

Otel Yatırımcıları İle Profesyonel Yöneticilerin Sözleşmeden Doğan İlişkileri Üzerine Bir Araştırma

DOI NO: 10.5578/JSS.8145

Esra Gül Yılmaz¹
Meryem Akoğlan Kozak²

Özet

Bu çalışmada otel işletmelerinde yatırımcılar ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin vekâlet teorisi perspektifinde incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nicel ve nitel yöntem bir arada kullanılmıştır. Nicel veriler Turizm Yatırımcıları Derneğine kayıtlı otel yatırımcıları ve yöneticilerinden anket yöntemi ile toplanmış, bu aşamada 134 kişiye ulaşılmıştır. Nicel verilerin analizinde frekans, yüzde, Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testlerinden yararlanılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre; otel işletmelerinin büyük bir kısmında geleneksel aile işletmesi yapısı hâkimdir, taraflar arasında yazılı sözleşme yapma oranı düşüktür ve vekâlet sürecinde iki tarafın en fazla önemsedığı boyut etiktir. Nicel araştırma sonucunda, nitel kısımda kullanılacak görüşme soruları ve temalar da oluşturulmuştur. Nitel veriler görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Görüşmecilerin belirlenmesinde kartopu örnekleme yöntemi kullanılmış ve bu süreçte toplam 36 kişiye ulaşılmıştır. Toplanan veriler içerik analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Bu kısımdan elde edilen analiz sonuçları ise en önemli vekâlet probleminin yetkilendirme ve ters seçim olduğunu; otel işletmelerindeki vekâlet ilişkilerinin tarafların beklentilerini karşılamadığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Otel işletmesi, vekâlet teorisi, vekâlet ilişkileri, yatırımcı-profesyonel yönetici ilişkileri

¹ Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, esragul@ak.edu.tr

² Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Konaklama Bölümü, mkozak@anadolu.edu.tr

A Research on Contractual Relationship Between Hotel Investors and Professional Manager

Abstract

This study aims to investigate the relationships between the investors and managers in hotels in the perspective of agency theory. In the field research of this study, quantitative and qualitative methods were used together. The data were collected from the hotel investors and hotel managers who are the members of The Association of Tourism Investors and 134 participants were reached. Frequency, percentage, Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis tests were used for the analysis of the quantitative data. Following the quantitative research; it has been stated that the structure of traditional family business dominates most of the hotels, the rate of making a written agreement between the sides is low and ethics is the most important dimension for the two sides in the agency process. The interview questions and themes used in the qualitative part are composed at the end of the quantitative research. The qualitative data were collected by face-to-face interview method. Snowball sampling method was used to determine the interviewees and 36 participants were reached in this process. The data collected were evaluated by content analysis. In respect of the analysis results, the most notable agency problem is authorisation and adverse selection, it is also pointed out that the agency relationships don't meet the expectations of the sides in hotels.

Keywords: *Hotel management, agency theory, agency relationships, investor-professional manager relationships*

Giriş

Yaşamın her alanında görülen hızlı değişim süreci, işletmeleri de yakından etkilemiş ve değişen koşullar işletmeleri daha büyük ve karmaşık hale getirmiştir. Yönetim anlayışında gözlenen bu gelişmeler, her türlü değişimden büyük oranda etkilenen ve turizm sektörünün özelliklerinden dolayı karmaşık bir yapıya sahip olan otel işletmelerinin yapı ve işleyişlerinde de görülmektedir. Bu karmaşık yapı ve otel işletmelerinin yapısal özellikleri profesyonel yönetim anlayışını adeta zorunlu hale getirmektedir. İşlerin profesyonel yöneticiye devredilmesi ise yatırımcı ve yönetici arasında vekâlet ilişkisini gündeme getirmektedir. Türkiye’de otel işletmelerinin yapısı incelendiğinde işletmelerin büyük bir kısmının bir zincire ya da birçok sektörde uzantısı olan bir şirkete bağlı olduğu ve yine büyük bir kısmının yatırımcıları tarafından yönetildiği görülmektedir (Resort, 2012; Met ve Erdem, 2006: 61).

Türkiye’de otelcilik sektöründe, 2005 yılından bu yana 220’den fazla otel ekonomik güçlükler, yönetsel başarısızlık ve yeniden yapılanma gibi

nedenlerle el değiştirmiştir (TÜROFED, 2010a: 23). Turizm yatırımcılarının genellikle inşaat, tekstil gibi farklı sektörlerden kişiler olması bu sorunların günümüze kadar devamında etkili olmuştur (Bayer, 1991: 16; Resort, 2006; TÜROFED, 2010a). Bu arada, hâkim yatırımcı profili ve yönetici tutumundan kaynaklanan sorunların da sektörün önemli problemleri arasında olduğu görülmektedir (Akoğlan Kozak, 2009a: 8). Bununla birlikte yetkilendirme işleri çoğu kez basit sözleşmelerle ya da sözlü olarak gerçekleştirildiğinden vekâlet sürecinin başarısında ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır.

Genel olarak bakıldığında, vekâlet ilişkilerinin otel işletmelerinde sıkça kullanıldığı ve sonuçlarının işletmeler için önemli olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinde taraflar arasındaki ilişkilerin karmaşık bir yapıya sahip olması, birbirinden farklı özelliklere sahip sözleşme türlerinin kullanılması, tarafların farklı özelliklere sahip kişi ve kurumlar olması gibi nedenlerle ayrıntılı bir şekilde ele alınarak incelenmesi, başta yöneticiler olmak üzere tüm kesimlere sağlayacağı destek açısından önemlidir. Vekâlet sürecini etkileyen olumsuzlukların en aza indirilebilmesi için süreç üzerinde etkisi olan değişkenlerin belirlenmesi ve kontrol altına alınmaya çalışılması gerekmektedir. Bu çalışmada otel işletmelerinde taraflar arası ilişkilerin düzenlenmesinde Vekâlet Teorisi (VT) ilkelerinden yararlanılması önerilmektedir.

Genellikle bir işin gerçekleştirilmesinin başkasına devredildiği durumlarda gündeme gelen VT'nin pek çok araştırmacı tarafından farklı ilişkilerin düzenlenmesinde de kullanıldığı görülmektedir (Eisenhardt, 1989: 60; Sharma, 1997: 763; İşeri, 2002: 78; Panvisavas ve Taylor, 2008: 325). Taraflar arasındaki çıkar ayrılıklarının neden olduğu problemleri ele alan bu teori, aynı zamanda doğru, hukuki ve güvenilir bir ilişki yapısı kurulmasına yönelik önlemler geliştirilmesini de öngörmektedir (Koçel, 2005: 359). VT bu noktada, iki taraf arasındaki ilişkiyi düzenleyen sözleşmeleri esas aldığından bu çalışmada yatırımcı ve yönetici arasındaki ilişkileri düzenlemede bir araç olarak önerilmiştir. Bu öneriden yola çıkılarak hazırlanan bu araştırmanın temel amacı otel işletmelerinde yatırımcılar ile yöneticiler arasında sözleşmeden doğan ilişkilerin VT perspektifinde değerlendirilmesidir.

Belirlenen amaç doğrultusunda çalışmada öncelikle kuramsal açıklamalara ve ilgili literatürde yer alan çalışmalara yer verilmiştir. Bu kapsamda yatırımcı ve profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkiler ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve devamında VT, kapsamı ve boyutları itibariyle ele alınmıştır. Ardından konu ile ilgili olarak yürütülen alan araştırmasının metodolojisine ilişkin detaylara yer verilmiş ve hem nicel hem de nitel araştırmaya ait aşamalarda gerçekleştirilenler sunulmuştur. Son olarak verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

1. Otel İşletmelerinde Yatırımcı ve Profesyonel Yönetici

Bir ülkede turizm sektörünün gelişebilmesi büyük oranda turizm yatırımlarının nitelik ve nicelik olarak gelişmesine bağlıdır. Turistlerin konaklama, yeme-içme, dinlenme ve eğlence gereksinimlerini karşılamaya yarayan tesis, arazi ve araçlar turizm yatırımını oluşturmaktadır (Özen ve Kuru, 1998). Turizm sektörü çok çeşitli ve büyük boyutlu yatırımları içerisinde barındıran bir sektördür. Turizme yönelik altyapı yatırımları genellikle devlet tarafından, konaklama işletmelerini ifade eden üstyapı yatırımları ise özel sektör tarafından gerçekleştirilmektedir. Ülkelerde gelişme hızları farklı olmakla birlikte turizm yatırımlarının sayısı giderek artmaktadır. Zincir otellerin devreye girmesinden önce genellikle otel işletmeleri sahipleri tarafından yönetilirken, zincir otellerin açılmasıyla otel işletmelerinde sahiplik ve yönetim birbirinden ayrılmaya başlamıştır (Denton, 2009: 15). 1970’li yıllardan sonra özellikle Avrupa ve Amerika’da sermaye, gelir ve karlılık oranlarının artması, gayrimenkul yatırımcılarının ilgisini otel işletmelerine yönlendirmesine neden olmuştur. Kurumsal yatırımcıların sektöre girmesiyle birlikte sahiplik ve yöneticilik arasındaki ayrım hız kazanmış ve profesyonel yöneticilik gelişmeye başlamıştır (Coltman, 1995: 199; Temel, 2009: 136). Bu süreçte, daha önce küçük ölçekli, sahipleri tarafından yönetilen işletmelerin yerini 1980’li yıllardan itibaren büyük ölçekli işletmeler almaya başlamıştır (Goss-Turner, 1999: 39).

Türkiye’de kamu arazilerinin turizm yatırımlarına tahsisi ve turizm teşvikleri ile birlikte 1980’li yıllardan itibaren turizm yatırımlarının sayısı hızlı bir artış göstermiştir. Son yıllarda, önceki yıllarda ağırlıklı olarak beş ilde (Antalya, Muğla, İzmir, Aydın ve İstanbul) toplanan otel yatırımlarının Türkiye geneline yayıldığı, küçük ve orta ölçekli otellerin ve butik otel yatırımlarının artmakta olduğu görülmektedir (Capital, 2007). Ayrıca, zincir ve grup otel sayısındaki artışın da buna paralel olduğu söylenebilir. 2001 yılında Türkiye’de faaliyet gösteren grup ve zincir otel sayısı 84 iken 2010 yılı itibarıyla 145’e ulaşmıştır. Bu zincir ve grup otellerin %87’si yerli yatırımcıların sahipliğindedir (TÜROFED Turizm Raporu, 2010b). Turizm sektörünün gelişmeye başladığı bu yıllarda yatırımcılar ağırlıklı olarak inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden oluşmakta ve yatırımcılar tarafından otel yatırımları ikincil iş alanı olarak görülmekteydi. Sektörde riskin yüksek olması, yabancı yatırımcıların daha çok kiralama yolunu tercih etmesi (Zengin, 2010: 121), tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de turizm sektörünün başlangıç dönemlerinde otel yatırımlarının gayrimenkul yatırım aracı olarak algılanması (Temel, 2009: 28) ve otel yatırım maliyetlerinin büyük bir bölümünün arsa ve bina giderlerinden oluşması bu yapılanmada etkili olmuştur (Bayar, 2008).

Sektörün karmaşık ve çok boyutlu yapısı (Stemerman, 2004: 107) gözönüne alındığında otel yatırımlarının beklenen başarı düzeyini yakalayabilmeleri için profesyonel bir anlayışla yönetilmeleri gerekmektedir. Endüstri Devriminden sonra işletmelerin büyüklüklerinin artması ve daha karmaşık yapılar haline gelmeleri profesyonel yöneticilik, liderlik ve sermayedarlık gibi kavramların gelişmesine neden olmuştur (Akoğlan Kozak, 2009b: 8). Özü itibariyle yöneticiler de işletmenin bir çalışanıdır, ancak yöneticiler faaliyetlerin kontrol edilmesi, işletme ile ilgili önemli kararlara imza atma ve işletmenin paydaşları ile ilişkiler kurması ve sürdürmesini sağlaması gibi özel rollere sahiptir (Fama, 1980: 290). Yatırımcı ve profesyonel yöneticiler, otel işletmelerinde birbirinden farklı pek çok konu ile ilgili ortak kararlar almak durumundadırlar (Guilding, 2003: 180; Eriş ve Aydın, 2005: 238). Genellikle birbirinden farklı bakış açılarına sahip olan bu taraflar arasında çok boyutlu ve karmaşık bir ilişki yapısı ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren turizm yatırımları sağlanan teşvikler sonucunda hızlı bir şekilde artış göstermiş, farklı sektörlerde faaliyet gösteren yatırımcılar turizm sektörü ile tanışmışlardır. Önce yatırımcı sonra da işletmeci kimliği ile sektöre giren bu kesimler birtakım yanlış uygulamaları başlatmış ve nitelikli personelin sektör dışına kaymasına neden olmuşlardır (Kozak vd., 2010: 139). Yatırımların hızlı bir şekilde artışı aynı zamanda altyapısı hazır olmayan profesyonel işgücü ihtiyacı doğurmuş ve profesyonel yöneticiler ve yatırımcılar arasında sorunlar yaşanmasına neden olmuştur (Çene, 2007).

Türkiye gibi gelişmekte olan piyasalarda genellikle aile işletmeleri yaygındır ve işletme sahipleri işletme üzerindeki kontrollerini kaybetmek istememekte ve bu nedenle eski yönetsel alışkanlıklarını değiştirmekte zorlanmakta, diğer bir deyişle değişime direnç göstermektedirler. Geleneksel yapıya sahip aile işletmelerinde, yönetim kurulunda bağımsız kişilerin bulunması tercih edilmemekte ve genellikle yönetim kurulu başkanı olan aile üyesi kişisel yetkilerini bağımsız bir üye ile paylaşmayı tercih etmemektedir. Türkiye’de özellikle şirketler grubu ya da holding şeklinde yapılanmış aile işletmeleri yaygındır (Çıtak, 2006: 165). İşletmelerin geleneksel yapıya sahip olması ve yatırımcılar ile yöneticiler arasındaki farklılıklar çeşitli sorunların yaşanmasına neden olmakta, taraflar açısından tatmin edici olmayan sonuçlar doğurmakta hatta yöneticinin işten ayrılmasına neden olmaktadır. Otelcilik sektöründe yönetici devir hızı diğer sektörlerle kıyasla oldukça yüksektir. Bunun temel nedenlerinden biri, genel müdürler için yasal sınırların net bir şekilde belirlenmemiş olmasıdır (Stalcup ve Pearson, 2010: 23). Ayrıca, ana faaliyet alanı inşaat, tekstil, madencilik gibi farklı alanlar olan yatırımcıların turizm sektöründe yatırım yapmasıyla, alanları gereği teknik formatlı işlere odaklanılmaktadır. Ancak turizm sektörünün kendine has özelliklerinden ötürü otel genel müdürlerinin sadece teknik bilgi

bakımından donanımlı olmaları yeterli olmamakta ve ilişkileri yönetme konusunda başarılı olmaları gerekmektedir (Zengin ve Şen, 2007: 251).

Türkiye’de otelcilik sektörünün yapısı incelendiğinde, yatak kapasitesinin yarıdan fazlasının zincir veya grup otellerin bünyesinde olduğu görülmektedir. Bir zincire bağlı olmayan otel işletmeleri zincire bağlı olanlara oranla küçük ölçeklidir (Met ve Erdem, 2011: 339). Küçük ve orta ölçekli otel işletmeleri genellikle aile işletmeleridir ve yönetsel faaliyetler ya aile üyeleri tarafından yerine getirilmekte ya da aile üyeleri sürece doğrudan müdahale etmektedir (Tunçsiper ve İlban, 2006: 227; Kaya, 2010: 29). Bu durumda profesyonel yöneticilerin varlığı sadece günlük operasyonların denetlenmesi ile sınırlı kalmaktadır. Bununla birlikte küçük ölçekli olmasına rağmen kurumsal bir işletmeye bağlı olan otel işletmeleri de bulunmaktadır. Zincir ve grup otel işletmeleri ise genellikle sadece turizm sektöründe faaliyet göstermeyip, diğer endüstri kollarında da faaliyet gösteren büyük iş gruplarının bünyesindedir. Türkiye’de birden fazla sektörde faaliyet gösteren büyük iş grupları genellikle bir veya iki ailenin sahipliğindedir ve grup bünyesindeki işletmeler dikey yetki kullanımı yoluyla merkezi olarak idare edilmektedir (Özsoy, 2011: 64). Ayrıca, büyük zincir ve grupların büyük kısmının otel işletmelerinin mülkiyetine de sahip oldukları, sadece işletmecilik alanında faaliyet gösteren zincirlerin sayısının çok düşük olduğu görülmektedir (Met ve Erdem, 2011: 344). Bu bağlamda turizm sektöründe yatırımcıların sadece sektöre kaynak sağlayan pasif yatırımcılar olmadığı, büyük bir kısmının işletme ve yönetim süreçlerinde etkin rol oynadığı söylenebilir. Yatırımcıların yönetim sürecinde oynadığı önemli rol, otel işletmelerinde işletmeyi yönlendiren ve üst kademelerde yer alan profesyonel yöneticilerin iş yapma biçimlerini de etkileyecektir.

Yatırımcılar ve yöneticiler arasındaki ilişkiler özellikleri itibariyle işletmeler arası ya da işletme içi farklı taraflar arasında oluşan diğer ilişki biçimlerine benzemekle birlikte, odak noktasını bir tarafın diğer taraf adına iş görmesi oluşturmaktadır. Bu durumda oluşan vekâlet ilişkisi, ilişkiyi etkileyen faktörler, vekâlet ilişkisinden kaynaklanan problemler ve problemlerin çözümüne yönelik öneriler VT çerçevesi içerisinde yer almaktadır.

2. Vekâlet Teorisi

Amaçları ve çıkarları farklı olan tarafların birarada çalışmaları durumunda ortaya çıkan ilişkiler ağının incelenmesi ve örgütler açısından ilişkide yaşanan uyumsuzlukların sebeplerinin ve sonuçlarının açıklanmasında Neo-modern yönetim anlayışları arasında sayılan *Vekâlet Teorisi (VT)*’nden yararlanılmaktadır (Fama ve Jensen, 1983: 321; Eisenhardt, 1988: 490; Eriş ve Aydın, 2005: 239). Örgütsel alanda yatırımcı-profesyonel yönetici, işveren-işgören, yönetim kurulu-genel müdür, ana

işletme-acente, alıcı-satıcı gibi çeşitli taraflar arasındaki karşılıklı ilişki örüntüsünün incelenmesi ve etkin bir ilişki yapısının oluşturulması VT'nin inceleme alanını oluşturmaktadır (Jensen ve Meckling, 1976: 314). VT'nin özünü iki ya da daha fazla taraf arasındaki vekâlet ilişkisi oluşturur. Bir işin gerçekleştirilmesinin başkasına devredildiği durumlarda söz konusu olan vekâlet ilişkisi (Koçel, 2005: 358) aslında günlük yaşantımızda en sık karşılaştığımız ilişki türlerinden biridir. Vekâlet ilişkisi Ross (1973) tarafından, bir kişi ya da grubun belirli kararların alınması ve uygulanması konusunda başka bir kişi ya da grubu temsil etmesi sonucu ortaya çıkan ilişki şeklinde tanımlanmıştır (Ross, 1973: 134).

Vekâlet teorisyenleri asil tarafından yetkilerin bir kısmının ya da tamamının vekile devredilmesi durumunda birtakım problemlerin ortaya çıkacağını ifade etmişler ve bu problemleri *vekâlet problemleri* olarak isimlendirmişlerdir. Vekâlet problemlerinden ilki, bilgi asimetrisi olarak adlandırılmakta ve vekilin asilden daha fazla ve ayrıntılı bilgilere sahip olması nedeniyle taraflar arasındaki bilgi dengesinin bozulmasını ifade etmektedir. Bilgi asimetrisi problemi, sözleşmeye konulan maddelerle önlenmeye çalışılsa bile, tarafların kasıtlı ya da kasıtlı olmayan davranışları nedeniyle ortaya çıkabilmektedir (Hye-Rin vd., 2009: 557). Vekilin davranışlarının asilden gizli olması ya da gözlenememesi durumunu ifade eden ahlaki tehlike bir diğer vekâlet problemidir. Aslında, ahlaki tehlike vekilin yeterli çabayı göstermemesi ya da gizli faaliyetlerinden doğmaktadır (Adams, 1994: 8). Ters seçim olarak adlandırılan vekâlet problemi ise bilgi asimetrisinden kaynaklanmaktadır. Vekilin sözleşme öncesinde sahip olduğu özellikleri, yeteneklerini ve bilgisini olduğundan fazla göstermesi halinde ters seçim problemi ortaya çıkmaktadır (Dil ve Gümüştekin, 2008: 304).

Fama ve Jensen'e (1983) göre vekâlet problemlerinin temel nedeni sözleşmelerin etkin bir şekilde hazırlanmamasıdır. Ayrıca, yazarlar işletmede karar alma ve karar kontrolü süreçlerinin farklı kişiler tarafından yürütülmemesinin de işletmeler açısından problem olacağını iddia etmektedirler. VT'nin karmaşık yapıya sahip ilişkilerin modellenmesinde sağlayacağı avantajlar genel olarak kabul edilmekle birlikte, teori bazı açılardan yoğun bir şekilde eleştirilmektedir. Teoriye getirilen ilk eleştiri, rasyonel ekonomik insan temel varsayımı ile ilgili olmuştur. Teori, örgütlerde insan kaynağının sadece ekonomik unsurlarla motive olduğunu kabul etmekte ve diğer motivasyon kaynakları ve teorileri dikkate alınmayarak, gerçekçi olmayan bir tablo çizilmektedir (Kivistö, 2008: 346; Barney ve Ouchi, 1986; Aksoy, 2010:53).

VT kapsamında, vekil ve asil arasındaki vekâlet ilişkilerinin çözümünde sözleşmeyi esas alan ve bu metaforu kullanan çok sayıda araştırma yapılmıştır (Eisenhardt, 1988: 490). Çünkü sözleşme teorisinin temel fikrini oluşturmakta, taraflar arasında ilişkinin daha etkin olmasını sağlamaktadır.

Sözleşmeler çok biçimsel ya da katı olabileceği gibi daha az biçimsel ve esnek bir yapıya sahip olabilmektedir (Babacan ve Eriş, 2006: 94). Vekâlet kuramının odak noktası, amaçları ve çıkarları farklı olan asil ve vekil arasında en etkili sözleşmenin belirlenmesi olduğundan (Uyguç ve Sabuncuoğlu, 2010: 3) tarafların davranış odaklı ve sonuç odaklı olmak üzere iki sözleşme biçiminden birini tercih etmeleri beklenir. Teoriye göre hangi sözleşmenin tercih edilmesi gerektiğini için koşulları belirlemektedir. Vekilin davranışlarının kolaylıkla izlenebilmesi halinde *davranış odaklı sözleşmelerin* tercih edilmesi gerekir. Vekilin davranışlarını düşük bir maliyetle izleyebilmenin mümkün olmadığı durumlarda ise ya *sonuca yönelik bir sözleşme yapılmalı* ya da iyi bir bilgi sistemi geliştirerek vekilin faaliyetleri daha etkin bir şekilde denetlenmelidir (Demir, 2007: 126).

VT çerçevesinde yürütülen çalışmalarda birbirinden farklı boyutların ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durum teorinin vekâlet ilişkilerinin söz konusu olduğu tüm alanlarda uygulama imkânı olan geniş perspektifli bir yaklaşım olması ve tek bir bilim dalı ya da belirgin koşullara ait olmamasına bağlanabilir. Bu nedenle, VT'nin ortaya çıkışının ve çerçevesinin net olarak belirlenmesinde güçlükler bulunan bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir. Teorinin doğuşuna ilişkin belirsizlikler temel amacı teorinin doğuşuna ilişkin sürecin incelenmesi olan ve Mitnick (2006) tarafından kaleme alınan bir çalışmanın varlığına neden olmuştur (Aksoy, 2010: 37). Genellikle literatürde örgütsel özellikler, sözleşme, çevresel unsurlar, bilgi sistemleri, denetleme mekanizmaları ve etik boyutlarının sıklıkla ele alındığı görülmektedir.

Örgütlerde tüm taraflar arasındaki vekâlet ilişkilerinde örgütsel özellikler belirleyici olmaktadır (Stroh vd., 1996: 752). İşletmenin büyüklüğü ve hukuki statüsü hem faaliyetlerin yürütülmesini, hem de yatırımcı ile yönetici arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında vekâlet problemlerinin kaynaklarından bir diğersinin vekile tanınan yetki alanının kapsamının net bir şekilde belirlenmemiş olması ya da yetki alanının gereğinden dar veya geniş olmasıdır. Kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkının kapsamını ifade eden yetki alanının sınırlarının doğru bir şekilde belirlenebilmesi önemlidir (Koçel, 2005: 213). Otel işletmelerinde yönetici devir hızının yüksek olmasının en önemli nedenleri işletme sahibi ile yaşanan sorunlar ve işletme sahiplerinin yönetime müdahalesidir (Stalcup ve Pearson, 2010: 24; Birdir, 2000: 147).

VT'nin sözleşmeden doğan ilişkilerin düzenlenmesine yönelik katkıları gözönüne alındığında, vekâlet ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı otel işletmeleri açısından oldukça önemli olduğu görülür. Otel işletmelerinin başarısı ve devamlılığı konusunda başat rolü üstlenen yatırımcılar ve yöneticiler belirsizlik ve riskin yüksek oranda yaşandığı bir çevrede ve

yoğun rekabet şartları altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Yatırımcıların ağırlıklı olarak farklı sektörlerden olması ve otellerin birden fazla sektörde faaliyet gösteren işletmelere bağlı olarak çalışmalarını sürdürmeleri, taraflar arasında bilgi asimetrisinden kaynaklanan çeşitli sorunların yaşanabileceğine işaret etmektedir.

Türkiye’de turizm sektöründe sağlanan teşviklerin ardından yatırımların hızlı bir şekilde artış göstermesi profesyonel yönetici ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Ancak turizm eğitimi alanında buna paralel bir gelişmenin sağlanamamış olması yatırımcıları zor durumda bırakmış ve ters seçim olarak adlandırılan yanlış yönetici tercihlerinin yapılmasına neden olmuştur. Bunlara ilave olarak tarafların kendi çıkarlarını ön planda tutmaları ve yüksek yönetici devir hızının göstergesi olduğu güvene dayalı uzun dönemli ilişkilerin kurulamamış olması otel işletmelerinde etik boyutta birtakım sorunların varlığına işaret etmektedir. Tüm bu gelişmelerle birlikte otel işletmelerinin giderek artan bir şekilde büyümesi de dikkate alındığında otel işletmelerinde sözleşmeden doğan ilişkilerde vekâlet teorisyenlerince ortaya konulan vekâlet problemlerinin varlığından söz edilebilir.

3. Yöntem

Otel işletmelerinde yatırımcı ile yönetici arasındaki sözleşmelerden doğan ilişkilerin VT perspektifinde değerlendirilmesi amacıyla yürütülen bu çalışmanın alan araştırmasında nicel ve nitel olmak üzere iki farklı yöntemden yararlanılmıştır. Merton ve Kendail’e göre sosyal bilimler alanında nitel ve nicel veriler arasında seçim yapma yapaylığından kurtulmak ve her bir yöntemin değerli yanlarını kullanarak birleştirmeye çalışmak gerekir (Balcı, 2011: 42). Bu kapsamda son yıllarda nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanıldığı çalışmaların sayısı artış göstermiştir (Bryman, 2006: 49). Farklı bakış açıları geliştirmeye imkân tanınması ve birbirlerini tamamlar nitelikte olmaları bakımından bu araştırmada nicel ve nitel yöntemin bir arada kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırmanın nicel ve nitel olmak üzere iki temel kısımda ve birbirini takip eden yedi aşamada gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Araştırmanın **ilk aşaması** literatüre dayalı olarak VT çerçevesinde yatırımcı ve yönetici ilişkisinden doğan değişkenlerin belirlenmesi olmuştur. Bu bağlamda, literatürde yer alan vekâlet ilişkilerinin düzenlenmesine esas oluşturan *sözleşme, örgütsel unsurlar, çevresel unsurlar, etik unsurlar, bilgi sistemleri ve denetleme mekanizmaları* ile ilgili ifadelerin yer aldığı bir anket soru formu oluşturulmuştur. Araştırmanın **ikinci aşaması**, anket soru formunun uygulanmasıdır. Araştırmanı evreni Turizm Yatırımcıları Derneği (TYD)’ne kayıtlı otel işletmeleridir. TYD’nin bu bağlamda tercih edilme nedeni, Türkiye’de turizm yatırımcıları tarafından kurulmuş olan en önemli ve büyük dernek olması ve Türkiye turizm yatırımlarının 2/3’ünün karşılığı

olan 24 milyar dolarlık yatırım portföyünü temsil etmesidir. TYD'ye üye olabilmek için sahibi olunan yatırımın en az dört milyon ABD Doları tutarında olması ya da sahip olunan tesislerin en az 200 yatak kapasitesinde olması kriteri aranmaktadır. Konaklama yatırımı dışındaki üyelikler (marina, golf alanı ve *aquapark* işletmeciliği vb.) için yıllık en az üç milyon ABD Doları tutarında döviz girdisi kriteri bulunmaktadır. 2012 yılı verilerine göre TYD'ye kayıtlı otel işletmelerinin sayısı 350'dir. Araştırma bu otellerin hem yatırımcıları hem de profesyonel yöneticileri üzerinden yürütüleceğinden evrenin iki alt kümeye ayrılmasına karar verilmiştir. Birinci araştırma evreni TYD'ye kayıtlı 350 oteli bulunan 153 yatırımcıdan oluşurken, ikinci araştırma evreni 350 otel olarak belirlenmiştir. Bu sayının tamamına ulaşılacak amacıyla soru formları gönderilmeye başlanmıştır. Ancak otel yatırımcılarının 28'i araştırmaya katılmış ve geri dönüş oranı %18,3 olarak hesaplanmıştır. İkinci evrende ise 106 genel müdürden geri dönüş sağlanmıştır. Buradaki geri dönüş oranı ise %30,2'dir. Ulaşılan bu sayılar araştırmadaki çalışma alanı olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın **üçüncü aşamasında**, yatırımcı ve yöneticilerden anket soru formu aracılığıyla elde edilen verilerin analizinin yapılması planlanmıştır. Bu aşamada, verilerin analizi için yüzde ve frekans analizlerinden ve çeşitli özelliklerin ortaya konulması amacıyla hazırlanan çapraz tablolardan yararlanılmıştır. Farklılıkların tespit edilebilmesi için ise veriler normal dağılmadığı için, nonparametrik testlerden Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testlerinden yararlanılmıştır. **Dördüncü aşama**, görüşme sorularının belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada VT kapsamında önemli olduğu düşünülen konular ve nicel kısımda elde edilen veriler tekrar incelemeye alınmış ve derinlemesine incelenmesi gerekli hususlar tespit edilmiştir. Belirlenen unsurlar ile ilgili verilerin toplanabilmesi amacıyla on temel soru belirlenmiştir. **Beşinci aşamada**, görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılacak yatırımcı ve yöneticilerin seçilmesinde kartopu örnekleme yaklaşımı benimsenmiştir. Nitel araştırmalarda temel amaç genelleme yapmak olmadığından örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kesin kurallar yoktur. Nitel araştırmalarda toplanan veriler birbirini tekrarlamaya başladığında veri toplama işlemine son verilebilir (Patton, 2002: 246). Bu çalışmada verilerin kendini tekrarladığına karar verilene kadar görüşmelere devam edilmiştir. Sonuç olarak, 15 yatırımcı ve 21 yönetici olmak üzere toplam 36 katılımcı ile görüşülmüştür. Bu aşamada yatırımcılar ve profesyonel yöneticilerle yapılan görüşmelerde yarı yapılandırılmış soru formundan yararlanılmıştır. **Altıncı aşamada**, görüşme sonuçlarının analizi ve değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada öncelikle verilerin transkripsiyonu gerçekleştirilmiş ve verilerin geçerlilik ve güvenilirlik incelemeleri yapılmıştır. Transkripsiyonu tamamlanan veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analiz yöntemi, verilerin tanımlanması yoluyla içerisinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya

çıkarmaya imkân vermesi nedeniyle tercih edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2000: 162). Bu aşamada öncelikle içerik analizi için gerekli olan kod ve temalar belirlenmiştir. Veriler MAXQDA paket programıyla analiz edilmiştir. Son aşama olan *yedinci aşamada* ise nicel ve nitel yöntemle elde edilen bulgularla ilgili değerlendirmelere yer verilmiştir.

4. Bulguların Yorumlanması

Nicel Bulgular

Çalışmada öncelikle otel işletmelerinin özellikleri analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; otellerin %61,2'si zincire bağlı, %37,3'ü bağımsız olarak ve %1,5'i ise bir grup bünyesinde yönetim sözleşmesi ile çalışmaktadır. Statüleri bakımından otellerin, ağırlıklı olarak (%61,2) beş yıldız altında toplandığı, bunu dört yıldızlı otellerin izlediği (%20,9) görülür. Otellerin ağırlık olarak (%75,4) tüm yıl hizmete açık işletmeler olması ve hizmet süresi olarak 16-20 (%25,6) yıl aralığında toplanması, işletmelerde mevsimlik olma ve yeni olmaya bağlı kurumsallaşma sorunlarının yaşanmadığını, profesyonel ve yasal prosedürlerin uygulandığı bir yapının olduğunu göstermektedir. Yatırımcıların %44,8'i sadece otelcilik sektörüne yatırım yapmaktadırlar.

Yatırımcıların yarıya yakın bir kısmının otelcilik alanında yoğunlaşması, sektörün ikincil iş alanı görülmekten uzaklaştığının göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu gösterge VT açısından değerlendirildiğinde, otel yatırımcıları ile profesyonel yöneticilerin arasındaki bilgi asimetrisinin azalması bakımından önemlidir. Bununla birlikte, yatırımcıların otelcilik alanı dışında faaliyet gösterdiği sektörlerin başında inşaatın geldiği belirlenmiştir. Bu sonuç, 80'li yıllarda başlayan inşaatçı/otel sahibi anlayışının devam ettiğini göstermesi açısından önemlidir. İlgili literatürde de ifade edildiği gibi bu durumun nedenleri otel işletmelerinde arsa ve bina maliyetlerinin yüksek olması, otel yatırımlarının gayrimenkul yatırım aracı olarak görülmesi ve turizm sektöründe riskin yüksek olmasıdır (Temel, 2009:8; Bayar, 2008). Yatırımcıların %71,1'i gelirlerinin %95'ten fazlasını, %21,1'i ise gelirlerinin %70'den fazlasını tek sektörden elde etmektedir. Dolayısıyla, yatırımcıların büyük kısmının temel bir iş alanı olduğu, diğer sektörlerdeki faaliyetlerinin ikincil önemde olduğu görülmektedir.

VT çerçevesinden bakıldığında, yatırımcıların uzmanlık alanlarının farklı sektörlerden olması, turizm sektörüne yabancı olmaları, taraflar arasında bilgi asimetrisi sonucunu doğurması açısından dikkate değerdir. Araştırma kapsamında bulunan otel işletmeleri örgütsel nitelikler açısından değerlendirildiğinde ise işletmelerin çoğunluğunun (%91) aile işletmesi

olduğu, işletmelerin %69,6'sında yönetim kurulunda bağımsız üye bulunmadığı görülmektedir.

Yatırımcı ve yöneticilerin özellikleri genel olarak birbirine yakın olmakla birlikte en çarpıcı farklılık öğrenim görülen alanla ilgili olmuştur. Profesyonel yöneticilerin %62,5'inin turizm alanında öğrenim görmüş olması sektör açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Yatırımcıların eğitim alanlarının ise daha çok iktisadi ve idari bilimler alanında yoğunlaşmakta (%42,9), bunu %28,6'lık bir oranla turizm alanı takip etmektedir. Ancak burada yatırımcıların yaklaşık %75'inin turizm alanında eğitim almamış olduğunu ve bu durumun bilgi asimetrisine zemin hazırlayabileceğini hatırlamak gerekir. Yöneticilerin işletme deneyimi sürelerine bakıldığında yıllar itibariyle oranın azalmakta olduğu, yöneticilerin %38,7'sinin işletmede ilk iki yıl içerisinde, %29,9'unun da işletme deneyiminin 3-5 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Bu sonuç literatürde ifade edilen yönetici devir oranı yüksekliğini doğrulamaktadır (Mumford ve Mielke, 2011: 7; Özkoç ve Batman, 2012: 27; Birdir, 2000: 145).

Taraflar arasında yapılan sözleşmeye ilişkin bilgilerden elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların yarıya yakın bir kısmının (%43,8) yazılı sözleşmesinin olmadığı görülmektedir. Sözleşmelerin %85,7'si iş sözleşmesi olup sadece 9 kişi vekâlet sözleşmesi kullandıklarını bildirmiştir. Vekillerin daha çok davranış odaklı sözleşmeye tabi oldukları (%93,2), yani vekillerin yaptıkları işin karşılığı olan ücretlerini performansları ve yaptıkları işlerin sonuçları üzerinden değil, önceden belirlenmiş sabit bir değer üzerinden aldıkları elde edilen bir diğer sonuçtur.

VT boyutlarına ilişkin analiz sonuçlarına göre; tarafların en çok önem verdikleri boyut etik, en az önem verilen boyut ise çevresel etkiler olmuştur. Ayrıca, Tablo 1'de de görülebileceği gibi yatırımcı ve yöneticiler açısından boyutların önem sıralaması aynı olmuştur.

Tablo 1. VT Boyutları

Boyut	Yatırımcı (\bar{x})	Yönetici (\bar{x})
Etik	4,77	4,71
Bilgi sistemleri	4,61	4,59
Örgütsel unsurlar	4,26	4,23
Denetleme mekanizmaları	3,90	4,18
Sözleşme	3,82	4,03
Çevresel unsurlar	3,65	3,69

VT boyutlarının, kişisel özellikler, sözleşmeler ve işletme özellikleri ile ilişkisinin olup olmadığını tespitine yönelik analizlerin sonuçlarına göre; katılımcıların kişisel özelliklerinden ziyade işletmenin özelliklerinin boyutların algılanmasında daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Otel işletmelerinde vekâlet ilişkileri kişisel özelliklerden ziyade örgütsel özelliklerin etkisi altındadır. Analizler sonucu dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta, etik, bilgi sistemleri ve denetleme boyutlarının çeşitli değişkenlere göre algılanmasında fazla farklılık olmamasıdır. İşletmenin özellikleri ya da tarafların özelliklerinin farklılaştığı durumlarda bile etik boyutu en fazla önemsenen boyut olması, ifadelerle ilişkin analiz sonuçlarıyla da desteklenmiştir. Farklılıkların incelenmesine yönelik analiz sonuçlarına göre sözleşme boyutu ve örgütsel faktörler farklılıklardan en fazla etkilenen boyutlar olmuştur. Bu sonuç, sözleşme boyutu açısından farklı durumlarda farklı sözleşme yapılarının gerekli olacağı şeklinde yorumlanabilir. Örgütsel boyuttaki farklılaşmalar da hem tarafların özellikleri hem de işletmenin özelliklerinden etkilenmektedir.

Nitel Bulgular

Çalışmanın nicel kısmından elde edilen sonuçlar ve verilerden elde edilen çıkarımlar neticesinde dokuz ana tema ve bunlardan bazıları için alt temalar belirlenmiştir. Ana temalar; *vekâlet nedeni, yetki devrine bakış açısı, bilgi asimetrisi alanları, ahlaki tehlike ve risk durumu, sözleşme, vekâlet-performans ilişkisi, denetleme faaliyetleri, ön kontrol ve vekâlet maliyetleridir*. Analizlerde kodların frekansları, görüşme yapılan yatırımcıların ve profesyonel yöneticilerin bakış açılarında farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için ayrı ayrı incelenmiştir.

İlk temaya ait kodlar incelendiğinde, yatırımın çeşitliliği en başta gelen vekâlet nedeni olarak görülmüştür. Araştırma alanını oluşturan TYD üyelerinin sahip olduğu işletmelerin çoğunlukla büyük ve grup işletmeler olmasının, bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir. İkinci vekâlet nedeni olarak ortaya çıkan yatırımcıların uzmanlık alanlarının farklı olması durumu aslında birinci vekâlet nedeni ile de bağlantılıdır. Yatırımcıların hâkim olmadıkları bir sektörde yatırım yapmaları vekâlet ilişkilerini belirliyorsa bu durumda yatırımcıların neden yatırım için turizm sektörünü tercih ettikleri sorusu akla gelmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre; inşaat işletmelerinin diğer işletmelere kıyasla daha düşük maliyetle otel inşa edebilmeleri ve turizm teşviklerinden yararlanabilmek gibi nedenlerle yatırımcılar turizm sektörüne girmektedir. Ayrıca, bazı ülkelerde inşaat ihalelerine girebilmek için beş yıldızlı otel inşa etme zorunluluğu bulunduğundan yatırımcıların öncelikle otel yaptıkları, ardından otelin

yönetimini üstlendikleri ifade edilmiştir. Katılımcıların büyük bir kısmı egolarını tatmin için bu sektöre yatırım yaptıklarını ifade etmişlerdir. Yön-D “...yatırımcının ne beklediği önemli, bizim mal sahibimiz bu oteli prestij olsun diye açmış...” ve Yat-B “Bazıları ego yatırımı olarak yapıyor bunu, yani adam diyor ki; ben beş yıldızlı patronum, beş yıldızlı otel yaparım...” şeklinde bu durumu açıklamışlardır.

İncelemeler sonucunda vekâlet nedenine ilişkin yönetici ve yatırımcı görüşlerinin de birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Profesyonel yöneticiler en belirgin vekâlet verme nedeni olarak, otelciliğin yatırımcılar tarafından bilinmediğini düşünürken, yatırımcılar işletmelerinin profesyonelleşmesi gerekçesiyle vekâlet verme ihtiyacı hissetmektedirler. Görüşülen bazı yöneticiler ise görüntüde otellerde profesyonellerin bulunduğunu ama aslında ortada bir vekâlet sürecinin olmadığını ifade etmişlerdir. Bu durumu, piyasada gerçek anlamda profesyonel kişilerin az sayıda olmasına, bazı yatırımcıların başka işleri olmadığı için sürekli otelde bulunmalarına ve bazı yatırımcıların uzmanlık alanlarının otelcilik olmasına bağlamışlardır.

İkinci tema olan vekâlete bakış açısı için en sık tekrarlanan kodlar yakınına vekâlet verme eğilimi ve ikinci neslin profesyonel yönetici olarak yetiştirilmesidir. Bu sonuç, otel işletmelerinde vekâlet ilişkisine profesyonel bir bakış açısının olmadığını göstermektedir. Taraflar vekâlet ilişkisi kurmayı profesyonellik, kurumsallık gereği olarak görmemekte, daha ziyade bir zorunluluk durumu olarak ele almaktadır. Kurumsallaşma konusuna daha fazla önem verilen işletmelerde, vekâlet ilişkisinin diğer tarafında tek bir kişi yerine sektörde kendisini ispatlamış ve isim yapmış bir yönetim işletmesinin bulunması tercih edilmektedir. Bazı profesyonel yöneticiler vekâlet ilişkisinde yatırımcının baskın olan taraf olduğunu söylemişlerdir. “Ben yatırım yapmasam sen olmayacaksın diyor, dolayısıyla benim dediğim olacak diyor.”, “...sonuçta son söz hakkı patronunda...” ve “...kendi düşünce ve isteklerini zorla empoze etmeye çalışıyorlar” gibi cümlelerle durumu ifade etmişlerdir.

Katılımcılar tarafından en sık tekrarlanan bilgi asimetrisi alanı, yönetsel faaliyetlerdir. Ancak burada bilgi asimetrisi durumundan ziyade, profesyonel yöneticilerin yönetim tarzına müdahale edilmesi durumu dillendirilmiştir. Özellikle, görüşülen yöneticiler yatırımcıların yönetsel faaliyetleri bilmediği ya da bu konulara hâkim olmadığını değil, kendi isteklerini ve tarzlarını kabul ettirmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Belirtilen diğer bilgi asimetrisi alanı yatırımın geri dönüş süresi ile ilgilidir. Katılımcıların büyük bir kısmı otelcilik sektöründe yatırımın geri dönüş süresinin diğer sektörlere kıyasla daha uzun olduğunu, ancak yatırımcıların bu konudaki beklentilerinin olması gerekenden yüksek olduğunu ve bu durumun taraflar arasında sıkıntılara neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bilgi asimetrisi

alanlarından bir diğeri fizibilite çalışmalarıdır. Profesyonel yöneticiler bu süreçte yatırımcıların uzmanlardan yararlanmadığını, uzmanlardan yararlanmayı tercih etseler bile uzman olarak doğru kişilerin seçilmediğini ve yatırım aşamasında profesyonel yönetici bulundurulmadığından operasyon aşamasında birçok problem yaşandığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, yatırımcılar tarafından dile getirilmemekle birlikte, profesyonel yöneticiler yetkilerinin sınırlı olmasının ve net olarak belirlenmemesinin vekâlet problemlerine neden olduğunu düşünmektedirler.

Ahlaki tehlike ve risk durumu teması hakkında yatırımcı ve yöneticilerin görüşleri birbirinden farklılık göstermektedir. Profesyonel yönetici olanların çoğunluğu yöneticilerin yeterli çabayı göstermemesinin nedenleri olarak yetki alanlarının dar olmasını ve piyasadaki yöneticilerin büyük bir kısmının yeterli donanımına sahip olmamalarını görmektedirler. Yani profesyonel yöneticilere göre aslında taraflar arasında ahlaki tehlike problemi yoktur. Esas problem gerekli yeterliliklere sahip olmayan kişilerin yöneticilik görevine getirilmesi ve yöneticilerin bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri yetkilere sahip olmamasıdır. Yatırımcı kimliğine sahip katılımcıların çoğunluğu ise bu konunun daha ziyade kişiye göre değişkenlik gösteren bir durum olduğunu ifade etmişlerdir. “*Genelleme yapılamaz*”, “*...her grubun içerisinde iyiler de vardır, kötüler de...*” ve “*bu çok kişiye bağlı bir durum...*” gibi ifadelerde bulunmuşlardır.

VT’ye göre asiller risk alma konusunda daha istekli iken, vekiller risk almaktan kaçınan kişilerdir. Bu konuda katılımcılar yöneticilerin çeşitli kaygılar nedeniyle risk almak istemediklerini ifade etmişlerdir. Kaygıların nedenleri olarak şu ifadeler kullanılmıştır: “*...patronum acaba ne der baskısı varsa...*”, “*...ama attığı her adım sorgulanıyorsa, kişi orada durur...*”, “*...birçok yönetici de yetkilerini kullanma korkusu oluyor.*” ve “*...kendisi olmasa bile çocukları veya aile mensupları müdahil olmaya başlayınca yönetici de risk alıp inisiyatif kullanmak istemiyor*”. Katılımcıların ifadelerinde de görülebileceği gibi yöneticiler aslında risk almak istemekte, ancak yatırımcıların yönetsel faaliyetlere müdahil olması ve yanlış karar alma kaygısı nedeniyle risk almaktan kaçınmaktadır.

Yapılan analizler sonucu sözleşme temasına ilişkin sözleşmeye bakış açısı ve sözleşmenin içeriği olmak üzere iki alt tema belirlenmiştir. Katılımcıların sözleşmeye bakış açısı incelendiğinde, büyük bir kısmının sözleşmenin işlevselliğine inanmadıkları görülmektedir. Katılımcılar bu durumu “*...kâğıtta kalabileceğini düşünüyorum*”, “*...sözleşme falan hikâye...*”, “*bu sözleşme değil, anlayış meselesi...*”, “*çok fazla sözleşme yapıldığını söyleyemem*”, “*yazılı bir şey Türk işletmelerinde pek olmuyor*”, “*sözleşme ile kendilerini bağlamak istemezler...*” ve “*valla bu işler sözleşmeyle çözülecek şeyler değil*” gibi ifadeler kullanarak anlatmaya çalışmışlardır. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde sözleşmenin işlevsiz

olduğunu düşünmelerinin nedenleri; tarafların sözleşmelere riayet etmemesi, tarafların sözleşmeye uymaması halinde yasal sürecin çok uzun zaman alması, tarafların uzun dönemli ilişkiler kurmaktan kaçınmaları şeklinde sıralanabilir. VT'nin odak noktasını oluşturan sözleşme türü, en sık tekrarlanan ikinci kod olarak ortaya çıkmıştır. Burada, profesyonel yönetici kimliğine sahip katılımcılar performans dayalı sözleşme tercihlerini açıkça ifade etmişlerdir. VT'ye göre vekilin davranışlarının kolaylıkla izlenemediği durumlarda sonuç odaklı sözleşmenin tercih edilmesi gerekir. Katılımcılardan bir kısmının vekilin performansının ölçümünün zorluğuna işaret ettiği görülmektedir.

Sözleşmenin içeriği alt teması incelendiğinde sözleşmede bulunması gereken en önemli husus olarak yetki ve sorumluluklar belirtilmektedir. Sözleşme içeriğinde yer alması beklenen ikinci husus ücret, üçüncü husus ise süredir. Özellikle, yönetici katılımcılar sürenin uzun olması gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Katılımcılar tarafından ifade edildiği üzere sigorta primleri, tatil, izin, yemek vb. haklar sözleşmelerde olması gerekir. Ayrıca, sözleşmenin hangi koşullarda sonlanacağı ve bu durumda tarafların haklarının ne olacağı belirtilmesi gereken diğer hususlardır. Yapılan analizler incelendiğinde katılımcıların sözleşmelerde bulunması gereken herhangi bir sınırlılıktan bahsetmediği görülmektedir. Görüşmeler esnasında katılımcılara bu konu hatırlatıldığında büyük bir kısmı sözleşmelerinde herhangi bir sınırlılık bulunmadığını belirtmişlerdir. Sadece bir yönetici sözleşmesinde işten ayrıldığı zaman bulunduğu ilde hiçbir turizm işletmesinde çalışmama gibi bir sınırlılığın olduğunu ifade etmiştir.

Çalışma kapsamında altıncı tema olarak belirlenen vekâlet-performans ilişkisi hakkında katılımcıların büyük kısmı otel işletmesinin profesyonel yönetici tarafından yönetilmesinin işletme performansı üzerinde olumlu etki yapacağı yönünde görüş bildirmiştir. Bu durumun istisnası ise ikinci kod olarak karşımıza çıkmaktadır. Yatırımcının uzmanlık alanının otelcilik olması halinde otel işletmesinin bizzat yatırımcı tarafından yönetilmesi işletme performansı üzerinde olumlu etki yapabilmektedir. Profesyonel yönetici kimliğine sahip katılımcılar, otel işletmelerinin yatırımcı yerine profesyonel yönetici tarafından yönetilmesinin kalitenin artması açısından faydalı olacağını ifade etmişlerdir. Ancak hiçbir yatırımcı bu konuda görüş bildirmemiştir. Katılımcılardan bir kısmı vekâlet-performans ilişkisinde yönetici ücretlerinin de önemli etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Bu noktada yöneticilerin beklentisi işletme performansı ile orantılı bir şekilde ücretlendirilme yönünde olmakla birlikte, katılımcıların çoğu yönetici ücretlerinin piyasa koşullarına, benzer işletmelerdeki ücretlere bağlı olarak belirlendiğini ifade etmektedir. Katılımcıların bu tema kapsamında vurguladıkları bir diğer nokta, doğru kişinin yönetici olarak seçilmesidir.

Katılımcılar işletme performansının artması konusunda doğru kişinin tercih edilmesinin bir önkoşul olduğunu dile getirmişlerdir.

Denetleme temasına ilişkin üç alt tema belirlenmiş ve bu alt temalar denetleyen, denetleme aracı ve denetlemeyi etkileyen faktörler şeklinde isimlendirilmiştir. Yatırımcılar denetleme faaliyetlerini bizzat kendileri yürütmeyi tercih ederken, yöneticiler müşterilerin kendilerini denetlediklerini ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar bağımsız denetim işletmeleri tarafından denetleme yapıldığını belirtmişlerdir. Ancak burada bahsi geçen denetleme finansal ve mali anlamda bir denetlemedir. Bazı katılımcılar ise iç denetim ekipleri tarafından denetleme faaliyetlerinin yürütüldüğünü söylemişlerdir. İç denetim ekibi genellikle otel işletmesinin bağlı bulunduğu ana işletmenin merkezinde yer almakta ve ana işletmeye bağlı tüm işletmeleri denetlemektedir. İç denetim ekiplerince yapılan denetlemenin konusunu da finansal veriler ve muhasebe kayıtları oluşturmaktadır.

Denetleme amaçlı olarak en çok kullanılan araçlar bütçelerdir. Genellikle yıllık olarak profesyonel yöneticiler tarafından bütçeler hazırlanmakta ve yatırımcının onayına sunulmaktadır. Bütçeye ait yılın sonunda bütçe rakamları ile gerçekleşen rakamlar karşılaştırılmak suretiyle yöneticiler denetlenmektedir. Denetleme amaçlı kullanılan ikinci araç periyodik raporlardır. Aylık, üç aylık, yıllık ve hatta bazı işletmelerde günlük periyotlarda raporlar hazırlanmakta ve denetleme faaliyetlerini yürüten kişi(ler)e sunulmaktadır. Periyodik raporlar içerisinde faaliyet raporları, gelir-gider raporları, doluluk raporları, personel hareketlerine ilişkin raporlar yer almaktadır. Doluluk oranı, işletme geliri, kar oranı gibi araçlar da denetleme amaçlı kullanılmaktadır. Denetleme konusunda dikkat edilmesi gereken nokta sözleşmelerin denetleme amaçlı bir araç olarak görülmemesidir. Aslında, kullanılan denetleme araçları incelendiğinde denetleme faaliyetlerinin sonuç odaklı yürütüldüğü görülmektedir, ancak bu mekanizmalar çoğunlukla sözleşmelerde yer almamaktadır.

Katılımcılara göre denetleme tercihlerini etkileyen en önemli faktör işletme büyüklüğüdür. Katılımcılara göre çok büyük işletmelerde yatırımcıların doğrudan detaylı bir denetleme yapma imkânı yoktur, bu nedenle denetleme faaliyetleri yatırımcı tarafından görevlendirilen bir ekip tarafından ya da bağımsız bir işletme tarafından yapılmaktadır. Denetleme tercihini etkileyen diğer faktörler yönetici performansının ölçümünün zorluğu, denetlemeyi yapacak bağımsız kuruluşların özellikleri, yatırımcının uzmanlık alanının turizm olup olmaması ve yatırımcının beklentilerinin yönü şeklinde sıralanabilir.

Tarafların sözleşme imzalanmadan önce birbirilerini değerlendirmelerinin içeren önkontrol sürecine ilişkin; profesyonel yönetici kriterleri, önkontrol değerlendirmeleri, profesyonel yöneticilerin tercihleri ve

yönetici işgücü piyasası olmak üzere dört alt tema belirlenmiştir. Katılımcılar tarafından profesyonel yöneticilerin taşınması gereken özellikler arasında ilk sırada yabancı dil bilgisinin geldiği ifade edilmiştir. Yabancı dil bilgisinin iyi bir seviyede olması ve tek bir yabancı dilin günümüz koşullarında yeterli olmadığı da vurgulanmıştır. Yatırımcılar tarafından en çok tekrarlanan ve yönetici kriterleri açısından da ikinci sırada gelen kod güçlü iletişim becerisidir. Otel yöneticilerinin taşınması gereken diğer özellikler; deneyim, turizm eğitimi almış olmak, çalışanlarla iyi ilişkiler kurmak ve çözüm odaklı düşünmek şeklinde sıralanabilir.

Önkontrol değerlendirmeleri alt temasına ilişkin kodlar incelendiğinde, yönetici seçiminde en önemli unsurun tavsiye olduğu görülmektedir. Hem yatırımcılar hem de yöneticiler çeşitli tanıdıklar aracılığıyla ilk temaslarını gerçekleştirdiklerini söylemişlerdir. Tavsiyenin ardından öncelik verilen diğer konu yöneticinin geçmiş dönemdeki başarılarıdır. Yine bu aşamada dikkat edilen diğer husus istikrardır. İstikrar özellikle yatırımcılar tarafından oldukça önemli görülen bir kriterdir. Yöneticilerin iş yaşamlarında sıklıkla iş değiştiriyor olması yatırımcılar açısından soru işareti yaratan bir durumdur. Yatırımcılar tarafından dile getirilmemekle birlikte yöneticiler acente sahiplerinin ve yöneticilerinin yönlendirmeleriyle karar veren yatırımcılar olduğunu söylemişlerdir.

Yöneticilerin birlikte çalışmayı tercih edecekleri yatırımcılarda hangi özellikleri aradığına bakıldığında, ilk sıralarda kurumsallık ve yatırımcının maddi gücü gelmektedir. Kurumsal işletmelerde vekâlet problemlerinin daha az yaşandığına dikkat çeken yöneticiler, aynı zamanda işleyişin ve ilişkilerin de diğer işletmelere kıyasla daha profesyonel olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilere göre birlikte çalışacakları yatırımcılar ile uyumlu bakış açılarına sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticiler bu konuda turizm sektörüne hâkim yatırımcılarla çalışmanın çeşitli faydalar sağladığını söylemişlerdir. Ayrıca, yöneticiler müdahale edilmeksizin, kendi tarzını ortaya koyacağı bir ortamda çalışmayı tercih etmektedir. Bu sonuç, vekâlet problemleri arasında ilk sırada yer alan yatırımcı ve yakınlarının yönetime müdahalesi problemi ile karşılaşmama beklentisiyle açıklanabilir.

Vekâlet maliyetleri temasına ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcılar, vekilin işletmeye en önemli maliyetinin aldığı ücret olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle, yatırımcı kimliğine sahip katılımcılar yönetici ücretlerini yüksek bulduklarını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise yöneticiye yapılan ödemelerin sadece maaşından ibaret olmadığını, konaklama giderleri, yiyecek-içecek giderleri gibi imkânların da bir maliyet olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer önemli maliyet vekilin hatalı davranması, başarısız olmasıdır. Katılımcılar bu durumu şu cümlelerle ifade etmişlerdir: *“...başarısız bir yöneticiye verilen para onun işletmeden götürdüklerinin yanında deveye kulak kalır”, “...şirketin yapabileceğini yaptırmaması*

şirkete milyon dolarlar zarar verebilir”, “biz maliyetleri zaten hesaplıyoruz, hesaplamadığımız maliyet bize yüküdür ki bu genel müdürün alacağı yanlış kararlardan kaynaklanır” ve “zamanında yapması gereken çalışmaları yapmazsa, hissedemezsiniz ve fark ettiğinizde iş işten geçmiş olur”. Bir tür başarısızlık olarak değerlendirilebilecek bütçe hedeflerinin tutturulamaması ise katılımcılar tarafından üçüncü önemli vekâlet maliyeti olarak görülmüştür. Vekâlet maliyetleri genel olarak değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde denetlemeye ilişkin maliyetlerin katılımcılar açısından dile getirilmediği görülmektedir. Vekâlet teorisyenlerince önemli görülen bu maliyet kaleminin otel işletmelerinde önemsenmemesi denetleme faaliyetlerinin profesyonel bir şekilde ele alınmadığı şeklinde yorumlanabileceği gibi, çok ortaklı bir yapı olmaması nedeniyle yatırımcının denetleme faaliyetlerini bizzat yürütmesiyle de açıklanabilir.

Sonuç ve Öneriler

Otel işletmelerinde yatırımcı ve yöneticiler arasındaki ilişkinin etkenlerini belirlemek ve bu anlamda VT'nin sunmuş olduğu çözümlerin uygulanabilirliğini incelemek üzere gerçekleştirilen bu çalışmada nicel ve nitel yaklaşımla elde edilen sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde vekâlet ilişkilerinin hem yatırımcılar hem de yöneticiler açısından beklentileri karşılamadığı görülmektedir. Araştırmada yatırımcıların farklı sektörlerde ya da farklı bölgelerde otel yatırımlarının bulunmasının ve yatırımcıların uzmanlık alanlarının otelcilik olmamasının temel vekâlet nedenlerini oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani literatürde ifade edilen iş yaşamına ilişkin değişen koşulların yönetsel faaliyetleri daha zor hale getirmesi, farklı kişilerin uzmanlıklarından yararlanmak, doğru karar alabilmek ve kurumsallaşma gereği gibi nedenlerden farklı olarak, otel işletmelerinde vekâlet nedeni daha çok bir zorunluluk gereğidir.

VT'ye göre taraflar arasında bilgi asimetrisi ve ahlaki tehlike gibi iki temel problem vardır. Otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, aslında her iki problemin de var olduğu ancak bu problemlerden daha büyük bir sorun olarak yetkilendirme probleminin yaşandığı görülmüştür. Profesyonel yöneticilerin yönetim tarzlarına müdahale edilmesi, yöneticilerin yetki alanlarının tam olarak belirlenmemesi, yöneticilerin yetki alanlarının dar olması ve yanlış, yeterli donanıma sahip olmayan kişilerin profesyonel yönetici konumuna getirilmesi bu konuda sıklıkla dillendirilen sorunlar olmuştur. Teoriye göre vekâlet ilişkilerinin çözümünde sözleşme odak noktasında durmaktadır. Çalışmanın nicel sonuçlarına göre, katılımcıların önemli bir kısmının yazılı sözleşmesi yoktur, yazılı sözleşmesi bulunanlar ise ağırlıklı olarak iş sözleşmesi ve davranış odaklı sözleşme ile bağlıdır. Nitel sonuçlara göre ise katılımcıların büyük kısmı sözleşmeleri ilişkiyi düzenleyebilecek niteliklere sahip ve işlevsel olarak görmemektedir. Bunun

temel nedenleri; tarafların sözleşmeye riayet etmemesi, uzun dönemli ilişki kurmaktan kaçınmak ve sözleşmeye uyulmaması halinde yasal sürecin çok uzun zaman almasıdır.

Hem nitel hem de nicel çalışma sonuçları profesyonel yöneticilerin sonuç odaklı sözleşmelere daha fazla önem verdiğini göstermektedir. VT'ye göre vekilin davranışlarının kolaylıkla izlenememesi durumunda ve üst düzey yönetici konumundaki kişiler için sonuç odaklı sözleşmeler daha uygundur (Panvisavas ve Taylor, 2008: 329; Demir, 2007: 126). Profesyonel yöneticilerin tercihleri de bu yönde olmakla birlikte uygulamada daha çok davranış odaklı sözleşmelerin kullanıldığı görülmektedir. Otel işletmelerinde vekâlet ilişkilerinde taraflar arasında yapılan sözleşmelerde genellikle sürenin belirlenmediği görülmektedir. Özellikle, yöneticiler açısından belirsizlik yaratan bu durum yöneticilerin işletme ile ilgili alacağı uzun dönemli kararlarda engel teşkil etmektedir.

Otel işletmelerinde geleneksel aile işletmesi yapısının hâkim olması, tam anlamıyla profesyonelleşmenin sağlanamamasına, vekâlet vermeme eğilimine, bağımsız yönetim kurulu ve denetim mekanizmalarının kurulamamasına ve denetleme faaliyetlerinin stratejik düzeyden ziyade mali konulara odaklanmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda vekilin maliyetleri konusunda da ücretlere odaklı bir anlayış hâkimdir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, otel işletmelerinde yatırımcı ve yönetici ilişkilerinin tüm boyutlarıyla ve tarafların beklentilerini karşılayacak biçimde ele alınması gerekliliğine işaret etmektedir. Bu nedenle, beklentileri karşılayacak yazılı sözleşmelerin düzenlenmesi, yatırımcıların otelcilik alanında deneyimli danışmanlardan yararlanması, kurumsallaşma çalışmalarına hız verilmesi, yöneticilerin kendilerini geliştirmeye açık olması ve fizibilite çalışmalarına yönetici katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

Kaynakça

- Adams, M.B. 1994. Agency Theory and The Internal Audit, *Managerial Auditing Journal*, 9 (8), 8-12.
- Akoğlan Kozak, M. 2009a. Akademik Turizm Eğitimi Üzerine Bir Durum Analizi, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 1-22.
- Akoğlan Kozak, M. 2009b. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Aksoy, Y.S. 2010. Vekâlet Teorisi Çerçevesinde Bağımsız İdari Otoriteler: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu Örneği, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Babacan, M. ve Eriş, E.D. 2006. Pazarlamada Vekâlet Teorisi ve Kavramsal Bir Model Geliştirme, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 24 (1), 90-110.
- Balcı, A. 2011. Sosyal Bilimlerde Araştırma (9. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Barney, J. B. ve Ouchi, W.G. 1986. Organizational Economics. San Francisco: Jossey Bass.
- Bayar, S. 2008. En Büyük Turizm Yatırımcıları. Turkishtime - Aylık Ekonomi ve İş Kültürü Dergisi.
- Bayer, M.Z. 1991. 1990 Yılında Turistik Konaklama Tesislerindeki Gelişmeler, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 2 (15-16), 15-18.
- Birdir, K. 2000. Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 11, Eylül-Aralık, 142-148.
- Bryman, A. 2006. Integrating Quantitative and Qualitative Research: How Is It Done?, Qualitative Research, 6, 97-113.
- Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi. 2007. Sektörlerin Yeni Rotası. <http://www.capital.com.tr/sectorlerin-yeni-rotasi-haberler/19769.aspx> (Erişim tarihi: 04.03.2011)
- Coltman, M.M. 1995. Ağırlama İşletmelerinde Finansal Yönetim (Çev.) Önder Met. Balıkesir: İnce Ofset.
- Çene, S. 2007. Otelcilik Sektöründe Yatırımcı-Yönetici İlişkileri, <http://www.tumgazeteler.com/?a=2341326> (Erişim Tarihi: 04.02.2010)
- Çıtak, L. 2006. Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 35, 145-172.
- Demir, S. 2007. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri. Ankara Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara.
- Denton, G. 2009. The Historical Context Of The Hotel Industry and Hotel Asset Management. Hotel Asset Management Principles&Practices (2. Basım)(Ed. G. Denton; L.E. Raleigh ve A.J. Singh). Michigan: American Hotel&Lodging Educational Institute.
- Dil. M. ve Gümüştekin, G.E. 2008. Vekâlet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkıları ve Model Önerisi, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Eisenhardt, K.M. 1988. Agency and Institutional Theory Explanations: The Case Of Retail Sales Compensation, Academy of Management Journal, 31 (3), 488-511.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review, The Academy Of Management Review, 14 (1), 57-74.
- Eriş, E.D. ve Aydın, Ş. 2005. Otel İşletmelerinde Postmodern Yönetim Yaklaşımları: Vekâlet Teorisi ve İşlem Maliyeti Teorisi, I. Çanakkale Turizm Biyenalı, 5-7 Mayıs, Çanakkale.

- Fama, E.F. 1980. Agency Problems and The Theory of The Firm, *Journal of Political Economy*, 88 (2), 288-307.
- Fama, E.F. ve Jensen, M.C. 1983. Separation Of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 301-325.
- Goss-Turner, S. 1999. The Role Of The Multi-Unit Manager In Branded Hospitality Chains, *Human Resource Management Journal*, 9 (4), 39-57.
- Guiding, C. 2003. Hotel Owner/Operator Structures: Implications For Capital Budgetting Process, *Management Accounting Research*, 14, 179-199.
- Hye-Rin, L.; McKercher, B. ve Kim, S.S. 2009. The Relationship Between Convention Hosts and Professional Conference Organizers, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 556-562.
- İşeri, M. 2002. Anonim Şirketlerde Vekâlet Sorunu ve Bu Sorunun Çözümlemesinde Kullanılan Teknikler, *Journal of İstanbul Kültür University*, 2, 77-86.
- Jensen, M.C. ve Meckling, W.H. 1976. Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Kaya, İ. 2010. Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 27-35.
- Kivistö, J. 2008. An Assessment Of Agency Theory As A Framework For The Government–University Relationship, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30 (4), 339-350.
- Koçel, T. 2005. İşletme Yöneticiliği (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kozak, N., Akoğlan Kozak, M. ve Kozak, M. 2010. Genel Turizm İlkeler Kavramlar. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Met, Ö. ve Erdem, B. 2006. Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 53-73.
- Met, Ö. ve Erdem, B. 2011. Türk Otel Zincirleri ve Büyüme Stratejileri, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (26), 333-350.
- Mumford, C. ve Mielke, T. 2011. Ceo Turnover: The China Effect, *HVS Executive Search* 2010/2011, http://www.hvs-executivesearch.com/media/73406/ceo_turnover_in_the_hotel_industry_2010_-_2011.pdf (Erişim Tarihi: 12.11.2012).
- Özen, Ö.T. ve Kuru, Ş. 1998. Turizm Yatırımları. İstanbul: Özkan Ofset.
- Özkoç, A.G. ve Batman, O. 2012. Otel İşletmelerinde Uygulanan Kaynak Bağımlılığını Yönetme Stratejilerinin Etkililiğinin Ölçülmesi, *E-Journal of New World Sciences Academy*, 7 (1), 19-34.
- Özsoy, Z. 2011. Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Panvisavas, V. ve Taylor, J.S. 2008. Restraining Opportunism In Hotel Management Contracts, *Tourism and Hospitality Research*, 8 (4), 324-336.

- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research&Evaluation Methods*. (3. Baskı). California: Sage Publications.
- Resort Dergisi Eki: Türkiye’de Konaklama Sektörü. Zincir ve Grup Oteller. 2006. İstanbul: Ekin Yayıncılık.
- Resort Dergisi Eki: Zincir ve Grup Oteller. 2012. İstanbul: Ekin Yayıncılık.
- Ross, S.A. 1973. The Economic Theory Of Agency: The Principal's Problem, *The American Economic Review*, 63 (2), 134-139.
- Sharma, A. 1997. Professional As Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange, *Academy of Management Review*, 22 (3), 758-798.
- Stalcup, L.D. ve Pearson, T.A. 2010. A Model Of The Causes Of Management Turnover In Hotels, *Journal Of Hospitality&Tourism Research*, 25 (1), 17-30.
- Stemerman, B.C. 2004. *Managing The Manager: The Owner–Management Company Relationship*. *Hotel Asset Management: Principles&Practices*. (Ed: P. Beals ve G. Denton). Orlando: Educational Institute of The American Hotel&Lodging Association: 105-114.
- Stroh, L.K.; Brett, J.M.; Baumann, J.P. ve Reily, A.H. 1996. Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies, *Academy of Management Journal*, 39 (3), 751-767.
- Temel, A.T. 2009. Gayrimenkul Yatırım Aracı Olarak Otel Yatırımları: Sütluce Bölgesinde “Hilton Garden Inn Haliç” Örneği, İstanbul Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tunçsiper, B. ve İlban, M.O. 2006. Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmelerinin Pazarlama Sorunları: Balıkesir İlinde Bir Alan Araştırması, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 225-244.
- TÜROFED Turizm Raporu. 2010a. İstanbul: Ekin Grubu Araştırma Birimi, Haziran, Sayı: 1.
- TÜROFED Turizm Raporu. 2010b. İstanbul: Ekin Grubu Araştırma Birimi, Ekim, Sayı: 2.
- Uyguç, N. ve Sabuncuoğlu, E.T. 2010. Vekâlet Kuramı ve Kültür: Vekâlet Kuramı Varsayımlarının Türk Kültürü Bağlamında İncelenmesi, 1. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri, Başkent Üniversitesi, Ankara, 12-13 Şubat.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. 2000. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zengin, B. (2010). Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisine Reel ve Moneter Etkileri, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 5 (1), 102-126.
- Zengin, B. ve Şen, L.M. 2007. Türkiye’deki Otel İşletmelerinin Yönetici Sirkülasyonu: İstanbul’daki 4-5 Yıldızlı Otellerde Bir Alan Çalışması, I. Ulusal Türkiye Turizm Kongresi Bildirileri, 07-08 Eylül: 247-260.