

## Devre Mülk Tatil Sisteminde Karşılaşılan Yönetsel Sorunlar: Afyonkarahisar Örneği

### *Managerial Problems in Timeshare Resort Systems: Afyonkarahisar Sample*

Doç. Dr. Mustafa SANDIKCI<sup>1</sup>, Dr. Öğr. Üyesi Aylin AKTAŞ ALAN<sup>2</sup>

#### Özet

Devre mülk sistemi uluslararası turizm pazarında en yeni ve hızlı gelişen sektörlerden birisidir. Son yıllarda ise birçok insan otelde konaklamaya alternatif olarak devre mülk satın almayı tercih etmeye başlamıştır. Bu araştırmanın amacı, devre mülk sistemlerinin yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiğini saptamak ve sistemin işleyişinde karşılaşılan yönetsel sorunları tespit etmektir. Bu amaca yönelik olarak, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren 6 adet devre mülk/tatil tesisi yönetici ve/veya sahipleri ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Manuel olarak yapılan değerlendirmelerde betimsel analiz tekniği kullanılarak katılımcıların söylemlerine yönelik en belirgin alıntılara yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, işletmelerin en çok insan kaynaklarına ilişkin ve pazarlama-satış kaynaklı, en az da sözleşmeden kaynaklı sorunlarla karşı karşıya kaldıklarıdır. Bu açılarından değerlendirildiğinde de en büyük sorunun insan kaynağını temin etmede yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Devre mülk/tatil sistemleri, yönetsel sorunlar, Afyonkarahisar

**Makale Türü:** Araştırma makalesi

#### Abstract

The time-share system is one of the newest and fastest developing sectors in the international tourism market. In recent years, many people have opted to buy time-share as an alternative to staying in a hotel. The purpose of this research is to determine how the time-share systems are evaluated by the managers and to identify the problems related to the human resources in the operation of the system. For this purpose, in-depth interviews were conducted with the managers and / or owners of the 6 timeshare resort facilities operating in Afyonkarahisar. Manual assessments used the descriptive analysis technique to give the most specific citation to the participants' discourse. According to the results obtained, businesses are faced with the most human resource-related and sales and marketing-related problems, at least from contractual issues. When evaluated from this point of view, it has been revealed that the greatest problem lies in providing human resources.

**Keywords:** Timeshare systems, human resources, Afyonkarahisar, qualitative method

**Paper Type:** Research paper

<sup>1</sup> Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, sandikcimustafa@hotmail.com, Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1437-2484>

<sup>2</sup> Antalya AKEV Üniversitesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi, a.alan@akev.edu.tr, Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-4652-7011>

## **Giriş**

Günümüzde var olan yoğun iş temposu, insanları yaşamlarında değişim arzusuna yöneltmektedir. Bu değişim arzusu da ancak, insanların izinli oldukları veya boş vakit yaratabildikleri zaman dilimlerinde gerçekleşebilmektedir. İnsanlar günümüzde kendilerine daha çok zaman ayırarak daha fazla tatil yapma eğiliminde olmaktadır (Artuğer, 2006, s.1).

Kişiler tatil ihtiyaçlarını değişik konaklama tesislerinin sunduğu imkanlarla karşılamaktadırlar ancak tatil maliyetleri içerisinde en fazla giderin konaklama harcamalarından kaynaklanıyor (Öztürk ve diğerleri, 2007, s.16) olması bireylerin tatil imkanlarını kısıtlamaktadır. Bu noktada devre tatil/devre mülk sistemi alternatif bir turistik ürün olarak ortaya çıkmaktadır. Böylelikle tüketicilere uygun fiyatlarla geleceğin tatili garanti edilmekte ve tüketiciler RCI (Resort Condominiums International) ve II (Interval International ) gibi tatil değişim programları ile dünya çapındaki kaliteli destinasyonlarda çeşitli otellerde hayat tarzlarına uygun hizmetler alabilir hale gelmektedir.

Devre mülk faaliyetleri değişik ve gelişmiş ürünler sunarak turizm piyasası talebini motive etme olanağına sahiptir. Yerleşim güvencesi, konfor ve evde oturmak yerine maliyet avantajı olan yaşam şekilleri sunan ve geleneksel turist ürünleriyle başarılı bir şekilde rekabet edebilen devre mülk/tatil kullanımı tüketicilerin ilgisini daha fazla çekmektedir (Akgün, 1993, s.84-85).

1960'lı yılların sonlarında Fransız Alp'lerinde doğan ve daha sonra ABD'de yaygınlaşan devre mülk/devre tatil sistemleri (timesharing or vacation ownership) uluslararası turizm pazarında en hızlı büyüyen pazar dilimlerinden birisi olmuştur. Uygun bir alternatif tatil türü olan bu sistemler ülke ekonomilerine, tüketicilere, işletmecilere, istihdama ve yerel halka önemli katkılar sağlamaktadır. Devre mülk tesisleri diğer konaklama tesisleri ile kıyaslandığında yüksek doluluk oranları, uzun süreli mülkiyet hakkı ve çok sayıda uluslararası tesiste konaklama imkanı sağlamasından ötürü daha büyük etki yaratmaktadır (Huang ve diğerleri, 2011, s.104)

Devre tatil/mülk endüstrisi her ne kadar ilk ortaya çıktığı yıllarda kısa sürede büyük üne kavuşsa da zamanla bazı prensipsiz geliştiricilerin satış ve pazarlamada hileli ve baskılı taktikleri yüzünden endüstri çok büyük bir darbe almıştır. Tüketicilerin bu sistemlerle ilgili şikayetleri artmış ve güvenleri azalmıştır (Artuğer, 2006, s.2). Ancak, 1984'te Marriott International'in ve takiben Disney, Hyatt, Ramada, Sheraton ve Fourseason gibi uluslararası markaların endüstriye girmesi ile beraber devre mülk/tatil ürünlerine ve sistemlere olan güven artmaya başlamıştır (Upchurch ve Lashley, 2006, s.9).

Devre mülk/tatil sistemlerinde turizm endüstrisi, işletmeler ve tüketiciler açısından karşılaşılan bir takım sorunlar söz konusudur. Bir ülkede bu tür sistemlerin yerleşip gelişebilmesi, diğer turistik konaklama işletmelerinde olduğu gibi satış öncesi tutum ve davranışlardan satış sonrası hizmetlere kadar tüketici memnuniyetine bağlıdır. Memnun müşteri sayısının artırılması da bu yönetsel sürecin doğru işleyebilmesine bağlıdır. Bu doğrultuda sorunların neler olduğunun tespit edilmesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda devre mülk/tatil sözleşmesinden ve işletmenin sunduğu hizmetlerden kaynaklı sorunların yanısıra insan kaynakları, pazarlama-satış ve finansal açıdan sorunlar da araştırılacaktır.

## 1. Literatür Taraması

Sanayileşmeye bağlı olarak insanların satın alma gücü artış göstermeye başlamış ve yaşam standartları daha olumlu hale gelmiştir. Ayrıca teknolojik gelişmeler sayesinde de üretim için gerekli olan çalışma süreleri düzenli bir azalma gösterdiği için kişilerin boş zamanları da artmıştır (Kozak ve diğerleri, 2014, s.30). Bu ve benzeri olumlu gelişmeler kişileri turizm hareketlerine yönlendirmiştir. Daha önceleri bir lüks olarak görülen ve önceleri çok az sayıda insanın faydalanabilme imkânı bulduğu tatil artık günümüz insanı için vazgeçilmez bir hâle gelmiştir. Ancak tatil talebindeki artışa bağlı olarak otel, motel, tatil köyü gibi klâsik konaklama yerlerinin fiyatları çok yükselmiştir. Buna paralel tatil yörelerindeki taşınmaz fiyatları da birkaç kat artmış ve tatil için konut edinmek lüks haline gelmiştir. Bu durumu fark eden girişimciler, fiyatların yüksekliği nedeniyle tatil yapamayan dar ve orta gelirliilere yönelik yeni çözümler aramaya başlamışlardır. Bu noktada taşınmaz mülkiyetine “zamanla sınırlı olma hâli” getirilmiştir. Yani bir taşınmazdan yararlanma hakkı zaman dilimlerine bölünerek birden fazla kişiye tahsis edilmesi suretiyle zamanla sınırlı yararlanma modelleri geliştirilmiştir.

Mesken nitelikli bağımsız taşınmazlarda zamanla sınırlı kurulan aynı ya da şahsi hak sağlayan sistemler mevcuttur. Bağımsız ünitelere ilişkin olarak her bir malik kişi kendine özel ayrı “tapu” almakta (fee simple owner) ve tek başına zamanla sınırlı mülkiyet hakkı elde etmektedir. ABD’de görülen “Interval Ownership” ve Türk hukukunda görülen “Devre Mülk” sistemi buna örnek verilebilir. Diğer taraftan şahsî hak sağlayan, mülkiyet hakkına dayanmayan sistemlerde ise hak sahibine sadece taşınmazdan zamanla sınırlı yararlanma hakkı verilmekte ve bir alacak hakkı sağlanmaktadır. ABD’de görülen “Vacation Licenses”, “Vacation Leases” ve “Club Membership” sistemleri, Fransa’da “Multipropriete” sistemi, Türk hukukunda ise “Devre Tatil” sistemi bunlar arasında sayılabilir (Selvi ve diğerleri, 2012, s.2)

İlk olarak 1960’larda Avrupa’da ortaya çıkan devre mülk/tatil sistemi, belirli dönemleri kapsayan, konaklama ünitelerinin haftalara bölünmesi ve müşterilere satılması olarak da adlandırılan “tatil mülkiyeti” olarak tanımlanmaktadır (Ceylan, 2013, s.8). Fransa’da bir kayak beldesi olan “Superdevoluy”deki bir yatırımcının tüketicilere her yıl Fransa Alplerinde kayak tatili garanti etmesi ile sistem çok geçmeden gelişmeye ve yaygınlaşmaya başlamıştır (Upchurch ve Gruber, 2002, s.212-213). Fransa Alplerinde girişimci otel sahipleri, ilk devre tatil gelişimini “her yıl oda kiralamak yerine otel satın alın, bu daha ekonomik” sloganı ile dünyada pazarlamaya başlamışlardır. Bunu takip eden on yıl içerisinde sistem Hawaii ve Florida’da gelişmiş ve ABD’de daha başarılı hale gelmiştir. Daha sonra 1970’lerde, değişim programı işletmelerinin (RCI ve II) ortaya çıkmasıyla devre mülk/tatil sistemleri tüketiciler ve işletmeler açısından daha fazla esneklik sağlayan bir kaynak haline dönüşmüştür. Bu değişim şirketleri bir devre mülk/tatil sahibinin haftası ile başka bir işletmedeki devre mülk/tatil sahibinin haftasının değişiminde arabulucuk rolünü üstlenmiştir. 1970’lerin ortalarında sistem İngiltere, Fransa, İtalya ve İskandinavya’da da gelişmeye başlamıştır (Kaufmann ve diğerleri, 2009, s.3). 1980’lerin başlarında devre tatil sistemi ABD’de doruk noktasına ulaşmıştır. Bunun yanında başarılı ve tecrübeli pazarlamacılar Avrupa’ya gelmişler, Kanarya ve Algarve Adalarında devre tatil konseptini İngiliz tüketicilere satmaya başlamışlardır (Liu ve diğerleri, 2001, s.89). Takip eden yıllarda (1990-2000) çeşitli uluslararası firmalar da yönetim anlaşmaları, satın alma veya amaca uygun tatil sahipliği anlaşmaları ile sisteme dahil olarak tüm dünyada devre tatil sisteminin imajını arttırarak gelişimini hızlandırmışlardır (Gregory ve Weinland, 2016, s.439).

Devre tatil beldeleri dünyanın bütün bölgelerinde bulunmaktadır. Dünyadaki 5.425 devre tatil beldesinin çoğu Amerika'da olup, bu tesislerin 1.700'den fazlası Kuzey Amerika'da bulunmaktadır. Avrupa; İspanya ile Kanarya Adaları dahil yaklaşık 500 tesis ile devre tatil sahiplerinin %25'ini, Latin Amerika; %40 Meksika önderliğinde %16'sını ağırlamaktadır. Asya; Japonya önderliğinde fakat Tayland ve Hindistan ile devre tatil müşterilerinin %14'ünü ağırlamaktadır. Dünyada en çok tercih edilen yerler Avrupa ve Amerika'dır (Resort Timesharing Worldwide, 2003).

ABD'de 1993'ten itibaren turizm endüstrisinde önde gelen pazarlardan biri olan devre mülk sisteminde 2017 yılı itibariyle 120 ülkede 5000'den fazla devre mülk/tatil tesisi yer almaktadır. 2017 yılı verilerine göre bunların 1570 tanesi ABD'de yer almaktadır ve 9 milyonun üstünde devre tatil sahibi bulunmaktadır. Devre tatil sisteminin ekonomi üzerindeki etkisi de oldukça fazladır. ABD 'de 2018 rakamlarına göre yaklaşık 80 milyar dolarlık bir ekonomik etkiye sahiptir (ARDA, 2018).

Dünya turizm sektöründe "Timeshare" olarak adlandırılan ve turizm sektörünün yeni ve dinamik bir alanını oluşturan "devre tatil sistemleri", Türk turizm sektöründe de yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Çeşitli ülkelerdeki farklı turistik tesislerde devre-sahipliği, tatil-sahipliği, tesis-paylaşımı, devre-paylaşımı ve benzeri isimler ile değişik uygulamalarına rastladığımız devreli tatil sistemi, ülkemizde daha çok devre mülk ve devre tatil şeklinde uygulanmaktadır (Yetimoğlu, 2004, s.365).

Devre mülk/tatil sisteminin Türkiye'deki gelişimi 4 bölümde incelenmektedir. 1970 ile 1983 yılları arasında devlet politikalarıyla da desteklenmeye başlanan kooperatifçilik faaliyetlerinden faydalanamayan grupların yapılanmalarıdır. 1983 ile 1990 yılları arasında Turizm Teşvik Kanunu'nun getirdiği sınırlamalara bağlı olarak devre mülk tapusu verilemediği için devre tatil sisteminin uygulanmaya başlamıştır. 1990 ve 2003 yılları arasında tatil değişim programı uygulayan RCI ve II (Interval International) gibi kuruluşlara bağlı olarak kompleks tesislerin yapılması ve hızlı satış politikalarının uygulandığı dönemdir. 2003 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın çıkarmış olduğu Devre Tatil Sözleşmesi ile devre tatil sistemi Türkiye'de daha güvenli ve yaygın bir hal almaya başlamıştır (Selvi ve Artuğer, 2006, s.122-123).

Mayıs 2018'de Balıkesir'de gerçekleştirilen "Devremülk ve Devre Tatil Çalıştayını"nda Devremülk/tatil yatırımcıları ve pazarlamacıları derneği başkanı Mehmet Ali Doğan, Türkiye'de devre mülk/tatil tesis sayısının 102, bu tesislerden 55'inin işletmeye açılmış, geriye kalan 47 tesisin ise inşa halinde olduğunu, bu tesislerde yaklaşık 20 bin kişiye istihdam sağlandığını, Türkiye'de devre mülk, devre tatil tesislerine yaklaşık 250 bin ailenin üyeliği bulunduğunu ve ülkemizde devre mülk, devre tatil sektörünün halihazırdaki ekonomik büyüklüğünün 2,5 milyar dolar seviyesinde olduğunu ifade etmiştir (www.hurriyet.com 25/07/18).

Devre mülk/tatil sistemlerinde sabit hafta, değişken hafta ve puan sistemine dayalı satış-pazarlama çeşitleri bulunmaktadır. Sabit hafta seçeneğinde, devre tatil sahipleri her yıl aynı haftaları kullanmaktadır. Değişken hafta seçeneğinde, sezon özelliklerine göre değişik haftalar kullanılabilir. Puan sisteminde ise, devre tatil sahibi konakladığı günler veya hafta sonları için puan kazanmaktadır. Bu seçenekte çoğunlukla yüksek sezondaki hafta sonları en yüksek puanı kazandırmaktadır. Tatil değişim programları içerisinde de yüksek sezonlarla değişimleri yapılmaktadır (Karaman ve Ceylan, 2014, s.372)

Devre mülk/tatil sistemi turizm endüstrisinin ayırt edici ve dinamik bir bölümüdür. Özellikle son yıllarda turizm endüstrisi ile devre mülk/devre tatil endüstrisinin birleşerek tek

bir çatı altında toplanmaya başlaması ve karma-kullanım sisteminin ortaya çıkmasıyla beraber her iki sektör de birçok avantaj elde etmiştir. Turizm sektörü ile devre mülk/devre tatil sektörünün birlikte çalışması ile beraber verimlilik artmış, rekabet yerine iki endüstri güçlerini birleştirerek daha çok kar elde etmeye başlamışlardır. Bu da, uzun dönemde her iki sektör için büyük kazançlar sağlamaktadır (Artuğer, 2006). Ancak devre mülk/tatil tesislerinde diğer konaklama tesislerinde olmayan farklı kapsamda özelliklerin var olması işletme yöneticilerinin çoklu yönetim zorlukları ile karşılaşmasına sebep olmaktadır. İşletme büyüklüğü, mülklerin nasıl işletildiğine ve yönetildiğine ilişkin dinamikleri önemli ölçüde değiştirebilmektedir. Gee (1999) çalışmasında, devre mülk/tatil tesislerinin farklılığı nedeniyle misafirlere olağanüstü müşteri hizmetleri sunabilmek için yönetimin daha aktif olması gerektiğini ifade etmiştir. Yöneticiler, ziyaretçileri sadık misafirlere dönüştürmek durumundadırlar (Brey, 2011, s.80).

Her turizm işletmesi gibi zamanla sınırlı tatil sistemleri pazarlayan şirketlerin nihai amacı beklentilerini karşılayan, memnun olmuş müşteri profili oluşturarak finansal karlılıklarını devam ettirmektir. Bu amacı gerçekleştirilebilen ve sürekliliğini sağlayabilen işletmeler yaşamlarını sürdürebilmektedir. Bunun sağlanabilmesi için işletmenin fonksiyonel analizinin doğru yapılarak işletme ve müşteri açısından karşılaşılan sorunların minimuma indirilmesi esastır. Devre mülk/tatil tesislerin temelini oluşturan sözleşmelerden kaynaklı sorunlara ilişkin Selvi ve diğerlerinin (2012) yaptığı çalışmada devre mülk/tatil sistemlerinde müşteri şikayetlerinin daha çok sözleşme iptali, cayma ve para iadesi üzerinde yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır. Bu endüstride yer alan işletmelerde yönetim ücretlerindeki fahiş artışlar, güncelleme hileleri, yatırım hileleri, alış/satış hileleri, aynı ürünü birden fazla kişiye satma gibi durumlar ise Avrupa’da en çok karşılaşılan şikayet konularıdır (Selvi ve Artuğer, 2006, s.21).

Devre mülk/tatil tesislerine olan talebin artış göstermesi ile araştırmacılar işgörenlerin çalışma anları dinamiklerini de incelemeye almıştır. Yapılan araştırmalar, çalışanların genellikle kişisel motivasyonlarını, amaçlarını ve değerlerini dikkate alan işletmeleri tercih ettiğini göstermiştir. Bunun yanısıra endüstrinin mevsimselliğinin çalışanların motivasyonu ve yönetilmesi açısından yarattığı olumsuz durumlar da oldukça önemlidir (Brey, 2011, s.82). Devre mülk/tatil sistemleri her ne kadar turizm endüstrisinin bir parçası olsa da sistem içerisinde uygulanan satış pazarlama faaliyetleri diğer turizm işletmelerine göre farklılık göstermektedir. Devre mülk sistemi uygulayan termal turizm işletmeleri üzerine yapılan bir çalışmanın bulgularına göre (Selvi, 2002, s.98), işletmeler peşinatı düşük tutmakta, kredili satışlar yaparak uzun vadeli seçenekler sunarak iktisadi olanakları kısıtlı dar ve orta gelirli tüketiciler için ödeme kolaylığı sağlamaktadır. Bunun yanısıra birinci sırada kişisel satışa ve sonrasında reklama ağırlık verdikleri ortaya çıkmıştır. Yani devre mülk tüketicilerinin genelde tavsiyelerle satın alma yaptıklarını, dolayısıyla “ağız yoluyla duyurum” yapmak suretiyle işletmenin pazarlama faaliyetlerine katkıda buldukları ifade edilmiştir. Aynı çalışmadaki diğer önemli bir bulgu da satışlarda özellikle yöneticilerin yoğun kişisel satış çabalarının oldukça katkı sağladığıdır.

## 2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Afyonkarahisar ilinde devre mülk/tatil sistemiyle hizmet veren tesislerde yaşanan yönetsel (sözleşmeden kaynaklı, insan kaynakları, finansman, pazarlama-satış, işletmenin sunduğu hizmetlerden kaynaklı) sorunların (Kıngır, 2006: 461-463; Koçel, 2005, 270) neler olduğunun tespit edilmesi çalışmanın temel amacıdır. İlgili yazın incelendiğinde, Türkiye’de devre mülk/tatil sistemlerine ilişkin müşteri memnuniyeti/şikayetine ilişkin çalışmalar (Ceylan, 2013; Selvi vd., 2012; Karaman ve Ceylan, 2014; Eroğul ve Ulama, 2016), ile pazarlama çalışmaları, hukuki yapısı ve sistemin ülkedeki durumuna ilişkin çalışmalara (Selvi, 2002; Selvi, 2010; Aydın, 2008; Yetimoğlu, 2004; Artuğer, 2006; Kardeş, 1998, Tunç ve Yüksekbilgili, 2017) rastlanmıştır. Yönetsel sorunlara ilişkin yapılmış herhangi bir çalışma olmamasından ötürü ilgili yazındaki bu açığın kapatılması da çalışmanın bir diğer amacıdır.

İşletmelerin yaşadığı bu sorunlara uygulayıcı çözümler getirilerek devre mülk/tatil sistemlerinin işleyişlerinin iyileştirilmesi planlanmaktadır. Böylelikle öncelikle yüksek jeotermal enerjiye sahip bu bölgenin daha iyi yönetilerek sorunların azaltılmasını sağlayacak, yöneticilere ve kamu idaresine yol gösterici bilgiler sağlayacaktır. Çalışmanın, diğer illerde de benzer araştırmalar yapılarak, dünyanın en iyi destinasyonlarından biri olan ülkemizin turizm gelirlerinin artırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **3. Yöntem**

Araştırmada, bir sorun ya da konunun keşfedilmesine imkân veren veya belirlenen konuların içerik, kapsam ve farklılıklar bakımından derinlemesine incelenmesini sağlayan bir yöntem olan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır (Dinç, 2015: 11). Araştırmanın bulgularını oluşturan veriler, konu ile ilgili derinlemesine ve çok yönlü veriler elde edilebilmeyi sağlayan (Üngüren vd., 2015: 143; Ertaş ve Aktaş, 2017: 820) yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Bu yöntemin tercihindeki en temel gerekçe; görüşme formundaki sorulara bağlı olarak, değişik yan ya da alt sorularla cevapların açılmasını ve ayrıntılandırılmasını sağlamaktır. Araştırmanın örneklemini devre mülk sisteminin yoğunlaşma gösterdiği Afyonkarahisar ili Gazlıgöl Termal Turizm Bölgesi’nde faaliyet gösteren termal devre mülk/tatil işletmelerinin yönetici veya sahipleri oluşturmaktadır. Bu bölgede 11 adet tesis yer almakta, görüşmek istemeyen ve el değiştirdikleri için yeterli bilgiye sahip olmadıklarını belirtenler dışında kalan 6 işletme yönetici ve sahibiyle 1-15 Temmuz 2018 tarihleri arasında her biri yaklaşık 60 dakika süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış şekilde hazırlanan görüşme formunun birinci bölümünde demografik yapıya ilişkin 10 soruya, ikinci bölümünde ise işletmelerde karşılaşılan yönetsel sorunları ölçmeye yönelik açık uçlu 58 soruya yer verilmiştir. İşletme yöneticileri ile önceden yapılan ikili görüşmelerden elde edilen çıkarımlar ve alan yazın incelemesi sonuçlarından hareketle oluşturulan açık uçlu sorular, sözleşme, pazarlama-satış, insan kaynakları, hizmet sunumu ve finansal kaynaklı sorunları içeren 5 ana grupta toplanmış, her kategoride yer alan sorunlar kendi içinde alt gruplara ayrılarak kodlanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Katılımcıların karşılaştıkları sorunların derecesini ölçebilmek adına, yukarıda belirttiğimiz yöntemlerle ortaya koyduğumuz 24 temel yönetsel sorunun katılımcılar tarafından 100 puan üzerinden değerlendirilmesi istenmiştir.

### **4. Bulgular**

Çalışmanın bu kısmında, görüşme yöntemi ile elde edilmiş veriler analiz edilerek öncelikle katılımcılara ve işletmelere ilişkin özellikler kategorize edilmiş, sonrasında 5 temel grupta toplanan yönetsel sorunlar işletmelere göre gruplandırılmıştır.

#### 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve İşletmelere Ait Bilgiler

Çalışmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; 6 katılımcının tamamının erkek olduğu, yaşlarının 46 ile 54 arasında değiştiği, 3 katılımcının genel müdür, 3 katılımcının ise işletme sahibi olduğu, 1 lise, 2 ön lisans ve 3 katılımcının lisans mezuniyet düzeylerine sahip olduğu görülmektedir. Genel müdürlerin işletmede genel müdür olarak çalışma süreleri 2, 4 ve 6 yıl iken, işletme sahipliğinde 2, 9 ve 11 yıl olarak görülmüştür. Analiz kısmında katılımcılar K1, K2, K3, K4, K5 ve K6 şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

	Kod	Pozisyon	Eğitim	Yaş	Cinsiyet
Katılımcı 1	K1	Sahip	Ön lisans	56	Erkek
Katılımcı 2	K2	Sahip	Ön lisans	56	Erkek
Katılımcı 3	K3	Genel Müdür	Lisans	48	Erkek
Katılımcı 4	K4	Genel Müdür	Lisans	46	Erkek
Katılımcı 5	K5	Sahip	Lise	54	Erkek
Katılımcı 6	K6	Genel Müdür	Lisans	39	Erkek

Çalışmaya konu olan işletmelerin gerçek isimlerine yer verilmemiş, A, B, C, D, E ve F şeklinde isimlendirilmiştir. Tablo 2’de işletmelere ait bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 2. İşletmelere ait bilgiler

	A	B	C	D	E	F
Kuruluş Yılı	2006	2008	2008	1999	2009	2012
Oda Kapasitesi	270	288	260	355	110	544
Yatak Kapasitesi	700	576	780	1420	660	2500
Toplam Personel Sayısı	40	50	40	30	16	156
Yönetim Personeli Sayısı	10	10	5	3	3	20
Ortak Alanlar	Market Restoran SPA	Market Restoran SPA	Restoran Kafeterya SPA Çocuk Oyun Al.	Market Kafeterya Restoran	Yok	SPA Market Restoran Spor Al. Kafeterya

Tablo 2’de yer alan verilere göre işletmelerin 6 ile 19 yıl arasında geçmişleri olduğu, oda kapasitelerinin 110 ile 355, yatak kapasitelerinin 576 ile 1420 arasında değiştiği, oda başına ortalama 0,18 personel (yaklaşık 5,50 odaya 1 personel) çalıştığı, bir işletmede 3,50 odaya bir personel düşerken bir işletmede de 12 odaya 1 personele kadar düştüğü görülmektedir.

#### 4.2. Sözleşmeden Doğan Sorunlara İlişkin Bulgular

Bu bölümde *cayma hakkı, sözleşme iptali, para iadesi, hak devri ve kullanım hakkının ödenmemesi* gibi konularda ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin durum ortaya konmaya çalışılmıştır. Buna göre;

K1 ve K2; işletmesinde % 50 civarında K3 %20, K4 %10 ve K5 ve K6 %5 '*cayma hakkı*'nı kullanmak isteyen üyenin olduğunu, K1, K2, K3, K5 ve K6 buna gerekçe olarak; müşterinin ödeme güçlüğü, aile üyelerinin anlaşamamaları, beklentiyi karşılamama ve taahhütlerin gerçekleşmemesi gerekçelerini belirtirken K4 bunlara ilaveten danışmanların yanlış bilgilendirmesini önemli bir gerekçe olarak belirtmiş, K3 ve K5 bunun bir sorun teşkil etmediğini belirtirken, diğerleri bu durumun işletme için ekonomik sıkıntılar oluşturduğunu belirtmiştir.

'*Sözleşme sonrası iptal*' için K1 %30, K2 %40, K3 %20, K4 %10 oranlarında talep olduğunu, K5 ve K6 bu durumla neredeyse hiç karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Bu olumsuz durumun oluşmasında K1 ve K2 kodlu katılımcılar müşterilerin ödeme güçlüğü çekmesi, maddi kazanç beklentilerinin olması ve yararlanacak zaman bulamamalarından, K3 müşterinin beklentisini karşılamama ve ödeme güçlüğü çekmesi; K4 ise danışmanların yanlış bilgilendirme yapması, müşterinin kazanç beklentisi ve ödeme güçlüğü çekmesi gibi nedenlerden ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. K1 ve K2 işletme olarak iptal sonrası ödeme güçlüğü çekildiğini ve asıl fonksiyonlarını yerine getirmede zorlandıklarını, K4 ciroda azalma meydana getirdiğini ve ekstra iş yükü oluşturduğunu belirtirken K3 bunun bir sorun oluşturmadığını belirtmiştir.

'*Sözleşme sonrası para iadesi*' talebi konusunda K3 ve K4 % 10, K1 ve K2 % 25, K5 % 40, K6 ise %5 civarında para iade talebi olduğunu ifade etmişlerdir. K4 bunun sorun oluşturmadığını, diğer katılımcılar da maddi kayıp ve hukuksal süreçle ilgili sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

K3 dışında tüm katılımcılar işletmelerinde '*satış sonrası hak devri*'nin yaşandığını, bu durumun yaklaşık %5 oranında olduğunu ve yaşanan en temel sorunun da geriye dönük aidatların alınamaması olduğunu belirtmişlerdir.

K4 ve K6 '*Kullanım hakkının (aidat) ödenmemesi*' konusunu sorun görmemekte, geç de olsa alındığını belirtmişlerdir. Buna karşın aidat ödemeyenlerin K1 %70, K2 %50, K3 %30, K5 de %25 civarında olduğunu ifade etmişlerdir. K4 dışındaki tüm katılımcılar yaşanan bu olumsuz durumun işletme giderlerinin karşılanamaması, hizmet kalitesinin düşmesi, personel ücretlerinin gecikmesi ve personel bulamama gibi sorunlara neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sorunların azaltılması için de aidat borcu olan devre mülk sahibine yeni dönem kullanım hakkı ve devir hakkı vermeme gibi tedbirler aldıklarını belirtmişlerdir.

#### 4.3. Pazarlama ve Satış Kaynaklı Sorunlara İlişkin Bulgular



Bu bölümde; taahhüt edilenlerin gerçekleşmemesi/gerçek dışı vaatler, baskıcı yaklaşım, ödenen yüksek satış komisyonları, otelcilik konaklama satışının gerçekleşmemesi, yaşanan rekabet ve uygulanan fiyat politikaları ile destinasyonda devre mülk işletmeciliği hakkında oluşmuş olumsuz imaj sorunlarının analizine yer verilmiştir. Buna göre;

Katılımcıların K6 dışında tamamı pazarlamacıların “*gerçek dışı vaatler*” de bulduklarını belirtmiş, K1 ve K2 pazarlamacılar tarafından en sıklıkla vaatte bulunulan hususların; “gelmediğinizde sizin adınıza kiraya verilecek”, “satmak istediğinizde tekrar biz satın alacağız” vaatleri olduğunu belirtirken, K3, K4 ve K5 ise, bu vaatlerin yanında “yüksek kira getirisi” ve “takas usulü tatil (RCI vb)” vaatlerinin pazarlamacılar tarafından verilen gerçek dışı vaatler olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı vaatler pazarlama aşamasında gerçek dışı olarak görülme de (kira getirisi, takas usulü tatil) zaman içerisinde gerçekleşmemiş olması bu vaatleri de gerçek dışı olarak değerlendirmelerinde etken olmuştur.

Tüm katılımcılar pazarlamacılar tarafından herhangi bir “*baskıcı yaklaşım*”ın olmadığını belirtmiş, sadece K5 bazen ısrarcı yaklaşım konusunda şikâyet aldıklarını dile getirmiştir.

K6 dışında katılımcıların tamamı pazarlamacılara yaklaşık % 30 civarında “*satış üzerinden komisyon*” ödediklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar bu durumun ortaya çıkardığı en temel sorun gelir kaybı olduğunu belirtmişlerdir. K1 ve K2 işi bilmeyen çoğu kişinin de yüksek kazançtan dolayı bu işi yapmak istediğini belirtmişlerdir.

Tüm katılımcılar “*devre mülk dışında oda satışı*” yaptıklarını belirtmişler, K2 ve K5 oda satış gelirlerinin kısmen yeterli olduğunu, K4 ve K6 yeterli olduğunu, K1 neredeyse tüm gelirlerin bu yolla elde edildiğini belirtirken K3 yeterli olmadığını belirtmiştir. Ayrıca tüm katılımcılar oda satışlarının en yoğun olduğu dönemlerin yaz tatili, sömestri tatili ve dini bayram tatilleri olduğunda hemfikirlerdir.

Tüm katılımcılar “*destinasyonda satış fiyatını etkileyen rekabet ortamı*”nın hissedilir derecede var olduğunu, bunun satış fiyatlarını olumsuz etkileyerek, olması gerekenin altına düşürdüğünü ve bu durumun en temel sebebinin de arzın yüksek, talebin düşük olmasından kaynaklandığına ilişkin ortak görüş bildirmişlerdir.

“*Destinasyonda Devre Mülk İşletmeciliği Hakkında Oluşmuş Olumsuz İmaj*”ın varlığı konusunda sadece K4 “hayır” derken, diğer katılımcılar “evet” diyerek bunun destinasyon açısından ciddi bir sorun olduğunu belirtmişlerdir. Olumsuz imajın oluşmasında gerçek dışı vaatlerde bulunulması ve buna bağlı oluşan memnuniyetsizlik ve şikâyetler, işletmelerin vaat ettikleri teslim tarihini çok geciktirmeleri, tesislerin iyi işletilememesi gibi durumların öne çıktığı görülmektedir.

K4 ve K6 dışında diğer katılımcılar “*reklam için bir bütçe ayırmadıklarını*” ve bunun bir sorun oluşturmadığını belirtmişlerdir.

K1, K2 ve K3 araştırmanın yapıldığı tarih itibari ile devre mülk satışları olmadığını, K4 ve K6 satış ofislerini kullandıklarını, sosyal ve görsel medyadan yararlandıklarını, K5 ise

satış danışmanları aracılığıyla komisyon karşılığı devre mülk satışlarının devam ettiğini belirtmişlerdir.

#### **4.4. İnsan Kaynakları Sorunlarına İlişkin Bulgular**

Bu bölümde personel temininde yaşanan sıkıntılar, personel devir hızı yüksekliği, ücret yetersizliği ve zamanında ödenememesi gibi insan kaynaklarına ilişkin sorunların araştırmaya katılan işletmelerde karşılaşıp karşılaşılmadığı incelenmiştir. Buna göre;

Çalışmaya katılan işletmelerin tamamı *yeterli sayıda ve nitelikte personel bulmakta sıkıntı yaşadıklarını* belirtmişler sadece K6 bu konunun kendileri için hissedilir bir sorun olmadığını belirtmiştir. Bu durumun ortaya çıkmasındaki sebeplerin K1 ve K2 bölgenin turizm geçmişi olmaması ve yöre insanının tarla, bahçe, ekin zamanı işten ayrılmaları, K3 maaşların zamanında ve düzenli yatırılmaması, K4 bölgenin turizm arzının çok hızlı gelişmesi ve K5 gençlerin iş beğenmemeleri ve ücreti yeterli görmemeleri olduğunu belirtmişlerdir.

K1, K2, K3 ve K5 işletmelerinde *personel devir hızının yüksek olduğunu* belirtirken, K4, K6 çok yüksek olmadığını ve K1, K2, K5 bunun en önemli sebebinin iş beğenmezlik olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca K5 bir personele yapabileceği iş yükünden daha fazlasını vererek iş yükünün zorlaştırılmasının, K3 de maaşların düzenli ödenmemesinin nedenleri arasında yer aldığını belirtmişlerdir. K1, K2 ve K4 personel devir hızının en yüksek olduğu bölümün kat hizmetleri olduğunu, K3 ve K5 ise tüm bölümlerde yüksek olduğunu belirtmişlerdir. K1, K2 ve K4 kat hizmetleri bölümünde diğer bölümlere nazaran daha fazla personele ihtiyaç duyulmasından ve yöredeki bayanların çalışma oranındaki azlığından kaynaklı devir hızının yükseldiğini ifade etmişlerdir.

Tüm katılımcılar çalışanlara *hak ettiklerinin altında ücret ödemediklerini*, K1 ve K2 fazla çalışmayı izinle telafi ettiklerini, K3 fazla çalışma yaptırmadıklarını, K4 ve K6 mesai ücreti ödediklerini K5 ise bunu önemsemediklerini belirtmiştir. K1, K2 ve K3 ödemede sıkıntı ve gecikmeler yaşanabildiğini belirtirken, K4 ve K5 ve K6 yaşanmadığını ifade etmiştir.

#### **4.5. Hizmet Sunumu Kaynaklı Sorunlara İlişkin Bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde konaklama ve kat hizmetleri, yiyecek içecek hizmetleri, kür hizmetleri ile ortak alanda verilen hizmetlerden ve alt yapı eksikliğinden kaynaklı sorunların çalışmaya katılan işletmelerde varlığı değerlendirilmiştir. Buna göre;

*Konaklama ve kat hizmetleri hizmetlerinin verilmesinde karşılaşılan sorunlar* konusunda; K1 ve K2 teknik hizmetlerin yetersizliği, K3 fazla malzeme talebi, K4 ve K6 fazla dönem değişikliği talebi ve belli dönemde yoğunlaşma, K5 ise kendi odalarını verememe ve arzu edilen temizliği sağlayamama sorunlarını en çok karşılaştıkları sorunlar olarak belirtmişlerdir.

*Yiyecek-içecek hizmetlerinin verilmesinde karşılaşılan sorunlar* konusunda; K6 yemekli satışlarının tatmin edici düzeyde olduğunu ve kayda değer sorun yaşanmadığını, K5 bu hizmetin henüz sunulmadığını belirtirken, diğer katılımcılar yiyecek içecek hizmetinden faydalananların sayıca az olmasından dolayı arzu edilen nitelik ve çeşitte sunum yapamadıklarını belirtmişlerdir.

*Kür hizmetlerinin verilmesinde karşılaşılan sorunlar* konusunda; K1 ve K3 ciddi sorunlar yaşamadıklarını, K4 ve K5 kür hizmetinin verilmediğini K2 ise alanların temizliğinde ve su ısısının ayarında sorunlar yaşadıklarını K6 ise hafta sonları ve tatil dönemlerinde yoğunlaşma yaşandığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların tamamı *kullanılan ortak alanlarda* herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Sadece K4 alt yapı eksikliğinden kaynaklı sorun olduğunu onun da işletmeye ulaşım konusunda yaşanan sıkıntılar olduğunu dile getirmiştir.

Yukarıda yer verilen hizmet sunumuna ilişkin sorunların yanında *misafirlerce iletilen hizmet sunumuna ilişkin sorunların*; sorun çözümüne ilişkin iletişim sıkıntısı, destinasyona ulaşım sorunu ve sosyal aktivite yetersizliği olduğu belirtilmiştir.

#### **4.6. Finansal Sorunlara İlişkin Bulgular**

Çalışmanın bu kısmında, yöneticilere bütçe kullanımı konusunda yetkinin verilmemesi, aidat dışı gelirlerin giderleri karşılamaması, dönemsel talep daralması durumunda giderlerin karşılanamaması sorunlarının varlığı araştırılmıştır.

K3 dışındaki tüm katılımcılar *bütçe kullanımı konusunda yöneticiye yeterli yetki devrinin yapıldığını* belirtmiş ve bunu finansal bir sorun olarak değerlendirmemiştir. Ancak K4 ve K6 dışındaki tüm katılımcılar *aidat dışı gelirlerin genel giderleri karşılamakta yeterli olmadığını* belirtmiş ve bunun da maaş-esnaf ödemelerinin gecikmesine sebep olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcıların tamamı *dönemsel talep daralmasının giderlerin karşılanamamasında* etkili olduğunu belirtmişler. Bu durumun ödemelerde gecikmeye sebep olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcılara sorunların şiddetini belirlemek için 10 üzerinden puanlama yapmaları istenmiş ve yapılan puanlamalar Tablo 3'te verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere puanlamalar dikkate alındığında katılımcıların "personel temini" ve "personel devir hızı" konularında en çok sorun yaşadıklarını, bununla birlikte "pazarlama esnasında gerçek dışı vaatlerde bulunulması" ve "rekabetin yüksekliği" sorunlarının da sıklıkla yaşandığını belirttikleri görülmektedir. Bu sorunların nitelikli personelle çalışamama, arzulanan hizmet kalitesine ulaşamama, imaj ve gelir kaybı, düşük fiyatla dönem/oda satışı satmak zorunda kaldıkları gibi sorunları da beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir.

Tablo 3. Yönetsel sorunlara ilişkin puanlama

	Yönetsel Sorunlar	K1	K2	K3	K4	K5	K6	Ort
Sözleşmeden Doğan Sorunlar	Cayma hakkı kullanımı	65	70	50	70	50	40	58
	İptal hakkı kullanımı	50	60	50	70	50	40	53
	Para iadesi talebi	65	65	80	70	80	30	65
	Hak devri talebi	40	50	20	0	20	20	25
	Kullanım hakkının ödenmemesi/gecikmesi	80	85	80	50	75	40	68
Pazarlama ve Satış Kaynaklı Sorunlar	Pazarlama esnasında satış elemanları tarafından gerçek dışı vaatlerde bulunulması	85	90	80	80	95	40	78
	Satış öncesi verilen taahhütlerin gerçekleşmemesi	75	80	80	70	80	20	68
	Pazarlamacıların baskıcı yaklaşımı	0	0	0	0	20	0	30
	Yüksek satış komisyonu ödenmesi	75	70	75	80	80	50	72
	Otelcilik konaklama satışının gerçekleşmemesi	60	70	80	75	65	20	62
	Rekabetin yüksekliği	80	80	85	90	90	40	78
	Destinasyonda devre mülk işletmeciliği üzerine oluşmuş olumsuz imaj	80	75	85	60	80	50	72
	Reklama yeterli bütçe ayrılmaması	40	0	0	0	20	0	10
İnsan Kayn. İlişkin Sorunlar	Personel temini sıkıntısı	90	90	95	90	90	40	83
	Personel devir hızı yüksekliği	90	95	95	85	90	40	83
	Ücret yetersizliği	40	20	40	0	30	0	22
	Ücretin zamanında ödenmemesi	75	80	95	50	50	0	58
Hizmet Sunumuna İlişkin Sorunlar	Konaklama hizmetlerine ilişkin sorunlar	80	85	80	70	80	25	70
	Yiyecek-içecek hizmetlerine ilişkin sorunlar	60	50	40	70	50	25	49
	Kür hizmetlerine ilişkin sorunlar	85	80	50	70	50	40	63
	Ortak alanlara ilişkin sorunlar	50	0	20	0	0	20	15
Finansal Sorunlar	Yöneticiye bütçe konusunda yeterli yetki verilmemesi	30	40	70	30	50	0	37
	Aidat dışı gelirlerin giderleri karşılamaması	70	80	80	30	70	0	55
	Dönemsel talep daralmasının giderleri karşılamasını etkilemesi	75	85	80	75	80	25	70

## Sonuç ve Öneriler

Turizmin çeşitlendirilmesi, sezonunun uzaması, doluluk oranlarının yükselmesi, ürün kalitesinin artması gibi önemli hususlarda turizm sektörüne katkıda bulunan devre mülk/tatil sistemi yaşanan veya yaşanacak krizlerden kolay etkilenmeyen önemli bir alternatif sektördür. Özellikle, termal ürüne dayalı hizmet veren termal otel işletmeleri tüketiciler açısından oldukça maliyetli olmakta ve bu nedenle yıl boyunca doluluk oranlarının artırılması güçleşmektedir. Bu noktada termal devre mülk/tatil sistemlerinin uygulanması oranların artmasında önemli düzeyde katkı sağlamaktadır. Sistemden memnun olan tüketici ağızdan ağza pazarlama yöntemi ile birçok yeni tüketiciyi sisteme çekmektedir. Ancak sistem içerisinde yaşanan bir takım aksaklıklardan hem işletmeler hem de tüketiciler etkilenmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda yönetsel açıdan en büyük aksaklıkların insan kaynaklarına ilişkin sorunlar olduğudur. Bunu pazarlama-satış kaynaklı sorunlar ve

hizmet sunumuna ilişkin sorunlar takip etmektedir. İşletmelerin yaşamış olduğu bu sorunlar hizmet sunumunda tüketicinin memnuniyetsizliğine yansımakta ve tüketici şikâyetleri artış göstermektedir.

Bu çalışmada yönetsel açıdan işletmelerin karşılaştığı en büyük sorunların personel temininde yaşanan güçlükler ve buna bağlı olarak ortaya çıkan personel devir hızı yüksekliği olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumdan kaynaklı işletmelerde müşterilere sunulan hizmetlerde aksama ve buna bağlı olarak şikâyetlerin artış göstermesi beklenirken Selvi ve diğerlerinin (2012) yapmış olduğu çalışmada müşteri şikâyetlerinin en çok sözleşmeden doğan sorunlardan kaynaklandığı görülmektedir. Bu bilgiler ışığında iki araştırma arasında geçen zaman dilimi içerisinde işletmeler tarafından sözleşmeden kaynaklı sorunların düzenlendiği ve iyileştirildiği sonucuna varılabilir.

İşletmelerin yeterli sayıda ve nitelikte personel bulmada yaşadıkları sıkıntıların çoğunlukla personelin yöre halkından sağlanmasından kaynaklanmaktadır. Burada yaşayan yerli halkın tarla, bahçe, ekin zamanlarında işten ayrılmak istemelerinin yanı sıra genç insan nüfusunun iş beğenmemesi, ücreti yeterli bulmaması ve bazı işletmelerde personel maaşlarının zamanında ödenmemesi gibi sorunlar da diğer önemli etkenlerdir. Yaşanan bu durum işletmelerin personel devir hızlarını ve maliyetlerini arttırarak işletmelerin finansal sorunlar yaşamasına sebep olmaktadır. Bu sorunların oluşumunun engellenmesinde veya azaltılmasında İŞKUR destekli meslek edindirme kurslarının ve Kültür Turizm Bakanlığı destekli nitelik geliştirme eğitimlerinin sürekliliği önem kazanmaktadır. Ayrıca sektörde çalışan işgörenlerin iş yoğunluğuna bağlı olarak ücret politikasının belirlenmesi, ücretlerin düzenli ödenmesi, bağlılık ve sadakati arttıracak faaliyetlerin düzenlenmesi etkili olacaktır. Bahsi geçen sorunların çözümünde işletme yöneticileri, mesleki formasyona sahip nitelikli elemanların doğru yer ve zamanda istihdamını sağlamalı ya da hizmet-içi eğitim çalışmalarına önem vermelidir. Meslek odaları bu sorunun çözümünde işletmelere katkı sağlamalı, meslek edindirme ve mesleki beceriyi arttırmaya yönelik kursları desteklemelidir. Kingır da (2006) çalışmasında insan kaynaklarına ilişkin benzer yönetsel sorunlar tespit etmiş ve benzer öneriler geliştirmiştir.

İşletmeler açısından yaşanan diğer önemli bir sorun da bölgede rekabetin artması ve pazarlama esnasında gerçek dışı vaatlerde bulunulmasıdır. Selvi ve diğerleri (2012) yaptığı çalışmada en çok şikâyet alan konuların başında "taahhüt edilenlerle gerçekleşenin örtüşmemesi" durumu tespit edilmiştir. Bu durumda bu tarz olumsuzlukları azaltmak adına diğer turizm işletmelerinin de yaptığı gibi satış-pazarlama bölümü oluşturarak veya profesyonel acentelerle işbirliği yaparak işletmelerin satış faaliyetlerini sürdürmeleri önerilmektedir. Gerek işletme yöneticileri gerekse ilgili Bakanlık/Belediye yetkilileri şikâyetleri değerlendirmeli, mağduriyetlerin ve memnuniyetsizliklerin önüne geçmek adına denetleme sürecini kuvvetlendirmelidir.

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu da konaklama, kira, kür hizmetleri/yüzme havuzu ve ekstra satış gelirleri gibi aidat dışı gelirlerin işletme genel giderlerini karşılamada yeterli olmaması ve yaşanan dönemsel talep daralmaları nedeniyle işletmenin esnafa ve personele olan ödemelerinde gecikmelere yol açmasıdır. Yaşanılan bu sorunların çözümüne yönelik işletmelere şu gibi önerilerde bulunulabilir:

İşletmelerin, bu sorunun önüne geçebilmek adına konaklama imkânlarını oda satışına imkân verecek hale getirmeleri, yiyecek içecek geliri oluşturmak veya arttırmak

adına yemek ve servis kalitesini artırarak oda kahvaltı ve yarım/tam pansiyon satışlara geçmeleri, kür hizmetleri ve havuzlardan devre mülk/tatil konaklayanlar dışında insanların da özellikle yöre halkının faydalanmalarına imkân sağlamaları gerekmektedir.

Araştırmada nitel yöntemin kullanılmasından kaynaklı birtakım sınırlılıklar da söz konusudur. Nitel yaklaşıml çerçevesinde amaçlı örnekleme yönteminin kullanılmış olması elde edilen bulguların genellenememesine sebep olmaktadır. Ancak bu çalışma ileride yapılacak çalışmalarda yönetmel sorunlar çerçevesinde ele alınması gereken temel konular açısından yönlendirici olacaktır. Ayrıca araştırmaya sadece genel müdürler ve işletme sahiplerinin dâhil edilmesi araştırmanın bir diğer kısıtıdır. İşletme içi yönetmel sorunları yaşayan diğer yönetim kademesindeki kişiler ve özellikle insan kaynakları boyutundaki sorunun çözümü için personel ile farklı çalışmalar gerçekleştirerek elde edilecek bulgularda farklılıklar olup olmayacağı tespit edilebilir.

### Kaynakça

- Akgün, O. (1993). *Türkiye'de Sosyal Turizmde Devre Mülkün Önemi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- ARDA International Foundation (2018), *AIF State of Vacation Timeshare Industry:United States Study*, American Resort Development Association (ARDA) International Foundation, Washington, DC. 2018 ed.
- Artuğer, S. (2006). *Turistik Bir Ürün Olarak Devre Mülk ve Devre Tatil Sistemlerinin Turizm Endüstrisi Açısından Değerlendirilmesi: Bodrum Yöresinde Bir Uygulama*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Akçakoca.
- Aydın, A. (2008), " Timesharing Sözleşmesinin Türkiye'deki Uygulamaları Olan " Devre Mülk Sözleşmesi ve Devre Tatil Sözleşmesi", <http://www.hukuksokagi.com/incelemler/makaleler/211-time-sharing-devre-mulk-sozlesmesi-ve-devre-tatil-sozlesmesi.html>.
- Brey, E.T. (2011). "Developing a Better Understanding of Resort management:An Inquiry Into Industry Practices", *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 20:79-102.
- Ceylan, U. (2013). *Devre Tatil Sisteminde Müşteri Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kütahya ve Afyonkarahisar İllerinde Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Dinç, B. (2015). "Okulöncesi Eğitim Kurumuna Devam Eden Çocukların Ebeveynlerinin Çocuk Hakları Eğitimi Konusundaki Görüşleri", *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 7-25.
- Eroğul, C. ve Ulama, ř. (2016). "Devremülk/Devre Tatil İşletmelerine Yönelik Müşteri Şikâyetlerinin Analizi: Bir Şikâyet Web Sitesi Örneği", *15. Geleneksel Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ertaş, M. ve Aktaş, G. (2017). "Rekreatif Gruplarda Seyahat Etme Nedenleri: Motosiklet Kullanıcıları Üzerine Bir İnceleme", *18. Ulusal Turizm Kongresi*, Mardin, 18-22 Ekim. 2017:818-826. <http://utk18.artuklu.edu.tr/>
- Gregory, A. M. ve Weinland, J., (2016). "Timeshare Research: A Synthesis of Forty Years of Publications", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3):438-470.
- Huang, C., Gray, L., Thapa, B., Phillips, R. Ve Holland, S. (2011). "Timeshare Owners' Perceptions and Preferred Ways of Participating in Tourism Planning", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20:103-120.
- Karaman, S. ve Ceylan, U. (2014) "Devre tatil Sisteminde Algılanan Hizmet Kalitesi:Kütahya İlinde Konaklayan Müşteriler Örneği", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(31):369-380.

- Karaşahin, M. (1998), Sosyal Tesislerin Devre Tatil ve Devre Mülk Yöntemleri ile Değerlendirilmesi, Ankara: Maliye Bakanlığı, Milli Emlak Genel Müdürlüğü.
- Kaufmann, T.J., Lashley, C., ve Schreier, L.A. (2009). *Timeshare Management: The Key Issues of Hospitality Managers*, Elsevier, 1st edition, USA.
- Kıngır, S. (2006). "Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:15, 457-481.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Ltd.Şti.
- Kozak, N., Kozak, M. ve Kozak, M. (2014). *Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*, 16.baskı, Ankara. Detay Yayıncılık.
- Liu, J., Pryer, M., ve Roberts, A. 2001. "Timeshare Opportunities in China: An Evaluation of the Conditions for Market Development", *Journal of Vacation Marketing*, 8(1):88-98.
- Öztürk, Y., Akdu, U. ve Akdu, S. (2007). "Yabancı Turistlerin Konut/Devre Mülk Satın Almalarının Yöre Halkı Üzerindeki Sosyal ve Kültürel Etkileri: Fethiye Örneği", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2:11-29.
- Resort Timesharing Worldwide (2003). *Edition Summary Report and Resort Timesharing in the United States*, Ragatz Associates, RCI, New Jersey, USA. ([https://www.rci.com/CDA/HTML/PDF\\_Conversion\\_Files/US\\_Timeshare\\_Industry\\_2003\\_Summary\\_Mar\\_31\\_03.pdf](https://www.rci.com/CDA/HTML/PDF_Conversion_Files/US_Timeshare_Industry_2003_Summary_Mar_31_03.pdf) erişim tarihi:23.07.18).
- Selvi, M.S., Saçılık, M.Y., Çevik, S., Cavlak, N. (2012). "Devre Mülk Ve Devre Tatil Sistemlerinde Tüketici Şikâyetlerine İlişkin Bir İçerik Analizi", *Turizm & Araştırma Dergisi*, Cilt 1, Sayı:2.
- Selvi, M.S. (2010), "Turizmde Tüketici Hakları", İçinde H. Yıldırım (Editör), *Turizm Hukuku ve Mevzuatı*, 5.baskı, (ss.415-470), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Selvi, M.S. (2002). "Termal Ürün Pazarlamada Tutundurma Karması Elemanlarının Rolü: Termal Bölgede Devre Mülk Sistemi Uygulayan İşletmeler ile Diğer Termal Otel İşletmeleri Açısından Bir Karşılaştırma", *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(1):95-104.
- Selvi, M. S. ve Artuğer, S. (2006). *Turizmde Devre Mülk-Devre Tatil*, 1.Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Selvi, M.S., Yıldırım Saçılık, M., Çevik, S. ve Cavlak, N. (2012). "Devre Mülk ve Devre Tatil Sistemlerinde Tüketici Şikâyetlerine İlişkin Bir İçerik Analizi", *Turizm&Araştırma Dergisi*, 2(1):1-21.
- Tunç, S. ve Yüksekbilgili, Z. (2017). "Termal Devre Mülk Satın Alma Kararını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Araştırması", *Uluslar arası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, (3), 4: 260-276.
- Upchurch, R.S. ve Gruber, K. (2002). "The Evolution of a Sleeping Giant: Resort Timesharing", *Hospitality Management*, 21:211-225.
- Upchurch, R. ve Lashley C. (2006). *Timeshare Resort Operations: A Guide to Management Practice*, Elsevier, USA.
- Üngüren, E., Arslan, S. ve Kaçmaz, Y. Y. (2015). "Bir Turist Taciz Türü Olarak Hanutçuluğun Turistler Üzerindeki Etkisi", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 32: 129-174.
- Yetimoğlu, U. (2004). "Devreli Tatil Sistemleri ve Tüketici Hukuku", *TBB Dergisi*, 55:364-382.
- <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/devre-mulk-sektorunun-buyuklugu-2-5-milyar-dolar-40827516> (Erişim tarihi:25.07.2018)