



**T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ**

DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ

WORKING PAPER SERIES

Tartışma Metinleri

WPS NO/ 134/ 2018-01

**OTEL YATIRIM PROJELERİNİN GELİŞTİRİLMESİNDE
KARŞILAŞILAN SORUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Muhammet Emin DİLBEROĞLU *

* memindilberoglu@gmail.com İstanbul Ticaret Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Özet

Otel yatırım projelerinin geliştirilmesi, çok boyutlu, karmaşık ve birbirine bağlı birçok sürecin yürütülmesini içermektedir. Geliştirme aşamasında karşılaşılan sorunlar, tesislerin işletmeye alınmasının ardından geriye dönülemez ve mali yükü yüksek sonuçlar doğurmaktadır. Bu çalışma otel yatırım projelerinin geliştirilme sürecinde karşılaşılan sorunların değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Çalışmada, otel yatırım projelerinin geliştirilme aşamaları, ekonomik, teknik ve finansal açıdan incelenmiş, nitel araştırma yönteminden faydalanılarak bu aşamalarda oluşan sorunlar belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi ile otel geliştirme ve otel yönetimi konusunda otorite sahibi, kariyerlerinde en az bir defa otel yatırımı geliştirme sürecinde yer almış beş kişiyle, yüz yüze derinlemesine görüşme yapılmıştır. Her bir görüşme yaklaşık bir buçuk saat sürmüş ve görüşmelerde yapılandırılmamış görüşme yöntemine başvurulmuştur. Araştırmanın sonuç bölümünde, ekonomik, teknik ve finansal aşamalarda karşılaşılan sorunlar kendi kategorileri altında belirtilmiştir.

Anahtar kelime: Otel, otel yatırımı, otel geliştirme, sorunlar

Abstract

Hotel development process is driven by multi dimensional, complicated and end to end procedures. The problems that are ignored in this development phase, generally causes irreversible negative outcomes and significant financial loss. This research aims to find out the main problems that occur in hotel development process. In this paper, the hotel development process are analyzed in terms of economical, technical and financial aspects and the problems that occur in these processes are defined by using qualitative research method. In the research phase, five hospitality professionals who have had hotel development experience at least one times in their career time were being chosen according to purposeful sampling technique and interviewed in depth. Each interview lasted around an hour and unstructured interview technique is applied during the meetings. In the result section of this article, the main problems that occurred in hotel development process are identified under their subject category.

Keywords: Hotel, hotel investment, hotel property development, problems

GİRİŞ

Otel yatırım projelerinin geliştirilmesi, bir fikrin ya da konseptin başarılı bir şekilde hayata geçilme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç, çok boyutlu, karmaşık ve birbirine bağlı birçok aşamanın koordineli bir şekilde yürütülmesini gerektirmektedir. Turizm yatırım projelerinin geliştirilmesi çalışmalarına üç ayrı yönden yaklaşım bugün genellikle kabul edilmiş bir metottur. Bu yönler ekonomik, teknik ve finansal etütler olarak adlandırılmaktadır (Kahraman, 2010, s. 83). Aşamaların her biri, kendi içerisinde birçok unsurun sistematik bir şekilde değerlendirilmesini içermektedir. Bu çalışmada, otel yatırım projelerinin ekonomik, finansal ve teknik yönden geliştirilme aşamaları tanımlanmış ve nitel araştırma yönteminden faydalanılarak bu süreçlerde oluşan sorunlar belirlenmiştir. Araştırmanın sonuç kısmında otel yatırım projelerinin geliştirilme sürecinde karşılaşılan toplam yirmi beş sorun, kendi kategorileri altında belirtilmiştir.

1. Ekonomik yönden otel yatırım projelerinin geliştirilmesi

Ekonomik yönden otel yatırım projelerinin geliştirilmesi, derinlemesine bir pazar araştırması sürecini ve bu süreç sonucunda ortaya çıkan ekonomik verilerin, yatırımın uygunluğu açısından değerlendirilmesini içermektedir (Rutes, Penner, & Adams, 2001, s. 361). Pazar araştırması sonuçları olumsuz ise, teknik ve finansal araştırmalar sürecine girilmez ve yatırımdan vazgeçilir (Kahraman, 2010, s. 84). Sonuçların istenilen seviyede olması durumunda, yatırımın teknik ve finansal yönde geliştirilme süreçlerine başlanılabilir.

Otel yatırım projelerinin ekonomik yönden geliştirilmesi süreci kapsamında incelenmesi gereken konular altı ana başlık altında toplanabilir (Rushmore & Baum, 2001, s. 25):

1. Pazar yeri, ürün ve kuruluş yerinin belirlenmesi
2. Çevre ve Pazar yerinin analizi
3. Arz ve talebin analizi
4. Pazar payı, kullanılabilir doluluk oranları ve ortalama oda fiyatlarının belirlenmesi
5. İşletme gelir ve giderlerinin öngörülmesi
6. Projenin ekonomik sonuçlarının değerlendirilmesi

1.1. Pazar yeri, ürün ve kuruluş yerinin belirlenmesi

Otel yatırım projelerinin geliştirilmesi üç temel adımla başlar (Rushmore S. , 2002, s. 79):

- Otel yatırımı için, ekonomik göstergeleri uzun dönemde potansiyel vadeden bir pazar yerinin belirlenmesi
- Belirlenen pazar yerinin şartları ve pazar yerindeki arz ve talebin karakteristik özellikleri dikkate alınarak en doğru konaklama ürününün tespit edilmesi
- Otel yatırım projesinin fayda sağlayacağı uygun bir kuruluş yerinin belirlenmesi.

1.2. Çevre ve Pazar yeri analizi

Çevre ve pazar yeri araştırması, yatırımın ekonomik yönden geliştirilmesi sürecindeki temel adımlarından birisidir. Çevre analizi mevcut ve gelecekteki arazi kullanımı ile tesisin yakın çevresindeki ekonomik ve demografik trendlerin tanımlanmasını kapsamaktadır. Pazar yeri analizi ise daha geniş bir coğrafi alandaki ekonomik ve demografik verinin analiz edilmesini ve gelecekte oluşabilecek değişimlerin tahminini içermektedir. (Ratterman, 2007, s. 197)

Çevre ve pazar yeri araştırmalarından elde edilen veriler, tesisin mevcut ve gelecekteki rakiplerinin belirlenmesi ve tesisin faydalanacağı konaklama talebi ile talebi oluşturan pazar bölümlerinin tanımlanmasına olanak sağlar.

1.3. Arz ve Talebin analizi

Konaklama arzının analizi, pazar yerinin analizi ile başlar. Söz konusu tesisin birinci ve ikinci derecedeki rakiplerinin belirlenmesi ve pazar alanındaki mevcut ve planlanan yatak sayısının tespit edilmesiyle devam eder. Son olarak, bölgedeki konaklama işletmelerinin fiyat planları, geçmiş doluluk oranları, pazar yönelimleri ve tesislerin sunduğu imkânlar belirlenir (Rushmore S. , 2002, s. 142).

Konaklama talebinin analizi ise, bölgedeki talep merkezlerinin belirlenmesi ve bu talep merkezlerinin oluşturduğu mevcut konaklatılan ve potansiyel talebin incelenerek, pazar yerindeki faydalanılabilir talebin niceliğinin belirlenmesini içermektedir (Ransley & Ingram, 2004). Elde edilecek veriler, gelecekte bölgede oluşacak talep miktarının projeksiyonu için bir temel oluşturur. Turizm sektöründe talep analizlerinde, genellikle,

talebi belirleyici faktörlerin saptanabilmesi için aşağıda sayılan başlıca göstergelerin incelenmesi yoluna gidilir (Kahraman, 2010, s. 92).

Talebin gelişim trendi, ortalama kalış süresi, turist gönderen ve turist çeken ülkelerin sınıflandırılması, turizm sezon süresi, seyahat türleri.

1.4. Pazar payı, kullanılabilir doluluk oranları ve ortalama oda fiyatlarının belirlenmesi

Otel yatırımının yapılacağı bölgedeki mevcut geceleme talebi hesap edildikten ve talebin gelecekteki yapısı öngörüldükten sonra, bölgedeki tüm otellerin rekabet konumları belirlenmelidir. Bu süreç hâlihazırdaki rakip tesislerin mevcut pazar paylarının, doluluk oranlarının ve ortalama fiyatlarının tespit edilmesi ve planlanan tesisin pazara katılması durumundan verilerin nasıl etkileneceğinin hesaplanması ile gerçekleştirilebilir.

Pazar payı, pazardaki geceleme talebinin tesis tarafından karşılanan oranıdır. Tesisin pazar payını belirlemek amacıyla pazar penetrasyon metodu ya da rekabet endeksi metodundan faydalanılır (Rushmore S. , 2002, s. 164)

Otel yatırım projesinin pazar bölümlerine göre ön görülen pazar payı projeksiyonu ile konaklama tesisinin doluluk oranları tahmin edilebilir ve tesisin ekonomik ömrü boyunca kullanabileceği doluluk oranları belirlenebilir.

Daha sonraki süreçte, rakip tesislerin pazar bölümlerine göre uyguladığı ortalama fiyatlar tespit edilir ve yeni açılacak otel projesinin oda fiyatlarının belirlenmesine bir referans olarak kullanılır.

1.5. İşletme gelir ve giderlerinin öngörülmesi

Otel yatırım projesi pazar araştırması sürecinde elde edilen veriler, tesisin ekonomik ömründe elde edeceği işletme gelir ve giderlerinin hesap edilmesi için kullanılır Bir konaklama işletmesinin gelir ve gideri, sabit ve değişken faktörler göz önünde bulundurularak hesaplanır ve bir baz yıl oluşturulur. Daha sonra gelir ve giderler projenin ekonomik ömrüne yansıtılır.

1.6 Projenin ekonomik sonuçlarının değerlendirilmesi

Projenin ekonomik yönden geliştirilmesi sürecinin son aşamasında projenin karlılığının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir işletmenin karlılığını ölçmek için yatırımın getirisinden (rantabilitesinden) söz edilir. İşletme karlılığı bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen kar arasındaki ilişkiden çıkarılabilir. Bir turizm yatırım projesinin ekonomik sonuçlarının ölçülmesinde kullanılan yöntemler genellikle şunlardır (Kahraman, 2010, s. 110):

- Brüt ekonomik rantabilite
- Katma değer/ Yatırım tutarı oranı
- Başabaş noktası analizi
- İstihdam üretkenliği ölçümü

2. Teknik yönden otel yatırım projelerinin geliştirilmesi

Otel Yatırım projesinin teknik yönden geliştirilmesi kurulacak olan tesisin teknik özelliklerinin belirlenmeye çalışıldığı ve esas itibarıyla projenin mühendislik yönünü oluşturan çalışmaları kapsamaktadır (Çonkar, 1992, s. 46). Projenin teknik yönden geliştirilmesi kapsamında incelenmesi gereken konu başlıkları şu şekilde açıklanabilir:

- 1- Proje geliştirme ekibi
- 2- Mimari planlama
- 3- Proje yatırım maliyetlerinin belirlenmesi
- 4- Uygulama planlarının düzenlenmesi

2.1. Proje geliştirme ekibi

Pazar araştırmaları neticesinde belirlenen bir kuruluş yerinde, otel yatırım projesinin geliştirilebilmesi ve hayata geçirilebilmesi için çeşitli yetenek ve tecrübelerle sahip profesyonellerden oluşan bir ekibe ihtiyaç duyulmaktadır (Lawson, 1997, s. 91). Proje geliştirme ekibinin tasarım ve inşaat süreçlerinde alacağı kararlar, projenin yatırım maliyetini ve işletmeye alındıktan sonraki ekonomik verimliliğini büyük ölçüde etkilemektedir.

Proje danışmanı, mimar, iç mimar, mühendis, yiyecek içecek servisleri danışmanı, gayrimenkul danışmanı ve finansal danışman, bir proje geliştirme ekibinin temelini oluşturmaktadır. Bununla birlikte otel yatırım projesinin, konsepti ve büyüklüğü proje

geliştirme ekibi içerisinde yer alacak kişi sayısını ve niteliğini etkileyen belirleyici bir faktördür (Ransley & Ingram, 2004, s. 117)

2.2. Mimari planlama

Mimari planlama, ekonomik değerlendirmeler neticesinde karar verilen bir yatırım projesinin, soyut bir düşünceden kâğıt üzerindeki çizim ve planlamalara dönüştüğü süreçtir (Rutes, Penner, & Adams, 2001, s. 361) Bu süreçte, ilk olarak, belirlenen ürün tipinin ihtiyaç duyulan özellikleri detaylandırılır. Daha sonra tesisin tüm alanları ve sistemleri operasyon verimliliği, maliyet, stil, imaj, konfor, dayanıklılık, hedef pazar bölümlerinin tercihleri gibi kriterler göz önünde bulundurularak derinlemesine değerlendirme ve tasarım sürecinden geçer.

2.3. Proje yatırım maliyet tablosunun düzenlenmesi

Yatırım maliyeti, işletmeye alma ve dönem faizleri dahil olmak üzere, tesisin yatırımı sürecinde harcanan tüm tutarları kapsamaktadır. Her bir tesisin oturumu, dizaynı ve kalitesi birbirinden farklı olması sebebiyle, yatırım maliyetlerini net olarak kıyaslamak biraz güçtür. Bunun yerine bir takım oranlardan faydalanılır. Bir çok ülkede sektörle alakalı kurum ve kuruluşlar, yatırım maliyetlerine referans olabilecek metrekare ve yatak başı maliyet fiyatlarını yıllara göre yayımlamaktadır. Bu veriler doğrultusunda ve tesisin kendi karakteristik değişkenleri baz alınarak, proje yatırım maliyet tablolarının hazırlanması mümkündür.

2.4. Otel yatırım proje uygulama planının düzenlenmesi

Proje uygulama planı, otel yatırım projesinin teknik etütleri tamamlandıktan sonra, projenin uygulanması ile ilgili tüm aktivitelerin başlangıç ve bitiş sürelerinin detaylı bir şekilde gösterildiği plandır ve aşağıda belirtilen konularda fayda sağlar (Ransley & Ingram, 2004, s. 186):

- Bilgi gereksinimleri için uygun zamanlama saptanması
- Nakit akışının öngörülmesi ve gözlemlenmesi
- İş gücü gereksiniminin öngörülmesi
- Materyal temininin planlanması
- Taşeronların koordinasyonunun sağlanması
- Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi

- Farklılaşmanın ve değişimin etkisinin ölçülmesi
- Öngörülerin değerlendirilmesi
- Maliyetin gözlemlenmesi

Proje uygulama planları, gerçekçi, uygulanabilir, anlaşılabilir, eldeki verilere dayanan ve makul derecede detay içerecek şekilde hazırlanmalıdır. Bütün bu işler, ne kadar isabetli araştırma ve seçimlere dayandırılabilirse, projenin gereksiz finansal ve ek külfetlerden de o ölçüde arındırılması mümkün olur (Kahraman, 2010, s. 127)

3. Finansal yönden otel yatırım projelerinin geliştirilmesi

Otel yatırım projelerinin finansal yönden geliştirilme sürecindeki konu başlıklarını şu şekilde belirtilebilir:

- Yatırımcı kuruluşun finansal yapısının değerlendirilmesi
- Kaynak maliyetleri ve finansman kaynaklarının incelenmesi
- Finansman ve harcama tablolarının düzenlenmesi
- Projenin finansal sonuçlarının değerlendirilmesi

3.1. Yatırımcı kuruluşun finansal yapısının değerlendirilmesi

Otel yatırım projelerinin geliştirilmesinde yatırımcı kuruluşun finansal yapısının analizi, ticari faaliyetlerine ilişkin genel bilgiler, sektöre giriş sebepleri ve yatırım projesinin geliştirebilme ve yürütme kabiliyetlerinin değerlendirilmesini içermektedir. Bu doğrultuda, yatırımcı kuruluşun finansal analize elverişli tabloları düzenlenmek suretiyle mali karneleri oluşturulur (Kahraman, 2010, s. 130)

Yatırımcı kuruluşun finansal yapısının analizi için incelenmesi gereken konular şu şekildedir:

- Ticari faaliyetlere yönelik bilanço ve kar/zarar tablolarının düzenlenmesi, borçlanma durumlarının gösterilmesi
- Cari rasyo (İşletme sermayesi oranı)
- Hazır kıymetler rasyosu (Likidite rasyosu)
- Uzun süreli borçların öz sermayeye oranı
- Sabit kıymetlerin uzun süreli borçlara oranı
- Yatırımcı kuruluşun menkul ve gayrimenkul varlıklarının değerlendirilmesi.

3.2- Kaynak maliyeti ve finansman kaynakları

3.2.1- Kaynak maliyeti

İşletmenin kullandığı her türlü kaynağın bir maliyeti vardır. Kaynak maliyeti otel yatırım projelerinin finansal yönden geliştirilmesinde değerlendirilmesi gereken en önemli faktörlerden birisidir. Çünkü en iyi ekonomik sonuçlar yaratabilecek bir yatırım projesi sağlam, uygun kaynak maliyetine dayandırılmaz ve proje finansmanına ilişkin fonlar zamanında sağlanmazsa bunun gerçekleştirilmesi çoğu kez olanaksız olur (Kahraman, 2010, s. 136).

3.2.2. Finansman kaynakları

Finansman kaynakları üç başlık altında değerlendirilir:

- Kısa vadeli finansman kaynakları
- Orta vadeli finansman kaynakları
- Uzun dönemli finansman kaynakları

3.3. Finansman ve harcama tablolarının düzenlenmesi

Otel yatırım projesinin finansman ve harcama planları şekillendikten sonra finansman ve harcama tabloları düzenlenir. Finansman ve harcama tablolarının düzenlenmesindeki şu faydaları sağlamaktadır (Kahraman, 2010, s. 142);

- Projenin finansman gereksinimi ve bu gereksinimin karşılanacağı kaynaklar toplu halde görülür
- Projenin sabit sermaye yatırımının unsurları olan beklenmeyen giderler ve yatırım dönemi faizleri hesaplanabilmektedir.
- Proje karlılığının araştırılmasında iskonto oranı olarak kullanılan kaynak maliyeti projenin finansmanında kullanılacak çeşitli kredilerin maliyetlerinin ağırlıklı ortalamasını almak suretiyle saptanabilmektedir.
- Net bugünkü değer veya iç karlılık yöntemlerine göre projenin karlılığı araştırılırken, yıllar itibariyle indirgenecek yatırım harcamaları tutarları harcama planından alınabilmektedir.

3.4. Projenin finansal sonuçlarının değerlendirilmesi

Projenin finansal sonuçlarının değerlendirilmesi, yatırım için yapılan masraflarla yatırımın oluşturacağı faydaların karşılaştırılarak projenin finansal açıdan uygunluğunun belirlenmesi sürecidir. Bu süreçte paranın zaman değerini dikkate alan ve paranın zaman değerini dikkate almayan bir takım analiz yöntemleri kullanılır.

Paranın zaman değerini dikkate almayan yöntemler :

- Yatırımın karlılık oranı
- Geri ödeme süresi yöntemi

Paranın zaman değerini dikkate alan yöntemler :

- Net bugünkü değer yöntemi
- İç karlılık oranı yöntemi
- Fayda/Masraf oranı yöntemi

SONUÇ

Otel yatırım projelerinin ekonomik yönden geliştirilmesi sürecinde karşılaşılan başlıca sorunlar şu şekildedir:

1. Otel yatırımcıları genellikle farklı sektörlerde başarılı olan iş adamlarından oluşmaktadır. Yatırımcılar hizmet işletmelerinin özellikleri ile bilgi sahibi olmadıkları için otel yatırım projelerinin geliştirilme sürecindeki çalışmaları gereksiz ya da faydasız görmektedir.
2. Yatırımcıların birçoğu, projenin geliştirilmesinde profesyonel kişilerden destek alma yoluna gitmemekte ya da destek almada gecikmektedir.
3. Yatırım projesi için pazar yeri seçilirken karşılaşılan en büyük sorun, pazar yerinin mevcut ekonomik göstergeleri dikkate alınması ve uzun vadedeki değişimlerin yeterli derecede analiz edilememesinden kaynaklanmaktadır.
4. Kuruluş yeri seçilirken, görünürlük, ulaşılabilirlik, arazi özellikleri gibi faktörler dikkate alınmamakta ve bu faktörlerin önemi yeterince anlaşılmamaktadır. Bu sebeple yatırım maliyeti yüksek olduğu gibi, tesis açıldıktan sonraki dönemde beklenen işletme verimine ulaşamamaktadır.
5. Türkiye’de tesislerin pazara katılımıyla alakalı olarak bir düzenleme bulunmamaktadır. Bu sebeple, pazar yerinde çok fazla aynı tip ürünler bulunmakta ve talep merkezleri bu ürünleri yeterince destekleyememektedir. Hangi ürünün pazarda daha faydalı olabileceği yeterince analiz edilememektedir.
6. Yanlış servis modelinin belirlenmesi (full servis, kısıtlı servis, her şey dahil, vs) otel yatırım projelerinin geliştirilme sürecinde en çok karşılaşılan sorunlardan birisidir.
7. Arz ve talebin analizi eksik, yanlış ya da hiç yapılmamaktadır. Bu sebepten dolayı tesisin rekabet seti doğru bir şekilde tanımlanamamakta, pazar payı, kullanılabilir doluluk oranları ve ortalama oda fiyatları yanlış yansıtılmaktadır.
8. Yatırım projesinde kullanılabilir doluluk oranları hesaplamalardan ziyade kulaktan dolma bilgilere dayanmaktadır. Birçok yatırım projesi geliştirilirken, rakip otellerin doluluk oranları bile araştırılmamaktadır.
9. Kullanılabilir doluluk oranlarının belirlenmesi sorunundaki benzer sebeplerle ortalama oda fiyatları yanlış belirlenmekte ve dolayısıyla projeksiyonu yanlış yapılmaktadır.

10. Kimi zaman, sektörde danışmanlık hizmeti yapan, ya da farklı şekilde yatırımcıyı yönlendiren kişileri, tesisin geliştirilmesinden bireysel fayda sağlamak adına, tesisin fayda sağlayacağı ortalama doluluk oranları ve uygulanabilir fiyatlarını bilerek manipüle ettiği ve tesisi olduğundan daha karlı olarak gösterdiği durumlarla karşılaşmaktadır.
11. İşletme gelir giderlerinin tahmini ve projeksiyonu gerçekçi hesaplara dayandırılmamaktadır. İşletme gelirlerinin hesabı nispeten daha doğru yapılabilse de, işletme giderleri genellikle yanlış hesaplanmaktadır. Enerji maliyetleri, personel maliyetleri gibi büyük oranda sabit giderler, tesis işletmeye alındıktan sonra beklenmeyen miktarlara ulaşabilmektedir.

Otel yatırım projelerinin teknik yönden geliştirilme aşamasına geçildiğinde, karşılaşılan başlıca sorunlar şu şekilde belirtilebilir:

12. Proje geliştirme ekibi içerisinde görev alacak kişilerin yeteri niteliklere sahip olmamasından ya da görevlerin ve sorumluluk alanlarının yeterince belirlenmemiş olmasından kaynaklı sorunlar yatırımın teknik yönden geliştirilme sürecinde karşılaşılan sorunların en başında gelmektedir.
13. Birçok otel yatırım projelerinde tesisin tüm planlaması mimardan beklenilmektedir. Mimarların tesisin operasyonu ve misafirlerin konaklama alışkanlıkları ile bilgi ve tecrübesinin bulunmaması, görünüşte güzel fakat fonksiyonu çok kısıtlı tesisler geliştirilmesine sebep olmaktadır.
14. Mülakatlarda katılımcıların hepsinin mutabık kaldığı diğer bir problem ise alan kullanımlarının çok yanlış yapılmasıdır. Genellikle, gerek olmasa da, otel işletmeleri için verilen iskânın tamamı tesis olarak inşa edilmekte ya da alan kullanımları orantısız şekilde yapılmaktadır. Otel yatırım projesine fayda sağlamayacak her bir metre kare inşaat, hem işletme maliyetini, hem de yatırım maliyetini büyük oranda artırmaktadır.
15. Çok fazla ya da çok az oda tipinin belirlenmesi, yatırımın teknik yönden geliştirilme sürecindeki sorunlardan birisi olarak görülmüştür. Bu sorun yatırımın işletme sürecinde fiyat politikalarını sıkıntıya sokmaktadır.
16. Operasyonun yeteri kadar planlanamaması bu aşamada karşılaşılan en büyük sorunlardan birisidir. Bu noktada genellikle operasyon ve destek alanları büyük

oranda ihmal edilmektedir. Bu sorun, tesisin işletmeye alınmasının ardından personel sayısından, hizmet kalitesine birçok faktörü doğrudan etkilemektedir.

17. Otel yatırım projelerinin genellikle başarılı tesislerin konseptleri birebir kopyalanmakta, ürün farklılaştırılmasının yeteri kadar üzerinde durulmamaktadır.
18. En sık karşılaşılan sorunlardan bir diğeri, otel yatırımcılarının hayalindeki tesisin, yatırım yönünden uygun olmamasıdır. Yatırımcılar, kimi zaman ticari gerçekçilikten uzaklaşarak verimsiz hayallere kapılmakta ve bu hayallerin tasarlanmasında ısrarcı olmaktadır.
19. Tesisin mobilya, teçhizat ve ekipman seçimlerinde, sürdürülebilirlik ve dayanıklılık faktörleri göz ardı edilebilmekte, yalnızca görünüşe göre seçimler yapılmaktadır.
20. Tesis planlanırken, işletmeye alındıktan sonraki elektrik, su, doğalgaz gibi maliyetleri göz ardı edilebilmektedir.

Otel yatırım projelerinin finansal yönde geliştirilmesi aşamasında karşılaşılan başlıca problemler şu şekilde belirtilmiştir:

21. Bu aşamada karşılaşılan sorunların başında, yatırım maliyetlerinin doğru hesaplanamaması ve beklenmedik giderin gereğinden fazla finansal kayıp oluşturmasıdır.
22. Yatırımcı kuruluşun finansal yapısı detaylı ve gerektiği şekilde değerlendirilmemektedir. Bu sebeple birçok tesisin sonlandırılmasında yeteri kadar bütçe sağlanamamakta ve hatta kimi tesisler bitirilememektedir.
23. Yatırımcılar yetersiz sermaye ile yüksek risk alarak yatırıma girmektedir.
24. Yatırımcıların kaynak maliyetleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, finansal kayıplara sebep olmaktadır.
25. Turizm yatırımlarındaki risk faktörleri ile ilgili yeterli değerlendirmeler yapılmamaktadır.

Kaynakça

Çonkar, K. (1992). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yatırım Kararları ve Yatırım Teşvikleri. Ankara: Biar Enstitüsü.

Kahraman, N. (2010). Turizm Yatırım Projeleri Analizi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Lawson, F. (1997). Hotels & Resorts : Planning, Design and Refurbishment. London: Architechtural Press, Butterworth Heinemann Publishers.

Ransley, J., & Ingram, H. (2004). Developing Hospitality Properties and Facilities (2. b.). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinmann Publications.

Ransley, J., & Ingram, H. (2004). Developing Hospitality Properties and Facilities (2. b.). Oxford: Elsevier Butterworth - Heinemann.

Ratterman, M. R. (2007). Appraising Residential Properties (4. b.). Texas: Ergodebooks.

Rushmore, S. (2002). Hotel Investment Handbook. New York: West Group.

Rushmore, S., & Baum, E. (2001). Hotels and Motels: Valuation and Market Studies. Illinois: Appraisal Institute.

Rutes, W. A., Penner, R. H., & Adams, L. (2001). Hotel Design Planning and Development. Londra: Architechtural Press.