağlanmaktadır.

Zincir otellerde, bireysel işgücü yerini kolektif işgücüne bırakmıştır. Yöneticilerin ve iş gücünün motivasyonu, oteller arası transferlerin sağlanması ve ödüllendirilmesi konularında otel-içi haberleşme sisteminin yanı sıra otel dışı haberleşme sistemi de kurulmuştur.

3.4. Reklam-Satış Geliştirme ve Müşteri Profili Oluşturmada Sağlanan Yararlar

Zincir oteller; belirli bir kalite ve verimliliği sağlamaları, istenilen vasıflara uygun olmaları, toplumdaki olumlu prestijleri, otel hizmetlerinin sa-

tişında sağladıkları kolaylık ve güvence ile büyük ölçüde ve sürekli yaptıkları reklamları, bireysel otellerden daha üstün ve farklı olmalarında etkin rol oynamaktadır.

Otellerde kalan müşterilerin profilini saptamak üzere 1969 yılında bir araştırma yapan Gallup Poll, otel zincirlerinin seçiminde en önemli faktörlerin temizlik, uygun fiyat ve rahatlık olduğunu belirlemiştir.

Müşteri profilini saptayan bir diğer araştırma ise, 1977 yılında Amerika'da yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda ülkedeki otel müşterilerinden %49'unun işadamları, %34'ünün turist ve %15'inin konferansa katılmak için otelde kalanlar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca konfyeransa katılmak için otele gelenlerin gün başına düşen en fazla harcamayı yaptıkları, bunları iş toplantısı ve zevk için seyahat edenlerin takip ettikleri görülmüştür (63).

Yapılan araştırmalar, çok uluslu otel zincirlerinin genellikle "iş turizmi"ne hitap ettiklerinden, büyük şehir merkezlerinde kurulduklarını ortaya koymaktadır.

İstatistiklere göre bugün üç Avrupalıdan biri ihracat alanında çalışmakta ve sık sık ülke dışına seyahat etmektedir. Sözkonusu iş seyahatleri önceleri büyük işletmeler ve çokuluslu şirketlerde çalışan kişi-

(63) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.40.

lerce gerçekleştirilirken, bugün küçük ve orta boy işletmelerde çalışan personelin de yoğun biçimde iş seyahatlerine katılmaya başlaması, bu alanda hareketliliği arttırmıştır. 1985 yılında uluslararası iş turizminde 600 milyar dolarlık ciro gerçekleşmiştir. İstatistiklere göre giderek artan bir gelişme içinde olan iş turizminin yıllık ortalama artış oranı %2-%3 arasında olduğu belirlenmiştir. Uluslararası alanda turizm faaliyetini içeren sektörlerin gelişmesi, uluslararası zincir otellerin oluşması vb. iş turizminin gelişmesine büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır.

Uluslararası zincir oteller, verdikleri hizmet ile uluslararası seyahat olanaklarını arttırdığı gibi, bu alanda oluşturulan çok uluslu şirketler, dünyanın her yerinde faaliyet gösteren ve belirli dallarda uzmanlaşan otel zincirleri, lokantalar, takil köyleri, seyahat acentaları vb. yaratmışlardır. Fransa'da Clup Méditerranée, Almanya'da TUI (Touristik Union International) gibi (64).

Zincir otellerin uluslararası seyahat işlemlerinden aldığı pay ve gelişmesine verdiği katkı, bireysel otellerden çok daha fazladır. Ayrıca, uluslararası otel zincirleri vermiş oldukları reklâmlar ve diğer tanıtım faaliyetlerinde, sadece otelin adı ile (imaj yaratma) dünyadaki tüm otellerin reklam ve tanıtımını

(64) İKTİSADİ KALKINMA VAKFI, "Uluslararası Alanda Hizmet Sektörünün Gelişimi Avrupa Topluluğu Örneği, İKVZ 82, Kasım 1989, s.151.

yaygın olarak yapabilmektedir. Böylece bireysel otelin yapacağı toplam reklam gideri, bütün zincir otellerin birleşerek verecekleri finansal destek ile yapacakları büyük reklam kampanyaları ile rekabet edebilecek düzeye ulaşamamaktadır.

Zincir oteller, uluslararası alanda reklam ve tanıtımını gerçekleştirecek finansal kaynağa daha rahatlıkla ulaşabilirler. Satış geliştirme teknikleri ile özellikle iş turizminde daha etkin bir rol oynayabilirler.

Zincir otel işletmeleri, diğer ülkelerde kendi ulusal yaşam tarzlarını, dinlence ve eğlence ortamlarını hazırlamalarının yanısıra, müşteri potansiyeline göre de gerekli ortamı yaratabilmektedirler. Ayrıca otel zincirleri, verdikleri kaliteli hizmet ile belirli düzeyde ekonomik güce sahip olan belli bir kitle tarafından tercih edilmektedirler. Bireysel otellerin, bu tür müşteri profili oluşturabilmeleri zamana bağlıdır.

3.5. Yabancı Sermaye, İhracat ve Devlet

Teşviklerinden Yararlanılması

"Dolaysız yatırım" veya "Özel Sermaye Yatırımı" şeklinde de isimlendirilen yabancı sermaye yatırımı, günümüzde genellikle çok uluslu, şirketler tarafından başka ülkelerde gerçekleştirilen yatırımları ifade etmektedir.

Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler açısından yabancı sermayenin önemi, ülke ekonomisinde yapılması gereken yatırımların finansmanı için yurtiçi tasarrufların yetersiz kalması durumunda bir çözüm yolu olmasıdır. Yabancı sermaye yatırımları, reel yatırım veya portföy yatırımı şeklinde olmaktadır.

Yabancı sermayenin ülke ekonomisine etkisi sadece yatırımların finansmanı ile sınırlı kalmayıp; teknoloji transferi, araştırma-geliştirme, istihdam imkânı yaratılması gibi katkılar sağlamaktadır. Ayrıca, döviz darboğazının aşılması, yeni ihraç ürünlerinin üretimi ve daha önce ithal edilen malların ülke içinde üretilmesi yoluyla da ödemeler dengesine olumlu etkiler yapabilmektedir.

Bir ülkeye gelecek yabancı sermaye, yatırım yapmak için uygun şartların mevcut olmasını ister. Şartların uygun olması halinde yatırım gerçekleşir. Sadece yatırım yapılacak sektörün kârlılığının yüksek olması, yabancı sermayenin gelmesi için yeterli olmaz. Ayrıca uygun mevzuat, ayrıntılı olmayan bürokratik işlemler ve siyasi ve ekonomik istikrarın sağlanmış olması da gerekir (65).

Turizm sektörünün gelişmesiyle yerli ve yabancı yatırımcılar, turizm sektörüne yatırımlarını yoğunlaştırmaktadırlar. Turizm yatırımları;

(65) TUTAR, Erdiç., "Turizm Sektöründe Yabancı Sermaye Yatırımlarının Gelişimi", Türkiye Kalkınma Bankası Turizm Yıllığı 1990, s.51.

- Alt yapı yatırımları,
- Konaklama yatırımları,
- Yan hizmet yatırımları.

olarak üç grupta toplanır. Genellikle yabancı sermaye yatırımları konaklama ve yan hizmet yatırımları alanlarında gerçekleşmektedir. Özellikle zincir oteller, yayılma politikaları doğrultusunda kendi ülkeleri dışındaki yabancı ülkelerin en çok konaklama sektörlerine yatırım yapmakta ve ülkeye yabancı sermaye olarak girmektedirler.

Ülkeler, dünyada belirli isim imajını ve kaliteyi sağlamış, büyük kapasiteli ve genellikle beş yıldızlı zincir otellerin, kendi ülkelerinde yatırım yapmalarını sağlamak üzere, teşvik yasaları düzenlemişlerdir. Bu teşviklerle;

- Yabancı ve yerli sermayenin eşit işlem görmesi,
- Kâr transferinin sağlanması,
- Kârların sermayeye eklenmesi,
- Sermaye transferi,
- Hisselerin transferi ve satışı konularında

yabancı sermayeye bazı haklar sağlamaktadırlar.

Bireysel otellerin, başka ülkelere yayılması; finansman, plânlama, ilgili yatırım ekibini oluşturma vb. konularda bir bilgi ve deneyim gerektirdiğinden ve bu bir ekip işi olduğundan, oldukça güçtür.

3.6. Ortak Kalite ve Verimlilik Standartlarının Geliştirilmesi

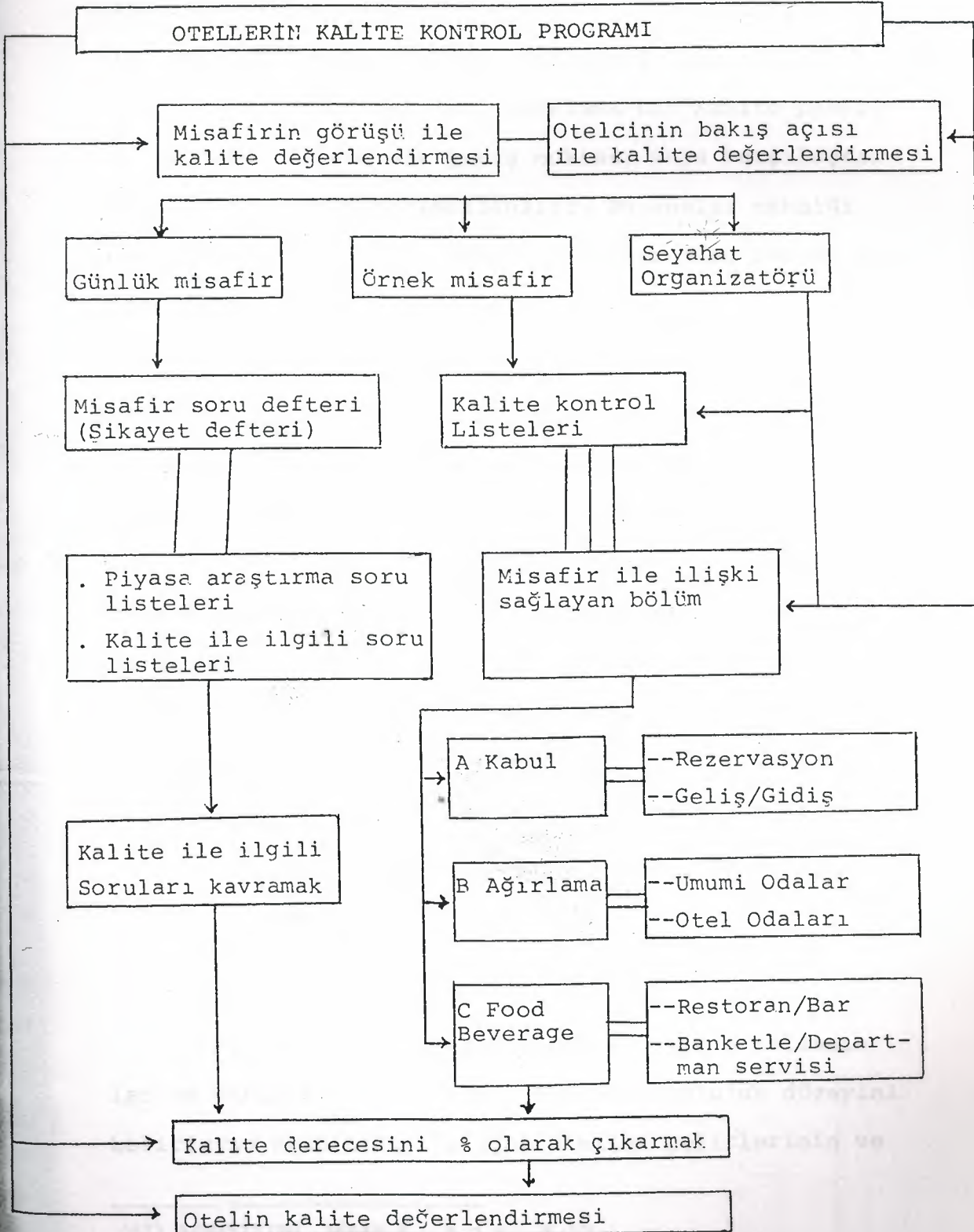
Hizmet sektörlerinde verimlilik ve kalite birbirlerine sıkı şekilde bağlıdır. Zincir otel işletmelerinde ortak bir kalite standardı geliştirilmiştir. Herkesin kendine göre oluşturacağı kalite standardı, otelin gerçekte sahip olması gereken standartdan farklı olabilir. Bu durum, otellerin verimliliğini olumsuz yönde etkiler. Ortak bir kalite oluşturma süreci, sonunda oluşturulacak "kalite anlayışı", tüm elemanların kalite geliştirme işlevindeki rolünü doğru algılamasına yardımcı olacak, dolayısıyla işlerinin verimliliği de artacaktır.

Kalite standartları oluşturulurken, kontrol edilebilir kalite standartları saptanmalıdır. Hedeflenecek kalite standardı; berrak, anlaşılır ve hatasız olmalı, baştan doğru olarak saptanmalıdır. Kalite düzeyini tesbit edecek yöntemler sadece alt düzeydeki yöneticileri değil, en basit işçiyi de kapsamalıdır.

Yöneticilerinde kalite-kontrol problemlerine gereken önemi vermeleri de gerekmektedir. Şekil 2'de otellerde kullanılan bir kalite-kontrol programı görülmektedir (66).

(66) SCHAETZING, Edgar E., Qualitätssicherung in Hotellerie und Gastronomie, München 1987, ss.3-8.

Şekil 2. Hotellere Kullanılan Kalite-Kontrol Programı
Örneği



Kalite standardında "işleyiş tekniği" ve "Davranış şeklinin belirlenmesi"den sonra misafirin görüş açısından değerlendirilmesi gerekir. Tesbit edilen bu iki hedefin tek bir noktada kesişmesi için yüzlerce nokta koordine edilebilir. Ortalama bir kalite paketini saptamak ilerde bir çıkış noktası veya karşılaştırma noktası olarak kullanılabilir. Bu analiz tekniği sayesinde arzu edilen ile gerçekte var olan servis kalitesi arasındaki fark saptanır (67).

Zincir otel işletmeleri dünyanın veyü elkenin dört bir yanına yayılmış otelleri ile kalite ve verimlilikten ödün vermeyecekleri için bu konuya ayrı bir önem verirler. İstihdam ettikleri profesyonel yöneticiden de aynı titizliği beklerler. Kalite ve verimlilik standartlarını sürekli reorganize ederek değiştirir ve geliştirirler. Bu konuda bilimsel bir ekip dahi oluştururlar. Yapılan bu harcamalar, zincir grubuna dahil tüm oteller içinde uygulanacaktır. Bu nedenle maliyet masrafları oteller arasında bölüşülecektir.

4. ZİNCİR OTELLERDE DOLULUK ORANI VE MÜŞTERİ PROFİLİ

4.1. Zincir Otellerde Doluluk Oranı

Bir konaklama işletmesinde en yaygın kullanılan ve etkinliği olan istatistik türü doluluk düzeyini belirleyen oranlardır. Birçok oteller gelirlerinin ve

(67) SCHAETZING, Edgar E., a.g.e., s.10.

dolayısıyla kârlarının önemli bir kısmını oda satışlarından sağlarlar. Bu nedenle, yöneticilerin işletmelerinin doluluk oranını tam ve doğru bir biçimde izlemesi gerekir.

Doluluk genellikle bir yüzde ile ifade edilen ve anlamlı karşılaştırmalar yapmaya olanak sağlayan bir orandır. Doluluğun ifadesinde çoğunlukla üç yöntem kullanılır. Bunlar; a) oda, b) yatak ve c) gelir doluluk oranlarını temel alan yöntemlerdir. Bunlar arasındaki farklılık aşağıdaki örnek yardımıyla görülebilir.

A oteli, 100 odaya sahip bulunmaktadır ve odalar;

50 tek kişilik oda,

25 çift kişilik tek yataklı oda ve

25 çift kişilik iki yataklı oda olmak üzere üç farklı tiptedir. Otelin uyguladığı tarife kişi başına geceliği 1.000 TL'dir.

Tüm odalar, kişi başına 800 TL indirimli fiyatla birer kişiye satıldığında doluluk oranları farklı kriterlere göre şu şekilde hesaplanabilir.

a) Oda kriterine göre:

$$\text{Oda Doluluk Oranı} = \frac{\text{Satılan Oda Sayısı}}{\text{Toplam Oda Sayısı}} \times 100 = \frac{100}{100} \times 100$$

Burada %100 doluluk oranına ulaşıldığı görülmektedir. İlk bakışta otelin çok iyi durumda olduğu söylenebilir.

b) Yatak kriterine göre:

$$\text{Yatak Doluluk Oranı} = \frac{\text{Satılan Yatak Sayısı}}{\text{Toplam Yatak Sayısı}} \times \frac{100}{150} \times 100 = \%67$$

c) Gelir kriterine göre:

$$\text{Gelir Doluluk Oranı} = \frac{\text{Gerçekleşen gelir}}{\text{Toplam sağlanabilir gelir}} \times 100 = \frac{80.000}{150.000} \times 100 = \%53$$

Oda kriterine göre yapılan oda doluluk oranı hesaplamasında %100 bulunurken yatak kriterine göre %67 bulunmakta ve gelir kriterine göre de doluluk oranı yalnızca %53 olmaktadır. Bu son oranın düşüklüğü kısmen yapılan %20 indirimin sonucudur. Ancak, burada oda satışlarındaki hatanın da payı bulunmaktadır. Her ne kadar otelin tüm odaları satılmış görünüyorsa da otel gerçekte kazanabileceğinin yalnızca yarısından biraz fazlasını kazanabilmektedir.

Otelin doluluk oranının belirlenmesinde seçilen yöntem şüphesiz çok önemlidir. En gerçekçi durum, gelir kriterine göre hesaplanan doluluk oranı ile ortaya çıkmaktadır. Bu oran, otelin belirli bir gecede potansiyel gelirinin %47'sini kaybettiği göstermektedir. Otelin ürünü olan bir geceki yatağın boş kalması durumunda aynı gece için tekrar satılabilmesi diğer bir ifadeyle kaybedilen gelirin yeniden kazanılması olanağı hiçbir şekilde bulunmamaktadır.

Gelir kriterine göre %100 doluluk oranına ulaşılması, en başarılı otellerde dahi sağlanamamaktadır.

Bazı odaların bakım-onarım nedeniyle satılamaması, tur düzenleyicilerine veya havayolu personeline indirimli fiyat uygulanması %100 gelire ulaşılmasını engelleyecektir. Bu nedenle, daha güvenilir bir ölçü olarak doluluk oranının yatak kriterine göre hesaplanması oldukça yaygındır.

Doluluk oranının belirlenmesinde daha sağlıklı bir sonuç alabilmek için bakım-onarım veya yeniden düzenleme nedeniyle kapalı tutulan oda sayısını hesap dışında tutmak gerekir. Bu nedenle doluluk oranı;

$$\text{Doluluk Oranı} = \frac{\text{Satılabilir Odaların Satılan Oda Sayısı}}{\text{Satılabilir Odaların Toplam Sayısı}} \times 100$$

denklemini yardımıyla belirlenmesi daha gerçekçi olacaktır (68).

4.1.1. Zincir Otellerde Doluluk Oranı ve Diğer Otellerin Doluluk Oranı ile Karşılaştırılması

Amerika'da büyük ticari otellerin çoğu 1920 yıllarında veya daha önceki yıllarda yapılmışlardır. 19930 yıllarında otelcilik sektörü büyük bir depresyon içine girmiştir. 1932 ve 1933 yıllarında otellerdeki doluluk oranı ortalama olarak %5 dolayında idi. Bazı bölgelerdeki otellerin doluluk oranı ise bu orandan daha da aşağıya doğru düşmüştür. Örneğin Şikago'da 1932 yılında ticari otellerin doluluk oranı %35'e ulaşmıştır.

(68) BARUTÇUGİL, İsmet S., a.g.e., ss.187-188.

1930 yıllarının sonlarına doğru otellerdeki doluluk oranı yavaş yavaş yükseldi ve A.B.D.'nin II. Dünya savaşına girmesiyle beraber, birdenbire otellerin doluluk oranı yukarılara doğru yükseldi. 1946 yılında doluluk oranı %93'e ulaştı. O zamandan günümüze kadar otellerdeki doluluk oranı her yıl biraz daha yavaş yavaş azalarak %60'lara inmiştir.

Ülke çapında yapılan bir araştırmayla otellerin doluluk oranlarının ortalamaasının alınması ile bulunan oranlar gerçeği yansıtmaz. Çünkü o sadece bir ortalama değildir ve belli bir bölge hakkında kesin bilgi vermez. Otellerdeki oda satışlarının yoğunluğu bir yerden diğer bir yere göre büyük farklılıklar gösterir. 1977 yılında otellerdeki doluluk oranı %69'a yükseldi.

Büyük şehirlerdeki oteller, küçük şehirlerdeki otellere göre 10 puan daha fazla doluluğa sahiptirler. Bazı ülkeşel zincir otellerdeki doluluk oranı %70-80 civarındadır. Daha büyük ve yeni olan zincir oteller, yılın büyük bir bölümünde tam kapasite olarak çalışmaktadırlar (69).

IUOTO'nun (International travel statistics) 1973 Ağustosunda Accra'da tertiplediği Uluslararası Turizm Seminerinde AIES Bşk. vekili Mr. J. Vila TVadere ile Marketur'un genel direktörü Mr. Jose ve M.P. Sotes'in

(69) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.45.

beraber sundukları bildiride aşağıdaki varsayımlar değerlendirilmektedir:

4.000 yatağı olan bir yörenin yılda ortalama %45 doluluk oranı ile işletildiğinde ve beher tüketiciden günde 20 dolarlık gelir sağladığı hesaplanarak yıllık gelir 13.400.000 dolardır.

Gene aynı tebliğe göre kıyı turizmine açılmış üç merkez ile kış sporları için bir merkezi olan 15.000-20.000 yatak kapasitesine sahip ve tarihi gezilerde yararlanılan 3.000-3.500 yataklık kapasitesi olan bir ülke incelenmektedir. Yılda ortalama %55 doluluk oranıyla çalışan bu ülkede 200.000'i aşan turist gereksinmektedir. 25.000 yatağın %55 doluluk oranıyla çalışması ve her yatı gecesi için 20 dolarlık gelir sağladığı varsayımızla yıllık turizm geliri 100.375.000 dolara ulaşmaktadır (70).

4.1.2. Zincir Otellerde Doluluk Oranını Arttırıcı Unsurlar

Otellerdeki doluluk oranı bir şehirden diğer bir şehire ve otellerin uyguladıkları fiyatlara göre değişiklik gösterir. 1975 yılında A.B.D.'nin bazı kısmında doluluk oranı %51 iken, New England ve Middle Atlantik gibi şehirlerin doluluk oranı %60,4 idi. Bir otelin odalarının fiyatı 15 dolardan daha az ise bu otellerin doluluk oranı %78,7 iken odalarını 20-25 dolardan satan otellerin doluluk oranı %53,6 idi. 500'den

(70) GÖKSAN, Ergun., a.g.e., ss.103-104.

fazla odaya sahip olan büyük oteller %60,2 doluluk oranı ile çalışırken, daha küçük şehirlerdeki oteller %49,3 olan doluluk oranı ile çalışıyorlardı. Los Angeles bölgesindeki otellerin doluluk oranları bir bölgeden diğer bir bölgeye göre %25 oranında bir fark göstermektedirler.

Yıllık veya haftalık olarak otellerden alınan doluluk oranları çok yanıltıcı olabilir. Ticaret merkezleri ile transit geçiş yolu üzerindeki otellerin birçoğu pazartesi gecesinden perşembe gecesine kadar genellikle dolu olup hafta sonlarında bu otellerdeki doluluk oranı %55 veya daha aşağıya doğru düşebilir. Şehirlerin yakınlarındaki tatil otelleri genellikle hafta sonları dolu olabilir. Bir bölgedeki tatil otelleri yaz aylarının dışında kalan zaman içinde ancak christmas zamanı (15 Ocak - 15 Mart) otellerindeki doluluk oranını arttırabilir. İlkbahar ve sonbahar aylarında tatil otellerinde doluluk az olabilir. Her otel haftalık, aylık ve yıllık olarak farklı doluluk oranları gösterebilir.

Otel sanayii sözcüleri, otellerin doluluk oranlarında meydana gelen düşüşten paniğe kapılmışlardır. Halbuki otellerin doluluk oranlarındaki düşüşe iki doğal faktör sebep olmuştur. Bu nedenler, yıllar geçtikçe otellerin yaşlanması ile motel ve motor otellerin her geçen gün gelişerek, büyüyerek kendilerini topluma kabul ettirmeleridir. Amerika'daki konaklama sektörü

büyük ölçüde rekabete dayanır. Eğer yeni bir otel olup çevredeki otellere nazaran daha iyi bir tesis ise, bulunduğu konum açısından yeri de uygunsa, seyahat eden kişi bu oteli daha eski daha az cazip ve daha az uygun olan bir otele tercih edecektir.

Amerika'daki otellerin çoğu, Avrupa ve İngiltere'deki otellerin aksine yıllar geçtikçe daha cazip ve güzel bir duruma gelmezler. Yıllar geçtikçe bu otellerin rekabet güçleri azalır, odaların fiyatları düşer, mobilyaları gittikçe eskir ve müşterilerinin kalitesinde değişme meydana gelir. Sonunda otellerini devretmek zorunda kalırlar. Böylece oteller değer kaybederler. Bu deneyimi yüzlerce otel yaşamıştır. Örneğin; 25 Şubat 1907'de Cin Cinnati'de yeni açılan "Sinton Otel"i 400 odasıyla hizmete başladı ve yıllar geçtikçe oda sayısındaki artış 100'ü geçti. Otel yeniyken, bulunduğu yer olarak, bina olarak, dekorasyon ve eşyası ile tüm fiyatı 2.700.000 dolardı.

Halbuki Sinton otelinin açılışı ile ilgili "Aylık Otel" dergisinde çıkan yazıda otelden övgüyle bahsedilmiştir. Otelin sahibi olan Cincinnati Realty şirketi, Cincinnatinin önemli kişilerinden oluşmuştur. Şirketin amacı toplumun görünüşünü dile getirmektedir. Bu yöresel bir grur meselesidir ve amacı Cincinnati'ye başka hiçbir şehirde rastlanmayacak bir eğelence merkezi kazandırmaktır. Ama yıllar geçtikçe Sinton Oteli eskiyerek rakipleriyle mücadele edemiyerek sonuna hazırlanmış oldu.

6 Ekim 1964 yılında "Ohio Otel ve Motel Derneği Servis Dergi"sinde çıkan bir yazıda bu otelin ölüm ilanı vardı. "Otel Sinton Cincinnati" artık yok. Kapıları kapatılmış, mobilyaların, eşyaları satılıyor ve bu otelin yerini banka veya iş hanı alacaktır. Böylece Ohio, bir sınırtaşını daha kaybetmiş olmaktadır. Bu aslında Sinton otelinin açılışı, toplumda aldığı yer ve düşüşü ile ilgili kısaca bir öyküdür (71).

1975 yılında dünyadaki otel zincirleri 9.150 oteli ile 1.440.587 otel odasını kontrolleri altında bulundurmaktaydı. 1974 yılına göre artış 382 otel ve 66.817 odadır. 1975 yılında dünyadaki otelleri işleten ve kontrolleri altında tutan ülkeler ise merkezi Kurzey Amerika'da olan işletmeler 238.819 (Bütün dünyadaki otel zincirlerinin üçte biri), İngilizler 114.867 oda, Fransızlar 52.777 oda, Japonlar 32.824 oda ve İspanyollar 31.207 oda, Kanadalılar 28.027 oda ile altıncı sıradadırlar (72).

Dünya otel endüstrisini ellerinde tutan 100 otel işletmesi yalnız büyümelerini sürdürmemiş, aynı zamanda büyüme hızlarını 1979'daki durumu aşacak biçimde arttırmışlardır. Geçen yıl içinde Service World International (SWI) seçtiği ilk 100 konaklama işletmesi, toplam oda kapasitelerine yeni 106.418 oda eklemişlerdir. Diğer bir deyişle, ilk 100'ü oda kapasiteleri toplamı 1979 yılına göre %7,1 büyüme ile 1,6 milyon odaya var-

(71) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.46.

(72) GÖKSAN, Ergun, a.g.e., s.194.

miştir. Oysa, bir önceki yılda büyüme hızı %6 ve oda sayısındaki artış da 83.162 düzeyinde kalmıştı. Fransız işletmesi olan Club Mediterrance, 1980 yılı içinde Holiday Inns kadar hızlı büyümüştür. Bu işletme de 7.000 odalık bir kış turizmi kapasitesi ile (bir kayak merkezi) 1980 yılında A.B.D. piyasasına (Colorado Rockies) girmiş bulunmaktadır. Wagon Lits'in bir uzantısı olan Etap otelleri, bir yıl içinde yaklaşık 3.000 yeni oda kapasitesi kazanarak ilk kez ilk 100 otel arasına girmiştir. Hong Kong'un Regent otelleri de dikkate değer bir gelişme gösteren diğer bir konaklama grubunu oluşturmaktadır. İngiliz (British) kökenli Crest Zinciri, Birleşik Krallık içinde ve Amsterdam'da satın olduğu 25 merkezi otel ile ilk 100 otel arasında 44. sırada 22. sıraya yükselmiştir. Thistle Otelleri Grubu İngiltere'de (Edinburgh) ve İskoçya'da EMI Otel Grubunu 23 milyon sterlin karşılığı satın almıştır. A.B.D. dışındaki tüm bu gelişmelere karşın, bazı Amerikan işletmeleri de geçen on yıl içinde oda kapasitelerini olağanüstü boyutlarda arttırmışlardır. SWI'nın (Service World International) ilk 100 zincir otelinin dünya oda kapasitesinin hemen hemen %20'sini denetlemesine benzer biçimde Holiday Inns de bu 100 otel zincirinin %20'sini denetlemektedir. Aslında bu işletme geçen on yıllık süre içinde sürekli olarak ilk sırada yer almıştır. Holiday Inns'ın yalnızca 1980 yılında yaklaşık 7.000 yeni oda edindiği dikkate alınırsa buna da şaşmamak gerekir. A.B.D. içindeki işletmelerden Marriott

ve Hyatt, otel zincirleri arasında en yüksek sıçramayı göstermektedirler. Ülke içinde Hyatt Grubunun edindiği yeni oda sayısı 8.500'ü bulmuştur. Marriott ise Suudi Arabistan'daki yeni bir yatırım ile birlikte oda sayısını 10.000'i aşan miktarda artmıştır.

Sheraton Corp, grubuna eklediği 18 yeni otel ve yaklaşık 6.000 yeni oda ile düzenli bir gelişme göstererek 1980 yılında ilk 100 oteller içinde üçüncü sıraya oturmuştur.

Karma Zincir İşletmeleri içinde en önde geleni, Kuzey Amerika'ya imtiyazlı bir işletme gibi denetliyerek hizmet veren Best Western işletmesidir (73).

4.2. Zincir Otellerde Müşteri Profili

Zincir otellerde kalacak olan müşteriler öncelikle otelin uyguladığı ücret politikasına dikkat ederler. Ayrıca otelin, bulunduğu şehirdeki konumuna, otelin yapısına ve otel için yaratılan imaja göre tercihlerini yaparlar. Otellerde kalan müşterileri tanımlamak için birçok çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar arasında oldukça kapsamlı olan bir tanesi şu gerçeğe ri ortaya çıkarmıştır.

Otel müşterisi orta yaşlıdır. Ortalama olarak %57'si 35-54 yaşları arasındadır. (Ortalama yaş 43,7'dir.)

Otel müşterilerinden %20'si kadardır. Seyahat eden kadınlardan üçte ikisini 24 yaşın altında ve 70

yaşın üstünde olan kadınlar teşkil etmektedir. Görülüyorki 30-44 yaşları arasındaki kadınlar çoğunlukla evde oturmaktadırlar.

Otellerde kalan kişilerin yarısından fazlasının en az bir üniversite mezunu olduğu saptanmıştır.

Otellerde kalan kişilerin %80'den fazlası meslek sahibi olan ya da iş adamlarından oluştuğu gözlenmiştir.

Otelde önceden rezervasyon yaptırarak kalan kişilerin oranı %75 civarındadır. Rezervasyon yaptıran kişiler genelde otelde daha uzun süre kalırlar ve daha yüksek oda ücreti öderler.

Otel müşterilerinden ortalama %73'ü otele özel arabalarıyla, %24'ü uçakla gelirler (74).

Kent merkezinde kalan kişilerin %41 lüks otel, %39'u birinci sınıf, %10 ikinci sınıf otellerde kalmak istediklerini bildirmişlerdir.

Deniz kıyısında kalındığında seçilen konaklama yerleri, lüks hoteller %30, birinci sınıf hoteller %23, kampingler %11, moteller %9, tatil köyleri %9 olarak belirtilmiştir (75).

(74) LUNDBERG, Donald., a.g.e., s.40.

(75) DOĞAN, Hasan Zafer., a.g.e., s.23.

4.3. Dünyadaki Zincir Otel İşletmelerinin Sayısal Durumu

Amerika'da yayınlanan "Service World International" Dergisinin 1977 Haziran sayısında, dünya çapında on büyük otel zinciri, toplam oda sayıları belirtilerek yayımlanmıştır. 1977 yılına göre saptanan en büyük zincir oteller şunlardır:

TABLO 11. 1977 Yılında Dünyanın En Büyük Zincir Otel İşletmeleri (1977)

SIRA NO.	İŞLETME ADI	ODA SAYISI (ROOMS)
1.	Holiday Inns	278.000
2.	The Sheraton Corporation	97.000
3.	Ramada Inns	94.000
4.	Trust Houses Forte, LTD, London	76.000
5.	Hilton Corporation	62.820
6.	Howard Johnson Company	59.220
7.	Balkantourist Sofia, Bulgaria	54.465
8.	Day's Inn of American, Inc., Atlanta	39.000
9.	Travel Lodge, International	32.000
10.	Quality Inns International, Inc.	30.000

KAYNAK: LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.36.

Dünyadaki teknolojik gelişmeler paralelinde ekonomik ve sosyal alandaki hızlı değişim, sonuçta toplumların refah düzeyini yükseltmiştir.

Özellikle teknolojik gelişmelerin, insan refahını arttırmaya yönelik sahalara tatbiki günümüz insa-

nının yaşama biçimini etkilemiş, yaşama biçimi ve buna bağlı olarak ihtiyaçlarda meydana gelen hızlı artış, geçmişte lüks kabul edilen bazı ihtiyaçları zorunlu hale getirmiştir. Dünyada turizm hareketlerinin yoğunluk kazanması özellikle konaklama alanındaki yatırımları hızlandırmış ve yeni kapasitelerinin yaratılmasını zorunlu kılmıştır.

Bu gelişmeler doğrultusunda uluslararası zincir otelleride sayısal olarak büyümüş ve değişik ülkelere yayılmışlardır.

Tablo 12'de 1982 yılı itibariyle dünyadaki en büyük yüz otel zinciri görülmektedir. (Tablo 12)

Bu tablonun incelenmesinden, 1977 yılında beşinci sırada olan Hilton International otellerinin, 1982 yılında dördüncü sıraya yükseldiği görülmektedir.

5. ZİNCİR HOTELLERDE YÖNETİM

Yönetim, benzer amaçlı kişilerin oluşturdukları bir örgütün, amacını en etkin bir biçimde gerçekleştirmeye yönelen ve planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleme ve denetleme unsurlarından oluşan kararların ve eylemlerin bütünüdür. Yönetim işletmelerde genellikle en güç fakat en önemli görev olarak kabul edilir (76).

Zincir otel işletmelerinde ise, birden fazla işletmenin aynı amaçlar doğrultusunda yönetimi sözkonusu olduğu için yönetim işlevi çok daha güç ve önem kazanmaktadır.

TABLO 12. Dünyadaki En Büyük Yüz Otel Zinciri

1982	OTELİN ADI	ÜLKE	ODA SAYISI	BİRİM SAYISI
1	HOLIDAY INNS INC.	ABD	312.426	1.740
2	THE SHRATON CORP	ABD	118.584	447
3	RAMADA INNS	ABD	95.198	613
4	HILTONHOTELS CORP.	ABD	85.392	240
5	TRUSTHOUSE FORTE	İNGİLTERE	74.568	804
6	BALKANTOURIST	BULGARİSTAN	61.207	658
7	HOWARD JOHNSON CO.	ABD	60.390	515
8	QUALITY INTERNAT.	ABD	53.437	446
9	MARIOTT CORP.	ABD	48.408	115
10	CLUB MADITERRANEE	FRANSA	46.871	169
11	NOVOTEL SIEH	FRANSA	46.253	362
12	DAYS INNS OF AMERICA	ABD	45.350	322
13	INTOURIST	SSCB	41.562	173
14	INTERCONTINENTAL HOTELS	ABD	39.533	109
15	MOTEL 6 INC.	ABD	37.683	344
16	HYATT HOTELS CORP.	ABD	33.034	68
17	HILTON INIL	ABD	33.034	90
18	WESTIN HOTELS	ABD	27.342	50
19	HOTELES AĞRUPADOS SA	İSPANYA	19.355	38
20	RODEWAY INNS INTERNATIONAL	ABD	18.600	152
21	LA QUINTA MOTOR INNS	ABD	15.875	129
22	CEDOK	ÇEKOSLAVAKYA	15.353	190
23	HYATT INTERNATIONAL	ABD	13.826	40
24	AMERICANA HOTELS CORP.	ABD	13.685	46
25	SOL HOTELS	İSPANYA	13.455	55

1982	OTELİN ADI	ÜLKE	ODA SAYISI	BİRİM SAYISI
26	PLM/ETAP INTERNATIONAL	FRANSA	13.000	100
27	BELNEA	ÇEKOSLAVAKYA	12.835	91
28	MERIDIEN	FRANSA	12.587	41
29	CREST HOTELS	İNGİLTERE	12.220	97
30	ECONO-TRAVEL MOTOR HOTEL CORP.	ABD	11.833	171
31	GROPO HOTELESF HUSA SA	İSPANYA	11.800	62
32	INTUR	KÜBA	11.148	124
33	RADISSON HOTEL CORP.	ABD	11.045	41
34	BROCK HOTELS	ABD	11.034	59
35	TOKYU GROUP	JAPONYA	10.938	55
36	DUNFEY HOTELS	ABD	10.929	28
37	PRINCE HOTELS, INC	JAPONYA	10.641	43
38	DOWNTOWNER-PASSPORT INIL HOTEL	JAPONYA	12.170	78
39	AIRCOA	ABD	10.000	35
40	ORBISHOTELS	POLANYA	9.775	51
41	THUNDERBIRD RED LION INNS	ABD	9.667	49
42	C'MNWEALTH HOLIDAY INNS OF CANADA	KANADA	-	45
43	RED ROOF INNS	ABD	9.493	90
44	CP HOTELS	KANADA	9.416	22
45	UNITED INNS	ABD	9.364	38
46	SERVICO INC. INTERNATIONAL	ABD	9.000	42
47	STOUFFER CORPORATION	ABD	9.000	23
48	IBIS SPHERE SA	FRANSA	8.879	110
49	VEREINIGUNG INTERHOTEL	F.ALMANYA	8.800	31
50	PRATT HOTELS	ABD	8.475	30

1982	OTELİN ADI	ÜLKE	ODA SAYISI	BİRİM SAYISI
51	MOTOR HOTEL MANAGEMENT	ABD	8.112	43
52	SOUTHERN PACIFIC HOTELS	ABD	8.000	60
53	STEIGENBERGER HOTELS	F.ALMANYA	7.818	39
54	AMGAÇ HOTELS	ABD	7.700	17
55	AMERICAN MOTOR INNS	ABD	7.480	51
56	CONCORDE HOTELS	FRANSA	7.439	82
57	FUJITA TOURIST ENTERPRISES CO.	JAPONYA	7.179	34
58	IBEROTEL	İSPANYA	6.720	32
59	W.B. JOHNSON PROPERITES INC.	ABD	6.710	16
60	FOUR SEASONS	KANADA	6.639	18
61	KOKUSAT KOGYO LTD.	JAPONYA	6.470	28
62	HOLIDAY INN INTL. ASIA:PACIFIC	HONG-KONG	6.037	22
63	PENTA HOTELS	İNGİLTERE	6.037	15
64	HOTELES MELIA	İSPANYA	6.092	22
65	HUNGAR HOTELS	MACARİSTAN	6.030	46
66	LOEWS HOTELS	ABD	5.965	14
67	SCANDIC HOTELS	İSVEÇ	5.800	62
68	PLAVA LAGUNA	YUGOSLAVYA	5.781	24
69	REGENI INTERNATIONAL HOTELS	ABD	5.764	16
70	SARA HOTELS	İSVEÇ	5.600	29
71	REGAL 8 INNS	ABD	5.427	54
72	CHM HOTELS	İSPANYA	5.424	19
73	SOUTHERN SUN HOTEL CORP. LTD.	GÜNEY AFRIKA	5.200	31
74	JAL DEVELOPMENT CO. LTD.	JAPONYA	5.100	12
75	PANNONIA HOTELE CATERING CO.	MACARİSTAN	5.003	41

1982	OTELİN ADI	ÜLKE	ODA SAYISI	BİRİM SAYISI
76	JOLLY HOTELS	İTALYA	5.000	31
77	OBEROL HOTELS	HİNDİSTAN	5.000	26
78	THISTLE HOTELS	İNGİLTERE	4.963	39
79	DAI ICHI HOTELS LTD.	JAPONYA	4.952	19
80	NEW OTANI CO. LTD.	JAPONYA	4.858	14
81	COMFORT HOTELS INT.	İNGİLTERE	4.820	40
82	FRANTEL	FRANSA	4.750	37
83	NATIONAL HOTELS PROPERITES	JAMAİKA	4.640	17
84	TAJ JOTELS INTL.	HİNDİSTAN	4.638	21
85	HOLIDAY INNS LTD.	GÜNEY AFRIKA	4.618	18
86	LADBROKE HOTELS	İNGİLTERE	4.600	38
87	KNIGHT INN	ABD	4.450	40
88	HOTELES EL PRESIDENTE	MEKSİKA	4.438	26
89	SEMI SPA	İTALYA	4.410	50
90	MIYAKO HOTELS KINTETSU CHAIN	JAPONYA	4.364	15
91	REGISTRY HOTEL CORP. INTERNATIONAL	ABD	4.200	16
92	HTP DUBROVNIK	YUGOSLAVYA	4.144	24
93	VAGABOND HOTELS	ABD	4.067	49
94	MANDARIN INT. HOTELS LTD.	HONG-KONG	4.031	7
95	INDIA TOURISM DEV. CORP.	HİNDİSTAN	4.000	40
96	GRANADA ROYALE BOMETELS	ABD	3.969	21
97	DELTA HOTELS	KANADA	3.910	11
98	SAS HOTELS	NORVEÇ	3.900	19
99	PRINCESS HOTELS INT.	ABD	3.803	7
100	SOKOS HOTELS	FİNLANDIYA	3.700	55

Zincir otel işletmelerinde, zincire bağlı her otel işletmesinin yönetimi aşağıda belirtilen genel amaçları hedefler (77).

1. Otel işletmesinin amacını belirlemek,
2. Planlamak,
3. Karar vermek,
4. Gerçekleştirmek,
5. Kontrol etmek'tir.

Hedeflenen genel amaçlar, zincir otel işletmelerinin tümünde uygulanacak ortak amaçların belirlenmesini de zorunlu kılmıştır.

Zincir otel işletmelerinde uygulanan ortak yönetim amaçları aşağıda belirtilmiştir.

5.1. Ortak Amaçların Belirlenmesi

Zincire bağlı tüm otellerde uygulanacak amaçların belirlenmesi ve bu amaçların personel ile paylaşılması gereklidir. Her zincir otel yöneticisi, belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını periyodik aralıklarla kontrol etmelidir.

Zincir otellerin tümünde uygulanacak olan ortak amaçlar tek tek belirlenir. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde "karar verme" önem taşımaktadır.

Başlıca ortak amaçlar şunlardır:

1. Müşteriye hizmet etmek: Mal ve hizmetlerin, istenilen kalitede ve fiyatta müşteriye sağlamak.

(77) MARZLUF/GEHRING, Betriebslehre für das Hotel und Gaststätten-gewerbe, Merkur Verlag Rinteln 1989, s.40.

2. Personele hizmet etmek: Personele adil ücret ödemek, iyi çalışma koşulları hazırlamak, niteliklerine göre görevlendirmek.

3. Topluma hizmet etmek: Toplumun ihtiyaç duyduğu alanlara yatırım yaparak yeni iş alanları yaratmak kâr sağlamak ve vergi vermek.

5.2. İşbölümünün Sağlanması

Belirlenen amaçlar doğrultusunda ikinci aşamada işbölümü yapılmalıdır. Zincir otel işletmelerinde "iş tanımlamaları"nın yapılması ve işlerin alanlarına göre sınırlandırılması, iş verimliliğini arttırmaktadır. Herkes kendi görevinden sorumlu olmalıdır. Yöneticinin görevi, belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının saptanmasıdır. Bu amaçla;

1. İş alanları belirlenmeli ve sınırları çizilmelidir.
2. Görev tanımları yapılmalıdır.
3. Yetki ve sorumluluk alanları belirlenmelidir.
4. Kontrol düzeni kurulmalıdır.

Zincir otel işletmelerinde, yönetici ile personel arasında iyi bir ilişkinin sağlanması ortak amaçlara ulaşmada çok önemlidir.

5.3. Ortaklaşa Faaliyet ve Rasyonelleştirme

Zincir otel işletmeleri, aşağıda belirtilen konularda müşterek faaliyetde bulunma olanaklarına sahiptirler.

1. Ortaklaşa alım,
2. Ortaklaşa reklam,
3. Merkezi bilgisayar sistemlerinin ortaklaşa kullanılması,
4. Ortaklaşa rezervasyon sistemlerinin kurulması.

Zincir otellerde, bir çok alanda birlikte çalışabilme olanağı yaratılabildiğinden, verimlilik artırılabilen masraflar daha aza indirilebilmekte, rekabet yönünden daha güçlü bir yapı kurulabilmektedir.

Ortak bilgisayar ve rezervasyon sistemleri ile müşteriye daha çabuk ve kolay hizmet verilebilmektedir.

5.4. Yenilik ve Gelişmelerin İzlenmesi ve Zamanında Uyum Sağlanması

Zincir otel işletmelerinin sürekliliklerini sağlayabilmeleri ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için sürdürdükleri faaliyetlerinde başarılı olmaları gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için zincir otel işletmelerinin yenilik ve gelişmelere, gecikmeden ayak uydurması zorunludur.

Zincir otellerde yenilik ve değişiklikler uygulamaya konulurken, etkileri ve sonuçlarının da bir ölçüde bilinmesi gereklidir. Çünkü, yönetimin aldığı her karar, içinde bulunduğu sosyal çevre ile doğrudan veya dolaylı olarak ilişki içindedir (78).

(78) ŞENER, Burhan., Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara 1990, s.33.

6. ZİNCİR OTELLERİN FİNANSMANI

Konaklama işletmeleri, yatırılan sabit sermaye miktarının, diğer endüstrilere göre daha fazla olduğu yatırımlardır. Toplam sermayenin önemli bir bölümü, yaklaşık %90'ı sabit varlıklara bağlanmaktadır. Otel işletmelerinde, yeni teknolojiye dayalı sabit fiziki tesisler genellikle uzun vadeli ipotekli borçlanma ve diğer şekillerde borçlanarak finanse edilmektedir.

Eğer otellerin finansmanında kaynak ve kullanımı dengeleri iyi kurulamaz ise borçların vadesi sonunda ödenmesi güçleşmektedir. Finansal başarısızlığa yol açan nedenler işletme içi veya işletme dışından kaynaklanır. İşletme içi nedenlerin başında yönetim yetersizliği gelmektedir. İşletme dışı nedenler ise, siyasal ve ekonomik alandaki olumsuzluklardır. Örneğin; savaş, aşırı enflasyon vb. sayılabilir.

Zincir otel işletmelerinde finansal açıdan başarılı olabilmek için (79):

- Etkin bir finansal planlama yapılmalı ve fonlar iyi kullanılmalıdır.

- Finansal sistemi denetleyecek kontrol sistemi kurulmalıdır.

- Finansman açısından gerekli önlemler zamanında alınmalıdır.

(79) USTA, Öcal., İşletme Finansı ve Finansal Yönetim, Hürriyet Matbaası, İzmir 1991, s.9.

Zincir otel işletmeleri, zincire katılacak otellerin gayrimenkullerinin finansmanında genellikle iki farklı düşünce hakimdir.

(1) Finansal kaynak sağlayarak otel kurmak veya satın almak,

(2) Sadece işletmek ve yönetmek.

Bu iki düşünce sistemi, temelde birbirinden oldukça farklıdır. Büyük zincir oteli işletmeleri, yeni kuracakları otelin mülkiyetini satın almak yerine kiralama yolunu tercih etmektedirler. Sözleşme koşullarına göre kira bedeli olarak, satın almaya göre daha az para ödenmekte veya satışlardan kâr verilerek kira ödenmemektedir. Ancak, kira ve kâr paylaşımı esasına dayalı ortaklıklar, büyük şehir otellerinde olduğu gibi tesisi kiralayan firmaya daha fazla sorumluluk yüklemektedir (80).

Uluslararası zincir otel işletmelerinde son yıllarda "yönetim sözleşmeleri" yaygınlık kazanmaktadır. Yönetim sözleşmesinin söz konusu olduğu yabancı katılımda, tesisin fiziki yatırımı yerli firma tarafından gerçekleştirilmektedir. Yönetici firma, konaklama tesisini sadece işletir, fiziki yatırım riskini üstlenmez. Yönetici-işletmeci firma, yönetim sözleşmesine göre konaklama cirosunun belirli bir oranında gelir elde eder. Bu gelir genellikle cironun %5 oranındadır

(80) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.65.

ve "Esas Harç (Basic Fee) olarak adlandırılır. Ayrıca, konaklama işletmesinin kârından, "Özendirme Harcı" (Inventive Fee)" olarak %10 pay alır. BNlirtilen harç oranları değişebilir ama toplam %15 dolayında olmasına özen gösterilir. Burada önemli olan nokta, yönetim firmasının her zaman belli bir kârı garanti altına almasıdır. Konaklama işletmesi zarar etse dahi yönetim firması, cirodan alacağı esas harç tutarı ile kârlılığını garanti eder. Uygulama, cirodan daha az, kândan daha fazla pay almak şeklindedir (81).

Zincir otel işletmeleri, gelişmekte olan ülkelerde direkt yatırım yapmaktan ziyade otelin işletmeciliğini almayı veya kiralamayı tercih etmektedirler.

Son yıllarda arka arkaya ve gittikçe büyüyen yatırımlara giren otelcilik şirketleri, büyük miktarda sermayeyi uzun bir süre için yatırıma bağlayarak dondurmak istemediklerinden "satma ve satana kiralama (lease-back) sistemini uygulamaya başlamışlardır. Bu sisteme göre inşa edilen tesisler, gayrimenkul kiralama işinde ihtisaslaşmış firmalara satılmakta ve satın alan firmalar, satan şirketle yaptıkları anlaşmaya göre tesisi tekrar otelcilik şirketine uzun vadeli olarak kiralamaktadır. Otelcilik şirketleri bu şekilde dışarıdan temin edilen fonlarla işleteceği otellerin yatırımlarını yapmakta ve kendi sermayesini de likit olarak yeni yatırım fırsatları için hazır bulundurmak-

(81) MANİSALI, Erol., YARCAN, Şükrü., Türk Turizm Endüstrisi Araştırması, T.C. Turizm Bankası A.Ş. Ankara; s.28.

tadır. Bu şekilde satma ve satana kiralama metodu, turizm yatırımlarına et finansman imkânları sağlamaktadır. Bu sistemde, zincir otel tarafından ödenen kira iki kısımdan meydana gelmektedir.

Birinci kısım sabit olup, genellikle her beş senede bir gözden geçirilmektedir. Sabit kısım, sermaye üstünde yürütülen belirli bir faizi ve kiralan gayrimenkulün amortismanını kapsamaktadır. İkinci kısım ise konaklama tesisinin işletilmesi sonucu elde edilen kârın belirli bir yüzdesi olmaktadır (82).

Yatırımların finanse edilmesinde yöneticilere düşen en büyük görev, en uygun finansal yapının oluşturulmasını sağlamaktır.

Zincir hotel işletmeleri de diğer işletmelerde olduğu gibi uzun ve orta vadeli finansman kaynaklarından yararlanırlar.

6.1. Orta Vadeli Finansman Kaynakları

Zincir hotel işletmelerinin yararlandığı başlıca orta vadeli finansman kaynakları şunlardır (83).

- (1) Orta süreli banka kredileri
- (2) Taksitli donatım (teçhizat) kredileri
- (3) Dönem (rotatif) krediler
- (4) Orta süreli satıcı kredileri

(82) Turizm Araştırması Raporu, Bölüm I, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. Yayınları, No: 3, Çeltüt Matbaası, Koll. Şti., İstanbul 1972.

(83) AKGÜÇ, Öztin., Finansal Yönetim, İstanbul Üniversitesi Muhassebe Enstitüsü Yayın No: 56, Avcıol Matbaası, 1989, s.509.

(5) Uluslararası finans pazarlarından borçlanma (Euro krediler)

(6) Donatım kiralanması yoluyla finansman (Leasing)

(7) Diğer orta süreli finansman kaynakları (Devlet teşvikleri vb.b.)

Conrad Hilton, A.B.D.'de 1930 yıllarında yaşanan ekonomik kriz soncunda 8 otelin mülkiyetini kaybettiği halde, sağladığı orta süreli finansman kaynakları ile düşük faizle borçlanarak, 1930'lu yılların sonu ve 1940'lı yılların başında otel imparatorluğunu kurmuştur. Çünkü paranın değeri giderek düşmektedir. O an aldığınız para, vade sonunda ödeyeceğiniz paraya göre çok daha fazla iş yapmanızı sağlamaktadır. Ancak bu süre içinde kâr elde edilmesi sağlanmalı ve süre sonunda borç para ile faizinin ödentileri karşılanmalıdır.

Aynı yolu izleyen bir diğer zincir otel sahibi Ernest Henderson'dur. Ernest Henderson, 1938 yılında kazanç sağlayan otelleri satın almaya başladı. 1967'de öldüğünde dünyanın bilinen en büyük otel zincirini kurmuştur (84).

6.2. Uzun Vadeli Finansman Kaynakları

Uzun süreli yabancı kaynak sağlanmasında ise, aşağıda belirtilen yollardan birisi seçilir (85).

(84) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.66.

(85) USTA, Öcal., a.g.e., ss.26-27.

1. Uzun süreli borçlar (Dış kaynaklar)
2. Özkaynak sermayesi (İç kaynaklar)

Uzun süreli borçlar, genellikle aşağıda belirtilen dış kaynaklardan sağlanmaktadır.

- Bankalardan uzun süreli sağlanan krediler
- Tahvil ihracı
- Bankalar dışındaki kurumlardan ipotek karşılığı sağlanan kredi
- Diğer kaynaklardan sağlanan uzun süreli borçlardır. (Uluslararası para piyasalarından sağlanan krediler).

Yatırımların temel finansman kaynaklarından biri olan özsermayeyi işletmeler, kuruluşundan sonra hukuki şekillerine göre yeni ortaklar alarak veya hisse senedi ihracı yoluyla arttırabilecekleri gibi; elde edilmiş kârları, faaliyetlerinin finansmanında kullanarak (otofinansman) özsermayelerini takviye edebilirler.

Bir otelin sermayesini otofinansman ile arttırabilmesi önemlidir. 1790 yıllarında bir grup New York'lu tüccar tarafından "The Tontine Coffee House (Tontim Kahvehanesi)" kuruldu. Bunu diğer oteller ve şehir oteli izledi. Bu Tontin düzeni; yaşayan yatırımcılar ile diğer yatırımcılara miras kalan yatırım kârları (faizleri) ile oluşturulmuştu ve (yaşayan hepsini alır) felsefesine dayanıyordu. Ancak ortaklar arasında güveni ve barışı sağlayamadı (86).

(86) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., ss.66-71.

Bankalar ve Bankalar Dışındaki Kurumların İpotek Karşılığı Kredi Sağlanması konusunda ilk adım, 1920 yılı sonlarında Pittsburgh'de bir müteahhidin, devamını sağlayabilmek için çareler aramasıyla başlamıştır. O yıllarda Amerika'da, tasarrufçunun tasarrufunu verimli şekilde değerlendirilmesini sağlayan "İpotek Evleri" bulunmaktaydı. Bu kişi, ikinci ipotek karşılığında büyük bir hisse satın aldı. Bu hisselerin, vereceği hizmet ve tahvillerin adil olacağı imajını yaratarak tasarrufçu tarafından satın alınmasını sağladı. Daha sonra bir müteahhidin yasal ücretinin iki katına üçüncü bir iporet yarattı. Bunun yarısını alt müteahhitlere otel yapmaları için sattı. Diğer yarısını ipotek borçluları için alıyordu. 1,5 milyon \$ değerindeki bir apartman binası, hiç nakit olmadan sadece satılan birinci ipoteğin tahvilleri ile yapılabiliyordu. Çünkü gazete kanalıyla tüm ülke çapında yayınlanan tahviller peynir-ekmek gibi satılıyordu.

Bu yıllarda bir otelin maliyeti, arsanın, binanın ve finansal harcamaların toplamının %30-40 arasındaki bir fiyata finanse edilebiliyordu. Birinci ipotek evlerine sürekli ödünç kaynağı olarak başvurabiliyordu. Hernekadar bu finans metodu pahalıya malolsa da, eğer onaylanırsa derhal otel yapımına başlanıyordu.

Otel yatırımlarına talep fazla olduğu süresinde bu şekilde finanse edilen oteller, tasarrufçu açısından da iyi birer yatırım aracı oldular.

1930'lu yıllarda yaşanan ekonomik kriz sonucunda otellerdeki doluluk oranı %40'ın altına düştü ve pekçok otel mali yönden güçlüklerle karşılaştı. Çoğu ipotek bedelini ödeyemediğinden otellerin mülkiyetini kaybettiler.

Bunun sonucunda otellerin değerleri düştü. Darboğaza giren otellerden birisi de Sheraton A.Ş. oteliydi. Ernest Henderson ve Robert Moore gibi gözüpek girişimciler bu darboğazdan yararlandılar. Üç yerde oteli bulunan The Hotel Continental (Combridge, Massa Chusetts) üzerine yatırım yaptılar. Otel binasını geliştirdiler, yiyecek ve oda satışlarını arttırdılar. Yılsonu kazançlarının bir kısmı ile borçlarını ödeyip, ipoteği kaldırdılar. Özsermaye ile büyüyerek (otofinansman), otel binasını satın aldılar.

Henderson ve Moore, bankalardan ve sigorta şirketlerinden ödünç para alarak sahip oldukları otellerden kâr etmeye başladılar. Henderson ve Moore'un başarısını gören Sheraton şirketi 1956 yılında Eugene Eppley'den 22 otel satın alarak, zincir otel oluşturmada ilk büyük atılımı gerçekleştirdi.

Conrad Hilton'da, 1919 yılında petrol aramaya giden bir şahıstan, 50 bin Dolar'a Texas'da bir otel satın alarak otelciliğe ilk adımını atmıştır.

İkinci dünya savaşından sonra otel ve motel inşaatları hızla artmaya başlamıştır. Bu yıllarda inşaat için gerekli finansman; bankalardan, borç veren kurum-

lar ve tasarruf sandıklarından sağlanmaktaydı. Genellikle küçük kapasiteli bu motellerin sahipleri emekli asker ve çiftçilerde. Arsa ve otel binaları, verilen borç paraya karşılık ipotek ediliyorlardı.

1960 yıllarında büyük otellerin yapılmasına başlandı ve bunların modası geçen küçük otellerin yerini aldı. İlk önceleri büyük zincir otelleri inşa edildi ve yönetildi. Daha sonra bir oteli yönetmenin, sahip olmak ve işletmekden daha güvenli olduğu kanıtlandı. Bugün otel odalarının %70'i zincir otel yönetimindedir.

Otel inşaatlarının hızla artmasının sebeplerinden birisi de REİT (Real Estate Investment Trust)'lerdir. 1968 yılında çıkarılan bir kanun ile, "Kendi hisse senetlerini satıp, tedarik edilen para ile başka firmaların hisse senetlerini alan A.Ş.'ler doğmuştur.

REİT'ler ticari bankalardan milyonlarca dolar çekebiliyor veya ödünç alabiliyorlardı. Örneğin; 10 milyon \$ olan REİT, 90 milyon \$ borç alıp, 100 milyon \$'lık otel veya başka gayrimenkul yatırıma girişebiliyordu. Bu nedenle kısa sürede 82 tane gayrimenkulun sahibi oldular. REİT'ler eğer aldıkları borç parayı ödeyemezler ise, önce gayrimenkullerine ipotek konuluyor, sonra da elkonuyordu. 1973 yılında inşaat sektöründeki fiyatların artışı ve enerji krizi, hem maliyetleri hemde faizleri arttırdı. Bunun sonucu olarak borçlarını ödeyemediler ve otel inşaatlarına önce ipotek konuldu daha sonra da ellerinden alındı.

Oteli finanse etmek için ipotek senetleri ve tahvilleri piyasaya sürmek, yüksek riskli finansı teşkil ederler. Satıcı, uzun bir zaman dilimi içinde ödenmek üzere ikinci bir ipotek sunabilir. İkinci ipoteğin değeri daha az olacağı için, otelin fiyatını daha da yükseltmiş olacaktır.

Sermaye piyasaları gelişmiş ekonomilerde, uzun süreli yabancı kaynak sağlamada başvurulana başlıca yollardan birisi de tahvil çıkarmaktır.

Tahviller, Sheraton zincirlerini genişletmek için Ernest Henderson tarafından genişçe kullanım alanı bulan sermaye arttırımı yoludur. Sheraton oteline gelen bir müşteri, yatağının yanında bulacağı bir broşürde, Sheraton tahvillerine yatırım yaparsa, %7 faiz alacağını görür. Bu faiz oranı; parasını bankaya yatırırsaydı alacağı paranın %40 fazlası durumundadır.

Mr. Henderson, bu tür bir finansın çok iyi bir iş olduğunu belirtmektedir. Gerçekte ise tahvillere %3,5 faiz ödemektedir ki bu da olanak dahilindedir. Çünkü tahvillerdeki faiz oranı, Internal Revenue Service tarafından vergiden önceki harcamalarda gözönüne alınarak katılmıştır. Bu ise vergilerden sonra elde edilecek kâra göre tercih edilen hisse senetleri ile ortak ödenen faiz arasındaki çelişkidir.

Sheraton otelinde çalışan personel de maaşlarından ayırdıkları belirli bir kısım ile Sheraton Şirketine ortak olmaları için özendirilmişlerdir. Katılımı

arttırmak için de işçiler %5 iskontoyla, 100 dolarlık bir hisse senedini 95 dolara alabileceklerdi. Tahviller nakit yoluyla veya maaşlardan kesilme yoluyla alınabilirdi. Faizler ise dönemler halinde ödenmekteydi. Tahvili alan kişilerin bildiği gibi, tahviller faiz karşılığı alınan borç para değillerdi. Tahvil bir şirketin genel kredisine göre ihraç edilir. Tahvil belirli bir mülkiyet tamamlayıcı olarak taahhüt edilemez. (Anonim Şirket tahvillerinde olduğu gibi) Tahvil alan, para veren kişiden daha eşit bir katılımcıdır ve onun yatırımı normal ipotekten sonra aldığı paradan daha düzensiz değişimler içindedir. Küçük girişimciler, bazen hisse senetlerinin payıyla otelin büyük paylarını ellerine geçirirlerken, teşebbüs sahipleri de, hisse senetlerini yalnızca çok küçük bir nakit yatırımıyla kontrol ederler.

6.3. Leasing (Kiralama) Yoluyla Finansman

Zincir otel işletmelerinin bina-araç-gereç ve donanım temininde başvurdukları bir diğer yol ise, Leasing (kiralama yoluyla finansman)'dır. Firma, ihtiyaç duyduğu taşınır ve taşınmaz sabit değerleri belirli yıl için kiralar ve bunları kullanma hakkına sahip olur. Kiralama sözleşmelerinin yenilenmesi ile bu belirli süre uzatılabileceği gibi, sözleşmelere konulacak hükümlerle kiracıya satın alma konusunda bir tercih hakkı da tanınabilmektedir.

Donatım kiralama kredisi sistemi (leasing)

1950'li yıllarda A.B.D.'de kapsamlı bir şekilde uygulanmaya başlanmış, 1960'lı yıllarda İngiltere ve ortak pazar ülkelerine sıçramıştır. Günümüzde A.B.D.'de işletmelerin yarısından fazlası bu finansman yöntemin-den yararlanmakta, kiralama yoluyla sağlanan sabit varlıkların toplam içindeki payının yaklaşık %20-30'a yükseldiği hesaplanmaktadır.

Kiralama yoluyla sabit sermaye yatırımlarının arttırılabilmesi dolayısıyla üretim ve hizmet kapasitesinin genişletilebilmesi, çeşitli ülkelerin finansal kiralamayı düzenleyen ve özendiren bir dizi yasayı yürürlüğe koymalarına neden olmuştur. Genellikle kiralananan mallara da vergi esnekliği, genel teşviklerden yararlanma, hızlandırılmış amortisman, gümrük bağışıklığı gibi konularda da satın alınan varlıklarla aynı haklardan yararlanma olanağı sağlanmıştır (87).

Yatırımların finansmanında gerçekte borç almanın maliyeti, kiralamanın maliyetinden daha düşüktür. Çünkü satın aldığımızda hem borçlanmanın faizi gider olarak yazılacak hemde amortisman ayırabilecektir. Oysa kiralamada sadece kira ücreti gider olarak gösterilebilecektir, amortisman ayırlamayacaktır (88).

(87) AKGÜÇ, Öztin., a.g.e., s.525.

(88) BIERMAN H.Jr. ve SMITH, S., Yatırım Projelerinin İktisadi Analizi ve Finansmanı, Çeviren: Turgut Var, Güzel İstanbul Matbaası, Ankara: 1979, s.203.

6.4. Hisse Senedi İhraç Ederek Finansman Sağlanması

Yeni hisse senetleri ihraç ederek finansal büyümenin sağlanması 1965 yılından sonra önem kazanmaya başlamıştır. Hisse senetleri, otel ve yemek servisi işletmeleri için en gözde finansal araçlardan birisini çekmeyi başarmışlardır. 1950 yılından önce New York Borsasında yalnız Sheraton, Hilton ve Knort Comporation gibi otel ve restoranların adı geçerken, 1979 yılında birçok otel ve restoran'ın hisse senetleri başta New York Borsası olmak üzere A.B.D'nin birçok borsasında satılmaya başlandı. Senetler, sermaye piyasalarındaki komisyoncular aracılığıyla satılıyordu. Hisse senetlerine tasarruf sahiplerinin ilgisi o kadar büyüdü ki, 1969 yılında sermaye piyasasında satılan bu hisse senetleri, ortalama kazancın 32 katıydı. Aynı yıl Şubat ayında Dow-Jones Endüstrisi hisse senetlerini, kazancının 19 katına satmıştır (89).

6.5. Seyahat Çekleri ve Kredi Kartlarının Finansal Büyümeye Katkısı

"Amerikan Express" şirketi, milyonlarca dolar tutarındaki ücretsiz olarak verdiği "Ödünç Seyahat Çekleri" ile seyahat ve konuk ağırlama faaliyetinin kapsamını büyük ölçüde genişletmiş ve tüm insanlara seyahat etme kolaylığı sağlamıştır.

(89) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.71.

"Amerikan Express" şirketinin yaratmış olduğu bu kaynak, otel ve zincir otel işletmelerinin müşteri sayılarını arttırmış ve oteller büyük ölçüde kâr elde etmişlerdir.

Otellerde kullanılan bir diğer ödeme vasıtası "Kredi Kartları"dır. İlk kez 1920'lerde oto servis istasyonlarında kullanılmaya başlanmıştır. 1950'lerde "Dinners" ve "Banka Kredi Kartı" kullanımı yaygınlaştı. Her yıl, bu kartlarla milyonlarca dolar dönmeye başladı. İlk önceleri oteller, kendilerine de belirli ölçüde masraf yüklediğinden "Kredi Kartı" almaya yanaşmıyorlardı. Bugün Kredi Kartlarının kullanımı çok yaygınlaşmış hatta otelci, Kredi Kartı güvence olarak gösterilmeden seyahat çeklerini kabul etmemektedirler (90).

Kredi kartları, ödemede kolaylık sağlamakta, kişinin üzerinde para taşıma rizikosunu ortadan kaldırmakta, hesapların izlenmesi ve vergi işlemlerinde kolaylık sağlamaktadır.

7. OTEL ZİNCİRLERİNİN OLUŞMASINDA KARŞILAŞILAN DARBOĞAZLAR

7.1. Ekonomik ve Siyasal Darboğazlar

Zincir otellerin oluşumunda ve diğer ülkelerin ekonomilerine yabancı sermaye olarak girmelerinde, ekonomik ve siyasal açıdan karşılaştıkları darboğazlar bulunmaktadır. Bu darboğazlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

(90) LUNDBERG, Donald A., a.g.e., s.72.

(1) Ülkede birbirini takip eden kanunlarla, tutarlı bir turizm politikasının oluşturulmaması.

(2) Turizm yatırımlarına kaynak sağlayacak ve fon yaratacak kurumların ekonomik sistem içinde oluşması veya kaynak yaratmakta yetersiz kalması. Kısaca kredi politikasının oluşturulmaması.

(3) Devlet teşviklerinin, ülke koşullarına göre düzenlenmemiş olması.

(4) Ülkenin inşaat teknolojisinin yetersiz olması.

(5) Ülkedeki teknolojinin, çağın gerisinde kalması, ihracat ve ithalat işlemlerinde öncelik ve kolaylık sağlanmaması.

(6) Yol, liman, hava meydanı gibi alt yapı yatırımlarının yetersiz ve fiziki planlamanın yapılmamış olması.

(7) Haberleşme sistemlerinin gelişmemiş olması.

(8) Üretimin yetersiz kalması.

(9) Fiyatlarda istikrar sağlanamaması ve yüksek enflasyon.

(10) Döviz maliyetlerinin yüksek olması.

(11) Ülkenin doğal ve tarihi zenginliklerinin korunmaması.

(12) Yabancı sermayenin yatırım yapmasına özendirecek hukuksal ve ekonomik tedbirlerin alınmaması.

(13) Turizm eğitim politikasının oluşturulmaması, bu nedenle eğitilmiş personelin niceliksel ve niteliksel olarak sağlanamaması.

(14) Siyasal istikrarın sağlanamaması.

(15) Yatırım indirimi, döviz tahsisi, gümrük, resim ve harçlardan muafiyet, diğer vergilerden indirimlerin ve istisnaların sağlanmaması.

(16) Ülke turizminin yöre ve tür olarak çeşitlendirilmemiş olması.

(17) Ülkesel tanıtma ve pazarlama faaliyetlerinin yetersiz kalması.

(18) Seyahat acentalarının ve yatak kapasitesinin yetersiz olması.

(19) Ekonomik istikrarın sağlanmamış olması.

(20) Otellerde çalışacak personelin, asgari zorunlu niteliklerini belirleyen bir yönetmeliğin bulunmaması.

7.2. Zincir Otellerin Kendi Bünyelerinden Kaynaklanan Sorunlar

Zincir otellerin, ülke içinde veya ülke dışında yaygınlaşması ve sayısal olarak gelişmesi, beraberinde birçok sorunları da getirmektedir. Bu sorunlar başlıca 7 ana grupta toplanabilir.

(1) Otel zincirleri arasında haberleşme ağının etkin olarak oluşturulamaması.

(2) Değişik ülkelere yayılmış olan zincir otele bağlı otellerin denetimlerinin sık sık yapılamaması.

(3) Zincir otellerde maliyetlerin, yöreye ve içinde bulunulan ülkeye göre değişmesi ve ortak bir maliyet programı oluşturulamaması.

(4) Zincir otellerin merkezden uzak olmasının yarattığı sorunlar.

(5) Yabancı ülkelere yatırım yapan zincir otellerin dil sorunu ile karşılaşması.

(6) Yabancı ülkelere yayılan zincir otellerin, ülkenin parasıyla uyum sağlamasında karşılaştığı sorunlar.

(7) Yabancı ülkelere yatırım yapan zincir otellerin, çevre koşullarına göre karşılaştığı sorunlar.

III. BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ZİNCİR OTEL UYGULAMALARI

Türkiye'de turizm sektörünün gelişmesi ile birlikte konaklama alanında yatırımlar hız kazanmıştır. Bu alanda devlet ve T.C. Emekli Sandığı gibi sosyal güvenlik kuruluşlarının yanı sıra yabancı sermaye de yatırıma yönelmiş ve özellikle uluslararası zincir otellerin ülkemizdeki yatırımları giderek çoğalmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye'de konaklama alanında faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası otel zincirlerinden en çok oda ve yatak kapasitesine sahip ve bu alanda öncü sayılabilen üç otel zinciri örnek olarak alınmıştır. Bunlar:

1. Hilton International Zincir Otel İşletmesi,
2. Turban Zincir Otel İşletmesi,
3. Emek Zincir Otel İşletmesi'dir.

1. HILTON INTERNATIONAL ZİNCİR OTEL İŞLETMESİ

1.1. Sayısal Durum

Hilton International Zincir Otelleri dünyada 47 ülkede faaliyetlerine devam etmektedirler. Bu ülkelerdeki toplam Hilton Zincir otellerinin sayısı 147'dir. Türkiye'de Hilton International otel zincirine bağlı 5 otel bulunmaktadır. Tablo 13'de bu otellerin isimleri, hangi tarihte faaliyete geçtiği ve bu otellerin kaçınıcı sınıf oldukları görülmektedir. (Tablo 13)

TABLO 13. Türkiye'de Hilton International Zincir Otelleri

OTELİN ADI	SINIFI	AÇILIŞ TARİHİ
İstanbul Hilton	5 Yıldızlı Otel	1955
Ankara Hilton	5 Yıldızlı Otel	1988
İstanbul Parksa Hilton	4 Yıldızlı Otel	1990
Mersin Hilton	5 Yıldızlı Otel	1990
İzmir Hilton	5 Yıldızlı Otel	1992 Başında açılmıştır.

KAYNAK: Ankara Hilton International Oteli

Hilton International Zincir Otel İşletmesi Türkiye'de de ilk yatırımını 35 yıl önce yapmış, daha sonra 1988 yılına kadar 33 yıl hiç bir yatırıma yönelmemişlerdir. Türkiye'nin ekonomik ve sosyal yönden giderek gelişmesi, turizm sektörünün canlılık kazanması ve konaklama alanındaki hızlı talep artışının etkisiyle 1988 yılından itibaren Hilton International zincir otellerinin sayısının giderek arttığı görülmektedir.

1.2. Kapasite ve Doluluk Oranları

Türkiye'de Hilton International Zincir Otellerin 1991 yılı itibariyle toplam oda sayıları 1.495, toplam yatak sayısı 1879, suit oda sayısı 92'dir. Oda ve yatak kapasitesi yönünden İstanbul Hilton Oteli ilk sırada yer almakta, ikinci sırada Ankara Hilton Oteli'nin bulunduğu görülmektedir. (Tablo 14).

TABLO 14. Hilton International Otel Zincirinin Türkiye'deki Toplam Oda ve Yatak Kapasitesi

OTELİN ADI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI	SUİTES
Istanbul Hilton	498	722	16
Ankara Hilton	327	670	28
Parksa Hilton İstanbul	123	215	3
Mersin Hilton	188	272	45
İzmir Hilton (1992 yılının başında açılmıştır)	359	-	-
TOPLAM	1.495	1.879	92

Hilton Zincir Otellerinin 1990 yılı doluluk oranları incelendiğinde, İstanbul Hilton Otelinin %78 ile en fazla doluluk oranına sahip olduğu, arkasından %72,6 doluluk oranı ile Ankara Hilton otelinin geldiği görülmektedir.

Hilton Otel Zincirleri 1990 yılında yaklaşık ortalama %61 doluluk oranına ulaşmıştır. Bir otelin kârlı çalışabilmesi için asgari %60 dolu olması gerektiği gözönüne alınırsa, Hilton Zincir Otellerinin kârlı çalıştığı ortaya çıkmaktadır. (Tablo 15).

1.3. Müşteri Türü

Hilton International Otel Zincirleri bir Amerikan kuruluşudur. Dünya'da yarattığı "isim imajı" ile özellikle Türkiye'ye gelen yabancı konuklara ev sahipliği görevini üstlenmektedir. Bu nedenle Hilton Zincir

otellerinde kalan toplam müşterilerin %60'nın yabancı müşteriler, %40'nın Türk müşteriler olduğu görülmektedir. Toplam müşterinin;

- %50'si şirket elemanları
- %12'si Walk_in,
- %16'sı seyahat acentalarının düzenlemiş olduğu turlar ile gelenler,

- %7'si Havayolu şirketi elemanları,
- %2-3'ü toplantıya katılmak amacıyla otele gelen müşteriler,

oluşturmaktadır. Müşteri yapısından anlaşıldığı üzere, zincir otel işletmeleri genellikle iş turizmine yönelmekte ve otellerin müşterilerinin %50'sini şirket elemanları ve yöneticiler oluşturmaktadır.

Seyahat acentası kanalıyla bu otellerde konaklayan insanlarda %16 gibi oldukça fazla bir grubu oluşturmaktadırlar.

TABLO 15. Türkiye'deki Hilton Otellerinin 1990 Yılı Doluluk Oranları

İŞLETMENİN ADI	1990 %
Istanbul Hilton	% 78
Ankara Hilton	% 72,6
Istanbul Parksa Hilton	% 55
Mersin Hilton	% 40
Izmir Hilton	1992 Yılı Başında Açılmıştır.

1.4. Personel Politikası

Hilton Otel Zincirlerinde temel personel politikası; çalışan personelden en fazla verimin elde edilmesi ve personelin, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak çalışma gücüne sahip olmasının sağlanmasıdır.

Otellere eleman seçilirken genellikle başvurma formlarından yararlanılmaktadır. Bir eleman alınacağı zaman başvuru formları arasından seçilen elemanlar mülâkâta çağrılır ve bunlar arasından otele en faydalı görülen kişi işe alınır. Daha sonra Bölüm Eğitimcisi tarafından kendisine işle ilgili ilk bilgiler verilir. Ayrıca tüm personele belirli periyodik aralıklarla, düzenli olarak bilgi aktarımı sağlanır. Eğitim programları süreklidir. Her zaman, en iyiye giden yolun eğitimi olduğu temel personel politikası olarak kabul edilmiştir.

Tablo 16'da Türkiye'deki Hilton Zincir Otellerinde istihdam edilen personelin sayısal durumu görülmektedir. Bu veriler oda sayıları ile karşılaştırıldığında, her 100 odaya 94,3 eleman düşmektedir.

1.5. Yönetim Politikası

Hilton zincir otellerinde yönetim politikası belirli temel ilkelere dayanmaktadır. Bu ilkeleri aşağıda belirtilmiştir.

TABLO 16. Türkiye'de Hilton Otellerinde İstihdam Edilen Personel Sayısı

İŞLETMENİN ADI	PERSONEL SAYISI
İstanbul Hilton	470
Ankara Hilton	290
İstanbul Parksa Hilton	90
Mersin Hilton	200
İzmir Hilton	1992 yılında açılacak.

1. Müşterinin isteklerini mutlaka karşılamak
ve onları memnun etmek,

2. Hilton adının çağrışımı ile birlikte "kaliteli hizmet" in ilk akla gelen özellik olması.

3. Doluluk oranlarının arttırılması.

4. Kâr'ın maksimize edilmesi'dir.

2. TURBAN OTEL ZİNCİRİ

Türkiye'de turizm sektörünün gelişmesini sağlamak amacıyla öncü ve örnek konaklama tesislerinin yapılması, işletilmesi ve kredi ile desteklenmesi için Türkiye Turizm Bankası Anonim Şirketi kurulmuştur. 23 Haziran 1955 tarih ve 4/5413 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile 10 milyon TL. nominal sermayeli olarak kurulan Türkiye Turizm Bankası A.Ş. ilk olarak İstanbul'da faaliyete başlamıştır.

Zamanla gelişen turizm sektörünün ihtiyaçlarına cevap veremeyen bankaya, 4 Mayıs 1960 tarih ve 7.470

sayılı kanunla yeni bir tüzel kişilik kazandırılmış ve T.C. Turizm Bankası A.Ş. adıyla yeniden düzenlenerek sermayesi 300 milyon nominal sermayeye yükseltilmiştir. T.C. Turizm Bankası sermayesini geçen zaman içinde arttırarak 50 milyar TL'sına çıkarmıştır.

T.C. Turizm Bankası tarafından öncü olarak yapılan ve işletilen turistik tesisler, 28 Mayıs 1986 tarih ve 3.291 Sayılı Kanun'a dayanılarak Yüksek Plânlama Kurulu'nun 27 Eylül 1988 tarihli toplantısında alınan 88/9 sayılı kararı ile, "Türban Turizm A.Ş.'ye devredilmiştir.

2.1. Sayısal Durum

Turban Turizm A.Ş. zinciri içinde yer alan otel, motel, tatil köyü ve marinaların sayısı 23, toplam oda sayısı 2.810 ve yatak sayısı 7.130'dur. Tablo 17'de Turban Zinciri içinde yer alan oteller ve sınıfları görülmektedir. (Tablo 11).

TABLO 17. Turban Zincir Otelleri ve Sınıfları

NO.	OTELİN ADI	SINIFI
1	Turban Abant Oteli	3 Yıldız
2	Turban Amasya Oteli	2 Yıldız
3	Turban Büyük Samsun Oteli	4 Yıldız
4	Turban Çeşme Oteli	4 Yıldız
5	Turban Çorum Oteli	3 Yıldız
6	Turban Ilıca Oteli	2 Yıldız
7	Turban Kilyos Oteli	1 Yıldız
8	Turban Urfa Oteli	2 Yıldız
9	Turban Antalya Oteli	Special License

2.2. Kapasite ve Doluluk Oranları

Türkiye'de Turban Zinciri içinde yer alan 9 otelin 1990 ve 1991 yılı itibariyle toplam oda ve yatak sayıları ve doluluk oranları Tablo 18'de görülmektedir.

TABLO 18. Turban Otellerinin Oda Sayısı, Yatak Kapasitesi ve Doluluk Oranları

NO.	OTEL ADI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI	1989 DOLULUK ORANI %	1990 DOLULUK ORANI %
1	Turban Abant Otel	95	190	69	60
2	Turban Amasya Oteli	36	72	69	81
3	Turban Büyük Samsun Oteli	118	236	57	67
4	Turban Çeşme Oteli	216	432	55	64
5	Turban Çorum Oteli	60	119	63	63
6	Turban Ilıca Oteli	66	132	83	64
7	Turban Kilyos Oteli	144	304	62	53
8	Turban Urfa Oteli	55	105	55	45
9	Turban Antalya Oteli	29	58	68	60
TOPLAM		719	1.648		

KAYNAK: Turban Turizm A.Ş.

Turban Zinciri içinde yer alan otellerin toplam oda sayısı 719, toplam yatak sayısı ise 1.648'dir. Bu otellerin doluluk oranlarına bakıldığında 1989 yılında ortalama %64,5, 1990 yılında ise ortalama %62 doluluk oranına ulaştıkları görülmektedir. Böylece doluluk oranları, asgari doluluk oranı olarak kabul edilen %60'ın üzerindedir.

2.3. Müşteri Türü

Turban Zincir Otellerini tercih eden müşterilerin hemen hemen yarısını yabancılar oluşturmaktadır. Bu otellerde grupta gelen ve geceleleyen müşterilerin sayısı, grup dışı gelen ve geceleleyen müşterilerin sayısına yakındır. Turban zincir otellerinde seyahat acentaları kanalıyla gelen grupların, toplam müşterilerin yarısını oluşturdukları ve bu otellerin acentalar tarafından tercih edildiği anlaşılmaktadır. (Tablo 19).

2.4. Personel Politikası

Turban Turizm A.Ş.'ye bağlı zincir otellerde, alanında mesleki eğitim görmüş ve mesleki formasyonunu kazanmış elemanların istihdam edilmesi, genel personel politikası olarak benimsenmiştir. Turban özellikle kendi bünyesi içinde, işletmelerine yönelik olarak hizmet-içi eğitim faaliyetleri ile turizm sektörüne öncelük etmiştir. Yetiştirdiği elemanlar, diğer turizm işletmeleri tarafından tercih edilmektedirler. Türkiye'de birçok otelin müdürü ve personeli, Turban Turizm tesislerinden gelmektedir. Turban tarafından turizm sektörüne yönelik eğitim projeleri düzenlenmektedir.

Tablo 20'de Turban otellerinde istihdam edilen elemanların sayıları görülmektedir.

2.5. Yönetim Politikası

Turban Otel Zincirlerinde yönetim politikası, bu kuruluşun bir kamu sektörü olması nedeniyle, devlet tarafından yürütülmektedir.

TABLO 19. Turban Zincir Otellerinde Konaklayan Müşterilerin Gecelme Oranları

NO.	OTEL ADI	YERLİ GECELEME	YABANCI + GECELEME	TOPLAM = GECELEME	GRUP = GECELEME	PASON + GECELEME
1.	Turban Abant Otel	33.829	5.398	39.227	25.145	14.082
2.	Turban Amasya Otel	12.085	4.562	16.647	4.164	18.483
3.	Turban Büyük Samsun Oteli	33.818	6.949	40.767	10.701	30.066
4.	Turban Çeşme Oteli	31.557	42.658	74.215	54.617	19.578
5.	Turban Çorum Oteli	14.923	5.210	20.133	7.081	13.052
6.	Turban Ilıca Oteli	3.553	11.666	15.201	10.295	4.706
7.	Turban Kilyos Oteli	12.098	12.920	25.018	8.692	16.326
8.	Turban Urfa Oteli	5.971	7.418	13.389	6.903	6.486
9.	Turban Adalya Oteli	2.596	8.383	10.979	5.523	5.456

KAYNAK: Turban Turizm A.Ş.

TABLO 20. Turban Turizm İşletmelerinde Personel Sayısı
(1990 Yılı Ağustos Ayı İtibariyle)

SIRA NO.	OTELİN ADI	PERSONEL SAYISI		
		DAİMİ	GEÇİCİ	TOPLAM
1	Turban Abant Oteli	93	2	95
2	Turban Amasya Oteli	30	1	31
3	Turban Büyük Samsun Oteli	118	2	120
4	Turban Çeşme Oteli	84	207	291
5	Turban Çorum Oteli	42	-	-
6	Turban Ilıca Oteli	-	-	-
7	Turban Kilyos Oteli	47	114	161
8	Turban Urfa Oteli	36	-	36
9	Turban Antalya Oteli	29	1	30

3. EMEK ZİNCİR OTELLERİ

Türkiye'de modern anlamda otelciliğe geçmek için yapılan ilk teşebbüsler, kamu kesiminden gelmiştir. 1950'lerin ilk yıllarında İstanbul'da modern bir otelin kurulması için Türk Hükümeti harekete geçmiş ve Hilton International Şirketi ile anlaşmaya varılmıştır. Otel yatırımı için gerekli fon, T.C. Emekli Sandığı tarafından temin edilmiş ve Hilton International Şirketinin nezareti altında hazırlanan planlara göre yapılan inşaat 1955 yılında tamamlanmıştır. Otelin işletilmesi başta 20 yıl için Hilton'a verilmiştir. Daha sonra otelin kapasitesi 417 odaya çıkarılmıştır (91).

(91) Turizm Araştırması Raporu, a.g.e., s.85.

Hilton otelinin, ülke turizm sektöründeki başarısı üzerine Emekli Sandığı; Tarabya, Efes, Büyük Ankara ve Stad Otellerinin yapılmasını sağlamış, Bursa Çelik Palas Oteli ve Maçka Oteli'ni kiralamış, İstanbul Hilton ve Büyük Ankara Oteli hariç, diğerlerinin yönetimini "Emek İnşaat ve İşletmecilik A.Ş."ye vermiştir.

T.C. Emekli Sandığı, kurmuş olduğu Emek Zincir Oteli İşletmeleri ile, otelcilik ve zincir otel işletmeciliği alanında Türkiye'de öncü ve örnek olmuştur. Bu çabalarının yanısıra, dünya turizm hareketlerindeki gelişmeyi sürekli izlemiş ve dünyada otelcilik sektöründeki gelişme ve trendine uygun olarak 1960'lı yıllardan itibaren, zincir otellerine tatil köyleri eklemiş ve kendi sağladığı fonlarla Kuşadası ve Foça tatil köyünü kurmuştur.

3.1. Sayısal Durum

T.C. Emekli Sandığının sahibi olduğu 6 otelden meydana gelen zincir otellerinin bulunduğu yerler ve sınıfları Tablo 21'de görülmektedir. (Tablo 21)

T.C. Emekli Sandığı ile Emek İnşaat ve İşletme A.Ş. arasında "Hasılat-Kira Sözleşmesi" bulunmaktadır. Bu sözleşmeye bağlı olan oteller, faaliyet kârlarının %92'sini T.C. Emekli Sandığı'na kira bedeli olarak ödemektedirler. Kâr'larının geri kalan %8'i ise Emek İnşaat ve İşletme A.Ş.'nin gelir kaynağını oluşturmaktadır.

dır. Zincir otellerin zarar etmesi halinde Emekli Sandığı, zararın %92'sini karşılamaktadır.

TABLO 21. Emek Zincir Otelleri

İŞLETMENİN ADI	BULUNDUĞU YER	SINIF
Büyük Tarabya Oteli	İstanbul	5 Yıldızlı Otel
Maçka Oteli	İstanbul	4 Yıldızlı Otel
Büyük Ankara Oteli	Ankara	5 Yıldızlı Otel
Stad Oteli	Ankara	4 Yıldızlı Otel
Çelik Palas Oteli	Bursa	5 Yıldızlı Otel
Büyük Efes Oteli	İzmir	5 Yıldızlı Otel

KAYNAK: Emek İnşaat ve İşletme A.Ş. Emek Otelleri ve Faaliyet Raporu, Aralık 1990.

T.C. Emekli Sandığı otelcilik alanındaki öncü ve önder olma görevini tamamladığı düşüncesiyle, hükümet programı doğrultusunda sahip olduğu otellerin özelleştirme amacıyla, 1991 yılı ortalarında Emek İnşaat ve İşletme A.Ş.'nin tasfiyesine gidilmiştir.

3.2. Kapasite ve Doluluk Oranları

Emek zincir otelleri halen 1483 oda ve 2940 yatak kapasitesi ile konaklama sektöründeki etkinliği ve önemini sürdürmektedir. Bu oteller, ülkenin konaklama ihtiyacının karşılanması yanında, sağlık, doğal güzellikler, kültürel ve sportif faaliyetlerinde ortaya çıkan talebi karşılamak amacıyla kurulmuşlardır.

Tablo 22'de, emek zincir otelleri içinde yer alan her otelin oda ve yatak kapasitesi görülmektedir.

TABLO 22. Emek Zincir Otellerinde Ode ve Yatak Kapasitesi

İŞLETME ADI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI
Büyük Ankara Oteli	194	402
Stad Oteli	225	401
Çelik Palas Oteli	173	359
Büyük Tarabya Oteli	261	525
Maçka Oteli	184	368
Büyük Efes Oteli	446	885
TOPLAM	1.483	2.940

KAYNAK: Emek Zincir Otelleri Faaliyet Raporu, Aralık 1990, (Emek İnşaat ve İşletme A.Ş.)

Emek zincir otelleri de dünyadaki zincir otellerde olduğu gibi kent merkezlerinde kurulduğu için, ağırlıklı olarak iş turizmine hizmet etmektedirler. Ayrıca, konaklama alanında örnek ve öncü kuruluşlar olarak isim yapmanın sağladığı avantajla, tur operatörleri ve seyahat acentaları tarafından yabancı turistlerin konaklamasında tercih edilmektedirler. Bu nedenle, emek zincir otellerinin doluluk oranları yüksektir. 1989 yılı verilerine göre ortalama doluluk oranı %60,22, 1990 yılında ise %58,42'dir. (Tablo 23).

3.3. Müşteri Türü

Emek Zincir Otelleri, kent merkezlerinde kurulmaları ve faaliyet dönemlerinin yıllık olması itibariyle, seyahat acentaları ile gelen yabancı grupların ya-

nısıra, yerli gruplara ve gruplar dışında gelen yerli ve yabancı turist ve işadamlarına hizmet etmektedirler.

TABLO 23. Emek Zincir Otellerinde Yıllar İtibariyle Doluluk Oranı (% olarak)

İŞLETME ADI	1989 YILI	1990 YILI
Büyük Tarabya Oteli	63,13	51,04
Maçka Oteli	81,69	77,05
Büyük Ankara Oteli	42,76	53,72
Stad Oteli	56,36	61,83
Çelik Palas Oteli	56,84	56,72
Büyük Efes Oteli	60,51	56,02

KAYNAK: Emek Otelleri Faaliyet Raporu, Aralık 1990.
(Emek İnşaat ve İşletme A.Ş.)

Emek zincir otellerinin, özellikle yabancı turistlerin gazme-görme ve turistik amaçla geldikleri yaz ayları ile kültürel ve eğlence faaliyetlerinin (kongreler, sanatsal faaliyetler, fuarlar vb.) yoğun olduğu dönem ve mevsimlerde, doluluk oranları artmaktadır.

3.4. Personel Politikası

Emek zincir otellerinde çalışan personel genellikle kadrolu elemanlardan oluşmakta, yıl boyunca faaliyette bulunan kent otelleri oldukları için mevsimlik işçi çalıştırmadıkları gözlenmektedir.

Tablo 24'de Emek Zincir Otellerinde çalışan personel sayısı görülmektedir. (Tablo 24).

TABLO 24. Emek Zincir Otellerinin 1991 Yılı Personel Sayıları (Haziran İtibariyle)

İŞLETME ADI	PERSONEL SAYISI
Büyük Ankara Oteli	316
Stad Oteli	63
Çelik Palas Oteli	205
Büyük Tarabya Oteli	226
Maçka Oteli	265
Büyük Efes Oteli	346

KAYNAK: T.C. Emekli Sandığı.

3.5. Yönetim Politikası

Emek Zincir Otellerinin başında bir genel müdür bulunmakta ve T.C. Emekli Sandığı tarafından atanmaktadır. T.C. Emekli Sandığının saptamış olduğu yönetim politikaları doğrultusunda yönetim şekli ve yönetim ilkeleri oluşmaktadır.

Emek zincir otellerinde yönetim, eleman seçimi vb. konularda tepe yönetici olan genel müdür, Emekli Sandığına karşı sorumlu ve onun direktiflerine bağlıdır.

3.6. Emek Zincir Otellerinde Kârlılık

Türkiye'de, otelcilik alanında öncelük eden, Emek Zincir Otellerinin, önemli bir hizmet gerçekleştirmeleri ve doluluk oranlarının yüksek olmasına karşın, faaliyet sonuçları incelendiğinde, zincir içindeki bir çok otelin zarar ettiği görülmektedir. (Tablo 25-26).

İŞLETME ADI	1989 (TL. 000)	1990 (TL. 000)	FARK (+/-) %
Büyük Efes Oteli	8.223.225	11.993.437	+ 45.85
Büyük Tarabya Oteli	4.376.741	4.228.783	- 3.38
Büyük Ankara Oteli	775.412 (Zarar)	416.353 (Zarar)	0.000
Bursa Çelik Palas Oteli	877.676	1.503.401	+ 71.29
Maçka Oteli	2.619.366	2.150.037	- 17.92
Stad Oteli	21.605	213	- 99.01

KAYNAK: Emek Zincir Otelleri Faaliyet Raporu, 1990. (Emek İnşaat ve İşletme A.Ş.)

Bu olumsuz sonuçta T.C. Emekli Sandığının bir kamu kuruluşu olması ve otellerin yöneticilerinin ve yönetim ilkelerinin seçiminin etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 25'e bakıldığında 1989 yılında Emek Zincir Otelleri içinde sadece Büyük Ankara Otelinin, faaliyet dönemini zararla kapattığı, diğer otellerin kâr ettiği, buna karşılık 1990 yılında Büyük Efes Oteli hariç tüm otellerin kâr marjlarının düştüğü görülmektedir.

TABLO 26. Emek Zincir Otellerinin 1991 Yılı Kârlılık Durumu

İŞLETMENİN ADI	KAR (LİRA)	ZARAR (LİRA)
Büyük Tarabya Oteli	-	4,8 Milyar
Maçka Oteli	-	1,5 Milyar
Büyük Ankara Oteli	-	1,2 Milyar
Stad Oteli	-	1,5 Milyar
Çelik Palas Oteli	-	1,7 Milyar
Büyük Efes Oteli	3,8 Milyar	-

KAYNAK: 12 Kasım 1991 tarihli SABAH Gazetesi Ekonomi sayfası.

1991 yılında ise, Büyük Efes Oteli hariç, Emek Zinciri içinde yer alan tüm otellerin faaliyet dönemini zarar ile kapattıkları anlaşılmaktadır. (Tablo 26)

S O N U Ç

Kalkınmakta olan ülkeler için çağımızda önemli sektörlerden birisi haline gelen turizm; konaklama, seyahat, ulaşım, turistik ürün, pazarlama ve tanın faaliyetleri ile bir gelir ve istihdam kaynağıdır. Ekonomik büyüme ve kalkınma çabası içinde bulunan ülkelerin gelişmesinde bir lokomotif özelliği taşımaktadır.

Ülke ekonomilerine önemli ölçüde döviz girdisi sağlayan turizm endüstrisinin gelişmesinde konaklama işletmeleri etkin rol oynamaktadır. Ülkemizdeki iç ve dış turizm hareketlerinde önemli bir yer tutan konaklama işletmelerinde özellikle 1988 yılından sonra önemli gelişmeler gözlenmiş, büyük oteller ve lokantalar zincirleri ortaya çıkmıştır. Ülkemizde modern konaklama işletmelerinin giderek yayılması, hizmet de kaliteye önem vermeleri ve dünyadaki en ileri teknolojik gelişmeleri yakından izlemeleri, otelcilik alanında nitelikli gelişmeyi sağlamış, turizmde oda ve yatak sayısını arttırmıştır.

İşletmelerin etkinlik alanlarının uluslararası boyutlara ulaştığı günümüzde büyük otelcilik işletmeleri de çeşitli bölgelerde ve ülkelerde tesisler kurarak otel zincirleri oluşturmuşlardır.

Dünyada, değişik ülkelerde yatırıma yönelmiş olan zincir otel işletmelerinin yarısından fazlası

A.B.D.'de, üçte birisi ise İngiltere ve Fransa'da bulunmaktadır.

Uluslararası otel zincirlerinden; İngiliz asıllı otel zincirleri Avrupa, Afrika ve Karaip Adalarında, Fransız asıllı otel zincirleri Avrupa'da ve Fransızca konuşulan ülkelerde, Amerikan otel zincirleri ise Asya ve Lâtin-Amerika'da faaliyet göstermektedirler.

Zincir otellerin dünyadaki bu dağılımında coğrafi, ekonomik ve dil faktörleri etkin olmaktadır. Örneğin, Fransız otelleri genellikle Fransızca konuşan ülkeleri, yatırımları için tercih etmişlerdir.

Zincir oteller, gelişmekte olan ülkelerde yaygın bir şekilde faaliyet göstermektedirler. Amaçları, bu ülkelere otel işletmelerinin verimli ve etkin işletmeleri için gerekli teknoloji ve bilgi transferini aktarmak, kâr marjlarını yükseltmek ve riski dağıtmaktır.

Zincir oteller, bu amaçlar doğrultusunda yatırıma yöneldikleri dünyanın bazı bölgelerinde, otelcilik sektörünün gelişmesinde de öncülük etmişlerdir. Özellikle gelişmiş ülkelere bu ülkelere talep yaratılmasında etkin rol oynamışlar, turizm taleplerinin kısa sürede karşılanabilmesinde ve asgari kalitede hizmetin sunulmasında büyük hizmetler vermişlerdir.

Çok uluslu otel zincirlerinin otelcilik alanındaki faaliyetleri günümüzde büyük boyutlara ulaşmıştır.

1983 yılındaki istatistiklere göre 70 büyük otel zincirinin 17 değişik ülkede 1.318.786 otel odası bulunmaktadır.

Genel olarak çok uluslu otel zincirlerinin iş turizmine hizmet ettiği, bu nedenle büyük şehir merkezlerinde kuruldukları görülmektedir. Türkiye'de de yabancı zincir otel işletmeleri İstanbul, Ankara ve İzmir'de yoğunlaşmışlardır.

Türkiye'de yatırım ve işletmecilik yapan otel ve otel zincirlerinin de sayısı giderek artmaktadır. Son yıllarda, konaklama tesisi yatırımlarında gözlenen olumlu gelişmeler sonucunda bazı büyük Türk Şirketleri, bu konuda tecrübeli yabancı firmalarla ortak yatırımlara girmişlerdir. Örneğin; Taksim Otelcilik Şirketi, İtt Sheraton Zinciri ile beraber İstanbul'da Sheraton Otelini inşa etmiştir. Osmanlı Bankası, Intercontinantal Zincir Oteli İşletmesi ile bir başka otel inşaatına girmiştir.

Tablo 27'de, Türkiye'de son yıllarda, otel zinciri oluşturan bazı firmalar görülmektedir. (Tablo 27)

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Plânı (1990-1994), planlı dönem sonunda ülkenin yatak kapasitesinin 350 bin yatağı aşmasını hedeflemiştir. Ayrıca plânda; turistik tesis işletmeciliğinin geliştirilmesi ilkesi yer almaktadır.

TABLO 27. Türkiye'deki Zincir Otel İşletmelerinin Bir Kısımının Toplam Tesis ve Yatak Kapasitesi

ZİNCİR OTEL İŞLETMESİNİN ADI	TOPLAM TESİS SAYISI	TOPLAM YATAK SAYISI	TESİS BAŞINA YATAK SAYISI
Turban A.Ş.	16	4.123	258
Silkar Turizm Yatırım İşletmecilik A.Ş.	4	3.164	791
Dedeman Madencilik Turizm ve Ticaret Sanayi A.Ş.	4	3.113	778
Eska Turizm Ticaret A.Ş.	3	2.183	728
Akdeniz Turizm Seyahat ve Otelcilik İşletme A.Ş.	3	2.120	707
Ulusoy Turizm Seyahat A.Ş.	4	1.678	420
Hilton Hotels Interna- tional A.Ş.	2	1.430	715
Sürmeli Turizm Ticaret Pazarlama A.Ş.	4	1.322	331
Taksim Otelcilik A.Ş.	3	1.051	350
Turtel Turistik A.Ş.	3	964	321

KAYNAK: TURBAN Türk Turizmde 35 Yıl. t.y.y.y. adlı albüm ile Turizm Bakanlığının işletme belgeli tesisleri içeren kayıtlarından derlenmiştir. (25.9.1991).

Ülkemizde yatırım yapan yabancı sermaye içinde turizm sektörünün payı 1980 yılında %2,4 iken bugün 18,6 dolaylarındadır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren yabancı firma sayısında 1981 yılında 11 iken, 1989 yılında 157 olmuştur.

Uluslararası otel zincirlerinin, çeşitli ülkelerin otelcilik sektörüne girmeleri ve yatırım yapmaları çeşitli şekillerde olmaktadır. Zincir oteller,

bu ülkelerde direkt yatırım yapmaktan çok işletmeciliği veya kiralamayı tercih etmektedirler. Eğer yatırım, gelişmiş ülkelerde yapılıyorsa, mevcut otel işletmelerine ortak olunmaktadır. Diğer ortaklık faaliyetleri ise, işletmecilik kontratı, proje, inşaat, teknik hizmetler sağlama, kiralama (leasing) gibi anlaşmalardan oluşmaktadır.

Gelişmiş olan ülkelerdeki otel odalarının %48'i, kısmen veya tamamen çok uluslu şirketlere aittir.

Gelişmekte olan ülkelerde bu oran %18'dir. Çünkü bu ülkelerde otel zincirleri yatırım yapmaktan çok, yönetim-işletmecilik kontratlarını tercih etmektedirler. Oysa, gelişmekte olan ülkelerin, teknolojilerinin yavaş ilerlemesi ve yeterli finansman kaynaklarının bulunmaması nedeniyle uluslararası zincir otellerin yapacağı yatırım (yabancı sermaye) desteğine ihtiyaçları vardır. Bilindiği gibi yabancı sermaye, gelişmekte olan ülkelerin sermaye eksikliklerinin giderilmesinde önemli bir potansiyel oluşturmaktadır. Ülkelere, çeşitli sektörlerine yatırım yapan yabancı sermaye, belki ülkenin bir takım doğal kaynaklarını azaltıyor ve bundan bir kâr sağlıyor gözüyle bakılabilir ve bu açıdan değerlendirilirse de, turistik yabancı sermaye böyle birşey sözkonusu değildir.

Zincir otel işletmeleri, otelcilik sektörüne yeni teknolojilerin getirilmesine, yatırım yaptıkları yörede ulaşım imkanlarının artmasına ve işsizliğin azalmasına da katkıda bulunurlar.

Turizm bir hizmet sektörü olduğundan büyük ölçüde insan gücüne dayanmaktadır. Örneğin, "The Savoy of London" otelinde her odaya 4 personel düşmektedir. Amerikan otellerinde her odaya hemen hemen 1 personel, 100 odaya ise en az 80 personel düşmektedir. Toplantıların merkezi durumunda olan otellerde oda başına birden az personel düşerken, lüks otellerde bu sayı oda başına 3 veya 4 personeli bulmaktadır.

Türkiye'de Turban Otel zincirlerine bağlı 26 tesiste, 1990 yılı Ağustos ayı itibariyle çalışan kadrolu personel sayısı 2.399'dur. T.C. Emekli Sandığına bağlı 6 zincir emek otelinde, haziran ayı itibariyle toplam personel sayısı ise 1421 kişidir.

OCDE istatistiklerine göre 1989 yılında ülkemizde sadece turizm sektörlerinde doğrudan çalışan personel sayısı yaklaşık 165 bin kişidir. Ülkemizde yeni otel ve zincir otel işletmelerinin açılmasıyla bu sayı gittikçe artmaktadır. Bu yönüyle turizmin ayrıca dolaylı bir "istihdam fonksiyonu" olduğu unutulmamalıdır.

Uluslararası zincir oteller, geldikleri ülkelerde, otelcilik eğitimi konusunda adeta bir okul rolü oynarlar. Çünkü bu yeni otellerde istihdam edilecek vasıflı işgücünün sağlanması zorunludur. Gerek yönetim gerekse işletme düzeyinde çalışacak işgücünün başarılı olabilmesi için mesleki eğitim görmüş olmaları ve yabancı dil bilgisi ile donatılmış olmaları gerekmektedir. Ayrıca zincir oteller; kendilerine ait diğer ülkeler-

deki zincir otellerde görev yapan nitelikli elemanlarını, "eğitici" olarak istihdam ederek, hizmet-içi eğitim programları düzenlerler. Böylece, otel işletmelerinde çalışan vasıfsız işgücüne mesleki formasyon kazandırırken, mevcut nitelikli elemanların iş verimini arttıırırlar.

Sonuç olarak makro düzeyde uluslararası zincir oteller; zincir işletme şeklinde kurulmaları ile aşağıda belirtilen temel amaçları sağlarlar.

(1) Özellikle gelişmekte olan ülkelerin sağlamış olduğu uygun koşullarla çalışma olanağından yararlanırlar.

(2) Finansman ve pazarlama konularında yatırım yaptıkları ülke ekonomilerinden yararlanırlar.

(3) Değişik coğrafi bölgelerde yatırım yapmak suretiyle riski dağıtırlar.

(4) Gelişmekte olan ülkelerin otelcilik sektörüne deneyimlerini ve uzmanlık bilgilerini ve yönetim anlayışlarını taşıyarak, öncülük ederler.

(5) Yatırıma yöneldikleri ülkelerin, uluslararası pazarlama açılmasını sağlarlar.

(6) Birçok turistik ürün ve hizmetin ihraç edilmesinde etkin rol oynarlar.

Mikro açıdan, ülkesel olarak olaya bakıldığında; yurdumuzda da gerek uluslararası otel ve tatil köyü zincirlerinin yatırımlarının gerekse ulusal otel

ve zincir otel yatırımlarının son yıllarda hız kazandığı görülmektedir. Yabancı sermayenin yanısıra, ülkemiz yatırımcılarının da yatırımlarını, turizme ve özellikle otel ve tatil köyü zincirleri oluşturmaya yöneltmelerinde çeşitli faktörler rol oynamaktadır. Bunların en başında devlet teşvikleri gelmektedir. Devlet, konaklama işletmeleri başta olmak üzere turizm sektörüne yatırım yapılmasında öncü olmakta ve verdiği teşvikler ile yatırımların bir kısmının bu alana kanalize olmasını sağlamaktadır. Böylece hedeflenen temel amaçlar şunlardır:

(1) Ülke ekonomisi yönünden döviz girdisini arttırmak ve dış turizmin ödemeler dengesi içindeki payını yükseltmek,

(2) Turizmin emek yoğun bir sektör olması nedeniyle personel istihdam olanaklarını sağlamak ve arttırmak amacıyla otel endüstrisinin gelişmesini hızlandırmak,

(3) Türkiye'de bölgelerarası dengesizliği gidermek,

(4) Ülkenin konaklama sektöründeki yatak kapasitesini arttırmak,

(5) Turizmin faaliyetlerini, mevsim ve tür olarak çeşitlendirerek otel işletmelerinin doluluk oranlarını sürekli hale getirmek.

Bu hedefler doğrultusunda yatırım Teşvik Belgesi verilen otel ve zincir otellerin, bir kısım mallarını yurtdışından gümrüksüz hakkı sağlanmıştır.

Ulusal ve uluslararası otel zincirleri, bulundukları sektörün ve ülkenin; ekonomik kalkınmasının ve gelişmişlik düzeyinin göstergesidir. Uluslararası ve ulusal otel zincirlerinin yatırımlarını arttırmak amacıyla aşağıdaki öneriler dikkate alınmalıdır.

(1) Gelecek yıllara göre nitelikli işgücü plânlaması yapılmalıdır.

(2) Otellerde istihdam edilecek elemanların belirli düzey ve nitelikte olması şartı getirilmelidir.

(3) Yatırım ve işletme kredileri sağlanmalıdır.

(4) Otel sınıflandırılmaları, uluslararası standartlara göre yapılmalıdır.

(5) Ülke turizmi çeşitlendirilerek, otellerin kâr marjlarında ve doluluk oranlarında istikrar sağlanmalıdır.

(6) Dış Tanıtım ve Pazarlama faaliyetlerine önem verilmelidir.

(7) Ulaşım ve haberleşme sistemlerinde çabukluk, doğruluk ve güvenilirlik sağlanmalı, yeni teknolojilerin kullanımına hız verilmelidir.

(8) Otel işletmelerinde dönersellikten uzaklaşarak süreklilik sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

A. KİTAPLAR

AKGÜÇ, Öztin., Finansal Yönetim, İstanbul Üniversitesi Muhasebe Enstitüsü, Yayın No: 56, Avcıol Matbaası, İstanbul 1989.

AKTAŞ, Ahmet., Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Antalya 1989.

BARUTÇUGİL, İsmet S., Turizm İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi Yayını, No: 3-018-0061, Uludağ Üni. Basımevi, Bursa 1982.

BIERMAN, H. Jr. ve SMITH., Yatırım Projelerinin İktisadi Analizi ve Finansmanı, Çeviren; Turgut Var, Güzel İstanbul Matbaası, Ankara 1979.

DERELİ, Metin., Otel İşletmeciliğinde Önbüro, Turban Turizm A.Ş., Ankara 1989.

DOĞAN, Hasan Zafer., Turizmin Sosyo-Kültürel Temelleri, İzmir 1987.

ERALP, Ziya., Genel Turizm, Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu Yayınları, No: 3, Ankara 1983.

GÖKSAN, Ergun., Turizm Ekonomisi ve İşletmeciliği, Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir 1968.

HACIOĞLU, Necdet., Turizm Pazarlaması, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa 1989.

HACIOĞLU, Necdet, Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa 1989.

HODGETTS, Richard M., Introduction to Business, Third Edition, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Canada 1984.

İKTİSADİ KALKINMA VAKFI, Uluslararası Alanda Hizmet Sektörünün Gelişimi, Avrupa Topluluğu Örneği, İKV: 82, 1989.

JACKSON, John H., MUSELMAN, Vernon A., Introduction to Modern Business, Ninth Edition, Prentice-Hall International Inc., U.S.A. 1984.

KAHRAMAN, Nüzhet., Turizm'de Yatırım Projeleri, Çağlayan Kitabevi, İstanbul 1986.

LEIDERER, W., Kennzahlen Zur Steuerung Von Hotel-Und Gaststättenbetrieben, 3., Überarbeitete Auflage, Stuttgart 1989.

LUNDBERG, Donald A., The Hotel And Restaurant Business, Third Edition, 1980.

MANİSALI, Erol., YARCAN, Şükrü., Türk Turizm Endüstrisi Araştırması, T.C. Turizm Bankası A.Ş. Ankara.

MARZIUF/GEHRING, Betriebslehre Für Das Hotel Und Gaststättengewerbe, Merkur, Verlag Rinteln 1989.

MAVİŞ, Feri., Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması, T.C. Anadolu Üni. Yayınları, No: 11, Anadolu Üniv. Basımevi, Eskişehir 1985.

MET, Ömer L., Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik, Balıkesir 1989.

OLALI, Hasan., Turizm Politikası ve Planlaması, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:6, Ege Üni. Matbaası-Bornova, İzmir 1982.

ÖCAL, Fikret., Otel İşletmesi ve Muhasebesi, İstanbul 1982.

REILLY, Robert T., Seyahat ve Turizm Pazarlama Teknikleri, Çeviren: Aysel Aziz, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları, No: 60, Ankara 1987.

SCHAETZING, Edgar E., Qualitätssicherung in Hotellerie Und Gastronomie, München 1987.

SEZCİN, Orhan M., Modern Otel Yönetimi, Çavaş Matbaası, Ankara 1970.

SEZGİN, Orhan M., Turizm-Tanıtım-Pazarlama-Ekonomi, Faştem Yayınları, No: 1, Ankara 1991.

ŞENER, Burhan., Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara 1990.

TOSKAY, Tunca., Turizm Olayına Genel Yaklaşım, Der Yayınları, İstanbul 1983.

TUNCER, Doğan., Turizm'de Dağıtım Sistemi ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi, Ankara 1986.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı, Yayınları, Konaklama Endüstrisine Giriş, No: 48, Ankara 1983.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları, Otel Yönetimi Seminerleri, Ankara 1984.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. Yayınları., Turizm Araştırma Raporu Bölüm: 1, No: 3, Çeltüt Matbaası Koll. Şti., İstanbul 1972.

USAL, Alpaskan., Turizm Pazarlaması, İzmir 1984.

USTA, cal., İşletme Finansı ve Finansal Yönetim, Hriyet Matbaası, İzmir 1991.

B. MAKALELER

BöLüKOğLU, İlhan., ÖZMEN, mr., BİRGİLİ, Erhan., "Konaklama Sektöründe Yöneticilerin Başarısını Etkileyen Faktörler", Türkiye Kalkınma Bankası Turizm Yıllığı 1991.

COFFMAN, C. Dewitt, "Hospitality Forsale", The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1980.

HACIOğLU, Necdet., "Turizmin Gelişmesinde Çok Uluslu Turizm İşletmelerinin Rolü", T.C. Turizm Bankası A.Ş. Turizm Yıllığı 1986.

ROUSSELLE, John R., "Chain Operations in the Hospitality Industry", Introduction to Hotel and Restaurant Management, Edited by Robert A.Brymer Kendal/HUNT Publishing Company Dubuque, Iowa.

TUTAR, Erdinç., "Turizm Sektöründe Yabancı Sermaye Yatırımlarının Gelişimi", Türkiye Kalkınma Bankası Turizm Yıllığı, 1990.

T. C.

Yükseköğretim Kurulu
D. T. C. M. E. B. Başkanlığı