

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OTEL YATIRIMCILARI AÇISINDAN ULUSLARARASI
ZİNCİRLERLE YAPILAN FRANCHISING SÖZLEŞMESİ VE YÖNETİM
SÖZLEŞMESİ ARASINDA TERCİH SEBEPLERİNİN ARAŞTIRILMASI
ANKARA OTELLERİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Pelin Erhan

Ankara-2020

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OTEL YATIRIMCILARI AÇISINDAN ULUSLARARASI
ZİNCİRLERLE YAPILAN FRANCHISING SÖZLEŞMESİ VE YÖNETİM
SÖZLEŞMESİ ARASINDA TERCİH SEBEPLERİNİN ARAŞTIRILMASI
ANKARA OTELLERİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Pelin Erhan

Tez Danışmanı

İbrahim Birkan

Ankara-2020

KABUL VE ONAY

Pelin ERHAN tarafından hazırlanan ‘‘Otel Yatırımcıları Açısından Uluslararası Zincirlerle Yapılan Franchising Sözleşmesi ve Yönetim Sözleşmesi Arasında Tercih Sebeplerinin Araştırılması: Ankara Otelleri Örneği’’ başlıklı bu çalışma, 14/07/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Evren GÜÇER (Başkan)

Prof. Dr. İbrahim BİRKAN (Danışman)

Doç. Dr. Neriman Gonca GÜZEL ŞAHİN (Üye)

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

14/08/2020
Pelin Erhan

ÖZ

ERHAN Pelin, Otel Yatırımcıları Açısından Uluslararası Zincirlerle Yapılan Franchising Sözleşmesi ve Yönetim Sözleşmesi Arasında Tercih Sebeplerinin Araştırılması; Ankara Otelleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2020

Çalışmanın amacı otel yatırımcıları açısından franchising ve yönetim sözleşmesi arasında tercih sebeplerini ortaya çıkartmaya çalışmaktır. Otelcilik sektöründe uluslararası şirketlerle yapılan sözleşmeler oldukça yaygın olmasına rağmen bu alandaki öneri ve yönlendirme araştırmalarının sayısı oldukça azdır. Bu çalışma, otel yatırımcılarının yatırımlarını geliştirmede franchise veya yönetim sözleşmesi arasında seçimlerini etkileyen faktörleri teorik çerçevede yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile yüz yüze görüşme yapılarak ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Sözleşmesi, Franchise Sözleşmesi, Otel Yatırımcıları, Zincir Otel

ABSTRACT

ERHAN Pelin, The Choice Between Franchise Agreements and Management Contracts from Investors' Perspective: Sample of Ankara, Master's Thesis, Ankara, 2020

This study examines the choice between management contracts and franchise agreements from investors' perspective. Although there are many chain hotels worldwide, there is lack of research in that direction. This study attempts to fill this gap by developing a theoretical framework for further empirical research to reveal important findings regarding factors that affect the choice between franchise agreements and management contracts as a means of non equity hotel development. Finally, important factors have been identified with a face to face interview, which influence a hotel company's choice between management contracts and franchise agreement in its corporate development, followed by propositions, in an attempt to set out a guideline for further studies.

Keywords: Management Contract, Franchising Agreement, Hotel Investors, Chain Hotel

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans Tez Çalışmamda konusunun belirlenmesi, hazırlanması ve nihai hale gelmesinde desteğini, değerli katkılarını, ilgisini ve sabrını hiçbir zaman esirgemeyen ve öğrencisi olmaktan her zaman onur duyduğum tez danışmanım Sayın Prof. Dr. İbrahim BİRKAN'a en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Tezin hazırlanmasında değerli yorumlarını ve yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Gonca Güzel Şahin'e ayrıca teşekkür ederim.

Yüksek Lisans değerli hocalarım Dr. Enis Güvenç Tataroğlu'na ve Dr. Ceyhan Çiğdemoğlu'na değerli katkıları için teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Çalışmanın her aşamasında başta beni cesaretlendiren annem Betül Akman'a, her zaman bana destek veren eşim Mehmet Salih Erhan'a ve sürekli çalışmam için bana izin veren kızlarım Selin ve Derin'e çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE FRANCHİSE SÖZLEŞMESİ

1.1. Franchise Sözleşmesi Kavramı	3
1.1.1. Franchise sözleşmelerinin gelişimi	4
1.1.2. Franchise sözleşmesinin amacı	6
1.1.3. Franchise alan açısından olumlu tarafları	6
1.1.4. Franchise veren açısından olumlu tarafları	6
1.1.5. Franchise veren ve alan açısından olumsuz tarafları.....	7
1.1.6. Tüketiciler bakımından olumlu ve olumsuz tarafları	7
1.2. Franchise Sözleşmelerine İlişkin Hukuki Düzenlemeler	8
1.3. Franchise Sözleşmesinin Özellikleri	8
1.3.1. Sözleşme olması.....	8
1.3.2. Çerçeve sözleşme olması	9
1.3.3. Karşılıklı sözleşme olması	9
1.3.4. Dağıtım sözleşmesi olması.....	10
1.3.5. Sürekli sözleşme olması.....	10
1.3.6. Dikey işbirliği sağlaması.....	11
1.4. Franchise Sözleşmesinin Unsurları	11

1.4.1. Franchise alanın kendi nam ve hesabına hareket etmesi.....	11
1.4.2. Ücret unsuru	12
1.4.3. Franchise sistemi.....	12
1.4.4. Tarafların anlaşması	12
1.4.5. Franchise sistemi ile mal ve hizmet sürümünün arttırılması.....	13
1.5. Franchise Sözleşmesinin Sona Ermesi	13
1.5.1. Franchise sözleşmesinin sona ermesinin sonuçları	13
1.6. Otel Endüstrisinde Franchising ve Franchise Sözleşmesi Kullanımı.....	14
1.6.1. Otel Franchise sistemlerinde Franchisor tarafından sunulan hizmetler	16

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SÖZLEŞMESİ

2.1. Yönetim Sözleşmesi Kavramı.....	23
2.1.1. Yönetim sözleşmesinin gelişimi	24
2.1.2. Yönetim Sözleşmesinin Uygulaması	25
2.1.3. Yönetim sözleşmesinin tarafları.....	26
2.1.4. Yönetim sözleşmesi ifasında dikkat edilmesi gereken kriterler.....	27
2.2. Otel Yönetim Sözleşmelerindeki Konuların Uygulaması.....	28
2.2.1. İşletmeci firmanın sermaye ve kredi katkısı	28
2.2.2. Sözleşmenin süresi	30
2.2.3. Yönetim ücretleri	31
2.2.4. Otel yatırımcılarının kararlarda etkisi	32
2.2.5. İşletmeci performans standartları.....	33
2.2.6. Defter ve kayıtlar.....	35
2.2.7. Anlaşmazlıkların giderilmesi	36
2.3. Otel İşletmelerinde Yönetim Sözleşmesinin Sona Erme Koşulları.....	36

2.3.1. Sözleşmenin neden gösterilmeden feshi	38
2.3.2. Tesisin satılması	38
2.3.3. İpoteğin kaldırılmaması nedeniyle fesih	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FRANCHİSE VE YÖNETİM SÖZLEŞMESİ KARŞILAŞTIRMASI YATIRIMCILARA TAVSİYELER

3.1. Franchise ve Yönetim Sözleşmesi Karşılaştırması.....	41
3.1.1. Yönetim sözleşmesinin olumlu olumsuz tarafları.....	41
3.1.2. Franchise sözleşmesinin olumlu ve olumsuz tarafları	44
3.2. Otel Yatırımcılarına Tavsiyeler	49
3.2.1. Otel Franchise seçimi.....	49
3.2.2. Yönetim sözleşmesi için uluslararası zincir seçimi	52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL YATIRIMCILARININ FRANCHISING SÖZLEŞMESİ VE YÖNETİM SÖZLEŞMESİ ARASINDAKİ TERCİH SEBEPLERİNİN ARAŞTIRILMASI: ANKARA OTELLERİ ÖRNEĞİ ÇALIŞMASI

4.1. Yöntem	57
4.1.1. Araştırmanın önemi.....	57
4.1.2. Araştırmanın evren ve örnekleme.....	58
4.2. Veri Toplama Araçları	59
4.3. Verilerin Analizi	61
4.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	61
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	75
KAYNAKÇA	79
EKLER.....	85

TURNITIN RAPORU.....	117
ÖZGEÇMİŞ.....	121



KISALTMALAR DİZİNİ

MÖHUK: Milletlerarası Özel Hukuk ve Usul Hukuku Hakkında Kanun

TBK: Türk Borçlar Kanunu

UFRAD: Ulusal Franchise Derneği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

IHC: Inter Continental Hotel Corporation

OTA: Online Travel Agency, İnternet Üzerinden Seyahat Acentesi

GDS: Global Distribution System, Global Dağıtım Kanalları

GİRİŞ

Turizm alanında konaklama sektörünün gelişmesiyle birlikte zincirleşme eğiliminin arttığı görülmektedir. Zincirleşme otel işletmeciliğine belirli bir standart getirmekle birlikte otel yatırımcılarına rekabet avantajı da sağlamaktadır. Ankara gibi büyük şehirlerde hızla yaygınlaşan zincirleşme eğilimi, aynı zamanda otel yatırımcılarının zincirlerle yapacağı franchise veya yönetim sözleşmesi tercihinde bir seçim yapmasını da beraberinde getirmektedir. Otel işletmelerinin hızla büyümesinde ve başarılı olmasında bu tercihlerin ön planda olduğu belirtilebilir.

Dünya genelinde artan küreselleşme ve uluslararası turizmin etkisiyle otel işletmeleri arasındaki rekabet artmakta, büyüyen pazardan pay alma yarışı ve karlılıklarını artırma isteği de hız kazanmaktadır. Otellerin birbiri ile rekabetinde yeni yollar aramalarına, otel yatırımcıları açısından ise yatırımlarına en uygun seçimleri yapmaya zorlamaktadır (Quer, Claver, & Andreu, 2007).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hizmet sektörünün hızla büyüme gösterdiği görülmektedir. Hizmet sektöründe globalleşmenin etkisiyle ilgili son yıllarda pek çok araştırma yapılmıştır. Dünyada teknolojinin de hızla gelişmesiyle küreselleşme yaygınlaşmış, internet üzerinden rezervasyon oranı yükselmiş ve bu da firmalar arasında rekabetin artmasına sebep olmuştur. Hizmet sektöründeki çok uluslu aktiviteler araştırmacıların ilgisini daha çok çekmiş ve uluslararası rekabette farklılaşma çabaları değişiklik göstermeye başlamıştır.

Otelcilik sektörü, hizmet sektörü altında olsa da ayırıcı birçok özelliği yönünden diğer sektörlerden farklılıklar göstermektedir. En başta yatırım maliyeti ve sermaye yoğunluğu bakımından birçok farklılık göstermektedir. Lojistik ve tedarik zinciri de göze alındığında üretim sektörü kadar da karmaşık ve detaylıdır. Bu etkenlerden dolayı otelcilik sektörü gelişimi ve yatırım aşaması dikkate alındığında farklı bir çalışmayı hak etmektedir.

Otel yatırımcıları açısından yatırımlarının en başında uluslararası bir zincirle anlaşma yapmaya kadar verdikleri aşamada, ilk karar zincirin hangisi olacağı ikinci de anlaşma türü açısından yönetim sözleşmesi veya franchise sözleşmesi seçiminde hangisinin daha uygun olduğunun belirlenmesidir. Otel yatırımcıları için hangi zincir firma ile anlaşılacağı konusu kadar, sağladıkları avantajların farklılaşması nedeniyle zincirleşmeye hangi sözleşme türü/ilişkisi üzerinden katılım sağlanacağı hususu da önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışmada, yatırım kararı alanların sözleşme türlerine yönelik kararlarını etkileyebilecek faktörler teorik olarak ele alınmış, mülakat yöntemi ile elde edilen veriler de bu kapsamda değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Çalışmada otel yatırımcıları açısından uluslararası zincirlerle yapılan franchising sözleşmesi ve yönetim sözleşmesi arasında tercih sebeplerinin araştırılmasının Ankara Otelleri örneği ile yapılması öngörülmüştür.

Çalışmanın ilk bölümünde franchise sözleşmelerinin tanımı ve açıklaması yapılacak olup, otel endüstrisi alanında franchising gelişimi ve franchise sözleşmesi kullanımı, yatırımcılara tavsiyeler ele alınacaktır. İkinci bölümde yönetim sözleşmeleri kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır. Yönetim sözleşmesinin anlamı, oluşturulan sistemin nasıl işlediği, otel sektöründe uygulama sürecinin gelişimi, tercih edilme nedeni, sözleşme taraflarının pazarlık güçleri, yatırımcıların anlaşma yapacakları işletmeci seçiminde nelere dikkat etmesi gerektiği, yönetim sözleşmesinde yer alması gereken konular yer almaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümde de Ankara Otelleri ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda varılan bulgular ve son bölümde de değerlendirmelere yer verilecektir.

Çalışmanın literatür taraması aşamasında, otel yatırımcıları açısından uluslararası zincirlerle yapılan franchising ve yönetim sözleşmelerinin tercih nedenlerine ilişkin yeterli araştırma bulunmadığı görülmektedir. Yapılan çalışmalar ise genellikle uluslararası büyüme stratejilerini kendi içerisinde çeşitli değişkenlere göre değerlendirmektedir. Bu kapsamda çalışmanın birincil amacının literatüre katkı sağlama olduğunu belirtebiliriz. Ayrıca çalışmanın ileride yapılacak çalışmalara da ışık tutacağına da inancımız bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE FRANCHİSE SÖZLEŞMESİ

1.1. Franchise Sözleşmesi Kavramı

Franchise sözleşmesi, franchise verenin franchise alana ödemeyi üstlendiği bedel mukabilinde, kendi isim, imaj, işaret ve markası altında, mevcut organizasyon ve pazarlama sistemlerini, teknik ve ticari bilgilerini, deneyimlerini kullanmak suretiyle mal/hizmet edimlerinin sağlanmasına, satımına, pazar sürümlerinin arttırılmasını öngören belirli iş konseptinden yararlanabilme hakkını devamlı olarak devretmeyi üstlenmiş olduğu kendine özgü isimsiz sözleşmedir (Eren, 2008).

Franchise sözleşmesi bir lisans anlaşmasıdır, franchise alan marka mülk sahibiyken; franchise veren markaya işletme adı, know-how gibi gayri maddi haklarını kullanarak belirli bir bedel ödemeyi üstlendiği bir sözleşmedir. Kanunda düzenlenmemiş olduğu için isimsiz bir sözleşmedir. Bu sözleşme süreklidir ve franchise veren kendi sahip olduğu marka, ad gibi gayri malların kullanımını franchise verene devir etmeyi üstlenmektedir (Kırca, 1997).

Franchise veren, mal/hizmet sürümünün artması için saha araştırmasını yapmakla, gerektiği takdirde reklam yapmak ile yükümlüdür. Bu reklamlar sayesinde franchise alan cirosunu arttırabilecektir. Franchise alanın ise ücret ödeme yükümlülüğü bulunmaktadır. Ayrıca mal/hizmet sürümünün arttırılması amacıyla franchise vereni destekleme yükümlülüğü de vardır. Franchise sözleşmesinde bulunan iki taraftan biri franchise veren (franchisor), diğeri ise franchise alan (franchisee) olarak tanımlanmaktadır.

1.1.1. Franchise sözleşmelerinin gelişimi

Franchise sözleşmesinin dünyada ilk olarak nerede ortaya çıktığı konusu tartışmalıdır (Şimşek, 2016:6). Franchise sözleşmesinin gelişimine bakıldığında, ilk uygulamaların Orta Çağ döneminde olduğu görülmektedir. Fransa'da Orta Çağ'da feodal beyin kendisine ait toprakları işlemesi, üretim yapması, üretilen malların ticaretini yapması amacıyla hizmetindeki çalışanlara vermiş olduğu imtiyaz, ilk franchising örneği olarak kabul edilmektedir (Kırca, 1997: 4). İngiltere'de kral tarafından savaşa katılan ve başarılı olan kişilere verilen vergi toplama imtiyazı da franchising olarak kabul edilmektedir (Kırca, 1997: 4).

Amerika Birleşik Devletleri, endüstrinin gelişmesiyle birlikte franchise uygulamasının en hızlı yayıldığı pazar durumuna gelmiştir. ABD'nin dünyanın en büyük franchise pazarı ve franchising anavatanı olduğu belirtilebilir. ABD'de ilk franchising ilişkisi Singer firması tarafından uygulamaya konmuştur (Şimşek, 2016: 7). Firma bu şekilde acente ve pazarlamacı ile işlerini yürütmek yerine, franchise alan firma ile yürütmüştür.

Singer devamında General Motors gibi firmaların bu tür ilişkileri modern anlamda franchising ilişkisinin kurulmasının ilk örnekleridir. İlk franchise işletmesi ise 1889'da Michigan'da açılmıştır. ABD'de ortaya çıkan franchising birinci kuşak olarak tanımlanan üretim franchisingidir (Yüksel, 2013: 17). Dünyada görülen ilk franchising ilişkilerinin üretim franchisingi olması nedeniyle, bun örnekler birinci kuşak olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde de en yoğun görülen franchising türü üretim franchisingidir.

Türkiye'nin franchise sözleşmesi ile ilk tanışmaya başlaması 18. yüzyılda gerçekleşmiştir. Jeopolitik konumunun etkisiyle dünya ülkeleri bakımından cazip bir pazar konumuna gelen Türkiye'de franchising yaygınlaşması mümkün olmuştur. İlk aşamada benzin istasyonları bayilere belirli koşullar altında benzin satma yetkisi vermeye başlamıştır (Şimşek, 2016: 14). Türkiye'de franchising için bayilik uygulaması ilk örnek olarak gösterilebilir. Ancak franchising ile bayilik birebir aynı

olan bir uygulama değildir. Franchise sözleşmesinin taraflarından olan franchise alan ve bayi birbirinden farklıdır. Türkiye’de gerçek anlamda ilk franchising örneği fast-food alanında görölmektedir. 1986 yılında İstanbul’da Mc- Donalds ilk şubesini açmıştır (Topçu, 1991: 12).

Fast food alanı dışında otel işletmeciliği, mobilya sektörü, otobüs işletmeciliği, sağlık sektörü alanında da franchising örneklerine rastlanmaktadır. Emlak bilgi bankası tarafından ise ilk yerli franchising uygulaması gerçekleştirilmiştir (Şimşek, 2016: 14). Bu franchise sözleşmesinin tarafları da Türk vatandaşlarıdır (Topçu, 1991: 12).

1990’lı yıllarda Türkiye’de franchising uygulamasında yeterli bilgi ve deneyime sahip olmama nedeniyle bir durağanlaşma görölmeye başlamıştır. Pazar alanları yeterince araştırılmadan seçilmiş ve tüketicilerin pazar eğilimi ölçümü yapılmamıştır (Ardahan, 2003: 183). Bunun önüne geçebilmek ve franchising ilkelerinin belirlenmesi amacıyla Ulusal Franchise Derneği (UFRAD) kurulmuştur. Dernek franchising uygulamalarından hataları önlemek ve franchising uygulamasının önemini vurgulamak amacıyla çalışmalar yapmıştır. Pek çok konuda Avrupa Franchise Derneği de UFRAD’a yol göstermiştir (Mendelson, 2004: 479).

Franchising uygulamalarının otel işletmelerinde görölmeye başlaması 1960’lı yıllardan itibaren etkisini göstermiştir. Hilton ve Sheraton gibi otel zincirleri Türkiye’yi bölge merkezi şeklinde kullanmaya başlamıştır. Uluslararası zincirlerin Türkiye’ye esas ilgisi ise 1980’li yıllarla birlikte başlamıştır. Turizm yatırımlarının 1985 yılından itibaren artması uluslararası otel zincirlerin ilgisini çekmiştir. Turizm sektörüne uygulanan vergi muafiyetleri, teşvikler, arazi tahsis edilmesi, düşük faizli krediler gibi etkenler otel yatırımcılarının ilgisini Türkiye’ye yöneltmiştir (Koçer, 1996: 31).

1.1.2. Franchise sözleşmesinin amacı

Franchise sözleşmesinin franchisor ve franchisee açısından temel amacı kar elde etmektir. Bu sözleşmenin her iki taraf için olumlu ve olumsuz tarafları bulunmaktadır. Günümüzde franchise sözleşmesinin geçirdiği evrim nedeniyle yeni ortaya çıkan olumlu olumsuz tarafları da vardır. Bu sözleşmenin bir diğer amacı da ülkeler arasındaki ekonomik iş birliğinin sağlanmasıdır.

1.1.3. Franchise alan açısından olumlu tarafları

Franchisee bu sistemde bağımsız bir tacir olarak yer aldığından, işleri kendine göre yürütmenin avantajına sahip olabilmektedir. Bu etken franchisee yöneticilere göre motive eden bir unsur olacağından, daha fazla çaba gösterirler (Ulaş, 2004: 22). Franchise alanlar saygınlığı bulunan markanın temsilciliğini aldığından, rakiplerine göre rekabet avantajı sağlarlar. Franchise sözleşmesinin tarafı olan franchisee bu sayede kendi işinin patronu olabilir. Bu nedenle kendini baskı altında hissetmeden daha rahat hareket edebilmektedirler. Franchisee bir anlamda hazır bir sisteme dahil olduğundan, mal/hizmet sürümü artmakta ve sistemi geliştirme sırasında da yalnız kalmaz. Franchise sisteminde olmak franchisee açısından daha az sermaye koymak anlamına gelmektedir. Franchisor sistemin doğru işlemesi için gereken maliyetleri daha önceden hesap etmiştir. Franchisor piyasada tanınır olması ayrıca franchisee açısından kolay finansman kaynağı oluşturmaktadır (Gürzumar, 1995: 5).

1.1.4. Franchise veren açısından olumlu tarafları

Franchise verenler franchise sözleşmeleri ile şube açma masrafına katlanmak durumunda kalmazlar. Kural olarak franchisee kendi işletmelerinin personel ve kuruluş masraflarını karşıladıkları için franchisor bu masraflardan kurtulur. Az sermaye ile kendi pazar payını genişletebilirler (Ulaş, 2004: 23). Franchiseeler mal/hizmet sürümünü arttırabilmek için çalışma yükümlülüğü bulunur. Bu her iki tarafa ve sistem paydaşlarına katkı sağlar. Sistemin gelişmesinde çaba harcayan franchisor yalnız değildir. Franchisor dolaylı olarak önceden ulaşamadığı bölge ve

ülkelere ulaşabilir. Bu sayede müşteri portföyünde genişleme olur. Bu bölgelerden franchiseelerin aktardıkları sayesinde daha güvenli pazar olanağına erişebilir (Gürzumar, 1995: 5).

1.1.5. Franchise veren ve alan açısından olumsuz tarafları

Franchisor tarafından yeterli araştırma yapılmadan, referans alınmadan yapılan tercihler franchise sisteminin işleyişine olumsuz etki yapacağından, franchise sözleşmesi ile oluşan imaj sarsılacaktır. Franchisor tarafından en iyi franchise alanının bulunması oldukça önemlidir (Mendelson, 2004: 34). Franchisee tarafından yapılan hatalar müşterilerin nazarında markanın değersizleşmesine, firmanın prestij kaybına neden olabilir (Mendelson, 2005: 22).

Franchisee bağımsız tacir olduğundan, franchisorun emirlerine yöneticilere göre daha az uyar. Franchise sözleşmesi sonrasında sistem tarafların kontrolünde olsa da sözleşme sonrası sorunların yaşanması muhtemeldir (Şimşek, 2016: 84). Franchisee bağımsız tacir olduğu için, bağımlı tacir pazarlamacıya göre emir ve talimatlara daha az uyar. Bu durum franchisor bakımından olumsuzluk yaratabilir.

Franchisor franchise alandan başlangıç bedeli ile belirli periyotlarda alacağını tahsilde zorlanabilir. Ayrıca franchise verenin sağlamış olduğu mal/hizmetlerin bedelini ödemedi sorun çıkarabilir. Bu durum franchisor açısından ekonomik sıkıntıya neden olabilir (Şimşek, 2016: 85).

1.1.6. Tüketiciler bakımından olumlu ve olumsuz tarafları

Franchise alan işletmelerde müşteri memnuniyetinin önemli bir unsur olması sebebiyle tüketicilerin istedikleri mal/hizmetlere istedikleri standartlarda ulaşması daha kolay olur. Tüketicilerin her birine sunulan mal/hizmet aynı olduğundan, tüketicilerin aldatılma riski oldukça düşüktür. Franchise işletmelerindeki mal/hizmetlerinin bedelinde bazı durumlarda farklılık olsa da standartlar genel olarak

aynıdır. Bu nedenle tüketicilerin bedel olarak kandırılma riski düşüktür (Şimşek, 2016: 87).

Franchise sistemi tüketicileri kaliteli mal/hizmet açısından korunmasına hizmet etmektedir. Franchiseeler franchisorun tüketiciyi koruma isteklerine uymak durumundadır (Şimşek, 2016: 87). Tüketicinin bir franchise işletmesi hakkında bilgi sahibi olması durumunda diğer franchise işletmeleri için bu referans olur (Şimşek, 2016: 87). Franchise işletmelerinin sundukları mal/hizmetler benzer kalitededir ve franchisor tarafından fiyat kontrolü sağlandığından, tüketiciler standart fiyatlarla karşılaşır, pazarlık şansına sahip olamazlar (Şimşek, 2016: 87).

1.2. Franchise Sözleşmelerine İlişkin Hukuki Düzenlemeler

Franchise sözleşmesi Türk Hukukunda özel özel olarak düzenlenmemiştir. Bu alanda çeşitli yargı kararları ve hukuki eserler bulunmaktadır. Franchise sözleşmesi dikey anlaşmalarla ilgili çıkarılan muafiyete ilişkin tebliğde tanımlanmaya çalışılmıştır. İsimli bir sözleşme olan franchise sözleşmesinde milletlerarası unsur bulunuyorsa, uygulanacak hukukun tespiti önem arz edecektir. Uygulamada genellikle milletlerarası unsurlu franchise sözleşmeleri uyuşmazlıkları olmaktadır. Bu durum söz konusu olduğunda, Milletlerarası Özel Hukuk ve Usul Hukuku Hakkındaki Kanun (MÖHUK) hükümleri önemli olacaktır.

1.3. Franchise Sözleşmesinin Özellikleri

Franchise sözleşmesinin özellikleri standart sözleşme olması, çerçeve sözleşme olması, karşılıklı sözleşme olması, dağıtım sözleşmesi olması, sürekli sözleşme olması ve dikey iş birliği sağlaması şeklinde sınıflandırılabilir.

1.3.1. Sözleşme olması

Genelde standart sözleşmelerin içeriği işlem koşullarından oluşur. Sözleşmenin genel işlem koşulu, bir tarafın sözleşme sırasında sunduğu, ileride

benzer sözleşmelerde kullanılmak için oluşturduğu ve tek taraflı hazırlanan koşullardır. Türk Borçlar Kanunu (TBK) madde 20 gereğince genel işlem koşulları, bunu düzenleyen ilerde benzer sözleşmede kullanmak için tek taraflı hazırladığı ve sözleşmenin karşı tarafına sunduğu sözleşme hükümleridir. Genel işlem koşulları ile standart sözleşme birbirine önemli oranda benzer. Genellikle standart sözleşmeler bazı genel işlem koşullarından oluşur. Genel işlem koşulları ile standart sözleşme uygulama alanı açısından birbirinden ayrılmaktadır (Oğuz, 1993: 3). Standart sözleşme bir sözleşmedir, genel işlem koşulları ise sözleşme hükümleridir (Varlı, 2006: 138).

1.3.2. Çerçeve sözleşme olması

Çerçeve sözleşme genel olarak alelade sözleşmelerden farklı sözleşmelerdir (Oğuz, 1993: 7). Çerçeve sözleşme ile ilerde çok sayıda sözleşme yapma niyetinde olan kişiler, her sözleşme için ayrı koşullar hazırlamak yerine önceden belli kuralları belirlerler. Bunu ilerdeki sözleşmelere yeniden hazırlamadan kullanırlar. Dolayısıyla çerçeve sözleşme ilerde sözleşme yapmayı isteyen kişilerin, sözleşmeleri hazırlarken kararlaştırmalarına gerek kalmadan belirli koşullarını daha önceden saptamalarıdır (Oğuz, 1993: 7). Çerçeve sözleşmenin taraflara sözleşme yapma yükümlülüğü getirip getirmediği tartışmalıdır. Öğretide çerçeve sözleşmenin kök yükümlülük denilen bireysel sözleşme imzalama borcu yüklediği kabul edilmektedir (İşgüzer, 1989: 8).

1.3.3. Karşılıklı sözleşme olması

Franchise sözleşmesi karşılıklı olarak taraflara borç doğuran bir sözleşmedir (Gökyayla, 2013: 33). Taraflardan birinin ediniminin karşılığı diğer tarafın edinimidir. Edimlerin arasında bir değişim olmaktadır (Kapancı, 2011: 36). Franchise sözleşmesinde franchisor ile franchiseenin borçları birbirilerinin edinimlerinin karşılığıdır. Franchisorun fikri ve sınai haklarını franchiseeye kullandırması ile franchisee bu fikri ve sınai hakların kullanımını, franchisor tarafından verilen mal/hizmetlerin sürümünün desteklenmesi ve bunu kendi adına

yapmakla yükümlü olmaktadır. Franchise sözleşmesi iki tarafa tam borç doğuran karşılık sözleşme olması nedeniyle, bu sözleşmede de ödemezlik def'i ileri sürülebilir. Franchisor üzerine düşeni yapmadığı sürece franchisee bedeli ödemekten kaçınabilir.

1.3.4. Dağıtım sözleşmesi olması

Dağıtım sözleşmesi, pazarlama sisteminin içerisindeki malların bu sistemle satılmasını hedefleyen sözleşmedir (Şenol, 2011: 3). Dağıtım sözleşmesinin varlığından söz edebilmek için öncelikle pazarlama sistemi oluşmalıdır. Dağıtım sözleşmesi, sağlayıcının temin ettiği malların ya da sağlayıcının ürettiği malları dağıtıcının satması ve satışı dağıtıcının kendi adına yapmasıdır. Kanunda dağıtım sözleşmesi düzenlemesi bulunmamaktadır (Şenol, 2011: 3). Dağıtım sözleşmesine seçici dağıtım sözleşmesi adı ile öğretilmektedir. Bu anlaşmada dağıtım ağı kurmak için belirlenen alıcılara, sistem dışında mal vermeme yükümlülüğü getirmektedir (Şenol, 2011: 3).

Hukuken franchise sözleşmesinin dağıtım sözleşmesi olarak nitelendirilmesi uygundur (Koç, 2005: 8). Çünkü franchisor franchise alanı sisteme almaktadır. Sistemde olan franchisee kendi adına mal/hizmet satışı yapmaktadır. Franchisorun hedefi mal/hizmetin franchisee aracılığıyla tüketicilere dağıtılması yani ulaşmasıdır.

1.3.5. Sürekli sözleşme olması

Franchise sözleşmesi sürekli borç ilişkisi doğurmaktadır (Serozan, 2012: 152). Borç ilişkileri içinde asli edimler arasında sadece birisinin süreklilik arz etmesi durumunda sürekli sözleşme söz konusu olabilecektir (Serozan, 2012: 162). Tarafların aralıksız ve sürekli olarak borcu devam ettiği takdirde sözleşme sürekli borç ilişkisi doğuran nitelikte kabul edilecektir. Alacaklının menfaati sürekli sözleşmede edimin yerine getirilmesinin bir süreye yayılmasıyla sağlanmış olacaktır (Serozan, 2012: 162). Franchise sözleşmesinde franchisorun sözleşmede kararlaştırılmış olan gayri maddi malları franchiseeye kullandırma borcu süreklilik

arz etmektedir. Aynı şekilde franchise sözleşmesinde franchisorun sürümü destekleme ve franchiseeyi destekleme borcu da süreklilik arz etmektedir.

1.3.6. Dikey işbirliği sağlaması

Rekabet hukukunda teşebbüsler arası ilişkiler yatay ve dikey anlaşmalar şeklinde nitelendirilmektedir (Badur, 2002: 8). Aynı mal/hizmet piyasasında aynı aşamada faaliyette bulunan işletmelerin arasında yatay anlaşma bulunabilir. Farklı aşamalarda bulunan işletmelerin arasında ise dikey anlaşma olabilir (Şimşek, 2016: 52). Dikey anlaşmalardaki tarafların farklı basamaklarda bulunması gerekmektedir. Örnek olarak, tarafların biri üretimde diğeri ise dağıtımda bulunmalıdır. Dikey anlaşma birbirine ürün ya da hammadde sağlayan teşebbüslerin arasında gerçekleşmektedir (Badur, 2002: 85).

1.4. Franchise Sözleşmesinin Unsurları

Kanunda düzenlenen bir sözleşme olmadığından franchise sözleşmesinin unsurları da kanun kapsamında yer almamaktadır. Franchise sözleşmesinin unsurları doktrin ve uygulama aracılığı ile belirlenmiştir (Yüksel, 2013: 2). Sözleşmenin yapılabilmesi açısından taraflar sözleşme unsurlarından olan esaslı unsurlar üzerinde mutabakata varmış olmalıdırlar.

1.4.1. Franchise alanın kendi nam ve hesabına hareket etmesi

Franchise alan kendi hesabına hareket etmektedir. Bu durum franchise sözleşmesini diğer sözleşmelerden ayırmaktadır (Kırca, 1997: 24). Franchise alanın kendi hesabına hareket etmesi bağımsızlığına ilişkindir. Bu açıdan bağımlı çalışan pazarlamacı ile franchise alan ayrılmaktadır. Franchise sözleşmesinde franchiseenin kendi hesabına hareket etmesi esaslı unsur olarak kabul edilmektedir. Franchiseenin mal/hizmet sürümünde franchisordan talimat ve emir alması, franchiseenin kendi hesabına çalışma gerçeğini değiştirmemektedir (Şimşek, 2016: 89).

1.4.2. Ücret unsuru

Ücret franchise sözleşmesinin asli edimleri arasındadır. Bu sözleşme her iki tarafa tam borç yükleyen niteliğe sahiptir (Kırca, 1997: 35). Franchisor kendinin olan gayri maddi malları franchiseeye bırakması karşılığında franchisee bedel ödeme yükümlüğünü üstlenmektedir (Gürzumar, 1995: 15). Franchise sözleşmesinde ücret, franchisorun kullanıma sunmuş olduğu ticari unvan, marka, pazarlama yöntemleri gibi unsurları franchisee tarafından kullanma karşılığıdır. Bu sözleşmede bedelin belirlenebilir ya da belli olması gerekmektedir.

1.4.3. Franchise sistemi

Franchise sistemi franchise sözleşmesinin önemli unsurları arasındadır. Sistem terimi, işletme, üretim ve pazarlama sistemini kapsayan bir bütünü içermektedir (Gürzumar, 1995: 33). Franchise sistemi, tacirin yöntemi aracılığıyla sürümü arttırma yolu tercih edildiğinde franchise alan ile kurulacak iş birliğinin hedefini belirlemek şeklinde tanımlanabilir (Kırca, 1997: 27).

Franchise sistemi başka bir ifade ile franchise paketi şeklinde de tanımlanabilir. Franchisorun franchiseeye sunmuş olduğu kapsamlı edimleri içerir (Kırca, 1997: 27). Franchise sözleşmesinin dayanağı franchise sistemidir. Franchise sisteminin bir bölümünü işletme, üretim ve pazarlama sistemi oluşturmaktadır (Gürzumar, 1995: 35).

1.4.4. Tarafların anlaşması

Franchise sözleşmesi her iki tarafa tam yükleyen sözleşme niteliğindedir. Tarafların arasındaki franchise ilişkisinin sözleşmeye dayalı olması nedeniyle, sözleşmenin kurulabilmesi açısından TBK 1.madde gereğince kabul ve icabın uyuşması gerekmektedir. Franchise sözleşmesinin gerçekleşmesi için tarafların iradelerinin aynı yönde uyuşması gerekir. Uyuşmazlık olduğu zaman franchise sözleşmesi kurulamayacaktır. Zımni irade beyanı ile de franchise sözleşmesi

kurulabilir. Eğer franchise sözleşmesinde marka unsuru içerikte yer alıyorsa sözleşmenin yazılı yapılması gerekmektedir. Bu sözleşmenin kurulması zımnî irade beyanı ile yapılamaz (Kırca, 1997: 31).

1.4.5. Franchise sistemi ile mal ve hizmet sürümünün arttırılması

Franchise sözleşmesinde mal/hizmet sürümünün artırılması amaçlanmaktadır. Bu franchise alan ve veren açısından önemlidir. Franchise sözleşmesinde asli edim unsurları arasında mal/hizmet sürümünün arttırılması yer almaktadır (Gürzumar, 1995: 12). Mal/hizmet sürümünün arttırılması franchise sözleşmesinin amacı olduğundan, franchisor ile franchise alan işletmeler birlikte kar elde edeceklerdir.

1.5. Franchise Sözleşmesinin Sona Ermesi

Franchise sözleşmesi taraflara sürekli borç doğuran sözleşme olduğundan, tarafların sözleşmenin bitmesine ilişkin beyanları oluncaya kadar sona ermeyecektir (Kırca, 1997: 31). Sürekli borç doğuran bir sözleşme olmasından dolayı, franchise sözleşmesi tarafların beyanları neticesinde ileriye dönük sona erer. Franchise sözleşmesinde sözleşmenin ne zaman biteceği belirlenmediği takdirde ya da sözleşmenin sonradan belirsiz sözleşmeye dönüşmesi durumunda olağan fesih açıktır. Bu yetki hem franchisor hem de franchiseeye aittir. Tarafların sözleşmenin bitiş süresini kararlaştırmadığı sürece sözleşme belirsiz süreli sözleşme olarak kabul edilir. Bu durumda olağan fesih yolu ile franchise sözleşmesi sonlandırılabilir. Olağan fesihte iradenin karşı tarafa ulaşması olması yeterli değildir. Belirli bir fesih süresinin geçmesi gerekmektedir (Yüksel, 2013: 93).

1.5.1. Franchise sözleşmesinin sona ermesinin sonuçları

Franchise sözleşmesi sona erdiğinde, franchise verene ait olan gayri maddi mallar franchise alan tarafından kullanılmamalıdır. Bu aşamada franchise verene ait gayri maddi malların kullanım hakkı ve borcu sona erer. Franchise alan sözleşme ile

elde ettiği işaret, ad gibi benzer Őeyleri sözleşmenin sona ermesinden itibaren kullanamamaktadır (Yüksel, 2013: 103). Franchise alanın sözleşme sona erdiğinde sözleşmeden dolayı elde ettiklerini kullanmaması dürüstlük kuralının bir gereğidir (Yüksel, 2013: 103).

SÖzleşme sona erdiğinde, franchisorun izni ortadan kalktığından franchisee gayri maddi malları kullandığında bu haksız fiil hükümlerine tabidir. Franchise alan sözleşme süresince elde etmiş olduğu gizli belgeleri de sadakat yükümlülüğünden dolayı saklamalıdır (Kırca, 1997: 182). Franchise alan sistemin devamlılığı açısından kendine verilmiş olan müşteri listeleri gibi eşyaları franchise verene teslim etmek yükümlülüğündedir (Yüksel, 2013: 103).

1.6. Otel Endüstrisinde Franchising ve Franchise SÖzleşmesi Kullanımı

Franchise sözleşmesi otel zincirlerinin büyüme stratejisi olarak en fazla tercih ettiği bir uygulamadır. SÖzleşmede franchise veren bir otel işletmesi, franchise alan bir başka şirkete başlangıç ödemesi ve düzenli aralıklarla ödemeler mukabilinde standartlaştırılmış ürün/hizmet satışında marka kullanımına dair sınırlı hakları satmaktadır. SÖzleşme gereği franchise veren üretim ve hizmet sunumunda franchise alana belirli faaliyet prosedürlerinin yer aldığı iş formatını aktarmaktadır. Franchise alan, tüketicilerin kabullendiği ve otel yatırımcısının standartlarına uygun olan ürün/hizmeti ortaya koymak durumundadır (Yu, 1999: 141).

Franchise sözleşmesi ile büyüme için gereken koşullar, güçlü marka imajı ile aktarılabilir sistemleştirilmış iş formatıdır. Bunlara sahip olan otel işletmeleri sınırlı olmakla beraber, franchise verenlerin büyük uluslararası zincirler olduğu belirtilebilir. Markalı ve büyük otel işletmesine, yeni pazarlara giriş stratejisi şeklinde franchise vermenin yararları arasında, otel geliştirme maliyetlerini önemli oranda azaltması ve yatırım riskini düşürmesidir. Zira genellikle yerel partner otel yatırımının önemli kısmını finanse ederek, riski üstlenmektedir. Bu şekilde uluslararası zincirler pazar payı ile birlikte gelirini arttırmaktadır. Bunun yanı sıra franchise verme sınırsız ve hızlı genişleme aracı olmaktadır. Büyüyen şirket

açısından franchise vermenin kalite kontrol ile veren ve alan arasında yasal anlaşmazlıklar gibi dezavantajları da olabilir (Yu, 1999: 141).

Franchise sözleşmeleri uluslararası zincirlerin en fazla tercih ettikleri büyüme şekillerindedir. Uluslararası otel işletmecisi yatırımcıya başlangıç ücreti ve devamında periyodik ödemeler ile standartlaştırılmış olan belli ürün/hizmet satışına yönelik sunduğu sınırlı bir haktır (Pineda ve Hurtado, 2012). Franchising genellikle hizmet sektöründe görülmekte, bu yüzden kesin olarak kuralları belirlenmiştir. Temel olarak franchising üç unsura sahiptir (Mutlu, 2008):

- Franchising sürekli bir ilişki için en az iki işletme arasında oluşturulur.
- Franchise veren ve alan arasında sorumluluk ve yükümlülüklerinin belirlendiği bir sözleşme vardır. Sözleşmede ayrıcalığı veren işletme (franchisor) ayrıcalığı alan işletmeye (franchisee) nazaran daha güçlüdür ve yaptırım gücüne sahiptir.
- Franchise alan verenin ismi ile faaliyetlerini sürdürür.

Franchise sözleşmesi ile büyümek için gereken koşullar, güçlü marka imajı ile aktarılabilir nitelikte sistemleştirilmiş iş formatıdır. Franchise sözleşmesinin ortalama süresi 10-20 yıldır. Franchising uygulamasında otel yatırımcısının otelin fiziksel varlıklarında ve günlük operasyonlarında kontrolü var iken, franchise verenin kalite, marka ve merkezi rezervasyon sistemlerinde kontrolü vardır (Met, 2005; Cunill, 2006; Gee, 2008; Leon-Darder vd., 2011).

Franchise sisteminde franchise veren işletmelerin bazı avantajları bulunmaktadır (Kanbir, 2010);

- Franchise alanın yaptığı ödemelerle oluşan düzenli finansman akışının bulunması,
- Franchise verenin pazarın pek çok alanına yerel ve hızlı koşulları bilen işletmelerle çıkmasını sağlaması,

- Franchise alan işletme kendi işinin sahibi olması nedeniyle motivasyon açısından daha yüksek bir randımanlı çalışır.

Franchise veren işletme açısından bu sistemin en önemli dezavantajı ise pazarın farklı bölgelerinde kendi marka adını ya da ismini kullanabilen işletmelerin bulunmasıdır. Bu şekilde franchise alan işletmelerin başarısız olmaları ya da sunumda hata yapmaları durumunda doğrudan ana işletmeye yansımalar olacaktır.

Franchise alan açısından da bazı avantajlar bulunmaktadır (Kanbir, 2010);

- Potansiyel müşteri kitlesinin varlığı,
- Pazara bir ismin ya da markanın rehberliği altında çıkmak,
- Franchise verenin sağlamış olduğu eğitim ve yönetim desteklerinin bulunmasıdır.

Franchise alan işletmenin dezavantajları ise, bu sistemde yaşanabilecek olası olumsuzlukların zincirin diğer üyelerini de etkileyebilmesi ve franchise verene periyodik olarak yapılan yüklü ödemelerdir (Kanbir, 2010).

1.6.1. Otel Franchise sistemlerinde Franchisor tarafından sunulan hizmetler

Franchise almaya karar veren yatırımcılar franchise veren tarafından verilen hizmetleri dikkatli olarak inceleyerek kararını verebilmelidir. Otel franchise verenlerin franchise alanlara sundukları hizmetler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

a. Pazar analizi ve yer seçimi

Bir otel zincirinin franchise sisteminde yer almanın bağımsız olarak bir otel işletmeden avantajlı olmasının nedenleri arasında franchise verenin franchise alana yer seçiminde vereceği destektir (Angelo ve Vladimir, 1994: 410). Uluslararası zincirler daha önceki deneyimlerini yeni franchise adaylarına sunarak, kendilerine yer seçimi açısından önemli bir kolaylık sağlamaktadırlar. Bunun yanı sıra bazı

franchise adayları da kendi bölgelerinde en uygun yer seçiminde uluslararası zincirlere destek olabilirler (Forward ve Fulop, 1993: 168).

Franchise verenlerin yer seçimine özel bir önem vermesinin çeşitli nedenleri olabilir. Öncelikle franchise verenlerin bir kısmı daha önceden yer seçimi ve planlanması bakımından özel bir departmana sahip olabilirler. Franchise veren nitelikli bir franchise alan bulamadığı takdirde önceden satın aldığı yerde kendi adına otel açarak, bunu değerlendirmeyi tercih edebilir. Ayrıca yer seçiminin franchise alana bırakılması halinde yakın alanda bir başka franchise alanın olma durumu söz konusu olabilir (Kanbir, 2010).

Yer seçimi işlemleri tamamlandıktan sonra yeni tesisin kimin üzerine olacağı hususunda sorunlar yaşanabilir. Genel uygulamada franchisor finansal bakımdan yeterli olanağa sahip olduğunda, tesisi satın alarak franchise alana kiralamaktadır. Bu şekilde franchise sözleşmesi sona erdiğinde franchisor aynı yerde faaliyetini sürdürebilir (Adams, Jones, 1987: 240).

b. Otel Planlarının Hazırlanması

Franchise alan tarafından inşa edilecek otel franchisor tarafından belirlenen kriterlere göre yapılmaktadır. Mevcut otel tesisi uluslararası zincire dahil edileceği durumlarda otel belirlenecek kriterlere göre restore edilir (Andrew, Schmidgal, 1994: 327). Franchisorlar kendi zincirlerinde yer alan otellerin mimari özelliklerine uygun şekilde franchiseelerin faaliyette bulunacakları yeni otele ait bir prototip hazırlarlar. Otelin inşasında bu prototipe sadık kalınmakla birlikte çevrenin koşullarına uygun değişimlerin de yapılabilmesi söz konusu olabilir. Bu durumda franchisee hem proje için zaman, emek ve para harcamamış hem de iyi tasarlanmış, fonksiyonel bir otel sahibi olabilir. Franchise verenler prototip dışında otelin iç mimarisinin de kendi otellerine uyumlu olması açısından ayrıntılı şekilde ilgilenirler (Angelo ve Vladimir, 1994: 411). Bazı durumlarda kendi bünyelerinde bulunan uzmanlar tarafından iç

dekorasyonu yaptırır, maliyeti ise franchise maliyetine de yansıtabilirler (Andrew, Schmidgal, 1994: 332).

Franchise verenlerin bir kısmı kendi hazırladıkları prototip ve iç dekorasyona uyularak otel binasının kendi zincir otellerine benzemesini şart koşabilir. Bu durumda franchise sözleşmesinin bitiminde iki taraf arasında sorun yaşanabilir. Franchisor sözleşme bitiminden sonra kendi otellerine benzeyen otelin bu görünümde faaliyetini sürdürmesini istemeyebilir. Bu durumda sözleşmenin bitimine az süre kalınca otel binasının görünümünün değiştirilmesini talep edebilir (Andrew, Schmidgal, 1994: 327).

c. Otel finansmanı için sağlanan kolaylıklar

Franchise yatırımcıları bağımsız yatırımcılara nazaran kredi bulmakta sorun yaşamazlar. Bunun temel nedenleri arasında franchise yatırımcılarının daha başarılı olmasından kaynaklanmaktadır (Kanbir, 2010). Franchise verenlerin bir kısmı franchiseelere kredi de verebilmektedir. Ayrıca franchisorlar bazı durumlarda franchise alanlara kefil de olabilmektedir. Franchise verenler franchiseelerin finansman sorunu yaşamamaları açısından finansal kuruluşlar ve kurumlarla ilişkilerini geliştirirler.

d. Merkezi satın alma hizmeti

Uluslararası zincirler büyük miktarlarda alım yaptıklarından, önemli indirimlerden yararlanmakta ve bunlardan franchiseelerin de yararlanmasını sağlamaktadırlar. Merkezi satın alma ile sağlanan finansal kazancın dışında bekleme süresinin az olması ve ısmarlama kolaylığının bulunması gibi avantajlar da bulunmaktadır. Satıcılar böylesine büyük bir organizasyonun sahip olduğu satın alma gücünün farkında olduklarının, bunları kendilerine bağlayabilmek için her türlü kolaylığı sağlayarak, etkin bir hizmet sunumu sağlarlar. Franchise verenin franchiseelere yaptığı bu hizmet gönüllü olmaktadır (Gee, 2008: 243). Franchisee ihtiyacı olan mal ve hizmeti, franchise verenin istediği kalite ve standartlarda olması

koşuluyla her yerden alabilir. Bu durumda franchisee satın alma maliyetine katlanma durumunda kalır. Franchiseelerin ihtiyaç duydukları malları franchise verenden alma zorunluluğu bulunmamaktadır (Kanbir, 2010).

e. Eğitim hizmeti

Franchise veren tarafından verilecek eğitimin franchise alan açısından franchise sözleşmesinin en önemli aşamasıdır. Franchise alan bu eğitim sayesinde franchise sözleşmesine konu işin yapılabilmesi için gereken yönetsel ve teknik becerilere sahip olmayı hedeflemektedir. Bu aynı zamanda franchisor açısından da faydalı olmaktadır. Franchisor verdiği eğitimden sonra franchiseenin faaliyete geçmesini uygun görür. Zira franchiseenin performansının iyi ya da kötü olması doğrudan franchisor tarafını etkilemektedir. Eğitim öncesinde iki tarafında eğitime katılacak kişileri, eğitimin süresini, yerini, saatlerini ve eğitim masraflarını belirlemelidir (Adams, Jones,1987: 255).

Franchise alan aynı zamanda eğitim sürecinde franchisor tarafından görevlendirilen önemli kişilerle bir arada olma olanağına da sahip olur (Andrew. Schmidgal, 1994: 327).

f. Merkezi otel rezervasyon sistemi

Franchisor tarafından franchise alanlara tüm otelleri birbirine bağlayacak olan merkezi rezervasyon sistemi gibi önemli bir hizmet de sunulmaktadır. Bu sistemde müşterilere talepleri doğrultusunda detaylı bilgiler verilmektedir. Eğitimli bir personel ofis ortamında tüm rezervasyon taleplerini değerlendirir. Bilgi talep edenlere gidecekleri yerdeki uygun otelin yeri, istedikleri tarihlerde otelde konaklama yapıp yapamayacakları, oda fiyatları ve oda özellikleri hususunda bilgiler verilir. Ayrıca müşterilerin rezervasyonları alın ve tercih ettikleri iletişim kanalı ile kendilerine ulaştırılır. Rezervasyonu yapılan kişilerin bilgileri alınarak, ileride yapılabilecek olan pazarlama araştırmalarında istatistiksel analizler için kullanılmak

üzere saklanır. Otel franchise verenlerin birbirinden farklı rezervasyon sistemleri bulunmaktadır. Franchise sistemlerine girmek isteyenler rezervasyon sistemlerini inceleyerek, en uygun sisteme sahip olan franchisor firmayı seçme olanağına sahiptir (Kanbir, 2010). Böyle bir sistemin parçası olmak çoğu yatırımcı için franchise sistemine dâhil olmanın sebebidir. Franchise alan firma ödemelerini gerçekleştirmekte zorluk yaşar ve ödemez ise franchisor ilk olarak otelin merkezi rezervasyon sistemindeki müsaitliğini yaptırım olarak kapatır ki otel sistemden rezervasyon alamaz.

g. Franchiseeler için operasyon el kitabı

Franchisor tarafından franchise alanın faaliyeti süresince kullanabilmesi için hazırlanan operasyon el kitabında “franchisor tarafından öngörülen muhasebe sistemi, malzeme satın alma süreci, satış raporları, personel bilgileri, müşteri şikâyetlerinde” hangi prosedürlerin izlenmesine yönelik bilgiler yer almaktadır (Adams, Jones, 1987: 325). Operasyonel el kitabı her sene sektördeki gelişmelere göre revize edilebilir.

Franchisor bu kitabın franchise alan tarafından işle ilgisi olmayan kişilere verilmesini istemez. Franchise sözleşmesinin bitiminden önce operasyon el kitabının iade edilmesini talep edebilirler. Olası ihmallerin önlenmesi amacıyla franchisor tarafından her kitaba seri numarası verilebilir ve hatanın hangi franchisee tarafından yapıldığı kolaylıkla tespit edilebilir (Adams, Jones, 1987: 235).

h. Promosyon ve reklam kampanyaları

Otel franchise zincirinin yoğun çabalarıyla yaratılan imajdan franchise alanların da yararlanacak olmaları franchise sözleşmelerinin tercih edilmelerinde önemli rol oynamaktadır. Franchise veren franchiseenin kendi başına reklam kampanyası düzenlemesini istemez ve buna izin vermez. Sürdürülecek tüm reklam kampanyaları franchise denetiminde yürütülmektedir (Adams, Jones, 1987: 256).

Reklam ve promosyon çalışmalarının finanse edilebilmesi için franchisor tarafından franchise alanlardan ücret alınır. Bu çalışmalar hakkında ise franchisor tarafından franchise alanlar ayrıntılı şekilde bilgilendirilir. Bu toplanan reklam ücretlerinin doğru şekilde kullanıp kullanılmadığını ya da zincir otellerin reklam için farklı uygulamalar yapıp yapmadığını ortaya koyar. Zincir içindeki bazı oteller ise bölgelerinde kendileri reklam kampanyası düzenlemeyi de isteyebilirler. Bu tür çalışmalar franchisor denetiminde yapılabilmektedir (Kanbir, 2010).

Franchise verene franchise alanlar tarafından toplanan reklam ücretlerini istediği zaman reklam çalışmalarında kullanılma hakkı verilebilir. Bu franchisorlar için rakipler tarafından yürütülen kampanyalara karşı etkin bir çalışma yapabilme gücü sağlar (Kanbir, 2010). Her geçen gün rekabetin artması uluslararası zincirlerin müşterilerini memnun etmek için daha fazla çaba göstermeye zorlamaktadır. Bu doğrultuda hareket eden uluslararası zincirler, müşteri taleplerine hızlı bir şekilde yanıt verebilmek amacıyla farklı girişimlerde bulunmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SÖZLEŞMESİ

2.1. Yönetim Sözleşmesi Kavramı

Yönetim sözleşmesi turizm alanı dışında pek çok sanayi alanında da kullanılan bir sistemdir. Yönetim sözleşmesi kavramı genel olarak yapısal olarak kendini oluşturan ulusal ya da uluslararası bir işletmenin, mali, teknik, pazarlama bilgisi ve teknolojisini talep eden bir girişimciye bedel karşılığında vermesidir. Sözleşmenin esasında bir girişim sahibinin belirlediği ya da bütün halindeki yönetsel sorumluluğu yönetici konumundaki başka bir firmaya vermesi yatmaktadır. Yönetim sözleşmesi yönetim firmasının hakları ve farklı güçlü tarafları hususundaki detayları belirler. Bunun karşılığında mal sahibinin gereken araziyi, araç gereci, sermayeyi sağlama zorunluluklarını ortaya koyar. Ayrıca yönetim firmasının girişimciye dönemselsunmak zorunluluğunda olduğu kayıtları içermektedir. İşletmecinin alacağı ücret bunu takip eder. Sözleşmenin en sonunda uygun yönetim konuları ve anlaşmazlık çözüm mekanizmasını içeren bir madde bulunur (Ghai, 1988: 8). Bu yönetim sözleşmesinin temel çatısıdır. Daha karmaşık anlaşmalarda, ticari marka ve patent kullanımları ile mali ve satın alma koşullarına ilişkin maddeler de sözleşmede yer alabilir.

Yönetim sözleşmeleri genel olarak uluslararası ticareti geliştirmekte olan çok sayıda ülkeye, pek çok sektöre ve ticari faaliyetlere taşımanın bir yoludur. Madencilik, ziraat, imalat sanayi gibi pek çok alanda kullanılmaktadır. Otelcilik alanında ise yönetim sözleşmeleri sektörün uluslararası aşaması rolünü üstlenmektedir (Ghai, 1988: 9).

Konaklama sektöründeki firmalar uluslararası alanda genişlemeyi hedeflediğinde, firma değerini arttıracak faydaları elde edebilmelidir. Örnek olarak, marka imajını arttırmalı, karını yükseltmeli ya da müşteri tatmini yükseltecek

çalışmalar yapmalıdır. Uluslararası pazarda büyümenin avantajlarını kullanma, yabancı destinasyona girme kararı verildiğinde, otel işletmesinin kendisini yabancı çevre koşullarına göre ayarlaması gerekmektedir. Yönetim sözleşmeleri otel işletmesinin pazara en uygun giriş şekli olarak değerlendirilebilir. Uluslararası zincirleri gelişmiş ülkelerde etki alanlarının genişletilmesi genellikle yönetim sözleşmeleri ile sağlanabilir. Bu şekilde uluslararası otel işletmesinin belirli ücret mukabilinde oteli yönetmesi söz konusu olabilmektedir. Sözleşmenin uygulanması belirli bir ücret mukabilinde, önceden belirlenmiş bir fiyatla işletmeye ortak olarak, kâr payı olarak ya da bu durumların birleşimi şeklinde gerçekleşebilir. Pek çok yönetim sözleşmesinde uluslararası zincir ciro üzerinden yüzde iki beş arasında paya sahip olmaktadır (Mutlu, 2008).

Uluslararası zincir otellerin diğer ülkelere konaklama teknolojisi transferinde ürün farklılaştırma politikası sonucunda oteller türlerine ve kalitelerine bağlı olarak farklı sınıflara ayrılmaktadır (Yarcan, 1996: 100). Yönetim sözleşmesi, amacı büyümek olan, riski azaltmak olan bir otel işletmesi için çekici bir araçtır. Uluslararası zincir otelin mülkiyetine sahip olmak yerine belirli bir ücret mukabilinde teknik danışmanlık, pazarlama desteği, açılış öncesi destek, yönetim hizmeti vermektedir. Bu şekilde yönetim firması olarak deneyimli olan zincir işletme, otel işletmesi adına otelin yönetimi için sözleşme yaparak, otel işletmesine kendi ismini vermektedir. İşletmeciler firmalar açısından yönetim sözleşmesinin cazip olmasının bir nedeni ise otele sermaye katkısı yapmaması ya da az miktarda pay sahibi olmasıdır. Bu şekilde riskin tamamını otel sahibi üstlenmektedir (Teare, 1992).

2.1.1. Yönetim sözleşmesinin gelişimi

Otelcilik sektörü 20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren başta Amerika Birleşik Devletleri (ABD) olmak üzere dünyada hızlı bir şekilde gelişmeye, farklı bir şekillenmeye başlamıştır. Aynı dönem konaklama sektöründe yeni bir sahip türü ortaya çıkmıştır. Yeni sahipler taşınmaz varlıkları cazip bir yatırım aracı olarak görmekte, özellikle otelin iyi bir yatırım aracı olduğunu düşünmekte olan emlak şirketi sahipleridir. Bunların pek çoğu otellerini profesyonel otel yöneticileri ile

bağımsız tesisler şeklinde işletmişlerdir. Yeni otel sahipleri başka bir ifade ile emlak yatırımcıları niteliğindedir. Bu dönem bir otel işletmesi ile anlaşmanın en uygun yolunun kiralama olduğunu düşünmekteydiler. Anlaşmada otel kurucusu ya da yatırımcı kişi, işletme ya da kamu kurumu olabilir. Tesis bir otel işletmesine işletmeye hazır halde ya da mobilyasız kiralama yoluyla vermekteydiler. Yapılan ilk kiralama sözleşmelerinde otel işletmesi personelin işe alımı ve idaresinden, satış gelirlerinin toplanmasından ve işletme giderlerinin ödenmesinden sorumlu tutulmuştur. Ayrıca şirketler tesisin kullanım bedeli olarak otel sahibine kira ödemekteydiler (Bell, 1993: 28).

Başka bir anlaşma türü ise toplam faaliyet karının üçte ikisi otel sahibine, üçte biri de otel işletmecisine verilmesi şeklinde uygulanmaktaydı. Bu türde anlaşmalardan biri Hilton otelleri ile Porto Riko Hükümetinin arasında 1954 yılında San Juan'da Caribe Hilton Hotel için uygulanmıştır. Aynı formülü Hilton Türkiye, Küba ve Meksika'da kullanmış ve zincirini genişletmiştir. Castro'nun Küba'da yönetimi ele geçirmesinden ve devrimin ardından Hilton potansiyel kayıplarının farkına vararak kâr paylı anlaşmalar yerine yönetim sözleşmelerine yönelmiştir (Bell, 1993: 28). Hilton bu şekilde büyümesine devam ederken Inter Continental Hotel Corporation (IHC) sektörde yönetim sözleşmelerinin öncülüğünü yapmıştır. IHC ilk yönetim sözleşmelerini 1950'li yıllarda Kolombiya Bogota Te Chendama ve Venezuela Karakas Tamanako'da henüz inşaat halindeki otellerle yapmıştır (Angelo ve Vladimir, 1996: 388).

2.1.2. Yönetim Sözleşmesinin Uygulaması

Yönetim sözleşmesi görüşmelerinde temel konular işletmeci kredi ve sermaye katkısı, sözleşmenin süresi, otel yatırımcısının kararlara katılma oranı, yönetim ücret yapıları, operasyonel ve mali raporlama, kararlara katılma oranı, defter ve kayıtlar, anlaşmazlık çözümü için mekanizma, işletmeci performans standartları ile sözleşmenin sona erdirilme koşullarıdır.

2.1.3. Yönetim sözleşmesinin tarafları

Yönetim sözleşmesinin tarafları, otel işletmesinin işletmecilik bilgisinin yetersiz olması, pazarda güçlü marka imajı elde etme isteği gibi bazı nedenlerden dolayı otelin yönetimini devretmek isteyen taraf ile oteli işletme işini profesyonel olarak benimsemiş, yönetim kadrosu profesyonel olan, otel işletmeciliğinde kendisini kanıtlamış olan otel işletme firması oldukları görülmektedir. Gelişmiş ülkelerde taraflara banka ve finans kuruluşlarının da katıldığı görülmektedir.

Otel yatırımcısı riskleri göze alarak otel tesisini inşa etmektedir. Günümüzde yapılan yönetim sözleşmelerinde otel yatırımcılarının işletmeci firmalar ile daha avantajlı koşullarda sözleşme yapma olanağı olsa da otel yatırımcısı hala riskin önemli bir kısmını yüklenmektedir. Otel yatırımcısının en önemli güvencesi olarak otelin emlak değerini koruması gösterilmektedir. Bir yandan turizmden hedeflediği geliri elde ederken, ekonomik sorunlar yaşanmadığında tesisin değerinin artmasını talep ederler. Ancak ciddi yatırım gerektiren ve çoğu zaman kredi ile yapılan bu yatırımlar her daim otel yatırımcısı açısından risk teşkil etmektedir. Yatırımcı açısından yatırım sonrası en önemli aşama otelin yönetimidir. Bunun için kendini kanıtlamış olan bir yönetim firması ile yönetim sözleşmesi yapma kararı verdiğinde, öncelikle ne istediğini belirleyerek, koşullarına uygun bir yönetim firması ile pazarlık etmelidir. Yönetim sözleşmesi pazarlıkları önemli bir aşamadır (Mutlu, 2008).

Yönetim firmaları da iki kısma ayrılmaktadır. İlk kısım yönetim firmaları, uluslararası pazarda kendini kanıtlamış olan zincir otellerdir. Bunların büyük kısmının ise büyük tur operatörleri ya da havayolu şirketleri ile ortaklıkları vardır. Firmalar yapmış oldukları dikey ve yatay birleşmeler neticesinde dünya turizmine yön verebilecek konuma gelmişlerdir. Uluslararası zincir otellerin büyüme stratejilerinin en önemlisi ise yönetim sözleşmeleridir. Özellikle yatırım yapmak için risk gördükleri bölgelere girebilmek amacıyla bu yöntemi kullanmayı tercih etmektedirler. Kendilerine mali yük bindirecek olan fiziksel yatırım yerine zincirlerinin halkalarını büyütebilecek bu avantajdan yararlanırlar (Mutlu, 2008).

İkinci kısım yönetim firmaları da dünyada tanınmış ismi, markası ve imajı bulunmayan bireysel yönetim firmalarıdır. Bu firmalar daha çok ülke sınırlarında faaliyet göstermektedirler. Uluslararası zincirler ile rekabet edebilmek amacıyla ılımlı sözleşmeler yapmayı tercih edebilirler. Bunun yanı sıra uluslararası zincir otellerle franchise sözleşmesi ya da lisans anlaşması yapan otel yatırımcıları ile anlaşarak, tesisin işletmesini yürütebilmektedirler (Mutlu, 2008).

Yönetim sözleşmelerinde sistemin mali yönünün destekleyicisi olan finans kuruluşları da söz hakkı bulunan taraftır. Konaklama sektöründe dünya genelinde önemli olan bu kuruluşlar, yönetim sözleşmelerine kendilerini güvenceye alacak maddeler koydurabilmektedirler. Bu kuruluşların bazılarının büyük otel zincirleri ile ortaklıkları da bulunmaktadır (Gee, 2008). Örnek olarak, Hilton grubunun ortağı Blackstone gösterilebilir.

2.1.4. Yönetim sözleşmesi ifasında dikkat edilmesi gereken kriterler

Uluslararası bir zincir otel ile yapılan yönetim sözleşmeleri, pazar araştırması ve fizibilite çalışmasına yönelik olarak genellikle geliştirme anlaşması ile başlamaktadır. Burada zincir otelin hizmetleri satma eğilimi üzerinde durulmalıdır. Araştırmalarda görüldüğü üzere zincir işletmenin tam olarak ilgisiz ve tarafsız olduklarından bahsedilemez. Zira mali olarak çekici sonuçlar ortaya koyabilmek için pazar araştırmaları ve fizibilite çalışmalarında iyimser gelir tahminleri, doluluk oranları beyan etmeleri söz konusu olabilmektedir. Bazı otel işletmelerinin başarısız bir performansın ardında, daha önce yapılmış olan fizibilite raporundaki öngörülerini göstermişlerdir (UNICIC Advisory Studies, 1990: 2).

Birleşmiş Milletler tarafından yapılan çalışmada, gelişmekte olan ülkelerde otel yatırımcısının zincirlerle yaptıkları anlaşmalarda pazar araştırması ve fizibilite çalışması ile zincir otel tarafından sunulan hizmetlerin ayırmasını tavsiye etmektedir. Çalışmada bağımsız bir danışma firma ile çalışmanın daha sağlıklı sonuçların alınmasında etkili olacağı belirtilmektedir (UNICIC Advisory Studies, 1990: 2).

Fakat otel yatırımcıları genellikle sadece ihtiyaç duyabilecekleri hizmetleri alma eğiliminde olmazlar. Yönetim sözleşmesinde böyle bir tercihlerinin bulduklarını bilmedikleri görülmektedir. Yönetim sözleşmelerinin pek çoğunda yönetim ücreti karşılığındaki hizmetlerin dışında kalan hizmetler için ayrı bir pazarlık yapılabilir. Otel yatırımcısı dikkat ederek burada ikinci defa bir ücret ödememelidir. Otel yatırımcısı zincir otelden aldıkları hizmetlerin kontrol ve takibi açısından gereken mekanizmaların oluşturulmasını talep edebilir (DeRoos, 2010).

2.2. Otel Yönetim Sözleşmelerindeki Konuların Uygulaması

Yönetim sözleşmesi görüşmelerindeki temel konular olan işletmeci kredi ve sermaye katkısı, sözleşmenin süresi, otel yatırımcısının kararlara katılma oranı, yönetim ücret yapıları, operasyonel ve mali raporlama, kararlara katılma oranı, defter ve kayıtlar, anlaşmazlık çözümü için mekanizma, işletmeci performans standartları ile sözleşmenin sona erdirilme koşulları bu bölümde ele alınacaktır.

2.2.1. İşletmeci firmanın sermaye ve kredi katkısı

Otel yatırımcılarının pek çoğu sözleşme koşulları üzerine işletmeci firma ile pazarlık aşamasında sermaye katkısı veya kredi katılımı bekler. Bu aynı zamanda işletmecinin riskini arttıracığı için projeye duyarlı olmasını da sağlar. Günümüzde artan rekabet koşulları nedeniyle zincir işletmelerinin ya da bireysel işletmelerin bu tür katkılarında artış görülmektedir (Mutlu, 2008). Ancak işletmecilerin bir kısmı ise kredi ya da sermaye katkısı yapmayı tercih etmemektedir. Bunun yanı sıra tesisi yeterli bulmaları ya da yatırımcının diğer önemli konuları kabul etmesi durumunda katkı yapmak için gönüllü de olabilmektedirler. Sözleşme pazarlığında işletmeci firmanın istekliliği katkının olup olmayacağını, miktarını, ne tür katkı olacağını belirleyen etkidir (Mutlu, 2008).

İşletmeci firmanın kredi veya sermaye katkısı yapmak istememesinin aşağıdaki gibi çeşitli nedenleri bulunabilir (UNICIC Advisory Studies, 1990: 2):

- Firmalar çalışmalarının sadece yönetim konusunda olduklarını, tesisin mülkiyetine sahip olma niyetlerinin bulunmadığını ifade ederler.
- Sermaye getirisinin istenen düzeyde gerçekleşme olasılığının bulunmama riski vardır.
- Bir otel projesinin uzun soluklu bir iş olduğunu ve politik riskinin bulunduğunu kabullenmezler.
- İşletmeci firmanın yapacağı bu katkılar, projenin başında oluşabilecek zararlar ile diğer yükümlülükler nedeniyle kendi kar-zarar ve bilanço tablolarına aksi yönde etki yapar.

Uluslararası zincirlerin bir kısmı tercih edecekleri bazı durumlarda kredi ve/veya sermaye katkısı yapabilirler. Bu durumların bazıları aşağıdaki gibidir (UNICIC Advisory Studies, 1990: 7):

Projenin karlılık oranının yüksek olması,

- Projenin uluslararası zincirin pazar payını arttırması,
- Tesisin belirlenen yönetim ücretlerini düzenli şekilde ödeyebileceği, zincir halkaları arasında tesis için güçlü bir rekabetin bulunması,
- Projeyi desteklemek için finans kurumlarının zincirin sermaye katılımında ısrarcı olmaları.

Proje ile ilgilenen zincirin projeye dahil edilmesi için finans kurumları önemli bir etkidir. İyi bir destinasyonda kurulmuş olan bir otel işletmesi için bu tür katılımların pazarlığı özellikle Türkiye gibi ülkelere önemli olanaklar sağlar.

İşletmeciler tarafından yapılan kredi ve sermaye katkılarının diğer bir nedeni ise kendilerini güven altına almaktır. Zira yönetim sözleşmelerinin pek çoğunda otel yatırımcısının sözleşmeyi tek taraflı olarak herhangi bir zamanda fesih hakkı bulunmaktadır. Fakat işletmecinin kredi ya da sermaye katkısı bulunması durumunda yatırımcının sözleşmeyi fesih hakkı kolay olmaz (Mutlu, 2008).

2.2.2. Sözleşmenin süresi

Sözleşmenin süresi otel yatırımcıları, uluslararası zincirler ve kredi veren kuruluşları yakından ilgilendirmektedir. Uzun dönemli bir sözleşme tarafların her birine istikrar sağlar. Fakat otel yatırımcısı ile finans kuruluşlarının esnekliğini azaltır. Kısa dönemli yönetim sözleşmesi ise tarafların esnekliğini arttırsa da işletmeci açısından maliyet ve çabaların geri dönüşünde yeterli zaman diliminin oluşmaması gibi önemli bir engel teşkil eder. Başlangıç dönem uzunluğunu belirleyen taraf genellikle kredi veren finans kurumudur. Zira finansör devamlı olarak finansmanı karşılayacak sözleşme süresini talep etmektedir (Mutlu, 2008).

Yönetim sözleşmesinin başlangıç dönemi tarafların pazarlık güçlerine bağlı olarak yirmi-otuz hatta kırk yıla kadar değişir. Son yıllarda iyi bir pazarlıkla on yıl artı on yıl modelleri görülmektedir. Genellikle lüks üst düzey zincir markalar daha uzun yıl süren yönetim sözleşmeleri talep etmektedir. Bağımsız yönetim şirketinin uluslararası zincirler kadar pazarlık gücüne sahip olmamaları nedeniyle pazarlık güçleri az olduğundan, genellikle kısa süreli sözleşmeler ile otel işletmesini kabul ederler. Sözleşmenin yeniden yenilenme seçeneği varsa zincir işletmeler açısından dönemler daha uzun olurken, bu dönemlerin belirlenmesi tarafların pazarlık güçlerine göre değişiklik gösterebilir. Zincir işletmelerin marka imajını da getirmelerinden dolayı uzun dönemler için pazarlık etme olanağı vardır (Mutlu, 2008).

Yönetim sözleşmesinin süresi bakımından iki konu da göz önüne alınmalıdır. Bunlardan biri yenileme seçeneğine hangi tarafın sahip olacağı, diğeri ise mal sahibinin tesisi satması durumunda ne olacağı ile ilgilidir.

Yönetim sözleşmelerinin yenilenmesi genellikle performans ölçütlerini karşılama koşulu ile işletmeciye tanınmaktadır (Eyster, 1997: 24). Yatırımcının ciddi pazarlık gücüne sahip olması durumunda yenileme seçeneğini elde etme olanağına sahip olur ya da işletmecinin yenileme seçeneği için pazarlık yapma hakkını

elde edebilir. Bunun gerçekleşmesi belirli bir performans düzeylerine ulaşılması halinde olur.

Sözleşme süresinin dolmasından önce yatırımcının tesisi satması pazarlık aşamasının en önemli koşullarından birini oluşturmaktadır. Özellikle aşağıdaki pazarlık noktaları üzerinde görüşmeler olabilir (Eyster, 1997: 82):

- İşletmecinin tesisi satın alanı kabul etme hakkı
- İşletmecinin tesisi tercihli olarak satın alabilmesi
- Satış durumunda yönetim sözleşmesinin devam etmesi
- Satış ile sözleşmenin sona erdirilmesi durumunda işletmecinin alacağına ne olacağına belirlenmesi.

Uluslararası zincirler için uzun yönetim sözleşmeleri durağanlık sağlasa da kurulan iş ilişkisi sürdürülemeyebilir aşamaya gelebilir ya da başka bir nedenden dolayı karşılıklı yararlar olması durumunda sözleşmenin herhangi bir zamanda sona erdirilmesi mümkün olabilir. Sözleşmede tarafların en fazla üzerinde durdukları, durmaları gereken sözleşme süresi aynı zamanda sözleşmedeki diğer maddeler için de belirleyici olmaktadır (Met ve Erdem, 2011).

2.2.3. Yönetim ücretleri

İşletmeci firmanın amacı yaptığı hizmet karşılığında maddi olarak kazanç sağlamaktır. Buna göre belirlediği standartlar ve esneme payları bulunmaktadır. Otel yatırımcısı ise tesisinin verimli bir şekilde yönetilmesini, yatırımının kısa sürede geriye dönmesini amaçlar. Eğer finans kurumundan kredi kullanımı varsa, finans kurumu da buna dahil olur. Kendi çıkarları doğrultusunda verdiği kredinin zamanında geri dönmesi için sözleşmede hak sahibi olduğunu düşünür. Sözleşmede genellikle otel yatırımcısı ile finans kurumunun çıkarları aynı doğrultudadır. Bu kapsamda tarafların sahip oldukları pazarlık güçlerine göre istediklerini elde etmeleri söz konusudur. Zincir otelin pazarlık gücü imajı ve ismidir. Finans kurumunun

pazarlık gücü ise projeye verdiği maddi destek miktarına ilişkindir. Otel yatırımcısının pazarlık gücünü de tesisin özellikleri, konumu ya da kendi maddi gücü oluşturmaktadır. Bu doğrultuda yönetim ücretleri yatırımcının işletmeciye teknik yardım, açılış öncesinde yönetim ücreti, açılıştan sonra yönetim ücreti ile sistem giderleri için harcama ücretleri şeklinde oluşmaktadır (Mutlu, 2008).

2.2.4. Otel yatırımcılarının kararlarda etkisi

Otel yatırımcılarının yönetim sözleşmesinde temel olarak bütçeleme ve personel konularında önemli bir etkisi bulunmaktadır (Eyster, 1997: 29). Otel yatırımcısının işletmeciye kontrol edebilmesi, yaptığı icraatları takip edebilmesini sağlayan yıllık bütçelerdir. Otel işletmecisi her mali yıl ya da sözleşme yılı sona ermeden hazırladığı bütçeyi onay için otel yatırımcısına sunmak durumundadır (Eyster, 1997: 29). Sözleşmelerin pek çoğunda yatırımcı bütçelemeye doğrudan onay ya da katkı hakkı elde etmekte, yıllık bütçeyi onaylamama hakkına sahip olmaktadır. Bütçe otel yatırımcısı tarafından onaylanmadığı takdirde taraflar ortak noktada buluşamadığında, sözleşmelerin çoğunluğunda işletmeci tarafından geçmiş yıl bütçesinin dikkate alınması ve bu bütçenin enflasyon oranına göre düzenlenmesi önerilmektedir.

Bütçe planlanmasında temel olarak otel yatırımcısının onay hakkına, harcama sınırlarına ve harcama sınıflandırmalarına dikkat edilmelidir. Burada yatırımcının onay hakkı kendisinin en önemli kozu olarak kabul edilmektedir. Bütçede odalar, dükkân ve kiralar, yiyecek ve içecekler, çamaşırhane, telefon, vale hizmeti, taksi, kapalı garaj gelirleri gibi giderlerin ayrı olarak yer alması gerekmektedir. Aynı şekilde tesis bölümlerinin giderleri, satılan yiyecek ve içeceklerin maliyeti de ayrı hazırlanmalıdır. Tesis doluluk oranları, oda satış fiyatı da bütçede belirtilmelidir. Bunun yanı sıra bütçede öngörülen yönetim giderleri, işletme genel giderleri, pazarlama, yönetim ücretleri, su, bakım-onarım gibi giderlerde yer almalıdır (Mutlu, 2008). Amortisman giderlerinin ayrılması işletmeciye verilecek yüzde açısından büyük önem taşır. Ayrıca genellikle yönetim sözleşmelerinde yılsonu ayrılması gereken cironun yüzde bir ya da ikisini oluşturan yenileme fonu ve bu fonun

değerlendirilmesinin hangi tarafta olacağı konusu otel yatırımcılarının anlaşma aşamasında düşünüp sözleşmede kendilerine fayda sağlayacak şekilde düzenlenmesi gereken unsurlardır.

Otel işletmesinde çalışanların yatırımcının elemanları olması durumunda, genellikle işletmeciler genel müdür, üst yönetim kadrosu, kontrolör kadrosunu otele yerleştirir. Yönetim sözleşmeleri otel yatırımcılarının üst düzey yöneticileri mülakat yapma, işe alımlarını onaylama veya onaylamama hakkına kadar farklı alanlarda pazarlık yapma olanağı sağlamaktadır. Zincir oteller önemli pozisyonlardaki personelin etkili ve deneyimli olmasını ister iken, otel sahipleri bu özellikler yanında sorumluluk sahibi, geleneklere ve ulusal değerlere önem veren yöneticilerin olmasını istemektedir (Mutlu, 2008).

İşletmeci firmalar otelin yönetim kadrosunda çalışanları diğer otellere alma haklarını ise saklı tutarlar. Otel yatırımcısının üst düzey yöneticileri değiştirme isteği işletmeci tarafından dikkate alınsa da bu istekleri gerçekleştiren işletmeci firmaların sayısı azdır (Kruesi, 2015).

2.2.5. İşletmeci performans standartları

Otel yatırımcılarının yönetim sözleşmelerinde özellikle işletmeci firma performans standartları üzerinde önemli avantajları bulunmaktadır. İşletmeci firmaların pek çoğu performans standartlarını, esnek ve makul olduğu, işletme projeksiyonuna dayandığı sürece kabul etme eğilimi göstermektedirler. İşletmeci performans koşulları aşağıdakileri içermelidir (Mutlu, 2008):

Performans ölçütlerini oluşturma: İşletmecinin performansı yargılanırken pazarlık edilmiş olan, “sabit giderler öncesindeki gelir” miktarı temel alınmalıdır. Yönetim sözleşmesi pazarlıklarında otel yatırımcıları, finans kurumu ve işletmeci firma 8-10 yılı kapsayan işletim projeksiyonları hazırlamakta ve sunmaktadırlar.

Çalışma süresini kapsamayan başlangıç döneminin belirlenmesi: İşletmeci firmanın otelin yönetimini ilk kez üstlenmesi durumunda ilk 1-2 yılın işletim sonuçlarını öngörmekte zorluk çekebilir. Bu nedenle ilk 1-2 yıl yeni işletmedeki faaliyet sonuçlarının işletmeci firmanın performans değerlendirilmesinde konu edilemez.

İzin verilmiş olan açık sapmaların belirlenmesi: Koşullar uzun süreli yönetim projeksiyonları ile belirlendiğinden, daha önceden yapılmış ve gerçek pazar şartlarını yansıtmayacak olan tahminlerde belirli toleransların saptanması gerekir. Tolerans, tahmini sabit giderlerden önceki gelirin belirli yüzdesi kadar olabilmektedir. Bu gerçekleşen performans ve beklenen performans arasında kabul edilebilir düzeyde sapmalar sağlar.

Açık tamamlama döneminin tespiti: Genellikle otellerin bir yıllık projeksiyonlarına ulaşamadıkları görülmektedir. Bu durumda işletmecinin açığı kapatılmak ve operasyonu dengeleyebilmek amacıyla zamana gereksinimi olacaktır. Bu durumda işletmeci firmaya makul bir süre verilebilir.

Açığın kapatılması: İşletmeci firmanın belirlenmiş sürede performans ölçütlerini karşılayamaması durumunda, açığın kapatılması için firmadan gereken işlemi yapması talep edilir. Bu genellikle nakit ödeme ile yapılan bir işlemdir. Fakat yapılacak ödeme gelecek yönetim ücretinden düşülerek de yapılabilir.

Ekonomik durumların elveriş olmaması durumunda değerlendirme: Ülke ekonomisinde genel ekonomik durgunluk olması halinde, işletmeci firmaya esneklik sağlama bakımından sözleşme içeriğinde elverişsiz ekonomik koşullar için farklı bir performans değerlendirilmesi eklenir. Güncel pazar koşullarına göre performans değerlendirme ölçütleri, tarafların uzlaştığı üçüncü bir taraf/hakem tarafından hazırlanmalıdır.

Sözleşme yenileme zorluğu: Sözleşmenin işletmeci tarafından yenilenmesi için işletmecinin anlaşılabilir miktarı yakalamasına ya da miktarı geçmesine bağlıdır.

2.2.6. Defter ve kayıtlar

Otel işletmeciliğinde mali ve faaliyet raporları oldukça önemlidir. Raporların zamanında verilmesi ve doğruları önem arz etmektedir. Raporlar zamanında verildiği takdirde etkili bir değerlendirme yapılabilme olanağı elde edilebilir, sonraki dönemler için gereken önlemlerin alınması mümkün olabilir. Yıllık bütçe taslakları iş sözleşmeli otellerde genellikle bir önceki yılın Ağustos en geç Eylül aylarında taraflar tarafından onaylanmaktadır. Mücbir sebep olmadıkça yıl içerisinde yüzde beş sapma ile tahmini bütçe hedefleri yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Sözleşme taraflarının otelin çalışma sonuçlarını değerlendirmek, sonraki çalışma dönemindeki planın hazırlanması ve önemli konuların tartışmaya açılması amacıyla düzenli olarak toplantılar yapılmasında ısrarcı olmaları gerekmektedir (Mutlu, 2008).

İşletmeci firma ile yatırımcı arasında yapılacak görüşmeler üst düzey yöneticiler aracılığıyla yapılmaktadır. Otel kayıtları, defterleri ve nakit dengesinin kontrolü genellikle anlaşmazlık konusunu teşkil etmektedir. Otel işletmecileri genellikle otelin performansını takip etmeye yardımcı olacak bu belgeleri vermeye istekli olmazlar. Bu durum itimada dayalı sorumluluk ile bağdaşmamaktadır (Eysier, 1997: 31). Otel yatırımcıları, yanlış anlaşılmaları azaltmak amacıyla pazarlık aşamasında sözleşmede defter ve kayıtların net bir şekilde belirlenmesi için ısrarcı olmaktadır. Yönetim sözleşmelerinde otelin mali tabloları, işletmeci tarafından yapılan rezervasyon, satış, gibi alanlardaki harcamaların detaylandırılmış faturaları ile otelle ilgili olan satış dosyaları, konuk bilgileri gibi diğer raporlar yer almalıdır. Defter ve kayıtlar gibi mali durumu yansıtan belgelerin her zaman yatırımcı ve temsilcilerinin inceleyebilmesi için otelde muhafaza edilmesi gerekmektedir. Otel yatırımcıları uluslararası zincirin merkezine gönderilen raporların aynı zamanda kendisine de ulaştırılması konusunda ısrarcı olmalıdır (Mutlu, 2008).

2.2.7. Anlaşmazlıkların giderilmesi

Anlaşmazlıkların giderilmesi için işletilen mekanizma genellikle dostane, gayri resmi şekilde başlamakta, giderek resmi bir işleme dönüşmektedir. Başlangıçta yatırımcının ve işletmecinin sorunları çözümlenmesinde etkili ve iyi iletişim, karşı tarafa karşı duyarlılık, esneklik, otel sektörünün özelliklerini bilme gibi etkenler anlaşmazlığın giderilmesinde etkili olmaktadır.

Anlaşmazlıkların giderilmesi için sözleşmelerde hakeme başvurma durumunun üzerinde önemle durulmalıdır. Yönetim sözleşmelerinin hakem durumu hususunda üzerinde anlaşılması gereken aşağıdaki konular vardır (Eysier, 1997: 33):

- Hakem ya da tahkim kurulunu seçme yöntemi,
- Hakem kararına olacak hükümlerin belirlenmesi,
- Karardan dolayı oluşacak durumun uygulama sürecinin tespiti.

Yatırımcı ve işletmeci birlikte hakem seçmek için kendini kanıtlamış bir firma ya da birey üzerinde anlaşılır. Bu konuda ortak bir karar alınmadığında, yatırımcı ve işletmecinin belirlediği temsilciler tarafından hakem belirlenir. Hakemlik alanı dışında olan bir sorunla karşılaşılması durumunda tarafların bağlayıcılığı olmayan bir arabulucuya ya da bağlayıcılığı olan yasal hakeme başvurmaya birlikte karar vermesi mümkündür. Bu aşamada sözleşmenin tek taraflı olarak sona erdirilmesi de söz konusu olabilir. Bu seçeneğin uzun ve maliyetli olması nedeniyle mahkemeye başvuranın anlaşmazlığın giderilemeyeceğine dair beklentisinin yüksek olması durumunda son çare olarak değerlendirilebilir (Eysier, 1997: 33).

2.3. Otel İşletmelerinde Yönetim Sözleşmesinin Sona Erme Koşulları

Yönetim sözleşmelerinin tümünde sözleşmenin hangi koşullarda sona ereceği hususu mutlaka yer almaktadır. Tarafların yükümlülükleri sözleşmelerde açıkça belirtilir. Otel işletmecileri genellikle yatırımcı tarafından hesaplarda asgari

sermayenin bulundurmaması halinde sözleşmenin feshine ilişkin hakkı elde etmeyi isterler. Ayrıca yangın gibi nedenlerle tesisin kullanılmayacak duruma gelmesi halinde de fesih hakkının olmasını talep ederler (Türksoy, Kaygalak & Koçak, 2013).

Otel yatırımcıları ise belirlenmiş olan geri dönüşümün sağlanamadığında, ek süreye rağmen işletmeci firmanın başarılı olamaması durumunda sözleşmenin devam etmesini istemezler. Otel yatırımcıları bazı durumlarda belirli bir neden olmadan sözleşmeyi feshetmekte, ayrıca ipotek ya da satış nedeniyle sözleşmenin feshi gündeme gelmektedir. Bunun yanı sıra tarafların mahkemeye gitmesi durumunda ortaya çıkan para ve zaman kayıpları nedeniyle taraflara sözleşmeden önce hangi koşullarda sözleşmenin sona ereceğini içeren yöntemi belirlemek ve zarar görenin alacağı ücret hususunda mutabakata varmaya zorlamaktadır. Bu durumda sözleşmedeki fesih koşulları taraflara sahip oldukları pazarlık gücü oranında avantaj sağlar (Mutlu, 2008).

Yönetim sözleşmelerinde genellikle sözleşmenin sona erdirilmesine ilişkin bazı koşullar bulunmaktadır. Bu koşullar yatırımcının ya da işletme firmasının sözleşmeyi feshetmesini sağlar. Bu koşullar (Mutlu, 2008):

- Karşı tarafın sorumluluklarını yerine getirmemesi, verilen ek süre sonunda da başarı elde edememesi,
- Karşı tarafın iflas etme ya da yeniden yapılanma zorunluluğu ya da alacaklıya tesisin devredilmesi gibi durumları kapsar.

Sözleşmenin tarafları karşı tarafın sözleşme koşulları arasından birini ihmal etmesi halinde kendisini korumak ister. Bunun yanı sıra tarafların pazarlık güçlerine bağlı olan sözleşmenin sona erdirilme koşulları da bulunmaktadır. Bunlar sözleşmenin neden gösterilmeden feshi, ipotegin kaldırılmaması nedeniyle sözleşmenin feshi ve tesisin satışı halinde sözleşmenin feshidir.

2.3.1. Sözleşmenin neden gösterilmeden feshi

Otel yatırımcıları yönetim sözleşmesine herhangi bir zamanda sözleşmeyi feshedebilme şartı koymak isterler. Bu şekilde işlerin beklendiği gibi gitmemesi durumunda sözleşme süresi bitmemiş olsa da işletmeci firmayı değiştirebilme güvencesine sahip olabilirler (Mutlu, 2008). Son zamanlarda rekabetin artması ve turizm alanındaki diğer gelişmeler gibi nedenlerle otel yatırımcıları sözleşme koşullarında daha avantajlı koşullara sahip olabilmektedir. Sözleşmenin neden gösterilmeden feshi hakkı alan taraf yine sözleşmede belirtilen ücreti ki bu genellikle son on iki aylık tutarda yönetim ücreti kadar tutarı karşı tarafa ödemek durumunda kalabilir.

2.3.2. Tesisin satılması

Tesisin satışı durumunda yönetim sözleşmesinin sona erdirilmesi, son yıllarda otel işletmelerinde sıkça görülen bir durum haline gelmiştir. Yatırımcı tesisi satmak istediği zaman işletmeci konumundaki firma aşağıdaki şekillerde kendini koruma yollarını tercih edebilir (Eysier, 1997: 33):

- Tesisin yeni sahibinin mevcut yönetim sözleşmesini devam ettirmesini talep etmek,
- Tesisin yeni sahibinin sözleşmeyi kabul etmemesi durumunda, fesih ücreti olarak kendisine ödenmesi için belirli bir ücret talebinde bulunmak,
- İlk teklif verme hakkına ya da gelen teklifi ilk reddetme hakkına sahip olarak.

İşletme firmalarının bu konudaki genel yaklaşımı tesisin satışı halinde genellikle sözleşmenin geriye kalan süresinin devamı konusunda ısrarcı olmalarıdır. Bu ise tesisin yeni sahibinin sahip olduğu çalışma sermayesi ile diğer kriterleri karşılaması halinde mümkün olabilir. İşletme firmalarının bunu tercih etmelerinin temel nedeni tesisin değerinin artmasında kendi çabalarının önemli oranda etkisi olduğunu düşünmeleridir. Otelin yeni sahibi açısından da bu durum daha iyi olabilir.

Zira yatırım için istikrarlı bir otel tercih edilir ve otelin piyasadaki değerini koruma beklentisi olur (Eysier, 1997: 24).

Sözleşmenin tesisin satışı ile sonlandırılması durumunda, sözleşmede firmaya fesih bedeli ödenmesi koşulu yer alabilir. Fesih bedeli sözleşmenin bir neden olmadan feshinde olduğu gibi son on iki aylık toplam yönetim ücretinin belirlenen katsayı ile çarpımı sonucunda hesap edilmektedir (Eysier, 1997: 24).

2.3.3. İpoteğin kaldırılmaması nedeniyle fesih

Otel tesisinin bulunduğu bölgede özellikle ekonomik durgunluğun yaşandığı süreçlerde mali sıkıntılar nedeniyle ipoteğin kaldırılamaması durumunda sözleşme sona erdirilir. Sözleşmenin fesih ücreti son on iki aylık tutarındaki yönetim ücretine ya da işletmeci firmanın yönetim kadrosunu başka bir yere transferini, yerleştirme maliyetini karşılayabilecek oranda sabit bir miktar şeklinde belirlenebilir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FRANCHİSE VE YÖNETİM SÖZLEŞMESİ KARŞILAŞTIRMASI YATIRIMCILARA TAVSİYELER

3.1. Franchise ve Yönetim Sözleşmesi Karşılaştırması

Büyük otel zincirleri genellikle duruma ve ülkeye bağlı olarak hem yönetim sözleşmesi hem de franchise anlaşması yapmaktadırlar.

3.1.1. Yönetim sözleşmesinin olumlu olumsuz tarafları

Yönetim sözleşmesi, konaklama sektöründe bağımsız işletmeler ve zincirlerin varlıklarını devam ettirebilmelerine, en iyi şekilde genişlemelerine olanak sağlayan bir araç olup, yeterli oranda yönetim bilgisi bulunmayan yatırımcılar için de önemli fırsatlar sunmaktadır. Uluslararası otel zincirleri açısından özellikle yabancıların mal sahibi olmalarını kısıtlayıcı kanunların bulunduğu ya da politik değişkenliğin yaşandığı ülkelerde yer almasını sağlayan tek yol yönetim sözleşmesi seçeneğidir. Buna karşılık yönetim sözleşmesinin taraflara sağladığı bazı olumlu ve olumsuz tarafları bulunmaktadır.

a. Yönetim sözleşmesinin yatırımcı açısından sağladığı olumlu taraflar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mutlu, 2008):

- Yönetim sözleşmesi ile zincir işletme tesise ismini verir. Bu sayede otele profesyonel pazarlama olanağı ve ulusal ya da uluslararası rezervasyon sistemi sağlar. Buna Hilton Worldwide Otellerinin geliştirdiği Hilton ONQ sistemi örnek olarak verilebilir.

- Otel yatırımcısı profesyonel yönetime sahip olur.

- İşleyiş düzenli ve kitabına göre olduğundan, maaş artışları bile genel merkez ve performans değerlemelerine göre yapılması anlaşmazlıkları ortadan kaldırır.

- Otel yatırımcısı faaliyetler kapsamında karşılaşılan sorunlarla ilgilenmek durumunda kalmaz.

- Otelin işletilmesinde sürekli mali kaynak sağlanması piyasada tanınmış bir işletmeci ile kolaylaşır.

- İşletmeci firmanın zincir bilgisi ve deneyiminden faydalanılır ve yerel işgücü bu yönde eğitilir.

- Sadakat programları tüm dünyada çok önem taşımaya başlamışken, büyük bir ailenin üyesi olarak misafir bir sürü ek avantajdan yararlanması otel yatırımcısına rekabet avantajı sağlar.

b. Yönetim sözleşmesinin yatırımcı açısından olumsuz tarafları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mutlu, 2008):

- Yatırımcı açısından maliyetler her türlü artar; tabela seçiminden, otel otomasyon programlarına kadar, buklet temizlik malzemeleri, eğitim zorunlulukları gibi pek çok standartlar maliyeti artırır. Örneğin mülakatlardan edinilen bilgiye göre Radisson Blu Otelinde Johnson Diversey ürünlerinden başka temizlik malzemesi kullanılmaması zorunluluğu mevcut.

- Yatırımcı üst kadro ve departman müdürlerinin işe alımı konusunda etkisi yoktur.

- Yatırımcı ile yönetim arasında iletişim sorunları yaşanabilir.

- Yatırımcı risklerin tümünü üstlenerek garantili yönetim ücreti verir.

- Yatırımcının işletim kararlarında kontrolü kaybetmesi nedeniyle uygulamaların bir kısmına karşı olabilir.

- Yatırımcının yöneticilerin ne yaptıklarına ilişkin kendisine bilgi vermediklerinden dolayı şikâyetleri olabilir.

- Zincir işlemlerin standart prosedürler ile çalışmalarından dolayı bazı durumlarda gereken esnekliklerin sağlanması göz ardı edilebilir.

- Uzun süreli anlaşmalar olduğundan girmesi kolay çıkması zor anlaşmalardır. Yatırımcı anlaşma döneminde iyi bir danışman ve avukat ile anlaşma maddelerini kendi çıkarları yönünde müzakere ederek yeniden yazmalıdır.

c. Yönetim sözleşmesi ile çalışmanın işletmeci firma açısından aşağıdaki gibi bazı olumlu tarafları olabilir (Mutlu, 2008):

- Zincir işletme fiziksel yatırıma katılmadığından ya da az sermaye ile katıldığından, projenin mali yükünü üstlenmek durumunda kalmaz, başka bir ifade ile taşıdığı risk azdır.

- Zincir işletme yönetim sözleşmesi ile hızlı bir büyüme sağlar.

- İşletmeci firma tesisin zarar etmesine rağmen, belirli oranda bir geliri garanti altına alır.

d. Yönetim sözleşmesi ile çalışmanın işletmeci firma açısından aşağıdaki gibi bazı olumsuz tarafları olabilir (Mutlu, 2008):

- Yatırımcının gereken işletme sermayesini sağlayamama gibi üzerine düşen sorumlulukları yapmaması durumunda tesisin işletilmesinde oluşan aksamalar işletmecinin piyasa ismine zarar verebilir.

- Yatırımcının mali sorumluluklarını yerine getirmemesi nedeniyle istenen kar oranı elde edilemeyebilir.

- İşletmeci firma tesise sermaye katılımında bulunmamış ise tesisin satılması halinde işletmeci firmaya danışma zorunluluğunda değildir.

- Yatırımcını istediği bir dönem işletmeci firmayı yönetimden uzaklaştırabilir ya da sözleşmenin sona ermesinden sonra yenilemeyebilir.

Yatırımcı işletmeci firma seçimi sırasında çeşitli kriterleri göz önünde bulundurmaktadır. Bu aşamada otel yatırımcılarının genellikle ulusal ya da uluslararası pazarda isim yapmış, yönetim kadrosu profesyonel olarak işin ehli olanları tercih ettikleri görülmektedir. Bu firmaların pazardaki konumu nedeniyle

başta ücret olmak üzere diğer konularda pazarlık aşamasında otel yatırımcıları üzerinde baskıya varan güce sahip olmalarına rağmen, otel yatırımcıları tarafından tesise sağlayacakları artı değerler dikkate alınarak bu firmalarla anlaşmaya çalışırlar.

Konaklama sektöründeki büyük firmaların büyüme stratejileri göz önüne alındığında, yönetim sözleşmelerinin oldukça fazla tercih ettikleri görülmektedir. Bunda otel sektöründe büyük yatırıma gerek duyulması ve geri dönüşün daha uzun olmasının etkisi olması, yönetim sözleşmesinin ise sektörde hızlı büyüme sağlanarak, pazarda iyi bir konuma gelmenin etkin bir yolu olmasının rolü bulunmaktadır. Bu sistem sayesinde uluslararası zincir işletme riski azaltma ve iş kapasitesini artırma avantajı sağlar, aynı zamanda dünyada farklı bölgelerde ismini duyurma avantajı elde edebilir.

3.1.2. Franchise sözleşmesinin olumlu ve olumsuz tarafları

a. Franchise alan açısından franchising yönteminin sağladığı aşağıdaki gibi bazı olumlu tarafları bulunmaktadır (Kanbir, 2010):

Franchise alan bu hakkı satın aldığı anda franchise verenin isminden ve imajından hemen faydalanmaya başlar. Bir otel tesisinin franchise sistemi içerisinde yer almasının franchise alana sağladığı en büyük avantajlardan birisi bu etkidir.

Franchise veren pazarda kendi ismini gündemde tutmak ve imajını güçlendirmek amacıyla franchise alanların altından kalkamayacağı seviyedeki ulusal ve uluslararası reklam çalışmalarında yer almak durumundadır. Zincirde bulunmayan bağımsız bir otel işletmesi de ismini ve müşteri kitlesini böylesine bir düzeye çıkarabilir. Ancak buna ulaşabilmek uzun zaman itinalı bir çalışma performansı sergilemek durumunda kalırlar. Franchise sisteminde ise bir otelin adını duyurabilmesi için yıllara ihtiyacı olmaz. Franchise sistemine dâhil olduğu günlerden itibaren yüksek doluluk oranları ile çalışma olanağı elde edebilirler.

Franchise alan franchising ile kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için belirlediği pazarda kendine uygun olan franchise sistemi ile etkin bir faaliyet gerçekleştirebilirler. Otel franchise sistemlerinin zamanla kendi hedef pazarlarına uygun şekilde, pazardaki kişilerin tercihlerine göre mal ve hizmetler geliştirmesi, franchise alanlar açısından önemli avantajlar sağlamaktadır. Kendi tanıdıkları pazarın taleplerine franchise verenden daha iyi yanıt verebilme olanağına sahiptirler. Bu olanağı bulunan ve otel franchise satın almak isteyen otel yatırımcısı hedef pazarın özellikleri ile uyumlu çalışabilecek franchise sistemini seçme imkânı bulur ve karlı bir yatırım yapma avantajı elde edebilirler.

Franchise alan franchise verenin başarısı kanıtlanmış olan operasyon yöntemleri ile yatırım riskini azaltmakta ve pazarda rakiplerine göre üstünlük sağlamaktadır. Otelcilik alanında belirli bir yer edinmiş, başarılı otel zincirleri franchise adaylarına eğitim olanağı sunmakta, geliştirdikleri teknikleri, operasyon yöntemlerini franchise alanların kullanımına sunarak daha verimli çalışmalarında rol oynamaktadırlar. Bu etkenler franchise alanların daha başarılı olmalarının önünü açmaktadır (Met, 2005).

b. Franchise alan açısından franchising yönteminin aşağıdaki gibi bazı olumsuz tarafları da bulunmaktadır (Kanbir, 2010):

Otel yatırımcısı bakımından otel franchise sisteminin belirlenmesi yatırımın önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. Hatalı franchise sistemini tercih etmek geri dönüşü olmayan sonuçlara neden olabilir.

Franchise verenler franchise alanlara sisteme dâhil olduklarında başarılı olacaklarına ilişkin bir garanti vermemektedir. Franchise alan otelin işletmesinden sorumlu olduğundan, franchise veren böyle bir garanti vermez. Bazı franchise verenler ise otelin yıl boyunca açık kalmasını talep ederek, kar oranı çok düşük olan sezonda finansal sıkıntı yaşamasına da neden olabilirler.

Franchise verenler genellikle franchise alanları daha iyi çalışmalarını için motive etme gayretinde olurlar. Franchise alanlar işin işinde bizzat oldukları için başarılı olmak için kendilerini motive etmek durumundadır.

Franchise verenler franchise alanlara göre daha büyük organizasyon yönetimi olan, finansal gücü büyük olan şirketler olduğundan franchise sisteminde daha fazla söz hakkına sahiptirler.

Franchise verenlerin bazıları daha fazla gelir elde edebilmek için ekonomik fizibilitesi bulunmayan projelere, işi yapabilecek nitelikleri bulunmayan kişilere franchise hakkı vererek, bunların yatırımlarının boşa gitmesine, aynı zamanda sistemdeki franchise alanların bundan zarar görmelerine neden olabilirler. Bazı zincirler günümüzde sırf tabelalarını vermek için uygun fiyatlara franchise verip marka imajının zedelenmesine sebep olmaktadır. Bazı markalar franchise konusunda daha sıkı davranırken bazıları ise daha yumuşak ve esnek kuralları uygulamaktadırlar. Bunlarında ücrete imaja yansımaları her türlü görülmektedir. Örneğin katı markalarda denetlemeler, gizli müşteri habersiz yapılırken daha esnek ve yumuşak zincirler de denetlemeler haberli olmaktadır.

c. Franchise sisteminin franchise verenlere sağladığı aşağıdaki gibi bazı olumlu tarafları bulunmaktadır (Kanbir, 2010):

Franchise veren bu yöntemle daha ucuz ve hızlı büyüme olanağına sahip olmaktadır. Franchising, hizmet sektöründe faaliyette bulunan firmalara diğer sektörlerde olduğu gibi yabancı pazarlara daha düşük maliyetlere kolay giriş olanağı sağlayan bir sistemdir. Otel franchise zinciri kurmak isteyen otel şirketlerinin çoğunluğu bu nedenle franchising yöntemini tercih etmektedirler. Zira bu yöntem zincir oluşturacak otel franchise şirketleri açısından zincire girecek otellerin satın alınması ve yönetimi için gereken sermayeden daha azına ihtiyaç duyulmasını sağlamaktadır. Franchise verenlerin franchise alanlarının sermayeleri ve yönetim becerileri ile hızla büyüebilmeleri bu yöntemin franchise verenlere sağladığı önemli avantajları arasındadır.

Franchise organizasyonun ayakta kalması sistemde bulunan otellerin franchise verene ödediği ücretler sayesinde mümkün olmaktadır. Franchise alanlar açtıkları yeni otel ile finansal riskin önemli bir kısmını üstlenmekte, sonradan kendilerine ve franchise verene ekonomik anlamda ciddi kazançlar sağlamaktadır. Neticede franchise verenler bu sistemle kendi kaynakları ile elde edebilecekleri büyümeden daha etkin ve hızlı büyüme avantajı sağlamaktadırlar.

Otel franchise zincirinin müşteriler tarafından isminin biliniyor olması, franchise sisteminin önemini arttırmaktadır. Otelin tanınmışlığının artırılabilmesi için reklam ve promosyonlardan yararlanır. Pazarda yer edinebilmenin başka bir yolu da müşterilerin bilinen bu isme kolay ulaşmalarını sağlamaktır. Bu nedenle insanların sıkça seyahat ettikleri, trafiğin yoğun olduğu ya da popüleritesi yüksek olan bölgelerdeki otellere sahip olunması, müşterilerin konaklamayı nerede yapacaklarını karar vermeden önce otelleri tanımalarına, varlığından haberdar olmasına neden olmaktadır. Bu etkenler otel seçim sürecini doğrudan etkilemektedir. Franchise yöntemiyle sağlanan hızlı büyüme potansiyeli, aynı zamanda pazarda yer edinebilmek için gereken süreci hızlandırmakta ve önemli bir avantaj sağlamaktadır. Müşteriler otellerden memnun ayrıldıkları zaman isme karşı marka bağımlılığı da artar, otelin ismi yayılarak otel franchise zincirindeki diğer otellere de talep artmaya başlar. Başka bir ifade ile franchise yöntemi franchise verenlere franchise alanların sermayeleri ile dağıtım kanallarını oluşturma ve pazar payını arttırabilme avantajı sağlamaktadır.

Franchise sistemi franchise verenler açısından kar oranı yüksek bir kazanç kaynağıdır. Franchise veren işletmeler gelirlerini zincirde bulunan kendi otellerinin faaliyetlerinden, franchise alanların sisteme girdiklerinde ödedikleri başlangıç ücreti ve devamında ödedikleri franchise ücretlerinden sağlamaktadırlar. Ayrıca franchise alanların otellerine sundukları reklam, pazarlama, eğitim gibi hizmetlere karşı aldıkları ücretler bulunmaktadır. Franchise veren tarafından franchise alana sunulan hizmetlerin pek çoğu kendisine sabit bir gelir sağlamaktadır. Franchise sisteminin

karlı olabilmesi için sabit gelirlerin artması, dolayısıyla sisteme yeteri kadar franchise alanın katılması gerekmektedir.

Franchise yöntemi franchise verenin tecrübeleri ve bilgi birikimi ile geliştirdiği yöntemlerle oluşturduğu ticari itibar, imaj gibi değerleri kendisine gelir kaynağı durumuna getirmektir. Bu imaj ve ticari itibara ihtiyacı bulunan yatırımcılar açısından önemli bir pazarlama aracı ve değerdir. Franchise yöntemi bu açıdan franchise veren için önemli bir gelir kaynağı konumundadır. Bir otel franchise zincirinin sahip olduğu pazardaki imajı ve ticari itibarı ile franchise ücretlerinin miktarı arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Otel franchise zincirinin pazardaki ticari itibarı ve imajı ne kadar yüksek ise franchise alanlardan talep edeceği ücretler de artacaktır.

d. Franchise sisteminin franchise verenlere aşağıdaki gibi bazı olumsuz tarafları da bulunmaktadır (Kanbir, 2010):

Otel franchise verenler tarafından franchise alanlar bağımsız yatırımcılar oldukları için faaliyetleri her zaman kontrol altında tutulamamaktadır. Franchise alanların günlük faaliyetleri üzerinde herhangi bir müdahalede bulunma hakları yoktur. Bu nedenle franchise verenler yazılı kurallar ve prosedürler kapsamında yaptıkları belirli dönemlerdeki teftişler ile franchise alanların otellerini kontrol altında tutmayı istemektedirler. Buna rağmen her zaman istenen kalite ve standartların yakalanması mümkün olamamaktadır. Otel franchise zincirinde yer alan otellerde kalan müşteri beklediği kalite ve hizmeti bulamadığı zaman zincire ilişkin düşüncelerinde farklılıklar olacak, kulaktan kulağa yayılan bu etken tüm franchise sistemine ait imajı zedeleyebilecektir. Bu nedenle bazı uluslararası zincirler sadece istediği kalite ve standartları sunabilecek, bildikleri otellere franchise hakkı vermektedirler. Franchise verenler beklediği kalite ve standartlarda hareket etmediğini belirlediği otellerle franchise ilişkisini sonlandırmayı ister. Fakat franchise alan uzlaşmacı bir tutum sergilemediğinde aralarındaki franchise ilişkisinin sonlanması uzun zaman alabilir. Bu etken franchise yöntemini kullanmak isteyen zincirlerin düşüncelerinden vazgeçmesine neden olabilmektedir.

Franchise verenler zincir içinde yer alan otellerin tamamında her zaman aynı fiyat politikasının uygulamasını sağlayamamaktadır. Fiyat politikası da franchise verenlerin denetimi dışında kalabilen konular arasındadır. Bu da franchise verenler açısından dezavantaj olarak kabul edilmektedir (Met, 2005).

3.2. Otel Yatırımcılarına Tavsiyeler

Otel yatırımcıları uluslararası zincirler yapılan franchise sözleşmesi ve yönetim sözleşmesi aşamasında bazı hususlara dikkat etmelidir. Kendileri açısından en avantajlı olabilecek sistemlerin içine dahil olmalıdırlar. Zincir markaya karar vermeden önce ister franchise olsun ister yönetim sözleşmesi en önemlisi otel yatırımcısının inşaata başlamadan önce zincir standartları konusunda bilgi sahibi olup, inşaatı ona göre yapmasıdır. Tamamlanmış olan bir otel inşaatında zincir standartlarına göre oda metrekaresi, uluslararası yangın yönetmeliğine göre fiziki unsurlar sözleşme gereği değişmeyeceğine göre zincir standartlarına göre yapılması en uygun olur, hem de daha sonradan yapılacak değişikliklerin maliyetlerini azaltır. En önemli ikinci konu ise yatırımcının birlikte çalışacağı mimar otelcilik alanında bilgili olmalı ve İngilizce bilgisi iyi düzeyde olmalıdır ki süreç yatırımcı lehine rahat ve sorunsuz geçsin.

3.2.1. Otel Franchise seçimi

Otel yatırımının geleceğine etki edebilecek olan franchise sistemi seçimi yatırımın en önemli aşaması denilebilir. Otel franchise sisteminde yer alacak otelin imajı, pazardaki etkinliği, durumu, tanınmışlığı buna göre farklılık gösterecektir. Bu etkiler otelin karlılığına ve performansına etki edecektir. Hatalı franchise sistemine yatırım yapmak geri dönüşü olmayan sonuçlara neden olabilecektir. Bu nedenle seçim sürecinde sistemin doğru değerlendirilmesi gerekir (Gee, 2008).

Pazarın değerlendirilmesi: Otel franchise sisteminin seçiminde diğerlerine göre amaçları gerçekleştirmede hangi sistemin daha başarılı olacağına karar vermek

önemlidir. Karar aşamasında hedef pazarın yapısına uygun olacak, pazardaki kişilerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına uygun franchise sistemleri ele alınmalıdır. Bu açıdan otelin içinde bulunduğu bölgedeki pazarın özellikleri ve karakteristiklerine göre franchise sistemleri araştırılmalıdır. Franchise verenlerin pazarda gördükleri ilgi, kendi franchise alanlarına rakip olabilecek bir başka otele franchise verip vermeyeceği gibi hususlar değerlendirilmelidir. Ayrıca otel yatırımcıları franchise sözleşmesini imzalamadan, pazarda franchise sözleşmesine konu olan mal/hizmetlerin denenip denenmediğinden, bunlara sürekli talebin olup olmadığından emin olmalıdır. En önemlisi de otel yatırımcıları şehirdeki zincirleri değerlendirmeleri ve düşündükleri markanın başka oteli olup olmadığını, var ise ne kadar yakınlıkta olduğu merkezi rezervasyon sisteminden rezervasyon almak için önem taşımaktadır. Otel yatırımcıları faaliyette bulunacakları pazardaki potansiyel müşterilerin bu franchise sisteminin tanıyıp tanımadıkları hususunda da araştırma yapmalıdır (Gee, 2008).

Otel franchise sistemlerinin değerlendirilmesi: Öncelikle pek çok zincirle birlikte eş zamanlı görüşmeye başlayıp, zincir şartları karşılaştırılmalı ve pazar değerlemesiyle de karar verildikten sonra karar verilen zincirle yatırımcı ön sözleşme imzalamalı ve diğer zincirlerle irtibatı kesmelidir. Zincirlerle diğer zincirlerin tekliflerinin paylaşılıp pazarlık yapılması sektörde etik olmamakla birlikte yapılmamalıdır. Yatırımcı amaçlarına uygun otel franchise sistemlerini belirledikten sonra franchise veren zincirlerle iletişime geçer, franchise bilgi paketleri hakkında bilgi ister. Bu şekilde pek çok bilgiye ulaşılmasına rağmen, yatırımcının ek araştırma yapması faydalı olabilir. Franchise verenin ticari yaşamında iyi isim yapması, kredibilitesi bulunan, finansal olarak güçlü bir firma olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca otel yatırımcıları franchise sistemi içerisinde yer alan franchise alanların hizmetlerden memnun olup olmadıklarını araştırmaları, memnuniyetsizlikleri bulunanlardan bunların nedenlerini öğrenmelidirler. Yatırımcının kendisi için en uygun franchise sistemini belirlemesine yardımcı olabilecek bilgiler aşağıdaki sorular ile elde edilebilir:

1. Zincir büyüyor mu?

2. Otel franchise zinciri ne zaman itibaren faaliyetine devam etmektedir?
3. Zincir içerisinde son beş yıl öncesinde kaç otel bulunmaktadır?
4. Otel franchise sisteminde kaç otel bulunmaktadır?
5. Günümüzden 2-5-10 yıl sonrasında sisteme dâhil olabilecek otel sayısı kaç olarak öngörülmektedir?
6. Franchise veren zincirde bulunan otellerin kaç tanesinin sahibi ya da ortağıdır?
7. Sistemdeki otellerden kaç tanesini franchise veren yönetmektedir?
8. Son beş yıl içerisinde sona erdirilen franchise sözleşmesi sayısı kaçtır?
Bu sözleşmelerin sona erdirilme nedenleri nelerdir?
9. Zincir franchise vereceği otel yatırımcılarını belirlerken gelir elde etmek amacıyla mı hareket ediyor? Her isteyene franchise veriyor mu?
10. Otel franchise sisteminin iyileştirilmesi, geliştirilmesi açısından şirketin yaptığı çalışmalar nelerdir?
11. Sistemdeki franchise alanların performansları nedir? Başarısız olan franchise alanlar kaç tanedir, sistemden ayrılanlar kaç tanedir?
12. Franchise veren tarafından verilen eğitimler, hizmetler nelerdir?
13. Franchise veren sistemin başarısı için ne gibi reklam ve promosyon faaliyetleri yürütmektedir?
14. Franchise veren finansal olarak franchise alanlara hangi kolaylıkları sağlamaktadır?
15. Franchise veren sisteme dâhil olan otelleri uygun şekilde denetliyor mu?

Otel franchise koşullarının görüşülmesi: Otel franchise sözleşme koşullarındaki bir değişikliğin franchise veren tarafından franchise bilgi paketinden belirtilmesi gerektiği için franchise adaylarının herhangi biri için sözleşme koşullarında değişiklik yapamamaktadırlar. Fakat bazı hususlar üzerine sözleşmeye ek yapılması ya da değişiklik yapılabilmesi mümkündür. Bu nedenle otel yatırımcılarının başlangıçta otel franchise koşullarını görüşerek sisteme dâhil olmaları gerekir (Gee, 2008). Franchise sistemde her otelden her ay alınan sabit ücretler, pazarlama ve telif hakkı ücretleri değişiklik gösterebiliyor, baştan pazarlık

yapmak ve dövizle fatura edildiğinden artış ve kur konularının sözleşmede belirtilmesi ileri zamanlarda otel sahibinin çıkarlarını korumak için önem taşımaktadır. Otel zarar etse de zincir firma her ay fatura ettiği sabit ücretleri fatura etmeye devam edecektir.

3.2.2. Yönetim sözleşmesi için uluslararası zincir seçimi

Uluslararası otel zinciri ile yönetim sözleşmesi yapmak isteyen bir otel yatırımcısının öncelikle yapması gereken daha önceden uluslararası zincir ile deneyim yaşamış olan başka bir yatırımcıdan bilgi edinmek olmalıdır. Fakat bu bilgileri gizli olmasalar da ilgililer vermektan imtina edebilmektedirler (DeRoos, 2010). Franchise sistemde de belirtildiği gibi düşünülen birkaç zincirle yatırımdan önce irtibata geçilip, ön şartlar öğrenilip pazar araştırmasıyla da paralel olarak kadar verilen zincir ile ön sözleşme yaparak ilerlemek gerekmektedir.

Uluslararası zincirlerin seçiminde tavsiye edilen kriterlerden bazıları aşağıdaki gibidir (Mutlu, 2008):

- İlgili pazarlardaki bağlantıları ve deneyimleri
- Geleneklere ve kültürel değerlere olan duyarlılıkları
- Deneyimli ve kalifiye personeli
- Yüksek muhasebe ve işletim sistemleri ve standartlarının varlığı
- Mali yapısının durumu
- Geçmişteki başarılı otel yönetimi
- Bölgeye özgü yönetim tarzını benimsemedeki başarılı geçmişi ve personelin bu konudaki eğitimi
- Performansa dayalı ücretlendirme yöntemleri ya da sermaye katılımı ile riskin bir bölümünü paylaşma isteği

Otel yatırımcıları uluslararası bir zincirle yönetim sözleşmesi yaparken ismi ne olursa olsun, daima kendi pozisyonlarını koruma amaçlı olan maddeleri sözleşme içeriğine koydurmaya çaba sarf etmelidir. Bunun sağlanması etkili bir pazarlık

sürecinin sonucunda gerçekleşebilir. Günümüzde pazarlık ve iş görüşmeleri ayrı bir uzmanlık alanı haline gelmiştir. Bu konuda uzman desteği alınması tavsiye edilmektedir. Uluslararası zincirler otel yatırımcılarına çeşitli hizmetler sunmaktadırlar. Bunlar ayrı olarak ya da paket olarak alınabilmektedir. Bu hizmetlerin bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Türksoy, Kaygalak & Koçak, 2013):

- Pazar araştırmaları ve fizibilite çalışması
- Dizayn, planlama, iç dizayn ve mimari konularında öneri ve yardım
- Ekipmanların belirlenmesi, düzenleme ve yerleştirilmesi
- Başlangıç faaliyetleri ile açılışların düzenlenmesi
- Reklam, pazarlama ve promosyon çalışmaları
- Eğitim ve yetiştirme
- Teknik hizmetler sözleşmesi
- Kayıt tutma, sekreterlik, raporlama, satın alma ve kontrol faaliyetleri
- Merkez ofis desteği ve kontrolünün sağlanması
- Merkezi uluslararası rezervasyon hizmetlerinin sağlanmasıdır.

En uygun yönetim şirketi tipinin seçiminde pek çok dikkate alınmalıdır. Bunlar arasında bulunan bazı başlangıç noktaları aşağıdaki gibidir (Türksoy, Kaygalak & Koçak, 2013):

- Ortak amaçlar için tam fikir birliğinin kurulmasına çalışılmalıdır.
- Amaçlara uygun şekilde karar verilmelidir.
- Yönetim anlayışı, yetenekleri ve ücret seviyeleri istenen amaçlara uygun olmalıdır.

Bunların dışında yönetici firma seçiminde bazı soruların yanıtlanması da seçimde oldukça etkili olmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Türksoy, Kaygalak & Koçak, 2013):

- Şirket ve otel olarak yönetimin ne kadar yetenekli olduğu,

- Personel hizmetlerinin ne kadar kapsamlı olduğu, işlevsel alanlarda gereken destek sağlanıyor mu, bu mevcut görev için yeterli olur mu?
- Şirket personelin yayıldığı alan, yöneticilerinin taahhüt edilmiş olan gözetim hizmetinin vermek için yeterli zamanı var mı?
- Otele nezaret edecek olan kişinin yeterliliği bakımından güvenceniz var mı? Bu konuda güvence alabilir misiniz?
- Şirketin istikrarı, karlılık durumu, sicili, olası nakit sorunları açısından garantileri var mı?
- Şirketin sahibi kimdir, önemli yöneticiler şirkette paya sahip mi, yönetim istikrarlı mı? Yöneticilerin yönetim süresince kalacaklarına ilişkin güvenceniz var mı?

Yönetim sözleşmelerinde en önemlisi gelirden ve kardan verilecek yüzdelerdir, mülakatlar sonucu edinilen bilgilere göre genellikle verilen ücretler şu şekildedir;

- Aylık taban ücret (base fee): Toplam Gelirin yüzde iki-üç (bazı luxury markalar yüzde dört, Ritz Carlton, Four Seasons)
- Performans ücreti (incentive fee): Brüt Faaliyet Karından (GOP) yüzde sekiz ve on arası (bazı markalar projeye bağlı olarak daha düşük kabul edebiliyor). Ayrıca, brüt faaliyet karı marjına bağlı modeller de sıklıkla kullanılabilir. Bunu mutlaka otel yatırımcısı kendi çıkarlarını korumak için belirlemelidir. Örneğin;
 - GOP yüzde yirmiden az, GOP'nin yüzde beş oranı,
 - GOP yüzde yirmiye eşit ya da büyük, yüzde otuzdan küçük, GOP'nin yüzde altı oranı,
 - GOP yüzde otuza eşit ya da büyük, yüzde kırktan küçük, GOP'nin yüzde yedi oranı
 - GOP yüzde kırka eşit ya da büyük, yüzde elliden küçük, GOP'nin yüzde sekiz oranı
 - GOP yüzde elliye eşit ya da büyük, GOP'nin yüzde onu gibi

- Pazarlama Ücreti: yüzde bir buçuk üç arasından değişmektedir.
- Sadakat programı ücreti: Üyenin folyosu üzerinden yüzde dört ve beş arasında değişmektedir, ancak bu ücretin maksimum bir tutar sınırı bulunmaktadır. Örneğin en çok \$110 olabilir gibi. Üyeler puan harcadığında da otelin o günkü doluluğuna göre sadakat program otele ödeme yapmaktadır. Örneğin, doluluk yüzde kırk ise €25 ödüyor, doluluk yüzde doksan beş ise o günkü ortalama oda fiyatının yüzde doksanını ödüyor gibi. Ancak farklı markaların farklı yaklaşımları olabiliyor.
- Teknik destek ücreti: Bu oldukça önemlidir, başta verilmesine rağmen zincirin deneyimlerinden yararlanmak çok önemlidir. Sonuçta zincir dünya çapında çok sayıda otelde bu işi yapmakta ve deneyimlerinden faydalanmak uzun vadede yatırımcıya çok önemli faydalar sağlamaktadır.
- Rezervasyon ücreti: Markanın sistemleri web siteleri üzerinden gerçekleşen her bir rezervasyon işlemi başına yüzde on beş veya altı ile dokuz dolar arasında değişmektedir. Marriott son birleşmeyle beraber bu rakamı daha aşağıya çekebilmiştir (dört beş dolar bandına). Bu komisyonlar booking, expedia gibi OTA'lerin aldığı komisyonların dışında, sadece markanın sisteminden gelen rezervasyonlardan alınmaktadır. Markaların pek çoğunun bu tip OTA'larla anlaşmalı komisyon oranları vardır. Mesela Hilton'un komisyon oranı yüzde on dört, Marriott, bu oranı şimdi yüzde onikiye düşürmeye çalışmaktadır. GDS üzerinden gelen rezervasyonlar için de yine markaya göre farklı rezervasyon ücretleri alınmaktadır. Bu ücretler genelde dört altı dolar arası olmaktadır.

Franchise otellerde ise alınan ücretler zincirlere göre değişiklik göstermektedir;

- Rezervasyon ücreti iş sözleşmeli otellerde olduğu gibi otelin web sitesinden alınan rezervasyonlarda yüzde ya da belirli bir aralık bandında ay sonu fatura edilmektedir.

- Başta alınan katılım ücreti bir kerede alınmakta ve bu ücreti her marka farklı uygulamaktadır. Bazı markalar bunun için application fee yerine "joining fee" deyimini kullanmaktadır. Örneğın Best Western.

- Sadakat programı ücreti iş sözleşmesindeki gibi franchise otelde de bulunmaktadır. Misafire verilen puan veya havayolu millerinden bir kısım ücret zincire ödenmektedir.

- Aylık kira gibi olan sabit veya yüzdeli ücretler zincirden zincire değişiklik göstermektedir. Mesela Best Western aylık sabit ücret alırken Wyndham grubu aylık oda gelirinden yüzde iki pazarlama (marketing fee), yüzde beş telif hakkı (royalty fee) ödenmektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL YATIRIMCILARININ FRANCHISING SÖZLEŞMESİ VE YÖNETİM SÖZLEŞMESİ ARASINDAKİ TERCİH SEBEPLERİNİN ARAŞTIRILMASI: ANKARA OTELLERİ ÖRNEĞİ ÇALIŞMASI

4.1. Yöntem

Otel yatırımcıları açısından uluslararası zincirlerle yapılan franchising sözleşmesi ve yönetim sözleşmesi arasında tercih sebeplerinin araştırılması amacıyla Ankara otelleri örneği üzerinden yürütülen bu çalışma teorik çerçevede yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile yüz yüze görüşme yapılarak nitel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Literatür taramasına uygun şekilde hazırlanan mülakat formu franchise sözleşmesi ve yönetim sözleşmesi ile işletilen Uluslararası zincire bağlı Ankara Otellerine uygulanmıştır. 2020 yılında Ankara’da toplam 187 işletme belgeli otel olup; on üç zincir otel vardır. Zincir otellerden altı tanesi yönetim sözleşmeli iken, yedi tanesi franchise sözleşmelidir.

Konunun özelliğinden dolayı otel işletmelerinde sadece otel yatırımcısı, yatırımcı temsilcisi, genel müdür ve genel müdür yardımcısı pozisyonundaki kişilerden sağlıklı bilgi alınabileceği için mülakat formu bu kişilere uygulanmıştır. On üç adet olan zincir otelden on iki tanesi ile mülakat yapılmış olup, toplam on dört kişiyle görüşülmüştür. Görüşme yapılan bazı yatırımcı ve temsilcilerinin talepleri doğrultusunda kişi bilgisi paylaşılmamıştır.

4.1.1. Araştırmanın önemi

Dünya genelinde turizm sektörünün büyümeye devam etmesi, buna paralel otel işletmelerinin de büyüme çabaları farklı stratejilerin gündeme gelmesine neden olmaktadır. Otel işletmelerinin etkin büyüme amacıyla en uygun stratejileri seçmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinin uluslararası büyüme

stratejilerini değerlendirdikleri görülmektedir. Özellikle franchising ve yönetim sözleşmeleri otel yatırımcılarının çok rağbet ettiği yöntemlerdir.

Dünya genelinde marka imajı bulunan uluslararası zincirler de daha az risk taşıyarak hızlı büyüyebilmek için franchising ve yönetim sözleşmelerini tercih etmektedirler. Otel yatırımcıları ise uluslararası zincirlerle yapacakları iş birliğinin hangisi olacağına dair araştırmalara yönelmektedir. Otel yatırımcıları tesisin hem profesyonelce yönetilmesini hem de tesisin değerini korumasını önemsemektedirler. Uluslararası zincirler ise bir bölgeye giriş yaptıklarında yerel ortakları ile iş birliği yapmaktadırlar. Ulusal turizm sektörünün ve otel işletmesinin bu iş birliğinden en iyi Şekilde yararlanması ulusal zincirleri ve çalışma yöntemlerini doğru ve iyi tanınmasına bağlıdır.

Literatür taraması sırasında özellikle yerli literatürde tez konusu üzerine derinlemesine, kapsamlı bir çalışmanın oldukça kısıtlı Şekilde yer aldığı görülmüştür. Konaklama sektörünün başta ülke ekonomisi olmak üzere turizm alanında önemli bir yeri olduğu yadsınamaz. Çalışmada otel yatırımcılarının franchising ve yönetim sözleşmelerini tercih nedenleri açık ve net olarak belirlenebilir ise sektörün gelişimi ve büyümesi açısından önemli bir adım atılabilir.

4.1.2. Araştırmanın evren ve rneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye otelleri oluşturmaktadır. Bu hedef kitle arasından bütünü temsil ettiği düşünülen, Ankara bölgesindeki EK 1’de belirlenen on iki otel belirlenmiştir. Bu on iki otel araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. On iki otel işletmesinin beşi yönetim sözleşmesi, kalan yedisi ise franchise sözleşmesi ile işletilmektedir. Çalışmanın Ankara’da yapılmasının nedeni ise görüşmelerin yüz yüze yapılmasının gerekliliğinden ve ulaşım açısından sağladığı kolaylıktan kaynaklanmaktadır.

Görüşme/mülakat tekniğinin kullanıldığı araştırmalarda temel amaç örneklemden elde edilen verinin örneklemin temsil ettiği evrene genellemesini

yapmak değildir. Aksine örnekleme benzer ya da aynı özelliklerde olanlara genelleme yapılmasıdır (Schofield, 1990:226). Başka bir ifade ile sınırlı sayıdaki kişi ile derinlemesine ve bütünsel çalışılarak ulaşılan sonuçlar benzer ya da aynı özelliklerdeki kişileri anlamak için kullanılmaktadır. Bu sebeple görüşme/mülakat gibi nitel yöntemlerin kullanıldığı bilimsel araştırmalarda örnekleme ilişkin sıkı kurallar bulunmamaktadır. Örneklemin sayısı, öğrenilmek istenen bilgiye, araştırmanın amacına, neyin güvenilir ve kullanışlı olduğuna, eldeki kaynağa ve zamana bağlı olarak ne yapılabileceğine göre değişebilmektedir (Patton, 1990: 184).

4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak literatür taraması ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Aşağıda veri toplama araçları hakkında detaylı bilgilendirme yapılmıştır.

Literatür taraması: Literatür, herhangi bir bilim dalı üzerine yazılmış yaza ya da eserlerin tümünü kapsamaktadır. Literatür taramasında çeşitli kaynaklardan daha önceden başkaları tarafından açıklanmış olan bilgilere ulaşılır. Bu teknik ile ulaşılan veriler sınıflandırılır, karşılaştırılır ve verilerin ayrılan ile birleşen tarafları belirlenir. Ayrıca literatür taraması ile ulaşılan veriler mutlaka kaynak gösterilmesi suretiyle yazılmalıdır. Kaynaklara ulaşmak için arşivler, kütüphaneler ve internet kullanılabilir. Bir araştırma sırasında literatür taramasında mümkün olduğu kadar farklı ve çok veriye ulaşılması gerekmektedir.

Yarı yapılandırılmış görüşme: Bu araştırma tekniğinde sorular daha önceden hazırlanmaktadır. Ancak görüşme sırasında katılımcıya merak edilen ve gerek duyulan soru sorma esnekliği bulunmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme türü değerli ve zengin veri elde etmek amacıyla kullanılabilir bir araştırma tekniğidir. Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşme araştırmacıya görüşme öncesinde hazırlanmış olan protokole göre görüşmeyi sürdürme olanağı verdiği için, karşılaştırılabilir ve sistematik bilgi sunma avantajı sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 283).

Görüşme ya da mülakat tekniği araştırmalarda sık kullanılan veri toplama teknikleri arasında olup, önceden hazırlanan soruların sorulduğu, karşıdaki kişinin soruları yanıtladığı bir söyleşidir (Kuş, 2003: 50). Görüşme aynı zamanda önceden belirlenen, ciddi bir amaca yönelik gerçekteştirilen, karşıdakine sorulan sorulara yanıt alma etkileşimine dayanan iletişim sürecidir. Bu süreç iletişimin dinamik ve süreğen yapısını ifade etmektedir. Bu yapı karşılıklı etkileşimle bir bağ kurmayı gerektirmektedir. Görüşme sürecinin amaçlı ve planlı olmasının da bu tekniği sohbetin dışında hedeflere yönelik planlı şekilde veri toplama çabasına dönüşmesine neden olur. Görüşme sırasında kullanılan soru cevap yöntemi veri toplama sırasında ilişki kurma ve veriye ulaşma yöntemi olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve şimşek, 2013:119-120).

Görüşmelerde kuralların katılığına göre yapılandırılmış (formal), yarı yapılandırılmış (yarı formal) ve yapılandırılmamış (informal) türleri kullanılabilir. Yapılandırılmış görüşmelerde soruların tümü detaylı olarak önceden düşünölmüştür. Yarı yapılandırılmış görüşmede ise sorular önceden hazırlanmış olsa da araştırmacıya görüşme sırasında soru sorma esnekliği tanımaktadır. Yapılandırılmamış görüşmede ise sorular açık uçlu olarak hazırlanmaktadır (Stacey, 1970: 75).

Çalışmada yüz yüze görüşme tekniği kullanılacağı için iletişimi geliştirme olanağı bulunmaktadır. Görüşmecinin kurduğu ilişki güçlü olursa, karşıdakinin verdiği bilgiler de aynı oranda ayrıntılı ve doğru olur. Görüşmeci bu teknikte derinlemesine yanıt alabilmek için ilave soruları sorma olanağı da elde edebilir (Pişkin ve Öner,1999: 2).

Çalışma için araştırmacı tarafından hazırlanan ve on bir sorudan oluşan görüşme formunun ilk üç sorusu oteli tanımak, hangi uluslararası zincirle anlaşma yaptığını öğrenmek ve uluslararası zincirle yapılan anlaşma şeklinin hangisi olduğunu belirlemeye yöneliktir. Görüşme formunun diğer sekiz sorusu ise otel işletmesinin anlaşma kararını nasıl verdiğini, yaptığını anlaşmadan memnun olup olmadığını, anlaşma bitiminden sonra yeniden aynı marka ile iş birliği yapıp

yapmayacağı gibi hususların açıklığa kavuşturulması amacıyla hazırlanmıştır. Görüşme sorularının hazırlanması sırasında literatür taramasından faydalanmış, bu alanda uzmanlara danışılarak soruların tez konusunu açık bir şekilde ortaya koyup koyamayacağı hususunda yeterliliği tartışılmıştır. Görüşme formu netleştikten sonra araştırmanın örneklemini oluşturan on iki otel ile irtibata geçilerek, üst düzey yöneticilerinden randevu alınmıştır. Görüşmeler ortalama 45-60 dakika arasında sürmüştür. Görüşme sırasında ilginin dağılmaması amacıyla araştırmacı not tutmak yerine katılımcının izni alınarak ses kaydı ile sesler çözümlenerek analiz edilmiştir. Ayrıca görüşme sırasında yeri geldiğinde katılımcılara ek sorular da yöneltilmiştir.

4.3. Verilerin Analizi

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmaya sunduğu nitel veriler sözel özelliktedir. Sözel verilerin analizi, nicel araştırma teknikleri ile elde edilen verilerin analizine göre daha farklı yöntemlerle analiz edilmektedir. Bu araştırmadan elde edilen verilerin tümü sözel olduğu için, veri analizi aşamasında rakamların yerini sözcükler, cümle ve paragraflar almaktadır. Bu sebeple sözel veri analizinde referans alınan farklı parametreler bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2013).

Verilerin analizinde otel işletmelerinden elde edilen bilgiler betimsel analiz yönteminden yararlanılarak yorumlanmıştır. Betimsel analiz yönteminde gözlenen ya da görüşme yapılan kişilerin görüşlerinin daha çarpıcı yansıtılması amacıyla daha sık doğrudan alıntılara yer verilmektedir. Bu analizdeki temel amaç, okuyucuya elde edilen verileri daha düzenli ve yorumlayarak sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek 2013: 256).

4.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmanın bu bölümünde görüşme/ mülakat veri toplama yöntemi ile elde edilen veriler ve bu verilere ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Katılımcı otellere ilişkin bulgular

1. JW Marriott Otel Ankara 5* Yönetim Sözleşmesi

Ankara Söğütözü semtindeki JW Marriott Hotel Ankara 5 yıldızlı olup, yönetim sözleşmesi ile hizmet vermektedir. 2011 yılından itibaren misafirlerini ağırlayan otel, şehir merkezi Kızılay'a 5 km uzaklıktadır.

2. Sheraton Ankara Hotel and Convention Center 5* Yönetim Sözleşmesi

Sheraton Ankara Hotel 1991 yılından itibaren hizmet veren ve yönetim sözleşmesi ile işletilen 5 yıldızlı bir oteldir. Ankara'nın sembollerinden biri olan otel, birçok restoran ve elçiliklere yürüme mesafesindedir.

3. Radisson Blu Hotel Ankara Yönetim Sözleşmesi

Yönetim sözleşmesi ile işletilen Radisson Blu Hotel Ulus Meydanına çok yakındır. Müşterilerine 202 oda ile 1964 yılından itibaren hizmet vermeye başlayan otel, 2004 yılında restore edilmiştir. Otel Anıtkabir'e yürüyüş mesafesinde olup, Kurtuluş Parkı'na da oldukça yakındır.

4. Mövenpick Ankara 5* Yönetim Sözleşmesi

2011 yılında inşa edilen ve 2012 yılında yeniden restore edilen Mövenpick Hotel 5 yıldızlı hizmet vermekte ve yönetim sözleşmesi ile işletilmektedir. Manzaralı odaları bulunan otel, şehir merkezine 5 dakika, Anıtkabir'e yürüme mesafesindedir.

5. Swiss Hotel Ankara 5* Yönetim Sözleşmesi

Swiss Hotel Ankara 5 yıldızlı olup, yönetim sözleşmesi ile işletilmektedir. Otelde sigara içilmeyen odalar ve özel yüzme havuzu mevcuttur. Ankara şehir

merkezinde ve alışveriş bölgesinde yer alan otel, bölgede görülecek pek çok yere yakınlığı ile ilgi çekmektedir.

6. Wyndham Ankara 5* Franchise

Wyndham Ankara Otel 5 yıldızlı olup, franchise sistemine dâhildir. 209 odası ile misafirlerine hizmet vermektedir. Şehir merkezindeki otel, özellikle toplantılara ev sahipliği yapmaktadır.

7. Hilton Garden Inn Ankara Gimat 5* Franchise

Hilton Garden Inn Ankara Gimat franchise sistemine dâhil olup, 5 yıldızlı hizmet sunmaktadır. 2015 yılında açılan tesis Yenimahalle semtinde bulunmaktadır. Özellikle sanayi bölgesine yerlere yakın olması nedeniyle ilgi çekmektedir.

8. Holiday Inn Çukurambar 5* Franchise

Franchise sistemine dâhil olan Holiday Inn Çukurambar Oteli 5 yıldızlı hizmet sunmakta ve Çukurambar bölgesinin ilk 5 yıldızlı oteli özelliğine sahip otelidir. Çiftay şirketleri arasında bulunan Aska Otom. ve Petrol Ürünleri Tic. A.Ş. ile yapılan franchise sözleşmesine uygun işletilen otelde 140 oda bulunmaktadır.

9. Radisson Park Inn Franchise

Franchise sözleşmesi ile işletilen Radisson Park Inn Otel Ankara'nın Çankaya semtinde konumlanmıştır. Kültürel destinasyonlara, alışveriş merkezlerine ve resmî kurumlara yakın konumdadır. Otel müşterilerini 114 odası ile ağırlamaktadır.

10. Ramada by Wyndham 4* Franchise

Ankara Tunalı Hilmi Caddesinde bulunan Ramada by Wyndham otel franchise sözleşmesi ile işletilmekte olup, 4 yıldızlı hizmet vermektedir. Tesis 72 oda ile misafirlerini ağırlamaktadır. Şehir merkezinde Kızılay metro istasyonu yakınındaki otelden alışveriş merkezleri yürüme mesafesindedir.

11. Best Western 2000 4* Franchise

Ankara'da Kavaklıdere semtinde bulunan ve franchise sözleşmesi ile işletilen Best Western 2000 Otel 4 yıldızlı hizmet vermektedir. Otel resmî kurumlara, alışveriş ve iş merkezlerine oldukça yakın konumdadır.

12. Holiday Inn Kavaklıdere 4* Franchise

Franchise sözleşmesi ile işletilen Holiday Inn Kavaklıdere Otel müşterilerine 4 yıldızlı hizmet sunmaktadır. Otelin konumu şehir merkezine, Kavaklıdere'ye, turistik yerlere oldukça yakındır.

Katılımcı otellerin mülakat sorularına verdikleri yanıtlar

Oteliniz Uluslararası marka ile anlaşma şekli “franchising sözleşmesi” mi yoksa “yönetim sözleşmesi” midir?

On iki adet katılımcı otellere yöneltilen bu soruya yönetim sözleşmesi ile işletilen beş otelin tamamı yönetim sözleşmesi olarak yanıtlamıştır. Franchise sözleşmesi ile işletilen yedi otelin yedisi de franchise sözleşmesi olarak yanıt vermiştir. Bu yanıtlar yönetim sözleşmesi ile işletilen otellerin bundan memnun olduklarını, franchise sözleşmesi ile işletilenlerin ise genelde memnun olmakla birlikte franchise sistemindeki standartlar ve ücretler hususunda zorlandıklarını belirtmişlerdir.

Zincir otel sizce ne demektir? Siz bu zincirin bünyesinde olmaktan memnun musunuz?

Katılımcı otellere yöneltilen bu soruya verilen yanıtlar otellerin zincir otel kavramı konusunda bilinçli olduklarını göstermektedir. Otellerin zincir otel bünyesinde olmaktan aidiyet duygusunu ve özellikle müşteri sadakat programlarından dolayı memnun oldukları da görülmüştür. Sektördeki rekabet koşullarının ağırlığı nedeniyle zincir otel bünyesinde olmayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Zincir otel bünyesinde olarak günlük satılan oda ücretlerini yükseltmeyi hedeflemişlerdir. Beklentiler yüksek de olsa piyasa koşullarından dolayı bazı oteller bu beklentinin başta karşılanamadığını belirtmişlerdir. Bu konuda yönetim sözleşmeli otel yatırımcı temsilcisi;

“Başlangıçtaki beklentileri doluluk ve oda fiyatları açısından tamamen karşılayamamış olsa da marka standartlarını sağlamıştır.” şeklinde yorumlamıştır.

Çalışma Ankara otelleri üzerinde yapılmasından dolayı gerçekleştirilen iki mülakatta hem şehir hem resort oteli olan iki katılımcı şehir otelciliğinin resort, tatil yeri otelciliğinden farklı olduğu; şehir otelciliğinde zincir marka otel olmanın önemli olduğu hususu üzerinde durmuştur. Yönetim sözleşmeli otel yatırımcısı;

“Şehir otelciliği ve resort otelcilik burada farklılıklar göstermektedir. Bağlı olduğumuz grup kesinlikle bizden daha tecrübeli ve bilgililer. Çok iyi bir sistemleri mevcut. Bu da hizmetimize doğrudan yansıyor. Otelcilikte müşterinin geri dönüşü çok önemli bunu da çok güzel sağladıklarını düşünüyorum. Maliyetleri dezavantajı olabilir, eğitimler, kullanılması gereken programlar ve standartlar kâr marjını azaltıyor. Fakat buna değiyor çünkü marka know-how paylaşıyor” şeklinde yorumlamıştır.

Otelinizin uluslararası bir zincirin bünyesinde olmasının nedenlerini nelerdir, örneklerle açıklayabilir misiniz?

Katılımcı oteller uluslararası bir zincirin bünyesinde olmanın nedenlerini genellikle ekonomik koşullara bağlamaktadır. Bir otel tesisinin kurulması ve

işletilmesi oldukça maliyetli olduğunu, bunun yanı sıra otelin potansiyel müşteriler tarafından tanınırlığını sağlamanın zincir bünyesinde olmadan güç olduğunu belirtmişlerdir. Zincir oteller bünyesinde olmanın otel tanınırlığını arttırdığını, müşterilerin alacakları hizmetten emin olacaklarını sağladığını ve otellerinin bu şekilde yüksek doluluk oranlarıyla sezonu geçirdiğini belirtmişlerdir. Merkezi rezervasyon sisteminin doluluk oranlarını destekleyici bir unsur olduğunu ve dünya çapında reklamlarla pazarlama faaliyetlerinin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Tüm zincir otel yöneticileri uluslararası zincir bünyesinde olmaktan memnuniyetlerini bildirmişlerdir. Bu konuda franchise otel yatırımcısı;

“Marka şayet dünyada tanınan ve iyi bir algısı olan bir marka ise satışınız daha kolay oluyor. Bir de konaklama sektöründe misafirin güvenini kazanmak çok önemli bir koşuldur. Hizmet kalitesi markanın beraberinde getirdiği diğer koşullardan en önemlisidir. Bu sebepler marka ile yola devam etmek için önemli etkenlerdir” şeklinde görüş bildirmiştir.

Franchise otel genel müdürü ise kendi bölgesindeki marka otel eksikliğinden piyasa avantajı sağlamak için zincir otel bünyesinde bulunmak istediklerini belirtmiştir.

Siz hangi uluslararası markaya dâhil olacağınıza nasıl karar verdiniz?

Katılımcı otellerin uluslararası markaya dâhil olmaya karar verme aşamasında detaylı araştırmalar yaptıkları görülmüştür. Bu soruya verilen yanıtlar otel yatırımcılarının konu hakkında oldukça bilinçli olduğunu göstermektedir. Genellikle pazarda isim yapmış ve olumlu imaj oluşturmuş uluslararası markalar hakkında araştırmalar yapılmış, markanın diğer otelleri ile görüşülmüş. Bunun yanı sıra bazı otellerin uluslararası markaya dâhil olan bazı otelleri yerinde ziyaret ederek, doluluk oranı, hizmet koşulları, fiyatlar gibi hususlarda araştırmalarda bulunduğu belirlenmiştir. Bu soruya yönetim sözleşmeli otel genel müdürü;

“Mal sahibinin kararı ve doğru bir karar” şeklinde yanıt vermiştir.

Anlaşma şekline nasıl karar verdiniz, ne gibi faktörler bu kararı almanızda etkili oldu?

Katılımcı otellerin anlaşma şekline karar verme aşamaları ağırlıklı olarak ileriye yönelik karlılık oranı kaygısı ve tesisin değer kaybına ilişkin değerlendirmeleri kapsamaktadır. Oteli kendileri işletmek yerine yönetim sözleşmesi ile işletilmesine karar veren otellerin yatırımcıları yönetim hususunda bilgisiz olduklarını ve profesyonel yönetime ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Yönetim sözleşmesi ile otelin işletilmesini sağlayan otel yatırımcıları yaptıkları yatırımın en kısa sürede geri dönüşünü sağlamayı istemektedirler. Bu amaçla otelin profesyonel işletmeciler tarafından işletilmesini uygun görmüşlerdir. Fakat işi öğrendikleri zaman aralarında bazı anlaşmazlıklar çıktığını da belirtmişlerdir. Franchise sözleşmesi ile otelin işletilmesine karar veren katılımcılar ise uluslararası bir zincir bünyesinde bulunmayı, otelin karlılığı bakımından tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu soruya franchise otel sahibi;

“Bütün zincirleri detaylı araştırmam sonucu hem maliyet açısından bana en uygun olanı hem de bilinirlik ve sayı açısından yüksek olanı ve de birçok ülkede bulunmasını dikkate alarak karar verdim. Son olarak Türkiye’deki otellerinin sayısına bakarak karar verdim” şeklinde yanıt vermiştir.

Franchising sözleşmesi / yönetim sözleşmelerinin sizin için artı ve eksilerini söyleyebilir misiniz?

Katılımcı oteller genel anlamda mevcut sözleşmelerinden memnun olduklarını belirtmiş olsalar da bazı durumlarda karşılıklı sorun yaşayabildiklerini belirtmektedir. Özellikle yönetim sözleşmeleri ile işletilen otellerde otel yatırımcısının üst düzey yöneticilerin değiştirilmesi hususundaki taleplerinin her zaman karşılanmadığı yönünde talepleri bulunmaktadır. Ancak genel olarak otel yatırımcıları yönetim sözleşmesinin otelin profesyonel yönetim anlayışı ile yönetilmesini sağladığını belirtmektedirler. Franchise sözleşmesi ile işletilen oteller ise franchise sisteminin ücretlerinin yüksekliğinden yakınmaktadır. Franchise veren

işletmenin yıl boyu otelin açık olması konusunda baskısı olduğunu belirtmişlerdir. Bu görüşme sorusuna yönetim sözleşmeli otel genel müdürü şu yorumları yapmıştır;

“Her iki otel tipinde de uzun çalıştım, çok rahat karşılaştırabiliyorum. Franchisee patronları otelinin işletildiğini ve kontrol edildiğini düşünüyor ama yanılıyor. Management daha iyi kontrol ediliyor. Bütün kontrol mekanizması finans direktörlerinde, yılda 3 defa 300 soruluk raporu finans direktörü yapıyor. Yılda bir de yurtdışından gelip denetleniyor. Ay sonları da raporlarla denetleniyor. 1 yıl sonrasına kadar bile öngörüler forecast raporları hazır, yüzde 5 sapma hariç kabul edilmiyor. Doğru tahmin olması gerekiyor mücbir sebep (force major) olmadıkça. Gelecek yıl bütçeleri bir önceki yılın ağustos ayından onaylanıyor. Beklenmedik anlarda soru geliyor çaprak karşılaştırmalarla, kontrol mekanizması çok kuvvetli.

Yönetim sözleşmesinde 3 ayda bir bara bile gizli misafir geliyor.

İşe alımlarda departman müdürü yurtdışında onay oluyor, iş sözleşmeli otellerde. Maaş artışları onaylı, zamlar vs. Genel müdür yurtdışı masrafları, müdürlerin ödenmezleri hepsi kontrol ediliyor.

İş sözleşmeli otellerde eğitime katılmak zorunlu, yurtdışı ve yurtiçi. Franchisee masraf yapıp gitmiyor bizde zorunlu.

İş sözleşmesinde binaya daha iyi bakıyorsun, yenileme fonu ayrılmalı.

Mesela virüs yeni yeni çıkıyor, 30-60-90 günlük planlarımız şimdiden hazır.

İş sözleşmeli otellerde minimum kişiyle maksimum fayda sağlanıyor, kaynakların optimizasyonu daha iyi sağlanıyor.

Performans değerlendirmeleri düzenli yapılıyor. Sistem çalışanları hep diri tutuyor, hedefleri tutturmak için. Maaş artışlarına da merkez karar veriyor.

Türkiye çok hazır değil franchisee sisteme, bizler çok duyguluyuz, vefa borcu işten çıkaramama durumlarından oteller profesyonel yönetilemiyor.

Tüm otelleri topluyor, genel müdürler mali işler sürekli toplanıyorlar. Bu da network için iyi oluyor.

Franchisee sözleşmesinin artıları

İşe sahip bir mal sahibi var ise ve atamalarını mantıklı yaparsa aslında daha avantajlı çünkü yönetim sözleşmesi sürekli çok talepkâr.

Son dönem genelde franchisee tercih ediliyor, mal sahipleri danışman tutmayı daha çok tercih ediyor, mal sahibinin maliyetlerini franchisee anlaşma yaparak daha da düşürüyor.”

Her ne kadar Ankara büyük bir şehir olsa da bazı ayların doluluk oranları fazla olmadığından, otel yatırımcısı maliyete katlanmak durumunda kalmaktadır. Bazı zamanlarda yatırımcı para kazanmıyorken zincir ücretlerini her zaman alıyor. Ayrıca franchise veren işletmelerin herhangi bir riske katlanmadığını ve tüm finansal riskin kendileri üzerinde bulunduğunu belirtmişlerdir. Franchise sözleşmesi olsun, yönetim sözleşmesi olsun otellerin tamamı bir marka altında faaliyet göstermenin memnuniyet verici etkilerinin bulunduğunu da belirtmişlerdir. Bu durumda katılımcı otellerin yönetim sözleşmesi ve franchise sözleşmesi ile zincir otellerin bünyesinde olmaktan otellerin faaliyetlerine olumlu etkiler yaptığını, zaman içerisinde oluşan anlaşmazlık gibi olumsuz durumları aşmalarının kolay olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Firmanıza maddi yükümlülüğü ve bağlayıcılığı nelerdir?

Katılımcı oteller arasında bulunan yönetim sözleşmesi ile işletilen otellerin yatırımcıları yönetim giderleri dışında maddi yükümlülüklerinin olmadığını, ancak sözleşmenin süresi olduğu için süre bitimine kadar bu koşullarda faaliyetlerini devam ettirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Franchise sözleşmesinde otel yatırımcıları ödeyecekleri ücret ve aldıkları hizmetlerin karşılığında ödeyecekleri ücretin belirtildiğini, bunları belirlendiği tarihlerde ödeme yükümlülüğünde olduklarını ifade etmişlerdir. Ödemezler ise zincirin rezervasyonlarını genel merkezden ve internet üzerinden durdurduğunu belirtmişlerdir. Bu soruya franchise otel sahibi;

“Maddi yükümlülükler olarak hey ay düzenli bir kira bedeli ödüyoruz. Buna ilave olarak sistemden gelen her rezervasyonda belirli bir yüzde acentelere ödüyoruz” şeklinde yanıt vermiştir.

Yatırımcılara sözleşmeleri yaparken ne gibi tavsiyelerde bulunabilirsiniz?

Katılımcı oteller yeni sözleşme yapacak olan otel yatırımcılarına özellikle tesisin bulunduğu lokasyonu göz önüne almalarını, potansiyel müşteri profilinin uluslararası zincir ile uyumlu olup olmadığını, zincirin bölgede başka bir otelinin bulunup bulunmadığını ve sonradan aynı bölgede yeni otellerin zincire dâhil edilip edilmeyeceğini sorgulamalarını önermişlerdir. Uluslararası zincirlerin çeşitli ve alt grupları olduğu, talep ve lokasyona göre marka kararı verilmesi tavsiye edilmiştir. Bu konuya beş yıldızlı iş sözleşmeli bir otel yatırımcı temsilcisi;

“Otel zincirlerinin portföyünde çeşitli pazarlara uygun alternatif alt markaları mevcut. Sözleşme hatta yatırım kararı öncesi yatırımcılar otelin konumu, kapasitesi, hitap edeceği pazar ve hedef kitleyi belirleyici bir pazar araştırması ve fizibilite çalışması ile yola çıkmalı” şeklinde vurgu yapmıştır.

Bunun yanı sıra sözleşme imzalamadan önce koşulları dikkatlice gözden geçirmeleri ve kendi yararlarına olabilecek maddeler olmasına dikkat etmelerini önermektedirler. Bu soruya franchise otel sahibi;

“Sözleşmeleri çok iyi incelemelerini ve çok iyi pazarlık yapmalarını önerebilirim. Bunun dışında ağırlıklı olarak ve mümkün olduğunca şartları bizim T.C. kanunlarına göre uyarlamalarını tavsiye ederim. İsveç kanunları genelde veya bazen bize göre fazla ağır kaçıyor” şeklinde yanıt vermiştir.

Yönetim sözleşmeli otellerin temsilcileri genel olarak danışman ve İngilizce bilen bir avukat ile sözleşme sürecini yönetmeleri gerektiği konusu üzerinde önemle durmuşlardır. Yönetim sözleşmeli bir otelin yatırımcı temsilcisi şu şekilde vurgulamıştı;

“Herhangi bir niyet mektubu imzalamadan önce, otel sözleşmeleri konusunda tecrübeli, işletme şirketleriyle aracılık ilişkisi olmayan, güvenilir bir danışman ile çalışmalarını öneririm. Danışman adaylarına şu soruyu sormaları ve yazılı cevap istemelerini tavsiye ederiz: “Otel işletme şirketlerinden herhangi biri ile “finders fee” anlaşması yaptınız mı?”

Finders fee aracıya verilen ücrettir. Bazı markaların danışmanlara kendi markalarına yönlendirme yapmaları sonucunda bazı ücretler verebildikleri gözlemlenmiştir.

Yönetim sözleşmesi ve franchise sözleşmelerinde bütçe gider kalemleri, hangi departmanların gider kalemlerinde bulunacağı hususu karlılığı etkilemekte ve sözleşme aşamasında bu hususlar önemle ele alınmalıdır. Karlılıkta ikinci konu da zincirlerin zorunlu tuttuğu satın alma koşullarıdır. Merkezi satın alma dışında müzakere edilerek esneklikler sağlanmaya çalışılmalıdır. Yönetim sözleşmeli otel temsilcisi bu konuya şu şekilde değinmiştir;

“Sözleşme sırasında satın aralarında gizli madde yükümlülük maddelerine özellikle dikkat edilmeli. Bunlar genellikle zincirlerin merkezi hizmetlerinin otellere dağıtılacak giderlerinde olmaktadır. Bütçe ve işletme kontrol mekanizmaları oluşturulmalı. İşletme sırasındaki idame ve yeni yatırım kararları birlikte alınmalı ve bunlarla ilgili harcama kontrolü mekanizmaları sağlanmalı. Fiyat uygunluğu koşuluyla merkezi satın alma dışı satın alma yapma olanağı sağlanmalı.”

Sözleşmeniz bitince devam ettirmeyi düşünür müsünüz?

Katılımcı otellerin ağırlıklı olarak sözleşmeleri sona erdiğinde devam ettirecekleri görülmüştür. Ancak franchise sözleşmesi ile işletilen bir otelin sözleşme bitiminde başka zincir opsiyonlarını da inceleyeceğini belirtmektedir. Franchise sözleşmesi ile işletilen otellerde yatırımcılar sözleşmenin devam edeceğine dair bir güvenceleri olmadığını, sözleşme süresi sonunda tarafların buna karar vereceklerini belirtmişlerdir. Ancak genel anlamda memnun oldukları için sözleşme yenilemeye olumlu yaklaşmaktadırlar.

Katılımcı otel işletmelerinin yatırımcı, üst düzey yöneticileri ve yatırımcı temsilcileri mülakat sorularına verdikleri yanıtlar çerçevesinde bir değerlendirme yapılması gerekirse, otel yatırımcılarının uluslararası zincirlerle yaptıkları franchising sözleşmesi ve yönetim sözleşmelerini bilinçli olarak tercih ettikleri görülmektedir. Bu kararı alırken çevrelerindeki otelleri araştırdıkları, dâhil oldukları zincirin halkası olan otellerle iletişime geçtikleri belirlenmiştir. Ayrıca görüşme yapılan yetkililerin hiçbiri zincir olmaktan dolayı oda ücretlerini rakiplerine göre daha yüksek sattıklarından bahsetmemiştir. Bu otellerin zincire dâhil olduktan sonra sektörde fiyat konusunda sıkıntı yaşamadığı, rakipleri ile rekabette herhangi bir dezavantaj yaşamadığını göstermektedir.

Katılımcı otellerden yönetim sözleşmesini tercih eden yatırımcıların genellikle otel yönetimi hususunda deneyimli ve bilgili olmadıklarından dolayı böyle bir sözleşmeyi tercih ettikleri görülmüştür. Buna otel yatırımcısının yaptığı yatırımın kısa sürede geri dönüşünü sağlama amacı da eklenebilir.

Franchise sözleşmesini tercih eden otel yatırımcıları ise franchise veren işletmenin sağladığı isim, marka gibi avantajlardan yararlanma, pazarda daha iyi rekabet şansı yakalama amacı taşıdığı görülmektedir.

Franchise alan bağımsız şekilde otelini işletmektedir. Ancak franchise veren işletmenin standartlarına uyma koşulu da her zaman bulunmaktadır. Dört yıldızlı otellerin franchise sisteme dâhil oldukları görülürken, beş yıldızlı otellerin ise zincirin tercih ettikleri markasına ve yatırımcının şahıs veya kurum olması göz önünde bulundurularak yönetim sözleşmesi ve franchisee sözleşme şekline karar verildiği görülmektedir.

Bu bulgulardan Türkiye’de turizm alanında faaliyet gösteren konaklama tesisi yatırımcılarının güncel bilgilerden yararlandığı ve ülkenin turizm sektöründeki avantajlarını kendi lehlerine kullanabildikleri görülmektedir.

Zincir otellerle yaptıkları anlaşmalarda pazarlık yapma gücüne sahip oldukları belirlenmiştir.





SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye tarihi ve jeopolitik konumu itibarıyla turizm faaliyetlerinin yaygın şekilde yaşandığı bir ülkedir. Asya ve Avrupa'yı bağlaması, toplantı, konferans, kongre gibi organizasyonların yapılmasına olanak sağlayan koşulları, turistik bir destinasyon olması gibi sebeplerle yerli ve yabancı turizm açısından çeşitli olanaklar sunmaktadır. Çalışmanın gerçekleştirildiği Ankara ili ise Türkiye'nin başkenti olması, siyaset ve politika merkezi olması, tarihi dokusu, Anıtkabir gibi ülkenin kurucusuna ev sahipliği yapması gibi nedenlerle konaklama tesislerinin fazlalığı ile dikkat çekmektedir.

Konaklama sektöründe zincirleşme başka bir ifade ile yatay büyüme en yaygın büyüme şeklidir. Zincirleşme şeklinde büyüme genellikle uluslararası anlaşmaları da kapsamaktadır. Otel işletmelerinin büyüme stratejilerinin temelinde pazar paylarını geliştirme amacı bulunmaktadır. İşletmeler kendi ürünlerini yeni pazarlarda standart haliyle sunmaktadırlar. Otel zincirlerinin büyüme stratejileri arasında en fazla tercih edilenler arasında bulunan franchising ve yönetim sözleşmesi asgari öz kaynak yatırımı gerektirdiğinden, düşük risk unsuru, finansman gibi avantajlar sağladığından yaygın olarak uygulanmaktadır.

Otel sektöründe zincirleşme eğilimleri hızla artmaya başlamıştır. Yerli ve yabancı zincirler konaklama sektöründeki oda arzının önemli bir kısmını kontrol etmektedirler. Uluslararası zincirler genellikle ülkedeki belirli büyük şehirlerde konuşlanmaktadır. Teknoloji, ekonomi gibi alanlardaki gelişmelerle birlikte otel yatırımları Türkiye'nin her bölgesine yayılım göstermeye başlamıştır. Otel işletmeleri genellikle franchising, yönetim sözleşmesi gibi yöntemlerle büyüme stratejisi izlemektedir.

Türkiye'de turizmin gelişmeye başladığı dönemden itibaren turizm her zaman teşviklere maruz kalmıştır. Türkiye'de turizmin gelişmesinde başlıca nedenlerinden biri yapılan bu teşviklerdir. Turizmin can damarı olarak görebileceğimiz konaklama

tesisleri genellikle turizm işine yeni giren firmalar ya da kişiler tarafından inşa edilmektedir. Üretim sektörlerine nazaran otelcilik daha farklı bir işletmecilik anlayışına ve yapıya sahiptir. Otel işletmesi, maliyetleri zahmetli ve maliyetlidir. Bu nedenle otel yatırımcıları yaptıkları yatırımın kısa sürede geri dönmesi, otelin profesyonel bir yönetim anlayışı ile yönetilmesi amacıyla uluslararası zincirlerle franchise sözleşmesi ya da yönetim sözleşmesi yapmayı tercih etmektedirler. Zincir işletmeler dünyanın farklı bölgelerinde oteller işleten, marka ve imaj sorunu bulunmayan büyük zincirlerdir. Bu zincir işletmeler yeni bir destinasyonda sözleşme yapmak, franchise vermek için risk unsuruna dikkat etmektedirler. Ülkenin siyasal ve ekonomik durumu, tesisin coğrafi konumu, özellikleri gibi çeşitli kriterleri göz önüne almaktadırlar. Büyük zincirler, Ülkenin siyasal ve ekonomik durumu istikrarlı değil ise upscale yani lüks markalarını yönetim sözleşmesi yapmak şartıyla yatırımcı ile buluşturmaktadırlar. Diğer yandan da yatırımcı konaklama sektöründe tecrübeli ise birkaç işletmesi ya da tecrübeli bir aracı firmayla işletmeyi yapacak ise zincir oteller prestijli markalarıyla franchise anlaşması yapma konusuna sıcak bakmaktadırlar.

Otel yatırımcıları ise tesislerinin en iyi şekilde işletilmesi, en kısa sürede yaptıkları yatırımın geri dönüşünün sağlanması gibi ekonomik kaygıların içinde olurlar. Bu nedenle uluslararası zincirlerle anlaşma yapmayı uygun görürler. İnternet rezervasyonlarının da çok önemli olduğu günümüzde pazar payından daha çok rezervasyon almak için bilinir bir marka ile pazara girmenin gelir artırma ve yüksek fiyata oda satma açısından faydaları görülmektedir. Bu aşamada hangi uluslararası zincirler ile anlaşma yapacakları, franchise sözleşmesi mi, yönetim sözleşmesi mi yapacakları önem kazanmaktadır. Uluslararası zincirler pazardaki marka imajının zarar görmemesi için, imajlarını, markalarını riske atmayı tercih etmezler. Bu nedenle sözleşmelere kendileri lehine bazı maddeler eklemeyi uygun görürler. Otel yatırımcıları ise sözleşme koşullarının kendi haklarını da korumasını beklerler. Bu durumda pazarlık gücü yüksek olan taraf için en uygun koşullarda sözleşme düzenlenebilir.

Zincirler son yıllarda yönetim sözleşmesi ve franchise kavramını da birleştirerek yeni bir kavram olan “manchise otel” sistemini geliştirmişlerdir. Otel

başta iş sözleşmeli olarak başlayıp tecrübe kazanıp beş yıl gibi bir süre sonra franchisee olarak devam edebiliyor. Türkiye’de Radisson Tuzla Otelinde bu model ilk defa uygulanacakken, otel iş sözleşmeli olarak devam etmiştir. Bu yeni model tecrübeli yatırımcılar ve danışmanlarla ileriki zamanlarda gelişmesi öngörülmektedir.

Zincirlerini dünya çapına yaymayı hedefleyen firmalar, zincir halkalarını arttırmak ve dünyadaki farklı bölgelerde markalarını yaygınlaştırmak amacıyla hareket etmektedirler. Bu durumda riski yaymak için farklı stratejiler uygulamayı tercih edebilirler. Yönetim sözleşmeleri zincir işletmeler açısından daha az risk alma, fiziksel yatırıma katılmak yerine, markalarını, işletmecilik alanındaki deneyim ve bilgilerini öne çıkarmaktadır. Franchise sözleşmeleri ise sürekli borç ilişkisi içermektedir. Taraflar sözleşme süresince çeşitli edinimlerle sözleşmeyi ifa etmektedirler. Sonuç olarak, Ankara’daki katılımcılarla yapılan çalışmada otel yatırımcılarının ve müdürlerinin zincirin bir parçası olmaktan memnuniyet duydukları ve devam etmek istedikleri görülmektedir. Otel yatırımcılarının yapacakları detaylı araştırmalarla bu iki yöntem arasından kendilerine en avantajlı olabilecek yöntemi tercih ederek, tesislerinin büyümesini sağlamaları, karlılık oranlarını arttırmaları, dolayısıyla ülke ekonomisine de katkı yapmaları gerekmektedir.

Öneriler

Bu çalışmada otel yatırımcıları açısından uluslararası zincirleri yapılan franchising sözleşmesi ve yönetim sözleşmesi arasında tercih sebeplerinin araştırılması kapsamında Ankara otelleri incelenmiştir. Bu konu üzerine araştırmacılar ve turizm profesyonellerine ilişkin öneriler aşağıdaki gibidir.

Araştırmacılara yönelik öneriler:

Türkiye’de franchising sözleşmesi ve yönetim sözleşmesi üzerine yapılmış karşılaştırmalı çalışmaların sayısı yok denecek kadar azken istatistiksel bilgilere de

hiç rastlanmamıştır. Bu konunun daha detaylı araştırılması hem literatüre katkı yapacak hem de ülkede turizmin gelişmesine ve ekonomiye katkı sağlayacaktır.

Araştırma Ankara otellerini kapsayacak şekilde belirlenmiş dört yıldızlı ve beş yıldızlı otellerde yatırımcı, yatırımcı temsilcisi, üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Bu tür araştırmaların daha geniş çaplı yapılmasının yararlı olacağına inancımız tamdır. Gelecekteki araştırmaların hem yatırımcı tarafından hem de franchising ve yönetim sözleşmesi yapan zincir oteller tarafından iki yönlü bir araştırmaların yapılmasının literatüre ve sektöre katkı sağlayacaktır.

Turizm profesyonellerine yönelik öneriler:

Araştırma sonucunda Ankara'daki otellerde yatırımcıların önemli bir kısmının yönetim sözleşmesi ve franchising sözleşmesi hakkında bilinçli oldukları görülmüştür. Ankara'nın başkent olmasından dolayı, turizm kapasitesinin yüksek olması olağandır. Bu durumda Türkiye'nin her bölgesinde bu tür uygulamaların yapılmasına yönelik çalışmalar yapılması, otel yatırımcılarının bilgilendirilmesi yararlı olacaktır.

Turizm sektörü rekabetin yüksek olduğu bir alandır. Otel yatırımcıları doğru yönlendirilebilirse, ülkenin yakın zamanda turizm gelirleri açısından iyi bir konumda olacağına inanılmaktadır. Otel yatırımlarının durağan olmaması, ülke ekonomisine katkı yapması açısından yatırım yapacak kişilere, uluslararası zincirlerle iş birliği yapmaya karar verenlere danışmanlık hizmeti verilmesi yerinde olacaktır.

KAYNAKÇA

Adams John, Jones K.V. (1987). Prichard Franchising Practice and Precedents in

Andrew William P. Schmidgal Raymond S. (1994). Financial Management for the Hospitality Industry, AH&MA, Michigan.

Angelo, RM, Vladimir, AN; (1996). Hospitality Today-An Introduction, Educational Institute ofAHMA, AB D.

Angelo, Rocco M ve Vladimir, Andrew N, (1994). Hospitality Today An Introduction, AH&MH, Michigan.

Ardahan, Faik, (2003). Turizmde Franchising ve Türkevi Pansiyonları Franchisingi Model Önerisi ve Uygulaması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*.

Badur, Emel, (2002). AT Rekabet Hukuku- Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşmalar ve Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması, Ankara, Çankaya Üniversitesi.

Bell, Charles A, (1993). "Agreements with Chain-Hotel Companies", *Comeli Quarterly*.

Cunill, M.O. (2006). The Growth Strategies of Hotel Chains: Best Business Practices By Leading Companies. NY: Taylor and Francis.

DeRoos, J.A. (2010). Hotel Management Contracts – Past and Present. Cornell Hospitality Quarterly, 51(1), 68-80.

Eysier, J, (1997)."Hotel Management Contracts in the US, Twelve Areas of Concern", *Comeli Quarterly*, Vol:33 No:3, (b)

Forward, Jim ve Fulop, Christina; (1993). “Elements of A Franchise: The Experiences of Established Firms”, *The Service Industries Journal*, Volume: 13, No. 4.

Gee, Y.C. (2008). International Hotels Development and Management. *American Hotel&Lodging Educational Institute*.

Ghai, Yaslı, (1988). Management Contracts and Public Enterprises in Developing Countries, ICPE Monography Series, No.20, New York.

Gökyayla, Cemile Demir, (2013). *Milletlerarası Özel Hukukta Tek Satıcılık Sözleşmesi*, 2.baskı, İstanbul, Vedat kitapçılık

Gürzumar, Osman Berat, (1995). Franchise Sözleşmeleri ve Bu Sözleşmelerin Temelini Oluşturan Sistemlerin Hukuken Korunması, Beta Yayınevi, İstanbul.

İşgüzar, Hasan: *Tek Satıcılık Sözleşmesi*, 1. Bası, Dayınlarlı Hukuk Yayınları, Ankara 1989.

Kanbir, H. (2010). *Bir Kazan- Kazan Yaklaşımı Olarak Franchising ve Pazar Başarısındaki Rolü*. Varinli, İ. ve Çatı, K. (Der.), Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler (ss. 479-501). Ankara: Detay Yayıncılık.

Kapancı, Berk, (2011). “Franchise Sözleşmesinin Sona Ermesi ve Bunun Hukuki Sonuçları” Prof.Dr. Rona Serozan’a Armağan. C.II, İstanbul, On İki Levha Yayıncılık.

Kırca, Çiğdem, (1997). Franchise Sözleşmesi, *Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü*, Ankara.

- Koç, Ali, (2005). AT Rekabet Hukukunda Seçici Dağıtım Anlaşmaları, *Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri*, Ankara.
- Koçer, Dilek, (1996). “En Büyük uluslararası Zincirin 11’i Türkiye’de” *Hotel Dergisi*, s. 4.
- Kruesi, Michael Alexander, (2015). Management contracts and franchising: a two-study examination of non-equity entry mode choice in the hotel sector, *Auckland University of Technology*.
- Kuş, E. (2003). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nitel mi, Nicel mi?* Ankara: Anı Yayıncılık
- Leon-Darder, F., Villar-Garcia, C., Pla-Barber, J. (2011). Entry Mode Choice in the Internationalisation of the Hotel Industry: A Holistic Approach. *The Service Industries Journal*, 31(1), 107-122.
- Mendelson, Martin, (2004). *Franchising Law, Second Edition*, United Kingdom, Richmond.
- Mendelson, Martin, (2005). *The Guide to Franchising*, Cengage Learning EMEA.
- Met, O. ve Erdem, B. (2011) Türk otel zincirleri ve büyüme stratejileri, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 333-350
- Met, Ö. (2005). Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 111-138.
- Mutlu, E.C. (2008). *Uluslararası işletmecilik Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Oğuz, Cemal, (1993). "Genel İşlem Şartları ve İçerik Sınırları, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, Ankara.
- Patton, Q. M. (1990). *Qualitative evaluation an research methods*. London: *Sage Pub*
- Pineda, J.M. ve Hurtado, J.M. (2012). Issues About the Internationalization Strategy of Hotel Industry by Mean of Francihising. *International Journal Business and Social Sience*, 3(6).
- Pişkin, M. ve Öner, U. (1999). *Görüşme İlkeleri ve Teknikleri*. Ankara: Siyasal Yayıncılık
- Quer, D., Claver, E., & Andreu, R. (2007). Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country-and firm-specific factors. *International Business Review*, 16(3), 362-376.
- Schofield, J. W. (1990). Increasing the generalizability of qualtitative research. W. W. Eisner ve A. Peshkin (Ed.). *Qualtitative inquiry in education: The continuing debate* (s.201-232). New York: Teachers College Press.
- Serozan, Rona, (2012). *Sözleşmeden Dönme*, Vedat Kitapçılık.
- Stacey,M. (1970). *Methods of Social Research*. Exeter-Britain:Pergamon Press
- Şenol, Ayşe Nilay: (2011). *Bayilik Sözleşmesi Sona Ermesi ve Sonuçları*, İstanbul, Vedat Kitapçılık.
- Şimşek, Bahar, (2016). *Franchising Sözleşmesi*, Yetkin Yayıncılık, Ankara.
- Teare R, (1992). "Developing Hotel s in Europe: Some Reflections on Progress and Prospects" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, MCB University Press, Vol3 No 4.

- Topçu, Halil Nurettin, (1991). Franchising Sözleşmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE.
- Türksoy, S. S., Kaygalak, S., & Koçak, N. (2013). Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 89-108.
- Ulaş, Dilber, (2004). Franchising Sisteminin, Franchise Alan ve Veren Yatırımcılar Açısından Verimliliğinin Değerlendirilmesi, *Verimlilik Dergisi*, sayı 2.
- UNICIC Advisory Studies, (1990). Negotiating International Hotel Chain Management Agreements, A Primer for Hotel Owners in Developing Countries, Series B No 5, United Nations, New York.
- Varlı, Nazlı, (2006).” Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması, Ankara, Asil Yayınevi.
- Yarcan, Şükrü, (1996). Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yu, L. (1999). *The International Hospitality Business, Management and Operations*, The Haworth Hospitality Pres.
- Yüksel, Hasan Levent, (2013). Franchise Sözleşmesinin Genel Olarak İncelenmesi, İfası ve Sona Ermesi, İstanbul Üniversitesi SBE *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.



EKLER**EK1: Mülakat Yapılacak Otellerin Listesi**

1. JW Marriott Otel Ankara, Yönetim Sözleşmesi
2. Sheraton Ankara, Yönetim Sözleşmesi
3. Radisson Blu Hotel Ankara, Yönetim Sözleşmesi
4. Mövenpick Ankara, Yönetim Sözleşmesi
5. Swiss Hotel Ankara, Yönetim Sözleşmesi
6. Wyndham Ankara, Franchise
7. Hilton Garden Inn Gimat, Franchise
8. Holiday Inn Çukurambar, Franchise
9. Radisson Park Inn, Franchise
10. Ramada by Wyndham, Franchise
11. Best Western Hotel İkibin- 2000, Franchise
12. Holiday Inn Kavaklıdere, Franchise

EK2: Mülakat Soruları

1. Oteliniz kaç yıldız ve kaç odadır?
2. Oteliniz kaç yıldır uluslararası bir zincir bünyesinde?
3. Oteliniz Uluslararası marka ile anlaşma şekli “franchising sözleşmesi” mi yoksa “yönetim sözleşmesi” midir?
4. Zincir otel sizce ne demektir? Siz bu zincirin bünyesinde olmaktan memnun musunuz?
5. Otelinizin uluslararası bir zincirin bünyesinde olmasının nedenlerini nelerdir, örneklerle açıklayabilir misiniz?
6. Siz hangi uluslararası markaya dâhil olacağınızı nasıl karar verdiniz?
7. Anlaşma şekline nasıl karar verdiniz, ne gibi faktörler bu kararı almanızda etkili oldu?
8. Franchising sözleşmesi / yönetim sözleşmelerinin sizin için artı ve eksilerini söyleyebilir misiniz?
9. Firmanıza maddi yükümlülüğü ve bağlayıcılığı nelerdir?
10. Yatırımcılara sözleşmeleri yaparken ne gibi tavsiyelerde bulunabilirsiniz?
11. Sözleşmeniz bitince devam ettirmeyi düşünür müsünüz?

EK 3: Katılımcı Otellerle Yapılan Mülakat Örnekleri

YÖNETİM SÖZLEŞMELİ OTEL, GENEL MÜDÜR

1. Oteliniz kaç yıldız ve kaç odadır?
5 Yıldız ve 413 oda kapasitelidir
2. Zincir otel sizce ne demektir? Siz bu zincirin bünyesinde olmaktan memnun musunuz?
Her zaman zincir otel bünyesinde çalıştım, marka bilinci ve aidiyet duygusu ile hareket etmek çok önemli.
3. Siz hangi Uluslararası markaya dâhil olacağınızı nasıl karar verdiniz?
Müdür olarak başladığımda zaten burası zincir oteldi, yapım aşamasında yoktum.
4. Oteliniz kaç yıldır Uluslararası bir zincir bünyesinde?
Açıldığından beri. 4 Temmuz 2011 yılında açıldı benim de 7. yılım.
5. Otelinizin Uluslararası bir zincirin bünyesinde olmasının nedenlerini nelerdir, örneklerle açıklayabilir misiniz?
Merkezi rezervasyon sistemi ve zincir otellerin sadakat programı (karta sahip olup konaklama ile puan ve fayda kazanma) sıradan 5 yıldızlı otellere göre kesinlikle daha avantajlı. Marriott daha da avantajlı.
6. Oteliniz Uluslararası marka ile anlaşma şekli “franchising sözleşmesi” mi yoksa “yönetim sözleşmesi” midir?
Yönetim sözleşmesi ile işletilmektedir.
7. Anlaşma şekline nasıl karar verdiniz, ne gibi faktörler bu kararı almanızda etkili oldu?

Marka zaten prestijli marka olduğu için franchisee vermiyor zaten.

8. Franchising sözleşmesi / yönetim sözleşmelerinin sizin için artı ve eksilerini söyleyebilir misiniz?

Her zaman yönetim sözleşmeli otellerde çalıştım.

9. Firmanıza maddi yükümlülüğü ve bağlayıcılığı nelerdir?

Giriş ücretlerini bilemiyorum ama aylık ödemelerimiz var. Cirolara göre oranları var pazarlama ücreti vs.

10. Yatırımcılara sözleşmeleri yaparken ne gibi tavsiyelerde bulunabilirsiniz?

Lokasyon, misafir profili, şehirdeki zincirler ve etraftaki diğer zincir markalar karar vermede etkili olmalıdır. Markette iyi bir yere sahip olmak istiyor isek marka olmak önemli sıradan olmaktansa.

11. Sözleşmeniz bitince devam ettirmeyi düşünür müsünüz?

Evet. Her iki taraf da avantajlı. 25 yıllık anlaşma yapıldı.

YÖNETİM SÖZLEŞMELİ OTEL, YATIRIMCI

1. Oteliniz Uluslararası marka ile anlaşma şekli “franchising sözleşmesi” mi yoksa “yönetim sözleşmesi” midir?

Yönetim Sözleşmesi

2. Zincir otel sizce ne demektir? Siz bu zincirin bünyesinde olmaktan memnun musunuz?

Global bir dünyada yaşıyoruz. Her bilgi internetle elimizin altında. İnternette kişiler markaya yöneliyor. Zincir otel rekabetçi piyasa koşullarında tanına bilirliliğini artmasını sağlıyor.

3. Otelinizin uluslararası bir zincirin bünyesinde olmasının nedenlerini nelerdir, örneklerle açıklayabilir misiniz?

Başta prestijli bir proje yaparak Ankara’ya değer katma isteğimiz.

4. Siz hangi uluslararası markaya dâhil olacağınızı nasıl karar verdiniz?

İnşaata başlamadan önce Ankara’da en prestijli otel projesini yapmaya karar verdik. Ritz-Carlton yapmak istiyorduk, yetkililer ile görüşmelerimizin sonucunda Ritz-Carlton olamayacağı aynı grubun altında yine prestijli bir markası olan JW Marriott markasını yapabileceğimiz konusunda anlaştıktan sonra markanın standartlarına göre inşaatımıza başladık.

5. Anlaşma şekline nasıl karar verdiniz, ne gibi faktörler bu kararı almanızda etkili oldu?

Ankara’da en prestijli ve en kaliteli otel proje hedefiyle yola çıktığımızdan dolayı istediğimiz markalar franchise anlaşması yapmadığı için yönetim sözleşmesi yoluna gittik.

6. Franchising sözleşmesi / yönetim sözleşmelerinin sizin için artı ve eksilerini söyleyebilir misiniz?

Antalya'da da grubumuzun kendi işlettiğimiz bir oteli mevcut. Yönetim sözleşmesi olmayıp da kendimiz işletsek karlılığımızın daha fazla olacağını düşünsem de bu kaliteyi ve prestiji bulamayacağımızı düşünüyorum. Şehir otelciliği ve resort otelcilik burada farklılıklar göstermektedir. Bağlı olduğumuz grup kesinlikle bizden daha tecrübeli ve bilgililer. Çok iyi bir sistemleri mevcut. Bu da hizmetimize doğrudan yansıyor. Otelcilikte müşterinin geri dönüşü çok önemli bunu da çok güzel sağladıklarını düşünüyorum. Maliyetleri dezavantajı olabilir, eğitimler, kullanılması gereken programlar ve standartlar kâr marjını azaltıyor. Fakat buna değiyor çünkü marka know-how paylaşıyor.

7. Firmanıza maddi yükümlülüğü ve bağlayıcılığı nelerdir?

Ciro ve kâr marjından ödememiz gereken yüzdeler.

8. Yatırımcılara sözleşmeleri yaparken ne gibi tavsiyelerde bulunabilirsiniz?

Konusunda bilgili danışman ve avukat ile çalışmalarını önerebilirim. Piyasa koşullarını iyi analiz ederek, şehir kapasitesini de göz önünde bulundurarak uygun anlaşmayı yapabilirler.

9. Sözleşmeniz bitince devam ettirmeyi düşünür müsünüz?

Kazançlarımız tatmin edici olmasa da hem Ankara'ya hem semtime bir değer kattığımızı düşündüğümüzden devam ettirmeyi düşünürüz.

YÖNETİM SÖZLEŞMELİ OTEL, GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

1. Oteliniz kaç yıldız ve kaç odadır?

5 yıldız ve toplamda 403 oda

2. Zincir otel sizce ne demektir? Siz bu zincirin bünyesinde olmaktan memnun musunuz?

Birden fazla sayı ile ulusal ve uluslararası arenada oyuncu olan, satış ve yönetim bilimine sahip oteller sinsilesi. Evet memnunum.

3. Siz hangi Uluslararası markaya dâhil olacağınızı nasıl karar verdiniz?

Daha çok karşılıklı çıkar ve seçimler etkilidir.

4. Oteliniz kaç yıldır Uluslararası bir zincir bünyesinde?

27 yıldır.

5. Otelinizin Uluslararası bir zincirin bünyesinde olmasının nedenlerini nelerdir, örneklerle açıklayabilir misiniz?

Marka gücü, pazar payı, yönetim bilimi, yenilikçi olması ve uluslararası kabul görmüş kurumsallık.

6. Oteliniz Uluslararası marka ile anlaşma şekli “franchising sözleşmesi” mi yoksa “yönetim sözleşmesi” midir?

Yönetim sözleşmesi

7. Anlaşma şekline nasıl karar verdiniz, ne gibi faktörler bu kararı almanızda etkili oldu?

Mal sahibinin kararı ve doğru bir karar.

8. Franchising sözleşmesi / yönetim sözleşmelerinin sizin için artı ve eksilerini söyleyebilir misiniz?

Bu bir ders konusu çok uzun.

9. Firmanıza maddi yükümlülüğü ve bağlayıcılığı nelerdir?
Uluslararası bir sözleşme ile belirlenmiş paylar vardır.
10. Yatırımcılara sözleşmeleri yaparken ne gibi tavsiyelerde bulunabilirsiniz?
Marka bilinirliği, marka değeri ve pazar payı çok iyi bilinmeli.
11. Sözleşmeniz bitince devam ettirmeyi düşünür müsünüz?
Pazardaki aktörlere bağlı, sözleşme zamanı gelince yeniden değerlendirilebilir.



YÖNETİM SÖZLEŞMELİ OTEL, YATIRIMCI TEMSİLCİSİ

1. Oteliniz kaç yıldız ve kaç odadır?

5 yıldız,402 oda

2. Zincir otel sizce ne demektir? Siz bu zincirin bünyesinde olmaktan memnun musunuz?

Deneyimle test edilmiş standartlar, yaygın pazarlama kanalı, sinerji, marka bilinirliği. Artıları daha fazla.

3. Siz hangi Uluslararası markaya dahil olacağınızı nasıl karar verdiniz?

Rakip zincirin alternatifi olduğu için.

4. Oteliniz kaç yıldır Uluslararası bir zincir bünyesinde?

29 yıldır

5. Oteliniz Uluslararası bir zincirin bünyesinde olmasının nedenlerini nelerdir, örneklerle açıklayabilir misiniz?

Global satın alma imkânlarından faydalanma. Uluslararası zincirin pazarlama kanallarında yer almak. Loyalty programı kapsamında olmak.

6. Oteliniz Uluslararası marka ile anlaşma şekli “franchising sözleşme” mi yoksa “yönetim sözleşmesi” midir?

Yönetim sözleşmesi

7. Anlaşma şekline nasıl karar verdiniz, ne gibi faktörler bu kararı almanızda etkili oldu?

Yönetim anlaşmasında zincir yönetimin taşın altına elini daha fazla koyması. Kontrol etmek edilmekten daha avantajlı. Ancak kontrol mekanizmaları anlaşma sırasında oluşturulmalı.

8. Franchising sözleşmesi/ yönetim sözleşmelerinin sizin için artı ve eksilerini söyleyebilir misiniz?

7. sorudaki nedenler.

9. Firmanıza maddi yükümlülüğü ve bağlayıcılığı nelerdir?

Yönetim anlaşmasının getirdiği yükümlülükler ve sözleşmenin bağlayıcılığı.

10. Yatırımcılara sözleşmeleri yaparken ne gibi tavsiyelerde bulunabilirsiniz?

Otel zincirlerinin portföyünde çeşitli pazarlara uygun alternatif alt markaları mevcut. Sözleşme hatta yatırım kararı öncesi yatırımcılar otelin konumu, kapasitesi, hitap edeceği pazar ve hedef kitleyi belirleyici bir pazar araştırması ve fizibilite çalışması ile yola çıkmalı.

Bu çalışma sonrası şekillenecek otel tip ve kapasitesine uygun olarak zincirlerin alternatif markaları belirlenerek zincirler ile bağlantıya geçmelidir.

Sözleşme sırasında satır aralarında gizli madde yükümlülük maddelerine özellikle dikkat edilmeli. Bunlar genellikle zincirlerin merkezi hizmetlerinin otellere dağıtılacak giderlerinde olmaktadır.

Bütçe ve işletme kontrol mekanizmaları oluşturulmalı. İşletme sırasındaki idame ve yeni yatırım kararları birlikte alınmalı ve bunlarla ilgili harcama kontrolü mekanizmaları sağlanmalı. Fiyat uygunluğu koşuluyla Merkezi satın alma dışı satın alma yapma olanağı sağlanmalı.

11. Sözleşmeniz bitince devam ettirmeyi düşünür müsünüz?

O andaki koşullar ve alternatiflere bağlı.

YÖNETİM SÖZLEŞMELİ OTEL, GENEL MÜDÜR

1. Oteliniz kaç yıldız ve kaç odadır?

4 yıldız ama servis 5 yıldız, toplantı salonundan dolayı yıldız alamadık, 202 odayız.

2. Zincir otel sizce ne demektir? Siz bu zincirin bünyesinde olmaktan memnun musunuz?

Zincir otel kurumsallık demek, 30 senedir zincir otellerde müdürüm. Bütün prosedür işleyiş çok belli. Yönetici genel müdür dahil keyfe keder hareket edemez, Mali işler müdürü mesela beni, genel müdürü denetliyor. Departmanların operasyon prosedürleri detaylı, her şey kitabına göre gidiyor.

3. Siz hangi Uluslararası markaya dâhil olacağınızı nasıl karar verdiniz?

İlk Ankara Otelini Radisson istiyor, sonra burası Emekli sağlığına bağlı, Stad Otelken sendikaya bağlı zarar ediyor vs hemen vermek istiyor Emekli Sandığı.

4. Oteliniz kaç yıldır Uluslararası bir zincir bünyesinde?

5. Otelinizin Uluslararası bir zincirin bünyesinde olmasının nedenlerini nelerdir, örneklerle açıklayabilir misiniz?

Marka olmak iş insanları için çok önemli, etrafımızda marka iyi ki başka yok. İnsanlarda güven oluşuyor, zamanla üstüne de koyuyor. Hem de online rezervasyon çok önemliyken yorum da okusanız marka tercih ediyorsunuz. Şehir konaklamasında kısa süre konaklamada sorun yaşamak istemiyor misafir. Resort otelde olabilir marka olmasa ama onda da sözlü fikir almak istiyorsunuz.

6. Oteliniz Uluslararası marka ile anlaşma şekli “franchising sözleşmesi” mi yoksa “yönetim sözleşmesi” midir?

Yönetim Sözleşmesi

7. Anlaşma şekline nasıl karar verdiniz, ne gibi faktörler bu kararı almanızda etkili oldu?

8. Franchising sözleşmesi / yönetim sözleşmelerinin sizin için artı ve eksilerini söyleyebilir misiniz?

Her iki otel tipinde de uzun çalıştım, çok rahat karşılaştırabiliyorum. Franchisee patronları otelinin işletildiğini ve kontrol edildiğini düşünüyor ama yanılıyor. Management daha iyi kontrol. Bütün kontrol mekanizması finans direktörlerinde, yılda 3 defa 300 soruluk raporu finans direktörü yapıyor. Yılda bir de yurtdışında gelip denetleniyor. Ay sonları da raporlarla denetleniyor. 1 yıl sonrasında kadar bile öngörüler forecast raporları hazır, yüzde 5 sapma hariç kabul edilmiyor. Doğru tahmin olması gerekiyor mücbir sebep (force major) olmadıkça. Bütçe yıllık ağustos ayından onaylanıyor, bir sonraki yılın. Beklenmedik anlarda soru geliyor çapraz karşılaştırmalarla, kontrol mekanizması çok kuvvetli.

Yönetim sözleşmesinde 3 ayda bir bara bile gizli misafir geliyor.

İşe alımlarda departman müdürü yurtdışında onay oluyor, iş sözleşmeli otellerde.

Maaş artışları onaylı, zamlar vs. Genel müdür yurtdışı masrafları, müdürlerin ödenmezleri hepsi kontrol ediliyor.

İş sözleşmeli otellerde eğitimlere katılmak zorunlu, yurtdışı ve yurtiçi. Franchisee masraf yapıp gitmiyor bizde zorunlu.

İş sözleşmesinde binaya daha iyi bakıyorsun, yenileme fonu ayrılmalı.

Mesela virüs yeni yeni çıkıyor, 30-60-90 günlük planlarımız şimdiden hazır.

İş sözleşmeli otellerde minimum kişiyle max fayda sağlanıyor, kaynakların optimizasyonu daha iyi sağlanıyor.

Performans değerlendirmeleri dzenli yapılıyor. Sistem sizi hep diri tutuyor, hedefleri tutturmak için. Maaş artışlarını da merkez karar veriyor.

Türkiye çok hazır değil franchisee sisteme, bizler çok duyguluyuz, vefa borcu işten çıkaramama vs.

Tüm otelleri topluyor, genel müdürler mali işler vs sürekli toplanıyorlar. Bu da network için iyi oluyor.

Temizlik markaları bile belli esnek değil.

Franchisee artıları

İşe sahip bir mal sahibi var ise ve atamalarını mantıklı yaparsa aslında daha avantajlı çünkü yönetim sözleşmesi çok sürekli talepkar.

Son dönem genelde franchisee tercih ediliyor, mal sahipleri danışmak tutmayı daha çok tercih ediyor, mal sahibinin maliyetlerini franchisee anlaşma yaparak daha da düşürüyor.

9. Firmanıza maddi yükümlülüğü ve bağlayıcılığı nelerdir?

Hem oda karı hem de yiyecek içecekten alıyor. Management fee alınıyor aylık. Yüzde 2,5 alıyor.

10. Yatırımcılara sözleşmeleri yaparken ne gibi tavsiyelerde bulunabilirsiniz?

Çok katı değil de daha esnek başlıklar, sürekli yeniletme olmamalı mesela yeni almışsın koltuk hemen değiştir dememeli. Bizim anlaşma çok iyi, management fee alamıyor belli bir karlılık olmadıkça. Mal sahibini koruyor belirli bir kara geçmez ise alınmıyor.

11. Sözleşmeniz bitince devam ettirmeyi düşünür müsünüz?

2034 yılına kadar anlaşma devam edecek. Anlaşma 30 yıllık yapılmış, zincirde diğer otellerden 10+10 da yapan var.



YÖNETİM SÖZLEŞMELİ OTEL, GENEL MÜDÜR

1. Oteliniz kaç yıldız ve kaç odadır?

Otelimiz 5 yıldızlı ve 176 odadır.

2. Zincir otel sizce ne demektir? Siz bu zincirin bünyesinde olmaktan memnun musunuz?

Zincir otel, aynı markaya ait otellerin Dünyanın değişik bölgeleri ve ülkelerinde otelleri olması ve uluslararası seyahat eden misafirlere markanın ana değerlerine uygun olarak hizmet sunmasıdır. Yatırımcılar ve çalışanlar için ise, grubun satın alma, müşteri temini, kariyerde büyüme ve gelişme sağlamasıdır. Bu zincirde olmaktan mutluyum.

3. Siz hangi Uluslararası markaya dâhil olacağınızı nasıl karar verdiniz?

Çalışanlarına, gelişme ve büyüme imkanları sağlayan markaları tercih ettim.

4. Oteliniz kaç yıldır Uluslararası bir zincir bünyesinde?

Otelimiz açıldığı ilk günden itibaren Uluslararası bir zincir bünyesinde. 7 yıldan biraz fazla.

5. Otelinizin Uluslararası bir zincirin bünyesinde olmasının nedenlerini nelerdir, örneklerle açıklayabilir misiniz?

Misafirler ve çalışanlar arasındaki marka tanınırlığı. Bu sayede daha çok misafir ve kalifiye çalışan talebi alabiliyoruz. Markanın uluslararası tecrübesinden otelin açılış öncesinden itibaren ve sonrasında da faydalanabiliyoruz.

6. Oteliniz Uluslararası marka ile anlaşma şekli “franchising sözleşmesi” mi yoksa “yönetim sözleşmesi” midir?

Yönetim sözleşmesi.

7. Anlaşma şekline nasıl karar verdiniz, ne gibi faktörler bu kararı almanızda etkili oldu?

Marka ile anlaşıldığı dönemde sadece yönetim sözleşmesi olabiliyordu. Son yıllarda Franchise anlaşmaları da olabiliyor.

8. Franchising sözleşmesi / yönetim sözleşmelerinin sizin için artı ve eksilerini söyleyebilir misiniz?

Yönetim sözleşmesinde markanın DNA larına daha fazla bağlı kalabiliyorsunuz. Franchise da bu durum biraz daha farklı olabiliyor.

9. Firmanıza maddi yükümlülüğü ve bağlayıcılığı nelerdir?

Tüm bağlayıcı ve maddi yükümlülükler özel anlaşmalar ile kayıt altına alınmış olup özel koruma altındadır.

10. Yatırımcılara sözleşmeleri yaparken ne gibi tavsiyelerde bulunabilirsiniz?

Bu konuda deneyimli sektör temsilcilerinden danışmanlık hizmeti almalarını ve uluslararası anlaşmalarda tecrübeli avukatlar ile çalışmalarını öneririm. Bu safhada yapılacak olan tasarruflar ileride ciddi maddi ve manevi kayıplara yol açmaktadır ve bunun birçok örneğine şahit olabilirsiniz. Sektörde uluslararası firmalarda aktif görev almış kişilerden alacakları proje bazlı veya sürekli danışmanlık hizmetleri sözleşmelerde anlaşılmayan, gözden kaçan ve küçük gibi görünüp etkisi ve yaptırımı büyük olacak ticari maddelerden yatırımcıları korur. Avukatlarda bu konularda kanun yönünden yatırımcıyı koruma altına alır.

11. Sözleşmeniz bitince devam ettirmeyi düşünür müsünüz?

Evet, kesinlikle.

YÖNETİM SÖZLEŞMELİ OTEL, YATIRIMCI TEMSİLCİSİ

1. Oteliniz kaç yıldız ve kaç odadır?

Beş Yıldız/151 oda

2. Zincir otel sizce ne demektir? Siz bu zincirin bünyesinde olmaktan memnun musunuz?

Tek merkezden aynı standartlara göre yönetilen oteller grubudur. Başlangıçtaki beklentileri doluluk ve oda fiyatları açısından tamamen karşılayamamış olsa da, marka standartlarını sağlamıştır.

3. Siz hangi Uluslararası markaya dâhil olacağınızı nasıl karar verdiniz?

Türkiye'deki örneklerini inceledikten sonra.

4. Oteliniz kaç yıldır Uluslararası bir zincir bünyesinde?

On beş yıl.

5. Otelinizin Uluslararası bir zincirin bünyesinde olmasının nedenlerini nelerdir, örneklerle açıklayabilir misiniz?

Uluslararası pazarda tanınmışlık, uluslararası işletme standartlarına uygunluk, yerli ve yabancı konaklamalarda daha yüksek doluluk oranı. Genel olarak münferit rezervasyonların ağırlıklı olduğu şehir otellerinde tanınmış zincir markalar daha yüksek doluluk sağlamaktadır. Tur grupları, tur operatörleriyle yıllık sözleşme esasına göre faaliyette bulunan oteller ve resortlar için böyle bir avantaj söz konusu değildir.

6. Oteliniz Uluslararası marka ile anlaşma şekli “franchising sözleşmesi ” mi yoksa “yönetim sözleşmesi” midir?

Yönetim Sözleşmesi.

7. Anlaşma şekline nasıl karar verdiniz, ne gibi faktörler bu kararı almanızda etkili oldu?

Otel işletmeciliği bir uzmanlık alanıdır. Otel sahibi olarak böyle bir tecrübeye sahip olmadığımız için yönetim sözleşmesi tercih edildi.

8. Franchising sözleşmesi / yönetim sözleşmelerinin sizin için artı ve eksilerini söyleyebilir misiniz?

Otelini bir marka altında kendisi işletmek isteyen otel sahipleri Franchisee sistemini tercih etmelidir. Yönetim sözleşmelerinde, otel sahibinin inisiyatifi, hakları ve işletmeye müdahale imkanları çok sınırlıdır, buna karşılık mali yükümlülüklerin ve hukuki sorumlulukların tümü otel sahibine yüklenmiştir.

9. Firmanıza maddi yükümlülüğü ve bağlayıcılığı nelerdir?

İşletmeciye sözleşme ile belirlenen ücretler (yönetim ücreti, pazarlama ücreti ve başarı primi ile sağlanan diğer hizmet bedelleri) ödenmektedir.

10. Yatırımcılara sözleşmeleri yaparken ne gibi tavsiyelerde bulunabilirsiniz?

Herhangi bir niyet mektubu imzalamadan önce, otel sözleşmeleri konusunda tecrübeli, işletme şirketleriyle aracılık ilişkisi olmayan, güvenilir bir danışman ile çalışmalarını öneririm. Danışman adaylarına şu soruyu sormaları ve yazılı cevap istemelerini tavsiye ederiz: “Otel işletme şirketlerinden herhangi biri ile “finders fee” anlaşması yaptınız mı?”

11. Sözleşmeniz bitince devam ettirmeyi düşünür müsünüz?

O tarihte yapılacak değerlendirmeye göre karar verilecektir.

FRANCHISE OTEL, GENEL MÜDÜR

1. Oteliniz kaç yıldız ve kaç odadır?

138 oda, beş yıldız

2. Zincir otel sizce ne demektir? Siz bu zincirin bünyesinde olmaktan memnun musunuz?

Önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde bir bütün olarak yönetilen her çalışanın görev tanımının belli olduğu dünyanın neresinde olursa olsun misafirlerine aynı konforu ve standartları sunan bir yönetim biçimidir. Son derece memnunuz.

3. Siz hangi Uluslararası markaya dâhil olacağınızı nasıl karar verdiniz?

Markanın uluslararası satış gücü standartlarını ve marka bilinirliğini göz önünde bulundurarak.

4. Oteliniz kaç yıldır Uluslararası bir zincir bünyesinde?

Açıldığından itibaren

5. Otelinizin Uluslararası bir zincirin bünyesinde olmasının nedenlerini nelerdir, örneklerle açıklayabilir misiniz?

Bölgede diğer otellere göre pazar avantajı sağlamak ve doluluk ve fiyat avantajını elde etmek. Daha eğitimli ve kalifiye personelin sektördeki yerel markalar yerine uluslararası bir marka kariyer yapma isteğinin ön planda olması.

6. Oteliniz Uluslararası marka ile anlaşma şekli “franchising sözleşmesi ” mi yoksa “yönetim sözleşmesi” midir?

Franchising.

7. Anlaşma şekline nasıl karar verdiniz, ne gibi faktörler bu kararı almanızda etkili oldu?

Markanın dünyada ve Türkiye'deki Pazar payı ve bilinirliği. Artı sözleşme süresi.

8. Franchising sözleşmesi / yönetim sözleşmelerinin sizin için artı ve eksilerini söyleyebilir misiniz?

Franchising sözleşmesinde pazarlama faaliyetleri ve fiyat merkezi onay olmadan yürütülebiliyor. Personel sayı ve ücretleri merkezden bağımsız olarak belirlenebiliyor. Sadece ayrıca aylık cirodan belli bir bedel ödeniyor. Eksileri ise patron odaklı yatırımlar yapılabiliyor. Az istihdam ile çok iş öngörülüyor.

9. Firmanıza maddi yükümlülüğü ve bağlayıcılığı nelerdir?

Aylık ciro üzerinden belirli yüzdesel oranda ödeme yapılıyor. Yıllık pazarlama katkı payı ödeniyor.

10. Yatırımcılara sözleşmeleri yaparken ne gibi tavsiyelerde bulunabilirsiniz?

Sözleşmenin süresi, uluslar arası sigorta bedeli ve yükümlülükleri, yıllık merkez pazarlama oranına dikkat edilmesi gerekiyor.

11. Sözleşmeniz bitince devam ettirmeyi düşünür müsünüz?

Kesinlikle evet.

FRANCHISE OTEL, GENEL MÜDÜR

1. Oteliniz kaç yıldız ve kaç odadır?

5 yıldız ve 176 oda

2. Zincir otel sizce ne demektir? Siz bu zincirin bünyesinde olmaktan memnun musunuz?

Zincir otel, dünyanın her yerinde aynı hizmet kalitesini alabilme güvencesidir. Hilton gibi otelciliğin mimarı olan global bir markanın parçası olmaktan çok memnunum.

3. Siz hangi Uluslararası markaya dâhil olacağınızı nasıl karar verdiniz?

Uluslararası zincir otel markalarının franchise kriterlerini inceledikten sonra yapılacak yatırımın karşılığında en çok fayda sağlayacağımıza inandığımız markaya karar verdik.

4. Oteliniz kaç yıldır Uluslararası bir zincir bünyesinde?

Açılıştan bu yana, 15 Aralık 2015 tarihinden itibaren.

5. Otelinizin Uluslararası bir zincirin bünyesinde olmasının nedenlerini nelerdir, örneklerle açıklayabilir misiniz?

Misafirlerimizin güvenli bulduğu ve tercih ettiği global bir marka oluşu. Kontrol süreçlerinin sürekliliği ve sürprizlere yer olmaması. Son döneme örnek olarak, covid 19 salgını sürecinde, Hilton Clean Stay programını yaratarak farklılığını ortaya koymuş ve misafir sağlığını ön planda tutmuştur.

6. Oteliniz Uluslararası marka ile anlaşma şekli “franchising sözleşmesi” mi yoksa “yönetim sözleşmesi” midir?

Franchising sözleşmesi

7. Anlaşma şekline nasıl karar verdiniz, ne gibi faktörler bu kararı almanızda etkili oldu?

Yatırımcının talebine göre, Hilton ekibi keşfe geliyor ve yaptığı çalışmalara göre otelin olabileceği markayı öneriyor. Yatırımcı o marka önerisini kabul ederse, olmazsa olmaz standartlar ve sözleşme taslağı paylaşılıyor. Anlaşma sağlanırsa, standartlar harfiyen yerine getirilerek süreç tamamlanıyor. Markayı almamızda, Hilton'un global bir marka oluşu, otelciliğin mimarı oluşu, hizmet standartlarından taviz vermeyişi ve kontrol sürekliliği, misafirlerin aklına gelen ve tercih ettikleri ilk markalardan biri oluşu, marka değerinin yüksekliği gibi faktörler kararımızda etkili oldu.

8. Franchising sözleşmesi / yönetim sözleşmelerinin sizin için artı ve eksilerini söyleyebilir misiniz?

Franchise sözleşmelerde standartlara ve kurallara uyulması şartıyla, hiçbir sıkıntı yaşamadan, daha esnek ve hızlı hareket edilebiliyor.

9. Firmanıza maddi yükümlülüğü ve bağlayıcılığı nelerdir?

Uluslararası sigorta, global pazarlama, global sadakat programı, sadece Hilton'a özgü Onq programı, oda ve kahvaltı cirolarından ödenen komisyon ödemelerinin sözleşmeye uygun ödenmesi gerekiyor. Bu taahhütlerin aksaması veya yerine getirilmemesi durumlarında cezai uygulamalar ve hatta otel kapanışları olabiliyor.

10. Yatırımcılara sözleşmeleri yaparken ne gibi tavsiyelerde bulunabilirsiniz?

Bu sözleşmeler global ve standart olduğu için, çok fazla müdahale ve değişiklik şansı olamıyor maalesef. Avukatlarla baştan yapılacak ciddi çalışmaların sonunda karar verilmeli.

11. Sözleşmeniz bitince devam ettirmeyi düşünür müsünüz?

Kesinlikle evet.

FRANCHISE OTEL, GENEL MÜDÜR

1. Oteliniz kaç yıldız ve kaç odadır?

Holiday Inn Çukurambar Ankara 5 Yıldızlı, 140 Odadan oluşmaktadır

2. Zincir otel sizce ne demektir? Siz bu zincirin bünyesinde olmaktan memnun musunuz?

Zincir Otel Lokal Otellere göre siz düşünmeden standartları hazırlayan ve misafirin rahat bir konaklama geçirmesine neden olan standartları barındıran otellerdir. Böyle otellerde çalışmak marka bilinirliği olduğu için hem satış departmanının işini kolaylaştırır hem de personele daha çok imkan sağlar. Konaklama yapacak misafirlerin işini kolaylaştırır.

3. Siz hangi Uluslararası markaya dâhil olacağınızı nasıl karar verdiniz?

İnşaat aşamasında markaların Dünya Genelindeki başarıları ve bilinirliklerine bakılarak marka anlaşması yapılmaktadır.

4. Oteliniz kaç yıldır Uluslararası bir zincir bünyesinde?

5 Yıl

5. Otelinizin Uluslararası bir zincirin bünyesinde olmasının nedenlerini nelerdir, örneklerle açıklayabilir misiniz?

Global Şirketlerle, Acentelerle ve Yabancı Gruplarla çalışmak istiyorsanız marka otel olmanız sizi diğer otellerden biraz daha ön planda tutmaktadır.

6. Oteliniz Uluslararası marka ile anlaşma şekli “franchising sözleşmesi ” mi yoksa “yönetim sözleşmesi” midir?

Franchising

7. Anlaşma şekline nasıl karar verdiniz, ne gibi faktörler bu kararı almanızda etkili oldu?

Otelin fiziki yapısı, Çukurambar Bölgesindeki marka otel eksikliği,

8. Franchising sözleşmesi / yönetim sözleşmelerinin sizin için artı ve eksilerini söyleyebilir misiniz?

Franchising Sözleşmesinde Markanın standartlarını takip edip uyguluyorsunuz. Ayrıca yıl içerisinde denetimden geçiyorsunuz. Yönetim sizin elinizde belirlenen kriterler doğrultusunda çalışmalarınızı yapıyorsunuz. Management olsaydı bağlı olduğunuz marka tarafından personel alımı yapılıyor. Söz hakkınız oldukça az sadece isterseniz işletme temsilcisi atayabiliyorsunuz.

9. Firmanıza maddi yükümlülüğü ve bağlayıcılığı nelerdir?

Sattığınız oda ve hizmetler için belli oranlarda komisyon ödemesi yapıyorsunuz. Her markanın kendine göre yüzdeler dilimleri vardır. Bu dilimlere göre komisyon oranları farklılık göstermektedir.

10. Yatırımcılara sözleşmeleri yaparken ne gibi tavsiyelerde bulunabilirsiniz?

Kullanmayı düşündükleri markaları ve standartlarını çok iyi araştırmaları gerekir. Markanın bilinirliği ve güveni tam olmalıdır.

11. Sözleşmeniz bitince devam ettirmeyi düşünür müsünüz?

Evet

FRANCHISE OTEL, GENEL MÜDÜR

1. Oteliniz kaç yıldız ve kaç odadır?

5 Yıldız 114 oda

2. Zincir otel sizce ne demektir? Siz bu zincirin bünyesinde olmaktan memnun musunuz?

Zincir otel kendi ülkesi dışında bir veya birden fazla ülkede faaliyet gösteren işletmelerdir. Tabiki memnunuz bir çok avantajı içinde barındırıyor.

3. Siz hangi Uluslararası markaya dâhil olacağınızı nasıl karar verdiniz?

Lokasyonumuza göre birkaç marka ile görüştüğümüzden sonra, şartları ve Ankara bölgesindeki zincir otelleri de hesaba katarak karar verdik.

4. Oteliniz kaç yıldır Uluslararası bir zincir bünyesinde?

Açılıştan bu yana.

5. Otelinizin Uluslararası bir zincirin bünyesinde olmasının nedenlerini nelerdir, örneklerle açıklayabilir misiniz?

Uluslararası markalaşma ve tanınma: sadık müşteri uluslar arası seyahatlerinde aynı markanın tesislerini tercih eder. Standartların ve kalitenin yüksek olması uymak zorunda olduğumuz bir çok kriterler var ve bunu yapmak zorundayız. Markanın sayesinde rekabet gücünün yükselmesi fiyatlarını belirli bir çizgide tutmamız.

6. Oteliniz Uluslararası marka ile anlaşma şekli “franchising sözleşmesi ” mi yoksa “yönetim sözleşmesi” midir?

Franchising sözleşmesi

7. Anlaşma şekline nasıl karar verdiniz, ne gibi faktörler bu kararı almanızda etkili oldu?

Türkiye’de de tanınan bu zincirin bize de çok faydası olacağını düşündük ve devam ettik. Çok da memnunuz, dinamik ve yenilikçi bir marka.

8. Franchising sözleşmesi / yönetim sözleşmelerinin sizin için artı ve eksilerini söyleyebilir misiniz?

Franchise sisteminde yenilikleri kabul etmek zorundasın ve hemen yerine getirmek zorunda olduğun için bazen çok ciddi maliyet ayrıca ödediğin aylık ücretler çok yüksek olması gerçekten dezavantaj. Avantaj yönleri pazara bilinen marka ile çıkıyorsun satışı kolay eğitim ve yönetim destekleri çok iyi.

9. Firmanıza maddi yükümlülüğü ve bağlayıcılığı nelerdir?

Öncelikle markaya ödenen aylık para ve rezervasyon komisyon oranının yüksek olması fiyatları istediğiniz şekilde satamıyorsunuz belirli bir kriterde durmak zorunda olunca bazen çevreyle fazla rekabet edemiyorsunuz.

10. Yatırımcılara sözleşmeleri yaparken ne gibi tavsiyelerde bulunabilirsiniz?

Zincir otellerin maliyetleri ve kriterleri çok fazla yatırıma başlamadan önce öncelikle hangi zincirle anlaşmak istiyorlarsa şartlarını iyi okuyup öyle bu işe girmelerini tavsiye ederim.

11.Sözleşmeniz bitince devam ettirmeyi düşünür müsünüz?

Evet, düşünüyoruz.

FRANCHISE OTEL, YATIRIMCI

1 Oteliniz kaç yıldız ve kaç odadır?

Dört yıldızlı 71 satılabilir odalı şehir oteliyiz.

2. Zincir otel sizce ne demektir? Siz bu zincirin bünyesinde olmaktan memnun musunuz?

Evet memnunum çünkü uluslararası bilinirliği olan bir markanın temsilcisiyiz. Dolayısıyla bu durum pazarlama ve tanıtım boyutunda daha az efor harcamamıza olanak sağlıyor.

3. Siz hangi Uluslararası markaya dâhil olacağınızı nasıl karar verdiniz?

Biz oteli 2008 yılında devir aldığımızda zaten marka anlaşması yapılmıştı, bu yüzden karar verme sürecinde rol oynamadık.

4. Oteliniz kaç yıldır Uluslararası bir zincir bünyesinde?

Yaklaşık on beş yıldır.

5. Otelinizin Uluslararası bir zincirin bünyesinde olmasının nedenlerini nelerdir, örneklerle açıklayabilir misiniz?

Marka şayet dünyada tanınan ve iyi bir algısı olan bir marka ise satışımız daha kolay oluyor. Bir de konaklama sektöründe misafirin güvenini kazanmak çok önemli bir koşuldur. Hizmet kalitesi markanın beraberinde getirdiği diğer koşullardan en önemlisidir. Bu sebepler marka ile yola devam etmek için önemli etkenlerdir.

6. Oteliniz Uluslararası marka ile anlaşma şekli “franchising sözleşmesi ” mi yoksa “yönetim sözleşmesi” midir?

Franchising

7. Anlaşma şekline nasıl karar verdiniz, ne gibi faktörler bu kararı almanızda etkili oldu?

Dediğim gibi oteli devir aldığımızda zaten marka anlaşması yapılmıştı, bu yüzden karar verme sürecinde rol oynamadık.

8. Franchising sözleşmesi / yönetim sözleşmelerinin sizin için artı ve eksilerini söyleyebilir misiniz?

Doların yükselmesiyle birlikte ödediğimiz marketing fee ve royalty fee ile misafir komisyon bedelleri bizim için yük halini aldı. Dolayısıyla markanın maddi külfetini fazlasıyla hissediyoruz. Bu en büyük eksi. Artı yönleri ise olumlu marka algısı, standart hizmet kalitesi ve misafirin hem ulusal hem de uluslararası platformda otele duyduğu güvendir.

9. Firmanıza maddi yükümlülüğü ve bağlayıcılığı nelerdir?

Az önce de belirttiğim gibi marketing fee ve royalty fee ile misafir komisyon bedelleri kurun artışıyla birlikte kendini hissettiren yükümlülükler oldu. Bunlar sözleşmenin vazgeçilmez unsurları ve yüksek derecede bağlayıcı.

10. Yatırımcılara sözleşmeleri yaparken ne gibi tavsiyelerde bulunabilirsiniz?

Markanın yerli ve yabancı platformda iyi temsil edilen ve misafir güvenini kazanmış, standardize edilmiş hizmet kalitesine sahip güven veren bir marka olmasına özen gösterin. Ayrıca sözleşme yapılırken komisyon bedellerinde mutlaka pazarlık yapılması gerekir.

11. Sözleşmeniz bitince devam ettirmeyi düşünür müsünüz?

Sözleşmenin bitmesine az bir zaman kaldı, tahmin ediyorum ki şu koşullarda devam etmek daha mantıklı. Yine de başka markaların şartlarını da değerlendirebilirim.

FRANCHISE OTEL, YATIRIMCI

1. Oteliniz kaç yıldız ve kaç odadır?

61 Oda ve 4 yıldızdır.

2. Zincir otel sizce ne demektir? Siz bu zincirin bünyesinde olmaktan memnun musunuz?

Uluslararası bir zincire bağlı olmak pazarlama açısından bilinirlik açısından zinciri olmayan otellere göre çok büyük avantaj getirir. Hedef doluluk oranlarını daha çabuk yakalarsınız. Memnunum.

3. Siz hangi Uluslararası markaya dâhil olacağınızı nasıl karar verdiniz?

Bütün zincirleri detaylı araştırmam sonucu hem maliyet açısından bana en uygun olanı hem de bilinirlik ve sayı açısından yüksek olanı ve de bir çok ülkede bulunmasını dikkate alarak. Son olarak Türkiye'deki adet sayısına bakarak karar verdim.

4. Oteliniz kaç yıldır Uluslararası bir zincir bünyesinde?

20 yıldır.

5. Otelinizin Uluslararası bir zincirin bünyesinde olmasının nedenlerini nelerdir, örneklerle açıklayabilir misiniz?

En büyük nedeni açıldığında diğer otellere göre pazar avantajı sağlamak ve doluluk oranını hızla yükseltmek. O zamanda Ankara'da da fazla zincir otel yoktu. Hilton, Sheraton ve Dedeman dışında 4 Yıldızlı otel olarak bir de bizim otel Best Western vardı.

6. Oteliniz Uluslararası marka ile anlaşma şekli "franchising sözleşmesi" mi yoksa "yönetim sözleşmesi" midir?

Franchising sözleşmesidir.

7. Anlaşma şekline nasıl karar verdiniz, ne gibi faktörler bu kararı almanızda etkili oldu?

Yönetim bizim şirkette olsun istedim. Çünkü ülkemizin ve şehrimizin gelenek görenek ve muhasebe işlemlerini daha iyi bildiğimize inanıyordum.

8. Franchising sözleşmesi / yönetim sözleşmelerinin sizin için artı ve eksilerini söyleyebilir misiniz?

Franchising sisteminde otelin yönetimine, personel alımına ben hakimim. Yönetim zincir firma Franchising de yönetime göre pek dezavantaj göremiyorum. Sadece şunu söyleyebilirim; yönetim şeklinde her konuyla yıllık toplantı yapana kadar zincir firma ilgilenebileceği için size büyük bir zaman kalıyor. Sizde bu zamanda başka işlerle uğraşabilirsiniz. Birde yönetim anlaşmasında cirodan yüzde vermek en büyük dezavantaj.

9. Firmanıza maddi yükümlülüğü ve bağlayıcılığı nelerdir?

Maddi yükümlülükler olarak hey ay düzenli bir kira bedeli ödüyoruz. Buna ilave olarak sistemden gelen her rezervasyonda belirli bir yüzde acentelere ödüyoruz.

10. Yatırımcılara sözleşmeleri yaparken ne gibi tavsiyelerde bulunabilirsiniz?

Sözleşmeleri çok iyi incelemelerini ve çok iyi pazarlık yapmalarını önerebilirim. Bunun dışında ağırlıklı olarak ve mümkün olduğunca şartları bizim T.C. kanunlarına göre uyarlamalarını tavsiye ederim. İsveç kanunları genelde veya bazen bize göre fazla ağır kaçıyor.

11. Sözleşmeniz bitince devam ettirmeyi düşünür müsünüz?

Tabiki düşünüyorum. Zaten 20 yıldır yeniliyoruz. Zaten Best Western zincirinde sözleşmeler her sene yenileniyor.

FRANCHISE OTEL, GENEL MÜDÜR

1. Oteliniz kaç yıldız ve kaç odadır?

83 oda – 4 Yıldız.

2. Zincir otel sizce ne demektir? Siz bu zincirin bünyesinde olmaktan memnun musunuz?

Standartları ve politikaları olan, müşteri sadakat ağı bulunan, hotel endüstrisine ve hizmet sektörüne katkı sağlayan oteller grubudur. Bir gruba dahil olmak sosyal sorumluluktan, personel yardımlaşmasına ve otellerin birbiri ile paslaşması gibi durumları da ortaya çıkarır. Ayrıca global pazar ağı ve dünyanın neresine gitseniz aynı markada alacağınız hizmeti bilirsiniz. Bu durumları sağlayan bir grupta olmaktan oldukça memnunuz.

3. Siz hangi Uluslararası markaya dâhil olacağınızı nasıl karar verdiniz?

Yatırımcımız ve danışmanlarla beraber bütün markaların analizini yapıp ve birkaç kez görüşüp karar verdik.

4. Oteliniz kaç yıldır Uluslararası bir zincir bünyesinde?

11 yıldır.

5. Otelinizin Uluslararası bir zincirin bünyesinde olmasının nedenlerini nelerdir, örneklerle açıklayabilir misiniz?

Standartlar, Marketing, Loyalty, Denetlemeler, Eğitimler...

6. Oteliniz Uluslararası marka ile anlaşma şekli “franchising sözleşmesi ” mi yoksa “yönetim sözleşmesi” midir?

Franchise

7. Anlaşma şekline nasıl karar verdiniz, ne gibi faktörler bu kararı almanızda etkili oldu?

Franchise da yatırımcı daha çok işin içinde olmak istiyor ve fee olarak daha az ödüyor. Bunlar en önemli 2 madde.

8. Franchising sözleşmesi / yönetim sözleşmelerinin sizin için artı ve eksilerini söyleyebilir misiniz?

Artılarımız 5.sorunun çok etkili şekilde olması, daha bağımsız olmanız.

Eksi tüm markalar; yönetim sözleşmeli otellere daha ayrıcalıklı bakabiliyorlar. Bazen bunu hissedersiniz.

9. Firmanıza maddi yükümlülüğü ve bağlayıcılığı nelerdir?

Kurallara ve standartlara uymazsa, aylık ücretleri belli zamanda ödemezse, piyasa ödemelerini yerine getirmemezse ve belli zamanda marka ismine zarar verirse; maddi tazminat ve hattan zincirden çıkarılma gibi durumlar söz konusudur.

10. Yatırımcılara sözleşmeleri yaparken ne gibi tavsiyelerde bulunabilirsiniz?

Sözleşmeyi çok dikkatli okumalarını. Bir avukat ve hatta tecrübeli bir danışmandan destek almalarını şiddetle tavsiye ederim.

11. Sözleşmeniz bitince devam ettirmeyi düşünür müsünüz?

Evet.

TURNITIN RAPORU

PELİN ERHAN YÜKSEK LİSANS TEZ

ORIJINALLIK RAPORU

%3 BENZERLİK ENDEKSİ	%2 İNTERNET KAYNAKLARI	%1 YAYINLAR	%2 ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ
--------------------------------	-------------------------------------	-----------------------	-------------------------------

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	www.haworthpress.net İnternet Kaynağı	<%1
2	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<%1
3	www.acarindex.com İnternet Kaynağı	<%1
4	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	<%1
5	Submitted to Atilim University Öğrenci Ödevi	<%1
6	Submitted to Beykent Universitesi Öğrenci Ödevi	<%1
7	www.scribd.com İnternet Kaynağı	<%1
8	acikerisim.bahcesehir.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<%1

9	toad.halileksi.net İnternet Kaynağı	<%1
10	Submitted to Middle East Technical University Öğrenci Ödevi	<%1
11	Submitted to Marmara University Öğrenci Ödevi	<%1
12	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	<%1
13	i-sasec.org İnternet Kaynağı	<%1
14	Submitted to Yildirim Beyazit Universitesi Öğrenci Ödevi	<%1
15	Irini Dimou, Jean Chen, Simon Archer. "The Choice Between Management Contracts and Franchise Agreements in the Corporate Development of International Hotel Firms", Journal of Marketing Channels, 2003 Yayın	<%1
16	80.251.40.59 İnternet Kaynağı	<%1
17	docs.neu.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
18	Submitted to Istanbul Aehir Aniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1

19	Submitted to University of Surrey Roehampton Öğrenci Ödevi	<% 1
20	KIRALI, Fatma Nur and AYDIN, Hasan. "ULUSLARARASI BİLGİSAYAR EĞİTİMİ STANDARTLARINA GÖRE ÖĞRETİM ELEMENLARININ BAKIŞ AÇILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016. Yayın	<% 1
21	Submitted to Konya Necmettin Erbakan University Öğrenci Ödevi	<% 1
22	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	<% 1
23	www.ozeldersin.com İnternet Kaynağı	<% 1
24	Submitted to Galatasaray University Öğrenci Ödevi	<% 1
25	TÜRKSOY, Selcen Seda, KAYGALAK, Sonay and KOÇAK, Nilüfer. "ULUSLARARASI OTEL İŞLETMELERİNİN BÜYÜME STRATEJİLERİ:HILTON WORLDWIDE TÜRKİYE ÖRNEĞİ", Dokuz Eylül Üniversitesi, 2013. Yayın	<% 1

Alıntılarını çıkart

üzerinde

Eşleşmeleri çıkar

Kapat

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde

ÖZGEÇMİŞ**Adı ve Soyadı:** Pelin ERHAN**Doğum Yeri ve Tarihi:** Ankara, 02.01.1983**Öğrenim Durumu:**

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme	Bilkent Üniversitesi	1999 - 2004
Yüksek Lisans			

İş Deneyimi:

Çalıştığı Yer	Görev	Yıl
Ceylan InterContinental İstanbul	İnsan Kaynakları ve Eğitim	2004
Best Western Otel 2000	Genel Müdür	2006-

Yabancı Diller: İngilizce**Yayımlar:** -**E-posta:** erhan.pelin@student.atilim.edu.tr**Telefon:** 0532 6506846**Tarih:** 14/08/2020