



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 9 Sayı: 43 Volume: 9 Issue: 43

Nisan 2016 April 2016

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

ALANYA'DAKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN GENEL YAPISININ ANALİZİ*

ANALYSIS OF THE GENERAL STRUCTURE OF ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS IN ALANYA

Engin ÜNGÜREN**
Aydın ÇEVİRGEN***

Öz

Uluslararası turizm hareketleri dünyada yaşanan bölgesel ya da kimi zaman ortaya çıkan küresel krizlerden etkilenmesine rağmen her geçen gün artmaya devam etmektedir. Bu durum turizm endüstrisinin dünya ekonomisindeki önemini de artırmaktadır. Türkiye turizmde gerçekleştirdiği önemli atılımlar ile 2000'li yılların ortalarından itibaren dünyadaki en önemli turizm ülkeleri arasına girmiştir. Bu başarıda kuşkusuz konaklama sektörünün rolü büyüktür. Konaklama işletmelerinin başarısı sundukları hizmetin kalitesine ve esasen bu hizmeti veren nitelikli işgücünün varlığına bağlıdır. Bu çalışmanın amacı Türkiye'nin ve Akdeniz çanağının en önemli kitle turizmi destinasyonlarından biri olan Alanya'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinin işletme yapısını belirlemektir. Araştırmada veriler konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen anket uygulamasıyla elde edilmiştir. Araştırmanın bulguları; konaklama işletmelerindeki yatak başına düşen personel sayılarının Türkiye ortalamalarının altında kaldığını, hem devamlı hem de sezonluk faaliyet gösteren işletmelerdeki işgören devir hızlarının yüksek olduğunu, işletmelerin yüksek oranda dış kaynak kullanımına başvurduklarını, apart otellerde dahi her şey dahil sisteminin %45 oranında uygulandığını, işletmelerin nitelikli personel bulmada güçlük yaşadıklarını ve yabancı turistler kadar yerli turistlerin de bölge turizminde önemli bir yerinin olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Konaklama İşletmeleri, İşletme Yapısı, Alanya.

Abstract

Although international tourism movements are affected regional or global crises in the world, international tourism activity continues to grow every day. This situation increases the importance of the tourism industry in the world economy. Turkey has become one of the most important tourist countries in the world since the mid-2000s in tourism with carried out with great strides in tourism. Certainly in this success the role of the hospitality industry is great. The success of the accommodation establishments depends on quality of the services they provide and essentially the presence of skilled labor to provide this service. The aim of this study was to determine business structure of tourism accommodation businesses certified tourism businesses operating in Alanya destination which is one of the most important mass tourism destinations of Turkey and the Mediterranean. The research data were obtained by the survey carried out in the accommodation businesses. The findings of the research have shown that; number of staff per bed in the hospitality business are below the average of Turkey, staff turnover rate in operated enterprises throughout the whole year and also in seasonal operated enterprises is high, the rate of outsourcing usage in hospitality business is very high, even all-inclusive system in hotel apartments is applied in the 45% rate, accommodation establishments have difficulty in finding qualified staff, domestic tourist has an important place in the region as well as foreign tourists

Keywords: Tourism, Accommodation Establishments, Business Structure, Alanya.

1. GİRİŞ

Uluslararası turizm hareketleri her geçen gün artmaya devam etmektedir. 2013 yılında uluslararası turist sayısı 1 087 milyon kişiye ve uluslararası turizm gelirleri de 1159 milyar ABD doları seviyesine ulaşmıştır (UNWTO, 2014: 3). Türkiye turizmde gösterdiği önemli gelişme ile son on yıldır dünyadaki en önemli turizm destinasyonları içinde yer almaktadır. 2013 yılında Türkiye 39 226 bin ziyaretçiyi ağırlamış ve 32 308 milyon ABD doları turizm geliri elde etmiştir (TÜİK, 2014). Bu verilere göre, ağırladığı uluslararası turist sayısı açısından dünyada en çok turist çeken 6. ve en çok turizm geliri elde eden 12. ülke konumundadır (UNWTO, 2014: 6).

Uluslararası turizmdeki bu gelişmelere paralel olarak turizm sektörü de büyümesini sürdürmektedir. Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi'nin ekonomi raporuna göre 2013 yılında seyahat ve turizm endüstrisi, kapsamında yer alan otel, seyahat acentası, restoranlar, ulaşım gibi alt sektörlerde 100.894 bin doğrudan istihdam oluşturmuştur. Bu rakam toplam istihdamın %3,4'ünü oluşturmaktadır. Turizm sektöründeki dolaylı istihdam da dikkate alındığında bu sayı 265.855 bin olarak gerçekleşmiştir. Tahminlere göre 2024 yılında gelecek on yıl içinde %2'lik bir büyüme ile seyahat ve turizm endüstrisinde doğrudan

* Bu makale 15. Ulusal Turizm Kongresi'nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir

**Yrd.Doç.Dr., Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü öğretim üyesi, enginunguren@gmail.com

***Yrd.Doç.Dr., Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü öğretim üyesi, acevirgen@akdeniz.edu.tr

istihdamın 126.257 bine ulaşması beklenmektedir (WTTC, 2014: 4). Burada en önemli payı olan sektörlerden biri konaklama sektörüdür.

Uluslararası turizm hareketleri içinde en fazla turist ziyaret ettiği bölge Güney Avrupa ve Akdeniz çanağıdır (UNWTO, 2014,s.8). Dolayısıyla bu bölgedeki turizm destinasyonlarında turizmin sürdürülebilir gelişiminin sağlanmasına yönelik Birleşmiş Milletler ve Avrupa Yatırım Bankası'nın desteklediği uluslararası çapta projeler gerçekleştirilmekte ve bu kapsamda yayınlar ve raporlar yayınlanmaktadır (Spilanis, Tellier ve Vayanni, 2012; Tosun ve Çalışkan, 2011). Bu bölgede yer alan ülkeler içinde Türkiye'den özellikle deniz, kum, güneş üçlüsüne dayalı (3S) kitle turizmi destinasyonu olarak Alanya bu projelere dahil edilmekte ve bu çalışmalarda yer almaktadır. Alanya'nın hem Akdeniz çanağı bölgesi ve hem de Türkiye'nin en önemli kitle turizmi destinasyonlarından birisi olması bu araştırmanın Alanya bölgesinde gerçekleştirilmesinin temel gerekçesini oluşturmuştur.

Bu çalışmada konaklama sektörünün genel yapısı ele alınarak, özellikle mevsimsellik özelliğinin sektöre etkisi, işgücü yapısı, sektörde dış kaynak kullanımı uygulamaları gibi konulara değinilmiş olup, Alanya'da Turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinin işletme yapısının belirlenmesi için gerçekleştirilmiş araştırma sonuçları ve bunlara dayalı yapılan değerlendirmeler sunulmuştur.

2. KONAKLAMA SEKTÖRÜNÜN GENEL YAPISI

Konaklama işletmeleri turistin destinasyona ulaşmasından itibaren başta konaklama olmak üzere her türlü ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösteren emek yoğun işletmelerdir. Özellikle tatil amaçlı seyahatlerde turist zamanının büyük bölümünü bu işletmelerde geçirmektedir. Dolayısıyla turist memnuniyetinin sağlanmasında konaklama işletmelerinin rolü büyüktür. Konaklama işletmelerinin başarısı, kaliteli hizmet sunmalarına ve esasen bu hizmeti verecek nitelikli işgücüne sahip olmalarına bağlıdır.

Konaklama işletmelerinin; kuruluş ve işletme sermayelerinin büyüklüğü, talebin önceden kesin olarak tahmin edilme gücünden kaynaklı işletmecilik riskinin yüksekliği, nitelikli personel gereksinimi ve personel arasında yakın işbirliğinin zorunlu olması gibi çok çeşitli özellikleri bulunmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993: 10-11). Bununla birlikte bu işletmelerin işleyişini yakından ilgilendiren en önemli konulardan biri turizmin mevsimsel özelliğidir. Bu durumun ana nedeni turizm talebinin belirli mevsimlerde yoğunluk kazanması, belirli dönemlerde ise düşüş göstermesidir. Talepteki bu dönemsel dalgalanmalar turizm hareketlerinde mevsime dayalı bir dengesizlik durumunu ortaya çıkarmaktadır. Butler (2001:5)'e göre mevsimsellik, "ziyaretçi sayıları, ziyaretçi harcamaları, otobanlar ve diğer ulaşım şekillerindeki trafik, istihdam ve çekiciliklere erişim gibi unsurlar açısından turizm olayındaki geçici bir dengesizlik durumu" şeklinde ifade edilmektedir. Mevsimsellik turizm sektöründe bir problem olarak görülmekte ve hem kamu hem de özel sektör destinasyonlarda mevsimselliği azaltabilmek için çeşitli yaklaşımlar ile çareler üretmeye çalışmaktadır. Özellikle ekonomisi kıyı turizmine bağlı olan resort işletmeler mevsimsellikten daha fazla etkilenmektedir (Ball, 1989: 38).

Konaklama işletmelerinin başarısında en önemli rolü oynayan faktörlerden biri de nitelikli işgücü konusudur. Genel olarak konaklama sektöründe işgücünün özellikleri; yüksek işgücü devir hızı, özellikle nitelikli olmayan çalışanlar için düşük ücret eğilimi, personel temini ve işletmede tutma konusunda yaşanan güçlük, düşük sendikalaşma oranı şeklinde belirtilebilir (Nickson, 2007: 80; Baum, 2012: 126). Lisans mezunu turizm öğrencilerinin sektörden uzaklaşması da diğer bir sorun olarak görülmektedir (Aymanıuy ve Aymanıuy, 2013; Akış Roney ve Öztin, 2007; Aksu ve Köksal, 2005; Kusluvan ve Kusluvan, 2000).

Özellikle tatil amaçlı seyahat eden turistlere hizmet veren konaklama işletmelerini insan kaynakları açısından en çok zorlayan konuların başında mevsimlik istihdam gelmektedir. Yılın belli bir döneminde çalışan işgörenlerin, düşük ya da ölü sezonda işsiz kalması onları olumsuz etkilemektedir. Örneğin Türkiye'deki konaklama sektöründe çalışanların sayısı Mayıs- Eylül ayları arasındaki yüksek sezonda 450 bin kişiye ulaşırken, düşük sezonda 240 bin kişiye kadar düşmektedir (AKTOB, 2014: 72). Sürekli istihdam olanağı sağlanamayan çalışanlar yeni iş arayışlarına girmekte ve sektörden uzaklaşabilmektedir. Bu durum sektördeki işgören devir oranlarının yüksek olmasına da yol açmaktadır. Üstelik bu yüksek işgören devir oranı sadece operasyonel alanlardaki çalışanlar için değil aynı zamanda yönetim kademelerindeki çalışanlar için de söz konusudur (Hemdi ve Rahman, 2010: 1). Böylece konaklama işletmelerinin büyük bölümünde nitelikli işgücünün temini ve elde tutulması kronik bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Konaklama işletmeleri sert rekabet koşulları altında müşteri memnuniyetini sağlamak için çok değişik uzmanlıklar gerektiren hizmetleri vermek durumundadırlar. Fakat, özellikle turizmin mevsimsel özelliğine bağlı olarak nitelikli personeli istihdam etme ve işletmelerinde tutma konusunda zorluk yaşamaktadırlar. Birçok konaklama işletmesi, yüksek sezonda nitelikli işgücü ihtiyacının karşılanmasında

bazı hizmetleri dışarıdaki işletmelerden sağlamak yolu ile dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamasını tercih edebilmektedir. Bu şekilde konaklama işletmeleri dış kaynak kullanımını maliyetlerini düşürüp, hizmet kalitesini yükselterek diğer işletmelere göre rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik bir alternatif olarak görmeye başlamışlardır (Çevirgen, 2009: 1343,1352).

Mevcut problemler ve çeşitli güçlükler rağmen her geçen gün büyümeye devam eden konaklama sektörü, dünya ekonomisi kadar Türkiye ekonomisi için de önemli sektörlerden biridir. SGK ve TÜİK verilerine göre ülke genelinde 1.2 milyon dolayında turizm çalışanı bulunmaktadır. Bu sayı toplam istihdamın %6-7'sini oluşturmaktadır. Turizm istihdamının %85'ini ise konaklama işletmeleri ve yiyecek içecek işletmeleri sağlamaktadır. Sadece konaklama sektöründe yıllık ortalama 350 bin kişi istihdam edilmektedir. Türkiye'nin yatak kapasitesi ise; 750 bini turizm işletme belgeli tesisler olmak üzere, belediye belgeli tesislerdeki yatak sayılarıyla birlikte toplam 1.3 milyon sayısına ulaşmıştır. (AKTOB, 2014: 66,72).

Türkiye'deki konaklama işletmelerinin büyük bölümü Antalya bölgesinde yer almaktadır. 2014 yılının Ocak-Ağustos döneminde Antalya'ya gelen yabancı ziyaretçi sayısı 2013 yılına oranla % 7 artarak 8,6 milyon kişiye ulaşmıştır. Genel olarak 2013 yılında Antalya'ya gelen turist sayısı 11.535.762 iken bu sayısı 2014 yılında % 3,5 artış göstererek 11.941.954 kişiye ulaşmıştır (ALTİD, 2015). Alanya Turistik İşletmeciler Derneği'nin (2014) çalışmasına göre Alanya, Antalya'ya gelen turistlerin % 30'na ev sahipliği yapmaktadır (ALTİD, 2014: 3-4). Bu sonuca göre Alanya 2014 yılında 3.5 milyondan fazla yabancı turist ile Türkiye'nin ve Akdeniz çanağının en gözde turizm destinasyonlarından biridir.

Tablo 1. Alanya'nın Turizm Bakanlığı İşletme Belgeli Otellerinin Antalya ve Türkiye İçindeki Payları

Tesis Türü	(1)Alanya Tesis Sayısı	(2)Antalya Tesis Sayısı	(3)Türkiye Tesis Sayısı	Antalya İçindeki Payı %	Türkiye İçindeki Payı %
5* Yıldız	50	239	442	% 20,92	% 11,31
4* Yıldız	88	180	624	% 48,89	% 14,10
3* Yıldız	45	109	773	% 41,28	% 5,82
2* Yıldız	17	50	453	% 34,00	% 3,75
1* Yıldız	2	10	49	% 20,00	% 4,08
Toplam	202	588	2 341	% 34,35	% 8,63

Kaynak: (3)Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nün 2013 Yılı Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri, (2)TÜROFED Turizm Raporu 2014 ve (1)ALTSO 2013 Alanya Ekonomik Raporu'ndan Derlenmiştir.

Tablo 1'de Turizm Bakanlığı İşletme Belgeli otellerin Alanya, Antalya ve Türkiye geneli sayıları yer almaktadır. Bu verilere göre, Türkiye'deki beş yıldızlı işletme belgeli otel işletmelerinin %54'ü (239) Antalya'da bulunmaktadır. Alanya açısından rakamlar incelendiğinde, Alanya'nın beş yıldızlı işletme belgeli otel işletmeleri içindeki payının Antalya'da %20,92, Türkiye içindeki payının ise %11,31 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre Antalya ve Alanya'nın beş yıldızlı işletme belgeli otel işletmeleri açısından Türkiye'nin önde gelen bölgelerini oluşturduğu ifade edilebilir. Benzer durum gerek Antalya gerekse Alanya'daki işletme belgeli dört yıldızlı otel işletmeleri için de söz konusudur. Genel olarak Alanya'da Turizm Bakanlığı işletme belgeli yatak arzının sayısal olarak 5 ve 4 yıldızlı tesislerde yoğunlaştığı ve bu sayının gerek Antalya gerekse de Türkiye içinde önemli bir paya sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

2000'li yılların başında 50.000 dolayında belgeli yatağı bulunan Alanya, 2010'da 80.000 bin yatağa ulaşmış ve 2014 yılında bu rakam 125.000 erişmiştir. Diğer yandan Alanya'da belediye belgeli konaklama tesisleri de bulunmaktadır. Alanya Turistik İşletmeciler Derneği'nin (2014) çalışmasına göre Alanya'da 40 bin dolayında belediye belgeli yatak bulunmaktadır. Bakanlık ve Belediye belgeli tesisler birlikte ele alındığında, Alanya'nın toplam yatak arzının 165 bin dolayına çıktığı görülmektedir (ALTİD, 2014: 10-12). Alanya'nın gerek konaklama işletmesi sayısı bakımından gerekse de kitle turizminde bu denli önemli bir destinasyon olması bu araştırmanın Alanya bölgesinde gerçekleştirilmesinin temel gerekçesini oluşturmuştur.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Nicel yöntem kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Betimsel araştırma modeli, bir konudaki herhangi bir durumu saptamayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede araştırma verileri anket formları aracılığıyla sağlanmıştır. Anket formları dört aşamalı bir çalışma sonucunda elde edilmiştir.

Birinci aşamada araştırmacılar tarafından konu ile ilgili yerli ve yabancı literatür incelenerek bir soru havuzu oluşturulmuştur (Lam ve Han, 2005; Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina, 2004; Özdoğan, 2006; Kesgin, 2005; Türksoy ve Türksoy, 2007; Aktaş, Çevirgen ve Toker, 2007 ve Doğan, Üngüren ve Yelgen, 2010). İkinci aşamada konunun çok yönlü ele alınması ve farklı bakış açılarından yararlanılması için sektör temsilcileri ile Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı turizm ve otelcilik liselerinde görev yapan öğretmenlerin

görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede öğretmenlerin belirlenmesi amacıyla Alanya İlçe Eğitim Müdürlüğü ile yazışmalar yapılmış ve Alanya İlçe Eğitim Müdürlüğü, "Alanya Ümit Altay Anadolu Otelcilik Ve Turizm Meslek Lisesi"nden (Okulun şimdiki ismi "Alanya Ümit Altay Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi") otelcilik sektörü deneyimi olan iki öğretmen görevlendirmiştir. Sektör temsilcilerinden katılımcı belirlemek için ise Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO) ile bölgenin otelcilik sektöründe en geniş sivil toplum örgütlerinden olan ALTİD (Alanya Turistik İşletmeciler Derneği) ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler sonrasında ALTSO, otelcilik sektöründe yatırımı bulunan üç kişiyi, ALTİD sektör yöneticisi olan dört kişiyi çalışmaya katkı sağlamak için görevlendirmiştir. Sektör temsilcilerinden iki kişi genel müdür düzeyinde, diğer iki kişi ise hem yatırım sahibi hem de genel müdür düzeyinde yer almaktadır.

Üçüncü aşamada belirlenen isimler ile ALTSO'nun toplantı salonunda bir tanışma toplantısı gerçekleştirilmiş, toplantıda çalışmanın amacı ve içeriği hakkında bilgiler verilmiştir. Aynı zamanda toplantıda araştırmacılar tarafından hazırlanan soru havuzu incelenerek, katılımcıların görüşleri alınmıştır. Toplantı sonunda katılımcıların konu ve sorular hakkında kapsamlı değerlendirmeler yapabilmesi için bir hafta sonra yeniden toplanılmasına karar verilmiştir.

Dördüncü aşamayı oluşturan ikinci toplantıda, sektör temsilcilerinin öneri ve istekleri dikkate alınarak anket sorularının son nihai şekline karar verilmiştir. Ankette Alanya'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin genel yapısını belirlemeye yönelik sorular yer almıştır. Bu sorular; tesisin yapısı, faaliyet süresi ve türü, kapasitesi, personel sayısı, personel devir oranı, işletmede uygulanan pansiyon tipi, personel tedarik kaynakları, departmanlara göre nitelikli personel bulmada yaşanan zorluk derecesi gibi bilgileri edinmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Alanya bölgesinde yer alan Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan işletme belgeli konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmacıların tüm evrene ulaşma imkanları bulunduğundan dolayı örneklem alınmamış tüm evren araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Bu çerçevede öncelikli olarak Turizm Bakanlığı İstatistikleri incelenerek, Alanya bölgesinde yer alan Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme belgeli otellerin listesi hazırlanmıştır. Liste otel türlerine göre düzenlenmiş ve listede her otelin iletişim kanallarına yer verilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda Alanya bölgesinde Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan işletme belgeli 264 adet konaklama işletmesinin olduğu belirlenmiştir. Her bir işletmenin yetkilisi (işletme sahibi veya genel müdür) telefon ile aranarak araştırma konusu hakkında bilgilendirilmiş ve randevu talebinde bulunulmuştur. Telefon görüşmeleri sonrasında 200 işletme yetkilisine ulaşılmış 64 işletme yetkilisine ise üçüncü kez aranmalarına rağmen ulaşılamamıştır. Telefon görüşmelerinin tamamlanması yirmi gün sürmüştür. Ulaşılan 200 işletme yetkilisi araştırmada yer alabileceklerini belirterek her bir işletme için uygun bir görüşme tarihi düzenlenmiştir.

3.2. Verilerin Toplanması Ve Analizi

Görüşmeler işletmelerinin insan kaynakları ve önbüro müdürleri ile yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonucunda 173 otelden geri dönüş alınmış olup 27 otel yetkilisi ise yoğunluklarından dolayı katkı sağlayamayacaklarını bildirmişlerdir. Görüşmeler anketörler aracılığıyla sağlanmıştır. Anketörlerinin belirlenmesinde, bilimsel çalışmalarda anketörlük deneyimine sahip olma durumu dikkate alınmıştır. Anketörlere uygulama öncesi araştırmanın amacı, anketlerin içeriği ve nasıl doldurulması gerektiği konularında gerekli eğitimler araştırmacıların kendileri tarafından verilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Aşağıda Alanya bölgesinde faaliyet göstermek olan konaklama işletmelerinin genel yapısını ortaya koyan bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca konaklama işletmelerinin insan kaynakları tedarikinde kullanılan kaynaklar, bölümlere göre işgücü bulmada yaşanan zorluk dereceleri gibi sonuçlar incelenmiştir.

Tablo 2. İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

İşletmelerin Mülkiyet Yapısı	n	%	İşletmelerin Faaliyet Türü	n	%
Zincir Otel İşletmesi	48	27,7	Sezonluk	146	84,4
Bağımsız Otel İşletmesi	125	72,3	Tam yıl	27	15,6
Toplam	173	100,0	Toplam	173	100,0
İşletmelerin Belge Türü	n	%	İşletmelerin Faaliyet Süresi	n	%
5 Yıldızlı Otel	40	23,1	0-1 yıl	8	4,8
4 Yıldızlı Otel	68	39,3	2-5 yıl	34	20,6
3 Yıldızlı Otel	36	20,8	6-9 yıl	21	12,7
2 Yıldızlı Otel	4	2,3	10-13 yıl	33	20,0
5 Yıldızlı Tatil Köyü	3	1,7	14 yıl ve üzeri	69	41,8
Apart Otel	22	12,7			

Tablo 2.'de yer alan sonuçlara göre araştırmaya katılan işletmelerin %72,3'ü bağımsız ve %27,7'si ise zincir konaklama işletmesi statüsündedir. İşletmelerin yaklaşık %85'i sezonluk olarak faaliyet gösterirken, %15,i tüm yıl hizmet vermektedir. Bu bulgular, Alanya'daki işletmelerin büyük bölümünün bağımsız konaklama işletmesi olduğunu ve sezonluk olarak faaliyet gösterdiğini ortaya koymaktadır. İşletmeler tesis türlerine göre incelendiğinde, 173 tesisin yaklaşık %65'ini 5 ve 4 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla %20,8 ile 3 yıldızlı oteller, %12,7 ile apart oteller ve % 2,3 ile de 2 yıldızlı oteller izlemektedir.

Faaliyet süreleri incelendiğinde ise, işletmelerin yaklaşık %42' si 14 yıl ve üzerinde bir süredir faaliyetlerini sürdürmektedir. %20'si 10-13 yıl arasında faaliyet gösterdiğini belirtirken, 10 yılın altında faaliyet gösteren işletmelerin oranı ise %38 düzeyindedir. Bu durum, Alanya'daki konaklama işletmelerinin %60'ından fazlasının 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösterdiğini, bunun yanında 2000 yılından sonra önemli oranda yeni konaklama tesislerinin de faaliyete geçmeye devam ettiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3. İşletmelerin Belge ve Mülkiyetlerine Göre Faaliyet Türleri

İşletmelerin Faaliyet Türü	Belgelerine Göre İşletmeler							Mülkiyetlerine Göre İşletmeler			
	5*	4*	3*	2*	5*TK	APT	Toplam	Zincir Otel	Bağımsız Otel	Toplam	
Sezonluk	n	31	57	32	4	3	19	146	41	105	146
	%	77,5	83,8	88,9	100	100	86,4	84,4	85,4	84,0	84,4
Tam Yıl	n	9	11	4	0	0	3	27	7	20	27
	%	22,5	16,2	11,1	0	0	13,6	15,6	14,6	16,0	15,6

5*: Beş Yıldız Otel, 4*: Dört Yıldız Otel, 3*: Üç Yıldızlı otel, 2*: İki Yıldızlı Otel, 5*TK: Beş Yıldızlı Tatil Köyü, APT: Apart Otel

İşletmelerin faaliyet durumları işletmelerin belge türlerine göre incelendiğinde tam yıl faaliyet gösteren işletmeler içinde %22,5'luk oranla ilk sırada 5 yıldızlı otellerin yer aldığı görülmektedir. Bunu sırasıyla; %16,2 ile 4 yıldızlı oteller, %13,6 ile apart oteller ve %11 ile 3 yıldızlı oteller takip etmektedir. Bununla birlikte, 5 yıldızlı tatil köyleri ile 2 yıldızlı otellerin tümü sezonluk olarak hizmet vermektedirler. Elde edilen bu bulgulara göre işletmelerin tam yıl hizmet vermesiyle yıldız sayısı ve büyüklükleri arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilir. İşletmelerin yıldız sayısı ve kapasitesi arttıkça, düşük oranda da olsa tam yıl hizmet verme sayısı artmaktadır. Apart otellerin % 13,6'sının tam yıl hizmet vermesi ise, Alanya'da 2005'yılından bu yana faaliyet gösteren yüksek öğretim kurumları ile ilişkilendirilebilir. 2013-2014 eğitim öğretim yılı itibariyle Alanya'da üç fakülte, bir meslek yüksek okulu ile beş yüksek lisans ve iki doktora programlarında eğitim görmekte olan toplam 3853 öğrenci bulunmaktadır.

Konaklama işletmelerinin mülkiyet yapısına göre faaliyet türleri incelendiğinde, hem zincir hem de bağımsız konaklama işletmelerinin yaklaşık % 85'inin sezonluk ve % 15'inin de tam yıl faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bu durum, bağımsız konaklama işletmeleri kadar, zincir konaklama işletmelerinin de büyük bölümünün sezonluk olarak hizmet verdiğini göstermektedir.

Tablo 4. Belge Mülkiyetlerine Göre Konaklama İşletmelerinin Belge Türleri

Mülkiyetlerine Göre İşletmeler	Belge Türlerine Göre Konaklama İşletmeleri						
	5*	4*	3*	2*	5*TK	APT	
Zincir Otel	n	21	19	5	0	2	1
	%	52,5	27,9	13,9	0	66,7	4,5
Bağımsız Otel	n	19	49	31	4	1	21
	%	47,5	72,1	86,1	100	33,3	95,5

5*: Beş Yıldız Otel, 4*: Dört Yıldız Otel, 3*: Üç Yıldızlı otel, 2*: İki Yıldızlı Otel, 5*TK: Beş Yıldızlı Tatil Köyü, APT: Apart Otel

Tablo 4'de yer alan sonuçlara göre zincir otellerin büyük ölçekli işletmelerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Beş yıldızlı konaklama işletmelerinin %52,5'i zincir bir gruba bağlı iken, %47,5'i bağımsız bir şekilde işletilmektedir. Dört yıldızlı otellerin %27,9'u, üç yıldızlı otellerin % 13,9'u beş yıldızlı tatil köylerinin %66,7'si, apart otellerin % 4,5'i zincir bir gruba bağlı iken iki yıldızlı konaklama işletmelerinin tamamı bağımsız bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. Sonuç olarak zincirleşmenin büyük ölçekli konaklama işletmeleri çatısı altında oluştuğu ifade edilebilir.

Tablo 5. Belgelerine Göre Konaklama İşletmelerinin Yatak ve Çalışan Sayıları

Belgelerine Göre Konaklama İşletmeleri	n	Ortalama Yatak Sayısı	Ortalama Çalışan Sayısı	Yatak Düşen Sayısı	Başına Çalışan	Çalışan Düşen Sayısı	Başına Yatak
5 Yıldızlı Otel	40	734	187	0.25		3.93	
4 Yıldızlı Otel	68	391	73	0.19		5.36	

3 Yıldızlı Otel	36	260	45	0.17	5.78
2 Yıldızlı Otel	4	218	40	0.18	5.45
5 Yıldızlı Tatil Köyü	3	674	170	0.25	3.96
Apart Otel	22	322	56	0.17	5.75

Alanya bölgesindeki Turizm Bakanlığı belgeli konaklama işletmeleri yatak ve çalışan sayılarına göre incelendiğinde; en fazla ortalama yatak sayısına sahip beş yıldızlı otellerde ortalama 187 kişi çalışmaktadır. Bu sonuçlara göre beş yıldızlı otellerde yatak başına düşen çalışan sayısı 0.25'dir. Aynı veriler dikkate alındığında, çalışan başına düşen yatak sayısının ise 3.93 olduğu ifade edilebilir. Bu konuda 1993 yılında Turizm Bakanlığı tarafından Türkiye genelinde gerçekleştirilen Turizm Endüstrisi İşgücü Araştırması'nda yatak başına düşen personel sayıları; 5 yıldızlı otellerde 0.41, 4 yıldızlı otellerde 0.33, 3 yıldızlı otellerde 0.26, 2 yıldızlı otellerde 0.21 ve birinci sınıf tatil köylerinde ise 0.26 olarak bulunmuştur (Turizm Bakanlığı, 1994, s. 83). Bu verilerle karşılaştırıldığında Alanya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmesi türlerinin tümünde yatak başına düşen çalışan sayılarının daha düşük olduğu görülmektedir. TÜROFED için Ekin Grubu Araştırma Birimi tarafından gerçekleştirilen diğer bir çalışmada ise çalışan başına düşen yatak sayıları; 5 yıldızlı otellerde 3.08, 4 yıldızlı otellerde 3.92, 3 yıldızlı otellerde 4.05, 2 yıldızlı otellerde 4.8, Tatil köylerinde 2.46 ve apart otellerde 4.56 şeklinde bulunmuştur (TÜROFED, 2010, s. 9). Bu verilerle karşılaştırıldığında tüm konaklama işletmesi türlerinde çalışan başına yatak sayılarının Türkiye geneli dikkate alındığında yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Her iki çalışma sonucu birlikte değerlendirildiğinde, Alanya bölgesindeki bakanlık belgeli konaklama tesislerinde, yatak başına çalışan sayılarının Türkiye genelinden düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Hizmet kalitesini çalışanın niteliği kadar sayısının da etkileyeceğinden hareketle elde edilen bu bulgu konaklama sektörü için dikkat çekicidir.

Tablo 6. İşletmelerin Belge ve Faaliyet Türüne Göre Personel Devir Oranları

Belge Türü	Personel Devir Oranı				Faaliyet Türü	Personel Devir Oranı			
	n	(%)	E.D.	E.Y.		n	(%)	E.D.	E.Y.
5 Yıldızlı Otel	40	33,28	10	70	Sezonluk	146	34,19	10	100
4 Yıldızlı Otel	68	32,27	5	90	Tam yıl	27	22,50	5	60
3 Yıldızlı Otel	36	32,63	10	100					
2 Yıldızlı Otel	4	31,25	15	50					
5 Yıldızlı Tatil Köyü	3	40,00	20	50					
Apart Otel	22	30,00	15	50					

E.D.: En düşük E.Y.: En yüksek

Konaklama sektörü için diğer önemli bir konu personel devir oranıdır. "Literatürde genel olarak işletmeler için %13-%14'lük yıllık devir hızı normal karşılanmaktadır. Bu devir oranının üstü yüksek devir hızı, altı ise düşük devir hızı olarak değerlendirilebilir" (Korkusuz ve Halıcı, 2008, s. 296; Çakınberk, Derin ve Gün, 2010, s. 259). Tablo 5'de belge türlerine ve faaliyet türlerine göre konaklama işletmelerindeki personel devir oranları yer almaktadır. Belge türlerine göre konaklama işletmelerindeki personel devir oranının %30'un üzerinde olduğu görülmektedir. En yüksek personel devir oranı %40 ile beş yıldızlı tatil köylerindedir. Belge türlerine göre ortalama olarak hesaplanan personel devir oranlarının çok yüksek olduğu söylenebilir.

Konaklama işletmelerinin faaliyet türlerine göre personel devir oranları incelendiğinde, sezonluk işletmelerde ortalama % 34,19 olduğu, tam yıl faaliyet gösteren işletmelerde ise % 22,50 olduğu görülmektedir. Her ne kadar tam yıl faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki personel devir oranı sezonluk faaliyet gösteren işletmelere göre % 11,69 puan daha düşük olsa da her iki oranın yüksek olduğu söylenebilir. Sezonluk işletmelerde personel devir oranının daha yüksek olması beklenen bir durumken, tam yıl faaliyet gösteren işletmelerde bu oranın yüksek olma nedenlerinin araştırılmasının sağlıklı istihdam koşullarının oluşturulması açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

Tuna (2007) Ankara'daki otel işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmada, yıldız sayısı yüksek olan otellerin personel devir oranının düşük, yıldız sayısı düşük olan otellerin ise, yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çakınberk ve diğerleri, (2010) Kapadokya bölgesindeki otel işletmelerinin işgören devir hızını belirlemeye yönelik çalışmada Nevşehir merkezdeki işletmelerin işgören devir oranını % 49,50 olarak belirlemişlerdir. Aynı çalışmada en yüksek işgören devir oranının % 67,18 ile yiyecek içecek bölümünde olduğu saptanmıştır. ABD'deki otel işletmelerinde farklı yıllarda yapılan ölçümlere göre, personel devir oranı, % 53,2 ve % 47,35 olarak bulunmuştur. Türkiye'de Muğla ve çevresinde yer alan kıyı otelleri üzerinde yapılan çalışmada ise, personel devir oranı ortalaması, % 49,79 olarak hesaplanmıştır (Tuna, 2007, s. 46).

Tablo 7. Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Pansiyon Türleri

Pansiyon Türleri*	n	%
Her Şey Dahil	138	79,8
Ultra Her Şey Dahil	14	8,1

Oda Kahvalt	12	6,9
Yarım Pansiyon	8	4,6
Tam Pansiyon	5	2,9
Diğer	3	1,7

*Bir işletmede birden fazla pansiyon türü uygulanabilmektedir

Konaklama işletmelerinin uyguladıkları pansiyon türlerini tespit etmek amacıyla oluşturulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde, işletmelerin %79,8'i her şey dahil ve %8,1'inin de ultra her şey dahil sistemini tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu durum Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinde diğer pansiyon türlerinin çok az sayıdaki işletmede uygulandığını, buna karşın her şey dahil sisteminin çok yaygın olarak tercih edilen bir pansiyon türü olduğunu göstermektedir.

Türkiye'de 2000'li yılların başında güney ve güneybatı kıyı şeridinde bulunan beş yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köyleri maddi kayıplara uğramamak ve doluluk oranlarını arttırabilmek amacıyla tur operatörleri ile düşük fiyatlardan anlaşarak her şey dahil sistemini uygulamaya başlamışlardır. Beş yıldızlı oteller ve tatil köylerinin ardından pazar payını kaybetmek istemeyen üç ve dört yıldızlı oteller, apartlar ve hatta pansiyonlar dahi kendi güçleri nispetinde "Her Şey Dahil" sistemini uygulamaya başlamışlardır. Öger Tur tarafından (2007), Türkiye'ye tatile gelen 90 bin Almanla yapılan ankette, katılımcıların % 85'inin "Her şey dahil sistemi" nedeniyle Türkiye'yi tercih ettikleri saptanmıştır (Çevirgen ve Üngüren, 2009, s. 641-645). Gülbahar (2009) Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçi profilini belirlemeye yönelik araştırmasında Rus turistler açısından en popüler tatil ülkelerinden biri olan Türkiye'nin tercih edilmesinde "her şey dahil" sistemi ve içeriğinin önemli bir faktör olduğunu ifade etmiştir. Alanya turist profilini belirlemeye yönelik Doğan, Üngüren ve Yelgen (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, her şey dahil sisteminin genel olarak her gelir grubu için Alanya bölgesinde en çok tercih edilen konaklama türü olduğu belirlenmiştir. Aktaş, Çevirgen ve Toker (2007) Alanya turist profili araştırmasında, Alanya'ya gelen turistlerin büyük bölümünün her şey dahil sistemi uygulayan işletmeleri tercih ettiklerini belirlemiştir.

Tablo 8. Belge Türlerine Göre Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Pansiyon Türleri

Belgelerine Göre İşletmeler	Pansiyon Türleri					
	Her Şey Dahil	Ultra Her Şey Dahil	Oda Kahvalt	Yarım Pansiyon	Tam Pansiyon	
5 Yıldızlı Otel	n	31	10	0	1	0
	%	77,5	25	0	2,5	0
4 Yıldızlı Otel	n	61	2	0	1	2
	%	89,7	2,9	0	1,5	2,9
3 Yıldızlı Otel	n	29	2	4	3	1
	%	80,6	5,6	11,1	8,3	2,8
2 Yıldızlı Otel	n	4	0	0	0	0
	%	100	0	0	0	0
5 Yıldızlı Tatil Köyü	n	3	0	0	0	0
	%	100	0	0	0	0
Apart Otel	n	10	0	8	3	2
	%	45	0	36,4	13,6	9,1

Tablo 8'de Beş yıldızlı otellerin %25'inin, dört yıldızlı otellerin %3'ünün ve üç yıldızlı otellerin ise %6'sının ultra her şey dahil pansiyon sistemini uyguladıkları görülmektedir. Her şey dahil sistemi ise tüm işletmelerde yüksek oranda tercih edilmektedir. Bu noktada en dikkat çekici bulgulardan birisi, apart otellerde dahi bu sistemin %45 oranında uygulanıyor olmasıdır. Beş yıldızlı otellerde tam pansiyon, oda kahvalt ve sadece oda pansiyon tipleri hiç uygulanmamakta, yarım pansiyon sistemi ise sadece 1 işletmede (%3) tercih edilmektedir.

Tablo 9. Konaklama İşletmelerinin Ülkelere Göre Müşteri Ağırlıkları (%)

	5*	4*	3*	2*	5*TK	APT	Toplam
Rusya	85	64,7	66,7	25	33,3	27,3	63,6
Almanya	65	73,5	44,4	100	66,7	40,9	61,8
Türkiye	42,5	35,3	44,4	25	0	36,4	38,2
Polonya	35	36,8	30,6	50	0	22,7	32,9
İsveç	22,5	20,6	27,8	50	33,3	59,1	28,3
Hollanda	32,5	20,6	30,6	25	33,3	31,8	27,2
Danimarka	22,5	16,2	25	50	33,3	63,6	26,6
Norveç	20	13,2	19,4	25	0	50	20,8
Finlandiya	15	16,2	13,9	0	33,3	36,4	17,9
Çek Cumhuriyeti	7,5	25	22,2	25	0	4,5	17,3
Diğer	15	13,2	11,1	25	33,3	9,1	13,3

Ukrayna	20	10,3	16,7	0	0	0	12,1
İngiltere	15	8,8	11,1	0	0	4,5	9,8
İsviçre	12,5	5,9	5,6	0	33,3	13,6	8,7
Türki Cumhuriyetleri	10	13,2	5,6	0	0	0	8,7
Litvanya	7,5	8,8	5,6	0	0	9,1	7,5
Macaristan	10	7,4	8,3	0	0	0	6,9
Romanya	7,5	10,3	2,8	25	0	0	6,9
Moldava	7,5	5,9	8,3	0	0	4,5	6,4
Slovakya	7,5	7,4	8,3	0	0	0	6,4
Avusturya	7,5	1,5	8,3	0	0	0	4
Belçika	2,5	4,4	5,6	0	0	0	3,5
Fransa	5	2,9	5,6	0	0	0	3,5
İran	7,5	1,5	0	0	0	0	2,3

Tablo 9'a göre, Alanya bölgesinde otellerin ağırlıklı müşteri grubunu Rus ve Almanlar oluşturmaktadır. Bölgedeki otellerin % 63,6'sı Rus, % 61,8'i Alman pazarıyla çalışmaktadır. Alanya bölgesinde yerli turistlerin de bölgedeki konaklama işletmeleri için önemli bir yeri (% 38,2) olduğu görülmektedir. Polonya, İsveç, Hollanda, Danimarka, Norveç, Finlandiya, Çek Cumhuriyeti vatandaşları bölgedeki otellerin ağırlıklı müşteri gruplarını oluşturmaktadır. Konaklama işletmelerinin belgelerine göre, ağırlıklı müşteri grupları farklılık göstermektedir. Danimarka, İsveç, Norveç, Finlandiya gibi İskandinav ülkelerinden gelen turistler konaklamalarında ilk sırada apart otelleri tercih etmektedir. Buradan hareketle İskandinav turistlerin genel olarak 5 yıldızlı ve 4 yıldızlı tesislerden ziyade, daha çok apart otellerde konaklamayı tercih ettikleri söylenebilir. Bununla birlikte, Almanya, Rusya, Türkiye, Polonya, Çek Cumhuriyeti ve diğer ülkelerdeki turistlerin ise ağırlıklı olarak konaklamalarında beş ve dört yıldızlı otellere yöneldikleri görülmektedir.

Doğan ve diğerleri, (2010) tarafından gerçekleştirilen Alanya turist profilini belirlemeye yönelik bir çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, Alanya'ya gelen yabancı turistler içerisinde Alman, Rus, Hollandalı, İsveç ve Norveçlilerin ilk beş sırada yer aldığı, Alanya turist profili içerisinde yerli turistlerin de önemli bir payının olduğu belirlenmiştir. Aktaş ve diğerleri, (2007) Alanya turist profili araştırmasında, Alanya'ya gelen yabancı turistler içerisinde Alman, Hollandalı ve Rus turistlerin ilk üç sırada yer aldığını, ayrıca İskandinav ve Türk turistlerin de bölge içerisinde ciddi payları olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tablo 10. Konaklama İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanımları

Dış Kaynak (Outsourcing) Hizmeti Alma Durumu	Belgelerine Göre İşletmeler							
	5*	4*	3*	2*	5*TK	APT	Toplam	
Evet	n	24	52	24	3	2	17	122
	%	60	76,5	66,7	75	66,7	77,3	70,5
Hayır	n	16	16	12	1	1	5	51
	%	40	23,5	33,3	25	33,3	22,7	29,5

Genel olarak işletmelerin %70,5'i dış kaynak hizmeti aldığını, % 29,5'i ise böyle bir hizmeti dışarıdan almadıklarını belirtmişlerdir. Dış kaynaklardan en çok yararlanan işletmeler içinde %77,3'lük oranla apart oteller ilk sırada yer alırken bunu sırasıyla; %76,5 ile 4 yıldızlı oteller, %66,7 ile 3 yıldızlı oteller ve 5 yıldızlı tatil köyleri izlemektedir. 5 yıldızlı oteller ise %60'luk oranla diğerlerine göre bu hizmetten daha az yararlanmaktadır. Bu bulgular, Alanya bölgesindeki her tür konaklama tesisinin büyük oranda dışarıdan dış kaynak hizmeti aldığını ortaya koymaktadır.

Tablo 11. Konaklama İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanım Alanları

Dış Kaynak (Outsourcing) Alanları	Belgelerine Göre İşletmeler							
	5*	4*	3*	2*	5*TK	APT	Toplam	
Çamaşır Hane Hizmetleri	n	11	30	14	2	2	12	71
	%	27,5	44,1	38,9	50	66,7	54,5	41
Güvenlik Hizmetleri	n	7	24	10	1	1	6	49
	%	17,5	35,3	27,8	25	33,3	27,3	28,3
Animasyon ve Eğlence Hizmetleri	n	13	25	12	2	0	6	58
	%	32,5	36,8	33,3	50	0	27,3	33,5
Gıda Denetim Hizmetleri	n	12	27	13	1	1	11	65
	%	30,0	39,7	36,1	25	33,3	50	37,6
İlaçlama Hizmetleri	n	17	34	12	2	1	9	75
	%	42,5	50	33,3	50	33,3	40,9	43,4
Havuz ve Bakım- Kontrol Hizmetleri	n	6	12	8	2	2	4	34

	%	15	17,6	22,2	50	66,7	18,2	19,7
Kat ve Oda Temizlik Hizmetleri	n	0	3	1	0	0	0	4
	%	0	4,4	2,8	0	0	0	2,3
Yiyecek ve Üretim Hizmetleri	n	0	1	1	0	1	1	4
	%	0	1,5	2,8	0	33,3	4,5	2,3

Tablo 11'e göre, Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinin; %43,4'ü ilaçlama hizmetleri, %41,0'i çamaşırhane hizmetleri, %37,6'sı gıda denetim hizmetleri, %33,5'i animasyon ve eğlence hizmetleri, %28,3'ü güvenlik hizmetleri ve %19,7'si de havuz bakım ve kontrol hizmetleri için dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Kat ve oda temizlik hizmetleri ile yiyecek üretim hizmetleri için dış kaynak kullanan işletmelerin oranı sadece %2,3'tür. İşletme türlerine göre dış kaynak kullanım oranları incelendiğinde; ilaçlama hizmetlerini en çok % 50'lik oranla 4 ve 2 yıldızlı otellerin, çamaşırhane hizmetlerini %66,7 ile 5 yıldızlı tatil köylerinin, gıda denetim hizmetlerini %50 ile apart otellerin, animasyon ve eğlence hizmetlerini %50 ile 2 yıldızlı otellerin, güvenlik hizmetlerini %35,3 ile 4 yıldızlı otellerin ve havuz bakım ve kontrol hizmetlerini ise %66,7'lik oranla 5 yıldızlı tatil köylerinin dışarıdan aldığı ortaya çıkmaktadır. Buradaki dikkat çekici bulgulardan birisi de 5 yıldızlı otellerin kat ve oda temizlik hizmetleri ile yiyecek üretim hizmetleri için dış kaynak kullanımına gitmedikleridir. Özetle, işletmelerin öncelikle ilaçlama, çamaşırhane, gıda denetim, animasyon ve eğlence hizmetlerinde dış kaynak kullanımına yöneldikleri kat ve oda temizlik hizmetleri ile yiyecek üretim hizmetlerinde dış kaynak kullanımına sıcak bakmadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 12. Konaklama İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanım Nedenleri

Dış Kaynak (Outsourcing) Kullanım Nedenleri	Belgelerine Göre İşletmeler							
		5*	4*	3*	2*	5*TK	APT	Toplam
Maliyetleri Düşürme	n	10	24	8	0	1	6	49
	%	25	35,3	22,2	0	33,3	27,3	28,3
Nitelikli Personel Sıkıntısı	n	4	11	9	0	0	5	29
	%	10	16,2	25	0	0	22,7	16,8
Hizmet Kalitesini Arttırmak	n	16	37	17	3	2	16	91
	%	40	54,4	47,2	75	66,7	72,7	52,6
Diğer	n	1	1	0	0	0	0	2
	%	2,5	1,5	0	0	0	0	1,2

Tablo 12'de konaklama işletmelerinin belge türlerine göre dış kaynak kullanma nedenleri yer almaktadır. İşletmelerin %52,6'sı hizmet kalitesinin artırılması, %28,3'ü maliyetlerin düşürülmesi ve %16,8'i de nitelikli personel sıkıntısı nedeniyle dış kaynak kullanımını tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Hizmet kalitesini arttırmak amacıyla dış kaynak kullanımına yönelen işletmeler içinde ilk sırada iki yıldızlı oteller, ikinci sırada apart oteller yer almaktadır. Bunu sırasıyla; beş yıldızlı tatil köyleri, dört yıldızlı, üç yıldızlı ve 5 yıldızlı oteller izlemektedir. Dört yıldızlı otellerin % 35,3'ü, 5 yıldızlı tatil köylerinin % 33,3'ü ve beş yıldızlı otellerin ise %25'i maliyetleri düşürmek için dış kaynak kullanımını tercih etmişlerdir. Tablodaki önemli bulgulardan birisi de, işletmelerin nitelikli personel sıkıntısını gidermek için dış kaynak kullanımına gittikleridir. Bu noktada üç yıldızlı otellerin %25'inin, dört yıldızlı otellerin %16,2'sinin ve beş yıldızlı otellerin de %10'unun nitelikli personel temini için dış kaynak kullanımına başvurdukları anlaşılmaktadır.

Tablo 13. İşletmenin Faaliyet Türüne Göre Dış Kaynak Kullanma Nedenleri

Dış Kaynak (Outsourcing) Kullanım Nedenleri	İşletmelerin Faaliyet Türü		
	Sezonluk	Tam Yıl	
Maliyetleri Düşürme	n	37	12
	%	25,3	44,4
Nitelikli Personel Sıkıntısı	n	26	3
	%	17,8	11,1
Hizmet Kalitesini Arttırmak	n	80	11
	%	54,8	40,7
Diğer	n	2	0
	%	1,4%	0

Tablo 13'deki bulgulara göre tam yıl faaliyet gösteren işletmelerin maliyetleri düşürmek amacıyla, sezonluk işletmelere göre daha fazla oranda dış kaynak kullandıkları anlaşılmaktadır. Sezonluk işletmelerin ise, hizmet kalitesini arttırmak ve nitelikli personel ihtiyacını karşılamak amacıyla tam yıl faaliyet gösteren işletmelere göre dış kaynak kullanımını daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum sezonluk işletmelerin hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve nitelikli personel açısından gereksinimlerinin daha yüksek olduğu sonucunu da ortaya koymaktadır.

Tablo 14. İşletmelerin Nitelikli Personel Temininde Karşılaştığı Güçlükler

Departmanlar	n	\bar{x}
Önbüro Departmanı	173	3,56
Kat Hizmetleri Departmanı	173	3,01
Yiyecek&İçecek Departmanı	173	3,56
Mutfak Departmanı	173	3,68
Muhasebe Departmanı	173	3,13
İnsan Kaynakları Departmanı	173	3,10
Müşteri İlişkileri Departmanı	173	3,09
Satış&Pazarlama Departmanı	173	3,63
Diğer Departmanlar	173	3,00
Çok Kolay (1).....(5) Çok Zor		

Tablo 14’de, nitelikli çalışan bulmada en çok zorlanan departmanın Mutfak Departmanı (\bar{x} =3,68), Satış ve Pazarlama Departmanı (\bar{x} =3,63), Önbüro ile Yiyecek ve İçecek Departmanlarının (\bar{x} =3,56) olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre tüm departmanlarda nitelikli işgören bulmakta zorluk yaşanıldığı görülmektedir.

Tablo 15. Belge Türlerine Göre Konaklama İşletmelerinde Nitelikli Personel Teminindeki Zorluk Derecesi

Departmanlar	Belgelerine Göre İşletmeler					
	5*	4*	3*	2*	5*TK	APT
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}
Önbüro Departmanı	3,55	3,50	3,66	3,50	3,33	3,68
Kat Hizmetleri Departmanı	3,20	2,86	3,16	2,75	2,66	3,00
Yiyecek&İçecek Departmanı	3,60	3,48	3,61	4,00	3,33	3,59
Mutfak Departmanı	3,65	3,54	3,86	4,00	4,00	3,77
Muhasebe Departmanı	3,15	3,14	3,25	3,25	3,33	2,81
İnsan Kaynakları Departmanı	3,15	3,08	3,22	3,25	2,66	2,95
Müşteri İlişkileri Departmanı	3,12	3,05	3,22	3,25	2,66	2,95
Satış&Pazarlama Departmanı	3,47	3,61	3,80	3,75	3,00	3,72
Diğer Departmanlar	2,97	2,98	3,02	3,25	3,00	3,00
Çok Kolay (1).....(5) Çok Zor						

Tablo 15’e göre, tüm konaklama işletmelerinde nitelikli işgören bulmada en çok zorlanan departmanların ortak olduğu görülmektedir. Bu departmanların başında öncelikli olarak mutfak departmanı gelirken, sonra sırasıyla önbüro departmanı, yiyecek ve içecek departmanı ile satış-pazarlama departmanı gelmektedir. Nitelikli işgören bulmada zorluk derecesi en düşük olan departmanın tüm otellerde kat hizmetleri departmanı ile diğer departmanların (teknik servis, bahçe bakım hizmetleri, güvenlik vb.) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İnsan kaynakları, muhasebe ve müşteri ilişkileri departmanlarına tüm otellerde nitelikli işgören bulmada orta derece zorluk yaşandığı görülmektedir.

Tablo 16. Konaklama İşletmelerinin İşgören Tedarikinde Yararlandıkları Kaynaklar

Kaynaklar	n	%
Doğrudan Kişisel Başvurular	111	64,2
İşyerinde Çalışan Kişilerin Tavsiyeleri	99	57,2
İnternet İlanları	74	42,8
İş ve İşçi Bulma Kurumu	61	35,3
Gazete İlanları	45	26,0
Meslek Liseleri (Otelcilik vb)	34	19,7
Üniversiteler	19	11,0
Meslek Odaları	7	4,0

Tablo 16’da yer alan sonuçlara göre Alanya bölgesinde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinin %64,2 ile büyük çoğunluğu işletmeye yapılan kişisel başvurular üzerinden, %57,2’si ise iş yerinde çalışan kişilerin tavsiyelerini değerlendirerek çalışanlarını bulduklarını ifade etmişlerdir. Elde edilen bu sonuçlardan bölgedeki konaklama işletmelerinin işgören bulmada tercih ettikleri en önemli kaynağın işletmeye yapılan kişisel başvurular ile iş yerinde çalışan kişilerin tavsiyeleri olduğu anlaşılmaktadır. Üniversite ve meslek odalarının işgören bulmada çok fazla tercih edilmediği görülmektedir.

Tablo 17. Belge Türlerine Göre Konaklama İşletmelerinin İşgören Tedarikinde Yararlandıkları Kaynaklar

Departmanlar	Belgelerine Göre İşletmeler					
	5*	4*	3*	2*	5*TK	APT
	%	%	%	%	%	%
Doğrudan Kişisel Başvurular	70	73,5	58,3	75	33,3	36,4
İşyerinde Çalışan Kişilerin Tavsiyeleri	65	58,8	47,2	50	66,7	54,5
İnternet İlanları	60	39,7	33,3	0	33,3	45,5

İş ve İşçi Bulma Kurumu	37,5	36,8	30,6	50	33,3	31,8
Gazete İlanları	27,5	26,5	30,6	25	0	18,2
Meslek Liseleri (Otelcilik vb)	32,5	17,6	19,4	0	0	9,1
Üniversiteler	12,5	10,3	11,1	25	0	9,1
Meslek Odaları	2,5	2,9	8,3	0	0	4,5

Tablo 17'ye göre, beş yıldızlı, dört yıldızlı ve üç yıldızlı otellerin öncelikli personel tedarik kaynaklarını sırasıyla; doğrudan kişisel başvurular, işletme çalışanlarının tavsiyeleri ve internet ilanları oluşturmaktadır. Benzer şekilde, 5 yıldızlı tatil köyleri ve apart oteller de personel tedarikinde ilk üç sırada aynı kaynakları belirtmişlerdir. Sadece 2 yıldızlı otellerin personel tedarikinde internet ilanlarını kullanmadıkları bunun yerine iş ve işçi bulma kurumundan yararlandıkları görülmektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Alanya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin ve sahip oldukları insan kaynağının genel yapısını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmada; işletmelerin hizmet yapısı, kapasitesi, faaliyet süresi ve türü, personel sayısı, personel devir oranı, işletmede uygulanan pansiyon tipleri, hizmet verdikleri turistlerin ülkelere göre dağılımları, dış kaynak kullanma durumları ve nedenleri, personel tedarik kaynakları, departmanlara göre nitelikli personel bulmada yaşanan zorluk derecesi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın başlıca sonuçları ve bunlara dayalı olarak yapılan değerlendirmeler aşağıda özetlenmiştir.

- İşletmelerin büyük bölümünü (%72,3) bağımsız olarak faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır.
- İşletmelerin yaklaşık %85'i sezonluk olarak faaliyet gösterirken, %15'i tüm yıl hizmet vermektedir. Aynı zamanda bağımsız konaklama işletmeleri kadar, zincir konaklama işletmelerinin de büyük bölümünün sezonluk olarak hizmet verdiği saptanmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunu (n=144; %83,3) beş, dört ve üç yıldızlı oteller oluşturmaktadır.
- Zincirleşmenin büyük ölçekli konaklama işletmeleri çatısı altında olduğu görülmüştür.
- Tesislerin büyük çoğunluğu 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren işletmelerdir.
- Çok düşük oranda da olsa tam yıl hizmet veren işletmelerin büyük bölümü beş ve dört yıldızlı otellerden oluşmaktadır. Alanya'da yüksek öğretim kurumları ile öğrenci sayılarının hızla artmasına paralel apart türü konaklama işletmelerinde de düşük oranda da olsa tam yıl hizmet verildiği görülmektedir.
- İşletmelerin oda ve yatak sayıları Alanya'daki tesislerin yaklaşık yarısının büyük ölçekli tesislerden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Ortalama oda sayısına göre Alanya'daki apart otellerin büyük ölçekli işletmelerden oluştuğu görülmüştür.
- Turizm Bakanlığı ve TÜROFED tarafından Türkiye genelinde yapılan araştırma sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, yatak başına düşen çalışan sayılarının tüm konaklama işletmesi türlerinde düşük olduğu belirlenmiştir. Bu durum genel olarak konaklama işletmelerinin daha az personel ile daha fazla hizmet verme eğiliminde olduğunu işaret etmektedir.
- Konaklama işletmelerinde yaşanan personel devir oranının %30'un üzerinde olduğu görülmektedir. En yüksek personel devir oranı %40 ile beş yıldızlı tatil köylerinde yaşanmaktadır. Belge türlerine göre ortalama olarak hesaplanan personel devir oranlarının çok yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Sezonluk işletmelerde yıllık ortalama personel devir oranının (%34) tam yıl faaliyet gösteren işletmelerin personel devir oranından (%23) daha yüksek olduğu saptanmıştır.
- Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinde çok yaygın uygulanan pansiyon türünün her şey dahil sistemi olduğu görülmüştür.
- Beş yıldızlı otellerde tam pansiyon, oda kahvaltı ve sadece oda pansiyon tipleri hiç uygulanmamaktadır. Apart otellerde her şey dahil sisteminin en çok uygulanan pansiyon türü olması ise dikkat çekici bir sonuçtur.
- Alanya bölgesinde otellerin ağırlıklı müşteri grubunu Rus ve Almanlar oluşturmaktadır.
- Alanya bölgesinde yerli turistlerin bölgedeki konaklama işletmeleri için önemli bir yerinin olduğu saptanmıştır.
- Rusya ve Almanya vatandaşlarından sonra Polonya, İsveç, Hollanda, Danimarka, Norveç, Finlandiya, Çek Cumhuriyeti vatandaşları bölgedeki otellerin ağırlı müşteri gruplarını oluşturmaktadır.

- Konaklama işletmelerinin belgelerine göre, ağırlıklı müşteri grupları farklılık göstermektedir. İskandinav ülkelerinden gelen turistler konaklamalarında ilk sırada apart otelleri tercih etmektedir.
- Almanya, Rusya, Türkiye, Polonya, Çek Cumhuriyeti ve diğer ülkelerden gelen turistler ise ağırlıklı olarak konaklamalarında 5 ve 4 yıldızlı otelleri tercih etmektedir.
- Alanya bölgesindeki her tür konaklama tesisi büyük oranda dışarıdan dış kaynak hizmeti almaktadır. Dış kaynak hizmetlerinden en çok yararlanan işletmeler içinde apart oteller ilk sırada yer almaktadır. Beş yıldızlı otellerde dış kaynak kullanımı daha az tercih edilmektedir. Çalışmada elde edilen bu bulguyu Antalya/Merkez, Antalya/ Belek ve İstanbul'daki 5 ve 4 yıldızlı otellerde gerçekleştirilen araştırma sonuçları desteklemektedir (Kesgin, 2005, s.81-82; Şahin, 2005, s.236; Kılıç, 2008,s.73). Bu araştırmalarda, otel yöneticilerinin dış kaynaklardan yararlanmaları ile hizmet kalitesini artıramayacaklarını ve çevrelerinde dış kaynak talebini karşılayacak yeterli işletme olmadığını düşündükleri belirlenmiştir. Bu durum özellikle 5 yıldızlı büyük ölçekli işletmelerin dış kaynak kullanımı eğiliminin diğer konaklama işletmelerine göre daha az olmasının önemli bir nedeni olarak görülmektedir.
- İşletmelerin öncelikle ilaçlama, çamaşırhane, gıda denetim, animasyon ve eğlence hizmetlerinde dış kaynak kullanımına yöneldiği; kat ve oda temizlik hizmetleri ile yiyecek üretim hizmetlerinde dış kaynak kullanımını çok düşük oranda tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu alanda İskoçya, Çeşme/İzmir, Kanarya Adaları/İspanya, Merkez Antalya ve Muğla illerinde gerçekleştirilen çalışmalarda; çamaşırhane hizmetlerinde dış kaynak kullanımının yoğun olduğu, oda temizlik hizmetleri, resepsiyon, rezervasyon, yiyecek içecek ve mutfak hizmetlerinde ise çok düşük oranlarda gerçekleştiği ve bir çoğunda ise hiç tercih edilmediği tespit edilmiştir (Espino-Rodriguez, Lai ve Baum, 2008, s.124; Türksoy ve Türksoy, 2007, s.96; Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina, 2004,s.297; Kesgin, 2005, s.59 ve Özdoğan, 2006, s.126). Literatürden elde edilen sonuçlar bu çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir.
- Sezonluk işletmeler tam yıl faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla dış kaynak hizmetinden yararlanmaktadır.
- İşletmeler sırasıyla; hizmet kalitesinin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ve nitelikli personel sıkıntısı nedeniyle dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler. Bu bulgulara paralel olarak, yapılan diğer çalışmalarda da dış kaynak kullanım nedenleri arasında ilk sıralarda hizmet kalitesinin artırılması ve maliyetlerin azaltılmasının yer aldığı görülmektedir (Türksoy ve Türksoy 2007, s.98; Özdoğan, 2006, s.129 ve Lam ve Han, 2005, s. 47).
- Sezonluk işletmeler, hizmet kalitesini artırma ve nitelikli personel ihtiyacını karşılamak amacıyla tam yıl faaliyet gösteren işletmelere göre dış kaynak kullanımını daha fazla tercih etmektedirler. Bu durum sezonluk işletmelerin hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve nitelikli personel açısından gereksinimlerinin daha yüksek olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.
- İşletmelerin nitelikli personel bulmada güçlük çektiği öncelikli departmanların, mutfak, ön büro, yiyecek içecek ve satış pazarlama olduğu belirlenmiştir.
- İşletmeler genel olarak personel tedarik kaynaklarından en çok doğrudan kişisel başvurular, işletmede çalışanların tavsiyeleri, internet ilanları ve iş ve işçi bulma kurumundan yararlanmaktadır. Meslek liseleri ile üniversitelerin işgören tedariginde çok fazla tercih edilmediği saptanmıştır.

Belirtilen sonuçlar ışığında, konaklama işletmelerinin çoğunluğunu kitle turizmine hitap eden büyük ölçekli tesislerin oluşturduğu Alanya bölgesinde, işletmelerin %85'nin sezonluk olarak işletilmesi, büyük ölçekli konaklama işletmeleri yatırımlarının yılın altı ayında (Kasım-Nisan) atıl kaldığını ve bu yatırımların gerek ekonomik gerekse de sosyal anlamda değerlendirilemediğini göstermektedir. Alanya bölgesinde 2000 yılında Turizm Bakanlığı belgeli işletme ve yatırım belgeli yatak sayısı 50.000 iken on yıl sonra yani 2010 yılında 80.000'e ulaşmış ve en son 2014 yılı itibariyle 124.000 yatağın üzerine çıkmıştır (ALTİD, 2014: 31). Son on dört yıl içerisinde Alanya bölgesindeki yatak sayısı %125 artış göstermiştir. Bölgedeki yatak sayısı açısından en önemli sonuçlardan biri ise sadece son dört yıl içerisinde bölgedeki yatak sayısının % 50 üzerinde artış göstermesidir. Araştırma sonucunda ortaya çıktığı gibi Turizm Bakanlığı işletme belgeli işletmelerin %85'nin sezonluk faaliyet göstermesi yatak arzının bölge açısından ne kadar gerekli olup olmadığını gündeme getirmektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde bölgede ulaşılan yatak kapasitesiyle arz talep dengesinin bozulduğu ve bir arz fazlasının ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara rağmen özellikle beş yıldızlı otel yatırımları halen devam etmektedir. Bu noktada yapılması gereken vakit geçirilmeden niceliğe öncelik vermektense çok, mevcut tesislerin niteliğini artırarak rekabet

gücü elde etmeye yönelik bir politikanın hayata geçirilmesi olmalıdır. Çünkü mevcut turizm gelişimi bölgenin çevresel değerleri üzerinde baskı yaratacak bir seviyeye ulaşmış, taşıma kapasitelerinin aşılması nedeniyle hızla betonlaşan bir çevrede özellikle yoğun sezonda deniz kirliliği, enerji sorunları gibi problemler görülmeye başlanmıştır. Buna birde insan kaynağı ile ilgili problemler eklenince turizmin sürdürülebilir gelişiminin sağlanması zorlaşmaktadır. İşletmeler sürekli artan yatak kapasiteleri karşısında nitelikli işgücü temininde zorluk yaşamaktadırlar. Bölgede işgücü devir oranları hem yöneticiler hem de diğer personel açısından oldukça yüksektir. Ayrıca yatak başına çalışan sayıları Türkiye ortalamasının altındadır. Sayıca daha az personelle hizmet verilmeye çalışılması hizmet kalitesinin sağlanmasını ve sürdürülmesini de zorlaştırmaktadır. Bunun başlıca nedeninin mevsimsellik sorunu olduğunu söylemek mümkün olsa da, işletmelerin ihtiyaç duydukları nitelikli personeli yıl boyu elde tutmak için stratejiler geliştirmeleri kaçınılmazdır. Sürekli istihdamın sağlanamaması sektöre girecek eğitim alan gençleri de yakından ilgilendirmektedir. Çünkü meslek liselerinde ve ayrıca üniversitelerin ön lisans ve lisans bölümlerinde turizm eğitimi alan yüzlerce genç kendilerini olumsuz etkileyeceği düşüncesiyle sektörden uzaklaşmaktadır.

Türkiye'nin diğer kıyı bölgelerindeki turizm destinasyonlarında da görülen benzer sorunların çözümünü bölgedeki işletmelerin tek başlarına başarabilmeleri mümkün görülmemektedir. Özellikle sektörün mevsimsellik özelliğine dayalı işletme ve personel sorunlarının çözümünde turizmin çeşitlendirilmesi ve bütün yıla yayılması stratejisinin merkezi otorite tarafından da güçlü bir şekilde desteklenmesi ve bunun devamı önemlidir. Bu konuda başlatılan çalışmalar ve atılan adımlar yılmadan sürdürülmelidir. Bölgede bakanlık tarafından turizm merkezi ilan edilen Akdağ Kış ve Kayak Merkezinin ve beş adet golf turizm merkezinin hayata geçirilmesi, futbol turizmine yönelik çalışmalar, ulusal ve uluslararası çapta düzenlenen sportif ve kültürel etkinlikler önemli görülmektedir. Kışın iyi iklim şartlarında sağlığı iyileştirici ve çeşitli rekreasyon faaliyetlerine dayalı olarak sundukları programlarla üçüncü yaş turizmi pazarına yönelik olarak hizmet veren konaklama işletmelerinin çoğalması turizmin tüm yıla yayılması stratejisine önemli katkılar sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışmada elde edilen bulguların ve yapılan değerlendirmelerin Türkiye'nin ve Akdeniz çanağının en önemli turizm destinasyonlarından biri olan Alanya'da hizmet kalitesinin yükseltilmesi, insan kaynağının iyileştirilmesi gibi sektörün önemli sorunlarının çözümünde başta sektör yöneticileri olmak üzere ilgili tüm paydaşlara ışık tutması beklenmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda konaklama işletmelerinde insan kaynağının özelliklerini daha detaylı olarak ortaya çıkaracak araştırmaların hem resort ve hem de yıl boyu faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- AKIŞ RONEY, Sevgin ve ÖZTİN, Perin (2007). "Career Perceptions of Undergraduate Tourism Students: A Case Study in Turkey", *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 6 (1), s.4-17.
- AKSU, A. Aksu. ve KÖKSAL, C. Deniz. (2005). "Perceptions and Attitudes of Tourism Students in Turkey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5),436-447.
- AKTAŞ, Ahmet, ÇEVİRGEN, Aydın ve TOKER, Boran (2007). *Alanya Turist Profili Araştırması 2007*, Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi ve TÜRSAB Alanya BYK, Alanya.
- AKTOB (2014). *Turizm Sektörünün Yapısı, Büyüklüğü ve Ekonomiye Katkısı*, Antalya: AKTOB Araştırma Birimi Yayınları.
- ALTİD (2014). *ALTİD Turizm Bülteni*, Sayı:2, Alanya: Altid Yayınları.
- ALTİD (2015). *Turizm İstatistikleri*, <http://www.altid.org.tr/tr/Turizm-Istatistikleri/> 1696-2014-Ziyaretci-Sayilari.html (Erişim:05.02.2015)
- ALTSO (2014). *Alanya Ticaret ve Sanayi Odası 2013 Alanya Ekonomik Rapor*, Alanya: Günizi Tasarım Basım Tanıtım Ltd. Şti.
- AYMANKUY, Yusuf ve AYMANKUY, Şimal (2013). "Turizm İşletmeciliği Eğitimi Alan Öğrencilerin Turizm Sektöründeki İstihdamla İlgili Görüşleri Ve Sektördeki Kariyer Beklentileri (Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksekokulu Örneği)", *Akademik Bakış Dergisi*, 35, s. 1-21.
- BALL, R. M. (1989). "Some Aspects of Tourism, Seasonality and Local Labour Markets", *Area*, 21(1), p. 35-45.
- BAUM, Tom (2012). "Human Resource Management in Tourism: A Small Island Perspective", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 6(2), p. 124-132.
- BUTLER, W. Richard (2001). *Seasonality in Tourism: Issues and Implications*, In Tom Baum & Svend Lundtorp (Eds), *Seasonality in Tourism*, Oxford: Elsevier Science Ltd., p. 5-22
- ÇAKINBERK, Arzu, DERİN, Neslihan ve GÜN, Gül (2010). "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), s. 252-272.
- ÇEVİRGEN, Aydın (2009), "Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme", *Ege Akademik Bakış*, 9(4), s. 1341-1355.

- ÇEVİRGEN, Aydın ve ÜNGÜREN, Engin (2009). "Yöre Esnafının Her Şey Dahil Sistemine Yönelik Tutumları", *Ege Akademik Bakış*, 9(2), s. 637-658.
- DOĞAN, Hulusi, ÜNGÜREN, Engin ve YELGEN, Esin (2010). "Alanya Turist Profiline Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), s. 79-100.
- ESPİNO-RODRIGUEZ, T.F. VE PADRON-ROBAİNA, V. (2004). "Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands", *Hospitality Management*, 23 (3): 287-306.
- ESPİNO-RODRIGUEZ, T.F., LAÍ, P.C. VE BAUM, T. (2008). "Asset specificity in make or buy decisions for service operations An empirical application in the Scottish hotel sector", *International Journal of Service Industry Management*, 19 (1): 111-133.
- GÜLBAHAR, O. (2009), "2000'li Yıllarda Türkiye'ye Gelen Yabancı Ziyaretçi Profili", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(2), 93-112.
- HEMDİ, M. A. VE RAHMAN N. A. (2010), "Turnover of Hotel Managers: Addressing the Effect of Psychological Contract and Affective Commitment", *World Applied Sciences Journal*, 10, 1-13.
- KESGİN, M. (2005). *Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya'da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- KILIÇ, H. (2008). *Otel İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanım (Outsourcing) Düzeyleri (İstanbul İlindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KORKUSUZ, B. VE HALICI, A. (2008), "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma", *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 291-301.
- KUSLUVAN, Salih ve KUSLUVAN, Zeynep (2000), "Perceptions and Attitudes of Under Graduate Tourism Students Towards Working in the Tourism Industry in Turkey", *Tourism Management*, 21(3), s. 251-269.
- LAM, Terry and HAN X.J. Michael (2005). "A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China", *International Journal of Hospitality Management*, 24 (1): p. 41-56.
- NICKSON, Dennis (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*, Oxford: Butterworth-Heinemann-Elsevier Ltd.
- OLALI, Hasan ve KORZAY. Meral (1993). *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- ÖZDOĞAN, O.Nuri (2006). *Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- SPİLANİS, Ioannis, LE TELLIER, Julien and VAYANNİ, Helen (2012). *Towards an observatory and a "quality label" for sustainable tourism in the Mediterranean*. Plan Bleu, Valbonne. (Blue Plan Papers 12).
- ŞAHİN, Bayram (2005). *İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- TOSUN, Cevat and ÇALIŞKAN, Caner (2011). *Profile of sustainability in Alanya (Turkey) as a tourist destination. An Analysis for Achieving a Better Level of Sustainable Tourism Development at Local Scale*. Plan Blue, Sophia Antipolis.
- TUNA, Muharrem (2007) "Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), s.45-52.
- TURİZM BAKANLIĞI (1994). *Turizm Endüstrisi İşgücü Araştırması 1993*, Ankara.
- TÜİK (2014). "Turizm istatistikleri", *Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni*, Sayı:15887, 31 Temmuz 2014, Ankara.
- TÜRKSOY, Adnan ve TÜRKSOY, S.Seda (2007). "Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 22(1), s. 83-104.
- TÜROFED (2010). *TÜROFED Turizm Raporu*, Yıl:1, Sayı:2, Ekim 2010, İstanbul.
- TÜROFED (2014). *TÜROFED Turizm Raporu*, Yıl:4, Sayı:8, Ankara.
- UNWTO (2014). *UNWTO Tourism Highlights*, 2014 Edition.
- WTTC (2014). *Travel & Tourism Economic Impact 2014 World*, London.