

Turizm Ajansı

"Haber ve Medya Merkezi"

Ne gerek var danışmana...



20 Ekim 2018

Okumaya niyetlendiğiniz yazı, başlıktaki soruya verilebilecek onlarca farklı cevabı içeriyor. Soruyu, sektörün en sığ yakasından; en derin kısmına doğru yönelttik... Cevapları ise yatırım danışmanlarından derledik. İkna etme kaygısı gütmeyen, aklınıza takılan sorulara cevap olması niyetiyle haberleştirdik...

Kimlerle dans ettiğinizi daha iyi anlamak için önce otel yatırım danışmanlarının genel profiline bakmakta fayda var. Büyük çoğunluğu iyi eğitim almış, yurt dışıyla erken yaşlarda tanışmış ve otelcilikteki kariyerini 40'lı yaşlarda tüketmiş insanlardan oluşuyor. İçlerinde bazıları var ki, açık söyleyelim işverenin (yatırımcı) karşılarında itiraz etmek gibi bir şans yok. Mesleki hakimiyet, entelektüel birikim ve referanslarını ortaya koyduğunda, tartışmak veya sorgulamak bir yana, hızla "Bizimle çalışması için nasıl ikna ederiz" seviyesine gelebilirsiniz...

Metin
Erdođdu



DANIŐMANLA ÇALIŐMAK DÜNYANIN EN KARLI İŐİDİR. DOĞRU SEILMIŐ BİR DANIŞMAN ALDIĐININ EN AZ 10 KATI FAYDA SAĐLAR.



Metin Erdođdu kimdir?

1965 yılında İstanbul'da doğdu. Liseyi Kabataő Erkek Lisesinde bitirdi. İTÜ Endüstri MühendisliĐi'nde yüksek öğrenimini tamamladı. Ardından İstanbul Üniversitesi'nde işletme eğitimi aldı. Amerika'da işletme ve finansman alanında MBA yaptı. Türkiye'ye dönünce ticari yapılar alanında danışmanlık veren bir şirkette çalışmaya başladı. Galeria AVM, Kemer Country ve Bahçeőehir'in belli etaplarında görev aldı. Çalıştığı şirkete ortak oldu. Yaşanan bir ekonomik krizden sonra kendi şirketini kurdu. Horwath HTL'nin temsilciliğini aldı. Otel ve turizm projelerine odaklandı. Yurt içi ve yurt dıŐında çok sayıda otel yatırımına danışmanlık verdi.

Kaç kiŐiler?

Bundan on yıl önce bir elin parmaklarını geçmeyecek kadar az olan yatırım ve işletme danışmanlarının sayısı, sektördeki büyümenin paralelinde arttı. Hatta kriz dönemlerinde daha da arttı... Günümüzde Türkiye'deki otel yatırım ve işletme danışmanı sayısının 60 ile 80 arasında olduğu tahmin ediliyor.

Nasıl çalışıyorlar?

Büyük bir kısmı şirketleşmiş olsa da, kişisel tecrübe ve network eksenli çalışıyorlar. Yatırımcıyı ikna eden, çoğunlukla danışmanın kendi CV'si ve referansları oluyor. Genelde, projeye göre şekillenen çalışma grupları halinde kümeleniyorlar. Sektörün en öne çıkmış olanının şirketinde 50 kişi çalışırken, büyük bir kısmı home ofis çalışıyor.

Yatırım mı işletme mi?

Danışmanların yatırımcıyla yolu genelde iki farklı safhada kesiŐiyor. Birincisi yatırım, ikincisi ise işletme aşamasında. Her iki iş arasında yol ve yöntem açısında önemli farklar olmasına rağmen, danışmanlar cephesinde bu konuda net bir ayrışma veya uzmanlaşma görülüyor.

Danışman, yatırımcı istediği sürece yanında oluyor. Yatırımdan başlayıp işletmeye doğru evrilen danışmanlıklar olduğu gibi, yatırımcının oteli devrettiği süreçte arada regülasyon görevini üstlenenler de olabiliyor.

Ne zaman danışmalı?

Türkiye’de yatırımcılar danışmanlara genellikle arsa ve konseptte karar verdikten sonra başvuruyor. Böylesi bir süreçte, danışman ise projenin aksayacak yönlerine dair uyarılarda bulunmak ve ileri sürdüğü iddiaları ispatlayacak raporlar hazırlamakla yetiniyor. Çünkü gelen işin (Proje) olmaması gerektiğini söyleyebilecek nitelikte yatırım danışmanı yok denecek kadar az... Hal böyle olunca, danışmana da yatırımcıyı en az hata ve hasarla limana yanaştırmaya çalışan kılavuz kaptan rolü düşüyor.

Entelektüel fizibilite İşin uzmanları, danışmanın projeden önce fikre dahil olması gerektiğini savunuyor. Hatta projelerin entelektüel fizibilitesinin bölge halkı ve hedef müşteri kitlesiyle yapılması gerektiğini, bu sürecin yönetiminin de yatırım danışmanı tarafından yapılması gerektiğini savunuyor. Otelin sadece mimari, segment ve sunduğu hizmetlerle değerlendirilemeyeceğini ileri süren danışmanlar, “Bir lokasyonun sadece bir tane en iyi oteli olur. Asıl mesele, onu hayal edip inşa edebilmekte” diyorlar. Bu nedenle fizibilite çalışmalarının ilk önce entelektüel boyutta başlaması gerektiğini savunuyorlar.

Yatırımcı için neler yapıyorlar?

Yatırım danışmanları projenin fizibilite çalışmaları, yatırım projesinin konseptinin belirlenmesi, projeye uygun genel ve iç mimarın bulunması, işletme modelinin belirlenmesi, yatırımcı işletmeyecek ise yerel veya uluslararası otel markalarının seçimi ve anlaşmalarının yapılması gibi hizmetler veriyorlar. Otel faaliyete geçtikten sonra da varlık yönetimi, mal sahibi temsilciliği ve işletme konularında yatırımcıya destek olmaya devam ediyorlar.

İşletme danışmanlığında ise operasyonel verimliliğin analizi, insan kaynaklarının reorganizasyonu, pazar ve ürün analizi gibi konularda otel işletmecisine destek oluyorlar.

Danışman her şeyi bilir mi?

Aslında danışman her şeyi bilen değil, neyi nereden bulabileceğini bilen kişidir. Türkiye’deki danışmanlık ofisleri de genellikle proje çevresinde bir araya gelen, iş bitince de dağılan uzman kişilerden oluşuyor. Yatırım danışmanının organize ettiği bu takımda genellikle, mimar, iç mimar, cephe, mekanik, elektrik, dekorasyon, aksesuar, güvenlik, mutfak, ıslak, peyzaj, akustik, trafik gibi konularda uzmanlar yer alıyor.

Olmasa ne olur?

Proje ve yatırım sürecinde yapılan hataların maliyetleri zaman içinde artan bir etkiye sahiptir. Örneğin otel operasyona geçtikten sonra yapılan revizyonların maliyeti ile yanlış konumlandırıldığı için hiçbir zaman işletilemeyecek olan SPA ünitelerinin maliyeti doğal olarak birbirinden farklı olacaktır. Ayrıca mimari zorunluluklardan kaynaklanan iş gücü ve zaman kaybının ölçümü çok daha zor ve uzun vadeli. Danışmanlar aslında, yapılmış yüzlerce hatadan ve sonuç alınamamış maceralardan, edinilmiş deneyimlerin ışığında yatırımcıyı koruyarak yüzlerce farklı noktada oluşabilecek maddi kaybı önleyebilecek kişilerdir. Özetle bir projede yatırım danışmanının olmaması, bir çok şeyi deneyerek görmeniz ve zararına da katlanmanız olarak ifade edilebilir.

Hız, kazandırır mı?

Yatırım danışmanlarının Türkiye’deki otel yatırımcılarıyla yaşadığı temel çelişkilerden biri de hızdır... Yatırımcının “Daha hafriyata başlayamadık” serzenişinin yaklaşan kaosun habercisi olduğunda hem fikirler.

Hız, birçok iş kolunda kazandırırken otelcilikte maliyetleri yükselten bir etkiye sahip. İlk kaybın tedarik sürecinde yaşanmasına neden oluyor. Üzerinde iyi düşünülmeden yapılan satın almalar, ürünün ekonomik ömrü süresince kaybettirmeye devam ediyor. Diğer kayıp ise projelerin iyi planlanmamasından kaynaklanan hatalar nedeniyle yaşanan plan

tadilatlarıyla gerçekleşiyor. İnşaat sürecinde “projelendirilmeye” devam eden bu otellerdeki artı maliyetin toplam maliyetin yüzde 15’ine yaklaştığı deneyimlerle sabit.

Mimardan danışman olur mu?

Bazı projelerde danışmanlık görevini otel mimarisinde ustalaşmış mimarlar üstleniyor. Belirli kalıpları uygulayarak ortalama bir standart tutturularak olsa da bir çoğu operasyonel ihtiyaçları, mimari kaygılara feda ediyor. Mimar danışmanlığında vücut bulan otellerde sonradan yaşanan yıkımlar yatırım bütçesinde ciddi sapmalara neden olabiliyor. Ne kadar otel gezmiş olursa olsun, işin mutfağına girip hayatının bir dönemini otelde harcamamış olanların operasyonun ruhunu kavrayabilmesi pek mümkün olmuyor.

Markaya göre otel mi otele göre marka mı?

Son yıllarda yatırım danışmanı kullanmadan otel yapan yatırımcıların uyguladığı metotlardan biri de işletmeci standartlarına göre otel yapmak... Bu tipte yatırımcılar, önce işletmeci markayı belirleyip onların normlarına göre mimar yönetiminde projeyi tamamlamaya çalışıyorlar. Bu modeli markalar da destekliyor ve yatırımcıyı cesaretlendiriyor. Fakat hiçbir markanın doğruyu söylemek gibi bir sorumluluğu olmadığı gibi, lokasyonun ihtiyaç duyduğu konaklama tesisinin niteliğine dair araştırma yapma ya da ihtiyacı yok. Bu modelde ise yatırımcıyı yanıltan, markanın dahil olduğu zincirin “uzunluğu” ve global pazardaki heybetli ismi oluyor

Satın alma sürecine ne kadar dahil oluyorlar?

Bazı danışmanlık şirketleri satın alma sürecine dahil olmayıp, yatırımcıya short-listler sunuyor. Bazıları ise yatırımcı adına tüm süreci takip ederek pazarlıkları dahi yapıyor. Tecrübeli danışmanlar genelde satın alma sürecine belirli bir mesafede durarak düzenleyici pozisyonunda kalmayı tercih ediyor. Bitmiş veya devam eden projeleri nedeniyle fiyatlara hakim oldukları için, tedarikçinin ticari sırlarını da ifşa etmeden, yatırımcı lehine bir takım faydalar üretmeye çalışıyorlar.

Satın almada nasıl kazandırıyorlar?

Danışmanların yaptıkları ve yapacakları projeler nedeniyle tedarikçiler üzerinde ciddi bir ağırlığı bulunuyor. Tedarikçi karşısında elleri bu nedenle yatırımcıdan daha güçlü oluyor. Pazar içindeki varlıkları süreklilik arz ettiği için güncel fiyatları yakından takip edebiliyorlar. Bizzat pazarlığın içinde olmasalar da nihayetinde tedarikçinin hangi projedene kadar taviz verdiğine dair net bilgilere sahip oluyorlar. Bu yönleriyle masada yanında oturdukları yatırımcıya, psikolojik üstünlük sağlıyorlar.

Danışmanın yatırıma sağladığı katma değer ne kadar?

Bir otel projesinde yatırım danışmanın varlığı ile yokluğu arasındaki farkı hesaplayacak bir formül yok. Fakat yüzden fazla projede yer almış uzman isimlerin tecrübeleri ile yatırım sürecindeki ve operasyonel giderlerdeki tasarruflar göz önünde bulundurularak yaptıkları tahminler yüzde 11-12 arasında olduğunu gösteriyor.

Hangi yatırımcılar danışman ile çalışmayı tercih ediyor?

Yatırım danışmanlarını genelde kurumsallaşmış yatırımcılar tercih ediyor. Sektörde belirli tecrübesi bulunan otelci-yatırımcılarda ise danışman kullanımı yok denecek kadar az.

Yatırımcı, danışmanı nasıl buluyor?

Yatırımcı danışmanını genellikle referanslar doğrultusunda seçiyor. İnternette yapılan araştırmalarda bulunan danışmanlarla da irtibat kuruluyor, fakat bunlar genellikle karar verme sürecine yardımcı olan “kıyas” görüşmeleri olarak kalıyor.

<https://www.turizmajansi.com/haber/ne-gerek-var-danismana-h28164#ebulten>

