

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARINI ORTAYA ÇIKARMAYA YÖNELİK BİR UYGULAMA – SULTANAHMET BÖLGESİ BUTİK OTELLERİ

Dr. Sezar DALLARYAN

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

İşletme Programı

ÖZET

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) günümüz değişen piyasa koşullarına süratle uyum sağlayabilen, ülke ekonomilerinde gün geçtikçe daha fazla söz sahibi olan işletmelerdir. Bununla birlikte, yenilikler yaratmada gösterdikleri beceri ile, daha yeni, daha kaliteli, daha bol ürün üretebilmeleri, sahip oldukları finansman gücüyle orantılıdır. KOBİ'ler finansman sorunu dışında çeşitli diğer sorunlarla da karşı karşıya kalabilmektedir. Yasal/bürokratik sorunlar, üretim sorunları, pazarlama sorunları ve yönetsel sorunlar bunlardan bir kaçıdır. Ülkemiz turizm sektöründe özellikle Sultan Ahmet bölgesinde yer alan konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğu KOBİ'lerin tanım ve kapsamında değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın amacı, turizm sektöründe yer alan KOBİ'lerin yaşadığı sorunları ortaya çıkarabilmek ve çözüm önerileri getirebilmektir.

ABSTRACT

Small and Medium Sized Enterprises (SME's) are greatly harmonious to the economic changes of today's economic conditions and everyday they are getting arbiter. On the other hand, the ability on their innovation level, producing new, better quality and wealthy products are depending on their financial power. SME's are, excluding the financial problems, dealing with others as well, such as : legal, bureaucratic, production, marketing and managerial problems. Tourism industry in Turkey, especially in Sultan Ahmet area (as well known as The Old City) contains a lot of hospitality managements as in the form of SME's. The aim of this study is, figure out the problems of the SME's dealing, mainly in tourism industry and recommend possible solutions among them.

1. KOBİ'lerin Tanımı, Özellikleri, Ekonomideki Etkinlikleri

1.1. KOBİ Tanımları

KOBİ tanımı ülkeden ülkeye, hatta aynı ülkedeki bir kurumdan diğerine değişiklik gösterebilmektedir. Bunun ana nedenlerini şu başlıklar arasında yapılan ölçümlerde gösterilen farklılıklar şeklinde saymak mümkündür: tedarik, üretim, pazarlama, personel sayısı, satış hacmi, sabit sermaye, kullanılan enerji miktarı ve kapasite düzeyi, kar ve piyasa payları.

Günümüze dek yapılan KOBİ tanımlama çalışmalarında kullanılan ortak kriter iş olanağı tanınan çalışan sayısıdır. Ancak bu kriterin yanı sıra, bazı ülkelerde ve kurumlarda sermaye ve satış miktarı da tanımlamada ölçüt olarak kullanılmaktadır.

Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE), istihdam edilen kişi sayısına göre KOBİ'leri şu şekilde tanımlamaktadır.

- Çok Küçük Ölçekli İşletme : 1 – 9 kişi çalıştıran
- Küçük Ölçekli İşletme : 10 – 49 kişi çalıştıran
- Orta Ölçekli İşletme : 50 – 99 kişi çalıştıran
- Büyük Ölçekli İşletme : 100 kişiden fazla çalıştıran

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ise, DİE'nin tanımını aynen kabul etmekte ve uygulamaktadır.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın tanımlaması da çalışan kişi sayısına dayanmaktadır.

- Küçük Ölçekli İşletme : 1 – 9 kişi çalıştıran
- Orta Ölçekli İşletme : 20 – 199 kişi çalıştıran

- Büyük Ölçekli İşletme : 200 kişiden fazla çalıştıran

Bütün bu tanımlamaların içerisinde en önemlisi Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı (KOSGEB) kuruluş yasasında yer alandır. Bu tanıma göre, 1 – 50 kişi çalıştıran küçük, 51 – 150 kişi çalıştıran orta, 150 kişiden fazla çalıştıran büyük ölçekli işletmedir.

1.2. KOBİ'lerin Özellikleri

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde işletme sahibi ve yönetici çoğunlukla aynı kişi olduğundan, bu tür işletmelerin özelliklerine işletme sahiplerinin özelliği de yansımaktadır. Bu nedenle, küçük işletme sahipleri:

- Bağımsız çalışmayı arzu eder,
- Güçlü bir girişim gücü taşır
- Kişisel ve ailevi nedenlerden dolayı motivasyon faktörü içerir,
- Somut sonuçlara, çabuk ulaşmak ister,
- Olaylara çabuk karşılık verme yeteneğini taşır,
- Kendilerini işlerine adanlar,
- Planlı faaliyetlerle olduğu kadar, şans faktörüyle de hareket ederler.

Bu sayılan özellikler nedeniyle, KOBİ'lerin değişen piyasa koşullarına süratle uyum sağlamaları mümkündür. Yenilikler yaratmada gösterdikleri beceri ile, daha yeni, daha kaliteli, daha bol ürün üretebilmeleri, sahip oldukları finansman gücüyle orantılıdır.

KOBİ'lerden bahsederken dört farklı KOBİ türüne rastlamak mümkündür. Bunlar: (Şengezer, 1997, s.20)

- i) Büyük endüstrilere alt yüklenici olarak çalışan KOBİ'ler,
- ii) Yüksek teknoloji yoğun üretim teknikleri kullanan KOBİ'ler,

- iii) Gelişmiş ülkelerin ekonomik olarak krizdeki bölgelerinde doğan sorunları gidermek üzere kurulan, modernize edilen veya yeniden yapılandırılan KOBİ'ler
- iv) Gelişmekte olan ülkelerde, ana mallar veya uyum malları kullanılan emek yoğun teknoloji ağırlıklı KOBİ'ler.

İlk iki grup, yapısal avantajları yüksek ve kendi güçleri ile gelişebilen KOBİ türleriyken; son iki grup ancak yüksek destek ve teşvikler sonucunda bölgesel ekonomiler oluşturmak üzere yaratılmış, gelişmiş ülkelere özgü KOBİ türlerindendir.

Hangi tür olursa olsun, KOBİ'ler, büyük işletmelere kıyasla rekabet gücü yönünden bazı üstünlüklere sahiptir. Buna göre;

- Bir çok faaliyeti aynı anda gerçekleştirmeleri mümkündür,
- Talepte oluşan hızlı değişimlere, piyasa hareketlerine karşı üretim kapasitelerinde ayarlamalar yaparak kolayca uyum sağlayabilmektedir,
- Üretim, pazarlama esneklikleri ve uyarlama yetenekleri yüksek olduğu için ekonomik ömürlerini sürdürebilmektedir.

Bu üstünlüklerin yanı sıra, büyük işletmelere karşı güçsüz/zayıf oldukları yönler de mevcuttur. Bunlar;

- Güçlü örgüt yapısının eksikliği ve buna bağlı gerekli bilgiye hızlı ve zamanında ulaşamamakta,
- Pazarlama işlevleri çoğu kez güçsüz kalmakta,
- Nitelikli işgücü ve büyümelerini planlayacak nitelikli yöneticilere sahip olmakta sıkıntı çekmekte,
- Özkaynak eksikliklerini yabancı kaynaklarla ya da kamu kuruluşları desteğiyle gidermekte,
- Karar verme yetkisinin işletme sahibinde olması, profesyonel anlayışa sahip olunmaması durumunda, çabuk ama hatalı kararların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

1.3. KOBİ'lerin Ekonomideki Etkinliği

KOBİ'ler ülke ekonomisinin en dinamik kuruluşları, ekonomik gelişmenin ve sürdürülebilir kalkınmanın temel taşlarıdır. Ülke geneline dağılmış olmaları, milli gelirin de dengeli bir şekilde dağılmış olmasını sağlar. Diğer sayfada yer alan tablo bazı ülkelerde KOBİ'lerin ekonomideki yerini belirleyen sayısal veriler içermektedir.

Tablo 1: Bazı Ülkelerde KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri

Ülkeler	Tüm İşletmeler İçindeki Oran (%)	Toplam İstihdam İçindeki Payı (%)	Toplam Yatırım İçindeki Payı (%)	Katma Değer İçindeki Payı (%)	Toplam İhracat İçindeki Payı (%)	Toplam Kredilerden Aldığı Pay (%)
A.B.D.	99,7	56,6	38	43	32	42,7
Almanya	99	64	44	49	31	*
Japonya	99,4	81,4	40	52	38	50
Fransa	99	67	45	54	26	29
Hollanda	98	57	45	32	38	*
Hindistan	98,6	63	27,8	50	40	15,3
G.Kore	98,8	59	35	35	20	47
Tayland	98	64	*	47	50	*
Türkiye	99,6	76,7	26,5	38	8*	4*

Kaynak : Şengezer, 1997, s.24

*Bilgi yok ya da güvenilir değil

Avrupa Gözlemevi Şebekesi'nin 1996'da yayımladığı verilere göre, Avrupa'daki işletmelerin %30'unu (yaklaşık olarak 5 milyon adedi) küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Küçük ve ağırlıklı olarak aile şirketi pozisyonundaki bu şirketler, ekonomide genel olarak yaşanan rekabet ortamından, sahip oldukları finansal güç çerçevesinde etkilenmektedir. Ayrıca, teknolojiye yaşanan gelişmeler ayak uydurma ve benzeri nedenlerden dolayı, anılan işletmeler el değiştirebilmektedir. (Poutziouris, 2001, s.278)

2. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunlar

Kobilerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişide yani işletme sahibinde olması önemli bir sorunu da beraberinde getirmektedir. Çünkü bir işletme kurabilmek için gerekli paraya sahip olan herkes kendini birer girişimci, hatta yönetici olarak görmektedir. Öte yandan, KOBİ'lerde yönetimin profesyonel yöneticilere devredilmesi de, çoğu zaman maddi imkansızlıklar nedeni ile, ya da işletmede tek karar mekanizması olmak ve kontrolü kaybetmek istememe gibi geleneksel düşünceler yüzünden mümkün olamamaktadır. (Özgen, Doğan, 1997, s.39)

Kuruluş yerinin seçimi de bir diğer önemli sorundur. Çünkü, KOBİ sahipleri daha çok küçük bir piyasa talebini karşılamak üzere kurulmakta ve kısıtlı olanaklar nedeniyle de işletmelerin kuruluş yeri için uzun süre düşünememektedir. Bu nedenle bazı durumlarda KOBİ sahiplerinin küçük bir miktar stokunu depo edebileceği bir yeri bile yoktur. KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmaları sürecinde kuruluş yeri seçimi daha da önem kazanmıştır. Ayrıca kuruluş yeri seçiminde dil, gidilecek ülkenin çevresel riskleri, işbaşındaki hükümetin taleplerini detaylı olarak araştırmaları ve bunlardan doğabilecek riskleri ortadan kaldıracak önlemleri almaları gerekmektedir.

KOBİ'ler için bir maliyet unsuru olarak görüldüğü için yapılmayan fizibilite etüdü,

sonuçta işletmelerin yanlış karar almalarına ve başarısız olmalarına neden olmaktadır.

Diğer bir sorun ise büyüme ile ilgilidir. Bazı KOBİ sahipleri, yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememekte, büyümenin getireceği riskleri göze alamama gibi nedenlerle büyümek istememekte, sınırlı kapasite ile üretimlerine devam etmektedir. Belli bir büyümeye ulaşıldıktan sonra ise kurumsallaşmaya önem verilmemesi de genel sorunlar içerisinde sayılabilir. Bir işletmeyi büyük güçlük ve fedakarlıklarla kuran, onu küçük ölçekten orta ölçeğe ulaştıran işletme sahibi için, işletmesini kurumsallaştırmak kolaylıkla kabul edilebilecek bir durum değildir. Bu kararı geciktiren ve işletmesinin yönetimini zamanında profesyonel yöneticilere devretmeyen işletmeler, bunun bedelini ağır bir şekilde ödemektedir. (Müftüoğlu, 1993, ss. 221 – 223) KOBİ'lerin büyüme hızında kolaylıkla sağlanabilen artış, yönetici sıfatından ve yeteneklerinde yoksun bireylerin söz sahibi olmaları sonucu, işletmelerin iflası ile sonuçlanabilmektedir. (Fuller-Love, 2006, s.175)

2.1. Üretim Sorunları

Bugün KOBİ'ler yatırım yaparken alan ve teknoloji seçimi konusunda bilgi alabilecekleri kurumlar konusunda yeterli bilgiye sahip değildir. Üretim yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözülmemesi, kalitesiz üretim, yüksek maliyet, hammadde, işgücü, makine, tezgah kapasitesi israfının daha da artmasına neden olmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler Gümrük Birliğine girilmesiyle kalite ve standardizasyon konusunda önemli zorluklar yaşamaktadır. Eski teknolojilerin kullanılması, KOBİ'lerin dış pazarlardaki rekabet gücünü azaltmaktadır. Bugün, CE işareti, ISO 9000 ve ISO 14000 standartları, yüksek maliyetli ve detaylı çalışmaları gerektirmektedir. Bunun için de Türkiye'de gerekli test laboratuvarlarını kurulması ve geliştirilmesi gereklidir. Yeni bir ürünün geliştirilebilmesi için kaynaklar, bi

kaynakların işlenebilmesi ve uygun stratejilerin belirlenebilmesi gerekmektedir. (Huang, Soutar, Brown, 2002, s.28)

2.2. Pazarlama Sorunları

Nasıl ki bir ürün üretilirken belirli standartlara sahip olması bekleniyorsa, o ürünü pazarlamada da bu belirli standartlara uyup uymadığına bakılacaktır. Pazarlama, üretilen bu malların satışa sunulması faaliyetleri olduğuna göre, KOBİ'lerin pazarlama ve üretim sorunlarının içiçe olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. (Özgen, Doğan, a.g.e., s.41)

KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmada yaşadığı en büyük sorun dil sorunudur. Gümrük Birliği sürecinde, ciddi bir şekilde lisan bilen kültürlü insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Değişik dil ve kategorilerdeki belge ve katalogların anlaşılması için, değişik araştırmacılara sık sık ihtiyaç duyulmaktadır. KOBİ'ler yeni pazarlara girmekte ve onları tanımakta zorluk çekmekte, öte yandan bu mamüllere ihtiyacı olan kişi ve kuruluşlar da, üretici ve tüketiciye yönelik bilgileri bulamamaktadır. KOBİ'ler, tüketicilerin zevk ve tercihlerindeki hızlı değişimleri izlemede ve bu değişikliklere ayak uydurmada da başarılı değildirler. Özellikle sosyal ve ekonomik koşullardaki değişiklikler işletmelerde ciddi sorunlara yol açmakta, hatta işletmeleri başarısızlığa sürüklemektedir. (Tokol, 1998, ss.129 – 130)

2.3. Finansman Sorunları

Finansman güçlüğü KOBİ'ler için çoğu kez daha kuruluş aşamasında başlamakta ve yaşamları boyunca faaliyetleri ve gelişmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Finansman sorununu, birinci dereceden önemli işletme sorunu olarak tanımlayan yöneticiler, finansman sorunlarını kendi içinde; beklenmeyen ödemeler, kredi maliyetleri, ve kredi alma formalitelerinin ağırlığı olarak sıralamakta, enflasyonun finansman üzerindeki ağırlığından söz etmektedir. Ayrıca

KOBİ'ler enflasyon karşısında savunmasız olduklarını ve bu yüzden en önemli sorun olarak finansman sorununu gördüklerini ifade etmektedir. (İslamoğlu, 1992, ss. 9 – 10)

KOBİ'ler sınırlı kaynakları ile yine sınırlı üretim hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Finansal açıdan yaşadıkları sorunlara rağmen, daha az bürokratik işlemlerle karşı karşıya olmaları ve hızlı hareket kabiliyetleri yardımıyla daha riskli kararlar alabilmeleri KOBİ'lerin olumlu özelliklerindendir. (Kessler, Alloca, 2006, s.280)

2.4. Yasal ve Bürokratik Sorunlar

KOBİ'lerle ilgilenen kamu kuruluşları arasında tam bir işbirliği ve koordinasyon sağlanamaması kavram karmaşasına, işlerin uzamasına ve sonuçta zaman ve para kaybına neden olmaktadır. KOBİ'ler devlet daireleri ile olan ilişkilerinde daha çok gereksiz işlemlerin çokluğundan yakınmaktadır. Buna ek olarak, yönetmelik ve benzer mevzuatın yarattığı sorunlar ile, sistemin çok yavaş çalışması gibi durumlar en çok şikayetçi olunan konular arasındadır. Orta ölçekli işletmeler ise daha çok belediyelerle olan ilişkilerinde, yerel yönetimin karar ve uygulamalarından doğan sorunlar ve memurların tutum ve davranışlarından kaynaklanan soruları dile getirmektedirler.

2.5. Yönetimsel Sorunlar

KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunlarını; yönetim ve yönetici sorunları, nitelikli personel bulunamaması, işletme sahiplerinin teknik kökenli olması, yöneticilerin ve personelin eğitim sorunları, uzmanlaşma, enformasyon eksikliği, idari ve teknik danışmanlık, rehberlik hizmetlerinden yoksunluk, örgüt ve örgütlenme sorunları şeklinde incelemek mümkündür. (Kahraman, Özen, 1997, s.87) İngiliz Hükümeti'nin yayımladığı Beyaz Rapor'a göre (White Paper), yönetimsel sorunların aşılabilmesi için,

işletmelerde çalışanların performansında ve yeteneklerinde ilerleme sağlanması öncelik taşımaktadır. Buna göre, en başarılı KOBİ'nin tanımı, "ortalamanın üzerinde personel eğitimi sağlayan" şeklinde yapılmaktadır. (Loan-Clarke, Boocock, Smith, Whittaker, 2000, s.177)

3. KOBİ'lerin Geleceği

KOBİ'lerin geleceği, ağırlıklı olarak hangi yönetim anlayışlarının ya da sistemlerinin, işletmelere entegre olarak uygulanabileceği ile orantılıdır. Bu yönetim anlayışları içerisinde toplam kalite yönetimi en yaygın olarak kullanılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının getirdiği en önemli yenilik, işletmelerin yönetiminde liderlik kadar takım çalışmasının da önemli olduğudur. Sadece üretim standartlarında yapılan iyileştirmeler, kaliteli üretim ve hizmet sağlayabilmek için yeterli olmayacaktır. Neticede kalitede iyileştirmeler yapabilmek de ancak uygun politikalar ve kurallar çerçevesinde mümkün olacaktır. (Modh, Aspinwall, 2000, s.448)

Sadece uygulanan yönetim anlayışları değil, ayrıca "küçük güzeldir" inancı da KOBİ'ler geleceği açısından bize bilgi sağlar niteliktedir. Esnek yapısı itibarıyla karar alma mekanizmasındaki hızlilik, küçük olmanın yarattığı avantajlardan biridir. Ayrıca, çalışanlar işletme sahibinin de işin başında olması ve benzeri nedenlerle yüksek motivasyonla uzun süreli başarı ve karlılık hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Büyük işletmeler, üretim kapasitesinde azalma, dış kaynaklı üretim, yalın üretim gibi çözümler ile rekabet ortamında ayakta durmaya çalışırlar. Aslında bu çabalar, KOBİ'lere duyulan ihtiyacın ve onların varlıklarının ne denli önemli olduğunun göstergesidir. (Parker, 2000, s.239)

4. Turizm Sektöründe Küçük ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmelerinin Yönetim Sorunlarını Ortaya Çıkarmaya İlişkin Bir Anket Çalışması

1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Turizm sektöründe konaklama işletmeleri, bulundukları bölgenin gereksinimini göz önüne alan büyüklük ve kalitede faaliyet göstermektedir. Özellikle, ülkemizde konaklama işletmelerinin geçmişi, devlet denetimindeki misafirhaneler ve dünya çapında büyük otel zincirlerinin belli başlı şehirlerde kendi isimlerini taşıyan oteller ile sınırlıdır. 1960'lı yılların sonu itibarıyla, düşük kapasiteli yetersiz devlet misafirhaneleri, artan turist sayısının da oluşturduğu ihtiyaç paralelinde yerlerini özel sektörün kurup işletmeye açtığı otellere bırakmaya başlamıştır. 1990'lı yılların başlarında giderek artan turist sayısı konaklama işletmecilerini, tur operatörleri ile birlikte yeni bir anlayışa hizmet etmek üzere harekete geçirmiştir. Kitle turizmi olarak bahsedilen bu hareket, kalabalık turist kitlelerinin "herşey dahil" anlayışı ile seyahat etmelerini dolayısıyla da daha büyük konaklama tesislerine duyulan ihtiyacı göstermektedir.

Kitle turizmi faaliyeti halen günümüzde geçerliliğini koruyor olsa da, bazı olumsuz özellikleri nedeniyle turizm sektörüne hizmet veren tüm birimler farklı bir arayış içerisine girmişlerdir. Kavram itibarıyla, kitle turizmi katılımcıları, tur programına ödedikleri bedel her türlü hizmeti kapsadığı için, ekstra harcamalar yapmayan bir davranış izlemektedir. Bu da, ülkemiz için gelir hanesine yazılamayan turizm hareketi anlamına gelmektedir. Bu nedenle, tur operatörleri paralı turistlerin, ekstra harcamaları fazla olan yat turizmcilerinin, iş adamlarının, kapalı arkadaş gruplarını, hatta haftasonu tatilcilerinin beklentilerini karşılamayı tercih etmeye başlamıştır. Doğal olarak anılan bu grup katılımcılarının dikkatini 1400 yatak kapasiteli, bir fabrika gibi çalışan, herkese kaliteli de olsa standart hizmet verilen bir konaklama işletmesi çekmeyecektir. Bu ihtiyacın karşılanması amaçlı işletmeye açılan ve genelde tarihi nitelik taşıyan binaların restore edilmesi ile hizmet veren konaklama işletmeleri "butik otel" adıyla anılırlar. Ayrıca geleneksel yıldız ile sınıflandırma,

işletmelerin taşıdıkları tarihsel doku nedeniyle yerini “özel kategori” sıfatına bırakmıştır. Bu kategoriye ait oteller, sadece tarihsel geçmişleri değil, düşük kapasiteleri ve müşterilere sundukları özel hatta “bire-bir” ilgi neticesinde, hedeflenen kitleye ulaşmış olurlar. Doğal olarak düşük kapasite ile hizmet veren bu işletmeler aynı zamanda az sayıda çalışana da sahiptir ve turizm sektöründe konaklama işletmeleri açısından KOBİ'lere örnek teşkil etmektedir.

Bu araştırmanın amacı, özellikle Sultanahmet ve çevresinde yer alan bu butik otellerin, aynı zamanda birer KOBİ olduklarından hareketle, karşılaştıkları sorunları ortaya çıkarmak, işletmeler tarafından olası sorunlar dahilinde ne gibi çözüm örnek ya da önerilerinin gerçekleştirildiğinin belirlenmesidir. Araştırma, “Tarihi Yarımada” olarak anılan Sultanahmet ve Eminönü bölgesindeki otelleri kapsamaktadır.

Anket gönderilen 46 otelin 33'ünden geri dönüşüm sağlanabilmiştir. Değerlendirme aşamasında SPSS istatistik programı kullanılmış, elde edilen frekans aralıkları hesaplamaları Excell ortamında grafiklere dönüştürülmüştür.

4. Anket Çalışması ve Değerlendirme

Anket çalışmamız müşteri değil işletmeler hedeflendiği için, geleneksel demografik öğeler yer almamaktadır. Uygulanan anket soruları ayrıca Ek 1'de sunulmuştur.

Anketimizin birinci sorusu işletmelerde çalışanların departman ve cinsiyetlerine göre dağılımlarını belirleyebilmeye yöneliktir. Bu soruya verilen yanıtta istenen yüzdelik değer olduğu için frekans aralıkları hesaplanamamıştır. Elde edilen veriler aşağıda yer alan Tablo 1'de gösterildiği gibidir.

Tablo 1 : İşletmelerde Çalışanların Departman Ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Departman	Kadın (%)	Erkek (%)
Yiyecek-İçecek-Servis	24	76
Yönetim-Büro	18	82
Temizlik-Bakım-Onarım	65	35
Kontrol-Muhasebe	55	45

Tablo 1'de görüldüğü üzere, Yiyecek-İçecek-Servis departmanlarında çalışanların %24'ünü kadın, %76'sını ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Servis hizmetlerinde kadın çalışanlara rastlamak mümkünken, işletmelerin mutfağına bakıldığında gerek aşçı, gerekse bulaşık gibi temizlikten sorumlu çalışanların erkek olduğu görülmektedir. Ayrıca, anılan departmanlarda, büyük otellerde genellikle 3 vardiya olarak öngörülen çalışma saatleri, bu tarz küçük işletmelerde 2'ye inmekte, bu da çalışma şartlarının daha da zorlaşmasına, fiziksel yorgunluğa neden olmaktadır. Yönetim-Büro departmanlarında çalışanların %18'ini kadın, %82'sini ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

Büyük otellerin aksine, Satış-Banket-Rezervasyon ve benzeri büro departmanlarının olmayışı, Önbüro gibi departmanlarda da aynı Yiyecek-İçecek-Servis departmanlarında olduğu gibi 2 vardiya anlayışının süregelmesi yine kadın çalışan sayısının az olmasının nedenidir. Temizlik-Bakım-Onarım departmanlarında çalışanların %65'ini kadın, %35'ini ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Temizlikten sorumlu Kat Hizmetleri (Housekeeping) departmanında çalışanların kadın, Teknik Hizmetler gibi bakım ve onarımdan sorumlu departmanlarda çalışanların erkek çalışanlardan oluşuyor olması bu sonucu açıklar niteliktedir. Kontrol-Muhasebe departmanlarında çalışanların %55'ini kadın,

%45'ini ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Bu departmanlarda herhangi bir fiziksel üstünlük ya da dayanıklılık olmaması, kadın ve erkek çalışanlar arasında belirli bir fark oluşmadığını göstermektedir.

Anketin ikinci sorusu ise, işletmelerde çalışanların yaş grubu dağılımlarını ortaya çıkarmak için sorulmuştur ve verilen yanıtlar ise aşağıda Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2 : İşletmede Çalışanların Yaş Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde
0-18	0	0
18-29	13	39,4
30-39	18	54,5
40-49	2	6,1
50 ve üzeri	0	0

Tablo 2'de görüldüğü gibi çalışanların %39'u 18-29; %55'i 30-39; %6'sı 40-49 yaş grubuna dahildir. Hizmet sektöründe nitelikli iş gücüne olan ihtiyaç, turizm söz konusu olduğunda fiziksel kapasiteye duyulan ihtiyaca eklenir. Doğal olarak bu ihtiyacı gidermek için daha genç çalışanların bulunduğu 18-29 ve 30-39 yaş grupları ağırlıklı bir sonuç karşımıza çıkmaktadır. 18-29 yaş grubuna dahil olan çalışanlar ağırlıklı olarak fiziksel kapasitenin yoğun olarak kullanıldığı yiyecek içecek ve kat hizmetleri gibi departmanlarda çalışmaktadır. 30-39 yaş grubuna dahil çalışanlar ise, zamanla deneyim kazanmış, yönetim kademesinde ya da yoğun hizmet verilen otel alt birimlerinde sorumlu olarak bulunmaktadır. 40-49 yaş grubuna dahil kişiler ise ağırlıklı olarak işletme sahipleri ya da profesyonel yöneticilerdir. Genellikle büyük otel zincirlerinde görülebilen 50 yaş ve üzeri çalışanlar, butik otellerde rastlanamayacak kadar nadirdir.

Anketimizin üçüncü sorusu, çalışanların yabancı dil durumunu orataya çıkarabilmek amacıyla sorulmuştur. Aşağıda Tablo 3'de yer almaktadır

Tablo 3 : İşletmede Çalışanların Yabancı Dil Bilgisi

Çalışanlar	Frekans	Yüzde
Yabancı Dil Bilmeyen	11	33,8
1 Yabancı Dil Bilen	15	45,5
2 Yabancı Dil Bilen	5	15
3 ve üzeri Yabancı Dil Bilen	2	5,7

Tablo 3'te görüldüğü gibi, çalışanların %33,8'i dil bilmeyen, %45,5'i en az bir yabancı dilen bilen, %15'i iki yabancı dil bilen; %5,7'si ise 3 ve üzeri yabancı dil bilenlerden oluşmaktadır. En az bir olmak üzere, yabancı dil bilen toplam çalışan sayısının %60'ın üzerinde olmasının nedeni, butik otellerde personelin sıklıkla müşterilerle karşı karşıya kalmak zorunda oluşudur. Büyük otellerde önbüro departmanı ortaya çıkan problemleri hallederken ön plandadır ve koordinasyonu sağlar. Oysa bir butik otelde çalışan temizlikten sorumlu birinin bile, müşterinin beklediği hizmet anlayışı kapsamında, yabancı dil bilmesi ve yabancı misafirlerle anlaşabilmesi gereklidir. Yabancı dil bilgisi gereksinimi duyulmayan, yiyecek içecek departmanı ve temizliğinden, kat hizmetlerinden, teknik hizmetlerden sorumlu çalışanlardır.

Anketimizin dördüncü sorusu, personelin hizmet içi eğitime ihtiyacı olup olmadığı sorgulanmaktadır. Verilen yanıtlar aşağıda gösterildiği gibidir.

Tablo 4 : İşletmede Hizmet İçi Eğitime Duyulan İhtiyaç

İşletme	Frekans	Yüzde
Evet	4	12,1
Hayır	29	87,9

Tablo 4'te görüldüğü gibi, işletme sahibi ya da yetkililerinin %87,9'u işletmede hizmet içi eğitime duyulan ihtiyaca hayır yanıtını vermişlerdir. Evet yanıtı veren %12,1'lik kesimde ise, hizmet içi verilen departmanların belirlenmesi

resepsiyon ve yiyecek içecek hizmetleri şeklindedir. Bu durumun ana nedeni, butik otellerde müşteriye bire bir özel ilgi gösteren ve sürekli karşı karşıya olan departmanların, adı geçenler oluşudur. Hizmet içi eğitime önem veren işletmeler, öncelikle bu iki departmanda çalışanların performanslarının üst düzeyde tutmayı hedeflemektedirler.

Anketimizin beşinci sorusu, işletmelerin yönetimi konusunda kim ya da kimlerin söz sahibi olduğunu belirleyebilmeye yöneliktir. Elde edilen sonuçlar diğer sayfada gösterilmektedir.

Tablo 5 : İşletmede Yönetici Durumunun Belirlenebilmesi

Yönetici	Frekans	Yüzde
İşletme Sahibi	26	78,8
Profesyonel Yönetici	7	21,2

Tablo 5’de görüldüğü üzere, butik otel işletmelerinin büyük çoğunluğu sahipleri tarafından yönetilmektedir. Yönetimi profesyonel yöneticilere teslim eden butik otel sahipleri %21,1 ile ifade edilmektedir. Bu durumun ana nedeni, işletmelerin küçük kapasiteleri ve sunulan hizmetin özel niteliğidir. Butik otel müşterileri, özel isteklerinin karşılanması esnasında, profesyonel yaklaşımdan çok, sıcak olarak nitelendirilebilecek, samimi yaklaşımları tercih etmektedir.

Anketimizin altıncı sorusunda, işletmelerin kuruluş ya da ilerleyen dönemlerinde kredi kullanımına gidilip gidilmediği katılımcılara sorulmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıda tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 6: İşletmenin Kuruluş ya da İlerleyen Dönemlerinde Kredi Kullanımının Belirlenebilmesi

Kredi Kullanımı	Frekans	Yüzde
Evet	31	93,9
Hayır	2	6,1

Tablo 6’dan da görülebildiği gibi, işletmelerin büyük çoğunluğu (%93,9) gerek kuruluş, gerekse ilerleyen dönemlerde kredi kullanmamaktadır. Butik oteller, kapasite olarak küçük işletmeler olmakla birlikte, sabit yatırım ve amortisman giderlerinin toplam gelire olan oranı incelendiğinde, yatırım amaçlı kullanılan paranın geri dönüşüm süresinin uzun olduğu gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, uzun süreli kredi kullanımı yerine, elinde maddi sermaye gücü olan işletmeler bu sektörde faaliyet göstermeyi tercih etmektedir.

Anketimizin yedinci sorusunda; işletmelerde yaygın olarak kullanılan promosyon araçlarının hangileri olduğu katılımcılara sorulmuştur. Verilen seçenekler ; **“İnternet , Posta, Ulusal ya da Uluslararası Fuarlar, Turizm Basınında Reklam, Birebir (Yüz Yüze) Görüşmeler”** şeklinde olup, elde ettiğimiz sonuçlar Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7 : İşletmelerde Yaygın Olarak Kullanılan Promosyon Araçları

	İnternet		Posta		Fuarlar		Turizm Basınında Reklam		Birebir Görüşmeler	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
En Az	1	3,1	12	37,4	4	12,5	1	3,1	5	15,6
Az	2	6,3	7	21,9	4	12,5	2	6,3	4	12,5
Orta	4	12,5	7	21,9	6	18,8	4	12,5	6	18,8
Çok	9	28,1	4	12,5	8	25	10	31,2	8	25
En Çok	16	50	2	6,3	10	31,2	15	46,9	9	28,1
Toplam	32	100	32	100	32	100	32	100	32	100

Tablo 7’de görülebildiği gibi, katılımcıların %78,1’lik kısmı promosyon aracı olarak Interneti çok ya da en çok kullanmaktadır. Bunun en önemli nedeni, butik otel statüsünde olan bu işletmelerin, internet aracılığıyla kendi tanıtımlarını yaparken, acenta gibi kurumları ortadan kaldırarak maliyet unsurunu düşürme isteğidir. İçinde bulundukları rekabet ortamı, bu ve benzeri işletmeler arası farklılıkları bulup gerçekleştirmeyi gerektirmektedir. Ayrıca, teknolojinin sağladığı avantajlardan biri olan internet sayesinde müşteri, aracı bir kurum olmadan kendi ülkesinden rezervasyonunu yapabilmektedir. Bütün bunlara rağmen, internetin işletmeye getirdiği maddi külfet sadece senelik bir web sitesi üyelik ücretinden ibarettir. Tercih edilen bir başka yaygın promosyon aracı da turizm basınında reklamdır. Katılımcıların %80,1’lik kısmı bu aracı çok ya da en çok kullanmayı tercih etmektedir. Bu promosyon aracının en önemli avantajı, enformasyonun doğru kişiye, doğru yolla ve doğru zamanda ulaşmasını sağlayabilmektir. Pazarlamanın önemli unsurlarından olan müşteri belirleme ve ürün konumlandırma, sektör yayımlarında verilen ilanlarla otomatik olarak sağlanır. Birebir görüşmeler ise, özellikle son yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Katılımcıların %53,1’lik bir kısmı bu pazarlama aracını en çok ve çok kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu yöntemin en önemli avantajı, tepkileri anında görebilme, hatta olası satışları sıcaklığı sıcaklığına yazılı hale getirebilmeye fırsat vermesidir. Ancak, ilave eleman gereksinimi doğurması ve hem kalifiye eleman bulmakta yaşanan zorluklar hem de bulunan elemanın işletmeye getireceği yük göze alındığından henüz yaygın olarak kullanılmamaktadır. Diğer iki promosyon aracından fuarlar seçeneği artık

kalıplaşmış bir anlayışı sergilediği, posta seçeneği ise geri beslemesi olmayan ve genelde başarısız kalan bir yöntem anlamına geldiğinden, işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmamaktadır.

Anketimizin sekizinci sorusunda ise işletmelerin kapasite kullanımında karşılaştıkları zorlukların olup olmadığı ortaya çıkarılmak istenmiştir. Katılımcıların değerlendirmeleri aşağıda Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8 : İşletmelerin Kapasite Kullanımında Yaşadıkları Problemler

İşletmelerin Kapasite Kullanımında Yaşadıkları Problemler	Frekans	Yüzde
Evet	22	68,8
Hayır	10	31,2
Toplam	32	100

Tablo 8’den kolaylıkla görülebildiği gibi, işletmelerin %68,8’i kapasite kullanımında problem yaşadıklarını, %31,2’si ise herhangi bir problem yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Anketin izleyen son iki sorusu, her iki seçeneği de seçen katılımcıların nasıl bu karara vardıklarını sorgular niteliktedir.

Anketimizin dokuzuncu sorusu, kapasite kullanımında problem yaşadığını kabul eden işletmelerden, bu problemin nedenini belirtmelerinin istendiği bir sorudur. Verilen seçenekler; **“Talep Yetersizliği, Sermaye Yetersizliği, Kalifiye İş Gücü Yetersizliği ve Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar”** şeklinde olup, elde ettiğimiz sonuçlar aşağıda Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9 : Kapasite Kullanımında Yaşanan Problemler

	Talep Yetersizliği		Sermaye Yetersizliği		Kalifiye İş Gücü Yetersizliği		Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
En Çok	0	0	7	31,8	10	45,4	8	2
Çok	2	9,1	8	36,3	6	27,2	7	0
Orta	2	9,1	6	27,2	5	22,7	6	1
Az	18	81,8	1	4,7	1	4,7	1	26
Diğer	0	0	0	0	0	0	0	45
Toplam	22	100	22	100	22	100	22	100

Tablo 9'da görüleceği üzere, kapasite kullanımında yaşanan en büyük sorun %72,6'lık değeriyle kalifiye iş gücü yetersizliğidir. Sektörün hizmet sektörü oluşu, yüksek beceri gerekliliği ve iyi eğitilmiş elemanı elinde tutabilme zorluğu bu sorunun başlıca nedenidir. Sermaye yetersizliği ise %68,1'lik değeriyle bir diğer önemli sorun halindedir. Neticede, sermaye dahilindeki maddi varlıkların önemli kısmı, işletmelerin yapısal geliştirmelere ve teknoloji gereksinimini karşılamaya yönelik harcanmaktadır. Amaç, koşulsuz müşteri memnuniyetiyken, bunu maddi açıdan yaşanan eksikliklerle sağlayabilmek olası değildir. Mevzuattan kaynaklanan sorunlar, işletmeler açısından ülkemizdeki her işletme için geçerli olduğu zorluktur. Sadece ilave değer olarak karşımıza çıkan, bazı tarihi yapısal özelliklere sahip binalarda, renovasyon açısından uygulanan kısıtlamalardır. Öte yandan talep yetersizliği çoğu işletme açısından sorun olarak görülmemektedir. Konumu itibarıyla, Sultanahmet-Eminönü bölgesindeki konaklama işletmeleri, oda satışı konusunda problem yaşamamaktadır. İçinde bulunduğu bölgeyi sarmalayan tarihsel doku, müşteri bulma açısından normalde yaşanabilecek zorlukları bertaraf etmekte, hatta dönemsel olarak arzın yetersizliğinden kaynaklanan problemler oluşabilmektedir.

Anketimizin onuncu ve son sorusu ise, kapasite kullanımında problem yaşamadığı seçeneğini tercih eden işletmelerin teknolojik

imkanlarla olan ilişkisini ortaya çıkarmak amaçlıdır. Elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10'da görüldüğü gibi, işletmelerin %70'inde teknoloji kullanımı yeterli seviyededir. Buna çok yaygın teknoloji kullanımı da eklendiğinde %90 oranında bir teknoloji kullanma düzeyine erişilmektedir. Bu düzey, Rezervasyon-Önbüro-Kat Hizmetleri gibi departmanlarda bilgisayar ve türevi aletlerin kullanımını göstermektedir. Özellikle butik oteller, sadık müşterinin, sürekli ve işletmeye kar sağlayan müşteri olduğunun bilinciyle, müşteri bilgilerini sürekli kayıt altında tutup, geri beslemeye özel önem gösterirler. Bu bilgilerin saklanması için de teknolojik imkanlar gereklidir. Çok yaygın teknoloji kullanımı seçeneğini işaretleyen katılımcılar ise, yiyecek-içecek bölümü gibi, kontrol altında tutulduğunda işletmenin toplam maliyetinde önemli düşüşler sağlanabilecek bölümlerde kullanılan bilgisayar ve programları kastetmektedir.

Tablo 10 : İşletmelerde Teknoloji Kullanımı

İşletmelerde Teknoloji Kullanımı	Frekans	Yüzde
Çok Yaygın	2	20
Yeterli	7	70
Yetersiz	1	10
Toplam	10	100

SONUÇ :

KOBİ'ler bir ülkenin ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Günümüzde, en gelişmiş ülkelerden, halen gelişmekte olan bizim gibi ülkelere dek, toplam üretimin gerçekleşmesinde söz sahibidirler. Doğal olarak gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'ler ciddi sorunlarla karşı karşıyadır. Üretim sorunları, pazarlama sorunları, finansman sorunları, yasal ve bürokratik sorunlar bunlardan bazılarıdır. Söz konusu hizmet sektöründe boy gösteren KOBİ'ler olduğunda da bu zorluklar devam etmektedir. Anket çalışmamızı gerçekleştirdiğimiz Sultanahmet-Eminönü bölgesindeki özel kategori konaklama işletmelerinde de, belirli bir talep sorunu yaşanmasa da, anılan zorluklar görülmektedir. Sonuçta, o gün için satılamayan her oda, stok imkanı söz konusu olmadığından, işletmeler için zarar hanesine yazılmaktadır.

Bu nedenle, KOBİ niteliğindeki konaklama işletmelerinde yaşanan sorunları belirleyebilmek, öncelikle işletmelerin ekonomik ömürlerini uzun süre sorunsuz sürdürebilmeleri için gereklidir. Yaygın olarak teknoloji kullanımını sağlayabilmek, bu işletmeler için akla gelen ilk çözüm önerisidir. Ayrıca, özellikle yönetim aşamasında, geleneksel anlayışı değiştirerek, profesyonel sorumlular atamak işleyişi düzenleyen bir başka unsurdur. Süreklilik turizm sektöründe karlılığın birincil unsurlarındandır. Bu da ancak, işletmelerin hizmet üretimi esnasında yaptıkları hataları önleyebilmekle mümkün olabilir. Bütün bunların dışında, genel olarak KOBİ'ler ele alındığında yaşanan problem, bu işletmelerin standart bir kanun başlığı ve kapsamında ele alınmaması, kullanılan tanımların bile farklılıklar gösteriyor oluşudur. İstikrarın sürekliliği, sürekliliğin de karlılığı sağladığı göz önünde bulundurularak yapılması gereken, öncelikle, turizm sektörü başta olmak üzere genel anlamda tüm sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'ler için gerekli yasal düzenlemelerin oluşturulmasıdır.

KAYNAKLAR

Fuller-Love, Nery's, "Management Development in Small Firms", *International Journal of Management Reviews*, Vol.8, Iss. 3, 2006

Huang, Xueli, Soutar, N., Geoffrey, Brown, Alan, "New Product Development Process in Small and Medium Sized Enterprises : Some Australian Evidence", *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, 2002

İslamoğlu, Hamdi A., "Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri", *Pazarlama Dünya Dergisi*, Mayıs-Haziran 1992

Kahraman, Nüzhet, Özen, Haldun, **KOBİ'ler ve Türkiye Araştırması**, Analitik Araştırma-Danışmanlık, Temmuz 1997

Kessler, H., Eric, Alloca, A., Michael, "Innovation Speed in Small and Medium Sized Enterprises", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 15, Number 3, 2001

Loan-Clarke, John, Boocock, Grahame, Smith, Alison, Whittaker, "Competence – based Management Development in Small and Medium Sized Enterprises: a Multistoke Analyses", *International Journal of Training and Development*, Vol 43, 2000

Modh Yusof S., Aspinwall Elaine M, "Critical Success Factors in Small and Medium Enterprises:Survey Results", *Total Quality Management*, Jul 2000, Vol. 11, Issue 4-6

Müftüoğlu, Tamer, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler**, Ankara, 1993

Özgen, Hüseyin, Doğan, Selen, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri**, 1997

Parker Rachel, "Small is Not Necessarily Beautiful: An Evaluation of Policy Support For Small and Medium Sized Enterprises in Australia", *Australian Journal of Political Science*, Vol.35, Issue 2, Jul 2000

Poutziouris, Zata, Panikkoss, "The Views of Family Companies on Venture Capital : Empirical Evidence from the UK Small to Medium Size Enterprising Economy", *Family Business Review*, Vol.XIV, No.3, Sep. 2001

Şengezer, Ermukan, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yapısı, Bugünkü Durumu ve Geliştirilme Koşulları**, Tesav Vakfı – Vakıfbank Yayını, Ankara, 1997

Tokol, Tuncer, "Küçük İşletmelerin Pazarlama Sorunları", *U.Ü.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1