

OTEL İŞLETMELERİ'NDE YATIRIM PROJELERİ'NİN EKONOMİK YÖNDEN
HAZIRLANMASI VE KURULUŞ YERİ SEÇİMİ

Hasan CİNNİOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı
Danışman: Prof.Dr. H.Suavi AHİPAŞAOĞLU

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül 2006

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

OTEL İŞLETMELERİ'NDE YATIRIM PROJELERİ'NİN EKONOMİK YÖNDEN HAZIRLANMASI VE KURULUŞ YERİ SEÇİMİ

Hasan CİNNİOĞLU

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eylül 2006

Danışman: Prof. Dr. Halit Suavi AHİPAŞAOĞLU

Türkiye de her yıl bir çok turizm yatırımı yapılmaktadır. Bu yatırımların başarısı yapılan fizibilite analizlerine bağlıdır. Yatırımın karlılığı, kuruluş yeri, satış miktarı, yatırımın kapasitesi, toplam maliyet ve toplam gelir gibi konular, fizibilite analizleri ile ortaya çıkacaktır. Özellikle kuruluş yeri seçimi konaklama endüstrisinde yatırımın başarısında önemli rol oynamaktadır. Konaklama endüstrisinin kendine has özelliklerinden dolayı (daha yüksek sabit maliyet ve sabit sermaye, makine ve inşaat maliyeti...) kuruluş yeri seçimi iyi bir şekilde yapılmalıdır.

Bu çalışmanın amacı; otel işletmelerinin yatırım aşamasında kuruluş yeri seçim analizine ve faktörlerine ne kadar önem verdiklerini ortaya çıkarmak ve kuruluş yeri seçiminde en önemli faktörün hangisi olduğunu bulmaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde; yatırım projeleri hakkında genel bilgiler verilmiş, ikinci bölümde kuruluş yeri seçimi açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde; otellere kuruluş yeri seçimi ve seçim faktörleri hakkında anket uygulanarak, otellerin kuruluş yeri seçimine verdikleri önem ve kuruluş yeri seçimini etkileyen en önemli faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.

ABSTRACT

THE PREPARING INVESTMENT PROJECT AS A ECONOMICAL PART IN THE HOTEL BUSINESS AND FACILITIES LOCATION DECISIONS

Hasan CİNNİOĞLU

Tourism And Hotel Management Department Social Sciencies Institution

Anadolu University, September 2006

Advisor: Prof. Halit Suavi AHİPAŞAOĞLU

Many tourism investments are made in Turkey every year. The success of investments purpose depends on feasibility analysis. The issues about total cost, total revenue, capacity of investments, sales rate, facility location, benefits are find out with feasibility analysis. Especially, facility location decisions plays important role in the investment's success in the hospitality business (higher fixed cost, fixed capital, buildings, machines cost...), facility location decisions must be well done.

The aims of this study are two fold: One is to bring up how much consider important to the facility location analysis and its factors for the hotels in the invetsment rank. Second is to find out what the most important factor in the facility location decisions.

Chapter One description the general information about investments and investments project. Chapter Two presents economic analaysis of invetsments and facility location decisions with the factors affecting it. Chapter Three presents the application of questionnaire to the hotels about facility location in order to find out the vital location factors which effect to the location decisions and appear the importance of facility location decisions.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hasan CİNNİOĞLU'nun "Otel İşletmelerinde Yatırım Projelerinin Ekonomik Yönden Hazırlanması ve Kuruluş Yeri Seçimi" başlık tezi tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı-Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Prof. Dr. Halit Suavi AHİPAŞAOĞLU

Üye:

Üye:

Prof. Dr. Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER VE TABLOLAR.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YATIRIM PROJELERİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1. YATIRIM, PROJE VE YATIRIM PROJELERİ KAVRAMI.....	3
2. YATIRIM PROJELERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	6
2.1. Kuruluş (Yeni) Yatırım Projeleri.....	6
2.2. Genişleme (Tevsi) Yatırım Projeleri.....	7
2.3. Modernleştirme Yatırım Projeleri.....	7
2.4. Yenileme Yatırım Projeleri.....	8
3. YATIRIM PROJELERİ HAZIRLAMA GEREKLİLİĞİ.....	9
4. YATIRIM PROJESİ HAZIRLAMA SÜRECİ.....	11
4.1. Proje Fikrinin Doğuşu.....	11
4.2. Ön Yapılabilirlik Çalışması.....	13
4.3. Yapılabilirlik Çalışması (Fizibilite Etüdü).....	14
4.4. Değerlendirme ve Yatırım Kararı.....	17
4.5. Kesin Proje ve Projenin Uygulanması.....	18
4.6. Deneme Üretimi ve Kesin Üretime Geçiş.....	19
5. TURİZM YATIRIMI VE TURİZM YATIRIM PROJELERİNİN TANIMI.....	20
6. TURİZM YATIRIMLARININ ÖZELLİKLERİ.....	21
6.1. Sabit Sermaye Yoğunluğu.....	22
6.2. Emek Yoğunluğu.....	23
6.3. Sabit Giderlerin Yüksek Oluşu.....	25
6.4. Alt Yapı / Tesis İlişkisi.....	25
6.5. Endirekt Rantabilite.....	26

6.6. Turizm Talebinin Yatırıma Etkisi.....	27
6.7. Alternatif Sektörler Mukayesesi.....	28
6.8. Fiziksel Planlamanın Önemi.....	28
6.9. Turizm Yatırımlarında Sürdürülebilirlik İlkesi.....	28
7.TURİZM YATIRIMLARININ TÜRLERİ.....	29
7.1. Alt Yapı Yatırımları.....	30
7.2. Üst Yapı – Konaklama Yatırımlar.....	30
7.3. Üst Yapı Yatırımlarını Tamamlayıcı (Destek) Yatırımlar.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

YATIRIM PROJELERİNDE EKONOMİK ANALİZ

1. GİRİŞ.....	31
2. PİYASA ETÜDÜ.....	32
2.1. Bilgilerin Toplanması.....	33
2.2. Piyasa Etüdü İçin Toplanması Gereken Veriler.....	34
2.3. Mevcut Talebin Belirlenmesi.....	35
2.4. Talep Tahmininin Projedeki Önemi.....	37
2.5. Talep Tahmin Yöntemler.....	38
2.5.1. Anket.....	39
2.5.2. Trend analizi.....	40
2.5.3. Regresyon analizi.....	41
2.5.4. Delphi Tekniği.....	42
2.5.5. Yöneticilerin ve Satış Personelinin Fikirlerinin Alma.....	42
2.6. Pazar Payının Tahmini.....	43
2.7. Fiyatlandırma Politikası.....	44
2.7.1. Maliyete Dayalı Fiyatlandırma.....	48
2.7.2. Rekabete Dayalı Fiyatlandırma.....	50
2.7.3. Talebe Dayalı Fiyatlandırma.....	52
3. KAPASİTE SEÇİMİ.....	52
3.1. Kapasite Tanımı ve Çeşitleri.....	53
3.2. Kapasite Seçiminin Önemi.....	59
3.3. Kapasite Seçimini Etkileyen Faktörler.....	60
3.3.1. Maliyet.....	61

3.3.2. Talep.....	61
3.3.3. Finansal Kaynaklar.....	62
3.3.4. İşletmenin Yeri ve Teknoloji.....	63
3.4. Hizmet İşletmelerinde Kapasite Planlaması.....	64
4. KURULUŞ YERİ SEÇİMİ VE ÖNEMİ.....	65
4.1. Kuruluş Yeri Belirleme Aşamaları.....	66
4.2. Kuruluş Yeri Seçimini Etkileyen Faktörler.....	68
4.3. Turizm İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi.....	73
4.4. Kuruluş Yeri Seçim Yöntemleri.....	80
4.4.1. Puanlama veya Faktör Karşılaştırma Yöntemi.....	80
4.4.2. Yatırımların Karlılığı (Rantabilitesi) Yöntemi.....	81
4.4.3. Maliyet – Hacim Analizi(Başabaş).....	82
4.4.4. Karlılık Yöntemi.....	83
4.4.5. Ağırlık Merkezi Yöntemi.....	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE KURULUŞ YERİ SEÇİMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	86
2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	86
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	86
4. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	87
5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	88
6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE SINIRLILIKLARI.....	89
7. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	89
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	106
EKLER.....	111
KAYNAKÇA.....	117

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yatırım Projesi Hazırlama Süreci.....	11
Şekil2. Optimum Kapasite	56
Şekil 3. Ağırlık Merkezi Dağılımları.....	85
Tablo 1.1. Sabit Sermaye Yoğunluğu.....	22
Tablo 1.2. Konaklama İşletmelerinde Maliyet (Gider) Oranları	25
Tablo 2.1. Optimum Kapasite Örneği.....	56
Tablo 2.2.Karlılık Yöntemi Verileri.....	83
Tablo 2.3. Ağırlık Merkezi Verileri.....	85
Tablo 3.1. Kota Örnekleme Verileri.....	88
Tablo 3.2. Otellerin Yıldız Sayılarıyla İlgili Oranlar.....	90
Tablo 3.3. Otellerin Faaliyete Geçiş Yılları İle İlgili Oranlar.....	90
Tablo 3.4.Otellerin Türü İle İlgili Oranlar.....	91
Tablo 3.5. Otellerin Faaliyete Geçiş Yıllarıyla, Kuruluş AŞamasında Yaptığı Analizler Arasındaki İlişki.....	91
Tablo 3.6. Otellerin Faaliyete Geçiş Yıllarıyla, Kuruluş AŞamasında Yaptıkları Talep Tahmin Yöntemleri Arasındaki İlişki.....	92
Tablo 3.7.Kuruluş AŞamasında Yapılan Analizlerle İlgili Oranlar.....	93
Tablo 3.8. Otellerin Türü İle Yaptıkları Analizler Arasındaki İlişki.....	93
Tablo 3.9. Otellerin Yıldız Sayıları İle Kuruluş Esnasında Yaptıkları Analizlerin Arasındaki İlişki.....	94
Tablo 3.10. Kuruluş Yeri Seçim Yöntemleri İle İlgili Oranlar.....	95
Tablo 3.11. Otellerin Türleri İle Kuruluş Yeri Seçim Yöntemleri Arasındaki İlişki.....	95
Tablo 3.12. Otellerin Yıldız Sayıları İle Kuruluş Yeri Seçim Yöntemleri Arasındaki İlişki.....	96
Tablo 3.13 Coğrafi Bölgenin Seçimini Etkileyen Öncelikli Kuruluş Yeri Faktörlerinin Oranı.....	97
Tablo 3.14 Arazi Seçiminde Rol Oynayan En Önemli Faktör İle İlgili Oranlar.....	98
Tablo 3.15. Kuruluş Yeri Seçiminde Öncelikli Kriterle İlgili Verilerin Oranları.....	99

Tablo 3.16. Kuruluş Yeri Seçiminde İşgücü Açısından En Önemli Faktör İle İlgili Oranlar.....	100
Tablo 3.17 Otellerin Yıldız Sayıları İle İş Gücü Faktörleri Arasındaki İlişki	100
Tablo 3.18. Devletin Uyguladığı Politikalarla İlgili Oranlar.....	101
Tablo 3.19. Kuruluş Aşamasında Yapılan Talep Tahmin Yöntemleri İle İlgili Oranlar.....	102
Tablo 3.20 Otellerin Yıldız Sayılarıyla, Kuruluş Esnasında Yapılan Talep Tahmin Yöntemleri Arasındaki İlişki.....	103
Tablo 3.21. Kuruluş Aşamasına Fiyatı Belirleme İle İlgili Oranlar.....	104
Tablo 3.22. Otellerin Yıldız Sayıları İle Fiyat Belirleme Yöntemleri Arasındaki İlişki.....	104

GİRİŞ

Turizm, dünya ekonomisinde en hızlı gelişen ve genişleyen sektörlerden biri haline gelmiştir. Turizm, çoğu zaman diğer bir çok endüstri gibi bölgesel veya ulusal kalkınma için bir araç olarak kullanılmıştır. Turizm sektörü, yaygın biçimde gelir, iş ve vergi gelirlerinin oluşturulmasında, ödemeler dengesi problemlerinin hafifletilmesinde, bölgesel ve ulusal ekonomik gelişmelere katkıda bulunmada rol oynayan önemli bir faktör olarak yerini almıştır.

Bu gelişmelere paralel olarak turizm yatırımlarında da artış meydana gelmiştir. Gelişen teknoloji, artan rekabet koşulları, turizm talebinde meydana gelen değişimler gibi gerek işletme içi gerek işletme dışı faktörler yapılan yatırımları da etkilemektedir. Turizm işletmelerinin değişen bu faktörler karşısındaki başarısı önemli ölçüde yatırım aşamasından önce yapılan fizibilite analizlerine bağlıdır. Artık ülkemizde doğru yerde doğru zamanda doğru yatırım ilkesi benimsenmiştir.

Bu ilke önemli ölçüde ekonomik, mali ve teknik analizlerle gerçekleşmektedir. Yatırımın toplam maliyeti, elde edilecek gelir, satış miktarı, talepte meydana gelebilecek değişimler, kullanılacak uygun makine ve teçhizatlar, istihdam edilecek personelin niteliği ve niceliği, otelin kapasitesi, kuruluş yeri vb. gibi işletmenin başarısının etkileyecek faktörlerin durumu bu üç analizin yapılması neticesinde ortaya çıkmaktadır.

Yatırım başında yapılacak herhangi bir yanlış analiz işletmenin başarısını tehlikeye atabilecektir. Özellikle kuruluş yeri seçimi ile ilgili yanlış bir karar, işletmenin maliyetini, talebini, gelirini, fiyatını önemli ölçüde etkileyebilecektir. Otel işletmelerinin maliyetlerinin büyük ölçüde bina, arsa, makine gibi sabit sermaye yoğunluğunun diğer işletmelere göre yüksek olması bu faktöre daha fazla önem verilmesini zorunlu kılmaktadır. Kuruluş yeri ile ilgili verilecek yanlış bir karar işletmeye yüksek maliyetler yükleyebilecek ve kaynakların israfına yol açacaktır. Bu nedenle kuruluş yerinin, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilecek, gelirlerin en yüksek giderlerin en düşük olduğu, kar sağlayabilecek koşullarla sahip olması gerekir.

Tüm bu koşullar sonucunda, otel işletmeleri kuruluş yeri seçiminde, kuruluş yeri seçimini etkileyen, talep, pazar koşulları, hammadde, ulaşım, iş gücü vb. gibi faktörlerin hepsini ayrı ayrı analiz ederek, doğru bir kuruluş yeri seçim yöntemi uygulayarak kuruluş yeri kararını vermelidir.

Bu nedenle çalışmanın birinci bölümünde; yatırımlar, yatırım projeleri, bunların hazırlanma aşamaları, turizm yatırımları ve turizm yatırımlarının özellikleri gibi konular ele alındıktan sonra ikinci bölümde; turizm yatırımlarının ekonomik yönde analizi kapsamında, talep tahmini ve tahmin yöntemleri, fiyatlandırma politikaları, kapasite seçimi ve kuruluş yeri seçiminin nasıl yapılacağı açıklanacaktır. Üçüncü bölümde ise; İzmir’de bulunan otellere kuruluş yeri seçimi ile ilgili bir alan araştırması gerçekleştirilecektir. Çalışma sonuç ve önerilerle sona erecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YATIRIM PROJELERİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1. YATIRIM, PROJE VE YATIRIM PROJELERİ KAVRAMI

“Yatırım, bir devre içinde üretilen ve ithal edilen mallardan tüketilmeyerek ve ihraç edilmeyerek gelecek devreye aktarılan kısımdır. Bu tanımdan anlaşılması gereken yatırım, şüphesiz gayri safi yatırım, yani brüt yatırımdır.”¹ “Diğer bir deyişle, toplam yatırım kavramı gelecekte üretim yapmak amacı ile içinde bulunulan dönemde üretilmiş dayanıklı mallar ile aynı dönemdeki ara ve nihai tüketimin geleceğe ertelenmesinden oluşmaktadır.”²

“Brüt yatırımdan aşınma ve yıpranma payları çıkarıldıktan sonra kalan kısmına ise net yatırım denir. İşletme tesislerinin büyütülmesi, düzenlenmesi ve mevcut tesislere yeni kapasite eklenmesi için yapılan harcamalar ile dönem içindeki stok artışları, net yatırım kavramı içine girer.”³

“Aynı açıdan yatırımın ülkenin üretim gücüne yapılan eklemeler olarak tanımlandığı da görülmektedir. Ekonomide üretim süreci, bir dizi üretken hizmetin üretim girdilerine (araçlarına) uygulanması ve nihai fayda sağlayacak bir tüketim malının veya başka bir malın üretiminde kullanılacak araç veya yatırım malının (çıktının) üretimi arasında geçen süreyi ifade eder. İşte bu sürecin başından itibaren, bir üretken kapasitenin oluşturulmasını veya mevcut bir tesisin satın alınmasını mümkün kılan harcamalara yatırım denilmektedir.”⁴

“ İşletme açısından ise yatırım; işletmenin yatırım ve üretim kapasitelerinde artış ya da sürekliliğin sağlanması ve gelecekte belli bir zaman sürecinde gerçekleşmesi beklenen karları elde etme amacıyla kıt kaynakların üretime tahsis edilmesi konularını içermektedir.”⁵

¹ Devlet Yatırım Bankası, **Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi** (Cilt: 1, 1970) s.2.

² Volkan Erkan, **Dış Proje Kredisi Kullanan Kamu Yatırımlarının Gelişimi ve Değerlendirilmesi 1988-1997** (Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 1999), s.6.

³ Doğan Bayar, **Sanayi İşletmelerinde Yatırım Politikası** (Eskişehir: 2000), s.11.

⁴ Hüseyin Şahin, **Yatırım Projeleri Analizi** (Bursa: 1997), s.1.

⁵ Doğan Kargül, **Yatırımlarda Proje Analizi** (İstanbul: 1996), s.1.

“En geniş anlamda yatırım, gelecekteki dolarlar için şimdiki dolarları feda etmek anlamındadır. İki farklı nitelikle ilgilidir: Zaman ve risk. Feda etmek hemen olur ve kesindir. Ancak kazanç sonra gelir ve belli değildir. Bazı durumlarda zaman önceliklidir, başka durumlarda ise risk öncelik taşır.”⁶

İnsanlar gelecekteki kazançları için, para akışını sağlamak, beklenen enflasyon oranı, belirsizlikler için şu anda sahip oldukları sermaye mallarını saklamayı düşünürler. Bu durum ister devlet ister birey yatırımı olsun her durumda geçerlidir.⁷ Bu saklama düşüncesi ekonomistler tarafından yatırım olarak isimlendirilir ve süreç, sermaye mallarının daha fazla stoku, daha fazla üretime yol açacaktır, daha fazla üretim, sermaye mallarını saklamak ve yatırım yapmak için potansiyel bir fazlalık oluşturacaktır, bu süreç devam edecektir.⁸

Güvemli, Chambers ve İme (1997) yukarıdaki tanımlara ek olarak 2 farklı yatırım tanımı daha yapmaktadır. “Bunlar; doğrudan ve portföy yatırımlardır. Doğrudan yatırım ve portföy yatırımı yatırımın niteliği açısından yapılan bir ayrımdır. Doğrudan yatırımı yapan girişimcidir. Girişimci sermayeyi koyar, varlıkları satın alır ve işletmenin çalışmasını ya yönetir ya da denetler. Bu, doğrudan yatırımdır. Portföy yatırımında ise, sermayeye katılma söz konusudur. Bu katılma, çıkarılan pay senetlerinden satın alma biçiminde olur. Satın alma yeri, genellikle sermaye piyasasıdır.”⁹

Bu yatırım tanımlarından farklı olarak çeşitli yazarlar tarafından farklı yatırım tanımları yapıldığı da görülmektedir. Bunlar; bağımsız (otonom) yatırımlar, uyarılmış yatırımlar ve stok yatırımlarıdır.

Bağımsız yatırımlar, tüketim ve satış miktarına bağlı olmaksızın yapılan yatırımlar, ya da milli gelirdeki değişmelerin bir fonksiyonu olarak düşünülmesi mümkün olmayan yatırımlar anlaşılır. Gerçekten de bağımsız yatırımlar, faiz oranına,

⁶ Gordon Alexander, William Sharpe, Jeffery Bailey, **Fundamental Of Investments** (U.S.A.: Prentice Hall, 1993), s.1.

⁷ Frank Reilly, **Investment Analysis and Portfolio Management** (U.S.A.: Dreyden Press, 1989) s.5.

⁸ Douglas Bellemore, **Investments, Principles, Practices, Analysis** (Newyork: Boardman Publishing, 1962) s.1.

⁹ Oktay Güvemli, Nurgül Chambers ve Mustafa İme, **Yatırım Projelerinin Düzenlenmesi Değerlendirilmesi ve İzlenmesi** (İstanbul: Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı Yayın No:2, 1997), s.4.

sermayenin marjinal verimine, milli gelir düzeyine, pazar koşullarına bağlı değildir. Bunlar, genellikle devletin, belirli bir amaç için yaptığı yatırımlardır. Milli gelirdeki değişimlerin, girişimcilerin yatırım kararını etkilemesi, uyarılmış yatırım kavramıyla açıklanır. Ekonomik koşullardaki değişmelerden etkilenen yatırımlar, uyarılmış yatırımlar grubuna girer. Devamlı, düzenli ve rasyonel bir üretim ve dağıtım için optimal düzeyde hammadde, yarı mamul ve tam mamul stoklarının varlığı gerekir. Bu amaca hizmet ettiği sürece, stoklara yapılan harcamalar da stok yatırımı ya da üretim aracı sayılır.¹⁰

Yukarıdaki tanıma göre, stok artışlarının, başka bir deyimle ele alınan bir hesap devresi içinde üretimi tamamlanıp da üreticiden tüketiciye geçemeyen bütün tüketim mallarının, hammadde ve ara malı miktarlarında devrenin başına kıyasla devre sonunda meydana gelen bütün artışların da yatırım sayılması gerekir.¹¹

“Proje ise bir mal ya da hizmet üretmek ve istihdam yaratmak amacı ile kaynakların nerede ve ne şekilde kullanılacağını gösteren bir yatırım önerisi olarak tanımlanabilir¹² ya da plan çerçevesinde belli bir zaman döneminde belirli kaynaklarla diğerlerinden bağımsız olarak gerçekleştirilebilecek birbiri ile doğrudan ilişkili faaliyetler kümesine proje adı verilir.”¹³

“Yatırım projeleri çok daha geniş bir şekilde tanımlanmaktadır. Belirli bir yerde tesis edilerek ekonomiden insan gücü, hammadde, mamul madde ve sermaye malları olarak ve bunlar üzerinde belirli bir teknoloji uyguladıktan sonra yine ekonomiye mal ve hizmet arz edecek, mevcut veya gelecekteki talebin belirli bir kısmını karşılamaya yönelmiş faaliyetleri, müteşebbis ve/veya toplum yararına en az fedakarlıkla sağlamak amacıyla önceden yapılan çalışmaların tümüne ‘Yatırım Projesi Çalışması’ ve bu çalışmaların çeşitli alternatifler arasında en iyisini seçecek biçimde yapılandırılmasına ‘Yatırım Projesi’ denir.”¹⁴

¹⁰ Bayar, a.g.e., s.12-13.

¹¹ Devlet Yatırım Bankası, a.g.e., s.3.

¹² Nüzhet Kahraman, **Turizm Yatırım Projeleri Analizi** (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997) s.5.

¹³ Halil Sarıaslan, **Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi** (Ankara: Turhan Kitabevi, 1997), s. 22.

¹⁴ Kargül, a.g.e., s.6.

Sariaslan (1997) yatırım projelerini; “bir plan çerçevesinde belli bir zaman döneminde, belirli kaynaklarla gerçekleştirebilecek, mal ve hizmet üretimine yönelik ve birbiriyle ilişkili bir faaliyetler kümesi” şeklinde tanımlamaktadır.¹⁵

“Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı ise, yatırım projesini ‘Bir toplumda belirli bir zaman süresi içinde, mal ve hizmetlerin üretimini arttırmak için, kimi olanakları yaratma, genişletme ve/veya geliştirmeye dönük bir öneridir.’ biçiminde tanımlamaktadır.”¹⁶

2. YATIRIM PROJELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Yatırım projeleri çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada tezin amacına ve kapsamına uygun olarak sabit sermaye yatırımları incelenmiştir. Sabit sermaye yatırımları, bir ekonomide mal ve hizmet üretimini çoğaltmak ve özellikle gelecek dönemlerde tüketim imkanlarını arttırmak amacıyla, üretim faktörlerinin belli bir dönem içinde reel sermayenin arttırılması, düzenlenmesi, korunması için kullanılmasıdır.¹⁷ Bu yatırım projeleri genel anlamda kapasite yaratan yatırımlardır. Yatırım projeleri dört sınıfa ayrılmaktadır. Bunlar; Kuruluş Yatırım Projeleri, Genişleme Yatırım Projeleri, Yenileme Yatırım Projeleri ve Modernleştirme Yatırım Projeleri’dir.

2.1. Kuruluş (Yeni) Yatırım Projeleri

Bir işletmenin tesislerinin ilk kuruluşunda yapılan yatırımlardır. Bu yatırımlar için yatırım projelerinin ayrıntılı olarak hazırlanması ve yatırımların ekonomik, teknik, finansal, hukuki ve teşvik yönleri ile ayrıntılı olarak incelenmesi gerekir. Yeni yatırımlar, genellikle işletmenin önceden ilgili faaliyet konusunu oluşturmadığından, diğer yatırımlara göre riskli olabilmektedir.¹⁸ Ancak bazen yeni yatırım projelerinde bu risk azalabilir. Örnek vermek gerekirse, bir zincir otel yeni bir otel yatırımı yapmaya karar verdiğinde, işletmenin önceden ilgili olduğu faaliyet konusunu oluşturduğundan risk azalabilir. Yatırımın konusu ürünün üretimine yeni başlanılmış olması esastır. Bu

¹⁵ Sariaslan, **a.g.e.**, s.22.

¹⁶ Güvemli, Chambers ve İme, **a.g.e.**, s.9.

¹⁷ Devlet Yatırım Bankası., **a.g.e.**, s.3.

¹⁸ Semih Bükler ve Rıza Aşıkoglu, **Yatırım ve Proje Değerlemesi** (Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayınlar No:827, 1998), s.7.

üretim, var olan bir kuruluş tarafından yapılabileceği gibi, yeni oluşturulan bir tüzel kişilik tarafından da yapılabilir.¹⁹ Tamamen yeni bir tesisin kuruluşuna yönelik olan yatırımları ifade eder. Örneğin, yeni bir otel, yeni bir tatil köyü, yeni bir seyahat acentesi vb.²⁰

2.2. Genişleme (Tevsi) Yatırım Projeleri

“Mevcut bir tesisin üretim kapasitesini arttırmak amacı ile girişilen yatırımları kapsar.”²¹ Bunlara büyüme yatırımları da denilir. Bu yatırımlar var olan tesisleri ve yöntemleri ortadan kaldırmak için değil, mevcut kapasiteyi arttırmak için yapılır. Genişleme yatırımlarına çeşitli açılardan gereksinme duyulabilmektedir. Kurulu bir tesisin, daha çok kar sağlayabilmek, piyasa ihtiyacını karşılayabilmek, ekonomik kapasiteye varabilmek v.s. nedenlerle büyütülmesi (üretim kapasitesinin artırılması) amacıyla hazırlanan yatırımlardır.²² Bu tanımın içerisine belirli şartlarda büyük onarımlar da girmektedir. Nitekim yapılacak onarımlar, işletmenin kapasitesinde artışlara neden oluyorsa bu durumda genişleme yatırımı söz konusudur. Genel olarak genişleme yatırımları mevcut kapasitenin genişletilmesi için ek tesislerin kurulabilmesi şeklinde ortaya çıkabilir.²³ Örneğin, 300 oda kapasiteli bir otelin oda kapasitesini 500 odaya çıkartmasını sağlayan yatırımlar bu gruba girer.

2.3. Modernleştirme Yatırım Projeleri

“İşleyen bir tesisdeki mevcut üretim araçlarının teknolojik gelişme sonucu demode olması yani yıpranmamış olmasına karşın teknolojinin sunduğu yeni olanaklar karşısında kullanımının ekonomik olmaması sonucu modern olanlar ile değiştirilmesine yönelik olan yatırım projelerini belirtir.”²⁴

Modernleştirme yatırımlarını gerekli kılan kimi etkenler aşağıdaki biçimde sıralanabilir.

¹⁹ Güvemli, Chambers ve İme, **a.g.e.**, s.17.

²⁰ Kahraman, **a.g.e.**, s.7.

²¹ Sariaslan, **a.g.e.**, s.22.

²² Bahaettin Balçık, **Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi** (Konya: Mimoza Yayınları, 1992), s.6.

²³ Kargül, **a.g.e.**, s.4.

²⁴ Sariaslan, **a.g.e.**, s.22.

-Aynı ürünü daha düşük maloluşla ve daha kısa süre içinde üretebilecek makine ve donanım yapılmış olabilir,

-İşletme giderleri daha düşük seviyede olan, yani işçilik, bakım onarım giderleri daha az olan makine ve donanım yapılmış olabilir,

-Üretimde fire oranının düşürülmesine olanak veren yeni makine ve donanım üretilmiş olabilir,

-Ürün türüne daha kullanışlı ve tüketicinin daha fazla tercih ettiği biçimde üretebilecek makine ve donanımın temin edebilmesi olanağı bulunmuş olabilir.

Yukarıdaki açıklamaların da ortaya koyduğu üzere, modernleştirme yatırım ile daha kısa sürede daha fazla ürün alınması olanağı bulunabildiği için, modernleştirme yatırımı kapasite arttırıcı yatırım olarak ortaya konulabilmektedir. Kapasite yaratabilen yatırımlarda, aynı tür ürünün üretiminde artış sağlanması esastır.²⁵ Örneğin, bir otelin önbürosunun rezervasyon sisteminin çağdaş teknolojiye uyumu için rezervasyon ve enformasyon bilgisayar aygıtlarının değiştirilmesi.

2.4. Yenileme Yatırım Projeleri

“İşletmenin eskiyen, rasyonel veya ekonomik olmayan tesislerinin yerine yenisinin ikame edilmesi gerekmektedir. Bu türdeki yatırımlar ikame veya yenileme yatırımları olarak nitelendirilmektedir.”²⁶

Varolan bir kapasitede, yenileme yatırımına aşağıdaki nedenlerden dolayı başvurulur.

-Üretim sırasında duruşların, arızaların artması,

-Ürün kalitesinin giderek bozulması,

²⁵Güvemli, Chambers ve İme, **a.g.e.**, s.18.

²⁶ Kargül, **a.g.e.**, s.2.

-Hammadde, yardımcı madde ve işletme malzemesi sarflarının fazlalaşması ve firenin artması,

-Kapasitenin bütünlüğü içinde, bir bölüm makine ve donanımın tüm tesisin teknik ve ekonomik ömrüne göre daha düşük durumda görülmesi halinde yenileme yatırımlarına gereksinim duyabilir.²⁷

“Yenileme yatırımları, dönem içinde aşınan, eskiyen, yıpranan veya hasar gören tesislerin korunması için üretim kapasitesi veya özellikleri değiştirilmeden yapılan yatırımlardır.”²⁸ Modernleştirme yatırımlarını bazı hallerde yenileme yatırımlarından ayırmak çok güç olabilir. Yenileme yatırımlarında amaç, mevcut üretim kapasitesini devam ettirmek olduğu halde, modernleştirme yatırımlarında amaç, maliyet tasarrufu sağlamak ve üretim kapasitesini yükseltmektir.²⁹ Örneğin bir otel işletmesinde, perde, koltuk kılıfı, çamaşır makinesi, soğuk hava deposu, yemek pişirme araç ve gereçleri gibi.

3. YATIRIM PROJELERİ HAZIRLAMA GEREKLİLİĞİ

Her yatırımın farklı bir gerekliliği ve amacı vardır. Örneğin, bonoya yatırım yapan biri acil durumda hazır parayı kullanmak için, arsa alan biri enflasyondan korunmak için yatırım yapabilir. Bankaya para yatırmak, bono, hisse senedi, arazi satın alma ya da diğer kazanç değerlendirmelerinin temelinde kişinin sahip olduğu sermayeyi kullanması yatar.³⁰

Her birey ya da kurum sadece tek bir nedenden dolayı yatırım yapar. Bu neden, kendi refahlarını arttırmaktır. Yatırımların temelini bu neden oluşturmaktadır. Refahlık, yatırımlardan elde edilebilen şimdiki ve gelecekteki parasal zenginliktir. İnsanlar yatırımı gelecekteki tüketimlerini arttırmak için yaparlar.³¹

²⁷ Güvemli, Chambers ve İme, **a.g.e.**, s.17-18.

²⁸ Devlet Yatırım Bankası, **a.g.e.**, s.3.

²⁹ Ali Ceylan, **İşletmelerde Finansal Yönetim** (Bursa: Ekin Kitabevi, 2000), s.246.

³⁰ John Clendenin, **Introduction To Investments** (U.S.A: 1964), s.2.

³¹ Charles Dambrosio, **Principles Of Modern Investments**, (U.S.A:1968), s.13-14.

“Milli geliri oluşturan öğelerden birisi de yatırım harcamalarıdır. Devlet müdahalesi olmayan kapalı bir ekonomide, yatırım harcamaları, tüketim harcamalarıyla birlikte milli geliri meydana getirir. İnsan ihtiyaçlarını doğrudan doğruya tatmin eden tüketim mallarına yapılan harcamalar (C) ile bu malları üretecek olan yatırım mallarına yapılan harcamalar (I) toplamı, kapalı ekonomilerde, milli gelire (Y) eşittir: $Y = C(Y) + I$. Yatırım milli gelir açısından dinamik bir faktördür. Bu nedenden dolayı yatırımlar ekonomik denge üzerinde stratejik bir öneme sahiptir.”³²

“Bir sabit sermaye yatırım önerisi olarak, yatırım projelerini hazırlama gerekliliği aslında yatırım kavramının makro açıdan bir ülke ekonomisinde mikro açıdan bir işletmenin yaşamında oynadığı önemli rollerden kaynaklanır. Ekonomik büyümenin temeli olan yatırımların bir ekonomide ne denli önemli değişmelere yol açan dinamik faktörler olduğu, onların ‘çoğaltan ya da çarpan’ ve ‘hızlandırıcı’ etkileriyle özetlenebilir. Yatırımların çoğaltan etkisi, bir ekonomide yatırımlar için yapılan harcamaların kendilerinden kat kat fazla oranda milli gelirden bir artış sağladığını ifade eder. Bu oran o ekonomideki marjinal tasarruf eğiliminin tersine eşittir ve çoğaltan katsayısı olarak adlandırılır. Yani bir ekonomide marjinal tasarruf eğilimi 1/3 ise, yatırım çoğaltan katsayısı 3’e eşittir. Başka bir anlatımla 1 birimlik yatırım harcaması milli gelirden 3 birimlik bir gelir artışına yol açacaktır.

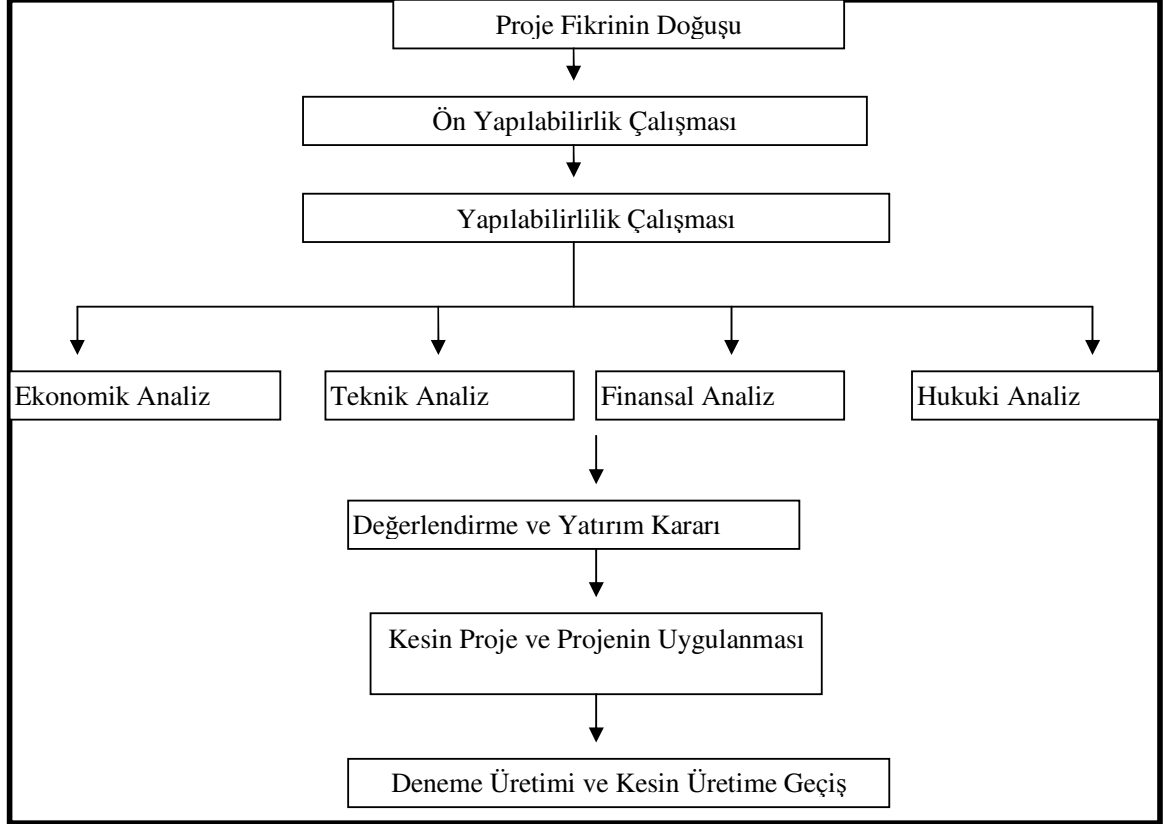
Öte yandan, hızlandırıcı etkisi yatırım harcamalarının dolaylı olarak yeni yatırımları hızlandıracaklarını belirtir. Şöyle ki, yatırım harcamaları bir ekonomide geliri arttırırken, artan gelir de tüketimi arttıracaktır. Artan tüketim sonucu ise yeni yatırımlar hızlanacaktır. Bu dönüşüm sonucu olarak da, kuşkusuz ekonomik büyüme artacaktır. Bu iki temel ekonomi ilkesinin de belirttiği gibi yatırımlar ekonomik büyüme açısından vazgeçilmez bir öneme sahiptirler. Mikro açıdan da sabit sermaye yatırımları işletmelerin varlığını devam ettirmenin temel nedenidir. Çünkü, piyasadaki rekabet koşulları çerçevesinde genelde işletmelerinin piyasa değerini arttırmayı amaçlayan ve gelecekte kar beklentisi içinde olan işletmeler bu amaçlarını gerçekleştirmek ve ayrıca değişen sosyo-ekonomik ve teknolojik koşullara uyum için yatırım yapmak zorundadırlar.”³³

³² Bayar, a.g.e., s.10-11.

³³ Kargül, a.g.e., s.6.

4. YATIRIM PROJESİ HAZIRLAMA SÜRECİ

Bir yatırım projesi birbirini izleyen değişik aşamalardan geçerek olgunlaşır. Bu aşamalardan birinin gözden uzak tutulması tutarlı kararlar almayı güçleştirir. Ayrıca yatırım projelerinin gerek yurt içi gerekse yurt dışı kredi kurumlarına sunulabilecek nitelikte ve onların değerlendirmelerine elverecek bir biçimde düzenlenmeleri de zorunludur.



Şekil 1. Yatırım Projesi Hazırlama Süreci

4.1. Proje Fikrinin Doğuşu

Yatırım düşüncesini doğuran etkenler incelendiğinde bu düşüncenin değişik nedenlerle ortaya atılabildiği görülebilmektedir. Talep artışı, işletmenin gelişme politikası, maliyetin düşürülmesi, yeni mamul imali, yenileme gibi konular yatırım düşüncesini ortaya çıkarabilmektedir.³⁴ Ülkenin ekonomik sistemi, pazar durumu,

³⁴ Güvemli, Chambers ve İme, a.g.e., s.13.

rekabet durumu, dış satım ve dış alım olanakları, teknoloji, doğal kaynaklar gibi etkenler bu düşüncenin belli biçimlerle oluşmasını etkilemektedir.³⁵

“Akla gelen her proje fikri için dar kapsamlı da olsa bir proje hazırlama ve değerlendirme (ön yapılabilirlik) çalışmasına gitmek zaman ve maliyet kaybı açısından akılcı bir yol olmayacaktır. Çünkü bazı fikirlerin başarılı bir proje olmaları olasılığı çok az olabilir. Bu nedenle ortaya çıkan proje fikirlerinin aşağıdaki soruların hepsinden olumlu yanıt alacak biçimde bir ön elemeyden geçirilmesi uygun olacaktır.”³⁶

Bir yatırım projesini hazırlama, iktisatçıların, mühendislerin, mali analistlerin ve diğer ilgili alanlardaki uzmanların katılımı ile yapılan geleceğe ilişkin hesaplamalar sürecidir. Yatırım projesinin fikir olarak tasarlanmasında, hazırlık, eleme, seçme, yatırımın gerçekleşmesi (uygulama) ve sonunda işletme dönemine geçişe kadar süren faaliyetler bütününe proje çalışmaları safhaları adı verilir.³⁷ Bir yatırım projesinin hazırlanmasındaki aşamaları başlıca 5 grupta toplamak mümkündür. Bunlar Şekil 1 de gösterilmektedir.

1.Uygun fiyatlarla üretim faktörlerinin tedarik edilmesini sınırlayıcı engeller var mı? Örneğin, tekelleri kuruluşlar, kıt işgücü, özel malzeme ve ekipman gibi.

2.Proje fikri bulunmayacak ölçüde çok sermaye gerektirecek mi?

3.Projenin çevresel etkileri devletin ve kamu oyunun resmi ya da gayri resmi olarak belirlediği kural ve ilkelere ters midir?

4.Proje fikri ulusal politikalar, amaçlar ve ilkelerle çelişiyor mu?

5.Proje fikrinin yöneldiği piyasaya girişi engelleyecek tekelleri kuruluşlar var mıdır?

³⁵ Rıdvan Karalar, **Genel İşletme** (Eskişehir: 2004), s.64.

³⁶ Sarıaslan, **a.g.e.**, s.32.

³⁷ Balçık, **a.g.e.**, s.10

6. Ürünün uygun bir biçimde piyasaya dağıtımını etkileyen faktörler var mıdır? Örneğin sağlanamayacak ölçüde aşırı bir dağıtım sistemi gerekiyor mu?

7. Proje fikri mevcut ve gelecekte arzu edilen sanayi sektörü ile çelişki içinde midir?

Belirtilen bu sorulara göre elenemeyen yani umut veren proje fikirlerinin bu kez potansiyel başarı derecelerine göre, bir ölçek çerçevesinde (örneğin 1-20 puan arasında değer vererek), öznel bir değerlendirme yaparak bir sıraya konulması gerekir. Bu öznel değerlendirme yapılırken, mevcut pazar durumunun yeterli görünme derecesi, pazarın büyüme potansiyeli derecesi, proje ürünün pazarda fiyat ve maliyet açısından rekabet derecesi, pazarın istikrar derecesi, teknoloji riski, rakiplerin gücü gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Belli bir puan ölçeğine göre ön elemelerden geçen her proje fikrine yukarıda belirtilen faktörlere göre puanlar verilir. Her proje fikrinin aldığı toplam puanlara göre proje fikirleri büyükten küçüğe doğru önem sırasına göre sıralanır. Böylece genel olarak daha fazla umut veren projeler ön sıralarda yer almış olacaktır.³⁸

4.2. Ön Yapılabilirlik Çalışması

Her bölge yatırımın yapılması için eşit potansiyele sahip değildir. Eğer bölge, yatırımın gerçekleşmesi için yeterli kaynağa, potansiyele sahip değilse ve fazla maliyet getireceğine dair şüpheler varsa, proje organizasyonu sürecinden önce bu kriterlerle ilgili bir ön yapılabilirlik değerlendirmesi yapılmalıdır. Ön yapılabilirlik çalışmasının sonucunda, yatırımın uygun olmadığı kararı verilebilir ve kaynaklar başka bir ekonomik sektöre ya da projeye aktarılır. Ya da proje ekonomik açıdan yeterli görülür ancak sosyal ve çevresel açıdan maliyeti kabul edilemez büyüklükte olabilir.³⁹

“Ön yapılabilirlik çalışmasında üç konuda karar vermek gerekir.

³⁸ Sarıaslan, a.g.e., s.33.

³⁹ Edward Inskeep, *Tourism Planning, an Integrated and Sustainable Development* (Canada: 1991), s.40.

1.Proje fikri ya da fikirleri kapsamlı bir fizibilite etüdü gerektiriyor mu? Elde edilen bilgi ve veriler çevresinde belki ön elemenden geçen proje fikirleri bu kez elenecektir. Çünkü daha sağlıklı bilgi toplanmıştır.

2.Eğer kapsamlı bir fizibilite etüdü gerekiyorsa, hangi konular (Örneğin, pazar durumu, teknoloji durumu, yatırım maliyetleri, vb.) daha çok dikkatli bir araştırma ve inceleme gerektirmektedir. Çünkü, yapılabirlik amacıyla toplanan bilgi ve veriler ışığında bazı konular oldukça açık bir biçimde açıklığa kavuşabilir ya da karanlıkta kalabilir. Bu nedenle kapsamlı bir fizibilite etüdünde hangi konularda fazla inceleme ve araştırmaya gidilemeyeceği, hangi konularda dikkatli bir çalışmaya girişileceği belirlenmelidir.

3.Kapsamı belirlenen fizibilite etüdünün nasıl ve kimlere yaptırılacağı, tahmini toplam maliyetinin belirlenmesi bu noktadan gereklidir. Çünkü, kapsamına göre değişmekle beraber, bir yapılabirlik ya da fizibilite etüdü pek çok inceleme ve araştırmaların yerine getirilmesini gerektirir ve bu nedenle de bir grup uzmanın birlikte çalışmasını zorunlu kıldığı için maliyeti de yüksektir.”⁴⁰

4.3. Yapılabirlik Çalışması (Fizibilite Etüdü)

Ön yapılabirlik çalışması sonucunda, yapılması planlanan yatırımın bir potansiyele sahip olduğu görülürse, bu aşamadan sonra fizibilite çalışmasına geçilir. Yeni yatırım kararları ağırlıklı olarak fizibilite çalışmalarına bağlıdır. Bu aşamada yapılacak çalışma, ekonomik analiz, teknik analiz, finansal analiz ve hukuki analizden oluşmaktadır. Fizibilite çalışmaları, beklentiler, parametreler, projeksiyonlar için bir metodoloji sağlar.⁴¹

1. Ekonomik Analiz: Kurulacak işletmenin verimli, karlı ve rasyonel olup olmayacağı ekonomik açıdan analiz edilerek saptanmaya çalışılır. Bu araştırma kapsamı içinde öncelikle işletmenin kurulacağı yerin seçimi, işletmenin üretim konusu ve

⁴⁰ Sarıaslan, a.g.e., s.33-34.

⁴¹ Adrian Bull, **The Economics Of Travel and Tourism** (Australia: Addison Wesley Longman, 1995), s.234.

kapasitesi, istatistiki verilerden yararlanılarak talep tahminleri ve pazar araştırması gibi çalışmalar yapılır.

Ekonomik araştırmada işletmenin ne üreteceği, ne kadar üreteceği ve kime satacağı saptanmaya çalışılır. Burada en önemli konu tüketicisi istem ve eğilimlerini saptamak olup, bu amaçla ilgili çalışmalar gerçekleştirilir. retilecek mal veya hizmetin kapasitesi, maliyetleri, satış fiyatı, dağıtım kanalları, tüketicisi davranışları, diğer rekabetçi işletmelerin potansiyeli araştırılır ve bu veriler en gerçekçi Şekilde değerlendirilerek işletmenin ekonomik yapısı saptanmaya çalışılır.⁴² Ekonomik analiz kapsamında, pazar analizleri, talep tahminleri, fiyatlandırma politikaları, kapasite seçimi, kuruluş yeri seçimi gibi analizler yer almaktadır.

2.Teknik Analiz: Bu analiz aşaması genel olarak düşünülen projenin teknik olarak yapılabilirliğini inceleme ve araştırmayı amaçlar. Eğer projenin gerçekleştirilmesi için alternatif teknolojiler varsa bunların değerlendirilmesi ve uygun olan teknolojinin seçilerek imalat için gerekli fiziki sermaye ihtiyaının tahmin edilmesi de bu analiz kapsamındadır.

Bu noktada hemen belirtilmelidir ki, genelde bu analiz aşaması projenin imalat boyutunu oluşturması nedeniyle teknik ağırlıklı olmasına karşın, ekonomik boyutu da son derece önemlidir. Kuşkusuz genel amacı yukarıda belirtilen teknik analiz sonucu, eğer proje teknik olarak yapılabilir değilse ya yeni teknolojik olanaklar yeniden araştırılmalı (belki bazı bilgiler eksiktir) ya da projeden vazgeçilmelidir.⁴³ Teknik analiz kapsamında, ürünün teknik tasarımı belirlenmesi, teknoloji seçeneklerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, uygun teknoloji seçimi, üretim programlarının ve sürecinin belirlenmesi, makine ve donanımın seçimi, yardımcı tesislerin seçimi ve bunların yerleştirilmesi, arazi, bina ve inşaat etütleri, üretim maliyetlerinin hesaplanması, projenin teknik yönden değerlendirilmesi vb. gibi çalışmalar yer almaktadır.

3.Finansal Analiz: Genel olarak finansal analiz bir projeye ilişkin nakit giriş ve ıkışları ışığında gerekli finansal kaynakların ihtiyaını, bunların nereden ve nasıl

⁴² Zeyyat Sabuncuoğlu , Tuncer Tokal, **İşletme** (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001) , s.108.

sağlanacağını belirleyerek proje önerisinin ekonomik açıdan arzu edilebilirlik derecesini (karlılık ve fayda düzeyi) ve potansiyel bir tesis (işletme) olarak faaliyetlerini ya da işleyişini devam ettirip ettiremeyeceğini değerlendirmeyi amaçlar.

Değerlendirme birey açısından ticari değerlendirme olarak yapılacağı gibi toplumun amaçları ve menfaatleri doğrultusunda da toplumsal değerlendirme olarak da yapılabilir. Çünkü ölçme ve değerlendirme ölçütleri farklılık gösterir.

Projenin değerlendirilmesi sonucu, eğer karlı değilse ya da istenilen düzeyde değilse, projeden vazgeçmek gerekecektir. Çünkü kaynakların böyle bir projeye bağlanması akılcı olmayacaktır. Aksi durumda yani proje karlı ise, uygulamaya koymak için proje planının hazırlanması gerekecek ve uygulamaya konulacaktır.⁴⁴ Finansal analiz çerçevesinde, projenin mali yönden düzenlenmesi, projenin toplam maliyetinin hesaplanması, toplam gelirlerin hesaplanması, projenin proforma gelir ve nakit akımlarının belirlenmesi, işletme sermayesi ve işletme sermayesi gereksiniminin saptanması, projelerin geri ödeme süresi hesapları, duyarlılık hesaplamaları ve başa baş hesaplamaları ile değerlendirilmesi gibi çalışmalar yer almaktadır.

4.Hukuki Analiz: Yatırım evrelerine göre, yatırım kararının alınmasından sonra uygulamaya hazırlık safhası gelmektedir. Bu evreden sürekli çalışmaya başlayana kadar geçen süre içindeki tüm çalışmalar, yatırımlarla ilgili hukuki düzenlemeler çerçevesinde ele alınmak durumundadır. İlk hukuki düzenleme ile kişiliğin oluşturulmasında karşılaşılır. Daha sonra yer seçimi ve arsa alımı söz konusudur. Arsa, yatırım konusunun gerektirdiği binanın yapılması için alındığında arsa alımı ile bina yapım izninin birlikte ele alınarak, hukuki düzenlemelerinin birlikte incelenmesi gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu hukuki düzenlemeler bina kullanım izninin alınmasına kadar sürecek olan ilişkililerdir. Arsa alımı ve bina yapımından sonra karşılaşılan hukuki düzenlemeler, makine ve donanım alımı ve montaj çalışmalarının ve elektrik, su, telefon vb. bağlantılarının yapılması ile ilgili olanlardır.⁴⁵ İşletmenin kişi ya da sermaye işletmesi olması, bunlar için belli bir yasal biçimin yeğlenmesi söz konusudur. Bu konuda, yönetsel açıdan, sermaye gereksinmesi, mali sorumluluğu

⁴³ Sariaslan, **a.g.e.**, s.36.

⁴⁴ Sariaslan, **a.g.e.**, s.37.

⁴⁵ Güvemli, Chambers ve İme, **a.g.e.**, s. 43-44.

sınırlama, vergilendirmedeki farklılık, kredi sağlama olanakları, kuruluş giderleri, işletme yapısından gelen zorunluluk gibi etkenler üzerinde durulur.⁴⁶

4.4. Değerlendirme ve Yatırım Kararı

“Bir projenin uygulamaya elverişli olup olmadığını, noksan, zayıf ve hatalı hususlarının bulunup bulunmadığını, ekonomik ve teknik ömrü içerisinde kendisini ödeyip ödemeyeceğini veya karlılık derecesini ölçmek için yapılan çalışmaya proje değerlendirilmesi denir.

Bir projenin değerlendirilmesi için yapılacak çalışmanın biçimi ve kapsamı, projenin ait olduğu sektörün özelliklerinden başka projenin hazırlanması için yapılan araştırma analiz ve dizayn gibi çalışmaların yoğunluğuna bağlıdır.

Projenin genel değerlendirilmesi fizibilite raporuna dayanır. Bu değerlendirme sonucunda yatırım kararının verilip verilmeyeceği açıklığa kavuşur. Yatırımcı fizibilite raporundaki bilgilerin ışığında başta ticari karlılık olmak üzere çeşitli verileri göz önünde bulundurarak yapacağı değerlendirme sonucunda karara varır.”⁴⁷

Proje değerlendirilmesinde amaç, proje ile ilgili kişilerin çıkarlarıdır. Yani her ilgili projenin kendi çıkarına uygun olmasını isteyecek, dolayısıyla her kişinin çıkarı, proje değerlendirilmesinin amacını oluşturacaktır. Yatırım projesinin değerlendirilmesi, proje ile kıt kaynakların kullanımının söz konusu olması açısından kullanılacak kaynaklarla sağlanacak kaynakların karşılaştırılarak, kullanımlara göre yeterli yarar sağlanıp sağlanamayacağını araştırılması, bu kaynakların başka kullanım yerinde daha fazla yarar sağlama olanağının incelenmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Değerlendirmeye bu açıdan yaklaşım yapmanın daha çok iktisadi ve mali açıdan olabileceğini belirtmek gerekmektedir.⁴⁸

Ön projelerin değerlendirilmesi iki yönden yapılır; girişimci yönünden ve toplumsal yönden.

⁴⁶ Karalar, a.g.e., s.67.

⁴⁷ Kargül, a.g.e., s.10.

⁴⁸ Güvemli, Chambers ve İme, a.g.e., s.27.

1.Girişimci Yönünden: Bir özel girişimcinin yapacağı yatırıma temel oluşturacak ana ölçüt girişimin sağlayacağı kardanır. Bu nedenle işletmeci işletmeyi kurma kararı verirken karlılık (rantabilite) oranları üzerinde durulur. Bu değerlendirmeler, ticari karlılık analizleri, finansal değerlendirmeler içerisine giren öz kaynak maliyetleri, yabancı kaynak maliyetleri, likidite oranları, faaliyet oranları vb. gibi analizlerdir. Girişimci yönünden kullanılabilir başka değerlendirme ölçütleri de vardır. Bunlar, borç ödeme yeteneği, döviz etkisi, katma değer ölçütü, sermaye-hasıla oranı, sermaye yoğunluğu, emek verimliliği gibi değerlendirmeleri kapsar.

2.Toplumsal Yönden: Genelde, özel girişimcilerin üzerinde durmadıkları bir değerlendirmedir. Kuruluşun tüm ekonomiye sağladığı katkı düşünülerek yatırım kararı verilmesidir. Özellikle, kamu yatırımlarında ve özendirme önlemlerinden yararlanacak özel girişimlerde önem kazanır.⁴⁹ Toplumsal karlılık analizinin temel amacı yatırım önerilerinin tüm topluma olan fayda ve maliyetleri açısından genel ekonomiye yaptığı katkılarına göre değerlendirilmektedir. Toplumsal karlılık analizi yöntemleri; UNIDO yöntemi, OECD yöntemi ve Dünya Bankası yöntemleridir.⁵⁰

4.5. Kesin Proje ve Projenin Uygulanması

“Proje kabul edilirse, artık onun kesin proje haline dönüştürülmesi gerekir. Kesin proje safhasında:

-Kurulacak işletmenin hukuki şekli,

-İnşa edilecek yapıların kesin ayrıntılı teknik hesapları,

-İşletmeye alınacak makinelerin kesin kapasiteleri ve maliyetleri vb. hususlar üzerinde durularak projeye son şekli verilir.”⁵¹

⁴⁹ Karalar, **a.g.e.**, s.68.

⁵⁰ Sarıaslan, **a.g.e.**, s.305.

⁵¹ Balçık, **a.g.e.**, s.15.

Projenin uygulanması aşamasında yatırım gerçekleşmektedir. Başka deyişle, projenin gerektirdiği her türlü somut çalışmalar bitirilmekte ve işletmeye geçiş aşaması için hazırlık yapılmaktadır.⁵²

Uygulama; arsa alınması, yapı ve tesis işlerini, makine ve benzeri varlıkların satın alınmasını ve montaj çalışmalarını kapsamaktadır. Projenin uygulama süreci boyunca yapılan işlerin kısa aralıklarla gözden geçirilerek, denetleme çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Böylece, işlerin zamanlama çizelgesine uygunluğunun, harcamaların projeye göre yapılıp yapılmadığının izlenmesi ve gerektiğinde projede değişiklik yapılması mümkün olabilecektir.⁵³

4.6. Deneme Üretimi ve Kesin Üretime Geçiş

“Yatırım projesinin uygulanması aşaması bitirildikten sonra, deneme üretimi gerçekleşir. Bu üretim sırasında, planlanan nitelik, nicelik ve maliyetler yönünden malın uygunluğu denetlenir, arada oluşan farklar varsa bunların giderilmesi için çalışmalar yapılır.⁵⁴

Deneme çalışmaları tesislerden ümit edildiği şekilde yararlanma olanaklarını ortaya koyacaktır. Bu çalışmalar sonucunda, kalite, mal oluş ve gelirler gibi projede öngörülen tahminlerin gerçekleşme durumu tespit edilecektir.”⁵⁵

Üretime geçiş safhası, deneme üretiminin sonucunda faaliyetlerin önceden belirlenen standartlara ulaştığı safhadır. Bu safhada deneme üretimi dönemindeki aksaklıklar ortadan kaldırılmış, artık normal üretim faaliyetleri başlamıştır.

Üretime geçiş safhası tesisin resmen açılma safhasıdır. Bu safhaya gelinceye kadar yatırım ile ilgili bütün projeler gerçekleştirilmiştir. Üretime geçiş safhası işletmenin tanıtılması safhasının içinde önemli bir yer tutar. Bu nedenle işletmenin

⁵² Karalar, **a.g.e.**, s.69.

⁵³ Güvemli, Chambers ve İme, **a.g.e.**, s.14.

⁵⁴ Karalar, **a.g.e.**, s:69

⁵⁵ Güvemli, Chambers ve İme, **a.g.e.**, s.15.

hangi özellikte ve kalitede malları ürettiğine ilişkin bilgilerin, tüketiciye iletilmesi gerekir⁵⁶

5. TURİZM YATIRIMI VE TURİZM YATIRIM PROJELERİNİN TANIMI

“Turizmde yatırım, turizm işletmesinin amacı olan faaliyetlerin tatmin edici koşullar içinde yürütülmesi, geliştirilmesi, rekabet gücünün korunabilmesi vb. için, bir yıldan uzun bir süre kullanılabilir sermaye mallarının (sabit varlıklar) temin edilmesi ve faaliyetlerin aksamadan sürdürülebilmesi için gerekli döner sermaye (işletme sermayesi) varlıklarının satın alınmasıdır.”⁵⁷

“Turizm yatırım tanımıyla, özellikle üst yapı yatırımları olarak adlandırılan otel, motel, kamping, tatil köyü, apart otel, oberj ve pansiyon gibi konaklama işletmeleri ifade edilmektedir. Turizm yatırımları yerli ve yabancı turistlerin konaklamaları, yeme-içmeleri, eğlenme ve dinlenmelerine yarayan tesis, arazi ve teçhizatların tümü demektir.”⁵⁸

“Turizm yatırımları ekonomik anlamdaki yatırımlardan sayılmakta ve reel üretim araçlarına yapılan eklemeleri içermektedir. Turizm yatırımları özellikleri gereği sabit sermaye yatırımı oldukça yoğun olan yatırımlardır. Turizmde sabit sermaye yatırımı, arazi, bina, makine ve teçhizat üçlüsü oluşturmaktadır.”⁵⁹

Yukarıdaki tanımların ışığı altında, turizm endüstrisinde şu işlemler yatırım olarak kabul edilebilir.⁶⁰

- a)-Turistik tesis bina ve müstemilatının inşası,
- b)-Tesisin kapasitesini genişletmek için yapılan harcamalar,
- c)-Turistik tesis binasının satın alınması,

⁵⁶ Kargül, a.g.e., s.12.

⁵⁷ Hasan Olalı, Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği** (İstanbul: 1989), s.55.

⁵⁸ Tuğrul Özen ve Şafak Kuru, **Turizm Yatırımları** (İstanbul: 1998), s.37.

⁵⁹ Kahraman, a.g.e., s.6.

⁶⁰ Özen ve Kuru, a.g.e., s.37-38.

d)-Hizmet niteliğinin geliştirilmesi veya değiştirilmesi amacıyla yapılan harcamalar,

e)-Maliyetleri ve riskleri azaltmak üzere yapılan harcamalar,

f)-Eskimiş veya rasyonelliğini kaybetmiş tesis ve donatımın değiştirilmesi, yenilenmesi için yapılan harcamalar,

g)-Endüstriyel ve mesleki donatım için yapılan harcamalar,

h)-Büyük onarımlar.

Yatırım projesi kavramının tanımından hareketle ve turizm olayının özelliği içerisinde Turizm Yatırım Projesini şu şekilde tanımlamamız olanaklıdır:

“Turizm yatırım projesi, mevcut ve gelecekteki turizm varlıklarını değerlendirmek, yerli ve yabancı turist talebini karşılamak, yeni istihdam olanakları yaratmak, yurda döviz girdisi sağlayarak ulusal gelişmeye katkı sağlamak, ticari karlılık elde etmek gibi amaçlardan bir çoğunu gerçekleştirmek üzere, mal ve hizmet üretip satmak için turizm konaklama ve diğer turizm hizmet ünitelerinin kurulması ve işletilmesine yönelik proje çalışmalarının tümüdür.”⁶¹

6. TURİZM YATIRIMLARININ ÖZELLİKLERİ

Turizm sektörü yatırımları, dolayısıyla turizm tesis ve işletmeleri, diğer ekonomik işletmelerden farklı olarak belirli özellikler taşırlar. Yatırımcı kişi ve kuruluşlar ile proje geliştirici ve değerlendirici uzmanların sektörün ana özelliklerini yakından tanımaları, yatırım kararlarının alınmasında rasyonel davranılmış olmakla kalmayıp, en uygun kararlara erişmede temel öğeyi oluşturur.

⁶¹Kahraman, a.g.e., s.18.

6.1. Sabit Sermaye Yoğunluğu

Turizm yatırımları içinde konaklama işletmeleri sabit sermaye miktarının diğer endüstrilere göre çok fazla olduğu yatırımlardır. Bu sabit sermaye yoğunluğu oranı tablo 1.1 de verilmiştir. Bunun ana nedeni, turizm tesislerinin arsa, bina, teçhizat üçlüsüne dayanmalarıdır. Bu durum tesisler hizmete girmeden önce yatırımcı tarafından gerçekleştirilecek ve finanse edilecek bölümün, toplam yatırım tutarı içindeki payını arttırmaktadır. Yatırımcı, yatırım kararı ile ilgili çalışmalarında bu durumu dikkate almak zorundadır.

Tablo 1.1. Sabit Sermaye Yoğunluğu

Endüstri Branşları	Sabit Sermaye (%)	İşletme Sermayesi (%) (döner sermaye)
Maden İşletmeleri	64	36
Demir-Çelik Endüstrisi	50	50
Kimya Endüstrisi	42	58
Makine İmalat Endüstrisi	39	61
Dokuma Endüstrisi	41	59
Otelcilik Endüstrisi		
-Otel binasının sahibi işletmeci ise	94	6
İşletme kira ile tutulmuşsa	58	42

Kaynak: Nüzhet Karaman, **Turizm Yatırım Projeleri Analizi** (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997), s.19.

Turizm yatırımlarındaki bu sabit sermaye yoğunluğu, sabit değerler fazlalığı, özellikle sermayenin rantabilitesi yönünden ve sermaye dönüş hızı (yıllık ciro/sermaye) açısından önemli bir faktördür. Rantabilite değerlendirmesinde, sabit sermaye yoğunluğundan dolayı, turizm yatırımlarında bazı faktörler daha ön plana çıkmaktadır.

Bu faktörler;

-Sabit sermayenin yüksek olmasının proje karlılığını olumsuz yönde etkilemesi,

- Kuruluş aşamasında başa baş noktasının daha yüksek çıkması, projenin daha geç kar sağlayacağını gösterir,

-Projenin sabit sermaye yoğunluğundan dolayı daha riskli olabilmesi,

-Büyük çapta sabit yatırıma dayalı hizmet işletmelerinde, maddi duran varlıklar daha ağırlıktadır. Bu nedenle yatırımın geri dönüşünün kısa sürede kazanılabilmesi, satışların çok yüksek düzeyde gerçekleşmesine bağlıdır. Maddi duran varlıklara fazla yatırım yapılması, maddi duran varlıkların devir hızını da etkiler. Bu oranın (Net satış / Maddi duran varlıklar) çok yüksek çıkması maddi duran varlıkların kapasitelerinin üzerinde kullanıldığını, düşük olması da altında kullanıldığını gösterir.

Çünkü, bir yatırım projesinde, proje rantabilitesi değerlendirirken, proje rantabilitesi yöntemi kullanılır. Bir projenin yıllık işletme karı ile projeye yatırılmış sermaye arasındaki ilişkiyi kuran bu yöntem, dört ayrı biçimde kullanılır.

- 1.Yıllık brüt kar / sabit sermaye,
- 2.Yıllık brüt kar / sabit + döner sermaye
3. Yıllık net kar / sabit sermaye
- 4.Yıllık net kar / sabit + döner sermaye.

Turizm işletmelerinde sabit sermaye yoğunluğu fazla olduğu için bu oran, sabit sermaye yoğunluğu fazla olmayan işletmelere göre daha az çıkacaktır. ⁶²

6.2. Emek Yoğunluğu

Seyahat ve turizmin bazı alanlarında emek faktörü (işgücü) oldukça yoğun olarak kullanılmaktadır. Bunun başlıca nedeni ise, sektörde klasik hizmetlerin önem taşıması ve iş gücünden tasarruf etmeyi sağlayan makine ve otomasyon olanaklarının kısıtlı olmasıdır. Ulaştırma, tur operasyonu ve geri plandaki bazı faaliyetlerdeki emek/sermaye oranı oldukça yüksektir. Emek yoğunluğunun seyahat ve turizm

sektöründeki bir diğer özelliği de küçük ölçekli girişimcilerin sektördeki faaliyetlerinin sayısının oldukça fazla olmasıdır. Bu faaliyet alanları da daha çok emek yoğun özellik taşıyan ya da işgücüyle hizmet veren elemanların yer aldığı alanlardır.⁶³ Turizm işletmeleri yapısal özellikleri nedeniyle mekanizasyona müsait olmayan işletmelerdir. Genelde hizmet yüz yüze ilişkiler sonucu üretildiğinden ve faaliyetlerin büyük bölümü ilişkiler zincirinden oluştuğundan emeğin yerine ikame edilecek unsurları ancak, yardımcı hizmet ünitelerinde (yiyecek-içecek stokları) kullanmak mümkün olmaktadır. Self servis ve dondurulmuş yiyecek stokları dışında, otomasyona olanak sağlayan bir rasyonalizasyon çalışması turizm endüstrisinde pek fazla görülmemektedir. Bu nedenle, emek yoğunluğu özelliği de istihdam etkisi açısından proje geliştirilmesinde ve değerlendirilmesinde önem taşır. Turizm endüstrisi emek – yoğun endüstriler arasında görülmektedir. Çünkü turizm çeşitli kişisel hizmetleri ve ancak insanlar tarafından üretilebilecek hizmetleri (turist rehberleri, aşçılar, garsonlar, barmenler...) gerektirmektedir.

Ancak sürekli değişen ve gelişen teknoloji sayesinde, turizm endüstrisindeki emek yoğunluğu bir ölçüde de olsa azalmaya başlamıştır. İki ya da üç kişinin yapacağı bir işi yeni teknolojik makineler sayesinde tek bir kişi yapabilmektedir. Örneğin bir yiyecek içecek işletmesinde, bir mönü sunulmadan önce ön hazırlık, hazırlık ve pişirme safhalarından geçirilir. Ancak hazır yiyeceklerin kullanılması, bu aşamalarda kullanılan personelin sayısını azaltmaya olanak vermektedir. Ya da barlarda kokteylleri veya sıcak içecekleri, tek bir tuşa basılmasıyla, otomatik olarak hazırlayan makinelerin kullanılması. Tüm bu gelişmeler emek yoğunluğunu azaltabilmektedir. Ancak bu teknolojik araçlar işletmeye alınmadan önce bazı analizlerin yapılması gerekir. Mesela, hangi yöntemin işletme için daha karlı olacağına karar verilmelidir. Ya da içinde bulunulan ülkedeki iş gücü analizleri yapılır. Eğer istenilen iş gücü ucuza istihdam edilebiliyorsa, bu yöntem kullanılmalıdır. Diğer bir analizde fayda – maliyet analizidir. İş gücünün uzun dönemde işletmeye sağlayacağı maliyet ve fayda ile makinenin işletmeye sağlayacağı maliyet ve fayda karşılaştırılmalıdır. Bu analiz sonuçlarına göre karar verilmelidir.

⁶² Kahraman, **a.g.e.**, s.179-180.

⁶³ Orhan İçöz ve Metin Kozak, **Turizm Ekonomisi** (Ankara: 1998, Turhan Kitabevi), s.225.

6.3. Sabit Giderlerin Yüksek Oluşu

“Turizm işletmelerinde, özellikle yatırımın gerçekleşmesinden sonra işletme aşamasında, sabit giderler, toplam işletme giderlerinin %60-%70 oranına kadar yaklaşır; başka bir deyişle, bu giderler çok yüksektir.”⁶⁴ Bu oran Tablo 1.2’de verilmiştir.

Tablo 1.2. Konaklama İşletmelerinde Maliyet (gider) oranları (%)

Gider grupları	Sabit gider	Değişken gider	Toplam gider
İşçilik	20	20	40
Finansman, amortisman, sabit sermaye giderleri	30	--	30
Enerji, bakım – onarım	5	10	15
Çamaşırhane, temizlik	---	10	10
Diğer	5	--	5
Toplam	60	40	100

Kaynak: Orhan İÇÖZ ve Metin KOZAK, **Turizm Ekonomisi** (Ankara: Turhan Kitabevi, 1998), s.61.

Bunun ana nedeni, enerji, bakım, personel, amortisman, faiz, onarım ve benzeri giderlerin kapasite doluşundan bağımsız olarak süreklilik göstermeleridir. Sabit giderlerin yüksek oluşu, rantabilite açısından önemli bir veridir ve kara geçiş noktasının ciro ve kapasite kullanım oranı ilişkisini kritiklemektedir. Turizm işletmelerinde sabit sermaye yoğunluğunun yüksek oluşu ve bu oluşumun arsa, bina ve teçhizat üçlüsüne dayanması faaliyet dönemlerinde bu kalemlere ilişkin giderlerin yüksek olması sonucunu doğurmaktadır.

6.4. Alt Yapı / Tesis İlişkisi

Turizm yatırımları açısından en önemli özellik ve kritik unsur bu ilişkidir. Alt yapı tesislerinin (yol, su, elektrik, enerji, kanalizasyon, sıhhi tesisler, telefon, faks, vb.) tam olmadığı bir yörede yapılan turizm yatırımının karlı olması olanaksızdır. Çünkü, alt yapı yetersizliği, talep yetersizliğini yaratacak, talebin yetersiz oluşu gelir azalışını, gelir azalışı da işletmenin oluşturacağı karı azaltacaktır.⁶⁵ Bir yatırım kararı ile, yatırımın

⁶⁴ Kahraman, a.g.e., s.22.

⁶⁵ Kahraman, a.g.e., s.22.

yapılacağı alanın alt yapı özellikleri arasında direkt bir ilişki bulunmaktadır. Turizm yatırımlarının alt yapı bağımlılığı ise oldukça fazladır. Bu tür yatırımlar ile ilgili bağımlılığı, turizm alanına yapılacak yatırımlara ilişkin mevzuatlarla açıklamak mümkündür. Ülkemizde turizmle ilgili alt yapı kamu sektörü, üst yapı tesislerinin de özel sektör tarafından yapılması prensibi benimsenmiştir. Bir turizm işletmesinin verimli olarak işletilebilmesi, işletmenin bulunduğu yörede alt yapı yatırımlarının eksiksiz olarak gerçekleştirilmesine bağlıdır. Alt yapı yatırımlarını

1. Ulaşım

2 . Haberleşme

3. Su-Elektrik-Kanalizasyon-Isıtma vb.

İmkanlarını sağlayıcı yatırımlar olarak ele alırsak, bu durumda devlete büyük iş düşmektedir, çünkü az gelişmiş ülkelerde sermaye birikimi bu tür yatırımların özel teşebbüsler tarafından gerçekleştirilmesini güçleştirmektedir. Bu nedenle devlet büyük miktarda harcama gerektiren bu temel problemleri yatırımları gerçekleştirmek suretiyle çözmek durumundadır.

6.5. Endirekt Rantabilite

“Turizm yatırımlarının gerçekleşmeleri sonucunda sağlanan verim, direkt işletme gelirleri ve istihdam etkisi ile direkt döviz gelirleri şeklinde tanımlanmakta ise de, buna ek olarak ve direkt verimin birkaç misli oranında bir gelir etkisi mevcuttur. Devlet Planlama Teşkilatı'nın araştırma sonuçlarına göre, çoğaltan etki katsayısının turizm sektöründe 3-4 gibi, diğer sektörlerden daha yüksek oluşu, katma değer yüzdesinin bir çok durumda üretim değerinin %75-80 oranına varması, turizm yatırımlarının dolaylı rantlarını çok yükseltmektedir. Başka bir deyişle, turizm sektörü yatırımlarının ulusal ekonomiye olan katkıları ve sosyal karlılıkları yüksektir ve diğer sektörlerden daha fazladır.”⁶⁶

⁶⁶ Kahraman, a.g.e., s.23.

TÜRSAB (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği) tarafından yapılan araştırmalara göre, acentalar aracılığıyla gelen turistlerin yaptığı toplam harcamaların %13,4'ü konaklama işletmelerine, %39'u yiyecek – içecek işletmelerine, %10,3'ü ulaştırma işletmelerine, %2,6'sı eğlence işletmelerine gitmektedir.⁶⁷

Turistlerin yaptığı tüketim harcamaları, öncelikle otel, motel ve benzeri konaklama tesislerinin işletmecileri, yiyecek-içecek ve diğer tüketim malları satıcıları, seyahat işletmecileri ve tur düzenleyicilerinin gelirlerini oluşturur. Bu ilk gelirin bir kısmı yine tüketim amacıyla bir dizi mal ve hizmetin satın alınmasında kullanılır. Diğer bir kısmı, yeni malzeme stoklarının alınmasında, işgücü tedarikinde, faiz ve kira gibi mali yükümlülüklerin yerine getirilmesinde kullanılır. Bir kısmı da kar payı olarak ayrılır.⁶⁸

6.6. Turizm Talebinin Yatırıma Etkisi

Turizm talebinin yatırıma etkisi, her ne kadar yatırım projelerinin hazırlık aşamasında pazar etütlerinin içeriğinde araştırılmakta ise de, çoğu kez rasyonel olmayan etkenlere bağlı olduğundan ölçülmesi ve değerlendirilmesi de o kadar zordur. Çünkü turizmde talep daha çok sosyo-ekonomik ve sosyo-psikolojik etkenlerin etkisi altındadır. Bunların katsayı olarak hesaplara dahil edilmesi pek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle turizmle ilgili pazarı çok yakından izlemek ve tüketicinin eğilimini yansıtıcı çalışmalar yapmakta yarar görülmektedir.

İç ve dış turizm talebi sadece gelir ve tüketim gibi ekonomik etkenlerin rol oynadığı bir alan olmayıp, kalite, moda, gösteriş, tüketim eğilimi, snobizm, sosyo-psikolojik etkenler gibi pek çok faktör de turizm talebinin etkileyicilerindedir. Bunların ekonomik modellere dahil edilmesi, pazar etütlerinde tam anlamı ile değerlendirilmesi çok zordur. Bu nedenle, turizm talebi faktörü, turizm projelerinde dikkat ve hassasiyetle ele alınması gereken bir unsurdur.⁶⁹

⁶⁷ <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/akrobat/icturizm/02tmictur.pdf> (10.03.2006)

⁶⁸ İsmet Sabit Barutçugil (b) **Turizm Ekonomisi ve Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri** (İstanbul: Beta Basım Yayın, 1986), s.54.

⁶⁹ Kahraman, a.g.e., s.24.

6.7. Alternatif Sektörler Mukayesesi

Turizm sektörü yatırım projelerinin sektörler arası alternatif değerlendirmesini makro-ekonomik anlamda yapmak yerine, işletme ekonomisi çerçevesinde bu tür projeleri kendi aralarında karşılaştırmak ve en iyi alternatifi seçmek daha yararlıdır. Turizm yatırımlarının ulusal ekonomiye olan katkıları yüksek, sağladıkları işletme karlılıkları diğer sektörlerle oranla daha az olduğu için, bu projelerin değerlendirilmesinde alternatif projeler ilkesi yer almalı ve en uygun görülen proje ve projelerin teşvik tedbirlerinden gereğince yararlandırılmaları esas alınmalıdır.⁷⁰

6.8. Fiziksel Planlamanın Önemi

Sektörün bütününe oluşturan faaliyet kolları belirli bir mekanda yer alacağına göre, bu faaliyetlerin bağlı olduğu diğer faaliyetlerle etkileşimi düşünülerek, işlerliğin en yüksek düzeyde olabileceği mekan organizasyonunun tanımlanması, fiziksel planlamanın esasını oluşturmaktadır.

Turizme ilişkin faaliyetlerle, bunlara bağlı diğer faaliyetler, başka yer ve zamanda, değişik bileşimler halinde bulunmaktadır. Bu faaliyetlerin oluşturduğu yerleşim biçimini, gelecekteki değişimi göz önüne alarak tanımlamak, diğer faaliyet kolları ile mekanda ortaya çıkması ihtimal dahilinde bulunan sürtüşmeleri minimize etmek, sektörün özellikleri ile bağımlı olarak dış ekonomiler yaratmak için yığılma-dağılma (concentration – decentralization) dengesi ölçütlerini belirlemek, doğaya ve turizme ilişkin kaynakların sürekliliğini sağlamak üzere ekonomi açısından saptanan yığılma-dağılma dengesini ekolojik ölçütlerle düzeltmek, uygulama strateji ve politikalarını saptamak ve uygulamayı izlemek, fiziksel planlamanın fonksiyonları arasında yer almaktadır.⁷¹

6.9. Turizm Yatırımlarında Sürdürülebilirlik İlkesi

Turizm yatırımlarında sürdürülebilirlik ilkesi, yatırımların çevre değerlerini bozmadan, hatta geliştirici yönde tasarlanması ve gerçekleştirilmesi demektir. Bu

⁷⁰ Kahraman, a.g.e., s.26.

⁷¹ Kahraman, a.g.e., s.26.

ilkenin uygulanması sayesinde, turizm yatırımları bugünkü kuşakların ve gelecekteki nesillerin turizm istemlerine aralıksız ve nitelikli bir biçimde hizmet sunabilme olanağı sağlamaktadır.

Çevre kalitesi bozulmadan yatırımların gerçekleştirilebilmesi ve sürdürülebilir turizm ilkelerine sadık kalınabilmesi yönlerinden turizm yatırım projelerinin ‘taşıma kapasitesi’ ve ‘çevresel etki değerlendirmesi’ ölçütlerine göre yatırım öncesinde ilgili kamu kuruluşlarınca incelemeye alınması gerekmektedir.

Taşıma kapasitesi, maksimum sayıda turist ziyaretleri ile turistlerin elde ettikleri kullanım kalitesinde azalma olmaksızın ve fiziksel çevrede istenmeyen bir değişimin oluşmaması suretiyle bu alanın kullanılmasıdır.

Çevresel etki değerlendirmesi ise, çevre ve turizm gelişmesi arasında yeryüzünü kazanma kargaşasını ortadan kaldırarak ikisinin bütünleşmesini sağlayan bir ölçüt olmaktadır.

7. TURİZM YATIRIMLARININ TÜRLERİ

Turizm sektörü son derece çeşitli ve büyük boyutlu yatırımların yoğun olduğu bir sektör olarak tanımlanabilir. Turizm sektöründe alt yapı, üst yapı ve tamamlayıcı hizmet yatırımlarının ortak hedeflere sahip olması ve bir bütün oluşturması, turizm sektörüne aynı zamanda bir entegre endüstri özelliğini kazandırır. Yatırımların gerçekleştirilmesiyle sektörde oluşturulan çeşitli tesisler, seyahat ve turizm endüstrisinde yatırımların sınıflandırılmasında yol gösterici olmaktadır.⁷²

“Buradan hareketle turizm sektöründeki yatırımları başlıca üç kategoride incelemek mümkündür. Bu yatırımlar; alt yapı yatırımları, üst yapı-konaklama yatırımları ve üstyapı yatırımlarını tamamlayıcı (destek) yatırımlarıdır.”⁷³

⁷² Özen ve Kuru, **a.g.e.**, s.38

⁷³ Hasan Olalt, **Turizm Politikası ve Planlaması** (İstanbul: 1990), s.7.

7.1. Alt Yapı Yatırımları

“Bunlar; genellikle merkezi veya bölgesel kamu kuruluşları tarafından yapılan ve doğrudan turizm sektörüne dönük olmayan yatırımlardır. Yol, liman, havaalanı, su, elektrik gibi temel hizmetlere dönük yatırımlardır. Bu yatırımların gerçekleşmesindeki temel amaç doğrudan turizm endüstrisini geliştirmek olmamakla beraber, alt yapının varlığı ve yeterliliği turizmin gelişmesini önemli ölçüde olumlu yönde etkilemektedir.”⁷⁴ Öte yandan bazı durumlarda doğrudan turizme dönük olarak gerçekleştirilen alt yapı yatırımları da bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak bazı turizm gelişim merkezlerinde gerçekleştirilen yatırımlar gösterilebilir.

7.2. Üst Yapı – Konaklama Yatırımları

Turizmde üst yapı yatırımları denilince konaklama yatırımları anlaşılır. Konaklama yatırımları ise; otel, motel, tatil köyü, pansiyon, apart-otel, devre mülk tesisleri, marinalardan oluşmaktadır. Turizmde üst yapı yatırımları genelde özel sektör yatırımları olarak değerlendirilir. Ancak bazı ülkelerde turizmin gelişmesine ivme kazandırabilmek veya tarihsel yapıtların turizm sayesinde canlı tutulabilmesini sağlamak için bunları turizm konaklama tesisine dönüştürmeye yönelik üst yapı yatırımlarının devlet tarafından yapıldığı görülmüştür.⁷⁵

7.3. Üst Yapı Yatırımlarını Tamamlayıcı (Destek) Yatırımlar

Alt yapı ve konaklama tesisleri dışında kalan ve her biri kendi alanında ayrı hizmetler sunan, turistlerin yeme-içme, eğlenme, spor yapma, alış-veriş gereksinmelerini karşılamak üzere kurulan lokanta, gazino, kafeterya, yüzme havuzu, spor tesisleri, plajlar vb. yatırımlardır. Bunlar, konaklama tesisleriyle bütünleşik olarak veya onlardan bağımsız olarak kurulabilir ve işletilebilir.⁷⁶

⁷⁴ İsmet Sabit Barutçugil, **Turizm İşletmeciliği** (Bursa: Beta Basım, 1989), s.67.

⁷⁵ Kahraman, **a.g.e.**, s.10.

⁷⁶ Güven Sevil, **Konaklama İşletmelerinde Finansal Yönetim** (Eskişehir: 1995), s.150.

İKİNCİ BÖLÜM

YATIRIM PROJELERİNDE EKONOMİK ANALİZ

1. GİRİŞ

Yatırım projesinin hazırlanma sürecinde, ekonomik, teknik, finansal ve hukuki etütlerin yapılması gerekir. Bu etütler çoğu zaman aynı anda başlar ve birbirine paralel olarak devam eder. Ancak bazı durumlarda hazırlanacak projenin özelliğine göre belirli etütlerin öncelikle yapılması gerekebilir. Yatırım projesinin hazırlanma sürecinde özellikle ekonomik yönden etütlerin yapılması öngörülebilir. Ekonomik etütler, pazar araştırması, talep tahmini, kapasite saptanması ve kuruluş yeri seçimi konusundaki araştırmaları ve kararları içerir.

“Yatırım projesinin ekonomik yönden hazırlanması sürecinde talep tahmini ile ilgili araştırmalar önem taşır. Talebin belirlenmesinde ise, pazarın yapısının ortaya konması birinci koşuldur. Talep ile ilgili araştırmaların ilk aşamasında, pazar yapısını ortaya koyacak pazar araştırmasının yapılması gerekir. Yatırım, gerçekleştirilmesi ile üretilmesi söz konusu olacak mal ve hizmetlere ilişkin pazar büyüklüğü, bu pazarın gelecekte göstereceği gelişme, iç ve dış pazarın özellikleri, yapılacak yatırım ile pazarın ne kadarında etkili olunacağı, muhtemel pazar payı, mal ve hizmetlerin pazarda hangi imaj ve özellikler ile satılacağı, satış fiyatının ne olacağı pazar araştırmasında elde edilecek bilgilerle belirlenir.

Ekonomik analiz kapsamı içerisinde yatırım projesine konu olan işletmenin kapasitesi ile optimum kapasitenin belirlenmesi, kapasitenin maliyet ve kara etkisi gibi konular yer alır. Kapasitesi belirlenen işletmenin hangi bölgede kurulacağı, hammadde ve işgücü kaynaklarına, pazara uzaklığı ve ulaştırma maliyetlerinin hesaplanması da ekonomik analiz içine girer.”⁷⁷

⁷⁷Büker ve Aşıkoğlu, a.g.e., s.50.

2. PİYASA ETÜDÜ

“Bir projede piyasa etüdü, verilen bir fiyattan toplumun satın alacağı düşünülen ve yeni bir işletme tarafından üretilecek olan mal veya hizmetlerin hacmini tayin etme işidir.”⁷⁸

Piyasa araştırmasının amacı, yöneticilere daha iyi kararlar almasına yardımcı olacak bilgileri sağlamaktır. Piyasa araştırmasında, mevcut ve potansiyel müşterilerin kim olduğunu, simdiki ve gelecekteki piyasa hacmi, tüketicilerin tercihleri, rakiplerin durumları ve fiyatlar gibi başlıca konular analiz edilir. Piyasa etüdünde, riskin azaltılmasında yardımcı bilgiler sağlar, mevcut ve yeni piyasaların analizini yapar, gelecekte etkinsizlik yaratacak sorunların çözümüne yardımcı olur, beklenmeyen piyasa değişimlerinin riskini azaltır ve bu nedenle ürünün bu değişimlere kolayca adapte olmasını sağlar. Ayrıca piyasa etüdünde, yeni piyasalar ortaya çıkabilir, böylece yeni ve kar yaratabilecek ürünler geliştirilir.⁷⁹

Yatırım projelerinin hazırlanma sürecinde işletmenin büyüklüğünü belirleyen en önemli faktörlerden birisi pazarın yapısı ve pazardaki olası taleptir. Yatırım kararı veya yapılacak yatırımın büyüklüğü mevcut ya da olası talebe göre belirlenir. Piyasa araştırmasının istenilen düzeyde yapılmaması işletmeleri ve ülkeyi bir dizi olumsuz durumla karşı karşıya bırakır. İşletmeler açısından bu olumsuzlukların en önemlileri, talebin yeterli olmadığı sektörlere yatırım yapıp üretilenlerin satılamaması ve dolayısıyla işletmenin istenilen kapasitede kullanılamamasıdır. Ülke açısından ortaya çıkabilecek olumsuzluklar ise, arz fazlası olan sektörlerde yatırım yapılması, sermaye mallarının gereksiz şekilde bu sektörlere tahsis edilmesidir. “Bu bağlamda araştırılması gerekli başlıca alanları şu şekilde özetleyebiliriz;⁸⁰

- piyasanın hacmi,
- piyasa geliştirme,
- piyasa segmentleri (bölümleri),
- piyasa payı,

⁷⁸ Devlet Yatırım Bankası, **a.g.e.**, s.284.

⁷⁹ Micheal Coltman, **Tourism Marketing** (USA:1989), s.48-50.

⁸⁰ Kargül, **a.g.e.**, s:17-18

- piyasadaki ürünlere yönelik piyasa potansiyelinin analizi ve yeni ürünler için talep tahminleri,
- satış tahminleri,
- ürünlere yönelik piyasaların özelliklerinin analizi,
- piyasa trend analizi.

Bir piyasa etüdünde iki kademe vardır:

- Bilgilerin toplanması; yapılacak çalışma ve tahlilleri için esasların tespit edilmesi,
- Tahlil ve tahminlerin yapılması.”⁸¹

2.1. Bilgilerin Toplanması

“Genel olarak bir piyasa araştırma süreci şu aşamaları izlemek durumundadır;⁸²

- a) yatırım projesi kapsamında ihtiyaç duyulan verilerin belirlenmesi ve bu ihtiyacın analizi,
- b) bilgi kaynaklarının bulunması,
- c) bu kaynaklardan gerekli bilgilerin toplanması,
- d) toplanan bu bilgilerin analiz edilmesi ve
- e) analiz sonucu elde edilen bilgilerin proje amacı doğrultusunda kullanımı.”

Piyasa analizlerinde gerekli olan veri ve bilgilerin sistemli bir çalışma ile toplanması gereklidir. Genelde birçok iktisadi ve sosyal kuruluş çeşitli nedenlerden dolayı bu tür araştırmaları sık sık yapmaktadır. Yatırım projesinin piyasa analizine yönelik veri ve bilgileri bu kuruluşların yayınlarından sağlamak mümkündür. Piyasa analizi kapsamında verilerin, birincil ve ikincil kaynaklardan olmak üzere iki kaynaktan toplanması veya elde edilmesi söz konusudur.⁸³

Birinci elden veriler, gözlemler, grup tartışmaları ve anketler aracılığıyla toplanan verilerdir. Birincil verilerin ayırt edici özelliği, bu verilerin özel projeler için

⁸¹ Devlet Yatırım Bankası, **a.g.e.**, s.286.

⁸² Kargül, **a.g.e.**, s.19.

⁸³ Kargül, **a.g.e.**, s.19-20.

toplanmasıdır. Eğer ürün yeni bir ürün ise yani piyasada daha önce mevcut değilse birincil verilere başvurulur. Birincil veriler, toplanması uzun zaman alan ve pahalı bir yöntemdir.

Birincil verilerin aksine ikincil veriler daha ucuz ve daha kolay olabilmektedir. Bunlar dış kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmalardan elde edilirler. Bu kaynaklar, yıllık istatistik özetleri, aylık istatistik bültenleri, finansal istatistikler, ekonomik, sosyal ve bölgesel trendler olabilir.⁸⁴ İkincil veriler bir çok yararlarına rağmen, aynı zamanda bazı sınırlılıklara sahiptir. Bu veriler başka amaçlar için toplanmış olabilirler, veriler kesin olmayabilirler, güncelliğini yitirmiş olabilirler.⁸⁵

2.2. Piyasa Etüdü İçin Toplanması Gereken Veriler

Yatırım projesinde toplanması gereken bir çok bilgi çeşidi bulunmaktadır. Rakipler, tüketiciler, ürünler, eğilimler, fiyat ve maliyetler, devletin ekonomik politikası hakkında bilgiler toplanır. Rakiplerin araştırılmasında; nerede hangi rakiplerin olduğu, bunların güçlü ve zayıf yönleri, ne tür stratejiler izledikleri, tüketici analizinde; tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını, davranışlarını, tepkilerini, potansiyel müşterileri ve rakiplerin müşterilerini öğrenmek yer alır. Ürünün, tüketim, üretim ya da ara malı olup olmadığı öncelikle tespit edilir ve daha sonra ürün analizi yapılarak, ürünün kullanım yerleri ve özellikleri belirlenir. Gelecekteki talebi etkileyebilecek sosyal, ekonomik ve politik eğilimler değerlendirilir. Bu eğilim değerlendirmeleri bölgesel olabileceği gibi ulusal düzeyde de olabilir.⁸⁶

İşletmelerin üreteceği mala ilişkin maliyet bilgileri ve malın pazardaki satış fiyatı, malın talebinin ve işletmenin karının belirlenmesinde önemli rol oynar. İşletmenin üreteceği mal ve hizmetler halen ülke içinde üretiliyorsa, üretim maliyetlerinin, toptan ve perakende satış fiyatlarının ve satış koşullarının belirlenmesi gerekir. Üretilmesi düşünülen mal, henüz yurt içinde üretilmeyip ithal ediliyorsa, yine bu mala ilişkin olarak, üretildiği ülkedeki üretim maliyeti, ithal etme maliyeti, piyasadaki satış koşulları ve satış fiyatı belirlenmelidir. Yeni kurulacak işletmenin

⁸⁴ Jon Curwiv ve Roger Slater, **Quantitative Methods for Business Decisions** (USA: International Thomson Business Press, 1996), s.46.

⁸⁵ David Aaker, V. Kumar, George Day, **Marketing Research** (USA: John Wiley, 1998), s.107-108.

⁸⁶ Coltman, **a.g.e.**, s:51-52.

üretmeyi planladığı malın, satış fiyatı ve satış koşulları kadar önemli olan diğer bir unsurda üretim maliyetidir. Bir ülkede ekonominin gelişmesini, yatırımların artırılmasını, bazı sektördeki büyümenin diğer sektörler için hızlandırılmasını sağlamak veya yatırımların belirli bir bölgede yapılmasını gerçekleştirmek amacıyla devletin, değişik dönemlerde çeşitli ekonomik politikaları uyguladığı görülmektedir. Üretilmesi düşünülen malın talebi, buna bağlı olarak işletmenin üretim kapasitesini, devletin izlediği maliye, para, dış ticaret ve fiyat politikası büyük ölçüde etkiler.⁸⁷

2.3. Mevcut Talebin Belirlenmesi

“Bir ürün için toplam piyasa talebi, belirli bir dönemde, belirli bir yerde bir tüketici grubu tarafından satın alınan miktardır.”⁸⁸

Yatırım projesi analizinde piyasa araştırmasının birincil amacı efektif talebi belirlemektir. Bu özellikle projenin realizasyonu sonucu piyasaya girme, yerleşme ve pazar payı elde etmek açısından oldukça önemlidir. Gelecek yıllara ait pazar ve talep tahminlerinin yapılabilmesi için önce cari dönemdeki gerçek tüketim miktarını bulmak gerekir. Bu eğer ikincil kaynaklardan elde edilemiyorsa, belirli bir dönemdeki üretim değerinden ve stok değişimlerinden yararlanılarak ‘görünen tüketim’ değerine ulaşılabilir. Görünen tüketim formülasyonunu yatırım projesinin spesifik olarak örneğin halı üretimi olduğunu varsayarsak şu şekilde:⁸⁹

$$C_H = C_D + (I - E) + (DBS + DDS)$$

gösterebiliriz. Formülde;

C_H : Halı tüketimi

C_D : Dönem içindeki halı tüketimi

I : Halı ithalat

E : Halı ihracat

DBS : Dönem başı halı stoğu

DDS : Dönem sonu halı stoğu

⁸⁷ Bükler ve Aşıkoglu, a.g.e., s.55-58s

⁸⁸ Philip Kotler, John Saunders ve Gary Armstrong, **Principles Of Marketing** (U.S.A: Prentice Hall, 1999), s. 340.

⁸⁹ Kargül, a.g.e., s.21.

Rekabetin yoğun olduğu piyasalarda bugünkü tüketimin piyasadaki efektif talebe eşit olduğu genelde kabul görülür. Eğer mal ve hizmet üzerinde çeşitli kısıtlamalar bulunuyorsa, görünen tüketim efektif talebe eşit olmamakta ve kısıtlama altında bir potansiyel talep ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı ürüne yönelik talep analizleri yapılırken baskı altında tutulan talep miktarı, piyasanın nitelik ve niceliği ile sektörün yapısı da dikkate alınarak araştırmaya dahil edilmelidir.

Yatırım projelerinin niteliği, etkinliği ve yapılacak olan talep projeksiyonlarının sağlıklı olması açısından, projeye konu olan mal ve hizmetin piyasada ne tür bir alıcısının olacağı veya ne tür bir talep yapısıyla karşılaşacağını analiz edilmesi gerektir. Çünkü günümüzde kitlesel pazarlama işletmeler açısından bir çok sorunu gündeme getirmekte ve başarılı olma şanslarını azaltmaktadır. Çağdaş pazarlamada hedef pazarlara (müşterilere) yönelik, bu pazarların beklenti ve tercihleri dikkate alındığı bir anlayış hakimdir. Bu durum bizi segmentasyona (bölümlendirmeye) götürür.⁹⁰

“Bölümlendirme, nüfusu homojen gruplara bölmeyi sağlayan hem istatistiksel bir teknik hem de her biri farklı bir karakteristiğe sahip bir piyasayı homojen bölümlere ayırmayı sağlayan bir pazarlama politikasıdır. Bölümlendirme, seçilen müşteri gruplarının ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasını ve onlara yönelik pazarlama çalışmalarının daha etkili yapılmasını sağlar.”⁹¹

“Bölümlendirme, coğrafik (bölgesel, kentsel), sosyo-demografik (yaş, cinsiyet, aile büyüklüğü, eğitim, gelir), psikografik (yaşam biçimi, kişisel özellikler), davranışsal (müşterilerin tavırları, bağımlılıkları) faktörlere göre yapılabilir.”⁹²

⁹⁰Kargül, **a.g.e.**,s..22.

⁹¹ Stephen Witt ve Luiz Mountinha, **Tourism Marketing and Management Handbook** (U.S.A: Prentice Hall, 1995), s.295-297.

⁹² William Theobald, **Global Tourism** (U.S.A: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005), s.311.

2.4.Talep Tahmininin Projedeki Önemi

Tahmin sistemi, uzun ve kısa dönem karar alma sürecine destek olmalıdır. Etkili bir stratejik karar, gelecekteki bir ürün için potansiyel talebin bilinmesine ihtiyaç duyar. Ürün talebinin tahmini, işletme tarafından alınan bir çok karar için rehber niteliğindedir.⁹³

“Bir çok yatırımın başarısı genelde, talebin durumuna bağlıdır ve yönetimin başarısızlığı, piyasa talebinin karşılanmasındaki başarısızlıktan kaynaklanmaktadır. İş karlılığın temeli olan talebin önemli rolünden dolayı, gelecekteki beklenen talebin tahmini, tüm plan aktivitelerinde önemli bir elementtir.”⁹⁴

Yöneticiler, başarısızlık riskini azaltmak ve başarının olabirirliliğini maksimum kılmak içi talep tahmini yapmalıdır. Hangi yöntemle olursa olsun talep tahmini bir projede yapılacaktır. Tahmin yapmak, finansal planlama, üretim ve pazarlama için gereklidir. Gelecekteki amaçların yapılabirirliliği ve uygulanabirirliliği için yönetimin talep tahminine ihtiyacı vardır.⁹⁵

Talep tahmini, mal ve hizmetlerde fazlalık veya kıtlıktan korunmada özel sektör için can alıcıdır. Turizm yatırımlarının, kararların riskinin azaltılmasına ihtiyacı vardır. Bu riskin azaltılmasının en önemli yollarından biri, gelecekteki olayların ve çevrenin tahmin yardımıyla aydınlatılmasıdır.⁹⁶ Bu talep çalışmalarının amacı, turizm sektörü için uygun politikalar geliştirmede turist varışlarını tahmin etmek ve talebi etkileyen faktörleri belirlemektir.⁹⁷ Turizm talep analizinin önemli bir ögesi, belirli bir destinasyona yönelik tüketici davranışını anlaşılmasını geliştirmektir. Bu nedenle,

⁹³ Ronald Askın ve Jeffrey Goldberg, **Design and Analysis of Lean Production Systems** (U.S.A: John Willey, 2002), s.50-51.

⁹⁴ Haiyan Song ve Stephen Witt, **Tourism Demand Modelling and Forecasting** (Netherland: 2000, Pergamon), s. 1.

⁹⁵ Stephen Witt ve Christine Witt, **Modelling and Forecasting Demand in Tourism** (London: Academic Press, 1992), s.1.

⁹⁶ C.J.S.C. Burger, M. Dohnal, M. Kathrada, R: Law, “ A Practitioners Guide To Time-Series Methods For Tourism Demands Forecasting, A Case Study Of Durban, South Africa”, **Tourism Management**, Volume:22, Number: 4,Pergamon, 2001, S:404

⁹⁷ Sevgin Akış, ‘A Compact Econometric Model Of Tourism Demand For Turkey’, **Tourism Management**,Volume:19, Pergamon, Number: 1, (1998), s.99.

turistlerin o bölgeyi nasıl seçtiği ve bu seçimde hangi faktörlerin hakim olduğunun belirlenmesi önemlidir.⁹⁸

“Turizm talebinin doğru tahminleri, havayolları, denizyolu ulaşım şirketleri, demiryolları, tur operatörleri, yiyecek-içecek kuruluşları, eğlence yerleri işletmecileri, temel olarak turistlere satmak üzere ürün üreten üreticilere ve turizm piyasasıyla ilgili diğer endüstrilere, etkili plan yapmak için temel oluşturur. Bu tür tahminler aynı zamanda temelde ülke hedeflerinde, hükümetleri ve ulusal turizm organizasyonlarını da büyük ölçüde ilgilendirir. Turizm endüstrisinde doğru tahmin, ürünün özelliği nedeniyle çok önemlidir. Biletleri ayırılmamış uçak koltukları ve kullanılmamış otel odaları stoklanamayacağına göre talep önceden tahmin edilmelidir. Doğru bir tahmin sistemi, önemli miktarda kazançları da beraberinde getirir. Turizm talebinin fazla tahmin edilmesi ya da tersi durumda az tahmin edilmesi işletmeleri büyük ölçüde zarara uğratacaktır.”⁹⁹

Aynı zamanda yapılan istatistiki analizler piyasadaki talebin yapısını ortaya koyar. Talebin yapısını bilmek bir işletmenin yöneticisi için, gelecekte çevrede meydana gelebilecek değişimlere karşı ayak uydurmada daha fazla yardımcı olacaktır. Ancak yapılan istatistiksel analizler nitel araştırmalarla da desteklenmelidir.¹⁰⁰

2.5. Talep Tahmin Yöntemleri

İktisatta talep tahmini için tek bir yöntem yoktur. Tek bir yöntem olmaması da tabiidir. Bir ekonomide üretilen mal ve hizmetlerin çok çeşitli oluşu; tüketim malları, ara mallar, sermaye malları taleplerinin birbirinden farklı şekilde meydana gelişi; elde edilebilen istatistiklerin çok hallerde sınırlı ve güvenilirlik derecelerinin çok değişik bulunuşu, tek bir talep tahmin yönetiminin kullanılmasını imkansız kılmaktadır.¹⁰¹

⁹⁸ H.R. Seddiğı ve A.L.Theocharous, ‘A Model Of Tourism Destination Choice: A Theoretical and Empirical Analysis’, **Tourism Management**, Volume:23, Number:5, (2002), s.475.

⁹⁹ Meliha Nur Özen, ‘**Turizm Yatırım Projelerinin Planlanmasında Yabancı Turist Sayısı ve Döviz Gelirleri Tahminlerinin Yapılması**’, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı, 1995), s.31-32.

¹⁰⁰ Dermot Mcaleese, **Economics For Business** (Great Britain: Prentice Hall, 1997), s.83.

¹⁰¹ Devlet Yatırım Bankası, **a.g.e**, s.294.

“Talep tahmininin yapılmasında izlenmesi gereken beş süreç bulunmaktadır. Bunlar;¹⁰²

1. Tahmin amacının belirlenmesi,
2. Tahmin ufkunun belirlenmesi,
3. Veri derleme,
4. Talep tahmini,
5. İzleme.”

Bu çalışmada, bu konu ile ilgili yapılmış literatürler incelenmiş olup, literatürde en fazla kullanılan; Anket, Trend analizi, Regresyon analizi, Delphi Tekniği, Yöneticilerin Fikirlerini Alma, Satış Personelinin Fikirlerini Alma gibi yöntemler açıklanmaktadır.

2.5.1. Anket

Yeni kurulacak veya mevcut olmakla beraber yeni bir mal veya hizmet üretecek işletmeler, talebi doğrudan doğruya tüketicilere veya malı kullanacaklara soru formları göndererek tespit etmek isteyebilir. Soru formlarının gönderildiği kişilerin veya işletmelerin hepsinin cevap vermesi beklenemez. Gelen cevaplar istatistik yöntemleri yardımıyla bütün tüketicileri kapsayacak şekilde analiz edilerek, talep tahmini yapılmaya çalışılır.¹⁰³

“Veri toplamanın ve buradan hareketle talep tahmini yapmanın önemli yollarından biri anket yöntemidir. Anketler, üretilecek mal veya hizmete yönelik olarak tüketicinin eğilimini görmek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Amaç bütün özelliklere sahip kütle (ana kütle) en iyi biçimde temsil edebilecek daha küçük bir örneğin belirlenmesidir.”¹⁰⁴

Turist üretme potansiyeli olan bir nüfusa dağıtılan anketler, potansiyel pazarda turist ağırlayan destinasyona karşı tavırlar veya bu destinasyonun zihinlerdeki mevcut imajı konusunda çok yararlı bilgiler sağlayabilir. Bu yaklaşım, tur operatörleri, seyahat

¹⁰² Rıdvan Karalar ve Ali Ekrem Özkul, **Yönetim Ekonomisi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 950, Açık Öğretim Fakültesi Yayınlar No: 520, 1996), s. 270.

¹⁰³ Bayar, **a.g.e.**, s.141.

¹⁰⁴ Kargül, **a.g.e.**, s.28.

acentaları ve/veya havayollarının görüşleri ve niyetlerine yönelik bir araştırmayla bir arada da kullanılabilir. Ne var ki, bu tür bir asli pazar araştırmasının yürütülmesi hem zaman alıcı hem de pahalıdır. Turizm trendlerinin hızla değişmesi, bulgularında işe yararlık sürecinin çok kısa olması, çoğu kez bu yaklaşımın kullanılmasını güçleştirmektedir. Dahası, araştırmaların yararlı olabilmesi, bunların sağlıklılığına ve temsil ediciliğine bağlıdır. Ne yazık ki, talebi tahmin etmede kullanılan bir çok araştırma, örneklerin tesadüfi olmayışı, seçilen deneklerin cevap vermeyişi ve geçerliliği ya da güvenilirliği olmayan test araçlarının kullanılmasından doğan yanlışlıklar nedeniyle yanlış bir sonuca götürmekte ya da yanlış bilgi vermektedir.¹⁰⁵

2.5.2. Trend analizi

“Gelecek bir ya da iki yıl için kısa dönem talep tahminlerinde zaman serileri modelinin uygulanması yararlı olabilir.”¹⁰⁶ Belirli zaman dağılımında gözlemlenmiş ve arka arkaya gelen istatistiki verilerin toplanması zaman serilerini oluşturur. Zaman serilerinin yönü, etkinliği ve bunları etkileyen ve şekillendiren değişkenlerin tespiti bir zaman serisinin modelini oluşturur.

Karar verici, turizm sektöründeki hareketliliğin yıllara göre değişimi hakkında bilgi edinmek ihtiyacını duyabilir. Geçmiş yıllardaki gelen turist sayılarına ve harcamalarına bakılarak gelecek yıllardaki durumun ne olacağı tespit edilir. Ancak, bu tür planlamaların çok dikkatli uygulanması gerekir.

Çünkü, araştırmacı bu yöntemi kullandığında, geçmiş vakaların gelecekte de aynen tekrar edebileceği varsayımı ile hareket etmektedir. Dolayısıyla, yapılacak projeksiyon çalışmalarının amaca uygun olarak sonuçlanacağı önceden kabul edilmiş olur.¹⁰⁷

“Zaman serileri analizi, 4 ögedeki satışın hesaplanmasından oluşur. Bunlar; trend (ana eğilim), konjoktürel dalgalanmalar, mevsimlik dalgalanmalar ve tesadüfi

¹⁰⁵ Muzaffer Uysal ve John Crompton, “Turizm Talebi Tahmininde Kullanılan Yaklaşımlara Genel Bir Bakış”, **Turizmde Seçme Makaleler**, Tugev Yayın No:4, (1989), s.3.

¹⁰⁶ World Tourism Organization, **Collection and Analysis For Tourism Management and Planning**, (Spain: 1999),s.100.

¹⁰⁷ Muzaffer Uysal, “Turizmde Talep Projeksiyon Modelleri ve Özellikleri”, **Turizm Yılığ 1985**, T.C. Turizm Bankası, , (1985), s.38.

öğelerdir.¹⁰⁸ Daha sonra bunlar tekrar toplanarak ürün için satış tahmini yapılır. Trend, uzun dönemdir ve teknolojiadaki, nüfus yapısındaki temel değişikliklerden kaynaklanan artan ya da azalan satışların modellerinin temelini oluşturur. Konjoktürel, orta dönemdir ve genel ekonomideki, rekabetteki değişikliklerden kaynaklanan satış hareketleridir. Mevsim, yıl içerisindeki satış hareketlerinden oluşur. Mevsim terimi haftalık, aylık ve üç aylık satışları ifade eder. Tesadüfi öğeler, grevleri, depremleri, yangınları, kargaşaları içerir ve gerçek satışları görmek için geçmiş veriler bu öğelerden arındırılmalıdır.”¹⁰⁹

Elde edilen veriler $y=a+bx$ denkleminde uygulanarak talep tahmini yapılabilir.

2.5.3. Regresyon analizi

“Regresyon talep yöntemi, talebi etkileyen faktörler ile talep arasında bir matematiksel ilişki geliştirmeye yarayan bir modeldir.”¹¹⁰ “Regresyon modeli, bir bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında güçlü bir ilişki olduğu zaman tahmin için kullanılan çok yararlı bir yöntemdir.”¹¹¹

“Bu yöntemde, geçmiş yıllardaki talep miktarı, talebin önemli bir belirleyicisiyle (gelir, fiyat) ilişkilendirilir. Daha sonra en küçük kareler yöntemi diye adlandırılan istatistiksel tekniğin uygulanması sayesinde, doğrusal çizgi belirli değişken ve talep arasındaki ilişkinin açıklanması için kullanılır.”¹¹²

Tahmin amacı ile kullanıldığı zaman tahmin edilmek istenen olayı (bağımlı değişken), o olayı etkileyen faktörlere (bağımsız değişken), bağlı olarak doğrusal bir ilişki varsayımı altında tahmin etmeye çalışır.¹¹³ Regresyon analizinin formülü aşağıda verilmiştir.

¹⁰⁸ Steven Nahmias, **Production Operations Analysis** (Singapore: Mcgraw Hill, 2001), s.60.

¹⁰⁹ Graham Hooley, John Saunders ve Nigel Piercy, **Marketing Strategy and Competitive Positioning** (Great Britain: Prentice Hall, 2004), s.237-238.

¹¹⁰ Roberta Russell ve Bernard Taylor, **Operations Management** (U.S.A: Prentice Hall, 2003), s.340.

¹¹¹ Danil Sipper ve Robert Bulfin, **Production Planning Control and Integration** (Singapore: Mcgraw Hill, 1997), s.109.

¹¹² Brent Ritchie, Charles Goeldne ve Robert Mc Intosh, **Tourism: Principles, Practices, Philosophies** (U.S.A: 1995), s.303.

¹¹³ Sarıaslan, **a.g.e.**, s.61.

2.5.4. Delphi

Delphi metodu, gelecekteki olaylar hakkında tahmin yapmak için bir grup uzmanın fikirlerinde ve tecrübelerinden yararlanılmasıdır. Bu yöntemde öncelikle uzmanlar belirlenir. Bu yöntemin kalitesi genel anlamda seçilen uzmanların kendi alanlarındaki uzmanlık derecelerine bağlıdır. İkinci aşamada, uzmanlara sorulacak sorular ortaya konulur. Bu sorular genelde üç faktörün karışımından meydana gelir. Bunlar; meydana gelebilecek olayların olabirirliliği, bu olayların tarihi ve büyüklüğüdür. Bu metodun önemli bir parçası, soruların cevaplanma aşamasıdır. Bu cevaplama normalde 2 ya da 4 turda gerçekleşir. İlk turda, sorular cevaplanır, daha sonra bunlar özetlenir ve ikinci bir turda bu özet bilgiler uzmanlara tekrar gönderilir ve tekrardan bu cevaplar hakkında düşünceleri istenir. Bu bir ya da iki tur daha sürer ve sonunda genel bir tahmin elde edilir.

Bu yöntemin diğer yöntemlere göre bazı dezavantajları bulunmaktadır. Bunlar; bu yöntemde önemli bir zaman periyoduna ihtiyaç vardır ve yöntemin sonuçları uzmanın uzmanlık derecesine çok bağlıdır ve uzmanlar diğer bir uzmandan etkilenebilir.¹¹⁴

2.5.5. Yöneticilerin ve Satış Personelinin Fikirlerinin Alma

“Üretim, satın alma, mali işler ve idari yöneticiler de dahil olmak üzere işletmenin üst basamaklarında bulunan görevliler, geçmiş deneylerini ve bilgilerini kullanırlar ve satışların plan dönemindeki tahminini birlikte yaparlar. Bu yöntem, yöneticilerin istatistiki bilgiler arasında bocalamalarını önler ise de, satış tahmin sorumluluğunun çeşitli yöneticiler arasında paylaşılmasını sağlar, bu önemli görevin çok ciddi ve bilimsel yöntemlerle çözümlenmesini sağlamaz.”¹¹⁵

İşletmede karar verme yetkisine sahip üst düzeydeki yöneticilerin satışlar ile ilgili fikirleri, biçimsel ya da biçimsel olmayan bilgi alma teknikleri kullanılarak talep tahmin edilmeye çalışılır. Daha sonra ayrı ayrı kişisel değerlendirmeler birleştirilerek,

¹¹⁴ Douglas Frechtling, **Practical Tourism Forecasting** (Great Britain: 1996), s.187-194.

¹¹⁵ Bayar,**a.g.e.**, s.141.

işletmenin toplam satış tahmini haline getirilir. Ancak yöneticiler arasındaki farklı görüşler çoğunluğu oluşturuyorsa, bu farklılıkların giderilmesi için grup tartışması açılır. Bu metodun altında yatan temel varsayım, birden fazla sayıdaki uzmanın yaptığı tahminin, tek bir uzmana dayanılarak yapılan tahminden daha isabete sonuç vermesidir.

Talep tahmini, mevcut bir kuruluşun tevsii amacına yönelik veya yerleşmiş bir kuruluşun yeni bir ünite kurması için yapılıyorsa, bu kuruluşun satış bölümünde görevli personelin yargıları önemli derecede yararlı olabilir. Satış personeli fikirlerinin birleştirilmesi yoluyla satış tahminlerinde bulunulması özellikle üretim işletmelerinde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde, satış elemanlarından kendi bölgelerine ait satışları tahmin etmeleri istenir. Daha sonra bu tahminler, işletmenin yönetim düzeyinde bir araya getirilir ve tahminlerden sorumlu yönetici tarafından yeniden gözden geçirilerek nihai tahminler yapılır.¹¹⁶

2.6. Pazar Payının Tahmini

“Pazar payı tahmininde, uzun süreli geleceğe dönük iş kolu gelişme tahminleriyle ortaya konulan tahmini talep miktarlarından, proje ile ilgili oluşturulacak kuruluşa düşen payın saptanması söz konusudur. Bu tespit işlemi, geçmişe dönük bilgilerden de yararlanılarak aşağıda belirtilen aşamalardan oluşur.¹¹⁷

-Geçmiş dönemlerde ve projenin düzenlendiği dönemde talebin başlıca üreticiler arasında paylaşımı, dışalım miktar ve tutarları,

-Gelecek dönemlerde talebin paylaşma olasılığı.

Gelecekteki pazar payı paylaşımını, geçmiş dönemlerdeki gelişmeler büyük ölçüde etkileyeceğinden geçmişteki durumun, ayrıntılı bir biçimde saptanması gerekmektedir. Gelecekte kuruluşa düşebilecek pazar payı, dönemler itibariyle üretim ve satışı oluşturacak, projenin kapasiteden yararlanma durumunu ortaya koyacaktır. Piyasadaki gelişmeler olumlu değilse ya da rakiplerden projeye pazar payı kalmıyorsa, satış yapma olasılığı azalacak, dolayısıyla yatırım yapılmasından vazgeçilebilecektir.

¹¹⁶ Büker ve Aşıkoğlu, **a.g.e.**, s.61.

¹¹⁷ Kargül, **a.g.e.**, s.42.

Pazar payı paylaşımının olabileceğinden daha yüksek seviyede tahmini, gereğinden fazla kapasite doğmasına, başka bir deyişle gereğinden fazla yatırım yapılmasına neden olabilecek, karlılık, geri ödeme vb. çok çeşitli sakıncalı durumların ortaya çıkmasına yol açacaktır. Bunun aksi yöndeki tahminler, yani pazar payının olabileceğinden daha düşük seviyede belirlenmesi ve talep artışının düşük seviyede belirlenmesi kapasitenin gerektiğinden düşük tutulmasına, kısa sürede tam kapasiteye ulaşılmasına ve sonuç olarak yatırım fırsatının kaçırılmasına neden olabilecektir.

Geleceğe dönük tahminlerin ilk aşamasında, geçmişteki durumun tespiti yanında yatırımın tamamlanma süresi içerisinde başlıca rakiplerin tamamlanmak üzere olan genişleme yatırımlarının doğuracağı yeni kapasiteleri ya da henüz yararlanılmamış olan kapasiteleri ile dış alımdaki değişme olasılığı göz önünde tutulmalıdır. Bu konulardaki tahmini gelişmelere göre talebin karşılanma durumu saptandıktan sonra talebin karşılanmayan bölümü, ilk çalışma döneminde kuruluşun pazar payını oluşturacaktır.”¹¹⁸

2.7. Fiyatlandırma Politikası

“Planlama çalışmalarında olduğu gibi proje düzenleme çalışmalarında da, uygulama sırasında oluşacak kesin satış fiyatının tahmini söz konusudur. Fiyatın, genellikle maliyet, rakipler ve talebin etkisiyle oluştuğu kabul edilmektedir.”¹¹⁹

Fiyatlandırmada önce, genel olarak fiyatlandırma amaçları belirlenir. Fiyatlandırma amaçlarının seçimi kimi durumlarda işletme amaçları ve konumlandırma hedeflerinden önce gerçekleştirilir.¹²⁰ Turistik işletmelerde fiyatlama amaçları; kar elde etmek, satış amacı, rekabeti karşılamak, savunma, turizm pazarına nüfus etmek olabilir.

¹¹⁸ Kargül, a.g.e., s.42-43.

¹¹⁹ Kargül, a.g.e., s.47.

¹²⁰ Birol Tenekecioğlu, Tuncer Tokol, Nuri Çalık, Rıdvan Karalar, Necdet Timur, Sevgi Öztürk, **Pazarlama Yönetimi** (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1478, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:791, 2003), s.145.

“Fiyatlandırmada güdülen karlılık amaçları birbirinden farklı biçimde ele alınabilir:

Yatırımların Kısa Dönemli Karlılığı Amacı: Buna göre işletme, belli bir dönemde yatırdığı kapitalden belirli oranda bir kar elde etmeyi hedefler. Bu dönem işletme için belirli bir çalışma yılı olarak ele alınır.

Yatırımların Uzun Dönemli Karlılığı Amacı: Bu amacı güden işletmeler uzun dönem içinde, yapılan yatırımlardan en yüksek gelire ulaştıracak fiyat politikaları uygulamayı hedeflerler. Bu amaç kısa dönemli değişmelerin etkisini en aza indirecek bir politikayı hedeflemektedir.

İşletmeler pazarda yaşayabilmek için belirli bir satış gelinine ulaşmak zorundadır. Bu nedenle işletmeler belirli satış hedefleri güderler. Bu hedeflerden birincisi, belli bir dönemde belli bir satış düzeyine ulaşmaktır. Hedeflerden ikincisi ise, pazarda belli bir paya ulaşmak da olabilir. İşletmeler pazar payı ve karlılık arasındaki doğrudan ilişkiden dolayı uygulayacakları fiyat stratejileri ile olası en yüksek pazar payına ulaşmayı hedeflerler.

Rekabetçi amaca göre işletmeler, fiyatlarını belirlerken rakiplerini temel alırlar. Buna göre işletme, pazarda rakiplerden daha düşük fiyatlar uygulayarak, onları pazar dışına atmayı ya da onların pazar paylarını daraltmayı hedefler.”¹²¹

Turizm endüstrisinde gerek uluslararası gerekse ulusal düzeyde rekabet olduğu için bir turistik işletme hem düşük fiyatlarla turistik ürünler sunarak turizm pazarına egemen olmak isteyen rekabetçi ülke ve işletmeler karşısında hem de çok yüksek fiyatlarla kaliteli ürünler sunan ve prestij sağlayan turistik işletmeler karşısında kendini korumak ve savunmak durumundadır.

Turizm pazarı hem uluslararası düzeydedir hem de çok geniş bir pazardır. Uluslararası düzeyde yeterli ölçüde bir fiyatın belirlenmesi gerekir. Dolayısıyla, değişik

¹²¹ Tenekecioğlu ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.145.

satın alma gücüne sahip pazar bölümlerine değişik fiyat ve turistik ürünlerle girerek bu pazarları etkilemek bir amaç olabilir.¹²²

Yöneticilerin fiyatlandırma sürecinde kararlarını etkileyen çeşitli faktörler söz konusudur. Karar alma sürecinde aşağıdaki faktörler göz önünde tutulmalıdır.¹²³

Mamulün maliyeti; Kar elde etmenin tek yolu, fiyatların maliyetler üzerinden saptanmasıdır. Pazar dengesinin ele alınıp, maliyetlere göre bir fiyatlama politikasının izlenmesi gerekmektedir.¹²⁴ İşletmenin en belirgin olarak denetleyebileceği bir faktör olup; birim sabit maliyet, birim değişken maliyet, ortalama birim maliyet, birim satış fiyatını belirlemede yaygın olarak kullanılır. Burada maliyetlerin sınıflandırılması yapılmalı ve bu sınıflandırmaya göre maliyetler oluşturulmalıdır. Maliyet unsurları olan malzeme, işçilik ve genel üretim giderleri belirlenmeli ve daha sonra satış ve yönetim giderleri de saptanarak maliyetler ayrıştırılmalıdır. Saptanan bu maliyetlerin değişken ve sabit kısımlarının belirlenmesi ile, daha sonra farklı maliyet yöntemleri uygulanabilir. Bu yöntemler de, daha sağlıklı fiyatlama yapılmasına yardımcı olur.¹²⁵

Mamule olan talep; Talebin elastikiyeti göz önünde tutulur. Talep konusundaki bilgiler maliyettekilerden daha az; belirsizlik ve tahmin güçlüğü daha fazladır. Bazı mallar için talebe göre fiyatlandırma da yapıldığı görülmektedir. Turistik işletmelerin hedefledikleri pazar dilimindeki tüketicilerin özellikle gelir düzeyleri ve tercihleri, işletmenin fiyat politikası üzerinde önemli rol oynar. Örneğin, orta gelir grubuna hitap etmeyi hedefleyen bir işletme yüksek fiyat uyguladığında önemli ölçüde müşteri kaybeder. Satılan ürünün niteliğinin ve fiyatının belirlenmesinde en büyük etkeni talep oluşturmaktadır. Ürünün niteliğinin belirlenmesinde çok önemli yer tutan talep, fiyatlamaya yardımcı olmaktadır. Örneğin kuruluş aşamasında yatırımcılar bir konaklama işletmesinin talep türüne göre, otelin üç yıldızlı veya beş yıldızlı olarak inşa edilmesine karar verebilecektir

¹²² Bahattin Rızaoğlu, **Turizm Pazarlaması** (Aydın: Kartal Ofset, 2003), S.201-202.

¹²³ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş** (İstanbul: Beta Yayın, 2000), s.194-195.

¹²⁴ Charles Brandon, Rapph Drtna, **Management, Accounting, Strategy and Control** (New York: Mc.Graw-Hill, 1997), s.319.

¹²⁵ Özkan Tütüncü, Işıl Göksu, Ebru Günlü, "Konaklama İşletmelerinde Maliyet Analizleri ve Fiyatlama Kararları", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt :1, Sayı: 3, (1999), s.130.

Rekabet durumu; Her mal için bir rekabet söz konusudur. Rekabetin yoğunluğu fiyatların düşük tutulmasına neden olurken, daha az rekabetin olduğu alanlarda fiyatlar yüksek tutulmaktadır. Rakipler yakından ve derinlemesine incelenmelidir. Pazarda eğer rakip işletmeler fiyatları düşürürler ise, onları pazar payını kaybetmemek için izlemek gerekebilecektir. Rakiplerin fiyat stratejilerini izlemek zor olmakla beraber, iyi bir yöneticinin üzerinde durması gereken önemli bir unsurdur. Rakiplerin ve müşterilerin tepkilerine göre, ürünü oluşturmak gerekmektedir.¹²⁶

Hedef alınan pazar payı; Eğer işletmeler buldukları sektörde yüksek bir pazar payı elde etmek isterlerse genelde fiyatlarını düşük tutmaktadırlar. Dolayısıyla işletmenin gelmek istediği yere göre fiyatlama yapılmaktadır. Fiyatlandırma hedefleri işletmenin pazarlama hedefleri ile yakından ilgilidir.

Pazarın kaymağını alma veya pazara derinliğine girme stratejisi; Bir mal pazara girerken kısa sürede yüksek gelir elde etmek amaçlandığında fiyat yüksek tutulmaktadır. Bunun yanında pazarda iyi bir yer edinerek diğer firmalara karşı bir avantaj elde edilmek isteniyorsa bu durumda daha makul bir fiyat belirlenir.

Çevresel faktörler; Fiyat üzerinde etkili olan diğer bir faktör de çevresel etkenlerdir. Bu faktörler işletmenin ticari çevresini oluşturan genel ekonomik durum, enflasyon, tüketicilerin davranışları, işsizlik, eleman teminindeki zorluklar ve devlet kontrolü gibi faktörlerden oluşur.¹²⁷

“Turizm işletmelerinde fiyatlandırma gelecekteki talebi etkilediği için, fiyatın talep üzerindeki olası etkileri üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur. Temel olarak fiyatlandırma kararını etkileyen 3 faktörün varlığı herkes tarafından kabul edilmektedir. Bunlar; maliyetler, rakiplerin fiyatları ve müşterilerin ödemeye hazır oldukları fiyattır. Bu üç temel faktörün yanında, işletmenin tipine ve bulunduğu pazar yapısına göre değişen ve fiyatlandırma kararını etkileyen bir dizi faktör vardır. Bu faktörler genel olarak iki genel kategoride toplanır; iç ve dış faktörler. İç faktörler;

¹²⁶ Philip Kotler, John Bowen ve James Makens, **Marketing For Hospitality and Tourism** (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), s.420.

¹²⁷ Orhan İçöz, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama** (Ankara: Anatolia Yayıncılık, 1996), s. 185.

maliyetler, işletmenin pazarlama ve fiyatlandırma hedefleri, ürün, işletmenin kaynakları ve pazarlama karması stratejileridir. Dış faktörler ise; talep, pazarın yapısı, rekabet faktörleri, firmanın pazardaki gelişme aşamaları, çevre faktörleri, hukuksal ve yasal koşullardır.”¹²⁸

Fiyatlandırma yöntemleri çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu çalışmada en yaygın kullanılan fiyatlandırma yöntemleri açıklanmaktadır. Bunlar; maliyete dayalı fiyatlandırma, talebe dayalı fiyatlandırma ve rekabete dayalı fiyatlandırma. Bu yöntemlerin dışında, baz fiyatlandırma, marjinal fiyatlandırma, lider fiyatlandırma, psikolojik fiyatlandırma, esnek fiyatlandırma, pazarın kaymağını alma, fiyat izleme, geriye doğru fiyatlandırma gibi yöntemlerde bulunmaktadır.

2.7.1. Maliyete Dayalı Fiyatlandırma

“Fiyatın belirlenmesinde kullanılan en yaygın yöntem, işletmenin kendi maliyetini temel alarak fiyatını belirlemesidir. Bu fiyatlama yöntemi, maliyet artı fiyatlama olarak bilinir. Bu yöntemde işletme öncelikle ürünün ortalama maliyetini hesaplar ve daha sonra işletmenin ihtiyaç duyduğu geri dönüşüm oranı olabilen bir kar payı ekleyerek fiyatı belirler. Bu yöntemin en büyük avantajı çok basit olmasıdır. Ayrıca bu yöntemde, karar alıcı kişilerin talebi ve fiyat esnekliğini düşünmesine gerek yoktur”.¹²⁹ Bu avantajlara karşın bu yöntemin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bu yöntem, pazar durumunu, talep yapısını, rakiplerin fiyatlarını, ürün yaşam dönemini, piyasanın büyüme oranını, piyasanın fiyat için beklentilerini, rakiplerin fiyat değişimlerine karşı tepkisini hesaba katmamaktadır.¹³⁰

Maliyete dayalı fiyatlandırma genelde 2 şekilde gerçekleştirilir.

- 1.Maliyet artı (ya da maliyet artı kar) fiyatlandırma
- 2.Başabaş noktasına göre fiyatlandırma.

¹²⁸ İçöz, **a.g.e.**, s.186

¹²⁹ Geoff Lancaster ve Lester Massingham, **Marketing Management** (London: Mcgraw Hill, 2001), s.219-220.

Maliyet artı kar yöntemi özellikle hizmetler sektöründe yer alan işletmeler için önemli olmaktadır. Pratikte bir hizmet maliyetinin hesaplanması ürün maliyetinin hesaplanmasına göre çok daha zordur. Bunun sebeplerinden bir tanesi işletmedeki hizmetlerin çokluğunun ve karmaşıklığının meydana getirdiği maliyet yapısıdır. Örneğin denize bakan oda ile dağa bakan odanın üretim maliyetleri aynı olmakla birlikte, satış fiyatı farklı olabilmektedir. Burada hizmet sektörünün temel farklılıkları devreye girmektedir. Hizmetin soyut özelliği ve bir paket olarak satılması fiyatlama yöntemlerinin farklılıklar göstermesine neden olmaktadır. Bir hizmet üretiminde maliyetler, üretim işletmelerinde olduğu gibi sabit ve değişken olarak ikiye ayrılabilirler. Değişken maliyetler hizmet üretimi arttıkça değişirken, sabit maliyetler ek hizmet birimleri üretilse de aynı kalır. Böylelikle her birim çıktı sabit maliyetlere eklenemez. Bu iki uç maliyetler arasındaki yarı-sabit maliyetler belli bir çıktı seviyesine ulaşılan ve ek birim harcamaları için üretim kapasitesine ihtiyaç duyulana kadar sabit kalır. Bu sistem yiyecek içecek işletmeleri tarafından da yiyecek fiyatlarının saptanmasında sıklıkla kullanılmaktadır.¹³¹

Maliyet artı kar yöntemi, aşağıdaki formül ile ifade edilebilir:

$$\text{Fiyat} = \text{Maliyet} + (\text{Maliyet} \times \text{Fiyatlama Yüzdesi})$$

Bu yöntem maliyet artı yöntemi denmesinin sebebi, maliyete maliyetin belirli bir yüzdesinin eklenmesidir.

Maliyete dayalı fiyatlandırmada kullanılan diğer bir yaklaşım da başa baş noktası analizidir. Gelirlerle giderlerin, hangi satış miktarında, birbirine eşit olduğunu gösteren bir analizdir. “Başa baş analizi formülü aşağıdaki şekilde elde edilir:¹³²

¹³⁰ Edward Brierty, Robert Eckles, Robert Reeder, **Business Marketing** (New Jersey: Prentice Hall, 1998), s.467.

¹³¹ A.Z. Reich, **Marketing Management For The Hospitality Industry A Strategic Approach**. (New York: John Wiley& Sons, 1997), s.373.

¹³² Frank Bradley, **Marketing Management** (Great Britain: Prentice Hall, 1995), s.576-577.

Kar: Toplam Gelir-Toplam maliyet

Kar: (Fiyat x Miktar)-[Sabit Maliyet + (Değişken Maliyet x Miktar)]

Kar: F x M-[SM+(DM x M)]

Kar:M(F-DM)- SM

-M(F-DM)= -SM her iki tarafı -(F-DM) böldüğümüzde

M=SM / F-DM'

Sabit maliyetin 6 milyon ve değişken maliyetin birim başına 5 ve fiyatın 15 olarak belirlendiği bir durumda; işletme en azından başa başa ulaşmak için 600.000 birim mal satmalıdır (M=6.000.000/15-5=600.000). Bu durumda toplam gelir ve toplam maliyet birbirine eşit olacaktır. Eğer işletme hedef karını 2 milyon olarak belirlerse, 2 milyon artı 10 milyon maliyeti karşılamak için ihtiyaç duyulan 12 milyon için en azından 800.000 birim mal satmalıdır. 800.000 birim mal satışında toplam gelir 12 milyon ve toplam maliyet 10 milyon elde edilen kar 2 milyon İşletme fiyatını arttırdığı zaman daha az birim mal satarak bu karı elde edebilir. Başa baş analizi, beklenen maliyet ve karı karşılamak için ihtiyaç duyulan minimum fiyatı belirlemeye yardımcı olmasına rağmen, fiyat ve talep ilişkisini hesaba katmamaktadır.¹³³

2.7.2. Rekabete Dayalı Fiyatlandırma

“Her işletme, piyasadaki rakiplerin etkililiğinin farkına varmalıdır ve bir çok firmanın fiyatları belirlemede bu rakipleri izlediği bilinir. Bu işletmeler pazarın kabul edeceği fiyatın üstünde ya da altında bir fiyat belirleyebilirler. Fiyat belirlemede yol gösterici etmen, rakiplerin davranışlarıdır.”¹³⁴ Rekabete dayalı fiyatlandırmada, firmanın kendi fiyatının temelini büyük ölçüde diğer rakiplerin fiyatı oluşturur.¹³⁵ Bu yöntem genelde, maliyetin belirlenmesinin ya da talep esnekliğinin ölçülmesinin zor olduğu durumlarda kullanılabilir. Fakat bu yöntem uygulandığı zaman, işletme kendi talep ve maliyet durumunu göz ardı etmiş olur.¹³⁶ İşletmeler fiyat üzerindeki vurguyu rakiplerin fiyatlarıyla eşleştirerek azaltmaya çalışırlar ve ürün, dağıtım, tutundurma gibi kendi pazarlama karmaları üzerinde yoğunlaşırlar. Özellikle ürünün homojen olduğu

¹³³ Gary Armstrong, Philip Kotler, **Marketing: An Introduction** (New Jersey: Prentice Hall, 2003), s.365-366.

¹³⁴ Bradley, **a.g.e.**, s.581.

¹³⁵ Armstrong, Kotler, **a.g.e.**, s.370.

¹³⁶ Lancaster, Massingham, **a.g.e.**, s.222.

piyasalarda işletmelerin piyasadaki payını korumak ve rekabet avantajını devam ettirmek için fiyatlarını rakiplerine göre eşleştirmeleri gerekmektedir.¹³⁷

“İşletmeler bu yöntemi genelde aşağıdaki durumlarda kullanırlar:¹³⁸

-Bir pazarda tam rekabet koşulları bulunuyorsa, işletmeler, üretim hacimlerini ve maliyet yapılarını bu fiyata göre ayarlamak zorundadır,

-Belirli bir malı birkaç satıcının sattığı oligapol pazarında işletmeler genelde, pazarda belirlenen fiyatları temel alan bir fiyatlandırmaya giderler,

-Kimi endüstrilerde bir işletme, fiyat bakımından önder olur. Endüstrideki diğer işletmeler, önderin koyduğu fiyatları uygular,

-Devlet kimi alanlarda fiyatlar üzerinde etkili olur. Devletin fiyatlara karışması durumunda çoğu zaman bu fiyatların pazarda veri olarak alınması gerekir.”

“Rekabete dayalı fiyatlandırmada uygulanan genel yöntem fiyat izleme yöntemidir. Bir çok yiyecek-içecek işletmesi özellikle oligapol piyasalarda fiyatlarını rakiplerine göre düzenlerler. Aynı şekilde otel işletmeleri de özellikle fiyat farklılaşmalarının oluğu durumlarda bu yöntemi uygular.

Örneğin, 3 yıldızlı bir otel 39.95 \$ lık fiyat uyguladığında, ikinci bir otel de 35.95\$ lık bir fiyat uygulayabilir. Fiyatlar arasında %10 luk bir farklılık genellikle makul bir orandır ve düşük fiyatlı otel, lider konumdaki otelin fiyatını bu oranda geriden izler.”¹³⁹

¹³⁷ Louis Boone ve David Kutz, **Contemporary Business** (U.S.A: Thomson South Western, 2005), s.477-478.

¹³⁸ Tenekecioğlu ve Diğerleri **a.g.e.**, s.153-154.

¹³⁹ İçöz , **a.g.e.**, s.206.

2.7.3. Talebe Dayalı Fiyatlama

Yöneticilerin fiyat kararı almasını etkileyen bir çok faktör vardır. Bunlardan en önemlilerinden bir tanesi, işletmenin hedef pazarının talebidir. Yöneticinin sorması gereken soru; bizim müşterilerimiz kim? ve fiyatın ne kadar olmasını isterler?¹⁴⁰

Fiyatlamada temel olarak maliyetler yerine alıcıların algıladıkları değeri temel alan fiyatlama sistemi, talebe dayalı fiyatlamadır. Buna göre üreticiler fiyatlama kararlarında tüketiciler tarafından algılanan değeri temel alırlar. “İşletme fiyatını, ürünün değeri konusunda tüketicinin algılamasına göre belirlemektedir. Önce tüketici algılaması sonra hedeflenen değer ve fiyat oluşturulmakta ve sonra ürünün nasıl olacağı ve maliyetinin ne olacağı kararlaştırılmaktadır. Bu işleyiş nedeniyle fiyatlama, tüketici gereksinme ve isteklerinin irdelenmesiyle başlamakta ve fiyat tüketicinin algıladığı değere göre belirlenmektedir.”¹⁴¹

“Talebe dayalı fiyatlandırmada, maliyete dayalı fiyatlamalara göre, daha yüksek karlar elde edilebilir. Eğer, tüketiciler, malı, maliyetinden çok daha yüksek ölçülerde değerlerse fiyat, dolayısıyla kar da o ölçüde yükselir. Kuşkusuz, düşük fiyatla malı pazarlayacak rakiplerin olmaması durumunda bu uygulama geçerlidir.”¹⁴²

3- KAPASİTE SEÇİMİ

Yatırım projesine konu olan mal veya hizmetin gelecekte ne miktarda satılabileceği talep tahminleriyle ortaya konulduktan sonra, bu satış hacmine dolayısıyla üretim gücüne ulaşmak için işletmenin büyüklüğünü belirlemek gerekmektedir. Talep tahminlerine uygun işletme büyüklüğünün belirlenmesi de kapasite seçimini kapsamaktadır.

¹⁴⁰ William Zikmund, Dennis Middlemist, Melanie Middlemist, **Business** (Australia: Auesten Press, 1995), s.335.

¹⁴¹ Tenekecioğlu ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.154-155.

¹⁴² Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s.196.

3.1. Kapasite Tanımı ve Çeşitleri

“Genel işletmecilik anlamında kapasite, belirli bir zaman diliminde sistemin başarabileceği çıktı miktarıdır. Hizmet sektöründe bu müşteri sayısı olabilir ya da imalat sektöründe üretilebilecek otomobil sayısı olabilir.”¹⁴³ “Bir üretim sisteminde girdilerin çıktılara dönüştürülmesi süreci ve üretim faaliyetlerinin yerine getirilebilmesi için kullanılacak işgücü, donanım ve tesisler söz konusu üretim sisteminin kapasitesini oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle bir üretim sisteminin gerçekleştirdiği veya gerçekleşmesi gerekli üretim seviyesi o sistemin kapasitesidir.”¹⁴⁴ “Üretim kapasitesi, bir işletmenin para, hammadde, malzeme, makine, işgücü, ve doğal üretim faktörlerini en iyi ve en uygun biçimde bir araya getirerek belirli bir dönem sonunda yarattığı mal ve hizmet miktarına denir.”¹⁴⁵

Genel anlamda 4 farklı kapasite çeşidi bulunmaktadır. Bunlar: Teorik kapasite, Pratik kapasite, Fiili kapasite ve daha sonraki bölümde ayrıntılı bir şekilde incelenecek olan optimum kapasitedir.

“*Teorik Kapasite:* Planlanan ve teorik olarak kağıt üzerinde yazılan, makinelerin ve tesislerin hiçbir kesinti ve aksamaya uğramadan iyi yetişmiş personel elinde çalıştığı taktirde birim zamanda üretilbileceği en yüksek mal ve hizmet miktarıdır. Örneğin bir tekstil fabrikasının yıllık üretim miktarı 1.000.000 metre kumaş ise, bu fabrikanın arızalanmadan, tamir ve bakım için hiç ara vermeden bir yılda 1.000.000 metre kumaş üretebilmesidir.”¹⁴⁶

“Aşağıdaki sayılan nedenlerden biri ya da bir kaç bir arada maksimum kapasiteye ulaşılmasını engeller.”¹⁴⁷

-Makinelerin bozulması nedeniyle yavaşlama ve duraklamalar,

¹⁴³ Richard Chase, Nicholas Aquilana ve Robert Jacobs, **Operations Management For Competitive Advantage** (McGraw Hill, 2001), s.354.

¹⁴⁴ Servet Hasgöl, “**Bir İmalat İşletmesinde Bilgisayar Destekli Kapasite Planlama Sisteminin Tasarımı**”. (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, 1991), s.1.

¹⁴⁵ Sabuncuoğlu ve Tokol, **a.g.e.**, s.155.

¹⁴⁶ Mumin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri** (İstanbul: Beta Yayınlar, 2001), s.50.

¹⁴⁷ Oktay Alpugan, **İşletme Bilime Giriş** (Trabzon: Derya Kitabevi, 1996), s.154.

-İşgücünün uygun yetenekte veya gerekli nitelikte ya da nicelikte olmaması,

-Çalışanların işe geç gelme, erken gitme, izin alma ve hastalanma gibi nedenlerle verimliliğinin düşmesi,

-Hammadde veya yardımcı malzemelerin istenilen nitelikte olmaması veya istenilen nitelik ve nicelikte sağlanamaması,

-Enerji kesintilerinin ortaya çıkardığı duraklamalar.”

“*Pratik Kapasite*: Üretim kapasitesi olarak tanımlanabilir. Pratik kapasite, sistemin, çalışma saatlerindeki üretimin bir göstergesidir ve tatil, elektrik kesintisi, bakım-onarım gibi üretim dışı faktörler göz önüne alınarak hesaplanan kapasitedir.”¹⁴⁸
“Pratik kapasite, kabul edilebilir veya hoş görülebilir aksamaları dikkate alan, zorlamalara yer vermeyen ve sürekli olarak korunabilen üretim miktarı olarak tanımlanabilir. Bu kapasite, genellikle teorik kapasitenin %75-80 civarındadır.”¹⁴⁹

Fiili Kapasite: Bir işletmenin gerçek kapasitesi her zaman değerlendirilemez. Piyasadaki durgunluk, rakiplerin atılımları ve buna benzer nedenlerle bir işletmenin normalde üretebileceği miktara alıcı bulunmadığı zamanlarda fiili kapasite kavramı ortaya çıkmaktadır. Bir otelin planlanan kapasitesi günlük 1000 yatak iken, çeşitli nedenlerle 975 yatağı ancak gerçek olarak kullanabileceği durumda bulunabilir. Bu 975 yatağın her gün için pazarlanabilmesi mümkün olmayabilir. Sezonun uygun olmaması ya da bir başka nedenle bu otel toplam olarak günlük 800 yatak için müşteri bulabilmişse, bu otelin fiili kapasitesi 800 yatak/gün olarak gerçekleşmiş olacaktır.¹⁵⁰ Bu farklı kapasite çeşitleri sistemin verimliliğinin ölçülmesine yardımcı olmaktadır. Bu verimlilik oranı (bazı kaynaklarda çalışma derecesi, kullanılan kapasite oranı diye de isimlendirilmektedir.), fiili kapasitenin pratik kapasiteye bölünmesiyle bulunmaktadır.¹⁵¹

¹⁴⁸ Emin Kahya, **Kapasite Artış Planlaması Problemine Fayda Fonksiyonu Yaklaşımı** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:691, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Yayınlar No:65, 1993), s.7.

¹⁴⁹ Alpugan, **a.g.e.**, s.155.

¹⁵⁰ Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s.136.

¹⁵¹ William Stevenson, **Production Operations Management** (U.S.A.: Mcgraw Hill, 1999), s.211.

Verimlilik= Fiili Kapasite / Pratik Kapasite

Verimlilik= 800 / 975

Verimlilik= 0.82

“İşletmenin tam kapasiteyle üretim yapması, yani kullanılmayan bir kapasitenin bulunmaması halinde bu değer 1’e eşit olacaktır. Bu değer 1’in altında olması, işletmede atıl kapasitenin bulunduğu ve rasyonel bir üretim faaliyeti gösteremediğine işaret eder.”¹⁵²

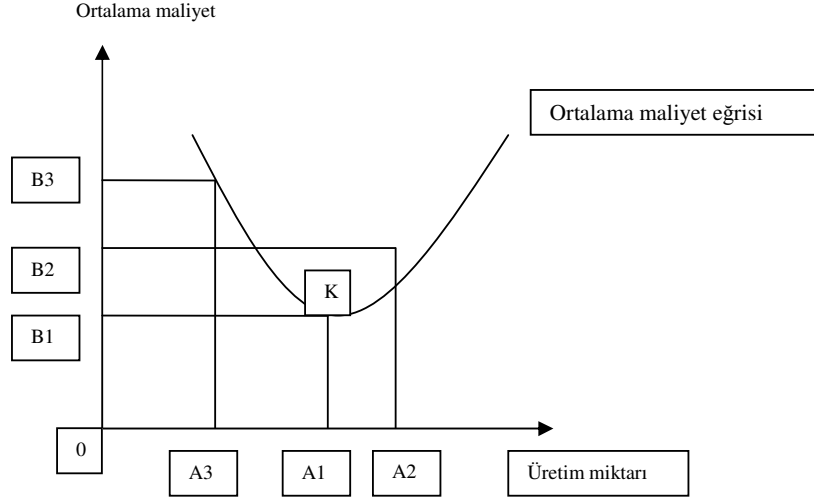
Optimum Kapasite: En uygun kapasite anlamına gelen optimum kapasite kavramı işletmenin birim üretim giderleri toplamının (değişen ve değişmez giderler) en düşük olduğu kapasiteyi tanımlamak amacıyla kullanılır. Bu kapasite, bir işletmenin minimum maliyet giderleriyle üretebileceği mal veya hizmet miktarını gösterir.

“İşletmenin yapısına, büyüklüğüne ve amaçlarına en uygun düşen üretim miktarına optimum kapasite denilir. Bu kapasite öyle bir noktada gerçekleşmelidir ki, o noktada üretim maliyetleri en düşük, üretim miktarı en yüksek üstelik üretilen malın tümü satılmış olmalıdır. Görüldüğü gibi işletme için en gerçekçi ve geçerli olan optimum kapasite olup ona ulaşmak amaçlanmalıdır. Bu kapasitenin üstünde ya da altında çalışan işletmeler zor durumda kalabilir, rekabet gücünü yitirebilir.

İşletmelerde üretim miktarının yüksek olması her zaman bir başarı şeklinde yorumlanamaz. Bununla birlikte genellikle üretim miktarının artmasının birim başına maliyeti azalttığı bir gerçektir. Özellikle sabit giderlerin birim başına isabet eden miktarı üretim artışıyla giderek azalır. Bu nedenle optimum kapasite bir bakıma ortalama maliyetlerin en düşük olduğu kapasitedir. Optimum kapasitenin hangi noktada oluştuğu aşağıdaki şekil üzerinde görülebilir.”¹⁵³

¹⁵²Sevinç Üreten, **Üretim / İşlemler Yönetimi** (Ankara: Gazi Kitabevi, 2002), s.293.

¹⁵³Sabuncuoğlu, Tokol, **a.g.e.**, s.157-160.



Şekil 2. Optimum kapasite

Şekilde görüldüğü üzere üretim kapasitesi A3-O noktasına ulaştığında ortalama maliyet O-B3 olmakta buna karşılık üretim 0-A1 noktasına geldiğinde maliyetin O-B1 seviyesine düşerek K noktasında en uygun kapasiteye ulaştığı görülebilir. Ancak üretim artmaya devam ederse, örneğin O-A2 noktasına kadar ulaşırsa, bu kez maliyetlerin tekrar artmaya başladığı (0-B2) görülür. O halde işletme için en uygun nokta olan 0-A1 ya da K-A1 üretim miktarı olu bu miktarı diğer koşullar değişmedikçe arttırmak doğru olmaz. Bir otomobil fabrikasının üretim kapasitesini optimum kapasite açısından incelemek gerekirse:

Tablo 2.1: Optimum kapasite örneği

Yıllık Üretim Miktarı	Birim Maliyeti
30.000 otomobil	8.000.000.000 TL / Oto
35.000 otomobil	7.000.000.000 TL / Oto
40.000 otomobil	6.000.000.000 TL / Oto
45.000 otomobil	6.500.000.000 TL / Oto
50.000 otomobil	7.000.000.000 TL / Oto

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi otomobil fabrikası için en uygun üretim kapasitesi maliyetlerin en düşük olduğu (6.000.000.000 TL / Oto) nokta, yani, 40.000 adet otomobil üretildiği kapasitedir. Bu noktadan sonra üretim artsa bile maliyetler yükseldiğinden satış sorunları çıkabilir ve üretim artışının işletmeye katkısı giderek azalabilir. Birim maliyetin en düşük olduğu üretim düzeyi işletme için optimum kapasiteyi simgeler. Bununla birlikte, kapasite seçiminde en düşük maliyet göz önünde tutulacak tek etken değildir. Ayrıca; talep hacmi, kurulmuş veya kurulmakta olan benzer tip tesislerin büyük tesis olması halinde sağlanacak tasarruflar, projenin üretime başlamasından tam kapasiteye ulaşıncaya kadar geçecek yıllardaki kapasite kullanım oranları, ilk yıllarda meydana gelebilecek kullanılmayan kapasitenin doğuracağı kayıplar, gelecekte tesisi genişletme olanakları, üretilecek mal ve hizmetlerin dağıtım olanakları ve giderleri, iç ve dış finansman kaynakları, hammadde ve personel tedarik olanakları dikkate alınması gerekir.¹⁵⁴

Bu kapasite çeşitlerinin yanında literatürde bunlara ek olarak bazı kapasite çeşitleri bulunmaktadır.

Zorlanmış Kapasite: “Önceden planlanmış üretim çalışmalarında ortaya çıkan aksamaların giderilmesi veya planlanmamış bir üretim talebinin karşılanması amacıyla normal çalışma düzeninin üstüne zaman ve güç zorlamaları ile çıkılması durumunda yaratılan kapasitedir.”¹⁵⁵

Atıl kapasite: Pratik kapasitenin kullanılmayan kısmı atıl kapasitedir. İşletmenin belirli bir dönemdeki üretim miktarı normal kapasitenin altında ise, aradaki fark atıl kapasitedir.”¹⁵⁶ Bunlar genellikle zor şartlar ve düşük talep nedeniyle kullanılmayan bölümdür. Örneğin yukarıdaki otel örneğinde atıl kapasite 975-800 =175 yatak / gün atıl kapasiteyi ifade etmektedir.

¹⁵⁴Sabuncuoğlu, Tokol, **a.g.e.**, s.157-160.

¹⁵⁵ Alpugan, **a.g.e.**, s.156.

¹⁵⁶ Üreten, **a.g.e.**, s.293.

Bir işletmenin üretim kapasitesi, işletmenin belirli bir süre içerisinde mevcut üretim faktörlerini rasyonel biçimde kullanarak meydana getirebileceği üretim miktarıdır.¹⁵⁷

Kapasite planlaması ve kontrolü, diğer bir deyişle kapasite yönetimi, toplam talebi karşılayabilmek için gerekli üretim faaliyetlerinin seviyesini ayarlama çalışmalarının içerir. Kapasite problemlerinin temel nedeni, talepte karşılaşılan miktar ve zaman belirsizlikleridir. Bütün bu belirsizliklere karşın üretim kaynakları ihtiyacının doğru olarak tespiti zorunluluğu vardır. Yeterli kapasite, ortalama talep seviyesini ve bundan sapmaları karşılayabilen kapasite olarak tanımlanabilir.

Kapasite planlaması birbirine bağımlı iki planlama aşamasından oluşur. Bunlar, ortalama üretim seviyesinin belirlenmesi ve bu seviyeden sapmaları gerektiren durumların karşılanabilmesi için yapılan ayarlama planlamalarıdır.¹⁵⁸

Kapasite planlama kararları, mevcut kapasitelerin değerlendirilmesi, gelecekteki kapasite düzeylerinin tahmin edilmesi, kapasiteyi etkileyecek faktörlerin belirlenmesi, kapasite alternatiflerinin finanssal, ekonomik ve teknolojik açıdan değerlendirilmesi ve işletme amaçlarına uygun kapasitenin seçilmesi kararlarından meydana gelmektedir.

Günümüzde teknolojiye meydana gelen hızlı değişimler sonucunda gerçek bir kapasite planlanması ve ölçümü yapabilmek çok zor olmaktadır. Bazı durumlardaki belirsizlikler ve değişkenler hesaba katılarak tam kapasitede çalışmayı etkileyen faktörler göz önüne alınarak kapasite planlanması ve tahmini yapılmaktadır.¹⁵⁹

Kapasite planlaması uzun orta ve kısa dönemli olmak üzere 3 aşamadan oluşmaktadır.

Uzun dönemli kapasite planlamasında binalar, araçlar, kaynakların elde edilmesi veya düzenlenmesi ile ilgili stratejik kararlar alınır. Bu tür kapasite planlaması

¹⁵⁷ Mahmut Tekin (a), **Üretim Yönetimi** (Konya: Cilt:1, 1996), s.205-206.

¹⁵⁸ Nesime Acar, **Üretim Planlaması Yönetim ve Uygulamaları** (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları no:280, 1996,) s.39.

stratejik nitelikte ve finansman ağırlıklıdır.Uzun dönemli kapasite planlaması bir yıl veya daha uzun sürelidir.¹⁶⁰

“Uzun dönemli kapasite planlamasında genel hatları ile kapasite planlaması, kaynak planlaması, kaynak gerekliliklerinin planlaması yapılır.Uzun dönemli kapasite planlaması ana üretim çizelgesine bağlı olarak yapılır.”¹⁶¹

Orta dönemli kapasite planlaması aylık veya üç-altı aylık dönemler için gerçekleştirilir. Orta dönemli kapasite planlamasında kiralama, işten çıkarma, yeni makinelerin satın alınması gibi alternatifler karşılaştırılarak kapasite belirlenir.

Günlük ve haftalık çizelgelenmelerden oluşan kısa dönemli kapasite planlamasında ise planlanan çıktı ile fiili çıktı arasındaki sapmalar incelenir. Bunlar sonucunda personel transferleri alternatif üretim rotaları fazla çalışma olanakları araştırılır.¹⁶²

3.2. Kapasite Seçiminin Önemi

İşletmelerin amacı karını maksimum düzeye çıkartmaktır. İşletmeler bu amacı satış gelirlerini maksimize ederek veya maliyetleri minimize ederek gerçekleştirebilirler. Bu nedenle işletme yöneticileri öncelikle yatırımların karlılığını düşünmektedir. Yöneticiler kapasite planlaması yaparken gelecekteki talep artışlarını göz önüne alarak işletmeyi büyük kapasitede kurma veya ileride ek yatırımlara girişerek kapasiteyi arttırma durumunu göz önünde bulundurmalıdır.¹⁶³

Kapasite kararları, işletmenin rekabet gücünü, maliyetini ve tüketicilerini önemli ölçüde etkiler. Yetersiz kapasite, büyümeyi engeller ve tüketicilerin kaybına

¹⁵⁹ Tekin (a), **a.g.e.**, s.205-206.

¹⁶⁰ Feray Odman Çelikçapa, **Endüstri İşletmelerinde Üretim Yönetimi ve Teknikleri** (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995), s.35-36.

¹⁶¹ Seetharama Narasimhan, Dennis Mcleavey, Peter Billington, **Production Planning and Inventory Control** (Second Edition, Prentice- Hall International,İnc, 1995), s.403.

¹⁶² Çelikçapa, **a.g.e.**, s.35-36.

¹⁶³ Mahmut Tekin (b), **Konya Sanayi Bölgesi Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kapasite Kullanımı Araştırması** (Karaman: Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınlar no:1, 1997), s.20.

neden olur. Aşırı kapasite, işletmenin kaynaklarının boşa gitmesine ve daha iyi yatırım yapılmamasına neden olur.¹⁶⁴

Kapasite büyüklüğü, firmanın üretim maliyetlerini ve dolayısıyla karlılığını etkileyeceğinden, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. İşletme kapasitesi, tahmin edilen talep miktarıyla birlikte gelecekte meydana gelebilecek satış artışlarını karşılayabilecek şekilde seçilmelidir. Diğer taraftan, sınırsız olmamakla beraber kapasite büyüdükçe sabit ve değişken maliyetlerde sağlanan tasarruflarla birim maliyetlerdeki azalma, girişimcileri büyük ölçekli yatırım yapmaya sevk edecektir.¹⁶⁵

Bir işletme için kapasite değerlemesinin önemi büyüktür. Daha başlangıçta kurulacak işletmenin üretim kapasitesinin çok iyi hesaplanması gerekir ve elde edilen verilere uygun kapasitede işletme kurulmalıdır. Hesap kapasitenin altında ya da çok üstünde işletme kurulursa sabit giderlerin artmasına neden olunmuş olur.¹⁶⁶

Konu ulusal ekonomi açısından da önemlidir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde verilerin gerçeği yansıtacak şekilde belirlenmemeleri nedeniyle başlangıçta düşük kapasiteli yatırımlar yapılmakta, ileride meydana gelen satış potansiyeli karşısında bazen birkaç kez olmak üzere genişletme yatırımlarına gidilmektedir. Bazen de yüksek kapasiteli yatırımlar yapılarak atıl kapasitede çalışılmakta, dolayısıyla ulusal kaynaklar israf edilmektedir.¹⁶⁷

3.3. Kapasite Seçimini Etkileyen Faktörler

İşletme kapasitesini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İşletme yöneticilerinin en iyi yatırım kararları verebilmesi için, kapasite seçimini etkileyen faktörleri göz önünde bulundurması gerekir. Bu faktörler; maliyet, talep, finans, işletmenin yeri ve teknolojidir.

¹⁶⁴ Roberta Russell, Bernard Taylor, **Operations Management** (U.S.A.: Prentice Hall, 2003), s.393.

¹⁶⁵ Kargül, **a.g.e.**, s.51-52.

¹⁶⁶ Güngör Önal, **Temel İşletmecilik Bilgisi** (İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1995), s.130 .

¹⁶⁷ Kargül, **a.g.e.**, s.52.

3.3.1. Maliyet

“İşletme faaliyetlerinde azalan verimler ve artan maliyetler kanunu geçerli olabilmektedir. İşletmenin kapasitesi arttırılarak azalan maliyetler durumu sağlanabilir. İşletmelerin üretim faaliyetleriyle ilgili sabit, değişken ve ortalama maliyetler kapasite seçimini önemli ölçüde etkilemektedir.

İşletme kapasitesiyle, maliyetler arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. İşletme kapasitesinin artması, makine ve iş gücü verimliliğinin yükselmesi sonucu, maliyetlerde bir azalma durumu olabilir. İşletmenin üretim kapasitesinin arttırılması durumunda; üretim hızında elde edilen artış hızı, üretim maliyetindeki artıştan az veya çok olabilir. Bu amaçla kapasitede yapılacak artış ve azalışların üretim maliyetlerini hangi oranda etkilediğinin bilinmesi, kapasite büyüklüğünün tespitinde önemli olmaktadır.

Kapasite artışının sağladığı tasarruflar çeşitli sebeplerden kaynaklanabilir. Bu sebeplerden birincisi, sermaye maliyetindeki artış oranı üretim hızındaki artış oranından daha düşük olabilmektedir. İkincisi, iş gücü ihtiyacı ile genel imalat giderlerindeki artış oranının, kapasite artışına oranla nispeten düşük olmasıdır. Bununla birlikte hammadde maliyetleri kapasiteyle doğru orantılı bir artış göstermektedir.”¹⁶⁸

3.3.2. Talep

Talep tahmini ve mamul planlamasının, kapasite planlaması ile çok yakın ilişkisi vardır. Özellikle üretilmesi planlanan malların, gelecek dönemdeki beklenen talebi, kapasite planlamasının temelini oluşturur. Planlanan kapasite, gelecek dönemdeki talebi, tam olarak karşılayabilmeli ve işletmeye en yüksek karı sağlayabilmelidir.¹⁶⁹

“Bir mal ya da hizmet için tahmini üretim kapasitesi dört temel basamakla ilgilidir. Birincisi, belirli bir mal ya da hizmet için piyasadaki toplam talebin tahmin edilmesidir. İkincisi, bir işletme için pazar payı tahmin (toplam talebin yüzdesi olarak) edilir. Üçüncüsü, toplam talep ile işletmenin pazar payı çarpılarak işletme için tahmini

¹⁶⁸Tekin (b), a.g.e., s.36.

talep değeri oluşturulur. ve sonucunda, bu mal ya da hizmet talebinin kapasite ihtiyacını dönüştürülmesidir.”¹⁷⁰

Bir yatırım projesinin hangi büyüklükte olacağını etkileyen faktörlerden başta geleni talep hacmidir. Projede, kapasitenin en uygun şekilde seçilmesine dikkat edilecek önemli nokta, hali hazırdaki talep miktarı değil, gelecekteki olası gelişimi ve bu talebin karşılama şeklidir. İşletme büyüklüğünün hangi ölçüler içerisinde olacağını talep miktarı ortaya koymaktadır. Talep hacmi göz önünde bulundurularak, kapasite analizi üç faktöre bağlı olarak yapılmaktadır.¹⁷¹

-Talep hacmi, kapasiteye ilişkin herhangi bir sınır getirmemektedir,

-Talep hacmi, en düşük kapasiteyle üretim yapmaya olanak sağlamaktadır,

-Talep hacmi, en düşük ekonomik kapasitenin altındadır.

Talep değişken bir özelliğe sahip olabilir ve işletme bu gibi durumlarda kapasitesini bu değişikliğe göre ayarlama zorluk çekebilir. Kapasite belirli bir sürede ve ölçüde talebe göre değiştirilebilir. Fazla talep durumunda, yeni kaynaklar belirli bir zaman dilimi içinde transfer edilebilir ya da talep azalması durumunda, kaynaklar geçici olarak başka fonksiyonlara aktarılabilir. Bu değişimler personelin ya da makinelerin artırılması ya da azaltılması yönünde olabilir. Ancak genel anlamda bu değişimler uzun bir zaman alabilir ve işletmeye ek maliyet getirir.¹⁷²

3.3.3. Finansal Kaynaklar

“Finansal kaynaklar kapasite planlamasında önemli bir rol oynamaktadır. İşletmenin sahip olduğu finansal kaynaklar, optimum kapasite büyüklüğünün seçilmesinde dikkate alınması gerekli faktörlerin başında gelmektedir. Kapasite planlamasıyla finansal kaynaklar arasında ilişki iki açıdan ele alınmaktadır.

¹⁶⁹ Mehmet Şahin, **Üretim Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2005), s.119.

¹⁷⁰ Norman Gaiher ve Greg Frazier, **Operations Management** (U.S.A: South Western, 2002), s.166.

¹⁷¹ Kargül, **a.g.e.**, s.53-54.

Birincisi, finansal kaynaklar ve kapasite arasındaki fonksiyonel ilişki durumuna göre kapasite büyüklüğü hesaplanabilir. İkincisi, işletmenin optimum kapasite düzeyinde üretim yapabilmesi için finansal kaynakların yeterli olduğu durumdur. İşletme yöneticileri birinci ve ikinci durumda finansal kaynaklarla kapasite ilişkilerini doğru bir şekilde analiz ederek isabetli kararlar vermek durumundadırlar. Finansal kaynakların yeterli olması durumunda ortalama ve marjinal maliyetlerin birbirine eşit olduğu kapasite düzeyinde üretim yapılmasının önemli avantajları elde edilebilecektir. Finansal kaynaklar minimum maliyet düzeyinde kapasite kurmaya imkan sağlıyorsa, mevcut kapasite düşük tutulabilir. Ancak işletmenin finansal kaynaklarının yeterli hale gelmesiyle birlikte kapasite artışına gidilmelidir.”¹⁷³

3.3.4. İşletmenin Yeri ve Teknoloji

Kapasitenin belirlenmesinde etkili olan faktörlerden bir diğeri de; hammadde, yardımcı madde ve işletme malzemelerinin sağlanma imkanlarıdır. Hammaddelerin gerekli niteliklere sahip olması koşulu ile, sürekli ve güvenli olarak sağlanacağı miktarı, işletmenin üretim kapasitesinin sınırlayıcısıdır.¹⁷⁴

İşletmenin üretim kapasitesinin büyümesine bağlı olarak hammadde ihtiyacının artması ve yakın bölgenin bu konuda yetersiz kalması, öte yandan üretilen malların daha uzak bölgelerdeki pazarlara taşınması söz konusu olabilir. Bu duruma bağlı olarak taşıma maliyetleri sürekli artarak, kapasite büyüklüğünün sağladığı avantajlar azalmaya başlayabilir.¹⁷⁵

Teknoloji hızla gelişmekte, ürün teknolojilerindeki ilerlemeler sayesinde yeni ürünler hızlı bir şekilde kullanıma sunulmaktadır. Gerek ürün gerekse süreç teknolojisindeki meydana gelen değişiklikler, ürünlerin üretiliş biçimlerini, üretim hızlarını ve dolayısıyla işletmelerin kapasite ihtiyaçlarını da etkilemektedir. Sayılan bu nedenlerle kapasite belirleme aşamasında teknolojik tahminlere de ihtiyaç duyulur.¹⁷⁶

¹⁷² Ray Wild, **Operations Management** (New York: Continuum, 2002), s.312.

¹⁷³ Tekin (b), **a.g.e.**, s.38.

¹⁷⁴ Kargül, **a.g.e.**, s. 59.

¹⁷⁵ Tekin (b), **a.g.e.**, s.39.

Bazı sektörlerde de, işletmenin kullandığı teknolojinin yapısına bağlı olarak başlangıçta çok az bir ek maliyet ile optimum büyüklükte bir tesis kurmak mümkün olabilmektedir. Teknolojik açıdan belirli olan standart kapasitenin altında üretim yapıldığında, maliyetlerin yüksekliği üretim faaliyetlerinde bulunmayı olanaksız hale getirir. Günümüzde teknolojinin hızlı gelişmesi ve kitle üretiminin yapılması, büyük miktarlarda üretim yapacak tesislerin kurulmasını zorunlu hale getirmiştir. Yatırım projelerinin hazırlanma sürecinde bir tesisin kapasitesinin yanlış hesaplamalar ve yöntemlere göre tespit edilmesi; yanlış teknolojilerin kullanılmasına ve sonradan vazgeçildiğinde büyük maliyetler ile karşılanacak sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır.¹⁷⁷

3.4. Hizmet İşletmelerinde Kapasite Planlaması

Hizmetlerin gelecekteki kullanım için stoklanamaması, üretildiği anda tüketilmesi, müşterinin sistemin içinde yer alması gibi özellikler hizmet sektöründe kapasite belirleme faaliyetlerini güçleştirmektedir. Hizmetlerin stoklanamaması ve zamanında karşılanmayan talebin büyük bir olasılıkla kaybedilmesi nedeniyle, hizmet talep edildiği anda, onu üretecek kapasitenin mevcut olması gerekir. Bir yolcuya, bir önceki uçustaki boş koltuğu satmak mümkün değildir. Dolayısıyla, talebi ihmal etmenin kısa ve uzun dönemli olumsuz sonuçlarına katlanılması gerekecektir. Bu nedenle hizmet işletmelerinde, en yüksek düzeye ulaştığı dönemlerde talebi karşılamaya yetecek kapasitenin sağlanması arzulanır. Ancak bu strateji, talebin maksimum düzeyinin altında olduğu dönemlerde atıl kapasite sorunu yaratarak maliyetlerin yükselmesine neden olur.

Talebin karşılanmasında stok kullanılmaması; müşterilerin genellikle hizmet sisteminin içinde olmaları ve hizmet görme (işlem) sürelerinin değişken olması gibi nedenlerle, hizmetlere olan talep dalgalanmaları ve bu dalgalanmaların sistem üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Bu tür sistemlerde fiili kapasitenin değişkenlik ve belirsizlik gösteren talebi karşılayacak şekilde esnek tutulması veya bilinçli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Esnek çalışma saatleri, fazla mesai kullanımı ve kısmi

¹⁷⁶ Üreten, a.g.e., s.291.

¹⁷⁷ Kargül, a.g.e., s.55-57.

zamanlı iş gören çalıştırılması, hizmet işletmelerinin kapasite sorunlarının hafifletilmesinde yarar sağlayabilecek yaklaşımlardır.¹⁷⁸

4- KURULUŞ YERİ SEÇİMİ VE ÖNEMİ

Ekonomik ve sosyo-kültürel yapının geliştirilmesi için kalkınmanın sağlanmasında temel unsur olan yatırımlar uygun sektörlerde ve alanlarda gerçekleştirildiğinde olumlu sonuçlar oluşmaktadır. Bu sebeple, yatırım faaliyetine başlarken kaynakların israf edilmeden kullanımına özen göstermek ve yatırımların coğrafi dağılımına önem vermek gerekmektedir. Yatırımlar uygun alanlarda gerçekleştirildiğinde bölgelerarası dengesizliği giderici etki yaparak, ekonomik ve sosyal yapının olumlu yönde gelişimini sağlayacaktır. Fakat girişimcilerin alt yapısı ve üst yapısı gelişmiş bölgeleri kuruluş yeri olarak tercih etmesi, girişimci açısından olumlu olmasına karşın ülke ekonomisi üzerinde aynı yönde etki yapmadığı gibi, bölgelerarası dengesizliğin şiddetlenmesine kadar varan olumsuz sonuçlara sebep olacaktır. Kuruluş yeri seçimine yönelik olarak verilecek karar, işletmeyi uzun bir süre belli şartlar altında faaliyetini devam ettirmek durumunda bırakacaktır. Yanlış seçilmiş bir kuruluş yerinin değiştirilmesi yüksek maliyetlere ve kaynak israfına yol açacaktır. Ekonomide bütün sektörler için üretim faaliyetinin üzerinde sürdürüldüğü arazi parçası olarak tanımlanan kuruluş yerinin seçimi çok boyutlu bir problemdir.¹⁷⁹

İşletmenin varlığı için büyük bir önem taşıyan kuruluş yeri seçimi aşamasında, olası yerlerin hepsi için girdilerin miktarını, kalitesini ve maliyetini kesin biçimde gözler önüne seren çalışmaların da büyük değer taşıdığı belirtilmektedir. Temel amaç, iktisadi anlamda başarı elde etmek, yani karlı çalışmalar olduğuna göre, mal veya hizmet üretme aşamasında, girdilerin mal oluş durumu büyük önem arz etmektedir. Yerin, tüm bu girdilerin ve diğer genel giderlerin işletme için en az seviyede olmasını sağlayabilecek bir nitelik taşıması esastır. Yani, genel bir ilke olarak sektör farklılığı göz önüne alınmaksızın, mamul birimi başına en düşük toplam maliyeti sağlayacak yerin, kuruluş yeri olarak düşünülmesi gerekeceği söylenebilir.

¹⁷⁸ Üreten, a.g.e., s. 313-315.

¹⁷⁹ Suna Mugan Ertuğral, "Otel İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi: İstanbul'daki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Alan Araştırması", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:9, (Eylük-Aralık, 1998), s.33.

İşletmelerin kuruluş yeri, işletmelerin amaçlarına ulaşmak için gerekli koşulları gerçekleştirecek biçimde olmalıdır. Kuruluş yerinin seçilmesinde her şeyden önce üretilen maddelerin maliyet giderlerinin çeşitli kuruluş yeri etmenleri aracılığıyla düşürülmesine çalışılır. Yer seçiminde işletme giderlerinin en düşük ve işletme gelirlerinin en yüksek olduğu, yani en yüksek karın ya da en büyük yararın sağlandığı yer aranır. İşletme yöneticileri, kuruluş yeri sorunlarının doğru olarak çözümüne büyük önem vermelidirler; çünkü işletmelerin başarıları ya da başarısızlıkları bu konudaki kararın yerinde olup olmasına göre ortaya çıkar. Günümüzde, olumlu ya da olumsuz bir rekabet ortamı iyi bir yerleşim kararına bağlı olmaktadır. Rekabet, maliyet giderlerini temel olarak belirlenen fiyatlar aracılığıyla kendini gösterir. İyi bir yerleşim, uygun bir maliyet sağlayacak konumu oluştururken, kötü bir yerleşim tersine bir etki yapar.¹⁸⁰

Yapılan yatırımın ekonomik olması ancak uygun bir kuruluş yerine bağlıdır. Konaklama işletmelerinde, maliyetlerin yüksek olması, üretilen malın stok edilmesi ve naklin mümkün olmaması sebebiyle kuruluş yeri titizlikle seçilmelidir.¹⁸¹

4.1. Kuruluş Yeri Belirleme Aşamaları

“Kuruluş yerinin seçimi, çeşitli aşamalardan geçilerek bir dizi karar verilmesini gerektiren bir süreçtir. Seçim sürecinin aşamalarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1.İşletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda kuruluş yerinde bulunması gereken özelliklerin, başka bir deyişle, önemli kuruluş yeri faktörlerinin belirlenmesi,

2.Politik, sosyal, ekonomik ve pazarla ilgili verilerden yararlanılarak kuruluş yeri alternatiflerinin belirlenmesi,

3.Alternatiflerin, temel ihtiyaçlar karşısında değerlendirilerek kabul edilmeyecek nitelikte olanlarının elenmesi,”¹⁸²

¹⁸⁰ Rıdvan Karalar (b), **Genel İşletme Ekonomisi** (Ankara: Engin Yayınları, 1993), s.65-66.

¹⁸¹ Ertuğrul, **a.g.e.**, s.66.

“4.Uygun modeller kullanılarak (maliyet-hacim...), alternatiflerin sayısal (yani ekonomik) temele göre karşılaştırılması,

5.Daha az somut faktörlerin göz önüne alınması için faktör sıralama yöntemi veya diğer sübjektif yöntemler kullanılarak alternatiflerin sayısal olmayan temele göre karşılaştırılması,

6.Bir ağırlık puanı oluşturularak veya grup karar süreci kullanılarak sayısal ve sayısal olmayan ölçütler açısından en iyi kuruluş yerinin seçilmesi.”¹⁸³

Bu aşamaları izleyerek verilecek kararlar dizisi, fabrikanın kurulacağı ülkenin seçimiyle başlar, arsa seçimiyle son bulur.

Ülke seçiminde, her şeyden önce, yöneticilerin kuruluş yerinin ülke sınırları içinde mi, yoksa dışında mı olacağına karar vermesi gerekir.¹⁸⁴

“Bölge seçiminde, aday bölgelerin incelenmesinde, şehir ve kasabaların özelliklerine kadar inen ayrıntılara gidilmesi zaman ve para kaybına neden olabilir. Bu aşamada bölgeleri karakterize eden genel kapsamlı bilgiler üzerinde durulmalıdır. Bölge analizinde göz önüne alınacak faktörler şöyle sıralanabilir:”¹⁸⁵

1. Talep ve dağıtım olanakları açısından pazar elverişliliği,
2. Hammadde kaynaklarının şimdiki ve gelecekteki durumu,
3. Yan sanayi kuruluşları,
4. Çeşit, yoğunluk ve maliyetler açısından ulaşım olanakları,
5. Enerji kaynaklarının şimdiki ve gelecekteki durumu ve maliyetleri vb.

¹⁸² Üreten, **a.g.e.**, s.334.

¹⁸³ Joseph Manks, **İşlemler Yönetimi** (Çeviri: Sevinç Üreten, Mcgraw Hill, 1999), s.83.

¹⁸⁴ Üreten, **a.g.e.**, s.335.

Yerleşim bölgesi seçiminde, bir önceki aşamada seçilen coğrafi bölge içinde bir yerleşim bölgesi seçilecektir. Örneğin coğrafi bölge olarak Akdeniz Bölgesini seçen bir işletmenin, yerleşim bölgesi olarak bu bölge içinde Adana-Mersin arasını seçmesi mümkündür. Yerleşme yeri olarak şehir içi, banliyö ve şehir dışı seçeneklerinin yarar ve sakıncaları belirlenir. Üç seçenek arasından, kurulacak işletmenin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçlar karşısında alternatif yerleşim bölgelerinin özellikleri göz önünde bulundurularak seçim yapılır.¹⁸⁶

Bu aşamadan sonra arazi seçimine geçilir. Bu aşamada belirlenecek yer konumluk yeri adını alır. Araziler üç şekilde sınıflandırılabilir. Bunlar birincil arsalar (en iyi arsalar), ikincil arsalar (bunlar belirgin değildir ama uygun ulaşılabilir arsalardır) ve üçüncül arsalar (bunlar daha az ulaşılabilir ve negatif faktörlere sahip olabilir)'dır. Arazi seçimi yapılırken, bölgenin diğer ilçelerinin demografik ve karakteristik özellikleri, rakiplere olan yakınlık, trafik gibi etmenler göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁸⁷ Bu faktörlerin yanında, özellikle otel işletmeleri ve yiyecek- içecek işletmeleri için işletmenin müşteriler tarafından görünebilirliği, park alanı, ulaşılabilirliği de değerlendirmeye katılmalıdır.¹⁸⁸

4.2. Kuruluş Yeri Seçimini Etkileyen Faktörler

Kuruluş yerinin seçimi bir çok nedenlere bağlıdır. Bunlar etraflı olarak incelendikten sonra karar verilmelidir. Hammaddenin nereden temin edilecekse fabrika yerinin buraya yakın olması, pazara ve enerji kaynağına yakın olması, iklim ve çalışma şartları, taşıma maliyetleri, teşvikler vb. kuruluş yeri seçimini etkileyen faktörlerdir.¹⁸⁹

Hammadde: Hammaddelerin kuruluş yeri açısından önemi, işletmeye getirilmelerindeki kolaylık ve maliyetleri ile ilgilidir. İşletmelerin ihtiyaç duydukları hammaddeler genellikle farklı bölgelerden temin edilmekte, hatta bazı durumlarda yurt

¹⁸⁵ Bülent Kabu, **Üretim Yönetimi** (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2003), s.157-158.

¹⁸⁶ Üreten, **a.g.e.**, s.335.

¹⁸⁷ Francis Buttle, David Bowie, **Hospitality Marketing** (Italy: Butterworth Heinemann, 2004), s.140.

¹⁸⁸ Patti Shock, John Bowen ve John Stefanelli, **Restaurant Marketing For Owners and Managers** (U.S.A.: John Wiley & Sons, 2004), s.17-18.

¹⁸⁹ İrfan Saygılı, **Üretim Yönetiminin Fonksiyonları** (İstanbul: Küre Ajans, 1991), s.57.

dışından ithal edilmektedir. Bunların fiziksel özellikleri, ulaşım olanakları ve kaynaktan tesise olan uzaklık, nakliye maliyetlerini etkiler. Ayrıca, işletmenin tek bir kaynaktan hammadde temin edip, dağınık pazarlara ürün sunması durumunda da kaynağa yakınlık faktörü önem kazanır.¹⁹⁰ İşletmelerin ürünlerinin üretilmesinde kullanacağı hammaddeye uzaklığı çeşitli taşıma maliyetlerini yükselteceği gibi, üretim siparişlerinin karşılanmasında zamanlama problemlerinin ortaya çıkmasına da neden olabilecektir. İşletmelerin kullandığı hammaddenin çabuk bozulabilir türden olması, işletmelerin kuruluş yerinin hammadde kaynağına yakın olmasını gerektirir.¹⁹¹

Coğrafi Konum: “Dinlenme turizmine hizmet edecek bir işletmenin kuruluş yerini seçerken, coğrafi konum çok önemli unsurdur. Günümüzde turizm yatırımlarının, genellikle su kaynaklarına, deniz, göl, nehir vb., dağlara, ormanlara yöneldiği görülmektedir. Su kaynaklarının, bitki ve orman örtüsünün, yükselti farklarının bir arada uyumlu bir şekilde var olduğu bölgelerin çekiciliği çok artmaktadır. Bazı büyük şehirlerde düzenli olarak gerçekleşen fuarlar, festivaller, panayırılar, kongreler, sergiler, spor müsabakaları, turizm yatırımcıları için büyük çekiciliğe sahiptirler. Burada söz konusu edilen yatırımlar aynı zamanda iç turizmin de gelişmesinde katkıda bulunurlar. Ancak buraya yapılan seyahatler kısa süreli olabilmektedir.”¹⁹²

Pazara Yakınlık: Mamul mal veya hizmet satışına ağırlık veren işletmelerin pazar alanının etkisinde daha çok kaldığı görülmektedir. Bu işletmeler, genellikle mal ve hizmete talebin olduğu veya tüketicilerin yoğun olduğu yöreleri kuruluş yeri olarak seçme yoluna gitmektedir. Üretim faaliyetlerinin daha ağır bastığı işletmeler ise ürettikleri malları pazara en çabuk şekilde ulaştıracak bir dağıtım kanalından yararlanarak pazara olan uzaklıklarını böylece telafi etme yoluna gitmektedir. Ancak iyi bir dağıtım kanalının kurulması ve işletilmesi veya mevcut kurulmuş olan bir dağıtım kanalından yararlanılması durumunda da ek maliyetler ortaya çıkacaktır. Ayrıca işletmelerin nitelikleri, faaliyet konuları, tüketicileri de pazara yakın veya uzak kuruluş yeri seçimini etkileyen belirleyici faktörlerdir. Örneğin turizm işletmeleri pazara yöneliktir ve kuruluş yerini buna göre seçmek durumundadır.¹⁹³

¹⁹⁰ Üreten, **a.g.e.**, s.329.

¹⁹¹ Ali Akdemir, **İşleme Bilimine Giriş** (Türkiye: 1996), s.109-110.

¹⁹² Tunca Toskay, **Turizm – Turizm Olayına Genel Bir Bakış** (İstanbul: Der Yayınları, 1983), s.190.

Ulaştırma: Turistlerin bir yere yoğun olarak seyahat etmeleri ve orada konaklamalarının ön şartını, oranın rahat ulaşılabilir olması teşkil eder. Turizm yatırımcıları tarafından tercih edilen yerler; kara, demir, hava ve deniz yolları açısından kolay ulaşılacak bir konuma sahip olan yerlerdir. Ayrıca bölge içinde faaliyette bulunan özel ulaşım araçları, teleferik, dağ treni vb. bir bölgenin cazibesini arttırmaktadır.¹⁹⁴ İşletmeler kullanacakları girdilerin hazır olduğu bir yerde üretim yapma olanağına her zaman sahip olamamaktadır. Genelde hem girdiler hem de çıktılar açısından ulaştırmanın önemi bulunmaktadır. İşletmenin kullanacağı girdilerin, istenen nicelik ve nitelikte, istenen zamanda ve yerde bulundurulması, ayrıca fiyatlarının ve ödeme koşullarının uygun olması ulaşım olanaklarıyla doğrudan bağlantılıdır. Önemli olan nokta, bir işletmenin kuruluş yerinin, rakip işletmelerin kuruluş yerine göre ulaşım açısından daha olumsuz bir durumda olmamasıdır. Olumsuz ulaşım koşulları, yüksek maliyetler ve rekabette zorlanma anlamına gelir. Ulaştırma etkeni, maliyetlere, hıza ve belli bölgelerde elverişli olan özel taşıma olanaklarının seçimine bağlıdır.¹⁹⁵ Ulaştırma maliyeti, işletmenin ürünü toplam maliyeti içerisinde önemli bir orana sahip olabilir ve tüketicilerden ya da arz kaynaklarından uzak bir kuruluş yeri, işletmenin ulaşım maliyetini arttırabilir. Bu nedenle kuruluş yeri seçerken ulaşım maliyetlerinin minimize edilmesine çalışılmalıdır.¹⁹⁶

İşgücü: “Kuruluş yerinin belirlenmesinde dikkate alınması gereken en önemli etkenlerden biri de işgücüdür. İşletmenin kurulması istenilen yerdeki diğer mevcut işletmelerde çalışan işgücünden daha fazla iş gücü varsa, orada kurulacak işletme için işgücü temin etmek daha kolay olur. Bunu belirlemenin en kolay yolu, yörede çalışmakta olan işletmelere bakarak boş görev olup olmadığını araştırmaktır. Genellikle işgücünün çok ve ucuz olduğu yerlerde emek yoğun işletme kurularak işgücü avantajından yararlanır ve işletmelerin karları arttırılmaya ve maliyetleri düşürülmeye çalışılır. İşgücünün az ve maliyetinin yüksek olduğu yörelerde ise sermaye yoğun işletmeler kurulması yoluna gidilir. Böylece, işgücü temini zorluklarından ve yüksek

¹⁹³ Ertürk, **a.g.e.**, s.67-68.

¹⁹⁴ Toskay, **a.g.e.**, s.195 .

¹⁹⁵ Karalar (b), **a.g.e.**, s.73.

¹⁹⁶ James Evans, **Production / Operations Management** (U.S.A.: West Publishing Company, 1997), s.292.

maliyetlerden kurtulmaya çalışılır. Bulunan işgücünün verimliliğini ve niteliğini de dikkate almak gerekir.”¹⁹⁷

Altyapı, Enerji, Yakıt, Su: Su, enerji, bölge içi ulaşım şebekeleri, kanalizasyon sistemleri, temizlik ile ilgili tesis ve araçlar, parklar, oto parklar, spor tesisleri, toplantı ve kongre tesisleri ve salonları, iletişim tesisleri, belli bir yerleşme yerinde oturanların ve orayı ziyaret eden turistlerin yararlandıkları alt yapı tesisleri ve hizmetleridir. Söz konusu alt yapıya yeterli ölçüde sahip olmayan bir yerin turistik bölge haline gelmesi güç olacaktır.¹⁹⁸ Altyapının yeterli ölçüde bulunması, turistik yer için vazgeçilmesi mümkün olmayan bir unsur olduğundan dolayı, özellikle turizm girişimcileri tarafından büyük önem taşıyan bir faktördür.¹⁹⁹

Bölgedeki enerji olanakları, kuruluş yeri kararlarında önem taşır. Kömür ya da elektrik enerjisi sağlama olanakları, maliyetler, enerjinin sürekliliği kararını etkiler. Enerji gereksinimleri sanayiden sanayiye değişir. İşletmeler için enerji sağlamanın bir yolu, kendi enerjilerini kendilerinin üretmeleridir. Böyle bir enerji kuruluşunun oluşturulması ağır yatırımları gerektirir. Bu nedenle işletmeler, kendi enerji gereksinmelerini kendilerinin üretmesi yerine, bunu başka kaynaklardan hazır olarak satın almayı tercih eder. Yukarıdaki irdelemeleri yakıt için de yapabiliriz. Yakıtın ana maliyet ögesi olduğu endüstrilerde, ucuz yakıt kaynakları işletmelerin yerleşim kararlarında belirleyici etkenlerden birisi olmaktadır. Endüstriden endüstriye büyük değişiklik gösteren öğelerden birisi de su ihtiyacıdır. Yer seçimine etkisi bakımından su sağlanması kimi endüstri dallarında en başta gelen etken olmaktadır. Önem derecesi değişmekle birlikte her canlı gibi her işletmenin de suya gereksinmesi olduğu ve susuz yerde endüstri kurulamayacağı açıktır.²⁰⁰

İklim Koşulları: İklim, özellikle dinlenme turizmi söz konusu olduğu zaman kuruluş yeri seçiminde çok önemli bir yer tutmaktadır. Turizm alanında yatırım yapanlar tarafından tercih edilen iklim özellikleri; bol güneş, az yağış, havanın nemlilik oranının az olması, istikrarlı ısı gibi iklim koşullarıdır. Ancak değişik turistik bölgelerde, ayrı mevsimlerde, ayrı ayrı özelliklerin aranması da mümkündür. Örneğin,

¹⁹⁷ Karalar, **a.g.e.**, s.81-82.

¹⁹⁸ Toskay, **a.g.e.**, s.192.

¹⁹⁹ Ömer Akat, **Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği** (Bursa: Ekin Kitabevi, 1997),s.93.

kış sporlarının yapılabilceği yerlerde, kışın ısının belli derecelerin üstüne çıkmaması, yağışın kış sporlarının yapılmasına yetecek kar örtüsünü sağlayacak kadar olması gibi.²⁰¹ İklim koşulları, çalışanların sağlığı üzerinde etkili olmasının yanı sıra, kişilerin çalışma gücünü ve verimliliğini de etkileyen faktörlerdir. Kuruluş yeri olarak nemli, sıcak ve çok soğuk bölgeler yerine, iklim koşullarının çalışmaları pek etkilemeyeceği bölgeler seçilmelidir. Uygun iklim koşullarına sahip bölgelerde işletme tesislerinin bir bölümü açık havada kurulabilir. Böylece binanın ısıtma, havalandırma ve aydınlatma giderlerinden de tasarruf sağlanabilir. Bu nedenle, özellikle çalışmaların bir bölümünü açık tesislerde yerine getirilebilme olanağı olan işletmeler iklim koşullarının buna elverdiği bölgeleri kuruluş yeri olarak seçebilir.²⁰²

İklimin kuruluş yeri seçimine etkisi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün özelliğine göre değişmektedir. İklimin olumsuz etkilerini gidermek için bir dizi önlem almak mümkündür. Ancak, alınacak her bir yeni önlem ek maliyet masraflarını zorunlu kılacaktır. Örneğin; soğuk bir bölgede kurulan işletmenin ısıtma masrafları artacak, aşırı sıcak bir bölgede kurulan işletmenin de soğutma masrafları artacaktır.²⁰³

Devletin Teşvik ve Sınırlamaları: Her ülkede devlet; işletmelerin kuruluş yerlerinin seçimini doğrudan veya dolaylı olarak etkiler. Devletin merkezi organları (D.P.T., Sanayi ve Ticaret Bakanlığı vb.) ile daha çok mahalli idarelerin yöneticileri toplum yararını korumak, şehri ve bölgeyi korumak ve güzelleştirmek; bölgedeki sınai ve ticari faaliyetleri teşvik etmek isteyebilirler. Devletin etkisi bu konularda teşvik ya da sınırlama şeklinde ortaya çıkar. İşletmelerin belirli yerlerde kurulması zorlaştırılabileceği gibi, kamu yararı gözetilerek tamamen de yasaklanabilir. Teşvik etme bakımından ise devlet işletmelere ucuz veya parasız arsa verebilir, alt yapı tesislerini kurar, belediye vergi ve harçlarında kolaylıklar temin eder, belirli geri kalmış bölgelerde kurulacak olan işletmelere yatırım indirimi sağlar, gümrük indirimi veya muafiyeti uygular, sanayi bölgeleri ve siteleri kurar.²⁰⁴

²⁰⁰ Karalar, **a.g.e.**, s.81-82.

²⁰¹ Toskay, **a.g.e.**, s.191.

²⁰² Alpugan, **a.g.e.**, s. 145.

²⁰³ Kargül, **a.g.e.**, s.80-81.

²⁰⁴ Ertürk, **a.g.e.**, s.71.

Yasalarla teşvik edilen ve engellenen bölge ve alanlar, imar durumu, koruma alanları veya milli parklar, bölgesel kamu kuruluşlarının turizm işletmelerine karşı tutum ve davranışları, kuruluş yeri seçiminde göz önünde bulundurulması gereken yasal faktörlerdir.²⁰⁵

Atıkların çevreye etkileri, yaşam koşulları, kültürel koşullar, tüketiciye yakınlık, rekabet avantajı, politik koşullar, çevresel düzenlemeler, kuruluş yeri seçiminde göz önüne alınması gereken diğer faktörlerdir.²⁰⁶

4.3. Turizm İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi

Kuruluş yeri kavramı, faaliyet konusu ne olursa olsun, küçük-büyük tüm işletmeler için son derece önem taşımaktadır. Olaya turizm işletmeleri açısından bakıldığında ise, endüstri işletmelerinden oldukça farklı bir durum karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, sanayi işletmelerinde kuruluş yerinin hammadde ve enerji kaynaklarına mutlak yakın olması beklenirken, turizm işletmeleri için bu kıstas pek fazla önem taşımaz. Yakın olunması gereken temel unsur pazardır.

Bir turizm işletmesi için kuruluş yeri, konaklama, yeme-içme veya eğlence gibi temel fonksiyonlarını ve onlara bağlı ekonomik ve sosyal amaçlarını gerçekleştirebileceği en uygun yer olarak tanımlanabilir. En uygun kuruluş yeri ise, işletmenin kurulduktan sonra en düşük maliyetlerle en yüksek karı sağlayabileceği bölge olmaktadır.²⁰⁷

Turizm sektörünün temel hedeflerinden biri pazar olduğuna göre, hitap edilecek kitlenin uygun bulunması muhtemel bir yerde, uygun vasıfta inşa edilecek bir tesis, beklenen doluluk oranında çalışacak ve turizme hizmetinin yanı sıra, ekonomik girdi elde edilecektir. Bu sebeple kuruluş yeri, turizmde apayrı bir öneme sahiptir.

²⁰⁵Barutçugil, **a.g.e.**, s.88.

²⁰⁶ Richard Chase ve Nicholas Aquilano, **Production and Operation Management Manufacturing and Services** (U.S.A.: Irwin, 1995), s.376-377.

²⁰⁷ Barutçugil, **a.g.e.**, s.:85.

Yapılan yatırımın ekonomik olması ancak uygun bir kuruluş yerine bağlıdır. Konaklama işletmelerinde, maliyetlerin yüksek olması, üretilen malın stok edilmesinin ve naklinin mümkün olmaması sebebiyle kuruluş yeri titizlikle seçilmelidir.²⁰⁸

Kurulması tasarlanan turizm tesisinin gereksinimi olan çeşitli mal ve hizmetlerin nitelikleri, maliyetleri ve teminlerindeki emniyet açılarından en iyi şekilde sağlanıp, istenen kalitedeki en iyi turizm ürününün en düşük maliyetle üretimine ve en karlı şekilde satışına imkan sağlayacak yerin saptanabilmesi için olası bütün alternatiflerin dikkate alınarak mukayeseli hesapların yapılması zorunludur.²⁰⁹

Konaklama işletmelerinin kuruluş yeri açısından çeşitli türleri ve özellikleri bulunabilmektedir.²¹⁰

Şehir otellerinin varlığı ve başarısı, büyük ölçüde turist trafiğinin yoğunluğuna bağlıdır ve gelirlerinin çok büyük bir kısmı oda satışlarından sağlanır. Kuşkusuz bir şehir otelinin kurulacağı yerin seçiminde etkili olan faktörlerin incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Şehir otellerinin şehrin sakin bir bölgesinde kurulması tercih edilmelidir. Şehir otelleri kent merkezinden fazla uzak olmamalı ve bir parkın yanına kurulmalıdır. Ancak bu otellerin ana caddeler ve merkezi bir yerde bulunmaları nedeniyle satın alma maliyetleri veya kiralari da aynı ölçüde yüksek olmaktadır.

Mevsim otelciliğinde mesafe en önemli faktördür, çünkü gidiş-dönüş için ayrılan zaman arttıkça gidilen yerdeki mevsimlik tesiste konaklama süresi kısalmır. Misafirler mevsimsel konaklama tesislerine genelde deniz ve güneşten yararlanmak üzere giderler, bundan dolayı mevsimlik oteller denize yakın plajı olan, odaları bol ışık alacak şekilde yapılmalıdır. Mevsimlik otellerin kuruluş yeri seçilirken göz önünde bulundurulması gereken önemli faktörlerden biri de personel temin etme ve personelin konaklama olanaklarıdır.

²⁰⁸ Ertuğrul, **a.g.e.**, s. 66.

²⁰⁹ Kahraman, **a.g.e.**, s.68.

²¹⁰ Barutçugil, **a.g.e.**, s. 87.

Tatil köylerinin kuruluş yeri seçilirken taksi durağı, ufak bir marina, helikopter alanı ayrılacağı hususu göz önünde bulundurulmalıdır. Kuruluş yeri tespit edilirken işletmenin kapasitesinin yeterli olmasını sağlamak üzere geniş depolama olanakları ve özel tesisler için ayrılacak alanlar belirlenmelidir. Çoğunlukla şehir merkezlerinden uzak yerlerde geniş arazilerde kurulan tatil köylerinin kuruluş yeri seçiminde personelin ve müşterilerin seri ve hızlı ulaşım imkanlarının sağlanmasına dikkat edilmelidir.²¹¹

Turizm işletmelerinde kuruluş yeri seçimi ile ilgili karar, dikkatli ve uzak görüşlü bir çalışmayla uzun dönem göz önünde bulundurularak verilmelidir. Burada özellikle söz konusu edilen turizm işletmeleri, önemli tutarlarda yatırım maliyeti gerektiren ve yer değiştirme kararını alabilmenin olanaksız veya çok güç olduğu konaklama tesisleridir.

Bir konaklama işletmesinin kuruluş yeri seçimine ilişkin karar alınırken göz önünde bulundurulması gereken bazı faktörler vardır. Bunlar; genellikle

- doğal faktörler
- ekonomik ve sosyal faktörler,
- yasal faktörler
- diğer faktörler olmak üzere dört ana grup altında toplanabilir.²¹²

Doğal Faktörler; Bunlar genelde tesisin kurulması düşünülen yörenin iklimsel koşulları ile ilgilidir. İklim, coğrafi konum (dağ, deniz, ova vb.) arazi yapısı (orman, kayalık vb.), şifalı su, kaplıca ve benzeri doğal kaynaklar, nüfusun yerleşim durumu doğal faktörler başlığı altında toplanabilir.

Ekonomik ve Sosyal Faktörler; Çevrenin iktisadi yapısı, kuruluş yeri için büyük önem taşır. Mesela arazi ve inşaat maliyetleri, seçilen yer için verilecek kararı doğrudan etkileyecek bir unsurdur. Ulaştırma olanakları, arazi ve inşaat maliyetleri, pazara yakınlık, iş gören sağlama kolaylıkları ve maliyetleri, bölgesel finansal kolaylıklar, alt yapı ve hizmetlerin varlığı, sosyal ve kültürel çevre; kuruluş yeri seçimini etkileyen ekonomik ve sosyal faktörlerdir.

²¹¹ Özen, Kuru , a.g.e., s.96-97 ve Barutçugil, a.g.e., s.87.

Yasal Faktörler; Kuşkusuz bölgedeki yönetsel koşullar veya kolaylıklarda kuruluş yerini seçerken dikkate alınır. Turizm tesisleri inşası için teşvik edilen alanların yanı sıra engellenen alanlar da olabilir. Diğer yandan, çevrenin imar durumu, binanın niteliği gibi etmenler ilgili kamu kuruluşlarınca yakından incelenir. Genel olarak yasal faktörler, yasalarla teşvik edilen ve engellenen bölge ve alanlar, imar durumu, bina yüksekliği, koruma alanları veya milli parklar, bölgesel kamu kuruluşlarının turizm işletmelerine karşı tutumları ve benzerleridir.

Özellikle turizm işletmeleri bir bölgeyi kuruluş yeri olarak seçerken, bölgenin turizm alanı, turizm merkezleri ve turizm gelişme bölgesinde olup olmadığını ve bu bölgelerde devlet tarafından sağlanabilecek teşvikleri iyi bir şekilde analiz etmelidir.

Diğer Faktörler; Sayılan bu üç ana faktör başlığı dışında kalan, yatırımcının özel eğilimleri, yerli ve yabancı turistlerin sübjektif görüş ve önerileri, bazı kişisel inanç ve değerler de kuruluş yeri seçimini etkileyen diğer faktörler grubu içinde toplanabilir.

Şüphesiz, kuruluş yeri seçimini etkileyen bu faktörlerin konaklama işletmesinin niteliğine göre farklı önem ve ağırlıkları bulunmaktadır. Örneğin, büyük şehir otellerinde kuruluş yeri seçimini özellikle ekonomik ve yasal faktörler belirlerken, diğer bir otel çeşidinde doğal faktörler ön plana geçmektedir.

Turizm işletmelerinin kuruluş yeri seçiminde, tarihi ve arkeolojik değerler ile bitki örtüsü, zemin durumu, su gibi doğal veriler, öncelikle incelenmelidir. Bununla birlikte, yörenin kalkınma hızı, ziyarete gelecek turistlere karşı nasıl bir tepki gösterileceği, sağlık koşulları, kültür seviyesi, nüfusun yapısı, yöresel ekonomik ve sosyal yapı gibi etkenler üzerinde de dikkatle durulmalıdır.

Bir konaklama işletmesi için kuruluş yeri seçerken bölgedeki, tarihi ve kültürel değerleri, doğanın sunduğu değerler, gelecekteki iş hacmine etki edecek bölgedeki iktisadi gelişmeler, bölgedeki geçici ekonomik faaliyetler(fuarlar, pazarlar),

²¹² Barutçugil, a.g.e., s.88.

sosyal, kültürel faaliyetler (karnaval, gösteri ve yarışma), sportif faaliyetler ve yarışmalar, bölgenin turistik gelişimi ve bu gelişim içinde kurulacak tesisin oynayacağı rol, sezonun devam müddeti ve müşteri akışlarının zamanı gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

Turizm işletmelerinin kuruluş yeri seçiminde, bölgesel iklim koşulları, şu açılardan ele alınmalıdır: Güneşin izlediği yol, rüzgarların estiği yönler, yağmur ve kar yağışlarının zamanları ve şekilleri incelenerek, sezon süresinin hesaplanması, sezonun işletmenin karlı olmasına yetecek kadar uzun olup olmadığının incelenmesi, iklim şartlarına göre tesise verilecek tip ve şeklin tetkiki, binanın kuruluşu, salonların ve giriş çıkış kapılarının yerlerinin tayini, dağ tesislerinde kuvvetli kar yağışları ve çığ ya da ada tesislerindeki denizin dalgaları gibi, tesisin dış çevre ile olan ilişkisini olumsuz yönde etkileyecek iklimsel özelliklerin belirlenmesi, uzun yağış ve buzlanma gibi nedenlerle, binanın inşa zamanının beklenenden fazla sürme durumunun tespiti, İklim şartlarının binanın yıpranmasında oynayacağı rolün incelenmesi, alınacak tedbirlerin ve kullanılacak malzemenin başlangıçta belirlenmeye çalışılması gibi faktörler incelenmelidir.

Bazı konaklama tesislerinin sadece belli mevsimlerde hizmet vermeleri zorunluluğu, onların kararlılıklarını olumsuz biçimde etkilemektedir. Dağ, sayfiye ya da kaplıca merkezlerinde yer alan oteller, genel olarak bu grupta değerlendirilebilirler. Bu nedenle, böyle işletmelerin kurulmaları sırasında, yer ile ilgili özelliklerin en ince ayrıntısına kadar incelenmesi gerekmektedir. Şehir merkezinde inşa edilecek bir otelin ise, nispeten daha sakin bir yerde kurulması yerinde olur. Zira, trafik gürültüsü ve insan yoğunluğu, bu tip yerlerde kalanların dinlenmesine hiç de elverişli değildir. Yine büyük kapasiteli turistik otellerin de, toplama merkezi dışında olması tercih edilmelidir. Geçiş bölgelerinde yer alacak olanlarda ise, durum daha farklıdır. Çünkü, buraların kolayca ulaşılabilir bir yerde olması esastır. Bugün bazı seyahat acentaları ve tur operatörleri, ortaklaşa çok özel turlar düzenlemektedirler. Batılı ülkelerde örneği çok görülen ve geziye konu olayın kaynağı neresi olursa olsun, uzak-yakın düzenlenebilen bu geziler, pek çok turistin yoğun talebi ile karşılaşmaktadırlar.

Konusuna göre farklı zamanlarda ve değişen sürelerle organize edilen bu tip seyahatlerin, genelde özel ilgi alanlarına girenler tarafından tercih edildiği açıktır.

Bahis konusu yahut benzer amaçlarla yapılan özel grup seyahatleri, konaklama, yeme-içme, eğlence ve alışveriş hizmetleri dallarında özel talepleri gerektirmektedir. Yatırımcılar, böyle etkinliklere yönelerek rantabilitelerini arttırmak amacıyla olabilirler. Bu sebeple, tesis için yer araştırması yapılırken, sözü edilen türde toplu gezilere de cevap verebilecek nitelikte bir kuruluş yeri tespiti, gelir getirici yönü ile yatırımcının düşünceleri arasında olabilir.

Özetle, sektörün tüm fonksiyonlarının en ince ayrıntısı ile gözden geçirilmesiyle verilecek yatırım kararı ve buna paralel gelişen kuruluş yeri seçimi, hem işleten, hem yatırımcı, hem de kamu yöneticilerini olduğu kadar ziyaretçileri de yakından ilgilendirmektedir.

Amaçlarına göre kuruluş yeri seçimi incelendiğinde 3 tip amaç ortaya çıkabilmektedir. Bunlar: Karlılığın amaçlanması, Sosyal karlılığın amaçlanması ve Büyümenin amaçlanması'dır.²¹³

Turizm işletmesinin kuruluş yeri seçiminde kar amacı esas kabul edildiğinde temel kural, diğer şartların aynı kalması varsayımı ile, işletmenin yıllık toplam maliyetlerinin ve ünite maliyetlerinin en düşük olacağı yerin, kuruluş yeri olarak seçilmesidir. Özel sektörün yapmış olduğu turizm yatırımlarında, genellikle kar maksimizasyonu esas alınmaktadır. Yatırımcı, zaman içinde, tüketici zevk ve alışkanlıklarında meydana gelecek değişiklikler doğrultusunda, işletmenin bulunduğu yerin çekiciliğini kaybetmesi ve tesislere gösterilen ilginin giderek azalması ihtimalini göz önüne alarak, işletmesini en kısa zamanda en çok kar edeceği, yatırımını mümkün olan en kısa sürede geri alacağı yerde kurmak çabasıdadır.

²¹³ Barutçugil, a.g.e., s.89.

Özel teşebbüs, turizm yatırımlarında özel fayda ve maliyetlere dayanarak kuruluş yeri belirler. Oysa, turizm endüstrisi, gerçekte sahip olduğu sosyal fayda ve maliyetler nedeniyle toplum açısından büyük önem taşır. Her şeyden önce, turizm endüstrisinin sosyal açıdan alternatif maliyeti çok düşüktür. Deniz, güneş, kum ve temiz hava gibi ekonomik anlamda mal kabul edilmeyen bir çok varlık, turizm dışında genellikle başkaca bir kullanım alanına sahip değildir. Başka bir deyişle, bunlardan yararlanmanın sosyal maliyeti yoktur. Diğer taraftan, turizm işletmelerinin kurulduğu yerlerde, geçmişte çok defa atıl olan işgücü, doğal ve tarihi varlıklar, sektörün devreye girmesi ile harekete geçmekte ve gelir getiren bir unsur olarak değer kazanmaktadır. Bütün bunların yanı sıra turizm yatırımını döviz kazancı sağlayan ve bu nedenle özellikle az gelişmiş ülkelerde sosyal faydası yüksek olan bir faaliyet olarak gördüğümüzde toplum açısından önemi daha açık bir şekilde belirir. Böylelikle, turizm işletmelerinin kuruluş yeri seçiminde, sosyal amaçları gerçekleştirecek faktörlere ağırlık verilmesi gerektiği, ortaya çıkmaktadır²¹⁴

Turizm işletmeleri, bazen kuruluş yerini belirlerken uzun dönemli gelişmeyi esas alarak, gelecekte tıpkı diğer endüstri kollarında olduğu gibi, yatay ve dikey anlamda büyümeye olanak tanıyacak yeri, kuruluşları için benimsemekte ve programlarını buna göre yapmaktadırlar. Böyle bir durumda, turizm işletmesinin, adeta bir işletme monopolü yaratacak şekilde organizesi ve bununla paralel olarak, büyük çaplı arazilerin satın alınması suretiyle, kuruluş yeri tespiti gündeme gelmektedir.

İşletme kar elde etme ve topluma fayda sağlama amaçlarını uyumlu bir şekilde gerçekleştirmek için her iki amacı arasında bir denge kurmak zorundadır. Bu iki amaç arasında kurulacak denge, sonuçta “işletmenin yaşamını sürekli kılma” amacına da erişmesini sağlayacaktır.

²¹⁴ Barutçugil, a.g.e., s.89.

4.4. Kuruluş Yeri Seçim Yöntemleri

“Kuruluş yeri seçimini etkileyen faktörler belirlendikten sonra, olası bölgeler içinde hangisinin en iyi yer olduğu saptanmaya çalışılır. Bunlar içinde en çok kullanılan “karşılaştırma yöntemleri”dir. Fakat günümüzde bilgisayarların iş dünyasına girmesi ve matematiksel programlama tekniklerinin geliştirilmesi sonucu, kuruluş yeri seçiminde “yöneylem araştırması” genel adıyla bilinen sayısal teknikler de kullanılmaktadır. Bunlar da; ulaştırma modelleri, doğrusal programlama modelleri ve karma tam sayılı programlama modelleridir. Bu çalışmada en çok kullanılan yöntemler arasında bulunan fakat yüksek düzeyde matematik bilgisi ve bilgisayar programlamayı gerektirmeyen “karşılaştırma modelleri” üzerinde durulacaktır. Bu yöntemlerin başlıcaları; puanlama veya faktör karşılaştırma, maliyetleri karşılaştırma, kazançları karşılaştırma ve karlılıkları karşılaştırma yöntemleridir.”²¹⁵

4.4.1. Puanlama veya Faktör Karşılaştırma Yöntemi

“Bu yöntemde farklı faktörler veya kriterler anlaşılması kolay bir formatta kombine edilirler. Öncelikle her faktör yer seçimindeki ağırlığına göre derecelendirilir ve bu derecelere göre de her alternatif kuruluş yeri için puan verilir. Alternatif yerleşimlerden en yüksek puanı alan aday seçilir. Bu yöntemin en önemli sakıncası maliyetlerin analiz içine dahil edilmemesidir.”²¹⁶

Bu yöntemi başlıca iki şekilde uygulamak mümkündür.

Yarı kantitatif özellikteki bu uygulama şekli birden fazla değişkenin birlikte analizine elverişli olduğundan sadece kuruluş yeri seçiminde değil değişik işletme faaliyetlerinde karar aracı olarak da kullanmak mümkündür. Bundan başka değişkenlerin kantitatif olması da önemli değildir. Çünkü bu durumda bazı ölçkleme yöntemleriyle ölçülebilir hale getirilip değerlendirmeye alınmaları sağlanabilir. Böylece kuruluş yeri seçiminde kuruluş yeri için gerekli nicel ve nitel özelliklerin birlikte değerlendirilerek bir seçim yapılması da kolaylaşır. “Yöntemin bu şeklinin

²¹⁵ Kargül, **a.g.e.**, s.82.

²¹⁶ Çelikçapa, **a.g.e.**, s.46.

kullanılmasında kuruluş yeri özellikleri bir liste şeklinde tespit edildikten sonra şu aşamalardan geçilir:²¹⁷

a)-Faktörlerin farklı yoğunluk dereceleri için bir derecelendirme yapılır. Bu derecelere göre, her faktörün farklı yerler için derecesi belirlenir.

b)-Bütün kuruluş yeri faktörlerine alınacak karar içindeki önemlerine göre tartı veya ağırlık verilir.

c)- Her kuruluş yerine ilişkin değişik faktörlerin derece sayısı çarpılarak tartılı değerler belirlenir ve tablo düzenlenir. Her yer için tartılı değerler toplanır ve en yüksek toplam değere ulaşan aday kuruluş yeri olarak seçilir.”

“Faktör karşılaştırma yönteminin ikinci uygulama şeklinde ise her kuruluş yeri faktörünün alınacak karar içindeki önemine göre tartı veya ağırlık verilir. Sonra, her faktörün tartısını tam puan derecesi olarak kabul edip, aday kuruluş yerinde o faktör için ayrı ayrı puan verme yoluna gidilir. Daha sonra, her faktörün puan derecesi ile her aday yerdeki puanı çarpılarak ağırlıklı puan belirlenir. Daha sonra, tablo düzenlenerek en yüksek toplam ağırlıklı puana ulaşan aday yer, kuruluş yeri olarak seçilir.

Her ikisi de faktörleri ağırlıklı değerlerle karşılaştırmaya dayanan yukarıdaki bu iki uygulama şeklinin belli başlı farkı, birincisinde toplam 100’e ulaşan oransal bir önem derecesi tespit edilmesi ve yoğunluk derecesinin 0-5 arasındaki ölçeğe göre her yer için ayrı olarak belirlenmesidir. İkincisinde, 0-20 arasında bir ölçeğe göre önem dereceleri tespit edilir, her faktörün her kuruluş yerinde, genel olarak tespit edilen önem derecesini tam puan olarak kabul edip, onun üzerinden değerler verilmesi dir.”²¹⁸

4.4.2. Yatırımların Karlılığı (Rantabilitesi) Yöntemi

Kuruluş yeri seçiminde kullanılan ölçütlerden biri de potansiyel kuruluş yerleri için yatırımın getirisinin (rantabilitesinin) karşılaştırılmasıdır. Oldukça güvenilir bir ölçüt olan bu yöntemde her olası (potansiyel) kuruluş yeri için ayrıntılı gider ve toplam

²¹⁷ Ertürk, a.g.e., s.74.

²¹⁸ Ertürk, a.g.e., s.75.

yatırım tutarı hesaplamaları yapılır. Böylece, her kuruluş yeri için bir karlılık belirlenir ve potansiyel kuruluş yerlerinin rantabilite değerlerine göre uygun kuruluş yeri seçilir.

Proje rantabilitesi yöntemini, projenin faydalı ömrü boyunca sağladığı karın, ortalama yatırım maliyetine oranı şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu şekilde yatırımın rantabilitesi çeşitli projeler için hesaplandıktan sonra, projeler arasında bir sıralama yapılır. Eldeki mevcut kaynaklar kar oranı en yüksek projeden başlanarak diğer projelere tahsis edilir.

Proje rantabilitesi yöntemi, projenin sağlayacağı karın yıllar itibariyle dalgalanmalar göstermesi ve projeden beklenen kar olarak tek bir rakamın alınması halinde, anlamsızlaşmaktadır. Bu yöntem, projenin faydalı ömrü ile paranın zaman değerini dikkate almamaktadır. Bu durumda, bir projenin ömrü içerisinde onu en iyi temsil edecek normal bir yılı seçmek pek kolay olmamaktadır.

Rantabilite yöntemi, bir projenin karlılığının hızlı bir biçimde hesaplanmasında, proje geliştirilmenin başlangıç aşamasında yürütülen ön değerlendirmelerde kullanılabilir.²¹⁹

4.4.3. Maliyet – Hacim Analizi (Başabaş)

Her bir kuruluş yeri alternatifine ilişkin sabit ve değişken maliyetlerin tahmin edilmesi ve belli bir hacim için bunların grafik üzerinde gösterilmesi veya hesaplanması suretiyle kuruluş yeri alternatiflerinin ekonomik temele göre karşılaştırılmaları mümkündür. Gelirlerin bir kuruluş yerinden diğerine farklılık göstermesi halinde, karşılaştırmalar, her bir kuruluş yeri için hesaplanan toplam gelirler (total revenue-TR) ile toplam maliyetler (total cost-TC) arasındaki farka göre yapılmalıdır.

Kuruluş yeri faktörleri rakamsal olarak ifade edilebiliyor, maliyetlere ve kara etkisi sağlıklı olarak ortaya konabiliyorsa, bu durumda maliyetlerin ve gelirlerin karşılaştırılması ile kuruluş yeri seçiminin yapılması mümkün olabilmektedir. Her bir alternatif kuruluş yeri için, faktörlerin maliyet ve kar yönünden hesaplanarak

²¹⁹ Kahraman, a.g.e., s.180-181.

sıralanması ve diğer kuruluş yerleri ile mukayese edilmesi sonucunda, optimum kuruluş yerinin belirlenmesi sağlanır.²²⁰

4.4.4. Karlılık Yöntemi

Uygun kuruluş yerinin seçiminde kazanç ölçütü temel tutulduğunda, satış gelirleri ve maliyet giderleri her potansiyel kuruluş yeri için ayrı ayrı hesaplanır bu yerler arasında en büyük kazancı sağlayan yerler uygun kuruluş yerleri olarak belirlenir. Uygun yerlerin seçiminden sonra, her biri yönünden ayrıntılı araştırma yapılması en uygun kuruluş yerinin seçimi için gerekli olur.²²¹ Aşağıda A, B ve C bölgeleri için gelir ve giderler verilmiştir. Bu verilere dayanarak hangi kuruluş yerinin işletme için en uygun olduğunu belirleyelim.

Tablo 2.2. Karlılık Yöntemi Verileri

GİDERLER	A bölgesi	B bölgesi	C bölgesi
1.Materyal Giderler (hammadde, yardımcı malzeme)	140.000.000	108.000.000	135.000.000
2.İşçilik Ücretleri	90.000.000	85.000.000	88.000.000
3.Başka giderler (amortismanlar, yönetim, pazarlama, ulaşım ve diğer giderler)	114.000.000	98.000.000	89.000.000
TOPLAM GİDERLER	344.000.000	291.000.000	312.000.000
SATIŞ GELİRLERİ	400.000.000	400.000.000	400.000.000
KAR	56.000.000	109.000.000	88.000.000

Verilerin analizi sonucu B bölgesi, en yüksek kar oranıyla (109.000.000) işletme için en uygun kuruluş yeri olarak belirlenmiştir. Yöntemin uygulanmasındaki en büyük sakınca, satış gelirlerinin tahmin edilmesidir. Özellikle piyasanın istikrarsız olduğu dönemlerde satış gelirlerinin sağlıklı olarak tahmin edilmesi oldukça güçtür.

4.4.5. Ağırlık Merkezi Yöntemi

Kuruluş yeri seçiminde tek bir tesisin yerini belirlemek için kullanılan teknikler arasında en çok bilineni ağırlık merkezi (yer çekimi yaklaşımı) yöntemidir. Bu yöntemde mevcut tesisler, bunların arasındaki uzaklıklar ve taşınacak ürünlerin

²²⁰ Aşkoğlu, Büker, a.g.e., s.120.

hacimleri çerçevesinde toplam ulaştırma maliyetlerini minimize edecek bir kuruluş yeri araştırılır.²²²

Bu yöntem, bir ürünün belli miktarlarının çevredeki pazar alanlarına dağıtım maliyetlerini minimize edecek kuruluş yerinin (üretim merkezi ya da depo yeri) belirlenmesinde kullanılmak üzere geliştirilmiş yöntemlerdir.²²³ Ağırlık merkezi yönteminde, öncelikle, kuruluş yeri mesafeleri bir koordinat sisteminde gösterilir. Bu koordinat sisteminin seçimi bütünüyle isteğe bağlıdır.

Amaç, yerler arasındaki uzaklığı ortaya koymaktır. Enlem ve boylam koordinatlarının kullanılması uluslararası kararlarda yararlı olabilir.²²⁴ Ağırlık merkezi yöntemi x ve y koordinatları hesaplanarak bulunur ve aşağıdaki formüller kullanılır:²²⁵

C_x = ağırlık merkezinin x koordinatı

C_y = ağırlık merkezinin y koordinatı

X_i = i kuruluş yerinin x koordinatı

Y_i = i kuruluş yerinin y koordinatı

W_i = i'inci yerleşimden başka bir noktaya ya da başka bir noktadan i'inci yerleşime taşınan ürün miktarıdır.

$$C_x = \frac{\sum X_i W_i}{\sum W_i}$$

$$C_y = \frac{\sum Y_i W_i}{\sum W_i}$$

Aşağıdaki tabloda bir turizm işletmesinin ürünlerini satmayı beklediği beş adet pazar yerini göstermektedir. Nakledilecek ürün miktarları ve pazar yerlerinin X ve Y koordinatları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

²²¹ Alpugan, **a.g.e.**, s.147-148.

²²² Odman, **a.g.e.**, s.46.

²²³ Manks, **a.g.e.**, s.:86.

²²⁴ Chase, Aquilano, **a.g.e.**, s.380-381.

²²⁵ Evans, **a.g.e.**, s.300.

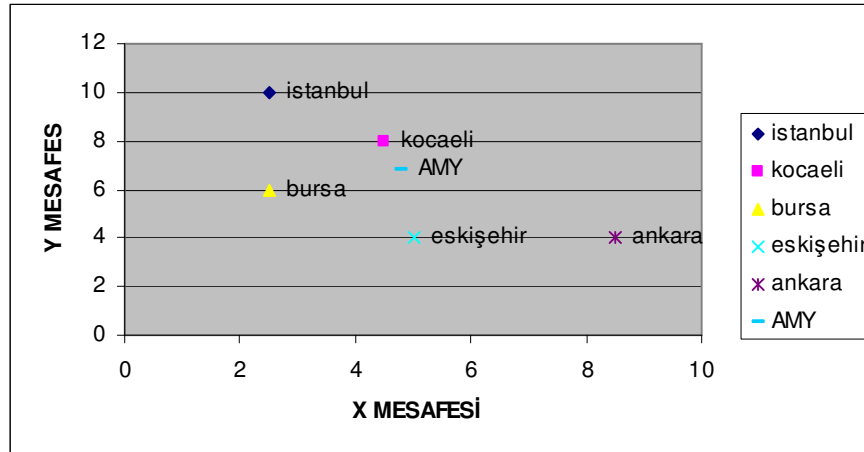
Tablo 2.3. Ağırlık Merkezi verileri

Pazar alanı	HACİM	Xi	Yi	WiXi	WiYi
İstanbul	28	2,5	10	70	280
Kocaeli	16	4,5	8	72	128
Bursa	12	2,5	6	30	72
Eskişehir	10	5	4	50	40
Ankara	28	8,5	4	238	112
Σ	94			460	632

$$C_x = 460 / 94 \quad C_y = 632 / 94$$

$$C_x = 4,8 \quad C_y = 6,7$$

Şekil 3. Ağırlık Merkezi Dağılımları



Yukarıdaki harita şeklinde tüm bölgelerin koordinatları ve AMY olarak ağırlık merkezi yönteminin sonucu verilmiştir. Bu sonuca dayalı olarak, X: 4,8 ve Y:6,8 koordinatlarının Kocaeli bölgesine çok yakın olduğu görülecektir. Bu durumda bu şehrin dağıtım merkezi olarak seçilmesi uygun olabilir.²²⁶

²²⁶ Manks, a.g.e., s.86-87.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE KURULUŞ YERİ SEÇİMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Yatırımlar, yatırım projeleri ve projelerin ekonomik yönden hazırlanmasına bağlı olarak, kuruluş yeri, seçimi ve kuruluş yeri seçim faktörlerinin konaklama işletmelerinde uygulanması, bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinin yatırım aşamasında kuruluş yeri seçim analizine ve seçimi etkileyen faktörlere ne kadar önem verdiklerini ortaya çıkarmaktır. Kuruluş yeri seçimi yaparken sayısal yöntemlerle mi yoksa sezgisel olarak mı seçim yaptıklarını, ne tür analizleri kullandıklarını, yer seçiminde en çok hangi kriterlere önem verdiklerini ortaya çıkarmak, bu çalışmanın temel amaçlarını oluşturmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda araştırma problemi, “ otel sahipleri, kuruluş yeri faktörlerine ne kadar önem vermektedir?” şeklinde belirlenmiştir..

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada nitel ve nicel araştırma teknikleri bir arada kullanılmıştır. Çalışmanın ilk iki bölümünde nitel araştırma yöntemlerinden literatür taraması kullanılmıştır. Bu yöntemin kullanılmasındaki amaç, bu konu hakkında daha önce yapılmış çalışmalar incelenerek konunun teorik yapısının ortaya konulması ve daha anlaşılabilir bir hale getirilmesidir.

Çalışmanın son bölümünde verilerin derlenmesi / toplanması için anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın amacını yerine getirebilmesi, araştırma sorunun daha iyi çözülebilmesi için bu yöntem seçilmiştir.

Ankette toplam 12 soru bulunmaktadır. Kapalı ve açık uçlu sorular birlikte kullanılmıştır. Bunun nedeni sadece açık ya da kapalı uçlu soruların araştırmanın amacını gerçekleştiremeyeceğinin düşünülmesidir. Anketteki bazı kapalı uçlu sorularda değerlendirme ölçeği olarak sıralı ölçek ve dereceli ölçek kullanılmıştır. Ayrıca ankette, yanıtlayıcının belirtilen ifadeye katılma veya katılmama ya da ne denli katıldığını ortaya çıkarmak amacıyla likert ölçeği kullanılmıştır.

Ankette ölçme düzeyi açısından üç çeşit ölçek kullanılmıştır. Bunlar; İsim (nominal) ölçek, Sıralamalı / Kademeli (ordinal) ölçek ve Aralıklı (interval) ölçektir. Anket, 5 Haziran 2006 - 20 Haziran 2006 tarihleri arasında İzmir merkezde ve tüm ilçelerde bulunan otellere yapılmıştır.

4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu çalışmada araştırmacıya yakınlığı, bölgede bulunan otellerin 12 ay boyunca açık olması ve hem resort, hem kent otellerinin bir arada bulunması nedeniyle İzmir ilinde bulunan oteller çalışmanın ana kütesini oluşturmaktadır. İzmir de toplam 103 tane otel bulunmaktadır. 9 tane 5 yıldızlı, 19 tane 4 yıldızlı, 33 tane 3 yıldızlı, 36 tane 2 yıldızlı ve 6 tane 1 yıldızlı otel vardır. Örneklem sayısı belirleme tablolarına ve formülüne göre ana kütenin 103 olduğu durumlarda örneklem sayısı %95 güvenirlilikle ve $p = 0,5$ ile 82'dir.²²⁷

$$T^2 (P.Q) / D^2 / 1 + (1/N) . T^2.(P.Q) / D^2$$

T:güven düzeyinin tablo değeri (1,96)

N : evren

D: hoşgörü düzeyi (0,05)

P.Q: Örneklem yüzdesi (0,5)(0,5).

²²⁷ İrfan Erdoğan , Pozitivist Metodoloji : **Bilimsel Araştırma Tasarımı, İstatistiksel Yöntemler, Analiz ve Yorum** (Ankara: Pozitif Matbaacılık, 2003), s.439.

Çalışmada olasılıklı olmayan örnekleme tekniklerinden kota örnekleme yapılmıştır. Bu yöntemle göre,

Tablo 3.1. Kota Örnekleme (Otellerin Dağılımı)

	Toplam otel sayıları	Toplam oteller içindeki payı (%)	Örnekleme içindeki payı
5 Yıldızlı	9	8,74	7
4 Yıldızlı	19	18,45	15
3 Yıldızlı	33	32,04	26
2 Yıldızlı	36	34,95	28
1 Yıldızlı	6	5,82	6
Toplam	103	100	82

Anket, 7 tane 5 yıldızlı, 15 tane 4 yıldızlı, 26 tane 3 yıldızlı, 28 tane 2 yıldızlı, 6 tane 1 yıldızlı otele uygulanmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İşletmenin kuruluş çalışmaları sırasında üzerinde önemle durulması gereken konulardan biri de kuruluş yeri seçimidir. Günümüz ekonomisi sürekli bir değişim süreci içerisindedir. Bu süreç içerisinde ekonominin temel dayanaklarından biri olan, "doğru yerde, doğru yatırım", ilkesi daha da önem kazanmıştır. Yatırım öncesi kuruluş yeri seçim çalışmaları için sağlıklı bir fizibilite etüdünün yapılması gerekir. Konaklama işletmelerinin uygun olmayan bir yerde kurulduktan sonra başka bir yere nakledilme olanağının olmadığı düşünülmesi ve ona göre kuruluş yeri kararı verilmelidir.

Bu çalışma, konaklama işletmelerinin kuruluş yeri seçimi ve seçim faktörlerinin analizinde bir kaynak oluşturma ve rehber olma özelliği taşımaktadır. Aynı zamanda, konaklama işletmelerinin kuruluş yeri seçiminde hangi faktörlere önem verdiklerini ve seçim aşamasında ne tür analizleri yaptıklarını ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI ve SINIRLILIKLARI

Araştırmanın gerçekleştirilmesi esnasında bazı kısıtlılıklarla karŐılaŐılmıŐtır. AraŐtırmada yaşanan kısıtlılıklara aşağıda kısaca deđinilmiŐtir.

1. Araştırmanın sonuçları İzmir ilinde bulunan otellerle sınırlıdır.
2. Gerçekleştirilen araŐtırmada öncelikli olarak yaşanan sorun, anketin işletme sahiplerine ve yöneticilerine uygulanması olmuştur. Otel sahiplerinin ve yöneticilerinin ankete fazla zaman ayıramaması ve anketi önemsememesi, anketin cevaplanma oranını olumsuz yönde etkilemiŐtir.
3. Diğer bir kısıtlılık, işletmelerin anket yaptırmama, gizlilik prensibi, iş hızını azaltacağı gibi izledikleri politika neticesinde anket yapmamalarıdır.
4. Anketin uygulandığı dönemde , işletmelerde iş yoğunluğunun fazla olması anketin cevaplanma oranını azaltmıŐtır.

7. ARAŞTIRMANIN DEğerLENDİRİLMESİ

Veriler SPSS 11.5 for Windows programında deđerlendirilmiŐtir. Verilerin değerlendirilmesinde frekans analizi uygulanmıştır.

Anket sorularına verilen cevaplar incelendiğinde, aşağıda açıklamaları verilen tablolar ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.2.Otellerin Yıldız Sayılarıyla İlgili Oranlar

	n	%	Geçerlilik Oranı%	Kümülatif %
1 yıldızlı	6	7,3	7,3	7,3
2 yıldızlı	28	34,1	34,1	41,5
3 yıldızlı	26	31,7	31,7	73,2
4 yıldızlı	15	18,3	18,3	91,5
5 yıldızlı	7	8,5	8,5	100,0
Toplam	82	100,0	100,0	

Anket toplam 82 tane otele uygulanmıştır. 28 tanesi 2 yıldızlı, 26 tanesi 3 yıldızlı, 15 tanesi 4 yıldızlı, 7 tanesi 5 yıldızlı, 6 tanesi 1 yıldızlı. Görüldüğü üzere ankette çoğunluğu 2 ve 3 yıldızlı oteller oluşturmaktadır

Tablo 3.3. Otellerin faaliyete geçiş yılları ile ilgili oranlar

	n	%	Geçerlilik oranı	Kümülatif
2001 ve öncesi	62	75,6	75,6	75,6
2001 den sonrası	20	24,4	24,4	100,0
Toplam	82	100,0	100,0	

2001 yılına göre otellerin yeni ve eski olarak nitelendirilmesinin nedeni amortisman süresinin 5 yıl olarak belirlenmesidir. Anket yapılan otellerin %75,6'sını eski oteller, %24,4'nü yeni oteller oluşturmaktadır. Bu da eski ve yeni otelleri, kuruluş yeri seçim kriterleri ve yöntemleri açısından karşılaştırma olanağı vermektedir.

Tablo 3.4. Otellerin türü ile ilgili oranlar

	n	%	Geçerlilik %	Kümülatif %
Kent oteli	40	48,8	48,8	48,8
Resort otel	36	43,9	43,9	92,7
Termal otel	4	4,9	4,9	97,6
Diğer	2	2,4	2,4	100
Toplam	82	100,0	100,0	

Yapılan 82 anketin büyük bir bölümünü resort ve kent otelleri oluşturmuştur. En fazla oranı % 48.8 ile kent oteli olmuştur. İkinci sırada ise % 43.9 ile resort otel gelmektedir. Otellerin bu şekilde olması kuruluş yeri faktörleri otel türleri bazında karşılaştırmak açısından çok büyük fayda sağlamıştır.

Bu şekilde hem resort türü otellerin hem de kent otellerinin kuruluş yeri seçimindeki farklılıkları ve benzerlikleri ortaya çıkabilecektir. Kongre otellerinin oluşmaması bu turizm türüne hale yeteri kadar önemin verilmediğinin göstergesidir.

Tablo 3.5. Otellerin faaliyete geçiş yıllarıyla, kuruluş aşamasında yaptığı analizler arasındaki ilişki

		ANALİZLER				
		Ekonomik analiz	Teknik analiz	Mali analiz	hepsi	hiçbiri
2001 ve öncesi	n	26	1	7	1	27
	%	31,7	1,2	8,5	1,2	32,9
2001 den sonrası	n	4	1	0	14	1
	%	4,9	1,2	0	17,1	1,2

Tablo 3.5 incelendiğinde, 2001 ve öncesindeki otellerin %41.9'u kuruluş aşamasında sadece ekonomik analiz yaparken, %43.5'i hiçbir analiz yapmamıştır. 2001'den sonraki otellere bakıldığında %70'i tüm fizibilite analizlerini yapmıştır. 2001'den önceki dönemde fizibilite analizlerine yeteri kadar önem verilmemiştir. 2001'den sonra kurulan otellerin büyük bir çoğunluğunun tüm analizleri yapması, kriz

döneminden sonra otellerin kuruluş yeri seçimi kararı verirken daha dikkatli davrandığının bir göstergesidir.

Tablo 3.6. Otellerin faaliyete geçiş yıllarıyla, kuruluş aşamasında yaptıkları talep tahmin yöntemleri arasındaki ilişki

		Talep tahmin yöntemleri			
		anket	Yöneticilerin ve satış personelinin fikrini alma	Geçmiş doluluk oranlarını kullanma	hiçbiri
2001 ve öncesi	n	5	35	19	3
	%	6,1	42,7	23,2	3,7
2001 den sonrası	n	0	11	7	2
	%	0	13,4	8,5	2,4
Toplam	n	5	46	26	5
	%	6,1	56,1	31,7	6,1

Tablo 3.6 yeni ve eski kurulmuş oteller ile kuruluş aşamasında yapılan talep tahmin yöntemleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Veriler 2001 ve öncesi otellerin %56.45'inin, 2001'den sonra kurulan otellerin %55'nin, talep tahmini yaparken, yöneticilerin ve satış personelinin fikrini alarak yaptıklarını göstermektedir. Bu sonuçlara dayanarak, eski ve yeni kurulan otellerin her ikisi de kuruluş aşamasında talep tahmini yaparken sayısal yöntemlerle değil de sezgisel olarak tahmin yaptıklarını göstermektedir.

Tablo 3.7. Kuruluş aşamasında yapılan analizlerle ilgili oranlar

	N	%	Geçerlilik %	Kümülatif %
Ekonomik analiz	30	36,6	36,6	36,6
Hiçbiri	28	34,1	34,1	70,7
Hepsi	15	18,3	18,3	89
Mali analiz	7	8,5	8,5	97,5
Teknik analiz	2	2,4	2,4	100
Toplam	82	100,0	100,0	

Otellerin kuruluş esnasında yaptığı analizlere baktığımızda otellerin %36.6'sı sadece ekonomik analiz yapmıştır. Otellerin %34'ü ise kuruluş esnasında hiçbir analiz yapmamıştır. Bu sonuca göre, otellerin sadece ekonomik analiz sonuçlarına dayanarak diğer analizleri yapmadan kuruluş yeri seçimi kararını verdiği söylenebilir. Otellerin %34'ü kuruluş esnasında, herhangi bir analiz yapmadan kuruluş yeri seçim kararını sağlam göstergelere dayandırmadan verdiğini göstermektedir. Otellerin sadece %18.3'nün tüm analizleri yapması, otelcilik sektöründe genel anlamda halen fizibilite analizlerine yeterli önemin verilmediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3.8. Otellerin türü ile yaptıkları analizler arasındaki ilişki

TÜRÜ		ANALİZLER				
		Ekonomik analiz	Teknik analiz	Mali analiz	hepsi	hiçbiri
Resort oteli	N	17	1	2	7	9
	%	20,7	1,2	2,4	8,5	11
Kent oteli	N	11	1	3	6	19
	%	13,4	1,2	3,7	7,3	23,2
Termal otel	N	1	0	2	1	0
	%	1,2	0	2,4	1,2	0
Diğer	N	1	0	0	1	0
	%	1,2	0	0	1,2	0
	%	36,6	2,4	8,5	18,3	34,1

Otel türleri ile kuruluş esnasında yaptıkları analizleri gösteren Tablo 3.8'e baktığımızda, resort otellerin %47.2'sinin, kent otellerinin %27.5'nin sadece ekonomik analiz yaptıkları, kent otellerinin %47.5'nin ise hiçbir analiz yapmadıkları görülmektedir. Bu sonuca dayanarak resort türü otellerin fizibilite analizlerine daha fazla önem verdiği söylenebilir. Genel anlamda bir değerlendirme yapıldığında otellerin % 65.9'u fizibilite analizlerinde herhangi birini mutlak yaptığı görülmektedir.

Tablo 3.9. Otellerin yıldız sayıları ile kuruluş esnasında yaptıkları analizlerin arasındaki ilişki

TÜRÜ		ANALİZLER				
		Ekonomik analiz	Teknik analiz	Mali analiz	hepsi	hiçbiri
1 yıldızlı	N	0	0	0	1	5
	%	0	0	0	1,2	6,1
2 yıldızlı	N	5	0	5	3	15
	%	6,1	0	6,1	3,7	18,3
3 yıldızlı	N	14	1	2	2	7
	%	17,1	1,2	2,4	2,4	8,5
4 yıldızlı	N	10	0	0	4	1
	%	12,2	0	0	4,9	1,2
5 yıldızlı	N	1	1	0	5	0
	%	1,2	1,2	0	6,1	0

Otel büyüklükleri ile kuruluş esnasında yaptıkları analizlerin bulunduğu Tablo 3.9 incelendiğinde, 1 yıldızlı otellerin yaklaşık % 85'i ile 2 yıldızlı otellerin yaklaşık % 50'sinin kuruluş esnasında herhangi bir analiz yapmadıkları görülmektedir. 3 yıldızlı otellerin %53.8'i ve 4 yıldızlı otellerin % 66.6'sı kuruluş esnasında sadece ekonomik analiz yapmıştır. 5 yıldızlı otellerin % 71.2'si kuruluş esnasında tüm analizleri yapmıştır.

Bu verilere dayanarak otellerin yıldızları arttıkça kuruluş yeri seçimindeki fizibilite analizlerine verdikleri önem artmaktadır denilebilir. 1 ve 2 yıldızlı oteller fizibilite analizlerine önen vermezken, 3 yıldızlı, 4 yıldızlı ve özellikle 5 yıldızlı oteller gerekli önemi vermektedir.

Tablo 3.10. Kuruluş yeri seçim yöntemleri ile ilgili oranlar

	N	%	Geçerlilik %	Kümülatif %
Yatırımın karlılığı	51	62,2	62,2	62,2
Karlılık yöntemi	20	24,4	24,4	86,6
Diğer	7	8,5	8,5	95,1
Ağırlık merkezi	2	2,4	2,4	97,5
Puanlama yöntemi	2	2,4	2,4	100
Toplam	82	100,0	100,0	

Otellerin % 62.2'si kuruluş yeri seçerken kuruluş yeri seçimi yöntemlerinden 'yatırımın karlılığı' yöntemini % 24.4'ü ise 'karlılık yöntemini' kullanmıştır. Bu sonuca göre otellerin kuruluş esnasında diğer yöntemlere göre daha az kantitatif, daha basit ve hızlı hesaplanan yöntemleri kullandığı görülmektedir. Yapacakları yatırımların, sadece geri dönüş sürecine bakarak alternatif kuruluş yerlerinden birini seçmektedirler. Başa baş analizi, doğrusal programlama vb. gibi diğer yöntemler tercih edilmemektedir.

Tablo 3.11. Otellerin türleri ile kuruluş yeri seçim yöntemleri arasındaki ilişki

TÜRÜ		YÖNTEMLER				
		Yatırımın karlılığı yöntemi	Karlılık yöntemi	Ağırlık merkezi yöntemi	Puanlama	Diğer
Resort oteli	N	25	11	0	0	0
	%	30,5	13,4	0	0	0
Kent oteli	N	20	9	2	2	7
	%	24,4	11	2,4	2,4	8,5
Termal otel	N	4	0	0	0	0
	%	4,9	0	0	0	0
Diğer	N	2	0	0	0	0
	%	2,4	0	0	0	0
Toplam	N	51	20	2	2	7
	%	62,2	24,4	2,4	2,4	8,5

Resort otellerin % 65.4'ü ile kent otellerinin % 50'si kuruluş esnasında yatırım karlılığı yöntemini kullanmıştır. Aynı zamanda resort otellerin %33.5'i ve kent otellerinin %22'si karlılık yöntemini uygulamıştır. Bu sonuçlar hem resort otellerin hem

de kent türü otellerin çoğunun kuruluş esnasında yatırım karlılığı yöntemini uyguladığını göstermektedir.

Tablo 3.12. Otellerin yıldız sayıları ile kuruluş yeri seçim yöntemleri arasındaki ilişki

TÜRÜ		YÖNTEMLER				
		Yatırımın karlılığı yöntemi	Karlılık yöntemi	Ağırlık merkezi yöntemi	Puanlama	Diğer
1 yıldızlı	N	2	0	0	0	4
	%	2,4	0	0	0	4,9
2 yıldızlı	N	17	7	1	2	1
	%	20,7	8,5	1,2	2,4	1,2
3 yıldızlı	N	16	7	1	0	2
	%	19,5	8,5	1,2	0	2,4
4 yıldızlı	N	9	6	0	0	0
	%	11	7,3	0	0	0
5 yıldızlı	N	7	0	0	0	0
	%	8,5	0	0	0	0

Kuruluş esnasında yapılan kuruluş yeri seçimi yöntemleriyle yıldızlı oteller arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 3.12'ye bakıldığında, 5 yıldızlı otellerin hepsi yatırım karlılığı yöntemini, 4 yıldızlı otellerin % 60'ı, 3yıldızlı otellerin %61'i, 2 yıldızlı otellerin %63.7'si ve 1 yıldızlı otellerin %33.3'ü bu yöntemi uygulamıştır. Otellerin sahip oldukları yıldızlara bakılmaksızın, tüm oteller yatırımın karlılığı yöntemini seçmektedirler.

Tablo 3.13 Coğrafi bölgenin seçimini etkileyen öncelikli kuruluş yeri faktörlerinin oranı

	1. öncelik		2. öncelik		3. öncelik	
	n	%	n	%	n	%
Turistik Çekicilik	36	43,9	27	32,9	2	2,4
Coğrafi Konum	12	14,6	0	0	29	35,4
Pazar Koşulları	12	14,6	8	9,8	0	0
İklim	6	7,3	34	41,5	2	2,4
Arazinin Miras olması	6	7,3	0	0	0	0
Hemşerilik	4	4,9	0	0	0	0
Sosyo - Ekonomik Durum	3	3,7	0	0	26	31,7
Toplumsal Çevre	1	1,2	13	15,9	5	6,1
Hammadde	2	2,4	0	0	12	14,6
Yan sanayi kuruluşları	0	0	0	0	6	7,3
Toplam	82	100	82	100	82	100

Kuruluş bölgesi olarak bu coğrafi bölgeyi seçmelerini etkileyen faktörlerin ilk öncelik sırasını gösteren Tablo 3.13 incelendiğinde, ilk önceliği % 43.9 ile turistik çekicilikler (doğal, tarihi, kültürel) almaktadır. Bu sonuç, bir bölgenin kuruluş yeri seçilip seçilmemekte turistik çekiciliklerin diğer faktörlerden daha üstün olduğu ve otel sahiplerinin öncelikle bölgenin sahip olduğu çekiciliklere baktığını göstermektedir.

İkinci önceliği ise %41.5 ile iklim koşulları oluşturmaktadır. Seçilen coğrafi bölgenin sahip olduğu iklimsel özellikler, turistik çekicilikten sonra otel sahiplerinin ikinci sırada önemsedikleri faktördür.

Bu sonuç, bölgenin mevsimsel özellikleri, yağış durumları, yaz sezonunu uzunluğu, sıcaklık dereceleri vb. özelliklerinin bölge seçiminde bir kriter olduğu sonucu çıkarılmaktadır.

Coğrafi bölge seçiminde üçüncü önceliği % 35.4 ile bölgenin coğrafi konumu almaktadır. Kuruluş yerinin coğrafi bölge içerisindeki sahip olduğu, diğer illerden ayıran, il bazındaki sahip olduğu özellikler kuruluş yeri seçiminde önem taşımaktadır.

Tablo 3.14 Arazi seçiminde rol oynayan en önemli faktör ile ilgili oranlar

	N	%	Geçerlilik %	Kümülatif %
Arazi Sahipliğinde Olma	32	39,0	39,0	39,0
Görünebilirlik	16	19,5	19,5	58,5
Genişleme Olanacağı	11	13,4	13,4	71,9
Toplumsal Yapı	6	7,3	7,3	79,2
Kent İçinde Olması	6	7,3	7,3	86,5
Ulaşılabilirlik	3	3,7	3,7	90,2
Satın Alma Maliyeti	3	3,7	3,7	93,9
Enerji Ve Su	3	3,7	3,7	97,6
Deprem Bölgesinde Olma	2	2,4	2,4	100
Toplam	82	100,0	100,0	

Tablo 3.14 arazi seçiminde rol oynayan en önemli faktör %39 ile arazi sahipliklerinde olduğunu göstermektedir. Arazinin sahipliklerinden sonra % 19.5 ile müşteri tarafından görülebilirliği gelmektedir. Bu sonuca dayalı olarak, kuruluş yeri seçimi yapılırken arazi seçiminde diğer faktörlerin pek önemsenmediği arazi seçim kriterlerinin iyi bir şekilde analiz edilmediği görülmektedir.

Tablo 3.15. Kuruluş yeri seçiminde öncelikli kriterle ilgili verilerin oranları

	1. öncelik		2. öncelik		3. öncelik	
	N	%	n	%	n	%
Yeterli Talep	32	39,0	2	2,4	17	20,7
İşgücü	14	17,1	25	30,5	0	0
Teşvikler	12	14,6	0	0	0	0
Turistik Çekicilik	6	7,3	31	37,8	18	22,0
Hammadde	5	6,1	1	1,2	0	0
Karlılık Beklentileri	5	6,1	5	6,1	43	52,4
Ulaşım	4	4,9	6	7,3	3	3,7
Diğer	3	3,7	0	0	0	0
Rakipler	1	1,2	12	14,6	1	1,2
Toplam	82	100	82	100	82	100

Kuruluş yeri seçiminde genel olarak en önemli faktörlerin hangileri olduğunu ortaya koyan Tablo 3.15 incelendiğinde en yüksek öneme sahip olan faktör %39 ile yeterli talebin olmasıdır. Sonuçta otel sahiplerinin kuruluş yeri seçerken aradıkları en önemli faktörün bölgenin işletmenin varlığını sürdürebileceği kar getirebilecek bir düzeyde talebe sahip olması göstermektedir.

Tablo 3.15’de kuruluş yeri seçiminde ikinci yüksek öneme sahip faktör % 37.8 ile turistik çekiciliğe sahip değildir. Otel sahipleri yeterli talepten sonra bölgenin sahip olduğu turistik çekiciliklere bakmaktadır. Kuruluş yerinin sahip olduğu yeterli talep oluşturabilecek doğal, tarihi, kültürel değerler kuruluş yeri seçiminde önem taşımaktadır.

Kuruluş yeri seçiminde üçüncü öneme sahip faktör, %52.4 ile otel sahiplerinin gelecekle ilgili karlılık beklentileridir. Kuruluş yerinin sahip olduğu yeterli talebin ve turistik çekiciliklerin yanında, bu özelliklerin gelecekteki meydana gelebilecek iyi ya da kötü yöndeki, işletmenin karlarını etkileyebilecek değişimler de kuruluş yeri seçiminde önemli bir kriterdir.

Tablo 3.16. Kuruluş yeri seçiminde işgücü açısından en önemli faktör ile ilgili oranlar

	n	%	Geçerlilik %	Kümülatif %
Verimliliği	57	69,5	69,5	69,5
Maliyeti	12	14,6	14,6	84,1
Niteliği	10	12,2	12,2	96,3
Bulunabilirliği	3	3,7	3,7	100
Toplam	82	100,0	100,0	

Otel sahipleri kuruluş yeri seçerken iş gücü faktörlerini de göz önünde bulundurmaktadır. Tablo 3.16 bu faktörlerin en önemlilerinin % 69.5 ile iş gücünün verimliliği olduğunu göstermektedir. Otel sahipleri istihdam ettirdikleri personelin gösterdikleri verimliliğe diğer faktörlerden daha fazla önem vermektedir. Verimlilikten sonra ikinci sırayı %14.6 ise bu işletmeye yüklediği maliyetler almaktadır. Otel sahipleri personelin işletmeye getirdiği maliyetinden önce ortaya koyduğu verimliliğe bakmaktadır.

Tablo 3.17 Otellerin yıldız sayıları ile iş gücü faktörleri arasındaki ilişki

TÜRÜ	FAKTÖRLER				
		İşgücünün bulunabilirliği	İşgücünün Niteliği	İşgücünün Maliyeti	İşgücünün verimliliği
1 yıldızlı	N	0	1	0	5
	%	0	1,2	0	6,1
2 yıldızlı	N	1	6	1	20
	%	1,2	7,3	1,2	24,4
3 yıldızlı	N	0	3	4	19
	%	0	3,7	4,9	23,2
4 yıldızlı	N	1	0	4	10
	%	1,2	0	4,9	12,2
5 yıldızlı	N	1	0	3	3
	%	1,2	0	3,7	3,7

Tablo 3.17’de yıldızlı otellerle iş gücü faktörlerinin ilişkisi ortaya konulmuştur. Bu sonuçlara, 5 yıldızlı oteller iş gücünün maliyetiyle verimliliğinin önem derecesini birbiriyle eşit tutmaktadır. Bunun nedeni 5 yıldızlı otellerin diğer düşük yıldızlı otellere göre daha fazla personel istihdam etmesine dayanmaktadır. 4 yıldızlı otellerin % 66,6’sı, 3yıldızlı otellerin %73,07’si ve 2 yıldızlı otellerin %71,4’ü, 1 yıldızlı otellerin % 83,3’ü iş gücünün verimliliğine önem vermektedir.

Özellikle düşük yıldızlı oteller iş gücünün verimliliğine maliyetinden ve diğer faktörlerden daha fazla önem vermektedir. Bu tip oteller az iş gücüyle çok iş yapma stratejisini ilke edinmişlerdir. Bu nedenle verimliliğe daha fazla önem vermektedirler.

Tablo 3.18 Devletin uyguladığı politikalarla ilgili oranlar

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
a)- Sağlanan Teşvikler Önemlidir	45	54,87	11	13,41	7	8,53	19	23,17	--	--
b)- Vergi ve Harçlara Etkisi Önemlidir	51	62,19	14	17,07	17	20,7	--	--	--	--
c)- Altyapı Tesislerine Etkisi Önemlidir	47	57,3	21	25,6	11	13,4	3	3,7	--	--
d)- Arsa Tahsisine Etkisi Önemlidir	24	29,3	35	42,7	22	26,8	1	1,2	--	--
e)- Uyguladığı Yatırım İndirimi Önemlidir	43	52,4	32	39	6	7,3	1	1,2	--	--
f)- Sosyo-Kültürel Gelişimin sağlanmasına etkisi Önemlidir	26	31,7	23	28	30	36,6	3	3,7	--	--
g)- Gümrük İndirim veya Muafiyeti Önemlidir	30	36,6	31	37,8	14	17,1	7	8,5	--	--
h)- Toplumun Çıkarımı Sağlamaya Olan Etkisi Önemlidir	42	51,2	24	29,3	8	9,8	8	9,8	--	--
ı)- Çevre Bozulmasını Engellemeye Olan Etkisi Önemlidir	20	24,4	27	32,9	27	32,9	8	9,8	--	--

Otel sahiplerinin, devletin uyguladığı politikaların etkisi hakkındaki görüşlerinin oranları Tablo 3.18 de verilmiştir. Otel sahipleri ve yöneticileri, sağlanan teşvikler önemlidir görüşüne % 54,87 oranında , vergi ve harçlara olan etkisi önemlidir görüşüne % 62,19 oranında, altyapı tesislerine etkisi önemlidir görüşüne %57,3 oranında, arsa tahsisine etkisi önemlidir görüşüne %29,36 oranında, uyguladığı yatırım indirimi önemlidir görüşüne %52,4 oranında, sosyo kültürel gelişime etkisi önemlidir görüşüne 31,7 oranında, gümrük indirimi ve muafiyetine etkisi önemlidir görüşüne % 36,6 oranında, toplumun çıkarını sağlamaya etkisi önemlidir görüşüne % 51,2 oranında, çevre bozulmasını engellemeye olan etkisi önemlidir görüşüne % 24,4 oranında kesinlikle katılmaktadır.

Bu sonuçlara dayalı olarak, otel sahipleri devletin turizm ile ilgili, turizmi geliştirmek adına yaptığı politikalarının önemli olduğuna katılmaktadır. Otel sahipleri, devletin yaptığı turizm teşvik yasalarının, vergi ve harçlarda yaptığı indirimlerin, altyapı tesislerini geliştirmesinin, arsa tahsisinde sağladıkları kolaylıkların, toplumun ve işletmelerin çıkarlarını korumasının önemli olduğuna çoğunlukla katılmaktadır

Tablo 3.19. Kuruluş aşamasında yapılan talep tahmin yöntemleri ile ilgili oranlar

	n	%	Geçerlilik %	Kümülatif %
Yöneticilerin ve satış personelinin fikirlerini alma	46	56,1	56,1	56,1
Geçmiş Doluluk Oranlarını kullanma	26	31,7	31,7	87,8
Hiçbiri	5	6,1	6,1	93,9
Anket	5	6,1	6,1	100
Toplam	82	100,0	100,0	

Otel sahiplerini kuruluş aşamasında yaptıkları talep tahmin yöntemlerinin oranları Tablo 3.19’da verilmiştir. Bu verilere göre, işletmeler kuruluş aşamasında, talep tahmini yaparken en çok (%56,1) yöneticilerin ve satış personelinin fikrini alarak yaptıkları ortaya çıkmıştır. İkinci sırada ise (%31,7), talep tahminini geçmişteki doluluk

oranlarını kullanarak yapmak gelmektedir. Bu sonuçla işletmelerin talep tahmini yaparken, genelde sayısal yöntemlerle değil de sezgisel olarak tahmin yaptıklarını göstermektedir.

Regresyon, trend, delphi gibi sayısal ağırlıklı yöntemler talep tahmininde tercih edilmemektedir.

Tablo 3.20 Otellerin yıldız sayılarıyla, kuruluş esnasında yapılan talep tahmin yöntemleri arasındaki ilişki

TÜRÜ		FAKTÖRLER			
		Anket	Yöneticilerin ve satış personelinin fikrini alma	Geçmiş doluluk oranlarını kullanma	Hiçbiri
1 yıldızlı	N	0	5	1	0
	%	0	6,1	1,2	0
2 yıldızlı	N	1	19	4	4
	%	1,2	23,2	4,9	4,9
3 yıldızlı	N	4	11	11	0
	%	4,9	13,4	13,4	0
4 yıldızlı	N	0	5	10	0
	%	0	6,1	12,2	0
5 yıldızlı	N	0	6	0	1
	%	0	7,3	0	1,2

Tablo 3.20 de otelleri yıldız sayılarıyla, talep tahmin yöntemleri arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Bu verilere göre, 5 yıldızlı otellerin % 85,71'i yöneticilerin fikirlerini alma, 4 yıldızlı otellerin % 66,6'sı geçmişteki doluluk oranlarını kullanma, 2 yıldızlı otellerin % 67,85'i yöneticilerin fikirlerini alma, 1 yıldızlı otellerin % 83,33'ü yöneticilerin fikirlerini alma yöntemlerini kullanmışlardır. 3 yıldızlı otellerin, yöneticilerin fikirlerini alma ve geçmişteki doluluk oranlarını kullanma yüzdeleri (% 42,30) birbirine eşittir. Bu sonuçlara göre işletmelerin yıldız sayılarını gözetmeksizin tümünün genelde yöneticilerin fikirlerini alma ve geçmişteki doluluk oranlarını kullanarak talep tahminin yaptığı söylenebilir.

Tablo 3.21. Kuruluş aşamasına fiyatı belirleme ile ilgili oranlar

	n	%	Geçerlilik %	Kümülatif %
Maliyete Dayalı fiyatlandırma	37	45,1	45,1	45,1
Talebe Dayalı fiyatlandırma	24	29,3	29,3	74,4
Rekabete Dayalı fiyatlandırma	18	22,0	22,0	96,4
Hedeflenen Kara dayalı fiyatlandırma	3	3,7	3,6	100
Toplam	82	100,0	100,0	

Tablo 3.21’de kuruluş aşamasında fiyatı belirlerken kullanılan yöntemlerin frekans dağılımları verilmiştir. Bu sonuçlara göre otellerin % 45,1’i maliyete dayalı fiyatlandırma yaparken, %29,3’ü talebe dayalı fiyatlar yapmaktadır. Oteller genellikle maliyete dayalı fiyat belirlerken, pazar koşulları, talep, kişilerin gelir düzeyi vb. kriterlere bakmadan sadece maliyetlerine dayalı olarak fiyatları belirlediklerini ortaya koymaktadır. Otellerin % 29,3’ü doluluk oranlarına göre (yüksek-düşük sezon) fiyatlarını belirlemektedirler.

Tablo 3.22. Otellerin yıldız sayıları ile fiyat belirleme yöntemleri arasındaki ilişki

TÜRÜ		YÖNTEMLER			
		Rekabete dayalı fiyatlandırma	Maliyete dayalı fiyatlandırma	Talebe dayalı fiyatlandırma	Hedeflene kara dayalı fiyatlandırma
1 yıldızlı	N	0	1	4	1
	%	0	1,2	4,9	1,2
2 yıldızlı	N	5	17	6	0
	%	6,1	20,7	7,3	0
3 yıldızlı	N	8	10	7	1
	%	9,8	12,2	8,5	1,2
4 yıldızlı	N	2	8	5	0
	%	2,4	9,8	6,1	0
5 yıldızlı	N	3	1	2	1
	%	3,7	1,2	2,4	1,2

Otellerin yıldız sayılarıyla fiyat belirleme yöntemleri arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 3.22'ye bakıldığında, 5 yıldızlı otellerin % 42,85'i rekabete dayalı, 4 yıldızlı otellerin % 53,33'ünün, 3 yıldızlı otellerin % 38,46'sının, 2 yıldızlı otellerin % 60,7'sinin maliyete dayalı, 1 yıldızlı otellerin %66,6'sının talebe dayalı fiyatlama yaptığı görülmektedir.

Bu tablolara göre, fiyatlama yöntemlerinin işletme içi ve dışı faktörlere göre fiyatlama diye ikiye ayırdığımızda otellerin % 51,3'ünün dış faktörlere göre (rekabet-talep), % 48,7'sinin iç faktörlere göre (maliyet-hedeflenen kar) fiyatını belirlediği görülebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler için kuruluş yeri, işletmenin amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirebilecek, işletme giderlerini en düşük düzeyde tutabilecek ve gelirlerini en yüksek düzeye çıkarabilecek yani en yüksek karı sağlayacak yerdir.

Gerek konaklama işletmeleri gerekse diğer işletmeler için verilecek kuruluş yeri kararı, işletmenin başarısını önemli ölçüde etkileyecektir. Özellikle konaklama işletmelerinin inşaat maliyetlerinin yüksek olması, kuruluş yeri kararını daha da önemli bir hale getirmektedir. Aynı zamanda kuruluş yeri kararı verirken, kuruluş yeri faktörlerinin fazlalığı ve bunların niteliklerinin farklılıkları, bu faktörlerin iyi bir şekilde analizini gerektirmektedir.

Turizm talebinin esnek olması, gelişen ve değişen teknoloji, mikro ve makro düzeyde meydana gelen ekonomik değişimler, kuruluş aşamasında fizibilite analizlerinin daha iyi bir şekilde yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

Yapılan araştırma neticesinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

- 2001 yılında yaşanan ekonomik krizden sonra, otel işletmeleri fizibilite analizlerine daha fazla önem vermeye başlamıştır.

Yaşanan ekonomik kriz neticesinde bir çok otel işletmesinin varlığı tehlikeye girmiş ve bir çok yatırım başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bu süreçten sonra, otel işletmeleri herhangi bir ekonomik krizden etkilenmemek, krizi başarıyla atlatabilmek ve hayati varlığını devam ettirebilmek için fizibilite analizlerine gerekli önemi vermeye başlamıştır. Yapılacak fizibilite analizleri, otel işletmelerinin geleceği için bir öngörü sağlayabilecek, yapılacak yatırımın başarılı olabilmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlayacaktır.

- Otel işletmelerinin çoğu kuruluş aşamasında fizibilite analizlerinden sadece ekonomik analiz yapmaktadır.

Yatırım aşamasında yapılan ekonomik, teknik ve mali analizler bir bütünlük arz etmektedir. Her bir analiz neticesinde elde edilen verilere göre yatırım kararı verilmektedir. Konaklama işletmelerinin sadece ekonomik analiz sonuçlarına göre hareket ederek, mali ve teknik analizler yapmadan, yatırım kararı vermesi yatırımın başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu üç analizin hepsini yapan otel işletmelerinin sayısı azdır. Bu sonuç, halen fizibilite analizlerine yeteri kadar önem verilmediğinin bir göstergesidir.

- Resort türü oteller fizibilite analizlerine, diğer otel türlerine göre daha fazla önem vermektedir.

Resort otellerinin kendine özgü özelliklerinde dolayı (genelde sezonluk olma, hedef kitle farklılığı, kuruluş yeri...) diğer otel türlerine göre fizibilite analizlerine gerekli önemi verdiği görülmektedir. Resort otellerinin genelde yaz sezonunda yoğun olmaları, diğer dönemlerde kapanmaları ya da çok az bir doluluk oranıyla çalışmaları, diğer otel türlerine göre kuruluş yeri kararı verirken daha fazla özen göstermelerini gerekli kılmaktadır.

- Otellerin yıldız sayıları arttıkça fizibilite analizlerine verdikleri önemde artmaktadır.

Genellikle 4 ve 5 yıldızlı otellerin yatırım aşamasında 1, 2 ve 3 yıldızlı otellere göre daha çok fizibilite analizleri yaptıkları görülmektedir. Bunun nedeni; bu tür otellerin sermayelerinin, kapasitelerinin, tüm maliyet kalemlerinin vb. daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır

- Otel işletmeleri kuruluş yeri seçerken “yatırımın karlılığı yöntemi’ni” kullanmaktadırlar.

Konaklama işletmeleri kuruluş yeri kararı verirken kendi niteliklerine uygun kuruluş yeri seçim yöntemini uygulamalıdır. Bu yöntemlerden birini ve bir kaçını uyguladıktan sonra kuruluş yeri kararı verilmelidir. Otellerin yıldız sayıları ve türleri ne

olursa olsun genelde yatırımın karlılığı yöntemini tercih etmektedirler. Konaklama işletmeleri, kuruluş yeri alternatiflerini, ayrıntılı gelir – gider ve toplam yatırım maliyeti hesaplarını yaparak, yatırım getirisinin en yüksek olduğu bölgeyi seçmektedirler. Ancak piyasanın istikrarsızlığı durumunda doğru bir gelir gider analizi yapmak, konaklama işletmeleri için oldukça güç olabilmektedir.

- Otel işletmeleri bir bölgeyi kuruluş yeri olarak seçerken öncelikle o bölgenin sahip olduğu turistik çekiciliklere bakmaktadır.

Bölgenin sahip olduğu, yeterli talep yaratabilecek, tarihi, kültürel, doğal, arkeolojik değerler, bir bölgenin kuruluş yeri olabilmesi için gerekli olan faktörlerin başında gelmektedir. Bu faktörlerin dışındaki diğer önemli faktörlerde; bölgenin iklimsel özellikleri ve diğer bölgelerden ayıran coğrafi konumudur.

- Otel işletmeleri kuruluş bölgesinde arazi seçimi yaparken, arazi sahipliğinin kendilerinde olmasını yeterli görmektedir.

Bu sonuç otel işletmelerinin arazi seçimine gerekli önemi vermediklerini göstermektedir. Bunun nedeni; arazinin mülkiyetinin otel sahiplerinde olmasından kaynaklanmaktadır. Mülkiyetin sahipliklerinde olması, diğer faktörlerin önemini ya da analiz edilmesini ikinci plana itmektedir. Bu faktörün dışında bir değerlendirme yapıldığında, otel sahipleri, arazi seçiminde arazinin görünebilirliğine ve genişleme olanağına önem vermektedir. Arsaların sahipliklerinde olması işletmeler için büyük bir önem arz etmektedir. Bunun nedeni; arsanın işletmeler için önemli bir yatırım maliyeti olmasıdır. Bu nedenle bu maliyet kalemine önemli miktarda kaynak harcanır. Arazinin satın alınması işletmeye büyük maliyetler yükleyeceğinden yatırımın karlılığını ve geri dönüşünü olumsuz yönde etkileyebilecektir.

- Kuruluş yeri seçim faktörlerinden en önemlisi yeterli talebin olmasıdır.

Otel sahiplerinin, bir yerleşim bölgesi seçilirken, kuruluş yeri faktörleri açısından aradıkları en önemli özellik; mahalli bölgenin yeterli talebe sahip olmasıdır. Bölgenin işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilecek, varlığını devam ettirebilecek

mevcut ve gelecekteki talep miktarı, otel yöneticileri tarafından aranan en önemli kriterdir. Yeterli talep olması kriterinden sonra gelen diğer önemli kriterler bölgenin sahip olduğu turistik çekicilikler ve işletmenin gelecekle ilgili karlılık beklentileridir.

- Kuruluş yeri seçiminde işgücü açısından en önemli faktör işgücünün verimliliğidir.

Otel sahipleri istihdam ettirecekleri işgücünün verimliliğini ön planda tutmaktadır. İşgücünün işletmeye yüklediği maliyet, bulunabilirliği gibi faktörler daha sonra gelmektedir. Ancak 5 yıldızlı oteller, işgücünün verimliliği kadar işletmeye yüklediği maliyetleri de aynı oranda önemsemektedir. Bunun nedeni; diğer otellere göre bünyelerinde daha fazla personel istihdam ettirmelerinden kaynaklanmaktadır. Maliyet kalemleri içerisinde eğer işgücü önemli bir yer tutuyorsa, işletme işgücü maliyetinin düşük olduğu bölgeyi seçmelidir. İşgücü verimliliğinin yüksek olması işletmeye yüklediği maliyetinde azalmasına neden olabilecektir.

- Otel işletmeleri, devletin turizmi geliştirmek amacıyla, uyguladığı politikaların önemli olduğunu düşünmektedirler.

Devletin teşvikler, vergi ve harçlar, altyapı, arsa tahsisi, gümrük indirimi ve yatırım indirimi, çevre bozulmasını engellemesi konusunda yaptığı faaliyetleri turizmin gelişmesi için önemli bulmaktadır.

- Otel sahipleri kuruluş aşamasında talep tahmini yaparken yöneticilerin ve satış personelinin fikirlerini alarak yapmaktadır.

Konaklama işletmeleri talep tahmini yaparken çoğunlukla yöneticilerinin ve satış personelinin fikirlerinden yararlanmaktadır. Diğer bir değişle subjektif kriterlere dayalı olarak talep tahmini yapmaktadırlar. Kantitatif yöntemler talep tahmininde tercih edilmemektedir. Ancak fikir olarak tahmin yapmak, sayısal yöntemlerle desteklendiği takdirde daha güvenilir sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.

- Otel sahipleri ve yöneticileri, kuruluş aşamasında fiyatlarını belirlerken maliyete dayalı fiyatlandırma yöntemini kullanmaktadırlar.

Her otel işletmesi kendi amaçları doğrultusunda herhangi bir fiyat belirleme yöntemini uygulayabilir. Otel işletmelerinin maliyete dayalı fiyat belirleme politikasını izlemesi, sadece kendi maliyetlerini baz alarak üzerine belirli bir kar marjı koyarak, diğer fiyat belirleme faktörlerini göz önünde bulundurmadan fiyatlarını belirlediklerini göstermektedir.

Tüm bu sonuçlar, otel sahiplerinin ya da yöneticilerinin kuruluş yeri seçimine yeteri kadar önem vermedikleri, kuruluş yeri faktörlerini ayrıntılı bir şekilde analiz etmediklerini göstermektedir. Bu şekilde yapılacak bir yatırımın uzun dönemde başarılı olması oldukça zordur. Bu nedenle, yatırım ve kuruluş yeri kararı verilirken tüm fizibilite analizlerinin birlikte yapılması, elde edilen sonuçların iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

EKLER

EK 1 : Anket Formu.....112

EK .1

Sayın Katılımcı

Bu çalışma Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında Yürütülmekte olan Yüksek Lisans Tezi İçin Yapılmaktadır. Bu çalışmadaki amaç; Konaklama İşletmelerinin Kuruluş Yeri Seçimine ne kadar önem verdiklerini ortaya çıkarmaktır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu amaç için kullanılacaktır ve tüm bilgiler gizli kalacaktır.

Hazırlayan: HASAN CİNNİOĞLU

1)- Oteliniz kaç yıldızlı?

- | | | | |
|----------------|-----|----------------|-----|
| a)-5 Yıldızlı | () | d)- 2 Yıldızlı | () |
| b)-4 Yıldızlı | () | e)- 1 Yıldızlı | () |
| c)- 3 Yıldızlı | () | | |

2)- Oteliniz hangi yılda faaliyete geçmiştir?

.....

3)- İşletmenizin türü aşağıdakilerden hangisidir?

- | | | | |
|------------------|-----|-------------------------------|-----|
| a)- Resort otel | () | d)- Termal otel | () |
| b)- Kent oteli | () | e)- Hem resort hem kent oteli | () |
| c)- Kongre oteli | () | f)- Diğer (belirtiniz)..... | |

4)- Otelinizin kuruluş aşamasında yaptığınız analizleri belirtiniz?

- | | | | |
|---------------------|-----|-------------|-----|
| a)- Ekonomik Analiz | () | d)- Hepsi | () |
| b)- Teknik Analiz | () | e)- Hiçbiri | () |
| c)- Mali Analiz | () | | |

5)- Otelinizin Kuruluş yerini seçerken kuruluş yeri seçim yöntemlerinden hangisini uyguladınız?

- a)- Puanlama veya Faktör Karşılaştırma yöntemi ()
b)- Yatırımın Karlılığı Yöntemi ()
c)- Başabaş Analizi Yöntemi ()
d)- Karlılık Yöntemi ()
e)- Ağırlık Merkezi Yöntemi ()
f)- Doğrusal Programlama Yöntemi ()
g)- Puanlama Yöntemi ()
h)- Hiçbiri ()
ı)- Diğer (belirtiniz).....

6)- Kuruluş bölgesi olarak bu coğrafi bölgeyi seçmenizi etkileyen faktörler hangileridir? (önem sırasına göre ilk 3 özelliği işaretleyiniz) (1 en yüksek öneme sahip).

- a)- İklim Koşulları ()
b)- Turistik Çekicilikler (doğal, tarihi, kültürel ...) ()
c)- Toplumsal Çevre ()
d)-Pazar Koşulları ()
e)- Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik ()
f)- Yan Sanayi Kuruluşları ()
g)- Hammadde Kaynaklarının Şimdiki ve Gelecekteki Durumu ()
h)-Coğrafi Konum ()
ı)- Hemşerilik ()
i)- Arazinin miras olması ()
j)- Diğer (belirtiniz)

7)- Arazi seçiminde rol oynayan en önemli faktörü işaretleyiniz.

- a)- Kent İçinde ya da Dışında Olması ()
b)- Müşteri Tarafından Görünebilirliği ()
c)- Kolay Ulaşılabilirlik ()
d)- Genişleme Olanağı ()
e)- Arazinin Satın Alınmasının Maliyeti ()
f)- Arazi Zemininin veya Toprağın Uygunluğu ()
g)- Enerji ve Su Kaynakları ()
h)- Toplumsal Yapı ve Davranışlar ()
ı)- Arazinin Sahipliğinizde Olması ()
ı)- Arazinin Deprem Bölgesinde Bulunmaması ()
j)- Diğer (belirtiniz).....

8)- Otelinizin Kuruluş yeri seçiminde önemli olan kriterler nelerdi? (önem sırasına göre ilk 3 özelliği işaretleyiniz) (1 en yüksek öneme sahip)

- a)- İşgücü ()
b)- Turistik Çekiciliğe Sahip Olma ()
c)- Rakiplerin Durumu ()
d)- Yeterli Talebin Olması ()
e)- Ulaşım Olanaklarının Yeterliliği ()
f)- Altyapı Olanakları ()
g)- Hammadde ()
h)- Devletin Uyguladığı Teşvik ve Sınırlamalar ()
ı)- Gelecekle İlgili Karlılık Beklentileri ()
i)- Diğer (belirtiniz)

9)- Otelinizin Kuruluş yeri seçiminde işgücü açısından en önemli faktör hangisidir?

- a)- İşgücünün Bulunabilirliği ()
b)- İşgücünün Niteliği ()
c)- İşgücünün Maliyeti ()
d)- İşgücünün Verimliliği ()
e)- Diğer (belirtiniz).....

10)- Yer seçiminde, Devletin özendirici ve caydırıcı politikalarının etkisi hakkındaki görüşlerinizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
a)- Sağlanan Teşvikler Önemlidir					
b)- Vergi ve Harçlara Etkisi Önemlidir					
c)- Altyapı Tesislerine Etkisi Önemlidir					
d)- Arsa Tahsisine Etkisi Önemlidir					
e)- Uyguladığı Yatırım İndirimi Önemlidir					
f)- Sosyo-Kültürel Gelişimin sağlanmasına etkisi Önemlidir					
g)- Gümrük İndirim veya Muafiyeti Önemlidir					
h)- Toplumun Çıkarını Sağlamaya Olan Etkisi Önemlidir					
ı)- Çevre Bozulmasını Engellemeye Olan Etkisi Önemlidir					

11)- Kuruluş Aşamasında hangi talep tahmin yöntemlerini kullandınız?

- a)- Regresyon Analizi ()
- b)- Anket Yöntemi ()
- c)- Trend Analizi ()
- d)- Delphi ()
- e)- Yöneticiler ve Satış Personelinin Fikrini Alma ()
- f)- Hiçbiri ()
- g)- Geçmişteki doluluk oranlarını kullanma ()
- h)-Diğer (belirtiniz).....

12)- Kuruluş Aşamasında fiyatınızı belirlerken hangi yöntem ya da yöntemlerden yararlandınız?

- a)- Rekabete Dayalı Fiyatlama ()
- b)- Lideri İzleme Fiyatlama ()
- c)- Sezgisel Fiyatlama ()
- d)- Maliyete Dayalı Fiyatlama ()
- e)- Talebe Dayalı Fiyatlama ()
- f)- Hedeflenen Kara Göre Fiyatlama ()
- g)- Başabaş Noktasına Göre Fiyatlama ()
- h)- Emsal Fiyatlama ()
- ı)- Diğer (belirtiniz).....

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aaker, David, Kumar V., Day George. **Marketing Research** USA: John Wiley,1998.

Acar, Nesime. **Üretim Planlaması Yönetim ve Uygulamaları**. Ankara: Milli
Prodüktivite Merkezi Yayınları no:280, 1996.

Akat, Ömer. **Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği**. Bursa: Ekin Kitabevi, 1997.

Akdemir, Ali. **İşleme Bilimine Giriş**. Türkiye: 1996.

Alexander, Gordon, Sharpe William, Bailey Jeffery. **Fundamental of
Investments**.USA:,Prentice Hall,1993.

Alpugan, Oktay. **İşletme Bilime Giriş** .Trabzon: Derya Kitabevi, 1996.

Armstrong, Gary., Kotler Philip.**Marketing: An Introduction** New Jersey: Prentice
Hall, 2003.

Askın, Ronald ve Goldberg Jeffrey. **Design And Analysis of Lean Production
Systems**.USA: John Willey, 2002.

Balçık, Bahaettin. **Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi**. Konya:
Mimoza Yayınları, 1992.

Barutçugil, İsmet Sabit. **Turizm İşletmeciliği**.Bursa: Beta Basım1989.

-----, İsmet Sabit., **Turizm Ekonomisi ve Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri**.
İstanbul: Beta Basım Yayın, 1986.

Bayar, Doğan. **Sanayi İşletmelerinde Yatırım Politikası**. Eskişehir:2000.

- Bellemore, Douglas. **Investments, Principles, Practices, Analysis**. Newyork: Boardman Publishing, 1962.
- Bradley, Frank. **Marketing Managment**. Great Britain: Prentice Hall, 1995.
- Boone, Louis ve Kutz David. **Contemporary Business**. USA: Thomson South Western, 2005.
- Brandon, Charles ve Drtina Rapph. **Management, Accounting, Strategy and Control**. New York: Mc.Graw-Hill, 1997.
- Brierty, Edward, Eckles Robert, Reeder Robert. **Business Marketing**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- Bull, Adrian, **The Economics of Travel and Tourism**. Australia: Addison Wesley Longman, 1995
- Buttle, Francis ve Bowie David. **Hospitality Marketing**. Italy: Butterworth Heinemann, 2004.
- Büker, Semih ve Aşkoğlu Rıza. **Yatırım ve Proje Değerlemesi**. Eskişehir:, T.C Anadolu Üniversitesi Yayınlar no:827, 1998.
- Ceylan, Ali. **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Bursa:Ekin Kitabevi, 2000.
- Chase, Richard ve Aquilano Nicholas.**Production and Operation Management Manufacturing and Services**. USA: Irwin, 1995.
- Chase, Richard, Aquilana Nicholas ve Jacobs Robert. **Operations Management For Competitive Advantage**. McGraw Hill, 2001.
- Clendenin, John. **Introduction to Investmens**. USA: 1964
- Coltman, Micheal. **Tourism Marketing**. USA:1989.

Curwin, Jon ve Slater Roger. **Quantitative Methods for Business Decisions**. USA: International Thomson Business Press, 1996.

Çelikçapa, Feray. **Endüstri İşletmelerinde Üretim Yönetimi ve Teknikleri**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995.

Dambrosio, Charles. **Principles of Modern Investments**.USA:1968

Devlet Yatırım Bankası, **Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi**. Cilt:I, 1970.

Dinçer, Ömer ve Fidan Yahya. **İşletme Yönetimine Giriş**. İstanbul: Beta Yayın, 2000.

Erdoğan İrfan. **Pozitivist Metodoloji : Bilimsel Araştırma Tasarımı, İstatistiksel Yöntemler, Analiz ve Yorum** . Ankara: Pozitif Matbaacılık, 2003

Erkan, Volkan., **Dış Proje Kredisi Kullanan Kamu Yatırımlarının Gelişimi Ve Değerlendirilmesi (1988-1997)**. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 1999

Ertürk, Mumin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**.İstanbul: Beta Yayınlar, 2001.

Evans, James. **Production / Operations Management**. USA: West Publishing Company, 1997.

Frechtling, Dauglas. **Practical Tourism Forecasting**. Great Britain: 1996.

Gaither, Norman ve Frazier Greg. **Operations Management**. USA: South Western, 2002.

Güvemli, Oktay, Chambers Nurgül ve İme Mustafa. **Yatırım Projelerinin Düzenlenmesi Değerlendirilmesi ve İzlenmesi**. İstanbul: Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı Yayın No:2, 1997.

Hooley, Graham., Saunders John ve Piercy Nigel. **Marketing Strategy and Competitive Positioning.** Great Britain: Prentice Hall, 2004

İnskeep, Edward. **Tourism Planning, An İntegrated and Sustaniable Development.**Canada: 1991

İçöz, Orhan ve Kozak Metin.**Turizm Ekonomisi.** Ankara: Turhan Kitabevi, 1998.

İçöz, Orhan. **Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulama.** Ankara: 2001.

Kabu, Bülent. **Üretim Yönetimi.** İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2003.

Kahya, Emin. **Kapasite Artış Planlaması Problemine Fayda Fonksiyonu Yaklaşımı.**
Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın no:691, Mühendislik Mimarlık
Fakültesi yayınlar no:65, 1993.

Karalar, Rıdvan. **Genel İşletme.**Eskişehir: 2004

----- Rıdvan. (b), **Genel İşletme Ekonomisi.** Ankara: Engin Yayınları, 1993.

-----Rıdvan ve Özkul Ali Ekrem. **Yönetim Ekonomisi.** Eskişehir: Anadolu
Üniversitesi Yayınları No: 950, Açık Öğretim Fakültesi Yayınlar No: 520,
1996.

Kahraman, Nüzhet. **Turizm Yatırım Projeleri Analizi.** Ankara: Siyasal Kitabevi,
1997.

Kargül, Doğan. **Yatırımlarda Proje Analizi.** İstanbul: 1996.

Kotler, Philip, Saunders John ve Armstrong Gary. **Principles of Marketing.**
USA:Prentice Hall.1999.

Kotler, Philiph, Bowen John ve Makens James. **Marketing for Hospitality and
Tourism.** New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

Lancaster, Geoff ve Massingham Lester. **Marketing Management**. London: McGraw Hill, 2001.

Manks, Joseph. **İşlemler Yönetimi**. İngilizce'den Çeviren: Sevinç Üreten, McGraw Hill, 1999.

Mcaleese, Dermot. **Economics For Business**. Great Britain: Prentice Hall, 1997.

Nahmias, Steven. **Production Operations Analysis**. Singapore: McGraw Hill, 2001.

Narasimhan, Seetharama, Mcleavey Dennis, Billington Peter. **Production Planning and Inventory Control**. Second Edition, Prentice- Hall International, Inc, 1995.

Olalı, Hasan. **Turizm Politikası ve Planlaması**. İstanbul: 1990

Olalı, Hasan ve Korzay Meral. **Otel İşletmeciliği**. İstanbul: 1989

Önal, Güngör. **Temel İşletmecilik Bilgisi**. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1995.

Özen, Tuğrul ve Kuru Şafak. **Turizm Yatırımları**. İstanbul: 1998

Reich, A.Z. , **Marketing Management for the Hospitality Industry A Strategic Approach**. New York: John Wiley & Sons, 1997.

Reilly, Frank. **Investment Analysis and Portfolio Management**. USA: Dryden Press, 1989.

Ritchie, Brent, Goeldne Charles ve McIntosh Robert. **Tourism: Principles, Practices, Philosophies**. USA: 1995.

Rızaoğlu, Bahattin. **Turizm Pazarlaması**. Aydın: Kartal Ofset, 2003.

Russell, Roberta ve Taylor Bernard. **Operations Management**. USA: Prentice Hall, 2003.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tokal Tuncer. **İşletme**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001

Sang, Haiyan ve Witt Stephen. **Tourism Demand Modelling and Forecasting**. Netherland:Pergamon, 2000.

Sariaslan, Halil. **Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi**. Ankara: Turhan Kitabevi, 1997.

Saygılı, İrfan. **Üretim Yönetiminin Fonksiyonları**.İstanbul: Küre Ajans, 1991.

Sevil, Güven. **Konaklama İşletmelerinde Finansal Yönetim**. Eskişehir: 1995.

Shock, Patti, Bowen John ve Stefanelli John. **Restaurant Marketing For Owners and Managers**. USA: John Wiley & Sons, 2004.

Sipper, Danil ve Bulfin Robert. **Production Planning Control and Integration**. Singapore: McGraw Hill, 1997.

Stevenson, William. **Production Operations Management**. USA: McGraw Hill, 1999.

şahin, Hüseyin.**Yatırım Projeleri Analizi**.Bursa:1997.

şahin, Mehmet. **Üretim Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F, 2005.

Tekin, Mahmut. (b) **Konya Sanayi Bölgesi Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kapasite Kullanımı Araştırması**. Karaman: Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınlar no:1, 1997.

-----, Mahmut. (a), **Üretim Yönetimi**. Konya: Cilt:1, 1996.

Tenekecioğlu, Birol., Tokol Tuncer, alık Nuri, Karalar Rıdvan, Timur Necdet, Öztürk Sevgi. **Pazarlama Yönetimi**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1478, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:791, 2003.

Theobald, William. **Global Tourism**. USA: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005.

Toskay, Tunca. **Turizm – Turizm Olayına Genel Bir Bakış**. İstanbul: Der Yayınları, 1983.

Uysal, Muzaffer. **Turizmde Talep Projeksiyon Modelleri ve Özellikleri**. TC. Turizm Banksı, Turizm Yıllığı 1985

Üreten, Sevinç. **Üretim / İşlemler Yönetimi**.Ankara: Gazi Kitabevi, 2002.

Wild, Ray. **Operations Management**.New York: Continuum, 2002.

Witt, Stephen ve Mourtinha Luiz. **Tourism Marketing and Management Handbook**. USA: Prentice Hall, 1995.

Witt, Stephen ve Witt Christine. **Modelling and Forecasting Demand in Tourism**. London: Academic Press, 1992

World Tourism Organization, **Collection and Analysis for Tourism Management and Planning**. Spain: 1999.

Zikmund, William, Middlemist Dennis, Middlemist Melanie. **Business**. Australia: Auesten Press, 1995.

Dergiler

Akış, Sevgin. “A compact Econometric Model Of Tourism Demand For Turkey”, *Tourism Managemet*, 19, 1, Pergamon, 1, 1998.

Burger, C.J.S.C. , Dohnal M., Kathrada M., Law R. “ A Practitioners Guide To Time-Series Methods For Tourism Demans Forecasting, A Case Study Of Durban, South Africa”, Tourism Management, 22, 4, Pergamon, 2001.

Ertuğral, Mugan. “Otel İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi: İstanbul'daki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Alan Araştırması”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl:9, Eylül-Aralık, 1998.

Seddighi, H.R. Ve Theocharous A.L. “A Model of Tourism Destination Choice: A Theoretical and Emprical Analysis”, **Tourism Management**, Volume:23, Number:5, 2002.

Tütüncü, Özkan, Göksu Işıl, Günlü Ebru. “Konaklama İşletmelerinde Maliyet Analizleri Ve Fiyatlama Kararları”, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt :1, Sayı: 3, 1999.

Uysal, Muzaffer ve Crompton John. “Turizm Talebi Tahmininde Kullanılan Yaklaşımlara Genel Bir Bakış”, İstanbul: Turizmde Seçme Makaleler, TUGEV Yayın no:4, 1989.

Tezler

Hasgül, Servet. “Bir İmalat İşletmesinde Bilgisayar Destekli Kapasite Planlama Sisteminin Tasarımı”, Eskişehir: Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 1991.

Özen, Meliha Nur. “Turizm Yatırım Projelerinin Planlanmasında Yabancı Turist Sayısı ve Döviz Gelirleri Tahminlerinin Yapılması”, Eskişehir: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı, 1995.

İnternet

<http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/akrobat/icturizm/02tmIcTur.pdf>