

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

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN VERİMLİLİĞİNİN İNCELENMESİ:
(BALIKESİR VE YÖRESİNDE UYGULAMA ÇALIŞMASI)

Tez Danışmanı:
Prof. Dr. ASIM YÜCEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sebahattin KARAMAN

BURSA 1993

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN VERİMLİLİĞİNİN İNCELENMESİ :

(BALIKESİR VE YÖRESİNDE UYGULAMA ÇALIŞMASI)

BU TEZ ÇALIŞMASI MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ
TARAFINDAN MADDİ OLARAK DESTEKLENMİŞTİR

BURSA 1993

ÖNSÖZ

Turizm sektörünü oluşturan işletmelerin başında konaklama işletmeleri gelmektedir. Sektörün başarısı her şeyden evvel bu işletmelerin başarısına ve işletmelerin başarısı da verimli çalışmalarına bağlıdır.

Konaklama işletmelerinin verimliliği ile ilgili bu sınırlı çalışmamızda uygulama alanı olarak Balıkesir yöresini seçtik. Balıkesir merkez ve çevresinde yer alan konaklama işletmelerine yönelik bir anket çalışması yaparak; verimlilik ölçümünde kullanılacak gerekli bilgiler temin edilmiştir. Ümit ediyorum ki; bu çalışma ülkemizin diğer bölgelerindeki konaklama işletmelerinin verimlilik sorunlarına da bir ışık tutacaktır.

Çalışmalarımda bana yardımcı olan ve tez danışmanlığını yapan değerli hocam Prof. Dr. Asım YÜCEL'e yakın ilgi ve desteğinden dolayı teşekkür ederim. Ayrıca çalışmalarımda görüşlerinden yararlandığım tüm öğretim elemanlarına ve ilgili diğer kişilere minnet veşükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Balıkesir 1993

Ars.Grv. Sebahattin KARAMAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	111
GİRİŞ.....	1
Araştırmanın Amacı.....	3
Araştırmanın Saha Çalışması.....	3
Araştırma Yöntemi : Veri Derleme ve Değerlendirme.....	4

I. BÖLÜM

VERİMLİLİK HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1.1. Verimlilik Nedir? (Prodüktivite) nedir?	5
1.2. Verimliliğin Önemi ve Yararları.....	9
1.2.1. İşletmeler Açısından Verimlilik.....	9
1.2.2. Ulusal Ekonomiler Açısından Verimlilik.....	10
1.2.3. İşçiler Açısından Verimlilik.....	11
1.2.4. Tüketiciler Açısından Verimlilik.....	11
1.3. Verimlilik Kavramının Önemli Hale Gelmesini Sağlayan Gelişmeler.....	12
1.4. Verimlilik Kültürünün Gelişmemiş Olmasının Nedenleri.....	14
1.5. Verimlilik Kavramıyla İşletme Başarısının İzlenmesinde Kullanılan Diğer Kavramlar Arasındaki İlişkiler.....	16
1.5.1. Etkenlik.....	16
1.5.2. Etkililik.....	18
1.5.3. Ekonomiklik (İktisadilik).....	18
1.5.4. Yenilik.....	20
1.5.5. Karlılık (Rantabilite).....	21
1.6. Verimlilik Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar.....	25
1.6.1. Teknik Sorunlar.....	25
1.6.2. Örgütsel Sorunlar.....	26

II. BÖLÜM

KONAKLAMA ENDÜSTRİSİ

2.1.	Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Sınıflandırılması.....	27
2.1.1.	Konaklama İşletmelerinin Tanımları....	28
2.1.2.	Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	30
2.1.2.1.	Kuruluş Yerlerine Göre Sınıflandırma.....	30
2.1.2.2.	Çalışma Süresine Göre Sınıflandırma.....	31
2.2.	Konaklama İşletmelerinin Özellikleri.....	31
2.3.	Konaklama İşletmelerinin Türk Ekonomisindeki Yeri.....	33
2.3.1.	Tarihi Gelişimi.....	33
2.3.2.	Rakamlarla Turizm Göstergeleri.....	34
2.3.2.1.	Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesislerinin Gelişimi.....	35
2.3.2.2.	Turizm Gelirlerinin GSMH ve İhracat Gelirleri İçindeki Payı.....	36
2.3.2.3.	Yerli ve Yabancıların Ortalama Kalış Süreleri ve Doluluk Oranları.....	37
2.4.	Balıkesir ve Yöresindeki Konaklama İşletmelerinin Genel Durumu.....	39
2.4.1.	İlin Konumu.....	39
2.4.2.	İlin İklimi.....	39
2.4.3.	Ulaşım.....	40
2.4.4.	Tarihi.....	41
2.4.5.	Turizm Değerleri.....	42
2.4.5.1.	Tarihi Eserler.....	42
2.4.5.2.	Müzeler.....	43
2.4.5.3.	Çevre Çekicilikleri.....	43
2.4.5.4.	Plajlar.....	44

VI

2.4.5.5.	Kaplıcalar.....	44
2.4.5.6.	Rakamlarla Balıkesir Turizmi.....	47

III. BÖLÜM

BALIKESİR VE YÖRESİNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN VERİMLİLİĞİ : UYGULAMA ÇALIŞMASI

3.1.	Balıkesir Yöresindeki Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Tesbiti Kriterleri.....	50
3.1.1.	Konaklama İşletmelerinin Gelirleri.....	50
3.1.1.1.	Oda Gelirleri.....	50
3.1.1.2.	Yiyecek-İçecek Gelirleri.....	54
3.1.1.3.	Diğer Gelirler.....	55
3.1.2.	Konaklama İşletmelerinin Giderleri.....	56
3.1.2.1.	Personel Giderleri.....	57
3.1.2.2.	Hammadde ve Malzeme Giderleri...	58
3.1.2.3.	Genel İmalat Masrafları (GİM)...	59
3.1.2.4.	Finansman Giderleri.....	59
3.1.3.	Balıkesir ve Yöresindeki Konaklama İşletmelerinin Verimlilikleri (1992)...	60
3.2.	Balıkesir Yöresindeki Konaklama İşletmelerinin Verimliliğini Etkileyen Faktörler.....	66
3.2.1.	Kuruluş Yeri.....	67
3.2.2.	Pazarlama Faaliyetleri.....	69
3.2.3.	Doluluk Oranları.....	69
3.2.4.	Fiyatlandırma.....	70
3.2.5.	Ürün Çeşitlendirilmesi.....	73
3.2.6.	Personel Politikası.....	73
3.2.6.1.	Personel Temini.....	74
3.2.6.2.	Ücretlerin Belirlenmesi.....	76

VII

3.2.6.3. Personel Devir Hızı.....	77
3.2.7. İşgören Motive Edilmesinin Verimlilik Üzerine Etkisi.....	81
Sonuç ve Öneriler.....	84
Yararlanılan Kaynaklar.....	90

VIII

Eklerin Listesi

Ek - 1 Anket Formu.....	100
Ek - 2 Anket Sorularını Değerlendirme Formatı.....	104
Ek - 3 Balıkesir'de Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kişi Başına Düşen Oda ve Yatak Sayılarını Gösteren Tablo (1992).....	106

TABLOLARIN LİSTESİ

Tablo 2.1.	Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri (1970 - 1992).....	35
Tablo 2.2.	Turizm Gelirleri (1970 - 1992).....	36
Tablo 2.3.	Yerli ve Yabancı Turistlerin Ortalama Geceleme Olarak Kalış Süreleri ve Tesislerin Doluluk Oranları (1980-1985-1991-1992).....	37
Tablo 2.4.	1989 Yılında Türkiye Kalkınma Bankası'nca Tahsis Edilen Kredilerin Turizm ve Sanayi Sektörü Arasındaki Dağılımı.....	38
Tablo 2.5.	Rakamlarla Balıkesir Turizmi.....	47
Tablo 3.1.	Balıkesir Merkezindeki Otellerin Gelirlerinin Dağılımı (1992).....	51
Tablo 3.2.	Sayfiye Yerlerdeki Konaklama İşletmelerinin Gelirlerinin Dağılımı (1992).....	53
Tablo 3.3.	Balıkesir Merkezindeki Otellerin Gider Dağılımı (1992).....	56
Tablo 3.4.	Sayfiye Yerlerdeki Otellerin Gider Dağılımı (1992).....	57
Tablo 3.5.	Balıkesir Şehir Merkezindeki Otellerin Verimlilik Oranları (1992).....	60
Tablo 3.6.	Balıkesir Sayfiye Yerlerdeki Otellerin Verimlilik Oranları (1992).....	62

Tablo 3.7.	Balıkesir'de Bulunan 1, 2, 3 Yıldızlı Otellerin Genel Verimlilik Oranları (1992).	63
Tablo 3.8.	Balıkesir İli Sınırlarında Bulunan 1, 2, 3 Yıldızlı Otellerin Sermaye Rantabiliteleri (1992).....	65
Tablo 3.9.	Balıkesir ve Yöresindeki Otellerde Çalışan Personelin Temin Yöntemleri ve Nispi Dağılımı (1992).....	75
Tablo 3.10.	Personele Verilecek Ücretin Tesbitinde Uygulanan Kriterler ve Nispi Dağılımı (1992).....	76
Tablo 3.11.	İşgörenin İşten Ayrılma nedenleri ve Nispi Dağılımı (1992).....	79

GİRİŞ

Türkiye'nin ekonomik kalkınmasında bir hizmet sektörü olarak turizm; gittikçe artan önem ve ağırlık kazanmaktadır. İki binli yılların gelişmiş ve güçlü Türkiye'sinin hazırlanmasında turizm sektörü, sanayi sektörü ile birlikte stratejik bir rol üstlenmektedir.

Serbet Pazar ekonomisi anlayışının benimsenmesi ve ulusal ve uluslararası rekabet ortamının gittikçe şiddetlenmesi sonucu her konuda faaliyette bulunan işletmeler verimli çalışmaya daha çok ihtiyaç duymaktadırlar.

Turizm olayının kapsamı, zaman ve mekan içinde sürekli olarak değişmekle birlikte iki temel unsur yerini aynen korumuştur. Bunlardan birincisi ulaşım, ikincisi konaklamadır. Ulaşım ve konaklama konusunda ihtiyaçlar minimum düzeyde de olsa karşılanamadan o ülkede yada bölgede turizmin gelişmesi beklenemez.

Türkiye'de 1963 yılında kurulan Turizm ve Tanıtma Bakanlığı ile resmi makamlarca turizm sektörüne önem verilmeye başlanmış ve 1983 yılında 2634 Sayılı "Turizm Teşvik" Yasası'nın çıkarılmasından sonra orta ve büyük ölçekli turizm işletmelerinin sayısında büyük bir artış olduğu görülmüştür.

Turizm sektörünü oluşturan işletmelerin başında konaklama işletmeleri gelmektedir. Sektörün başarısı bu işletmelerin verimli ve karlı çalışmalarına bağlıdır.

Özellikle konaklama endüstrisinde verimlilik çalışmaları diğer endüstrilerin gerisinde kalmıştır. Ülke ekonomisinde giderek artan önemleri karşısında turizm sektörü ve onun büyük bir kolunu oluşturan konaklama işletmelerinde verimlilik çalışmalarına hız verilmesinde büyük yarar görmekteyiz.

Bu çalışmamızda Balıkesir yöresindeki konaklama işletmelerinin verimliliğini etkileyen temel faktörler ve bu faktörlerin nisbi önemi üzerinde durulmuştur. Yaptığımız bir anket çalışmasından elde edilen veriler de değerlendirilerek, söz konusu işletmelerde verimliliği artırabilmek için alınması gerekli önlemler belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma başlıca üç bölümden oluşmaktadır :

Birinci bölümde, verimlilik kavramı, verimliliğin ölçülmesi ve kullanılan kriterler, verimliliğin ölçülmesinde karşılaşılan sorunlar ve verimlilik kavramı ile yakından ilgili diğer kavramlar üzerinde genel bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, konaklama işletmelerinin tanımı, özellikleri, turizm sektörünün Türk Ekonomisi içindeki yeri ve önemi, ayrıca pilot uygulama alanı olarak seçilen Balıkesir ilinin iklimi, ulaşımı ve turistik değerleri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, yaptığımız bir anket çalışması ile Balıkesir yöresindeki konaklama işletmelerinden, bu işletmelerde verimliliğin tesbitini esas teşkil edecek gerekli bilgiler sağlanarak, verimlilik oranları bulunmuş ve bunların nisbi önemlerine değinilerek; verimliliği artırıcı önlemlerin neler olabileceği belirtilmeye çalışılmıştır.

Sonuç bölümünde, çalışma kısaca özetlenerek Balıkesir yöresindeki konaklama işletmelerinin verimliliğini artırmaya yönelik önerilerimiz maddeler halinde ifade edilmiştir.

Araştırmanın Amacı :

Ülkemizde Turizm Teşvik Yasası'ndan sonra konaklama işletmelerinin sayılarında hızlı bir şekilde artış gözükmiştir. Yalnız ülkemize yönelik turizm talebindeki oransal artış turistik arzdaki oransal artışı karşılayacak düzeyde olmamıştır. Konaklama işletmelerinin sayılarındaki bu artış, kendi aralarında rekabet şartlarının şiddetlenmesine yol açmıştır. Bu işletmelerin rekabet güçlerini iyileştirebilmeleri ve karlı olabilmeleri verimli çalışabilmeleriyle yakından ilgilidir.

Konaklama işletmeleri karlılığı düşük olan işletmelerdir. Karlılığın düşük olmasının birinci nedeni verimli çalışamamadan kaynaklanmaktadır.

Bu araştırmanın amacı : Konaklama işletmelerinin;

* Verimli çalışabilmelerinin nelere bağlı olduğunu belirlemek

* Verimliliği etkileyen temel faktörleri tesbit etmek;

* Sorunlar hakkında çözüm önerilerinde bulunmaktır.

Araştırmanın Saha Çalışması

Türkiye'de konaklama işletmeleri hemen hemen ülkenin her bölgesine yayılmış bulunmaktadır. Bu nedenle pilot uygulama alanı olarak Balıkesir ve yöresindeki konaklama işletmeleri seçilmiştir.

Araştırma sahası, Balıkesir'in şehir merkezi ve turizm yönünden gelişmiş ilçelerini içermektedir. Bu ilçeler Ayvalık, Altınoluk, Bandırma, Burhaniye ve Erdek'tir. Uygulama araştırması bu yörelerde bulunan bir, iki, üç yıldızlı konaklama tesislerini içermektedir.

Araştırma Yöntemi : Veri Derleme ve Değerlendirme

Birinci ve ikinci bölümdeki bilgiler, konunun önemini belirtmek amacıyla temel araştırmalar niteliğinde olmaktadır. Üçüncü bölümdeki bilgiler, önceden hazırlanmış anket formuyla uygulamalı olarak temin edilmiştir.

Anket soruları belirlenirken, öncelikle araştırma konumuzla ilgili sorular olmasına dikkat edilmiştir.

Anket çalışması, bu yörede örnekleme yöntemi uygulanarak, tesis yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler sayesinde yapılmıştır. Anket sorularının bir kısmı çoktan seçmeli olup önem sırasına göre 1, 2, 3, 4 rakamlarının yazılması şeklinde; bir kısmı da formda belirtilen boşlukların doldurulması şeklinde düzenlenmiştir.

Anket formundaki gelir ve giderlerle ilgili sorular ayrı ayrı değerlendirilmiş ve 1, 2, 3 yıldız ayrımı yapılarak işletmelerin yıldız sınıflarına göre değerlendirilmiştir. Ayrıca gelirler ve giderlerle ilgili soruların değerlendirilmesinde hem işletmenin sınıf ayrımı hem de şehir oteli veya sayfiye oteller olarak ayrıma tabi tutulmuştur.

"Personel politikalarıyla ilgili sorular yıldız ayrımı yapılmaksızın topluca değerlendirilmiştir.

Anket uygulaması 18 adet konaklama tesisinde yapılmış olup elde edilen tüm veriler 1992 yılına aittir.

I. BÖLÜM

VERİMLİLİK HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1.1 Verimlilik Nedir ?

Verimlilik kavramı, Türkiye gibi gelişme çabaları içerisinde olan ülkelerin gündeminde giderek daha fazla yer işgal etmeye başlamıştır. Ekonomi, bir anlamda kıt kaynakların yönetimi ve verimlilik de daha az girdi ile daha fazla çıktı elde etme sanatı olarak tanımlandığına göre verimlilik kavramının ne kadar önemsendiği kolayca anlaşılabılır.

Verimlilik, genel olarak üretim süreci sonunda elde edilenlerle bu sonucu elde edebilmek için üretim sürecine sokulanlar arasında bir orandır. Dolayısıyla verimlilik, belli bir çıktının üretilmesi için üretim sürecine sokulan girdilerin ne ölçüde etkin kullanıldığını ortaya koyan bir göstergedir. (1)

Genel bir tanımlama yapılırsa, Verimlilik, bir üretim yada hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal veya hizmetlerin üretimindeki kaynakların (emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi vs. gibi) etken kullanımudur. (2) diye tanımlanır.

(1) MPM Yayını , "Verimlilik ve Yaşam ", Anahtar Gazetesi, Sayı 1, 2, 3, 4, Ankara 1989. ss. 12-13

(2) Prokopenko Joseph, Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, Olcay Baykal, Nevde Atalay, Erdemir Fidan (Çev.) MPM Yayınları Yayın No: 476, Ankara, 1992, sh. 14

Yüksek verimlilik, aynı miktar kaynakla daha çok üretmek yada aynı girdi ile daha fazla çıktı elde etmektir.

$$\text{Verimlilik Oranı} = \frac{\text{Çıktı (output)}}{\text{Girdi (input)}}$$

* Ortalama Verimlilik : Belli bir dönemde ortalama verimlilik oranı, o dönemin toplam çıktısının girdinin dönem içinde kullanılan toplamına oranlamasıyla elde edilir.

* Marjinal Verimlilik : Belli bir dönem içinde çıktıda görülen artışın yine o dönem içinde girdide görülen artışa oranlanmasıyla elde edilir. (3)

Verimlilik aşağıdaki ölçülerle de ifade edilebilir.

(I) Zaman Ölçütü : Her bir birim zaman için kabul edilebilir, üretim miktarı; genellikle bir saat olarak belirlenir.

(II) Ekonomik Ölçüt : Üretim miktarının her bir birim maliyetine göre verimliliğin ölçümü.

(III) Enerji Ölçütü : Her bir birim enerji girdisi için kabul edilebilir üretim miktarıdır. (4)

Verimlilik standartlarının saptanması mal üreten işletmelerde nisbeten kolaydır. Üretilen malların derhal dağıtılması veya satılması zorunluluğu yoktur. Mallar stok olarak depolanabilir ve böylelikle üretimin sürekliliği sağlanabilir. Bu özellikler iş

(3) Melih Baş, Ayhan Artar, İşletmelerde Verimlilik Donatımı, MPM Yayınları, Yayın No: 435, Ankara, 1991, sh. 46

(4) Keith Davis, İşletmelerde İnsan Davranışı, Kemal Tosun (Çev.) İst. Ün. Yayın No: 3028, İstanbul, 1984, sh:682

standartlarının tesbit edilmesine olanak tanır. Fakat hizmet üreten işletmelerde görülen hizmetlerin çokluk ve farklılıkları yanında stoğa uygun çalışma olanağının bulunmaması iş veya üretim standartlarının tesbit edilmesini ve elde edilmesini çok güçleştirir. (5) Üretimin tüketicinin kararına bağlı olduğu bu işletmelerde (üretim ve tüketim aynı anda oluyor) verimlilik standartlarının bulunması imkansız denecek kadar güçtür.

Verimlilik oranı girdi ve çıktının fiziksel veya parasal ifade edilmesine göre;

(i) Fiziksel Verimlilik, sadece miktar olarak belirlenir.

(ii) Parasal Verimlilik, girdi-çıkıtı miktarının fiyatla çarpımından elde edilir.

Verimlilik analizleri, verimlilik oranlarının zaman içinde meydana gelen değişimlerin izlenmesiyle yapılabilir. Eğer bir işletmede zaman içerisinde farklı üretim dönemlerinde aynı girdiler kullanıldığı halde, bir dönemde diğerine oranla daha fazla çıktı elde edilebiliyor yada aynı çıktıya bir dönemde diğerine daha az girdi kullanılarak ulaşılabiliyorsa bu dönemde verimlilik artmış denir. Bunun aksi durumlar verimliliğin azalmış olduğunu gösterir.

Verimlilik, "Nedir, ne değildir" konusundaki bir değerlendirme aşağıdaki çizelgede özetlenmiştir.

(5) Yılmaz Benligiray, Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü, Eskişehir, İ.İ.B.F. Yayın No: 180/111, 1977, sh. 12

Çizelge 1.1. Verimlilik Nedir, Ne değildir?

Verimlilik

- Çalışanların Performansını ve çalışma koşullarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanlara daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir.

- Nitel ve Nicel Üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi, ikiside önemli faktörlerdir.

- Kar planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup verimlilik artırılırsa, sonuçta gelir artar.

- Niteliği geliştiren araçlardan biridir.

Verimlilik

-Çalışanları koşturarak canından bezdirecek, onları robotlaştırarak çalıştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir.

- Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir. Çıktıdaki artış verimlilik artışına bağlı olabilir, olmayabilir de.

- Karlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda verimliliği düşük olan işletmelerde karlı olabilir.

- Kaliteyle aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış iyi kaliteyi garantilemez.

Kaynak : Zühal Akal, İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi, MPM Yayınları, Yayın No: 473, Ankara, 1992, sh. 27

1.2. Verimliliğin Önemi ve Yararları

Verimliliğin artması, insanoğluna içinde yaşadığı doğayı ve toplumu kontrol etme, bu kontrolü günden güne genişletme gücü vermektedir. Bu yüzden verimlilik, şimdiye kadar alışılmış pek çok göstergeden daha anlamlı bir kalkınma ölçüsüdür.

Gelişmiş ülkeler, bugünkü durumlarını sürekli kılmak, geleceklerini garantiye almak amacıyla verimlilik konusuyla yakından ilgilenmektedirler.

Gelişmekte olan ülkeler için, verimliliğin artması zorunludur. Kalkınma çabası içindeki bu ülkelerin en önemli sorunu kaynak (Sermaye - nitelikli işgücü - teknik bilgi vs.) yetersizliği ve verim düşüklüğüdür. Bir ülke için geçerli olan bu sorunlar tüm iktisadi kurumlar için de geçerlidir.

Verimlilik artışının gerçekleştiği yer, işletme yada firmadır. Bu durumda, işletme, var olan tüm kaynakların mal ve hizmet üretebilmek için bir araya geldiği yerdir. (6) Ulusal ekonominin çekirdeğini oluşturan teşebbüslerin, düşük verimlilikle çalışmaları günümüzün yarışmacı ulusal ve uluslararası piyasalarda ortadan kalkmalarına neden olur.

Verimlilik artışının neler sağlayacağını çeşitli kesimler açısından bakacak olursak :

1.2.1. İşletmeler Açısından Verimlilik

İşletmeler açısından verimlilik oranları bir denetim aracıdır. İşletmeler verimlilik oranları ve benzeri

(6) Joseph Prokopenko, a.g.e. sh. 9

göstergeleri sağlıklı biçimde hesaplayıp izleyerek kendi çalışma ve performanslarını denetleyebilirler.⁽⁷⁾ Yöneticiler, firma içi ve firmalar arası karşılaştırmalar yaparak genel durumu değerlendirebilirler ve gereken önlemleri alabilirler.

<İşletmeler açısından verimliliğin artması, parça başına maliyetlerin düşmesi anlamına gelir. Maliyetlerin düşmesi bir yandan karlılığı, bir yandan da firmanın rekabet gücünü artırır. Verimlilik artışı büyümeyi ve gelişmeyi birlikte sağlar.>

1.2.2. Ulusal Ekonomiler Açısından Verimlilik

Verimlilik düzeyi artan bir ekonomi daha düşük maliyetlerle üretim yapabiliyor demektir. Düşük maliyetler ise önce ucuz daha sonra da bazı ek önlemlerle kaliteli ürünler sunarak dünya piyasalarına girme olanağı sağlarlar.

İkinci Dünya Savaşından sonra hemen hemen bütün ülkelerde kalkınma ulusal bir amaç olmuştur. Kalkınmayı üretim miktarının arttırılması şeklinde tanımlayabiliriz. Buna göre verimlilik artışıyla kalkınma arasında sıkı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.⁽⁸⁾

Verimliliğin ulusal refahı artırmadaki önemi, bugün herkes tarafından bilinmektedir. Günümüzde verimlilik artışının gerçek ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve hayat standartı artışının tek kaynağı olduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır.

(7) Mustafa Öner, "Verimlilik Kavramı, Tanımı, Önemi ve Yararları" Eskişehir, Sanayi Odası Bülteni, Sayı 253-254, Aralık 1992, sh.29

(8) Mesut Odabaşı, "Verimlilik Herkesin İşidir" MPM Elkan Topluluğu Verimlilik Toplantıları, 31 Mayıs-16 Haziran 1989, İstanbul

Verimlilik, aynı zamanda bir ülkenin mallarının uluslararası pazardaki rekabet gücünü de belirler. Aynı mali üreten ülkelere kıyasla, bir ülkenin emek verimliliğinde düşme olursa, rekabet açısından bir dengesizlik doğar. Üretim maliyetlerindeki artışın aynen fiyatlara yansıtılması durumunda, müşteriler daha ucuza mal sağlayan tedarikçilere yöneleceğinden, ülke endüstrilerinin satışlarında bir düşme olacaktır. Yüksek maliyetlerin, fiyatlara yansıtılmayıp endüstrilerce karşılanması durumunda ise karlar düşecektir; bu ya üretimin yada reel ücretlerin düşürülerek üretim maliyetlerinin sabit tutulması demektir.

1.2.3. İşçiler Açısından Verimlilik

Verimlilik, özellikle gelir bölüşümüyle ilişkisi açısından işgörenler için büyük önem taşır. Ücret artışlarının sadece ilgili kesimlerin örgütlü pazarlık güçlerine bağlı olarak belirlenmesi enflasyonist baskılara yol açmaktadır. Ücret ve gelir artışlarında, verimlilik artışlarına bağlı ek düzenlemelerin yapılması, hem gelir dağılımındaki bozulmayı hem de enflasyonist baskıları azaltıcı bir yol olarak bilinmelidir.

1.2.4. Tüketiciler Açısından Verimlilik

Verimlilik artışının sağladığı faydalar tüketicilere, çeşitli biçim ve ölçülerde yansır. Verimlilik, nisbi fiyatların ve giderek genel fiyat düzeyinin oluşmasında önemli bir etkidir.

Verimlilik ve enflasyon makroekonomide birbirini etkileyen iki önemli değişkendir. Söz konusu değişkenlerden birinde meydana gelecek bir değişme diğesinde de bir değişime yol açar.

Verimliliğin yükseltilerek sağlanan üretim artışları enflasyona karşı en güvenli yoldur. Üretkenlik artışında meydana gelen değişmeler işgücü maliyetleri aracılığıyla

fiyatları etkileyerek enflasyonun artmasına ve azalmasına katkıda bulunmaktadır. (9) Diğer yandan enflasyon, üretkenlik artışlarının yavaşlamasına neden olmakla beraber, yavaş üretkenlik artışlarının enflasyonun ortaya çıkmasına katkısı vardır.

Enflasyonist beklentilerin azalması veya ortadan kalkması tüketicilerin taleplerinde değişmelere yol açacaktır. Sürekli fiyat artışı beklentisinin ortadan kalkması talebin sabit kalmasına veya azalmasına yol açabilir.

Kısaca ifade etmek gerekirse verimlilik artışı ile (10) TÜKETİCİLER, fiyatların istikrarlı devam etmesinden İŞÇİLER, Ücretlerin artmasından, çalışma koşullarının iyileştirilmesinden ve çalışma sürelerinin kısaltılmasından İŞVERENLER, kazançların artmasından İŞLETMELER, yeni yatırım ve genişletme projelerinden kullanılacak ek kaynak oluşmasından yararlanırlar.

2.3. Verimlilik Kavramının Önemli Hale Gelmesini Sağlayan Gelişmeler

Kaynakların verimli kullanılması sorunu toplumların yapılarına göre değişik biçimlerde ele alınmıştır. Uluslararası düzeydeki çalışmalar zamanla Türkiye'ye yansımıştır. Türkiye'de verimlilikten ilk kez 1923'te İzmir İktisat Kongresinde söz edilmiştir. 1930'lu

(9) Erhan Yıldırım, "Enflasyon ve Verimlilik", Verimlilik Dergisi, sayı 1992/1, MPM Yayınları, Ankara sh. 30

(10) MPM Yayını, Daha İyi Yaşamın Anahtarı; VERİMLİLİK El Kitabı, Ankara, 1974, sh.13

yıllarda kutlanmaya başlanıp günümüze kadar süre gelen "Tasarruf Haftası" da bir anlamda kaynakların verimli kullanımına yönelik olduğundan, Türkiye'de verimlilik kavramı ile tanışık bir toplum olduğunu göstermektedir. (11) Yapılan çalışmaların özünde bilinçli yada bilinçsiz olarak verimliliğin artırılması düşüncesi vardır. Verimlilik kavramının olmamasına karşın rantabilite kavramıyla sık karşılaşılmaktadır. 1930'lerden sonra kurulan kurumların, kuruluş gerekçelerine bakıldığında, amacın, üretimi ve verimi artırmak olduğu görülmektedir.

Verimlilik kavramının, genel olarak bunalım dönemlerinin sonlarında ve bunalımdan çıkış çabaları sırasında daha yoğun olarak tartışıldığı ve kapsamının da gittikçe genişlediği gözlenmektedir. Bu gelişmeler, doğal olarak, verimlilik alanındaki örgütlenmelere yol açmıştır. Avrupa ülkelerinde verimlilik merkezlerinin çoğu 1950'li yıllarda ortaya çıkmış olup bunların oluşturduğu Avrupa Milli Prodüktivite Merkezleri Birliği (EAPC) 1966'da kurulmuştur. Aynı şekilde Asya Verimlilik Örgütü ve Uzak Asya'daki ulusal verimlilik merkezlerinin çoğu da 1960'lı yıllarda kurulmuştur. (12)

1913'ten İkinci Dünya Savaşına değin uzanan dönemde hemen hemen her ülkede büyük ekonomik bunalımlar yaşanmıştır. Savaşın yol açtığı yıkımları ulusal kaynakları verimli kullanarak daha kısa zamanda onarma çabalarına girilmiştir.

Verimlilik kavramının öne çıkmasında bazı önemli gelişmeler rol oynamaktadır. Kısaca;

(i) Dünya ekonomisi ve ulusal ekonomilerdeki işlevsel rahatsızlık ve karışıklıkların olması (13)

(11) MPM 25 Yıl, MPM Yayın No: 454, Ankara 1990, sh. 23

(12) MPM Yayın No: 434, a.g.e. sh. 18

(13) Melih Baş, Ayhan Artar, a.g.e. sh. 9

- Artan petrol fiyatları
- Artan sermaye maliyeti ve enflasyon nedeniyle yatırımlardaki yavaşlama veya gerileme.

(ii) Hızlı teknolojik gelişme nedeniyle daha az sermaye ve daha az işgücü kullanan teknolojik uygulamaların artması.

(iii) Dünyada her türden kaynağın giderek kıtlaştığı gözönüne alınarak, verimlilik artışının, artık gelişebilmenin, hatta var olabilmeyenin önde gelen koşulu haline gelmesi

(iv) Serbest pazar ekonomisi anlayışının benimsenmesi ve uluslararası rekabet ortamının gittikçe şiddetlenmesi sonucu her konuda faaliyette bulunan işletmeler verimli çalışmaya daha çok ihtiyaç duymaları

1.4. Verimlilik Kültürünün Gelişmemiş Olmasının Nedenleri

Verimliliğin bir yaşam felsefesi olarak benimsenmesi, toplumların kültürel yapıları ile yakından ilgilidir. Verimlilik kültür ve bilinci, elde mevcut kaynakların rasyonel ve etkin bir biçimde kullanılması için bir yaşam felsefesi olarak tanımlanabilir.

Verimlilik Kültürü, insanın günlük hayatının her aşresinde kaynaklarını en iyi kullanma zorunluluğunu kavrayarak, davranışlarda en az kaynak kullanıp, en fazla ürün elde etme arzu ve isteğini duyması, bunun için tüm kavram ve tekniklerden haberdar olmasıdır. (14)

(14) 1. Verimlilik Şurası, Görüşmeler, 4-6 Aralık 1990, Ankara, sh.63, Yayın No: 436

Türk toplumunda verimlilik kültür ve bilincinin gelişmesini engelleyen temel faktörleri kısaca aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz.

(i) Verimliliği artırmayı amaç edinen kurumun adının toplumun her seviyesinde yeteri kadar tanıtılmamış olması; örneğin MPM'nin hakkında bir anket sorusuna %50 olumlu, % 50 olumsuz cevap verilmiştir. (*)

(ii) Günlük sorunların çözümüne bilimsel açıdan yaklaşım alışkanlığının henüz yaygınlık kazanmamış olması;

(iii) Verimlilik artışının sağlayacağı yararların henüz toplumun her kesimince anlaşılamamış olması;

(iv) Verimliliği artırıcı tekniklerin yeterince bilinmemesi, bilinenlerinde gereği gibi kullanılamaması;

(v) Çalışanların verimliliği artırıcı yönde karar üretememeleri, öneri getirememeleri vs. tekniklerin geliştirememeleri;

(vi) Verimlilik bilincinin kitle iletişim araçlarıyla yeterli ölçüde geliştirilememiş olması;

(vii) Hizmet kesiminde kaynakların verimli kullanılmalarını engelleyen faktörlerin neler olduğunun gereğince bilinmemesi;

(viii) Türkiye'de her türden kaynağın daha verimli kullanılmalarının henüz yaygın bir yaşam tarzı haline gelmemiş olması vs.

(*) MPM'nin kuruluş yıldönümünü kutlarken, merkezin üniversite

öğrencileri arasında, bir anket çalışması yapılmıştır. Anket,

Hacettepe, ODTU ve Gazi Üni. bir bölüm, öğrenciyi kapsayan 167

kişilik çalışma yapılmıştır. MPM, ANAHTAR DERGİSİ, Yıl: 5,

Sayı 32, Nisan 1993, sh. 14

1.5.Verimlilik Kavramıyla İşletme Başarısının İzlenmesinde Kullanılan Diğer Kavramlar Arasındaki İlişkiler.

İşletme başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesinde yararlanılan verimlilik kavramı, bu kavramla yakından ilişkili olan etkenlik, etkililik, ekonomiklik, yenilik, karlılık vs. gibi kavramları ile sık sık karıştırıldığı ve bunların birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. İşletme başarısının ölçülmesi ve izlenmesinde kullanılan bu kavramlar anlam itibariyle birbirine yakın fakat farklı kavramlardır.

1.5.1. ETKENLİK

Etkenlik örgütün tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans göstergesidir.

$$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Üretim}}{\text{Beklenen Üretim}} > 1$$

$$\text{Veya} \quad \frac{\text{Beklenen Üretim}}{\text{Gerçekleşen Üretim}} < 1$$

şeklinde ifade edilebilir.

Birinci göstergede elde edilen sonuç eğer birden büyükse örgüt, olması beklenenden daha etken, birden küçükse beklenenden daha düşük performans göstermiştir.

Etkenlik ölçümü, işletmeye nerede olduğunu göstermesi ve mevcut kapasitenin kullanılma düzeyine ilişkin bir gösterge sağlar. (15)

Beklenen üretim (standart değer) miktar olarak, ya geçen yılki üretim yada bütçelenen üretim miktarları olabilir. Örneğin bir konaklama işletmesinde belli bir süre içerisinde satılmış olan oda sayısı ile geçen yıl satılan oda sayısı veya ayrıca aynı odalar için personel sayıları karşılaştırılabilir; eğer işletme aynı miktarda odayı daha az personelle standartlarına uygun olarak satmışsa işletme kaynaklarını bir önceki yıla göre daha etken kullanmış demektir. Bu durumda personel giderleri daha düşük olacağı için verimlilik oranı artmış olacaktır.

İşletme açısından başabaş noktasına ulaşılması bir etkenlik göstergesidir. Bir işletme başabaş noktasına daha kısa sürede ulaşabilmişse (planlanan süreden önce) bu işletme kaynaklarını daha etken ve verimli kullanmış olacaktır.

Verimlilik genellikle, eldeki kaynaklarla (girdi) mümkün olan en çok ürün veya hizmetin (çıktı) sağlanması yada belirli bir ürünün mümkün olan en az kaynakla elde edilmesi olarak tanımlandığı halde, etkenlik; örgütün yada işletmenin amaçlarını gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır. (16)

Görüldüğü gibi işletme başarısının izlenmesi amacıyla yapılacak analizlerde verimliliğin dışında diğer kavramlarda kullanılmaktadır. Kavramlardan birinde görülen olumlu değişimler diğerinde de olumlu değişimlere neden olmakla birlikte zaman zaman olumsuz etkilere de neden olabilmektedir. Örneğin verimliliği yüksek olan bir

(15) Melih Baş, Ayhan Artar, a.g.e. sh. 33

(16) Atilla Uicle, "Örgütsel Verimlilik ve Etkenlik" ODTÜ Gelişme Dergisi (9), Ankara, 1975, sh. 25

işletme her zaman ekonomik, etken veya rantabl olmayabilir. Bu nedenle işletme başarısının ölçülmesi sırasında gözetilen amaca göre bu kavramlardan biri yada bir kaçısı isabetli olarak seçilmelidir.

1.5.2. ETKİLİLİK

Etkililik, çıktılarıyla ilgili bir kavramdır. Planlanan değerlerle gerçekleşen çıktı miktarları karşılaştırılarak işletme hedefine ne ölçüde ulaşabildiği anlaşılır.

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı}}{\text{Planlanan Çıktı}}$$

Gerçekleşen çıktı miktarının planlanandan daha yüksek olması verimin ve verimliliğin yüksek olduğunu gösterir.

1.5.3. EKONOMİKLİK (İKTİSADİLİK)

İktisadilik, satış hasılatı ile bu satış hasılatının oluşmasını sağlayan mal ve / veya hizmetlerin maliyetleri arasındaki ilişkidir.

$$\text{İktisadilik} = \frac{\text{Satış Hasılatı}}{\text{Maliyetler}} \quad \text{veya} \quad \frac{(\text{satılan}) (\text{satış})}{\text{Çıktı} \times \text{Fiyat}} \quad \text{Girdi Mik.} \times \text{Girdi fiyatı}$$

şeklinde ifade edilir.

Verimlilik oranının parasal değerine iktisadilik denilmektedir.

Ekonomiklik belli bir üretim döneminde elde edilen mal ve hizmetlerin satılan miktarının parasal değerinin, bu üretimi gerçekleştirmek üzere yapılan harcamalara oranıdır.

Kısaca, ekonomikliğe toplam gelirlerin toplam giderlere oranıdır denilebilir. O haide belli bir dönemde toplam giderleri sabit tutarak satış gelirlerini artırmak yada satış gelirlerini sabit tutarak toplam giderleri düşürmek suretiyle ekonomikliği artırabiliriz. (17)

Bu oranın birden büyük olması ideal bir durumdur. Oranın birden büyük olması hem satış fiyatına hemde üretim miktarına bağlıdır. Fiyatların normal piyasa şartlarında devam etmesi durumunda bu oranın büyüklüğü üretim miktarındaki artışa bağlıdır. Üretim miktarının, maliyetlerden (Girdi Miktarı x Girdi Fiyatı) daha yüksek oranda artması işletmenin hem kaynaklarını iyi kullandığını hem de verimli çalıştığını gösterir.

Norman ve Bahriri (London, 1972) gibi bazı yazarlar Net Satış Hasılatı / Mal ve Hizmetler Maliyeti oranında toplam faktör verimliliği demektedir.

Verimlilik artışının ekonomik artışa dönüşmesi için üretilen ürünlerin veya hizmetin tamamının satılması gerekir.

(17) Mehmet Oluç, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Cilt I, IV.Baskı, İst. 1978, sh. 87

1.5.4. YENİLİK

Yenilik yapmak, bir takım yeni faaliyetlere girme, mevcut olan durumlarda bazı değişiklikler yapmak olarak ifade edilebilir. (18)

Yenilik; iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklar karşısında yeni teknoloji, yeni ürünler ve ilave hizmetler, yeni yöntemler ve politikalar üreterek tatmin edici bir yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir. (19)

İşletme düzeyindeki yenilikler şöyle sıralanabilir;

(I) Üretim süreci yada üretim yöntemlerinde yenilik;

Bu tür yenilikler bilgi ve beceri değişimlerinden kaynaklanabilir. Maliyet düşüren, iş yöntemlerini basitleştiren, kaliteyi iyileştiren değişimler bu türün örnekleridir.

Yenilikler maliyet düşürücü yeni sistemlerin kullanılması olabilir. Örneğin, kayıtların tutulduğu manuel sistemden bilgisayar sistemine geçilmesi gibi,

(II) Ürün ve Hizmet Yenilikleri ;

Bu tür yenilikler yeni bir doyum yaratır yada yeni bir gereksinimi karşılar. Değişen ve çeşitlenen tüketici ihtiyaçlarına, mal ve hizmetlerden sağladıkları faydayı artırmak için yapılan çalışmaların tümü hizmet işletmeleri açısından bir yeniliktir.

(18) Erol Eren, İşletmelerde Yenilik Politikası, Formül Matbaası.

İst. 1982, sh. 16

(19) Zühal Akal, a.g.e. sh. 31

(iii) Pazar Yenilikleri ;

Bu tür yenilikler yerleşme alanlarında nüfus değişimlerinde ürünlerin yeni kullanım olanaklarında; ekonomik ve sosyal koşullarda, kültürel değerlerde, toplumlar ve kültürler arasındaki ilişkiler arasındaki ilişkilerdeki değişimlerden kaynaklanmaktadır. Özellikle hizmet işletmeleri açısından, marka imajı olmadığı için yeni pazarlar bulunması ve yeni tüketici kitlesi elde edilmesi en önemli yeniliktir. (20)

Moda, tüketicilerin değişen zevk ve alışkanlıkları, yoğun rekabet ve reklam faaliyetleri ürünlerin ömrünü kısaltmaktadır. Ürünleri, devamlı geliştirerek, günün modasına ve zamanın gereklerine uygun olarak yenilik yapmak, en azından yeni pazar ve pazarlama olanakları aramak mal veya hizmetlerin sürekliliğini sağlamak için temel koşuldur. (21)

ILO, Yönetim Geliştirme Bölümünde Kıdemli danışman olarak görev yapan Joseph Prokopenko'da yeniliğin verimlilik geliştirme programları içinde yer alan bir öge olduğunu söylemektedir.

1.5.5. KARLILIK

Bir işletmenin belli dönemde elde ettiği gelirlerden, giderlerin çıkarılmasından sonra kalan olumlu miktara kar denilmektedir. Bütün işletmelerin temel amacı kar sağlamaktır.

(20) Necdet Hacıoğlu, Turizm Pazarlaması, 2. Baskı, Ulu. Üniv.

Bazımevi, Bursa, 1991, sh. 48

(21) Erol Eren, a.g.e. sh. 22

Karlılık, en geniş ve klasik anlamdaki tanımıyla <<belli bir dönemde elde edilen karın, o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır.>> (22)

$$\text{Karlılık} = \frac{\text{Kar}}{\text{sermaye}} \quad \text{veya} \quad \frac{\text{Satış Hasılatı} - \text{SMM}}{\text{Sermaye}}$$

SMM: Satılan Malın Maliyeti

Karlılık bir orandır. Kar ise bir miktardır. İşletmeler karlarına azami kılmaya çalıştıklarına göre; aynı inputla daha fazla output elde etme yollarını arayacaklardır. Verimliliğin karlılık üzerindeki tesirinin anlaşılması için, daha önce kara olan tesirini dikkate almak gerekir.

İşletme karını azami kılabilmesi için, bir taraftan satış gelirlerini artırmak diğer taraftan da maliyet giderlerini azaltmak zorundadır. (23)

Prodüktivite artışının, kar ve karlılığı etkileyebilmesi üretilen mal veya hizmetlerin satılmış olması gerekir.

Prodüktivite ile Karlılık arasındaki ilişkinin formüle edilmesi :

O = Output

I = Input

Fo = Output fiyatı

Fi = Input fiyatı

V = Verimlilik (prodüktivite) oranı

R = Karlılık oranı

(22) Latif Çekici, Sanayi İşletmelerinde Rentabilite ve Rantabilite ile İlgili Sorunlar, A.Ü. S.B.F.

Yayınları No: 353, Ankara, 1973, sh. 47

(23) Münir Kuluata, "Prodüktivitelerin İşletme Karı ve Karlılığı Üzerine Etkisi" Ada. Üni. İşletme

Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, Erzurum, 1974, sh. 2

S = Sermaye toplamı

St = Satış tutarı

M = Masraflar toplamını ifade etmektedir.

K = Kar

$$V = \frac{O}{I}, \quad R = \frac{K}{S} \times 100$$

olduğuna göre karlılık formülü içinde produktivite oranını gösterebilirsek bu iki kavram arasındaki ilişkiyi formüle etmiş oluruz.

Üretimin tamamının piyasada satıldığını kabul edersek;

$$St = O \times Fo$$

Kar (K) = St - M olduğu için, karlılık formülünde K yerine St - M 'yi koyabiliriz. Buna göre;

$$R = \frac{\text{Kar (K)}}{S} \times 100$$

$$R = \frac{St - M}{S} \times 100$$

$$St = O \times Fo \quad \text{olduğu için}$$

$$R = \frac{O \times Fo - M}{S} \times 100$$

Produktivite formülünde $O = V \times I$ olduğundan karlılık formülünde Output (O) produktivite cinsinden

yazılabilir. O zaman karlılık oranı aşağıdaki halini alır;

$$R = \frac{V_x | x F_0 - M}{S} \times 100 \quad \text{olur.}$$

Formülde olduğu gibi prodüktivitedeki her artış kesrin payını yükselteceğinden rantabiliteninde artmasına sebep olacaktır.

Aynı şekilde prodüktivite deki düşmeler karlılığında düşürecektir.

Prodüktivite artışının aynı inputla daha fazla output elde edilmesi şeklinde gerçekleşmesi halinde ilave üretimin satış imkanı mevcut değilse prodüktivitedeki artışın karlılığa tesir etmeyeceğini söyleyebiliriz. (24)

Verimliliğin, bazı kavramlarla olan ilişkisine topluca inceleyelim;

$$\text{Verimlilik Oranı} = \frac{\text{Etkililik}}{\text{Etkenlik}} \quad (*)$$

etkililik çıktılarıyla, etkenlik kullanılan kaynaklarla ilgili olduğu için bu iki kavramın oranlanması, verimlilik oranını gösterir.

$$\text{Verimlilik Oranı} = \frac{\text{Çıktı Miktarı} \times \text{Çıktı fiyatı (satış)}}{\text{Girdi Miktarı} \times \text{Girdi fiyatı}} = \text{Ekonomiklik}$$

Verimlilik oranının parasal değerine ulaşılmıştır.

(*) Melih Baş, "Verimlilik Ölçme Modelleri" Verimlilik Dergisi, 1992 / 2 MPM Yayını, Ankara sh.26

(24) Münir Kutluata, a.g.m. sh. 6

$$\text{Verimlilik Oranı} = \frac{\text{Satış hasılatı} - \text{Maliyetler}}{\text{Maliyetler (Girdi)}} = \text{Karlılık}$$

karlılığa ulaşılmış olur.

Uygulamada bu oranların (etkenlilik, etkililik, iktisadilik, karlılık) birbirine bağlı olduğu görülmektedir. Bütün bu oranlar işletmenin performans düzeyini göstermektedir. Yukarıdaki uygulamalara göre işletmenin en önemli performans göstergesi şüphesiz verimliliğidir.

1.6. Verimlilik Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar

Çeşitli grupların (malzeme tedarikçisi, alıcı, kullanıcı, satıcı vs.) farklı amaçları olduğu için farklı verimlilik ölçüm serileri kullanırlar ve bu nedenle herkes tarafından kabul edilen bir verimlilik ölçüm yöntemi yoktur.

Bir verimlilik ölçüm sistemi tasarımcısının dikkate alması gereken;

1.6.1. Teknik Sorunlar

i) Farklı tipdeki girdiler, kabul edilebilir bir ortak paydada nasıl toplanacaktır. (25)

ii) Zaman içinde girdi yada çıktıda da meydana gelen nitel değişimler nasıl ele alınacaktır.

iii) Girdi ve çıktı ölçümlerinin birbirinden bağımsız olmaları nasıl sağlanacaktır.

(25) Joseph Prokopenko, a.g.e. sh. 65

1.6.2. Verimlilik Ölçümünde Örgütsel Sorunlar

Hem yöneticilerin hemde işçilerin verimlilik ölçümünden endişe duymaları ve hatta bazan korkmaları sözkonusu olabilir. Bunların bazılarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz. (*)

i) Ölçümün yanlış anlaşılma ve yanlış kullanılma olasılığı; çoğu işçide, yöneticilerin ölçüm verilerindeki değişimleri abartacakları veya hiç olmazsa yanlış yorumlayacakları korkusu vardır.

ii) Performans yetersizliğinin ortaya çıkması;

iii) Ek zaman ve rapor verme talepleri;

Verimlilik ölçümüyle ilgili çok dile getirilen bir korkuda kırtasiyeciliğin artacağı ve çok zaman alacağıdır.

iv) Personel azaltma; Verimlilik ölçümünün en önemli yararlarından biri akılcı bir kadrolaşmayı sürdürmek olduğundan, verimlilikle personel düzeyi arasında çok net bir ilişki vardır. Bu nedenle, verimlilik verilerinin personeli işten çıkarmak için özür olarak kullanılabileceği korkusu doğacaktır. Bu durumda işçiler verimlilik ölçümünde işbirliği yapmak istemezler.

v) Özerkliğin azalması; Verimlilik ölçüm sonuçlarına göre, daha sıkı yönetim denetiminin uygulanmaya başlanması, bir sınırlama olarak görülebilir.

(*) Mesut Odabaşı, MPM Danışmanlık Bölüm Başkanı, "Elikan Topluluğu Verimlilik Toplantıları" 31 Mayıs - 16 Haziran, 1989, İstanbul, Verimlilik hakkında verdiği bildirilirken özetlenmiştir.

II. BÖLÜM

KONAKLAMA ENDÜSTRİSİ

2.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Sınıflandırılması:

Çağdaş yaşamın önemli bir özelliğini oluşturan turizm, çok yönlü ve karmaşık nedenler sonuçlar bağlantısı içinde gelişmektedir. Bu nedenle giderek önem kazanan turizm olayı, çeşitli bilim dallarının ilgisini çekmekte ve çeşitli yönleriyle bu bilim dallarının araştırma ve inceleme konuları arasına girmektedir.

Turizm, ulaştırmanın dinamik, konaklamanın statik yapısının seyahat acentalarıyla birleştirilerek oluşturulan sosyo - ekonomik bir olaydır. Diğer bir tanımla: Turizm, sürekli yaşanan yer dışında, tüketici olarak yapılan seyahat ve gezici konaklama olayıdır. (26)

Turizm işletmeleri, geçici bir süre içinde yer değiştirme olayının doğurduğu seyahat ve konaklama gereksinmelerinin ve buna bağlı diğer gereksinmelerin tatminine yarayan mal veya hizmetleri üreten ve bunları turistlere sunan ekonomik birimlerdir.

Turizm işletmeleri denildiğinde akla ilk gelen şey konaklama işletmeleridir.

Konaklama işletmeleri, gerçekte bir başka yerde ikamet eden yabancıların ilk planda geçici bir süre için konaklamalarına ikinci planda da yeme-içmelerine hizmet edecek tarzda işletilen, belirli standartlara sahip ticari kuruluşlardır. (27) Konaklama işletmesi söz konusu

(26) İsmet Barutçugil, Turizm İşletmeciliği, Uludağ Uni. Basımevi, Bursa, 1984, sh. 3

(27) İsmet Barutçugil, a.g.e. sh. 221

olduğunda akla ilk gelen şey de otellerdir. Ancak konaklama işletmesi deyimi, otellerin yanı sıra motel, pansiyon, oberj, kaplıca, tatil köyü, kamping ve dinlenme tesisleri gibi çeşitli kuruluşları da kapsar.

Geçici olarak devamlı yerleşme yerini terk eden kişinin en önemli ihtiyaçlarından biri konaklamadır. Turistik mahallin yabancılar tarafından ziyaret edilmesi, orada konaklama imkanının bulunup bulunmamasıyla yakından ilgilidir. (28)

Turizm Bakanlığı tarafından belgeli konaklama tesislerinin nitelikleri 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununa dayanan ve 28 Mayıs 1983'te Resmi Gazete de yayınlanan yönetmelikle tesbit edilmiştir. Bu yönetmelikte evvela konaklama tesislerinin standartları belirtilmiş; daha sonra bu tesisler teker teker ele alınarak türleri saptanmıştır. Bu düzenlemeye göre konaklama tesisleri sınıfları, sahip oldukları yıldız sayıları birden beşe kadar değişen oteller, kaplıca otelleri, apart otelleri, pansiyonlar, moteller ve kamping yerlerinden oluşmaktadırlar.

2.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımları

1) Otelin Tanımı : Otel işletmesinin bir çok tanımı bulunmaktadır. 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nun 37. maddesinin A fıkrasının 2. bendi hükmü uyarınca hazırlanmış olan <<Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği>> 'nin 67. maddesi oteli şöyle tanımlamaktadır. (29)

(28) Tunca Toksay, Turizm Olayına Genel Yaklaşım, Der. Yayınları

No:28, İstanbul, 1983, sh. 228.

(29) Resmi Gazete, sayı 18060 (28 Mayıs 1983)

Oteller, asıl fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme, içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bulundurabilen en az on (10) odalı tesislerdir.

ii) Motel Tanımı : Karayolu üzerinde veya çevresinde motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme, içme ve araçlarının bakım ve küçük onarım ihtiyaçlarını karşılayan en az 10 odalı konaklama tesisleridir. (30)

iii) Pansiyon Tanımı : Uzun süreli konaklamaya uygun, istenildiğinde yeme-içme gereksinimlerinin de karşılandığı çoğunlukla aile işletmesi tipindeki küçük konaklama işletmeleridir. Hizmetlerin çoğu mal sahibi ve aile üyeleri tarafından yerine getirilir. (31)

iv) Oberj Tanımı : Spor yapmak ve doğal güzelliklerden yararlanmak isteyenlerin kırsal kesimdeki konaklama gereksinimini karşılamaya yönelik konaklama tesisleridir. Genellikle yerleşim merkezlerinin dışında, turistik yollarla bağlantılı olmak üzere su kenarında, kış ve dağ sporlarının yapılabileceği, doğal güzellikleri bulunan dinlenmeye elverişli yerlerde kurulurlar.

v) Kaplıca Tesisleri Tanımı : Bunlar; kaplıca, ılıca, kaynarca veya içme gibi isimler alan sıcak veya soğuk madensel suların yakınlarında bulunduğu yerlerde kurulan konaklama tesisleridir. (32)

(30) Nazif Demir, Konaklama Tesisleri Muhasebesi, Akdeniz Üni.

Basımevi, Antalya, 1990, sh. 3

(31) O. Mesut Sezgin, Yıldırım Acar, Turizm-Tanıtma-Pazarlama-Ekonomi

Baştem Yayınları No: 1, Ankara, 1991, sh. 68

(32) İsmet Barutçugil, a.g.e. sh. 40

Vi) Tatil Köyü : Dağ, deniz, nehir ve göl kıyılarının sahip olduğu tabii güzellikler içinde yada arkeolojik değerler civarında kurulmuş, rahat bir konaklamanın yanında çeşitli spor ve eğlence hizmetlerinin de sağlandığı, en az elli odalı konaklama tesisleridir. Tatil köylerinde yardımcı sosyal tesislere önem verilir. (33)

Vii) Kamping : Spor, dinlenme, konaklama gibi değişik amaçlara yönelik olarak kurulan sabit veya geçici tesislerdir.

2.1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

2.1.2.1. Kuruluş Yerlerine Göre Sınıflandırma

- i) Dağ Otelleri
- ii) Şehir Otelleri
- iii) Kaplıca Otelleri
- iv) Kıyı (Sayfiye) Otelleri

Şehir otelleri, iş amaçlı ziyaret edenlere, transit yolculara dönük çoğu zaman kısa süreli konaklamanın gerektirdiği sınırlı ihtiyaçları tatmine yönelik tesislerdir. Dağ, kıyı gibi tatil yapılan yerlerdeki oteller, uzun süreli konaklamalara uygun biçimdedir.

(33) Tuncel Toksoy, Turizm, Der. Yayınları, İst. 1989, sh.241

2.1.2.2. Konaklama İşletmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Sınıflandırılması

Oteller, moteller, pansiyonlar vs.

- i) Bütün yıl çalışanlar
- ii) Mevsimlik çalışan işletmeler olarak tanımlanabilir.

Bütün yıl çalışan tesisler, büyük şehir, ulaştırma, ticaret ve kültür merkezlerindeki otellerdir. Mevsimlik çalışan konaklama tesisleri kuruluş yeri şartlarının yalnız bir kaç aylık bir iş dönemine imkan verdiği turistik mahallerde bulunur.

Oteller kendi içlerinde konfor ve kalitelerine göre sınıflandırılabilir. Turistik oteller, lüks (5 yıldız), dört yıldız, üç yıldız, iki yıldız ve tek yıldızlı oteller olarak sınıflandırılabilir. (34)

Turistik belgesi olmayan oteller, moteller ve pansiyonların sınıflandırılması mahalli idarelere bırakılmıştır.

2.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

i) Konaklama işletmelerinde hizmet üretilir ve pazarlanır. Materyal özelliği yoktur.

ii) Konaklama işletmeleri kuruluş esnasında büyük miktarda sabit sermayeyi gerektirmektedir. Otel binasının toplam yatırım tutarının %94'ü sabit sermayedir. (35)

(34) Hasan Olalı, Meral Korkay, Otel İşletmeciliği, İst. Üni. İşletme Fak. Yayın No: 109, İst. 1989, sh. 50

(35) Nûrhet Zahraman, Turizmde Yatırım Projeleri, Çağlayan Kitabevi, 1. Baskı, İst. 1986, sh. 9

iii) Turizm piyasasında talep önceden kesin bir şekilde tahmin edilememektedir. Talep, ekonomik ve politik faktörlere bağlı olduğundan konaklama endüstrisinde risk ihtimallerinin yüksek olduğu söylenebilir.

IV) Konaklama işletmelerinin endüstriyel özelliği hizmet üretiminden doğar. Bu hizmetleri başarmak için istihdam edilen çok sayıda personel arasında geniş bir işbölümüne ihtiyaç vardır.

V) Konaklama işletmeleri, mevsimlik faaliyette bulunabilirler. Bu durum işletmelerin finansal riskini artırır.(36)

VI) İşletmenin yönetiminde, çalıştırılacak kalifiye personelle yönetim işinin dağıtımına, organizasyon tekniğine, finansman ve kontrol faaliyetlerine daha geniş yer verilebilir.

VII) İstihdam edilen personelin çok olması sosyal sorunların ön planda yer alması zorunluluğunu doğurur. Çünkü konaklama endüstrisinin esası insana dayanır. Bir çok endüstriler üretimde işletme faaliyetlerini makineleştirerek beşeri elemandan mümkün olduğu kadar tasarruf sağladıkları halde konaklama endüstrisinde makinelaşma çok azdır.(37) Bu nedenle misafir ağırlama işi yine insan emeğiyle yapılır.

VIII) Konaklama endüstrisi, insanlardan hizmet bekleyen maddi ve manevi ihtiyaçların karşılanması ile ilgili olduğu için çalışan personelin toleranslı bir karaktere sahip olmasını zorunlu kılar.

IX) Tüketim mallarıyla diğer mallar; ekonomik, sosyal ve siyasal konjunktür ile işletme ve pazar koşullarına göre gerektiğinde stok edilebilir. Oysaki

(36) Necdet Hacıoğlu, Turizm Pazarlaması, Ulu. Ünl. Basımevi, Bursa, 1989, 1. Baskı, sh. 13

(37) Olalı, a.g.e. sh. 12

otellerde sunulan hizmetler stok edilemez. İşletme için satılamayan her oda bir kayıptır.

X) Tüketici kitlesinin hizmet kalitesi üzerine büyük etkisi vardır.(38)

2.3. Konaklama İşletmelerinin Türk Ekonomisindeki Yeri

2.3.1. Tarihi Gelişimi

Turizmin Türk kamu yönetimi içinde yerini alması ilk olarak 1934 yılında İktisat Vekaleti bünyesindeki <<Türk Ofisi>>'ne bağlı Turizm Bürosu'nun kurulmasıyla gerçekleşmiştir. 1939 yılında Ticaret Bakanlığı'na bağlı Turizm Müdürlüğü oluşturulmuş ve 1943 yılında da turizm işleri, Başbakanlığa bağlı olarak kurulan Basın-Yayın ve Turizm Genel Müdürlüğü'ne bağlanarak Turizm Dairesi oluşturulmuştur.

Planlı döneme kadar, Türkiye'de turizm sektörü alanında saptanmış bir turizm politikası olmamıştır. 1934 yılında devletin turizm sektörü ile ilgilenmeye başlamasına kadar, bu alandaki çalışmalar Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu tarafından gerçekleştirilmiştir.(39)

Türkiye'de turizm alanında yapılacak yatırımların özendirilmesi ilk olarak 24.03.1950 tarihli "Turizm Müesseselerini Teşvik Kanunu" ile ele alınmış ve o yıl Türkiye Emlak Kredi Bankasında bir milyon liralık Turizm Kredisi Fonu oluşturulmuştur.(40)

(38) Hüseyin Özgen, Bahar Taner, "Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi" Verimlilik Dergisi, 1993/1 Ankara, sh. 64

(39) Öcal Usta, Turizm Olayına ve Türk Turizm Politikalarına Yapısal Yaklaşım, Sömbül Basımevi, İstanbul, 1988, sh. 199

(40) İsmet Barutçugil, Turizm İşletmeciliği, Ulu. Üni. Basımevi, Bursa, 1984, sh. 198

1953 yılında 6068 sayılı Turizm Endüstrisi Teşvik Kanunu çıkarılmış ve böylelikle turizm politikalarının ana ilkelerinin saptanması ve turizmin ulusal ekonomi içindeki yerini alması için yatırımların hızlandırılması amaçlanmıştır.

1963 yılı Türkiye'de turizm açısından dönüm noktasıdır. Planlı kalkınma döneminin başladığı bu yılda turizmle ilgilenmesi amaçlanan <<Turizm ve Tanıtma Bakanlığı>> kurulmuştur. İç ve dış turizmi geliştirmek, turizmi ulusal ekonominin verimli bir kesimi haline getirmek, ülkenin turizme elverişli tüm olanaklarını değerlendirmek... ve Türkiye'yi tanıtıcı hizmetler yürütmek bakanlığa verilmiştir.

2.3.2. Rakamlarla Turizm Göstergeleri

Planlı kalkınma dönemi başlangıcı 1963 yılıdır. Bu yıldan itibaren istatistikî veriler düzenli olarak hazırlanmıştır.

1970'li yılların sonuna kadar turizm gelirlerimiz turizm giderlerini aşamamıştır; hatta gelen yabancı sayısı da yurt dışına çıkan vatandaşlarımızın sayısına yaklaşık eşit olmuştur. Ancak ülkemizin turizm potansiyeli değerlendirilerek dışa açılmaya başlanması ve özellikle turizm verileri 1980'li yıllarda ekonomide belirgin göstergeler olmaya başlamıştır. (41)

(41) Özgen Dalli, TUGEV Genel Sekreteri, "Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri" 3. İzmir İktisat Kongresi, 4-7 Haziran 1990 konuşma metni.

2.3.2.1. Turizm İşletme Belgeli Konaklama
Tesislerinin Gelişimi

Tablo 2.1. Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri (1970-1992).

<u>Yıllar</u>	<u>Tesis Sayısı</u>	<u>Oda Sayısı</u>	<u>Yatak Sayısı</u>
1970	292	15.243	28.354
1980	511	29.992	56.044
1985	689	41.351	85.995
1986	761	44.342	92.129
1987	854	51.040	106.214
1988	957	58.914	122.306
1989	1.102	70.603	146.086
1990	1.260	83.953	173.227
1991	1.404	97.260	200.678
1992	1.493	106.476	219.940 (*)

Kaynak : Turizm Bakanlığı, İşletmeler Genel
Müdürlüğü, Tesisler Daire Başkanlığı
Verileri, Belgeli Turizm Tesisleri
Raporu 1992.

Tablo 2.1.'de görüldüğü gibi turizm işletme belgeli tesis sayısı 1970-1992 yılları arasında hızlı bir şekilde artış göstermiştir. 1970 yılında 292 olan tesis sayısı 1992 sonunda 1493 olmuştur; bu artış 1970 yılına göre yaklaşık %500 civarındadır. Tesis sayısının artışına göre; turizm yatırımlarının toplam sabit sermaye

(*) Yatırım Belgesiyle faaliyet gösteren 70.521 yatak sayısını da eklediğimizde fiilen işletme bulunan yatak sayısı 290.461'dir.

yatırımları içindeki yüzde payı da, 1970 yılında % 0.8 iken 1989 yılında % 1,5 olmuştur. (42) Bir yatağın maliyeti 1992 yılı verilerine göre 100 milyon TL'dir. Bu rakam yaklaşık 10 bin dolardır. (43) Bugün Turizm İşletme Belgeli faaliyette bulunan 219.940 yatak bulunmaktadır. Bu yatak kapasitesinin yaklaşık yatırım maliyeti 22 milyar dolar civarındadır. Bu yatırım tutarı, toplam yatırımlar içerisindeki payı küçümsenemeyecek düzeydedir.

2.3.2.2. Turizm Gelirlerinin GSMH ve İhracat Gelirleri İçindeki Payı

Tablo 2.2. Turizm Gelirleri (1970 - 1992)

<u>Yıllar</u>	<u>Turizm Gelirleri Milyon Dolar</u>	<u>Turizm Gelirlerinin GSMH İç. % Payı</u>	<u>İhracat Gelirleri İçindeki % Payı</u>
1970	516	0.5	8.8
1980	326.7	0.6	11.2
1985	1.482	2.8	18.6
1990	3.304	3.0	25.5
1991	2.654	1.8	19.5
1992	3.639	3.4	25.6(*)

Kaynak : Turizm İstatistikleri Bülteni 1991-1992

(*) Temel Ekonomik Göstergeler, DPT, Ocak 1993.
sh.39-48 geçici rakamlar.

(42) Planlı Dönemde Rakamlarla Türkiye Ekonomisi, TOBB Yayını, Yayın No: 166, Ankara, 1989, sh. 27

(43) 3. İzmir İktisat Kongresi, 4-7 Haziran 1992, Turizm İstihdam Etkisi Başlığı Altında Verilen Konuşma Metninden alınmıştır. TURSAB Yayını, 1992, sh. 5

Turizmin Türk Ekonomisi içindeki yeri gittikçe önem kazanmaktadır. Hem yatırımlarda meydana gelen artış hem de turizm gelirleri ve GSMH yüzde artış oranları bunu göstermektedir. Ayrıca turizm gelirlerinin, 1970 yılında ihracat gelirleri içindeki payı % 8.8 iken 1992 yılında %25.6 olmuştur. Ayrıca dış ticaret açığının 1/3'ünden fazlasını karşıladığı görülmektedir. (44)

2.3.2.3. Yerli ve Yabancıların Ortalama Kalış Süreleri ve Doluluk Oranları

Tablo 2.3. Yerli ve Yabancı Turistlerin Ortalama Geceleme Olarak Kalış Süreleri ve Tesislerin Doluluk Oranları (1980, 1985, 1990, 1991, 1992)

Yıllar	Ortalama Geceleme			Doluluk Oranları (%)		
	Yerli	Yabancı	Toplam	Yerli	Yabancı	Toplam
1980	1.8	2.7	2.0	39.9	11.4	44.3
1985	2.0	2.7	2.3	23.6	25.4	49.0
1990	1.9	3.4	2.7	16.4	31.7	48.1
1991	2.1	4.0	2.8	17.0	20.6	37.6
1992	2.2	4.5	3.3	17.6	32.2	49.8

Kaynak: Konaklama İstatistikleri Bülteni 1980, 1985, 1990, 1991, 1992 Turizm Bakanlığı Yatırımlar Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Daire Başkanlığı, Ankara, ilgili sayfalardan Özet.

(44) DPT - Özel Sektör Ortak Çalışma Komitesi Raporu, Turizm, Haziran 1991, Ankara, sh. 2

Ülkemizde Konaklama işletmelerinin doluluk oranları, gelen yabancıların sayısının artışı oranında artış göstermemiştir; çünkü turizme verilen teşvikler sayesinde yatak kapasitesi artış oranı gelen yabancıların sayısının artış oranından daha yüksek olmuştur. Nitekim 1985 yılında %49.0 olan doluluk oranı 1991 yılında %37.6'ya düşmüştür. Bunun en önemli nedeni 1985 yılında 689 olan tesis sayısı 1991 yılında 1.404 olmuştur.

Tesis sayısı arttıkça işletmelerin turizm pastasından alacakları payların da gittikçe azaldığı görülmektedir. Bunun için konaklama tesislerinin, karlı çalışabilmeleri ve rekabet koşullarını iyileştirebilmeleri ancak verimli çalışmalarına bağlıdır.

Turizmin, Türk Ekonomisinde ne kadar önemli yer tuttuğu; Türkiye Kalkınma Bankası'nca tahsis edilen kredi miktarının gösterilmesiyle de anlaşılabılır.

Tablo 2.4. 1989 Yılında Türkiye Kalkınma Bankası'nca
Tahsis Edilen Kredilerin Turizm ve Sanayi
Sektörü Arasındaki Dağılımı

Sektör	Tutar (milyon TL.)	% Dağılım
Turizm	261.766 (*)	48.7
Sanayi	275.381	51.3
Toplam	537.147	100

Kaynak : Türkiye Kalkınma Bankası, Sanayi Sektörü
Kredi Faaliyetleri, Ekim 1990 Ankara
(*) Ev Pansiyonculuğu Kredileri hariçtir.

2.4. Balıkesir ve Yöresindeki Konaklama İşletmelerinin Genel Durumu

2.4.1. İlin Konumu

Balıkesir, Anadolu'nun kuzey batısında, büyük bir kısmı Marmara bölgesi geri kalan kısmı da Ege bölgesinde bulunan bir ilimizdir. Güneyinde Manisa ve İzmir, batısında Ege Denizi, Çanakkale, doğusunda Kütahya ve Bursa illeri ile, kuzeyinde Marmara Denizi'yle çevrilmiştir.

2.4.2. İklimi

Ege kıyılarında Akdeniz iklimi hüküm sürer, ısınin sıfırın altına düştüğü pek görülmez. Kuzeyde Marmara, Güneyde ve iç kısımlarda nispeten kara iklimi kendini gösterir. İlin doğu kesiminde bulunan dağlık kısımlarında kışlar diğer yörelere nazaran oldukça şiddetli ve yazlarda daha serin geçer.

Yağış daha çok kış ve ilkbahar aylarında olmaktadır.

Balıkesir'in yıllık normal yaz günleri ortalaması 136,5 gündür. (24 saat içinde günün en yüksek sıcaklığı 25 dereceyi bulur veya bu derecenin üstüne çıkarsa, buna yaz günü denir). Balıkesir'de yaz günleri genellikle Mart ayında başlar ve Ekim ayında sona erer. (45)

2.4.3. Ulaşım

Balıkesir, Ankara, İstanbul, İzmir gibi üç büyük ilin oluşturduğu üçgen içinde, yer alan tarihi ve turistik değerlere sahip bir ildir.

(45) Balıkesir 1973 İl Yıllığı, sh. 32

Balıkesir, Ankara, İzmir, İstanbul, Çanakkale ve Bursa'ya asfalt; İzmir, Eskişehir, Ankara ve Bandırma'ya demiryolu; İstanbul'a Bandırma üzerinden demiryolu ile bağlantılıdır.

Balıkesir'den; Ankara	530 km.
İzmir	172 km.
İstanbul	393 km.
Bursa	150 km.
Çanakkale	209 km.

karayolu ile bağlantılıdır.

Balıkesir'in ilçelere olan uzaklık mesafesi;

Balıkesir - Ayvalık	127 km.
Bandırma	96 km.
Kuş Cenneti	84 km.
Burhaniye	93 km.
Erdek	119 km.
Akçay	96 km.

uzaklıkta bulunmaktadır. Yalnız sadece turizm açısından önemli olan ilçelere uzaklık mesafeleri verilmiştir.

Balıkesir, Bandırma'dan İstanbul'a feribotla hergün gündüz ve gece olmak üzere, yaklaşık 4 saat süren iki sefer yapılmaktadır.

2.4.4. İlin Tarihi (*)

Balıkesir, Türkiye'nin çok yönlü özelliklerine sahip bir ilidir. Ege ve Marmara Denizlerine kıyıları vardır. Bunun için burada tarih boyunca çeşitli kavimler yerleşmiş; gerilerinde medeniyetlerin izlerini bırakmışlardır.

Yapılan kazı çalışmalarında ortaya çıkan mirasıyla bölgedeki bilinen en eski yerleşim zamanı ilk tunç çağına ulaşır. (M.Ö. 3200 yılları)

İvrindi çevresinde bulunan yerleşim yeri paleolitik çağdan kalmadır. Havran bölgesindeki mağaralarda yapılan araştırmalar ise bilinmeyen en eski çağlardan ilk çağılara kadar uzanan değişik dönemlere ışık tutmaktadır.

M. Ö. 2000'lerde Marmara ve Ege sahillerinde Pelasg kalonilerinin kurulduğu görülür.

Homeros destanlarında anlatılan Troya savaşlarında Troyalıların yanında, Mysialılar da yer almıştır. Balıkesir yöresi antik çağlardaki ismi olan "Mysia" diye bilinmektedir. (M.Ö. 676)

Helenistik çağda yörede pek çok şehir devleti kurulmuştur. Bunlardan bazıları hemen günümüzde de antik isimlerini korumaktadır. Adremytteion (Edremit), Pendoramus (Bandırma), Erteka (Erdek) gibi.

Mysia'daki şehir devletlerinin en önemlisi Kyzikos'tur.

Malazgirt zaferinden sonra Anadolu'ya girmeye başlayan Türkler, Danişmend Gazi soyundan gelen Kalemşah oğlu Karesi Bey burada Karesi Beyliğini kurmuştur.

Balıkesir, tarihi, coğrafi, ekonomik, kültürel ve turizm değerleriyle ülkemizin hızlı gelişen turizm merkezlerinden birini oluşturmaktadır.

(*) Balıkesir İl Turizm Müdürlüğü'nün "Balıkesir'in Dostlarına" An die Freunde von Balıkesir Türkei isimli el kitapçığından özet olarak alınmıştır.

2.4.5. İlin Turizm Değerleri

2.4.5.1. Tarihi Eserler

Zağnos Paşa Camii : Şehir merkezindedir. 1461 yılında Padişah Fatih Sultan Mehmet devri Vezir ve komutanlarından Zağnos Paşa tarafından bir külliye olarak yaptırılmıştır.

Saat Kulesi (Koca Saat): 1827 yılında Silistre Valisi Giritli Zade Mehmet Paşa tarafından Galata Kulesinin benzeri olarak yaptırılmıştır.

Yel Değirmenleri : Şamlı Nahiyesine bağlı Karakol köyündedir. Balıkesir'e 25 km. uzaklıktadır. 7 adet yeldeğirmeninden bugün 3 tane bulunmaktadır.

Ayvâlık Taksiryakis Kilisesi : İlçe merkezindedir. İçindeki süslemeler ve dini tasvirler yüz yıllı doldurmuş resim sanat açısından görülmeye değer tablolardır.

Bandırma Kyzikos Şehri harabeleri

Burhaniye : İlçenin tarihi ve arkeolojik yönden dikkati çeken yeri Ören'dir. Ören'de Helenistik, Roma ve Bizans dönemine ait kalıntılara rastlanmaktadır.

Edremit Antandros Harabeleri : Altınoluk bucağı civarında kurulmuş antik şehir kalıntıları arasında Diana Tapınağı, Yazılı Taşlar, arkeolojik eserler göze çarpmaktadır.

Zeus Altarı : Akçay'a 30 km. uzaklıkta Kuçukkuyu Köyüne yakın bir yerdedir. Altarın Roma devrine ait olduğu sanılmaktadır.

Erdek, Kaleler : Seyitgazi tepesinde 8 adet kale vardır. Ayrıca Erdek'e 5 km. kuzeyindeki Muhla Kalesi bulunmaktadır. Burada orta çağda inşa edilmiş bir kalenin burçları görülmektedir.

2.4.5.2. Müzeler

Balıkesir Kuvay-ı Milliye Müzesi : Eski Belediye binasında açılacak olan müzenin, restorasyon çalışmaları devam etmektedir.

Gönen Mozaik Müzesi : Termal tesislerin yanındadır. Üstü örtülü alanda müzede taban mozaığı, ile çevresinde derlenmiş olan Roma, Bizans ve Osmanlı dönemlerine ait taş eserler bulunmaktadır.

Marmara Saraylar Köyü Açık Hava Müzesi : 1972 yılında kurulmuş tarihi değeri olan Roma, Bizans dönemi eserleri mevcuttur. Marmara İlçe merkezine 25 km. uzaklıkta Saraylar Köyündedir.

2.4.5.3. Çevre Çekicilikleri

Atatürk Parkı : Şehir merkezindedir. 20 Temmuz 20 Ağustos tarihleri arasında Balıkesir Milli Fuarı'nda burada düzenlenmektedir.

Değirmen Boğazı : Bursa yolu üzerinde şehre 10 km. uzaklıktadır. Ormaniçi dinlenme yeridir. Konaklama imkanı bulunmamaktadır.

Ayvalık Şeytan Sofrası : Çam ormanları ile kaplı, Ayvalık ve Adalara hakim yüksek bir tepedir. Oturup dinlenilebilecek yerler, lokantaları, kafeterya bulunmaktadır.

Kuş Cenneti Milli Parkı : Kuş Gölü'nün kuzey doğu kıyısında yer alır. Bandırma-Balıkesir karayolunun 15. km.sinden sağa saptıktan 3 km. sonra ulaşılır. Yapılan kazılarda elde edilen bulgular Kuş Cenneti'nin varlığını M.Ö. 500 yıllara dayandırmaktadır.

2.4.5.4. Plajlar

Ayvalık

Temiz ve ince kumlu plajlara sahip olan Ayvalık yurdumuzun en güzel köşelerinden biridir. Başta Sarımsaklı plajları olmak üzere Şahinkaya, Armutçuk, Alibey Adası ve Altınova plajlarının kumuna doyum olmaz.

Burhaniye

Burhaniye'de dikkati çeken yer Ören Mahallesi'dir. İlçe merkezine 3 km. uzaklıktadır. Sahilleri doğal, temiz, ince kumsallarla çevrili olan Ören modern bir plaj sitesidir. Konaklama ve eğlence gibi tüm imkanlara sahiptir.

Edremit

Edremit'e 10 km. uzaklıkta sahil şeridi uzun kısmen çakıllı olan Akçay plajları vardır.

Erdek

Çakıllı olmayan tabii plajlar Erdek'i baştan başa sarmaktadır. Plajlar Edincik altlarından başlayıp Çuğra'ya kadar uzanır. Sahillerin aşağı yukarı tamamında konaklama tesisleri ve kamplar bulunur.

2.4.5.5. Kaplıcalar

Pamukçu Kaplıcaları : İl merkezine 18 km uzaklıkta İzmir yolu üzerinde Pamukçu kasabasındadır. Suyu alkali, klorürlü, sülfatlıdır. İçilmek suretiyle mide ve şeker

hastalıklarına, banyo olarak da romatizma ve damar sertliğine iyi gelmektedir.

Ilıca Kaplıcası : Balya ilçemizin Ilıca bucağındadır. Romatizma, siyatik, kireçlenme, böbrek taşları ve bazı cilt ve deri hastalıklarına iyi gelmektedir.

Edremit Güre Kaplıcaları : Edremit'e 12 km, Akçay'a 3 km. dir. Kadın hastalıkları, karbonhidrat, metabolizmanın hafif bozukluk gösteren hallerinde ve kronik iltihabi sendromlarda bu sulardan yararlanılır.

Gönen Kaplıcaları : Romatizma, siyatik, felç, sinir ağrıları, müzmin göğüs hastalıkları ve mesane taşları, idrar yolu rahatsızlıkları ve bazı kadın hastalıklarına iyi gelmektedir.

Kaplıca, sauna, fizikoterapi, hidroterapi, melaneterapi bölümleri vardır. Ulaşım, konaklama alış-veriş gibi tüm sosyal imkanlara sahiptir.

Ilıca Köyü Kaplıcası : Sındırgı'ya 8 km. uzaklıktadır. Suyu radyoaktivite ettiğinden cilt ve mide hastalıklarına ve özellikle sedef hastalığına iyi gelmektedir.

Burhaniye İçmekent Kaplıcası : Böbrek taşlarının atılmasında yararlıdır.

Gönen Dağ Ilıcası : Romatizmal hastalıklar ve adele ağrılarının tedavisinde yararlı olmaktadır. Hormonal nedenlere bağlı kısırlıklarda faydalı olmaktadır.

2.4.5.6. Rakamlarla Balıkesir Turizmi

Tablo 2.5. Rakamlarla Balıkesir Turizmi (1992)

Tesisler	Konaklayan kişi			Geceme Kalış Süresi			Doluluk Oranı %
	Yaban.	Yerli	Top.	Yaban.	Yerli	Top.	
*****	6.697	7.661	14.358	5.21	1.49	3.23	37.77
****	-	-	-	-	-	-	-
***	18.647	16.526	29.173	1.76	2.09	1.88	32.90
**	30.473	41.576	72.049	4.27	1.90	2.91	50.63
*	9.747	53.483	63.230	3.45	2.07	2.28	37.29
Termal Otel	-	17.976	17.976	-	4.90	4.90	63.79
Toplam	65.564	131.222	196.786	3.53	2.37	2.76	44.22
Motel	512	1.784	2.296	1.28	2.94	2.57	46.61
Pansiyon	49	1.741	1.790	2.92	2.80	2.86	23.12
Tatil Köyü	6.152	8.667	14.819	8.82	4.86	6.50	65.32
Oberj	-	-	-	-	-	-	-
Kamp	686	257	943	5.14	4.30	4.88	7.24
Genel Toplam	72.963	143.671	216.634	3.97	2.54	3.02	44.63

Kaynak : Turizm Bakanlığı, Yatırımlar Genel
Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Daire
Başkanlığı, Konaklama İstatistikleri
Bülteni, 1992 sh. 60

Tablo 2.5.'de görüldüğü gibi 1992 yılı itibarıyla Balıkesir'e gelen yerli ve yabancı turistlerin, iki veya tek yıldızlı otelleri tercih ettiği görülmektedir. Bu yörede daha çok iki veya tek yıldızlı otel yatırımları bulunmaktadır.

Uygulamalı araştırmaların; Üç, iki veya tek yıldızlı tesislerde yapılması yöresinin turizmi hakkında bilgi edinilmesi için daha rasyonel sonuçlar verecektir.

Balıkesir, Ege ve Marmara Denizi kıyılarında sahilleri olduğu için turizm alanında büyük gelişmeler olmuştur. Başlıca turizm merkezleri; Ayvalık, Edremit, Burhaniye ve Erdek'tir.

<u>Yıl</u>	<u>Turizm İsl. Belgeli Kon. Tes.</u>	<u>Yatak Kapasitesi</u>
1985	42	4556
1990	54	5038
1992	61 (3 lokanta, 1 kafeterya)	6677

1992 yılında, yatırım belgeli tesis sayısı: 67 (4'ü lokanta), bu tesislerdeki yatak sayısı, 7195'dir. (*)

(*) Balıkesir Valiliği, İl Turizm Müdürlüğü, 1992.

Balıkesir Turizm-Ervarneri, sh. 34

III. BÖLÜM

BALIKESİR VE YÜRESİNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN VERİMLİLİĞİ : UYGULAMA ÇALIŞMASI

Konaklama işletmelerinin, üretim işletmelerinden çok yönlü farklılıkları vardır. Konaklama işletmelerinde üretim ve satış aynı anda olmaktadır. Bu işletmeler zamanı satarlar. Zamanın stoklama imkanı bulunmadığı için kaybedilen her bir birim zaman işletmenin bir gideri gibi gözükmektedir.

Bundan dolayı konaklama işletmelerinde verimlilik kriterlerinin belirlenmesinde üretim işletmelerinden farklı durumların göz önünde bulundurulması gerekir. Üretim işletmelerinde standart produktivite oranlarına, belli bir süre inceleme yapıldıktan sonra kolayca ulaşılabilir; çünkü stoka çalışma imkanları bulunmaktadır.

Bütün otel işletmeleri için geçerli tek tip verimlilik standardı yoktur. Bu sebeple her otel işletmesi aşağıdaki unsurları göz önünde bulundurarak, dönem başında belli oranlar tesbit edip dönem sonunda gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırma yaparak kendine özgü bir takım standart oranlara ulaşabilir.

Bu unsurlar ;

- İşletmenin kuruluş yeri;
- İşletmenin sınıfı ve yıldız sayısı;
- Personelin kalitesi;
- Faaliyet süresi;

- Servis tipi ve kalitesi (tam veya yarım pansiyon);
- Turist gönderen merkezlere uzaklığı.

Bütün bu unsurlar gözönünde bulundurularak konaklama işletmelerinin performans göstergeleri bulunmalıdır.

3.1. Balıkesir Yöresindeki Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Tesbiti Kriterleri

Genel olarak işletmelerde verimlilik oranının saptanabilmesi için bir yandan toplam girdi maliyetlerinin öte yandan toplam satış hasılatının tesbit edilmesi gerekir. Bunun için Balıkesir ve yöresindeki konaklama işletmelerinin gelir ve giderlerinin hem miktar hem de oran olarak belirlenmesi gerekir.

3.1.1. Balıkesir Yöresindeki Konaklama İşletmelerinin Gelirleri

İşletme gelirleri, bir otelin bir yılda veya sezon boyunca yaratacağı hasılat toplamını ifade eder. Otellerin hasılat kaynakları, oda satışı, yiyecek-içecek satışları ve diğer hizmetler arzı sonucunda elde edilen gelirlerden oluşmaktadır.

3.1.1.1. Oda Gelirleri

Otelin, bir sezonda ve faaliyet yılında oda doluluk oranı, oda satış fiyatı ve otelin toplam oda sayısından hareket edilerek hesaplanır. Oda satış fiyatları farklı ise, satılan her tür odanın miktarını bulup satış fiyatıyla çarpımından bulunur.

Oda Gelirlerinin Hesaplama Yöntemi :

Şehir Otelleri İçin :

$$\text{Yılda Satılan Oda Miktarı} = \frac{\text{Doluluk Oranı} \times 365 \times \text{Oda Sayısı}}{100}$$

Bulunan Oda miktarının yarısı tek kişilik oda yarısı da çift kişilik oda fiyatı üzerinden değerlendirilmiştir.

$$\text{Toplam Oda Gelirleri} = \text{Tek kişilik Oda Satışları} + \text{Çift Kişilik Oda Satışları}$$

Tablo 3.1. Balıkesir Merkezindeki Otellerin Gelirlerinin Dağılımı (*) (1992)

Birimler	Gelir (milyon TL)	% Dağılım
Oda Gelirleri	4.595	80.2
Yiy-içecek Gelirleri	1.130	19.8
Diğer Gelirler	-	-
Toplam	5.725	100

(*) Oteller, Yalnızca Turizm İşletme Belgeli olan 1, 2, 3, yıldızlı tesisleri içermektedir.

Uygulama çalışması sonuçlarına göre Balıkesir şehir merkezindeki otellerin en önemli gelir kaynağı oda satışı gelirlerinden oluşmaktadır. Bu otellerin çoğunda restoran (yiyecek-içecek) hizmetleri sunulmadığı için yiyecek-içecek gelirleri oldukça az olmaktadır. Şehir merkezinde

otellerin hem gelirlerini hemde verimliliklerini artırabilmeleri için oda satış gelirlerini yani doluluk oranlarını artırma çabalarında bulunmaları gerekir.

Tablo 3.2. Sayfiye Yerlerdeki Konaklama İşletmelerinin Gelirleri Dağılımı (1992)

Birimler	Gelirler (Milyon TL)	Yüzde Dağılımı %
Oda gelirleri	12.380	62.7
Yiy.-İçe. gelirleri	6.950	35.2
Diğer gelirleri	405	2.1
Toplam	19.735	100

Sayfiye konaklama işletmelerinde oda gelirlerinin bulunma yöntemi,

$$\text{Oda Geliri} = \text{Doluluk Oranı} \times \text{Faaliyet Süresi (gün)} \\ \text{Tesisin Yatak Kapasitesi} \times \text{Çift kişilik Oda Fiyatı}$$

Sayfiye yerlerdeki otellerin oda satışlarının büyük bir çoğunluğu çift kişilik oda üzerinden olduğu için anket formu bilgilerinin değerlendirilmesinde oda fiyatı olarak çift kişilik oda fiyatı dikkate alınmıştır.

Sayfiye otellerin gelirlerinin büyük bir çoğunluğu da oda satış gelirlerinden oluşmaktadır. Toplam gelirlerin % 62.7'si oda satış gelirlerinden oluşmaktadır. Sayfiye yerlerdeki konaklayan müşteriler, yeme-içme eğlenme vb. ihtiyaçlarının büyük bir çoğunluğunu kaldığı oteldeki birimlerden sağlamaktadır. Bu durum işletmenin yiyecek-içecek ve diğer gelirlerinin artmasını sağlamakta ve böylelikle toplam gelirlerin yükselmesine sebep olmaktadır.

(*) Sayfiye Yerlerdeki, 1,2,3 yıldızlı konaklama işletmeleri gelir dağılımları.

İşletmeciler, otellerin doluluk oranlarını artırmak için; pazarlama faaliyetlerine ağırlık vermelidirler. Sayfiye yerlerdeki konaklama işletmelerinin tüm gelirleri oda satışına bağlıdır. Nedeni? Otel dışından gelecek oteldeki hizmetlerden yararlanan müşteri sayısı yok denecek kadar azdır; hatta yararlandıkları hizmetler yiyecek-içecek ve eğlence hizmetleriyle sınırlıdır.

3.1.1.2. Yiyecek-içecek Gelirleri

İşletmeciler odalarını yarım pansiyon, tam pansiyon veya oda kahvaltısı olarak satabilirler. Bunun yanı sıra extra yiyecek-içecek gelirleri de olabilmektedir.

Yiyecek-içecek Gelirleri = Pansiyon (tam-yarım) Satış Geliri + Extra Gelirler
toplamından oluşmaktadır.

Oda satışı gelirlerinin belli bir yüzdesi kadar extra gelir sağlandığı varsayılarak; oda gelirlerinin bu yüzde oranı ile çarpılarak toplam extra gelir miktarı tesbit edilmiştir.

Şehir otellerinde, tablo 3.1.'de belirtildiği gibi yiyecek-içecek gelirleri, toplam gelirler içerisinde önemli bir yer teşkil etmemektedir. Çünkü pek çok şehir otelinde sadece kahvaltı verilmekte ayrıca müşterilere ait restoranları bulunmamaktadır. Toplam gelirlerin % 19.8'i yiyecek-içecek geliridir.

Sayfiye yerlerdeki konaklama işletmelerinin toplam gelirlerinin % 35.2'si yiyecek-içecek gelirleri oluşturmaktadır. (tablo 3.2) Sayfiye oteller odaları genellikle yarım pansiyon sattıkları için; müşterilen yeme-içme ihtiyaçlarının büyük bir çoğunluğunu kaldıkları

otelden sağlamaktadırlar. Ayrıca sayfiye otellerde müşterilere üç öğün yeme-içme imkanı sunan restoran ve barlar da mevcuttur.

3.1.1.3. Diğer Gelirler

Diğer Gelirler Olarak;

- Çamaşır yıkama ve ütü gelirleri,
- Hediyeelik eşya satış gelirleri,
- Kartpostal - posta pulu gelirleri,
- Telefon gelirleri,
- Dükkan kirası gelirleri,
- Sezlong kiralama gelirleri vs.

Bu hizmetler şehir otellerinde pek sunulmadığı için diğer gelir kaynakları bu işletmelerde bulunmamaktadır. Ayrıca şehir merkezindeki otelde konaklayan müşteri kısa süre kalmakta ve belli bir iş için bulunmaktadır. Diğer ihtiyaçlarını, şehir merkezindeki çeşitli dükkan ve mağazalardan karşılayabilmektedirler.

Sayfiye otellerde bu hizmetler sunulduğu için toplam gelirlerin % 2.1' ni diğer gelirler oluşturmaktadır. Çünkü sayfiye yerlerde konaklayan müşteri dinlenmeye ve eğlenmeye gelmiştir ve uzun süreli (5 veya 10 gece gibi) konaklamaktadır. Bu sebeple bazı ihtiyaçlarını (hediyeelik eşya, kartpostal, telefon, ütü gibi) kaldığı otelden sağlamaktadır.

Otellerin performanslarını yükseltmeleri için ayrıca gider merkezleri tanımlanmalı ve bunlar içinde en önemli olan birimler üzerinde durulmalıdır.

3.1.2. Konaklama İşletmelerinin Giderleri (1992)

Gider, bir işletmenin belirli bir dönemdeki karının veya zararının ortaya çıkması için o dönemle ilgili harcamalara veya harcama grubuna verilen isimdir. (46) Gider yerine masraf terimi de kullanılmaktadır.

Tablo 3.3. Balıkesir Merkezindeki Otellerin Gider Dağılımı (1992)

Kalemler	Miktar Milyon (TL)	% Dağılım
Personel	1.860	54.5
Hammadde	398	11.6
ve Malzeme		
GİM (*)	1.085	31.8
Finansman	66	2.1
Toplam	3.409	100

(*) GİM Giderleri : Isıtma, Aydınlatma, bakım, onarım, amortismanlar, belediye vergileri, kira giderleri

(46) Zekeriya Sümerkan, Konaklama İşletmelerinde maliyet Bilgilerinin Hazırlanması, İnce Ofset, Balıkesir; 1989, sh. 7

Tablo 3.4. Sayfiye Yerlerdeki Otellerin Gider Dağılımı (1992)

Kalemler	Miktar (Milyon TL)	% Dağılımı
Personel Gideri	6.752	48.7
Hammadde ve	2.980	21.5
Malzeme Gid.		
GLM	4.016	29
Finansman	100	0.8
Toplam	13.848	100

3.1.2.1. Personel Giderleri

Personele ödenen net ücretler, SSK primleri, ikramiyeler, giyecek yardımları ve personelin barınması için yapılan tüm harcamalar personel giderlerini oluşturmaktadır.

Anket çalışması sonucunda şehir merkezindeki otellerin giderlerinin yarısından fazlasını (% 54,5) personel harcamaları oluşturmaktadır. Aynı şekilde sayfiye yerlerdeki otellerin giderlerinin % 48,7 sini de personel harcamaları oluşturmaktadır.

Horwath and Horwath uluslararası kuruluşunun dünyada çeşitli kıtalarda 1983 için belirlediği ortalama personel giderlerinin toplam giderler içindeki payı % 34. 7' dir.(47) Balıkesir yöresinde pesonel harcamaları dünya ortalamasının çok üzerindedir:

İşletme başarısını gider olarak etkileyen en önemli kalem personel giderleridir. Bu gider kaleminin azaltılma yollara araştırılmalıdır.

(47) Nüzhet Kahraman, a.g.e. sh. 32

Verimlilik girdi ile çıktılar arasındaki bir oran olduğuna göre; konaklama işletmelerinde girdi miktarını minimize etmede etkin yol işçilik giderlerini en aza indirmektir.

Bu durum uygulamada üç şekilde olabilir.

1-) Çalıştırılan işgörenin ücretlerini düşürmekle, sigortasız çalıştırmakla ve onların kanuni haklarını ödememekle (yasalara aykırı olduğu için pek uygulanmaz)

2-) İşgörenin ücretlerini sabit tutup veya cüzi bir artışla daha uzun süre çalıştırıp, üretimi (satışı) artırarak birim başına düşen giderleri düşürmekle (sendikal örgütlenme söz konusu ise bu da gerçekçi bir yaklaşım olarak kabul edilmemelidir.)

3-) Aynı işi daha az sayıda işgörenle gerçekleştirmekle

Personel giderlerini azaltmak için başvurulacak bu uygulamalar içinde üçüncüsü hem hukuki hem de ekonomik yasalara uygun olup hizmetin kalitesini de düşürmeden gerçekleştirilebilir. Çünkü yüksek verimlilik, aynı miktar kaynakla, daha çok üretmek veya aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmektir.

3.1.2.2. Hammadde ve Malzeme Giderleri

Hammadde ve malzeme giderleri, aslında yiyecek-içecek giderlerini belirtmektedir. Araştırma sonucuna göre şehir otellerinde % 11,6, sayfiye yerlerdeki otellerin toplam giderlerinin % 21,8 'ini hammadde ve malzeme giderleri oluşturmaktadır.

Şehir otelleri lokanta hizmetlerine ağırlık vermedikleri için bu gider oranı düşüktür.

Sayfiye otellerde, müşterilerin yeme-içme ihtiyaçlarını uç öğün karşılayan restoran hizmetleri sunduklarından toplam giderler içinde hammadde ve malzeme giderleri oranı önemli bir yer teşkil etmektedir. (%21,5)

Bu giderlerin azaltılması mutfaktaki ahçının mesleki becerisine, satınalma yöntemine ve depolama imkanlarına bağlıdır.

3.1.2.3. Genel İmalat Masrafları

Amortismanlar, bakım, onarım, ısınma, aydınlatma, belediyeye ödenen vergiler, mefruşat yenileme vb. giderlerdir.

Şehir otellerinde GİM'in toplam giderler içindeki payı % 31,8 dir. Bu oranın yüksek olması, tesisin 12 ay açık bulunması nedeniyle ısıtma masraflarından kaynaklanmaktadır. Bu giderleri şehir otellerinde azaltmak için kaloriferlerin yakıldığı günler eğer müşteri az ise tüm katlar ısıtılmamalı; müşteriler belirli katlara toplanarak boş kalan katların kalorifer vanaları kapatılmalıdır. Böylece yakıt masraflarında tasarrufa gidilmiş olacaktır.

Sayfiye otellerde GİM'in toplam giderler içindeki payı % 29 'dur. Bu oranın yükselmesine en çok amortisman giderleri neden olmaktadır; çünkü sabit sermaye yatırım tutarları çok yüksektir.

3.1.2.4. Finansman Giderleri

Finansman giderleri, işletme sahiplerinin kamu veya özel kuruluşlardan aldıkları kredilere ödemiş oldukları ana para ve faiz giderlerinden oluşmaktadır.

Balıkesir'in şehir merkezindeki otellerin finansman giderleri % 2,1 'dir. Bu oranın düşük olmasının nedeni faaliyetdeki işletmelerin uzun süreden beri açık olmaları ve aldıkları kredileri geri ödemiş olduklarından kaynaklanmaktadır.

Sayfiye yerlerdeki otellerin finansman giderleri oranı toplam giderler içinde % 0.8 'dir. Sayfiye yerlerdeki otellerin çoğu kiralama yoluyla işletilmektedir. Ayrıca yatırımlar özkaynaklarla yapılmıştır.

3.1.3. Balıkesir ve Yöresindeki Konaklama İşletmelerinin Verimlilikleri (1992 Yılı)

Balıkesir ve yöresinde, yapılan uygulama çalışması Turizm İşletme Belgeli bir, iki, üç yıldızlı otelleri kapsamaktadır. Ancak bu otellerin örnekleme yoluyla yapılan çalışma sonunda teker teker verimlilik oranları bulunmuştur. Bulunan oranlar daha sonra topluca değerlendirilmiştir.

Verimlilik Oranı
$$= \frac{\text{Toplam Gelirler}}{\text{Toplam giderler}}$$
 formülüyle saptanmaktadır.

Tablo 3.5. Şehir Merkezindeki Otellerin Verimlilikleri (1992)

İşletme sınıfı (1)	Gelir Milyon TL (2)	Gider Milyon TL (3)	Verimlilik Oranı 2/3 (4)
1 Yıldızlı	2.956	1.521	1.94
2 Yıldızlı	345	200	1.73
3 Yıldızlı	1.576	1.103	1.42
Toplam	4.877	2.824	1.69

Tablo 3.5'de görüldüğü gibi;

Bir yıldızlı otellerin verimlilik oranı, en yüksektir. (1.94) ikiyıldızlı otellerin verimlilik oranı 1.73 ile ikinci sıradadır. Üç yıldızlı otellerin verimlilik oranı 1.42'dir. Genel toplam olarak Balıkesir şehir merkezindeki otellerin verimlilik oranı 1.69 'dur. Verimlilik oranı ne kadar yüksek olursa işletmenin performansı o kadar iyi olur. Şehir merkezindeki oteller 12 ay faaliyette bulunmalarından dolayı verimlilik oranı sayfiye yerlerdeki otellere oranla daha yüksektir.

Tablo 3.6. Sayfiye Yerlerdeki Otellerin Verimlilik Oranları (1992)

İşletmenin sınıfı (1)	Gelir Milyon TL (2)	Gider Milyon TL (3)	Verimlilik Oranı 2 / 3 (4)
1 Yıldızlı	1.239	840	1.48
2 Yıldızlı	4.150	2.985	1.39
3 Yıldızlı	14.246	10.023	1.41
Toplam	19.635	13.848	1.41

Sayfiye yerlerdeki otellerin, verimlilik oranı en yüksek olan tesisler bir yıldızlı otellerdir ve verimlilik oranı 1.48 'dir. Üç yıldızlı otellerin verimlilik oranı 1.41 ile ikinci sırada yer almaktadır. Verimlilik oranı en düşük olan tesisler 1.39 ile iki yıldızlı otellerdir.

Balıkesir'de sayfiye yerlere gelen müşterilerin büyük bir çoğunluğu yerli müşteri olması ve satınalma güçlerinin sınırlı olmasından dolayı verimlilik en yüksek olan işletmeler bir yıldızlı tesisler olmuştur.

Sayfiye yerlerdeki 1, 2 ve 3 yıldızlı otellerin toplam verimlilik oranları 1.41 'dir. Bu oran yüzdesel olarak ifade edilirse bu yöredeki tesislerin satışlarından % 41 oranının kazanç sağladıkları yapılan uygulama çalışması sonucunda belirlenmiştir. Verimlilik oranları ne kadar yüksek olursa işletmelerin kazançları da tabii ki buna bağlı olarak karlarında yüksek olacaktır.

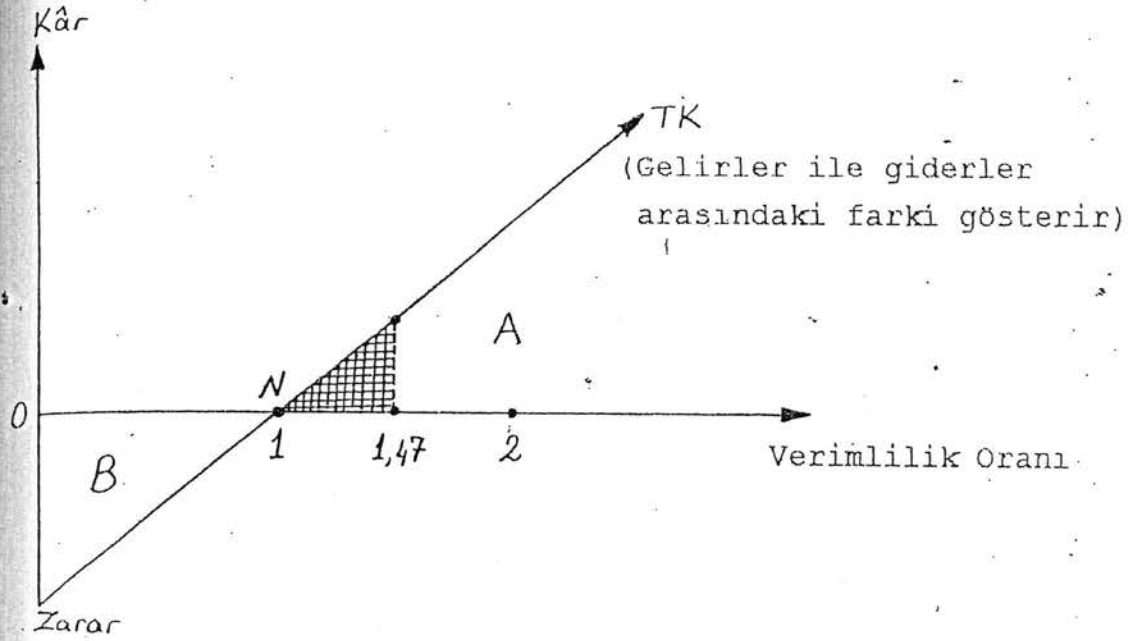
Tablo 3.7. Balıkesir'de Bulunan 1.2.3. Yıldızlı Otellerin Genel Verimlilik Oranları (1992)

İşletmenin sınıfı (1)	Gelir Milyon TL (2)	Gider Milyon TL (3)	Verimlilik Oranı 2 / 3 (4)
1 Yıldızlı	4.189	2.361	1.77
2 Yıldızlı	4.495	3.185	1.41
3 Yıldızlı	15.822	11.126	1.42
Toplam	24.506	16.672	1.47

Hem şehir merkezinde hem de sayfiye yerlerde en verimli işletmeler tek yıldızlı işletmeler olduğu için bu yöredeki otellerin genel verimlilik oranlarının belirlendiği yukarıdaki tabloda verimlilik oranı 1.77 ile en yüksek verimliliğe sahip bir yıldızlı otellerdir. İkinci verimli olan tesisler uç yıldızlı otellerdir. (1.42) Uç yıldızlı tesislerin pek çoğu Ayvalık yöresinde kurulmuştur. Ayvalık'ın hem turizm sezonunun uzun olması hem de ulusal ve uluslararası piyasalarda turistik yöre imajının bulunmasından dolayı yöreye yönelik yerli ve yabancı turist talebini artırmaktadır.

Balıkesir ili sınırları içinde bulunan 1, 2 ve 3 yıldızlı turizm işletme belgeli konaklama tesislerinin 1992 yılı genel verilerini içeren anket çalışması sonucuna göre verimlilik oranı 1.47 olduğuna belirlenmiştir.

Bu yöredeki 1, 2, 3 yıldızlı konaklama tesislerinin verimlilik-karlılık ilişkisini gösteren grafikte, elde edilen veriler sezonluk olması ve birkaç aylık süreyi kapsamamasından dolayı enflasyon oranı dikkate alınmamıştır.



Şekil 3.1. Kar ile Verimlilik Arasındaki İlişki (1992)

Yukarıdaki şekil Balıkesir ilinde bulunan 1, 2, 3 yıldızlı konaklama tesislerinin verimlilik-karlılık arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Başabaş Noktası (N) = Toplam Gelirler - Toplam Giderler
= 0 olduğu noktadır.

Başabaş Noktası = Verimlilik Oranı
= 1 'dir. Bu noktada N' dir.

B . alanında işletmeler zararda bulunmaktadır. N noktasında işletmeler ne kardadır ne de zarardadır. A alanında işletmeler kara geçmiş durumdadır.

Toplam verimlilik oranının çok düşük olması otellerin kar marjlarının düşük olduğunu ve yüksek miktarda sabit sermaye yatırımlarını da içerdiği için bu işletmelerin karlılık oranları da düşüktür.

$$\text{Sermaye Verimliliği} = \frac{\text{Katma Değer}}{\text{Maddi ve Maddi olmayan Varlıklar}} (*)$$

(*) Joseph Prokopenko, a.g.e. sh. 55

Bu oranın 100 ile çarpılması sermaye rantabilitesini göstereceğinden yukarıdaki formülde sermaye verimliliği olarak toplam sermaye rantabilitesi belirlenecektir.

Net Katma Değer = Toplam Satışlar - Toplam Giderler
aradaki olumlu farkıdır.

Anket uygulaması yapılan tesislerde toplam sermaye miktarı 1992 yılında tesislerin satış rayiç bedelini göstermektedir.

Tablo 3.8. Balıkesir İli Sınırlarında Bulunan 1, 2, 3 Yıldızlı Otellerin Sermaye Rantabiliteleri (1992)

	Katma Değer	Sermaye	Sermaye Rantabilitesi
Yıldız (1)	Milyon TL (2)	Milyar TL (3)	2/3 * 100
1 Yıldızlı	1.730	30	5.1
2 Yıldızlı	1.600	45	2.2
3 Yıldızlı	3.753	82	4.6 (*)
Toplam	7.060	161	4.38

(*) Sadece sayfiye yerlerdeki 3 yıldızlı otelleri içerir.

Tablo 3.8'de görüldüğü gibi Balıkesir ili sınırları içerisinde bulunan 1, 2, 3 yıldızlı otellerin genel rantabilite oranı 4.38 'dir. Yani müteşebbüsler 100 TL yatırımlarına karşılık 4.38 TL net kazanmaktadırlar. Bu oranın düşük olmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlar;

* Konaklama İşletmelerinin, çok yüksek miktarda sabit sermaye yatırımın gerektirmesi yüzünden toplam sermayenin yüksek olması bu oranın düşük çıkmasına neden olmaktadır.

* Anket uygulaması yapılan tesis yöneticilerinin toplam sermayeyi gerektiğinden yüksek belirtmeleri.

* Konaklama işletmelerinde toplam gelirlerinin düşük olması net katma değerleri miktarının da düşük olmasına neden olmaktadır.

Sermaye rantabilitesi 5.1 ile Balıkesir ilinden en yüksek rantabiliteye tek yıldızlı oteller sahiptir. Zaten verimlilik oranları açısından da en yüksek olan konaklama işletmeleri bir yıldızlı otellerdir. İkinci sırada sermaye rantabilitesi 4.6 ile üç yıldızlı oteller bulunmaktadır. Bu yöreye gelen müşterilerin tek veya üç yıldızlı otelleri tercih ettiğini yukarıdaki tablo bir kez daha göstermektedir. Çünkü satınalma gücü düşük olan müşteriler tek yıldızlı otellerde kalmaktadır ve satınalma gücü biraz iyi olan müşteriler bir miktar daha fazla ödeyerek iki yıldızlı otellerden ziyade üç yıldızlı tesislerde kalmaktadırlar.

3.2. Balıkesir Yöresindeki Konaklama İşletmelerinin Verimliliğini Etkileyen Faktörler

Konaklama işletmelerinin performansını çok çeşitli faktörler etkilemekle beraber, bunların içerisinde belli başlıcaları incelenmiştir. Bunlar ;

- * Otellerin Kuruluş Yeri
- * Pazarlama Faaliyetleri
- * Doluluk Oranları
- * Uygulanan Fiyatlar
- * Ürün Çeşitlendirilmesi

- * Personel Politikaları
- * Motivasyon

3.2.1. Kuruluş Yeri

Turizm olayı belli bir mekanda cereyan etmektedir; mekan unsuru bu olayın ortaya çıkmasında ve oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Turistik yöre, ziyaretçilerin ilgisini çeken bir çok öğenin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu öğelerin tek tek ve bir aradaki çekicilik dereceleri, aralarındaki uyum o turistik yörenin önceliğini belirlemektedir. (48)

Endüstri işletmelerindeki yer seçimi sorunlarıyla otel işletmelerinin yer seçimi sorunları bir birinden çok farklılık göstermektedir.

Bu farklılıklar turizmin kendine has özelliklerinden kaynaklanır. Otellerde hammadde ve malzeme veya enerji kaynaklarına yakın olma zorunluluğu yoktur. Konaklama, yeme-içme hizmetleri, doğrudan tüketicinin kendisine sunulur ve üretim yapıldığı yerde tüketilir.

(48) Orhan Güner, "Konaklama Tesislerinin Verimliliğini Etkileyen Faktörler", (Doktora Tesi, İ.Ü. Sos. Bil.Ens.), (İst.1992, sh. 110

Turizm işletmelerinin Mekana bağımlılığı, işletmelerin temel amacı olan karlılık ve verimliliğini doğrudan etkilediğinden kuruluş yeri seçimi turizm işletmeleri için birinci derecede önem taşımaktadır. (49)

Turizm piyasasında marka imajı yoktur. Bu piyasada bölge imajı önemlidir. Balıkesir'de Ayvalık yöresi dış piyasalarda bir bölge imajına sahiptir. Aracı kuruluşların bu yöredeki otelleri pazarlamaları daha kolay olmaktadır. Ayrıca Ayvalık yöresinde turizm sezonu takriben 6 ay kadar sürmektedir. Bu durum işletmelerin daha fazla oda satabilmelerine olanak sağlar. Ayvalık yöresindeki otellerin verimlilik oranı 1.40 olmakla beraber işletmelerin faaliyetle bulunduğu süre uzun olduğundan net katma değeri yüksektir. (Net Katma Değer = Toplam Gelirler - Toplam Giderler, arasındaki olumlu farktır.) Bu durum işletmelerin daha karlı çalıştığını göstermektedir.

Altınoluk ve Erdek'de sezonun kısa oluşu işletmelerin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. (Altınoluk'ta turizm sezonu 100 gün, Erdek'de turizm sezonu 50 gün olduğu saptanmıştır.) Altınoluk ve Erdek'de konaklayan müşterilerin büyük çoğunluğu yerli müşteridir.

İkinci konutlarda işletmelerin satış miktarını olumsuz yönde etkilemektedir. Satınalma gücü yüksek olan müşteriler genelde yazlıklarda tatillerini geçirdiklerinden otellere yönelecek talebi azaltmaktadır.

(49) Ali Yaylı, "Turizm İşletmelerinin Kuruluş Yeri Seçiminin Önemi", I.Ulusal Turizm Kongresi, 16-18 Kasım - 1990, Bildiriler, Kuşadası, 1990, sh. 251

3.2.2. Pazarlama Faaliyetleri

Kiralama yoluyla işletilen otellerin, pazarlama sorunları yoktur. Pazarlama işlemlerini merkezi bir noktadan kendileri yapmaktadırlar. Örneğin Grup Otelcilik, dış piyasalarda kendi Tur Operatörünü kurmuştur ve oda satışlarıyla ilgili pek fazla sorunu bulunmamaktadır.

Aile şirketi mahiyetindeki oteller bir kaç seyahat acentesiyle anlaşmışlardır. Otelin bir kaç odasını seyahat acentasına sezonluk olarak vermişlerdir; yalnız seyahat acentasının bu odaları satmasıyla ilgili kesin bir anlaşma yoktur.

Şehir merkezindeki oteller % 40 rezervasyonla çalışmakta ve % 98 yerli müşterilere satış yapılmaktadır. Bundan dolayı şehir otelleri odaları pazarlamak için her hangi bir çaba göstermemektedir.

Sâyfiye yerlerdeki oteller, Ayvalık yöresi % 90 rezervasyonla ve % 90 üzerinden yabancı müşterilerle çalışmaktadırlar. Altınoluk yöresi % 50 yabancı müşteri % 50 rezervasyon ile çalışmaktadırlar. Erdek yöresindeki oteller % 100 yerli müşteri ile çalışmaktadırlar.

Seyahat acentaları otele göndereceği müşteri sayısını bir kaç gün önceden otele bildirmektedir; ancak bildirilen müşteri sayısından daha az sayıda müşteri göndermesi durumunda seyahat acentası için maddi bir küfet teşkil etmemektedir. No-Show olayı bulunmamaktadır. Satılamayan her oda otel için bir gider olmaktadır.

Pazarlama faaliyetleri sadece odayı satmakla bitmemektedir. Oda satışı yapıldıktan sonra tüm personel extra satışların yapılması için müşterilere güler yüzlü hareket ederek promasyon faaliyetlerinde bulunmalıdır.

İşletmelerin verimli ve karlı çalışması; büyüyüp gelişmesi ürettiği malları satması ile olanaklıdır.

3.2.3. Doluluk Oranları

Otellerin gelirlerinin büyük bir çoğunluğu oda satışı gelirlerinden olmaktadır. Şehir otellerinin toplam gelirlerinin % 80.2, sayfiye yerlerdeki otellerin gelirlerinin % 62.7 'si oda satışı gelirlerinden oluşmaktadır. Bunun için konaklama işletmeleri yapacakları pazarlama faaliyetleri ile doluluk oranlarını yükseltmeleri gelir.

Sayfiye yerlerdeki otellerin, yiyecek-içecek ve diğer gelirler elde etmeleri ancak; oda satışı yapıldıktan sonra olmaktadır.

Sayfiye yerlerdeki otellerin sezonluk olarak ortalama doluluk oranları %65 ; şehir otellerinin yıllık doluluk oranı % 60 'dır.

Not: Doluluk oranları 1992 sezonuna aittir.

$$\text{Oda Gelirleri} = \frac{\text{Doluluk Oranı} \times \text{Oda Fiyatı} \times \text{Faaliyet Süresi} \times \text{Satışa hazır oda sayısı}}{100}$$

formülünden bulunduğuna göre; otellerin doluluk oranlarının yükselmesi toplam gelirlerini artıracaktır. Bu durum birim başına sabit giderleri azaltacağından işletmenin verimlilik oranının yükselmesine sebep olacaktır.

3.2.4. Fiyatlandırma

Piyasaya sunulması düşünülen bir ürünün satış fiyatının belirlenmesi veya halen pazarlanmakta olan bir ürünün satış fiyatının değişken koşulları uyumunun sağlanması otelleri yıllardır meşgul eden bir sorundur.

Fiyat : Karşılığında bir mal veya hizmet satın almak için ödenmesi gereken para olarak tanımlanabilir. (50)

Fiyatın alıcılarla satıcılar için veri olduğu tam rekabet piyasası koşulları dışında fiyat, satış işlemini yönlendiren en önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle çoğunlukla eksik rekabet piyasa şartlarının hakim olduğu günümüz ekonomilerinde satılacak malın fiyatının tesbiti, işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde önemli bir yer işgal etmektedir. (51)

Bir turistik ürünün satışında rol oynayan en önemli faktörlerden birisi o ürünün fiyatıdır. Turizm pazarlamasında fiyat genel olarak en etkili bir stratejik değişkendir. Fiyat faktörü özellikle orta sınıf turistler tarafından araştırılan bir elemandır. (52)

Balıkesir ve yöresine gelen turist profillerine bakıldığında, turistlerin çoğu orta sınıf müşteri niteliğindedir. Müşterilerin pek çoğunun iki yıldızlı tesislerde konaklamaları bu durumu açıkça ortaya koymaktadır.

Balıkesir'deki otellerin verimli ve karlı çalışmaları orta sınıf düzeydeki müşterilerin talebine yönelik oda fiyatları belirlemelerine bağlıdır.

Sayfiye yerlerdeki otellerin oda satış fiyatı 35 - 50 DM(*) (yarım pansiyon) ortalama olarak değişmektedir. Şehir otellerinde oda satış fiyatı 80 - 120 bin TL

(50) Pazarlama - MPM Yayınları, Verimliliği Artırıcı yaklaşımlar ve Teknikler Dizisi, Ankara, 1990, sh. 20

(51) Yatırım Projeleri Değerlendirilmesi I, TKB Yayını, Nisan, 1989, Ankara, sh. 367

(52) Hacıoğlu, Turizm Pazarlaması, sh. 50

(*) 1 DM=4500 TL olarak (1992) turizm sezonunda olduğu T.C. Ziraat Bankası verilerine göre belirlenmiş olup: Mayıs-Haziran-Temmuz-Ağustos ve Eylül 1992 DM kurunun ortalaması şeklindedir.

arasında anket araştırması sonucunda saptanmıştır. (Not : Uygulanan fiyatlar 1992 yılına aittir ve çift kişilik oda fiyatını gösterir.)

Sayfiye yerlerdeki oteller, oda satış fiyatlarını, hitap ettiği tüketici tipine göre belirlemede daha dikkatli olmaktadır. Çünkü bu otellerin tüm gelirleri oda satışlarına bağlıdır. Restorantlarda yemek yiyen müşteriler genelde oda müşterileri olduğu gibi, diğer hizmetlerden yararalanırlar da oda müşterileridir. Dışarıdan gelen müşteri sayısı çok azınlıktadır.

Fiyatlandırma açısından zaman çok önemlidir. Sayfiye otellerin, sezon başında, sezon sonunda ve yüksek sezonda uyguladıkları fiyatlar farklıdır.

Oda fiyatının belirlenme yöntemi ;

$$F = \frac{K + G}{\text{Gün Sayısı} \times Q \times D}$$

F ____ günlük oda satış fiyatı

G ____ tahmin edilen işletme giderleri

Q ____ işletmedeki oda sayısı

D ____ Yıllık tahmini doluluk oranı

K ____ Arzu edilen kar

Yöntem kullanılırken hesaplanacak oda satış fiyatının gerçekleştirilebilir olması yıllık işletme giderlerinin iyi tahmin edilmesine bağlıdır.

Fiyatlar genellikle işletmenin yıldız sayısına ve konumuna göre belirlenir; fiyatlar, maliyet + kar marjına göre belirlenirse maliyetlerini kontrol altına alabilen ve

maliyetlerini minumuze etmeye çalışan konaklama işletmeleri, fiyatları saptarken daha rahat hareket edecektir. (53)

3.2.5. Ürün Çeşitlendirilmesi

Otellerin, sunacakları hizmetler, geceleme, yeme-içme, telefon, eğlence, posta hizmetleri, hatıra eşya satımı, geziler düzenleme vs.gibi hizmetleri içermektedir.

Şehir merkezindeki oteller genellikle müşterilerine geceleme hizmetleri sunmaktadırlar. Bunun yanı sıra müşterilere eğlence fırsatı verecek imkanları bulunmamakta veya sundukları imkanlar yeme-içme gibi sınırlı kalmaktadır. Ayrıca müşteri kapasiteleri de düşüktür.

Sayfiye yerlerdeki otellere gelen müşteriler dinlenme ve eğlenme amaçlı oldukları için otelde uzun süre kalmaktadırlar. Bu oteller müşterilerine ne kadar çeşitli hizmetler sunarlarsa gelirlerinde de o derece artış olabilecektir. Ayrıca otelde konaklayan müşteriler tatilleri boyunca ihtiyaçlarının büyük bir çoğunluğunu kaldığı tesislerden sağlamaktadırlar.

3.2.6. Personel Politikası

Personel politikası : Personele ilişkin tüm eylemlerin, yönetici kadroların ve yardımcı organların personel yönetimi konusunda ortak biçimde yönlendirilmesi amacıyla işletme genel yönetimi tarafından personel yönetimine ilişkin olarak saptanmış temel ilke, eğilim ve amaçların bütünüdür. (54)

(53) Dündar Denizet, Turizm Pazarlaması, Yıldız Matbaacılık Ankara, 1992, sh. 73

(54) Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, 5. Baskı, İstanbul, 1988, sh. 43.

Konaklama endüstrisi insanın insana hizmet vermesi esasına dayanmaktadır. İnsan faktörü, bu endüstrinin belkemiğidir, bazı sahalarda makinalaşma mümkün olmakla beraber gerçek kişisel hizmetin yerini hiç bir şey tutmamaktadır.

Bu şekilde işgücünün çok olduğu, otomasyon uygulamasının az olduğu bir işletmede de verimliliği büyük ölçüde işgücü belirleyecektir. (55)

Personel yönetimi, işgücünün verimli kullanılması konusunda çok etken bir rol oynamaktadır. Bu durum özellikle turizm işletmeleri gibi emek-yoğun işletmelerde daha önem kazanmaktadır. Bu tür işletmelerde geliri de gideri de yaratan insan unsurudur. İşgücünün verimli kullanılmasında, işletmenin verimli çalışıyor anlamına gelmektedir. (56)

Balıkesir ve yöresindeki konaklama işletmelerinin giderlerinin, şehir merkezindeki otellerde % 54,5 sayfiye yerlerdeki otellerde % 48.7 'si personel giderleridir. Bu tesislerin verimli çalışabilmeleri açısından girdi kalemlerini azaltmada en etkin yol personel giderleri üzerinde yapılacak ayarlamalardır. Bundan dolayı bu yöredeki konaklama işletmelerinin personel politikalarının incelenmesinde yarar vardır.

3.2.6.1. İşletmede Çalışacak Personelin Temini

Personel seçimi konusunda tüm işletmeler için genellenebilir nitelikte standart bir model sözkonusu değildir. Her işletme, kendine özgü personel seçim politikası uygulayabilir.

(55) Hüseyin Özgen, Bahar Taner, "Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı 1993/I, Ankara, sh.63

(56) O.Kemal Ağaoğlu, İşgücünün Verimli Kullanma Teknikleri Turizm Sektörüne Uygulanması, MPM Yayını, Yayın No: 457, Ankara, 1992, sh. 64.

Otellerin performansını çalışan personelin iş becerisi çok yüksek oranda etkilemektedir. Bunun için çalışanın işindeki başarısı, yapacağı işin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe sahip olmasına bağlıdır.

Tablo 3.9. Balıkesir ve Yöresindeki Otellerde Çalışan Personelin Temin Yöntemleri ve Nispi Dağılımı (1992)

Kurumlar	Adet (*)	% Dağılım
Okul	11	22
Eş-dost tav.	11	22
Otel dışı alan	10	20
Şahsen başvuru	13	26
Diğer	5	10
Toplam	50	100

Anket uygulamasının sonucuna göre oteller % 26 oranında şahsen başvuran kişilerden eleman temin etme yoluna gitmişlerdir. İkinci önemli oran %22 ile okullardan ve eş-dost tavsiyelerine göre eleman temin etmişlerdir.

İşletmelerin eleman temin etmede şahsen başvurular ön planda olması sayfiye otellerin uzun dönemli personel politikalarının olmadığını göstermektedir.

Okullardan eleman sağlama yoluna gidilmesi ucuz işgücü sağlamaktır. Ucuz işgücü sağlanırken hizmetin kalitesi düşmektedir.

Eş-dost tavsiyelerine göre eleman temini ise işe göre eleman değil işgörene göre (hatırdan dolayı) iş bulunmaktadır.

(*)Anket formunda, işletmede çalışacak personelin temin yöntemleri, personele verilecek ücretlerin belirlenmesi ve işgörenin işten ayrılma nedenleriyle ilgili sorular çoktan seçmeli olduğundan, cevap verilirken bir kaç tane işaretlenebileceğinden ; adet, cevap sayısını göstermektedir.

Yalnız eleman temininde diğer tesislerden % 10 oranında işgören sağlanması gerçeği yansıtmamaktadır. Uygulama çalışması sırasında tesis yöneticileri, diğer tesislerden eleman transferine kesinlikle karşı olduklarını belirtmişlerdir. Fakat personel devrine sıra geldiğinde birinci etken kendi isteğiyle başka işletmeye geçmek istemesidir.

TÜGEV'in Türk Konaklama Endüstrisinde İşgücü Araştırmasına göre 3 yatağa bir personel düşmektedir. Ancak Balıkesir ve yöresinde 4 yatağa bir personel düştüğü saptanmıştır. Söz konusu durum işletmelerin daha az personelle daha çok iş yapma yoluna gittiğini göstermektedir.

3.2.6.2. Personele Verilecek Ücretlerin Belirlenmesi

İşgöreni motive eden en önemli faktör alacağı ücrettir. Ücretlerin yüksek olması çalışma koşulları ağır olsa dahi işgören işini isteyerek ve severek yapabilir.

Tablo 3.10 Personele Verilecek Ücretin Tesbitinde Uygulanan Kriterler ve Nisbi Dağılım (1992)

Yöntemler	Adet	% Dağılım
İşin Maliyeti	12	27.9
İşletmenin Genel Performansı	8	18.6
Diğ. İşletmeler	- 8	18.6
İş becerisi	13	30.3
Diğer (Asgari)	2	4.6
Toplam	43	100

Balıkesir yöresindeki oteller, personele verecekleri ücretleri %30.3 'le işgörenin iş becerisine göre tesbit etmektedir. İkinci kriter % 27.9 ile yapılacak işin mahiyetine göre personele verilecek ücretleri belirliyorlar. Ücretler belirlenirken üçüncü sırada % 18.6 ile diğer işletmeler dikkate alınmaktadır. Yalnız personele teklif edilecek ücretlerin çoğu hemen hemen birbirinin aynısıdır. Tüm otellerin ücretleri birbirine yakın olduğu için işten ayrılma nedenleri arasında ücret düşüklüğü önemli oranda değildir.

3.2.6.3. Personel Devir Hızı

Çeşitli nedenlerden dolayı personelin işten ayrılmaları söz konusu olmaktadır. İşletmeden ayrılmayı gerektiren nedenlerden dolayı işgören devri incelemeyi gerektirir.

Personel Devir Oranı : Belli bir dönemde işten ayrılanlar ile ortalama olarak işletmede çalışan personel sayısı arasındaki oransal bağlantıdır. (57) Personel devrinde aşırı hareketlilik, arzu edilmeyen ve pahalıya mal olan bir durumdur.

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{İşten Ayrılanların Toplamı}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}} \times 100$$

formülüyle bulunabilir. Ortalama personel sayısı dönem başı personel sayısı ile dönem sonunda personel sayısının toplamının ikiye bölünmesiyle elde edilir.

(57) Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi ve Beceri İlişkileri*, Ata. Uni. Basımevi, Erzurum, 1990, sh. 68

Personel değişim oranı, işletmede çalışan personelden belirli bir dönem içinde işlerinden ayrılanların yüzdesini verir.

Balıkesir ve yöresindeki otellerde personel devir oranları şunlardır :

1992 yılına göre şehir Otellerinde personel devir oranı % 28.2 'dir.

Sayfiye yerlerdeki otellerin personel devir oranları;

3 yıldıızlı otellerde %33
2 yıldıızlı otellerde %27
1 yıldıızlı otellerde %80 dolayındadır.

şehir otellerinde personel devri düşüktür; hatta 1992 verilerine göre bazı otellerde personel devir oranları sıfırdır. Personel devri geçici olarak çalışan personel arasında olmaktadır. Sürekli olarak kadrolu çalışan işgörenler arasında personel devir oranı yok denecek kadar azdır.

Sayfiye yerlerinde personel devir oranı %80 ile en yüksek olan tek yıldıızlı işletmelerdir. Tek yıldıızlı otellerde modern bir yönetim anlayışı bulunmamaktadır; çünkü bu tesislerin pek çoğu aile şirketidir.

Personelin işten ayrılmalarının nedenlerinin incelenmesi işletmelerin personel politikalarının zayıf noktalarını ortaya çıkarmaktır.

Tablo 3.11. İşgörenin İşten Ayrılma Nedenleri ve Nispi Dağılımı (1992)

Sebepler	Adet	% Dağılım
Öğrenim	9	23.6
Ücret Düşük.	5	13.1
Kendi isteğiyle başka işl. geç.	10	26.3
Çalışma Koşulları	8	22.0
Askerlik	6	15.0
Toplam	38	100

Balıkesir yöresindeki otellerde çalışan personelin işten ayrılımlarının birinci nedeni % 26.3 ile kendi isteğiyle işi bırakmak ve başka işletmeye geçmektir. İşten ayrılmaya sebep olan ikinci önemli neden öğrenimdir. (% 23.6 Tablo 3.9.) Bu oran otellerin stajiyer personel çalıştırma yoluna gittiklerini göstermektedir. Stajiyer işgören hem ucuza çalıştırılmakta hem de işletmelerin sezon uzunluğu okul tatillerinin sona ermesiyle son bulmaktadır. Öğrenim gören kişilerin, sezon sonunda işletmeden ayrılımları kendi isteğiyle olmaktadır.

İşten ayrılmanın üçüncü nedeni % 22.0 ile çalışma koşullarından dolayı olduğu görülmektedir. Yöneticiler bu durum karşısında çalışma koşullarını iyileştirmeye çalışmaktadırlar.

İşten ayrılmanın en son nedeni % 13.1 ile ücret düşüklüğüdür. Dönem başında işe alınan personel sezon ortasına doğru kendini daha pratik hale getirmekte ve yaptığı işin aldığı ücretin karşılığı olmadığı kanısına

kapılmaktadır. Ayrıca kendini kalifiye olduğunu hiss ederek başka işletmelere geçmesi daha kolay olmaktadır.

Turizm sektörünün emek-yoğun üretim tekniği ile çalışması, turistik mal ve hizmet üretiminde makinalaşmaya ve otomasyona büyük ölçüde gitmenin imkansız olması turizmin direkt istihdam etkisini artırmaktadır. (58) Yılın belli aylarında faaliyet gösteren işletmeler, devamlı personelin yanında mevsimlik çalıştırılan işgörenler vardır. Asıl personel devri mevsimlik çalışan personel arasında olmaktadır.

Turistik kapasitenin hızla artması kalifiye personel ihtiyacını artırmıştır. İşten ayrılan kalifiye personelin mevsimlik olarak kolayca iş bulabilmesi sayfiye otellerde personel devir oranını yükseltmektedir. Sayfiye otellerde kendi isteğiyle başka işletmelere geçme birinci sırada yer almaktadır.

İşten ayrılmalar, departmanlara, ayrılma nedenlerine, hizmetin uzunluğuna, meslek türüne ve yaş, cinsiyet, medeni durum gibi kişisel özelliklere göre sınıflandırılabilir. Böyle bir sınıflandırma sonucu, belli departmanlardaki çalışma koşulları ve yönetim tarzını iyileştirme yoluna gitmek zorunlu duruma gelir. Devamsızlık konusunda olduğu gibi işten ayrılma konusunda da gerçek nedenleri tespit için gösterilen gerekçelerin dikkatle analiz edilmesi gerekir. Bunun için işten ayrılanlarla görüşme yapmak yararlı olacaktır. (59)

İşgören değişim oranının yüksek olması genellikle o işletmenin izlediği personel politikasında bazı tutarsızlıklar olduğuna işarettir. Gerçi bu oranın her

(58) Hasan Olalı, Alp Timur, Turizm Ekonomisi, İzmir, 1988, sh. 147.

(59) Bingöl, a.g.e. sh. 70

işletme için geçerli olan belli bir standartı yoktur. İşletmenin yapısına, iş koluna, işgören sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre işgören devir oranları farklı şekilde yorumlanabilir. (60)

İşgören devrinin işletme için birinci sakıncası işletmede personel giderlerini artırır. Çünkü işten ayrılanların yerine yüksek sezonda yeni birinin bulunması daha yüksek ücret verilmesiyle sağlanır.

İkinci sakıncası, bir işte sürekli çalışanların değişmesi hizmetin kalitesinin düşmesine neden olur. Çünkü alt basamaklarda çalışan kişiler, personelin işten ayrılması nedeniyle boş kalan yerlere terfi etmektedirler. Bulunduğu konumdaki bilgi ve beceriye sahip olmayan bu kişiler, kendi emirleri altındaki personeli etkin olarak yönetemeyecek ve böylelikle işletmede çalıştıkları departmanlarda düşük verimliliğe neden olacaktır.

Üçüncü sakıncası, işgörenin işletmeye karşı güvenini sarsacaktır.

3.2.7. İşgören Motive Edilmesinin Verimlilik Üzerine Etkisi

Motivasyon (güdüleme) bir insanı belli amaç için harekete geçiren güç demektir. Motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip güçtür. (61)

Motivasyon içsel bir olgu olup gözle görülmez bunun için işgörenin performansındaki değişimler gözlem yoluyla izlenir.

(60) Sabuncuoğlu, a.g.e. sh. 61

(61) Erol Eren, İşletme Örgütleri Açısından, Yönetim Psikolojisi, İstanbul 1989, sh. 252

Verimlilikle insan faktörü arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Vasıflı ve işine özendirilmiş insan gücüne sahip işletmeler daha hızlı verimlilik sürecine girerlerken; bu potansiyelden yoksun işletmelerin verimsiz çalışmaları kaçınılmazdır. Yüzyüze ilişkilerin yoğun olduğu konaklama işletmelerinde işine özendirilmiş işgörene diğer işletmelerden daha fazla gereksinim vardır. İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun kaldıkları sürece daha verimli çalışırlar.

Otellerde önbüro, yiyecek-içecek bölümünde işgörenin güler yüzlü hareket etmesi hem işletmeye karşı güveni; hem de satış miktarını artırır. Motive edilmemiş işgören müşteriye ilgisiz kalmakla satış miktarının düşmesine neden olur.

İşgören ile işletmecilerin birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. İşletmeciler personelden verimli bir çalışma beklerken, çalışan kişilerde üretime katkılarının karşılığını beklerler. Başarılı bir yönetim, işgörenin beklentileri ile işletmecilerin beklentilerini gözönünde bulundurarak, karşılıklı beklenti ve menfaatlerin çatışmasını önler.

Başlıca Motivasyon Araçları :

a-) Ücret Artırımı : Emeğinin karşılığını alabilen işgören işini seyerek ve isteyerek yapar. Müşteriye çok daha iyi ve sevecen davranarak işletmenin satış miktarını artırır. Satışın artması işletmenin çıktısının yükselmesini sağlar. Üretim ve satışın aynı anda olduğu konaklama işletmelerinde önemli olan satış artırımıdır. Ayrıca otellerde çalışma saatleri kesin bir süreyle sınırlandırılmamıştır. Uzun çalışma saatlerinin uygulandığı konaklama işletmelerinde en önemli motivasyon aracı yüksek ücret uygulamalarıdır.

b-) Terfi Etme : İşinde yükselme imkanları olan işgören daha çabuk motive olabilmektedir. Mevsimlik olarak çalışan otellerde alt kademelerdeki işgörenin yükselme şansı

alışan otellerde alt kademelerdeki işgörenin yükselme şansı diğer işletmelere göre daha yüksektir. Örneğin yabancı dil bilen bir işgören komi olarak girdiği bir işletmede sezon sonuna kadar garson olabilmektedir.

c-) Uygun alışma Koşulları : Personelin çalıştığı çevrenin fiziksel şartalarının iyi düzenlenmesi, örneğin, yatakhanelerin temiz ve rahat olması, personel yemeklerinin çeşitli olması, ulaşım imkanlarının temin edilmesi, çalışanları işletmeye ve işe bağlayan en önemli unsurlardır.

Sağlanan üstün moral ile işten ayrılma, devamsızlık etme, işe geç kalma gibi olumsuz davranışların da önüne geçilerek işletmenin verimliliği ve etkinliği artırılabilir. Bu yüzden işletmenin tüm kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmekle yükümlü olan yöneticinin mali ve teknik konulara göşerdiği ilgiden çok daha fazlasını beğeri ilişkilere de göstermesi, verimliliğin arttırılması bakımından büyük bir zorunluluktur.

Kısaca ifade etmek gerekirse, milyarlarca lira yatırım yapılarak gerçekleştirilen bir konaklama tesisi fiziksel olarak son derece iddialı olsa dahi, çalışanlar motive edilerek verimli alıştırılamıyorsa, bu yatırımın verimli olması beklenmemelidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağımızda açıklaması ve çözümü güç görünen pek çok karmaşık olayın kaynağında ekonomik sorunlar yatmaktadır. Bunlar arasında enflasyon, işsizlik, gelir dengesizlikleri, geniş kitlelerin gelir yetersizliği, konut, eğitim, sağlık, altyapı başta gelmektedir. Üstelik dünyada nüfusun hızla artması ve tüketim ihtiyaçlarının da çeşitlenerek yoğunluk kazanması konunun önemini bir kat daha artırmaktadır. Kaynaklar kıt ve sınırlı olduğu için kalkınmış ve kalkınma yolundaki ülkelerin bu kaynakları daha etkin ve verimli kullanarak artan sorunlara çözüm aradıklarını söyleyebiliriz.

Özellikle kalkınma çabası içindeki ülkeler hızla artan nüfusa yeni iş olanakları sağlamak, yaşam düzeylerini yükseltmek, yüksek talep - düşük üretim çemberini kırmak için sahip oldukları kıt kaynaklardan azami ölçüde yararlanmak zorundadırlar.

Gelişmekte ve nüfus artış oranı bir hayli yüksek olan Türkiye için de kaynakların verimli olarak kullanılması büyük bir önem arz etmektedir.

Şüphesiz ulusal ekonominin bir sektöründe meydana gelebilecek verimlilik artışları, diğer sektörleri de etkileyeceğinden, verimlilik artışı gelişme ve ekonominin rekabet gücünü artırmak için çok önemli bir itici güç oluşturmaktadır.

Bu çalışmamızda, turizm sektörü baz alınarak, bu sektörün en önemli kesimini oluşturan konaklama işletmelerinin verimlilik konusu incelenmiştir.

Türkiye'de konaklama işletmeleri hemen hemen her bölgeye yayılmış durumdadır. Bu sebeple verimlilik konusunda yaptığımız araştırmada; bütün bölgelerdeki konaklama işletmelerine örnek olacak sadece Balıkesir ve yöresindeki 1, 2, 3 yıldızlı Turizm işletme belgeli konaklama işletmelerini seçtik.

Basit olarak verimlilik oranı, üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki ilişkiyi ifade ettiğine göre; işletmelerin verimli çalışabilmeleri çıktı ve girdi miktarlarını iyi bir şekilde tesbit edebilmelerine ve kontrol altına alabilmelerine bağlıdır. Verimlilik oranları hem miktar olarak hem de parasal olarak belirlenebilir. Ancak konaklama endüstrisinde üretim ve satışın aynı anda olması sebebiyle verimlilik oranı parasal olarak ifade edilmiştir. Buna göre ;

$$\text{Verimlilik Oranı} = \frac{\text{Çıktı (Gelirlerin Toplamı)}}{\text{Girdi (Giderlerin Toplamı)}}$$

formülüyle bulunmuştur.

Verimlilik oranlarının belirlenmesinde, konaklama endüstrisinde toplam gelirlerin ve giderlerin içinde gelir ve gider kalemlerinin oransal dağılımları saptanarak önemli yüzdelere üzerinde durulmuştur.

Uygulama çalışması verilerine göre; 1992 yılında Balıkesir ve yöresindeki 1, 2, 3 yıldızlı şehir ve sayfiye otellerinin gelir kalemlerinin toplam içindeki oransal dağılımı aşağıdaki şekilde tesbit edilmiştir.

<u>Gelir Ünitesi</u>	<u>Şehir Oteli</u>	<u>Sayfiye Oteli</u>
Oda	80.2	62.7
Yiyecek-İçecek	19.8	35.2
<u>Diğer</u>	<u>-</u>	<u>2.1</u>
Toplam	100	100

Yukarıdaki verilere göre bu yöredeki konaklama işletmelerinin; çıktı (veya gelirler) yönünden verimlilik oranlarını belirleyen en önemli faktörün oda satışları

olduğunu söyleyebiliriz. Kaldı ki sayfiye yerlerdeki konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek ve diğer gelirleri de oda satışlarına bağlıdır.

Girdi (veya gider) yönünden, verimlilik oranlarını belirleyen en önemli faktör personel harcamalarıdır. Çünkü personel harcamaları şehir otellerinde %54,5 ve sayfiye otellerde % 48,7 ile toplam giderlerin yarısını oluşturmaktadır. Bu sebeple konaklama işletmelerinde verimlilik artışı büyük ölçüde, bu işletmelerin personel harcamalarını nispi olarak azaltabilmelerine bağlıdır.

Çalışmalarımızda, Balıkesir ve Yöresindeki 1, 2, 3 yıldızlı otellerin verimlilik oranları : (1992 yılı itibariyle)

1 yıldızlı otellerin	1.77
2 yıldızlı otellerin	1.41
3 yıldızlı otellerin	1.42
Genel Verimlilik Oranı	1,47

olarak saptanmıştır ve ortalama verimlilik oranının da 1.47 olduğu hesap edilmiştir. Bu oranların düşük olması işletmelerin net katma değerleri de düşük olmaktadır. Bu durumda konaklama işletmelerinin sermaye verimliliği oranlarının da düşük olduğunu söyleyebiliriz.

$$\text{Sermaye Verimliliği} = \frac{\text{Katma Değer}}{\text{Maddi ve Maddi olmayan varlıklar}} \times 100$$

Maddi ve Maddi olmayan varlıklar

formülüyle bulunmaktadır. Uygulama çalışmamızda Balıkesir ve yöresindeki konaklama işletmelerinin sermaye verimliliği (1992 yılı) % 4.38 olarak belirlenmiştir. Sermaye verimliliği oranına sermaye rantabilitesi denilmektedir. Sermaye rantabilitesi en yüksek olan konaklama işletmeleri, verimlilik oranında olduğu gibi tek yıldızlı otellerdir. (% 5.1)

İşletmelerin, genel performansını gösteren en önemli göstergenin verimlilik oranı olmakla beraber, işletmelerin sermaye rantabilite oranları da önemli göstergelerden biridir.

Şehir otellerinin verimlilik oranlarının sayfiye yerlerdeki otellere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çünkü şehir otelleri 12 ay faaliyette bulunmakta ve klimatolojik olaylardan pek etkilenmemektedir.

Otellerin genel performanslarının kuruluş yerlerine göre de farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Şehir merkezindeki oteller arasında şehirlerarası otobüs terminali yakınlarındaki otellerin verimlilik oranlarının diğer otellerden daha yüksek; sayfiye yerlerdeki oteller arasında da; Ayvalık yöresindeki otellerin performanslarının Altınoluk ve Erdek yöresindeki otellere kıyasla daha üstün olduğu saptanmıştır. Çünkü Ayvalık yöresinin turizm sezonu Altınoluk ve Erdek yöresine göre hem daha uzun (6 ay) hem de ulusal ve uluslararası turizm piyasalarında konumu itibarıyla daha çok tercih edilen bir bölge imajına sahiptir.

ÖNERİLER

1-) Konaklama işletmelerinin gelirleri büyük ölçüde oda satışlarına bağlı olduğu için bu işletmeciler oda satış gelirlerini artıracak pazarlama faaliyetlerine ağırlık vermelidirler.

Şehir otelleri, şehrin merkezi yerlerine ilan tabloları yerleştirerek işletmeyi tanıtıcı reklamlar yapmalıdırlar.

Sayfiye yerlerdeki otellerde işletme bünyesinde ayrı bir pazarlama departmanı oluşturmaksızın işi bilen sorumlu bir kişinin otelin pazarlamasında seyahat acentalarıyla işbirliği içinde olması gereklidir. Ayrıca münferit olarak işletmeye gelen müşterilerin otelde kalmalarını sağlamak için özellikle ön büroda görevli kişilerin bilgili ve becerikli olmalarına dikkat edilmelidir.

2-) Otelin pazarlamasında çeşitli yerli ve yabancı seyahat acentalarıyla bağlantı kurularak işletmenin satış riskinin en aza indirilmesi sağlanmalıdır.

3-) İşletmenin satış miktarı ve gelirleri büyük ölçüde üretilen mal ve hizmetlere uygulanan fiyatlara bağlıdır. Bundan dolayı işletmeciler hem satış miktarını, hem de işletmenin rekabet gücünü yükseltici esnek fiyat politikaları izlemeye özen göstermelidirler. Aksi takdirde yanlış fiyatlandırılmaya gidilmesi işletmeye yönelik talebin rakip işletmelere kaymasına neden olacaktır.

4-) Verimlilik oranının belirlenmesinde en önemli girdi kalemini personel harcamaları oluşturmaktan dolayı; işletmeciler, işe eleman temin ederken ihtiyatlı bir personel politikası izleyerek işgörene göre iş değil de işe göre eleman temin etme yoluna gitmelidirler.

5-) İşgücünün performansını, işin gerektirdiği eğitim, beceri, tecrübe ve fiziksel yapı gibi faktörler belirlediğine göre; işletmeciler işgörenin eğitimi, meslek tecrübesi ve fiziksel yapısını dikkate alarak incelikli bir personel seçimine gitmelidirler.

6-) İşgörenin daha verimli çalışmasını sağlamak için çalışma ortamının ve sosyal koşullarının iyileştirilmesi gerekir.

7-) İşletmelerde verimlilik artışı yönünden kısa ve uzun vadeli amaçlar tesbit edilerek planlama yapılması gerekir. Planlanan amacın çok gerisinde kalınması veya amaçtan sapmalar işletmenin performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu sebeple, bir yılın rakamları bir önceki yılın rakamlarıyla veya yıl sonu rakamları yıl başı rakamlarıyla karşılaştırılarak değerlendirmeler yapılmalıdır. Bu ise istatistiki çalışmaları gerektirir. Balıkesir ve yöresindeki konaklama işletmelerinde yapılan uygulama çalışması sonucunda istatistiki çalışmaların yetersiz olduğu saptanmıştır. Bunun için istatistiki çalışmalara da önem verilerek işletmelerin genel performansları yakından takip edilmelidir.

KAYNAKÇA
YARARLANILAN KİTAPLARIN LİSTESİ

AĞAOĞLU, O. Kemal. İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. MPM Yayın no: 457 Ankara 1992

AKAL, Zühal. İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri. MPM Yayın No: 473 Ankara 1992

İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmelerarası Toplam Performans Verimlilik-Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları
MPM Yayın No : 482 Ankara 1992

AKAOĞLU, Meryem <<Verimlilik Aracı Olarak Hareket Ettüdü ve Otel İşletmelerinde Kullanılması>> (Nevşehir Dedeman Otelinden Bir Uygulama) (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üni. Sos. Bil. Ens.) Ankara 1991

ARIKBAY, Canan -Verimlilik Artırma Tekniklerinin Yaygın ve Etken Kullanımını Engelleyen Faktörler- MPM Yayın No : 437
Ankara 1991

BALIKESİR VALİLİĞİ, Balıkesir İl Yıllığı 1973

BALIKESİR TUR. MÜD. Balıkesir'in Dostlarına An die Freude Von Balıkesir. 1990

BALIKESİR VALİLİĞİ, İl Turizm Müdürlüğü.
1992 Balıkesir Turizm Envanteri (Teksir)

BAŞ Melih, AYHAR Artar. İşletmelerde Verimlilik Denetimi. MPM Yayın No : 435
Ankara 1991

BARUTÇUGİL, İsmet. Turizm İşletmeciliği. Uludağ Üniversitesi Basınevi. Bursa 1984

BENLİĞIRAY, Yılmaz. Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü. Anadolu Ün. İ.İ.B.F. Yayınları. Yayın No: 180 / 111 Eskişehir 1987

BİNGÖL, Dursun. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler Atatürk Ün. Basınevi. Erzurum 1987

ÇAKICI, Latif. Sanayi İşletmelerinde Rantabilite ve Rantabilite İle İlgili Sorunlar. Sevinç Matbaası. Ankara 1973

ÇAMUZCU, Muammer. <<Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri>> (Uludağ Ün. Balıkesir İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Bitirme Tezi.) Balıkesir 1987

DAVIS, Keith. İşletmede İnsan Davranışı. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Öner Sadullah, Semra Yakan, (çev.) İstanbul Ün. Yayın No: 3028. 2.Bs. İstanbul 1984.

DEMİR, Aslan. Üretim Ekonomisi ve Politikası. Sevinç Matbaası. Ankara 1975

DENİZER, Dündar. Turizm Pazarlaması. Yıldız Matbaacılık Ankara 1992

DPT Yayını. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990 - 1994). 1990 Yılı Destek Çalışmaları, Ekonomik ve Sosyal Sektörlerdeki Gelişmeler Ankara 1993

Özel Sektör Ortak Çalışma Komitesi Raporu "Turizm". Haziran 1991

EREN, Erol. İşletmelerde Yenilik Politikası. Formül Matbaası. İstanbul 1982

HACIOĞLU, Necdet. Seyahat Acentası ve Tur Operatörlüğü. Uludağ Üni.
Basımevi. Bursa 1989

Turizm Pazarlaması. Uludağ Üniversitesi Basımevi. Bursa 1989

GÜNER, Orhan. <<Konaklama Tesislerinin Verimliliğini Etkileyen Faktörler>>
(Doktora Tezi, İstanbul Üni. Sos. Bil. Ens.) İstanbul 1992

GÜRBÜZ, Mehmet. <<Otel İşletmelerinde İşgören Değerlemesi>> (Uludağ
Üni. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Bitirme
Tezi) Balıkesir 1987

KARAMAN, Nüzhet. Turizmde Yatırım Projeleri. Çağlayan Kitabevi. Beyoğlu-
İstanbul 1986

KAYNAKOĞLU, Nevin. <<Turizm İşletmelerinde Halkla İlişkiler>> (Uludağ Üni.
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Bitirme
Tezi) Balıkesir 1987

KORAY, Beşel. Türkiye Ekonomisi. 2. Baskı İstiklal Matbaası. İzmir 1985.

KORAY, Meral. Konaklama İşletmelerinde İş Analizi ve İş Basitleştirilmesi.
İzmir 1981

Otel, Motel, Restorant İşletmelerinde Tedarik ve Materyal
Yönetimi. İstiklal Matbaası. İzmir 1977

İLDEM, Alaattin. <<Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma>>(Uludağ Üni. Turizm
İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Bitirme Tezi)
Balıkesir 1987

İL TURİZM MÜDÜRLÜĞÜ. Balıkesir (Teksir) 1992

İSLAMOĞLU, Hamdi. <<Turistik Belgeli Otel İşletmelerinde Verimlilik>>
(Yayınlanmamış eser, MPM Desteğiyle Hazırlanmıştır.)
Trabzon 1990

MPM Yayınları. - Pazarlama. Ankara 1990

- I. Verimlilik Kongresi Bildirileri. 4-6 Aralık 1990 Yayın No:
436 Ankara 1990

- Daha İyi Yaşamın Anahtarı : VERİMLİLİK Ankara 1974

25. YIL. Yayın No : 434 Ankara 1990

NAZİF, Demir. Konaklama Tesisleri Muhasebesi. Akdeniz Üni. Basımevi
Antalya 1990

OLALI, Hasan. Turizm Ekonomisi. Ofis Ticaret Matbaacılık. İzmir 1988
ALP Timur.

OLALI, Hasan. Otel İşletmeciliği. İstanbul Üni. İşletme Fakültesi
MERAL Korzay. Yayın No : 214 İstanbul 1989

ÖRSEL, Taner. <<Balıkesir Merkezinde Bulunan Turistik Belgeli Oteller ve
Sorunları>>. (Uludağ Üni. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksek Okulu Bitirme Tezi) Balıkesir 1989

PEKİNER, Kamuran. İşletme Denetimi. İstanbul Üniversitesi Yayın No : 2704:
Sermet Matbaası. İstanbul 1980.

İşletmelerde Produktivite Denetimi İst. Üni. Yayın No:1609
İstanbul 1971

PROKOPENKO, Joseph. Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı. Olcay Baykal, Nevda Atabey, Erdemir Fidan (Çev.) MPM Yayın No: 476
Ankara 1992

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. Personel Yönetimi. V. Baskı. İstanbul 1988

SÜMERKAN, Zekeriya. Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması. İnce Ofset. Balıkesir 1989

SEZGİN, Mesut. Turizm - Tanıtım - Pazarlama - Ekonomi.
YILDIRIM Acar Baştem Yayınları No: 1 Ankara 1991

TATAROĞLU, Koray. "Otel İşletmelerinde Önbüroda Yapılacak Çalışmalarla Doluluk Oranlarının Yükseltilmesine Yönelik Bir Yaklaşım"
(Hacettepe Üni. Sos. Bil. Ens. Yüksek Lisans Tezi)
Ankara 1992

TOBB Yayını. Planlı Dönemde Rakamlarla Türkiye Ekonomisi Yayın
No: 166 Ankara 1989

TOSKAY, Tunca. Turizm Olayına Genel Yaklaşım. Der. Yayınları. Yayın
No : 26 İstanbul 1983

Türkiye Kalkınma Bankası. Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesi I. Nisan
1989 Ankara

- Yatırım Projelerinin değerlendirilmesi II. Eylül - 1991
Ankara

- Sanayi Sektörü Kredi Faaliyetleri. Ekim 1990
(El Kitabı) Ankara

Turizm Bakanlığı. Turizm İstatistikleri Bülteni 1991-1992 Ankara

Konaklama İstatistikleri Bülteni 1992 Ankara

Belgeli Tesisler Raporu. 1992 Ankara

UTRICH, Bush. Produktivitätsanalyse! Erich Schmidt Verlag GmbH. Co.
2. Auflage. Berlin 1989

USTA, Öcal. Turizm. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Sünbül
Basımevi. İstanbul 1988

MAKALELERİN LİSTESİ

- BAŞ, Melih. <<Verimlilik Ölçme Modelleri>>, Verimlilik Dergisi 1992 / 2
MPM Yayını. Ankara
- BOYACI, Cemil. <<Turizm İşletmelerinde Verimliliği Etkileyen İnsan Kaynağından Rasyonel Olarak Yararlanma>> Turizm Yıllığı 1988 - 1989, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını; Ankara
- BAYKAL, Olçay. <<Enflasyon ve Verimlilik>> Verimlilik Dergisi 1992 / 4
MPM Yayını, Ankara 1992
- BERBEROĞLU, Ali. <<Konaklama Sektöründe Verimlilik>> İTM. Tourism Magazine, Yıl-4 No: 38 Ocak - Şubat 1989 - İstanbul
- ÇULPAN, Refik. <<Prodüktivite ve Etkenlik Ölçülmesinde Kullanılan Maddeler>>, Organizasyon Dergisi Yıl-2, Sayı : 6, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Dergisi 1982. İstanbul
- DALLI, Özen. <<Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri>> İzmir İktisat Kongresinde Sunduğu Bildiri. 4-7 Haziran 1992 İzmir.
- DİCLE, Atilla. <<Örgütsel Verimlilik ve Etkenlik>> ODTÜ Gelişme Dergisi (9). Ankara 1974
- ERKUT, Haluk. <<Verimlilik ve Özendirme>> Verimlilik Dergisi 1992/4, MPM Yayını Ankara 1992
- KÜÇÜKBERKSUN, Serdar. <<İşletmelerde Yönetim - Prodüktivite İlişkileri>> Yönetim Dergisi, Yıl - 1, Sayı: 4, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, İstanbul 1992

KUTLUATA, Münur. <<Prodüktivitenin İşletme Karı ve Karlılığı Üzerine Etkisi>>
Atatürk Üniversitesi İşletme Dergisi Cilt I. Sayı : 2
Erzurum 1974

ODABAŞI, Mesut. <<Verimlilik Herkesin İşidir>> MPM Elikan Topluluğu
Verimlilik Toplantıları Bildirileri. 31 Mayıs - 16 Haziran
1989. İstanbul.

ÖNCER, Mustafa. <<Verimlilik Kavramı, Tanımı, Önemi ve Yararları>>
Eskişehir Sanayi Odası Bülteni. Sayı : 253 - 254. Aralık
1992 Eskişehir

ÖZGEN, Hüseyin. <<Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi>>
BAHAR Taner Verimlilik Dergisi. 1993 / 1 MPM Yayını Ankara

ÖZTAŞ, Kadir. <<Seyahat Acentalarının Konaklama İşletmelerinin Hizmet
Arzu ve Verimliliği>> Kalkınma Dergisi. Sayı : 43 Haziran
1993. Türkiye Kalkınma Bankası Yayını. Ankara

TÜRKSOY, Adnan. <<Otelcilik Endüstrisinde Faaliyet Kaldırıcı Yardımıyla
İşletme Riski Analizi>> Verimlilik Dergisi 1993 / 2 MPM
Yayını. Ankara 1993

YAYLI, Ali. <<Turizm İşletmelerinin Kuruluş Yeri Seçiminin Önemi>>
I. Ulusal Turizm Kongresi 16-18 Kasım 1990 Bildiriler.
Kuşadası 1990

YILDIRIM, Erhan. <<Enflasyon ve Verimlilik>> Verimlilik Dergisi Sayı :1992/1
MPM Yayını 1992

____ <<Verimlilik ve Yaşam>> Anahtar Gazetesi, MPM Yayını.
Sayı : 1, 2, 3, 4. Ankara 1989

____ <<Daha İyi Yaşamın Anahtarı; Verimlilik>> MPM Yayını
El Kitapçığı. Ankara 1974

____ <<Turizmde İstihdam Etkisi>> 3. İzmir İktisat Kongresi
Konuşma Metinleri ve Tebliğler 4 - 7 Haziran 1992 - İzmir.

EK - I

Sayın Yönetici,

BALIKESİR VE YÖRESİNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN VERİMLİLİĞİ, konulu bilimsel araştırma yapmaktayım.

Türkiye'nin ekonomik kalkınmasında bir hizmet sektörü olarak turizm, gittikçe artan önem ve ağırlık kazanmaktadır. İkibinli yılların gelişmiş ve güçlü Türkiye'sinin hazırlanmasında, turizm sektörü sanayi sektörü ile birlikte stratejik bir rol üstlenmiş olacaktır.

Turizm sektörünü oluşturan işletmelerin başında konaklama işletmeleri gelmektedir. Sektörün başarısı herşeyden evvel bu işletmelerin verimli ve karlı çalışmalarına bağlıdır.

Araştırmanın amacı, Balıkesir ve yöresindeki konaklama işletmelerinin verimliliğini etkileyen temel faktörleri tesbit etmek ve bu işletmelerin verimliliğini artırmak için alınması gereken önlemleri belirtmek olacaktır.

Milli produktivite merkezi'nin de desteklemiş olduğu bu araştırmanın başarısı ekte sunulan anket formunun gerçeği uygun doldurulmasına bağlıdır.

Verdiğiniz bilgiler tamamıyla bilimsel amaçlarla ve topluca değerlendirilecektir, ayrıca işletme ismi kullanılmayacaktır.

Değerli yardımlarınız ve ayıracağınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Tez Danışmanı :
Prof. Dr. Asım YÜCEL

Araştırma Görevlisi
Sâbahattin KARAMAN
Turizm İşletmeciliği ve
Otelcilik Yüksekokulu
Yüksek Lisans Öğrencisi

Ek : Anket Formu

ANKET FORMU

İşletmenize uygun olan yerleri doldurunuz ve gerekli kısımlara (x) koyunuz.

S 1- İşletmenin;

Sınıfı (1, 2, 3, 4, 5 yıldızı) :

Oda Sayısı :

Yatak Sayısı :

Kuruluş Yeri :

S 2- İşletmenin türünü belirtiniz

() Şehir oteli

() Sayfiye oteli. Eğer bu şıkı işaretlemişseniz. İşletmenizin faaliyet süresini belirtiniz. Faaliyet süresi.....aydır veya.....gündür.

S 3- 1992 yılı için çalışanlarla ilgili bilgiler;

Sürekli çalışanların sayısı.....

Geçici çalışanların sayısı.....

S 4- 1992 sezonunda işten ayrılanların sayısı

Sürekli çalışanların arasında işten ayrılanların sayısı.....

Geçici çalışanlar arasında işten ayrılanların sayısı.....

S 5- İşten ayrılanların nedenleri nelerdir? (önem sırasına göre 1,2,3,4... işaretleyiniz.)

- ☐ Evlilik
- ☐ Öğrenim
- ☐ Ücreti düşük bulma
- ☐ Kendi isteğiyle başka işletmeye transfer olmak
- ☐ Çalışma koşullarında dolayı işten ayrılmak
- ☐ Askerlik

S 6- İşletmenizde çalışacak personeli hangi kaynaklardan temin ediyorsunuz.

(önem sırasına göre 1, 2, 3, 4)

- ☐ Turizm eğitimi veren okullardan
- ☐ Eş-dost tavsiyelerinden
- ☐ Otelcilik dışı alanlardan
- ☐ Şahsen başvurulardan (gazete ilanları dahil)
- ☐ Diğer tesislerden.

S 7- Personele vereceğiniz ücreti hangi yöntemlerle belirliyorsunuz.

(önem sırasına göre 1, 2, 3)

- ☐ İşin mahiyetine göre
- ☐ İşletmenin genel performansına göre
- ☐ Diğer işletmelere göre
- ☐ İşgörenin genel iş beceresine göre
- ☐ Diğer yöntemler varsa belirtiniz.

S 8- Son 5 yıla göre otelinizin oda doluluk oranını aşağıdaki tabloya yüzde (%) olarak belirtiniz. Eğer otel 5 yıldan daha az bir süre faaliyet göstermişse son yılları yazınız.

Oda Doluluk	1988	1989	1990	1991	1992
Oranı %					

S 9- Otelinizde konaklayan misafirlerin yüzde kaçını ;

%.....yerli %.....rezervasyonlu

%.....yabancı %.....rezervasyonsuz

S 10 - Oda satış teknikleriniz nelerdir? (önem sırasına göre 1, 2, 3)

() Sadece seyahat acentalarına satış yapıyoruz.

() Sadece münferit müşterilere satış yapıyoruz.

() Hem münferit hem de seyahat acentalarına satış yapıyoruz.

S 11- Aşağıdaki bilgileri 1992 yılına göre doldurunuz.

Oda satışlarının yıllık ciro içindeki % payı.....

Yiyecek-içecek satışlarının yıllık ciro içindeki % payı.....

Lobi faaliyetlerinin yıllık ciro içindeki % payı.....

Diğer gelirlerin yıllık ciro içindeki % payı.....

S 12- 1992 yılına göre aşağıdaki bilgileri doldurunuz.

Toplam gelirinizin % 'ı gideriniz oluyor.....

Ödenen ücretin toplam giderler içindeki %.....

Hammadde ve malzeme giderlerinin toplam giderler içindeki % payı.....

Genel imalat masraflarının toplam giderler içindeki % payı.....

Finansman giderlerinin toplam giderler içindeki % payı.....

S 13- 1991 - 1992 Sezonları için uyguladığınız oda fiyatlarını ortalama bir değer olarak belirtiniz.

1991

1992

Tek kişilik oda.....

Tek kişilik oda.....

Çift kişilik oda.....

Çift kişilik oda.....

S 14- Toplam sermayeniz.....

EK - 2

ANKET SONUÇLARINI DEĞERLENDİRME FORMATI

Sezonda satılan Oda Miktarı = Süre (gün) x Oda Sayısı x Doluluk Oranı

1-) Oda Gelirleri = Satılan Oda Sayısı x Oda Fiyatı

2-) Yiyecek-İçecek Gelirleri = Pansiyon Gelirleri + Extra Gelirler

3-) Lobi Faaliyetleri ve Diğer Gelirler

Oda Gelirleri x % oranı ile bulunur.

Toplam Gelirler = Oda Gelirleri + Yiyecek-İçecek Gelirleri + Lobi Faaliyetleri
+ Diğer Gelirler

4-) Toplam Giderler = Toplam Gelirler x % ? (Gider)

Net Katma Değer = Toplam Gelirler - Toplam Giderler

- Personel Giderleri = Toplam Giderler x % ? oranı

- Yiy.-İçecek Giderleri = Toplam Giderler x % ? oranı

- GİM Giderleri = Toplam Giderler x % ? oranı

- Finansman Giderleri = Toplam Giderler x % ? oranı

5-) Produktivite Oranı = $\frac{\text{Toplam Gelirler}}{\text{Toplam Giderler}}$

6-) Sermaye Verimliliği = $\frac{\text{Net Katma Değer}}{\text{Toplam Sermaye}} \times 100$

7-) İşgören Devri = $\frac{\text{Personel Devir Oranları Toplamı}}{\text{Tesis Sayısı (Anket Uygulanarı)}}$

8-) Personel Başına Yatak Sayısı = $\frac{\text{Toplam Yatak Sayısı}}{\text{Toplam Personel Sayısı}}$

9-) Personel Başına Oda Sayısı = $\frac{\text{Toplam Oda Sayısı}}{\text{Toplam Personel Sayısı}}$

EK - 3

- Çalışan Kişi Başına Düşen Oda ve Yatak Sayıları

Yıldız (1)	Personel Sayısı (2)	Oda Sayısı (3)	Yatak Sayısı (4)	İşgören Başına Düşen Oda Say. 3 / 2, (5)	İşgören Başına Düş. Yatak Sa. (6) 4/2
1 Yıldız	76	162	345	2.13	4.53
2 Yıldız	158	245	598	1.54	3.78
3 Yıldız	429	690	1343	1.61	3.14
Toplam	663	1097	2286	1.65	3.45