

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Fakültesi

OTEL YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

Deniz Erçikan

86-237

İstanbul - 1987

Bu tezin hazırlanması sırasında değerli fikir ve yardımlarını esirgemyen Prof.Dr.Kubilây Baysal, Prof.Dr.Işıl Akbaygil, Doç.Dr.Fuat Çelebioğlu, Doç.Dr.Hayri Ülgen, Doç.Dr.Hüseyin Özdeğer, Yard.Doç.Dr.Mithat Zeki Dinçer, Ar.Gör.Cem Dikmen, Ar.Gör.Adem Şahin, Ar.Gör.Fusun İstanbullu ve tüm Sosyal Bilimler Enstitüsü elemanlarına teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM (KONAKLAMA ENDÜSTRİSİ)	3
1.1. KONAKLAMA	3
1.2. TOPLAM KONAKLAMA PİYASASI VE OTELLER	4
2. BÖLÜM (YÖNETİM)	7
2.1. YÖNETİM VE YÖNETİMİN ÖNEMİ	7
2.2. YÖNETİM SÜRECİ ÖZELLİKLERİ	9
2.3. YÖNETİM BİÇİMLERİNİN GELİŞİMİ VE OLUŞUMUNDAKİ ETKİN GÖRÜŞLER	13
2.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİ İÇİN UYUMLU OLABİLECEK YÖNETİM BİÇİMLERİ	20
3. BÖLÜM (YÖNETİCİ KAVRAMI)	3
3.1. OTEL YÖNETİCİSİNİN GÖREV VE NİTELİKLERİ	31
4. BÖLÜM (YÖNETİM FONKSİYONLARI)	40
4.1. AMAÇLARIN SAPTANMASI FONKSİYONU	40
4.2. PLANLAMA FONKSİYONU	44
4.3. ORGANİZASYON FONKSİYONU	48
4.4. YÖNLENDİRME FONKSİYONU	50
4.5. DÜZENLEŞTİRME FONKSİYONU	52
4.6. DENETİM FONKSİYONU	54
5. BÖLÜM (OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI)	56
5.1. OTELLERİN (İRİLİK) BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI	56
5.2. OTELLERİN GENEL OLARAK SINIFLANDIRILMASI	67
5.3. GELİŞME AŞAMALARI BAKIMINDAN OTEL İŞLETMELERİNİN VE OTELCİLİK ENDÜSTRİSİNİN SINIFLANDIRILMASI	73
5.4. KARŞILADIKLARI KONAKLAMA İHTİYACININ TÜRÜ BAKIMINDAN OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI	74
5.5. ULAŞTIRMA ARAÇLARI İLE OLAN BAĞINTILARI BAKIMINDAN OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI	75

	<u>Sayfa</u>
5.6. FAALİYET SÜRELERİNE GÖRE OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI	76
5.7. TÜRKİYE'DE HUKUKİ BAKIMDAN OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI	80
5.8. MÜLKİYET BAKIMINDAN OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI	83
5.9. OTELLERİN ÖRGÜTSEL YAPILARINA BAĞLI OLACAK ŞEKİLDE GÖSTERİMİ	84
6. BÖLÜM (ÖNBÜRO FAALİYETLERİ)	90
6.1. ÖNBÜRO	90
6.1.1. Rezervasyon	94
6.1.2. Danışma	100
6.2. ÖNBÜRODA BİLGİSAYAR UYGULAMASI	102
7. BÖLÜM (KAT HİZMETLERİ FAALİYETLERİ)	115
7.1. KAT HİZMETLERİ TANIMI VE ÖRGÜT YAPISI	115
7.2. KAT HİZMETLERİNİN ÖNEMİ VE İŞLEVİ	122
8. BÖLÜM (YİYECEK VE İÇECEK)	132
8.1. YİYECEK VE İÇECEK BÖLÜMÜNÜN İÇERİĞİ VE ÖNEMİ	132
9. BÖLÜM (PERSONEL)	136
9.1. OTEL YÖNETİMİNDE PERSONEL	136
10. BÖLÜM (TEKNİK BÖLÜM)	140
10.1. TEKNİK HİZMETLER	140
11. BÖLÜM (GÜVENLİK BÖLÜMÜ)	151
11.1. OTELLERDE GÜVENLİK BÖLÜMÜ	151
12. BÖLÜM (OTEL MUHASEBESİ)	153
12.1. OTEL MUHASEBESİ	153
13. BÖLÜM (PAZARLAMA)	166
13.1. OTEL PAZARLAMASI	166
14. BÖLÜM (SONUÇ)	171

GİRİŞ

Çağımızın en önemli olaylarından birisi de turizmdir.

Turizm ile konaklama endüstrisi birbirinden ayrılmaz parçalardır.

Diğer endüstrilerde olduğu gibi konaklama endüstrisinde de bir işletmenin başarısı öncelikle serk ve idaresine bağlıdır.

Biz bu çalışmamızda otelcilik endüstrisini ele aldık.

Otelcilik endüstrisi tüm dünyada olduğu gibi yurdumuzda da ağır şartlar altındadır.

Otel yapımı çok büyük kapital gerektirmekte, yatırılan paranın geri dönmesi uzun zaman almaktadır.

Dolayısı ile endüstrinin yaşayabilmesi, özellik gösteren otel işletmeciliği ve yönetimi kurallarını tam anlamı ile bilmek ve uygulamakla sağlanabilmektedir.

Bu çalışmamızda ufak çapta da olsa bu konu üzerinde durulmuştur.

Konaklama, Yönetim, Yönetici, Yönetim fonksiyonları, oteller ve sınıflandırılması, otelin bölümlerindeki faaliyet-

ler ayrı ayrı açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın otelciliğe ve turizmle ilgili kişilere faydalı olmasını dilerim.

1. BÖLÜM KONAKLAMA ENDÜSTRİSİ

1.1. KONAKLAMA

İnsanların gittikçe artan bir çoğunluğu iş nedeni ile veya tatil ve diğer nedenlerle yıl boyunca evlerinden ayrı kalırlar. Bunların bir kısmı otellerde konaklarlar. Kasabada olsun, ülkede olsun, seyahat ederken çok geçmeden büyük bir bina diğerleri arasında kendini gösterir. Bu bir oteldir.

Kasabada veya ülkede karşılaştığımız bir kişi ya oranın sakinlerinden birisidir veya misafirdir. Buralardaki işyerleri genellikle o yerin sakinlerinin ihtiyaçlarını karşılarlar. Fakat turistlerin çoğunluğunun gittiği birçok yerlerde hizmetler ve olanaklar genel olarak onlar için sağlanmaktadır. Bu işyerlerinden bir tanesi değişmeksizin kaynaklarını misafirlerin hizmetine tahsis eder. Bu oteldir. Az veya çok ölçüde otel lokantaları, barları ve diğer otel hizmetleri o yörenin sakinlerine de hizmet ederler.

Ancak bir otelin başlıca işlevi evinden uzakta bulunan misafirlere konaklama olanakları sağlamak ve onların temel gereksinimlerini karşılamaktır.

Oteli diğer işletmelerden belirgin bir biçimde ayıran özelliği bu temel işlevidir. Diğer işlevler otellerin bu temel işlevinin tamamlayıcısı durumundadır. Evinden uzakta

olanlar için barınak, yiyecek, içecek temin eden diğer yerler, asıl amaçları tedavi, bakım eğitim veya daha başka şeyler olan hastahaneler, yatılı okullar veya yurtlar otellerden farklıdır. Oteller tarafından sunulan konaklama hizmetleri ile kira esasına dayanan konaklama hizmetleri arasında bir çizgi çizmek zordur. Fakat ondan da zor olan oteller ile otellerin temel işlevlerini paylaşan konuk evleri ve benzer kuruluşlar arasındaki çizgiyi çizmektir(1). Bununla beraber oteli amaçlarımıza uygun olarak, devamlı ikamet edenler ve seyahat edenler için, barınak, yiyecek ve içecek temin edilen, ücret karşılığı ağırlamanın yapıldığı yer olarak tanımlayabiliriz.

1.2. TOPLAM KONAKLAMA PİYASASI VE OTELLER

Her ülkede konaklama toplam piyasası 3 unsurdan oluşur. Kendi ülkelerinde seyahat edenler, yurt dışında seyahat edenler, ülkeyi ziyaret eden yabancılar. Bunlardan ilki ve üçüncüsü ülke için konaklama endüstrisine olan talebi oluşturur. Gelişmiş ülkelerde yapılan seyahatlerin çoğu genellikle yurt içinde yapılır ve tatil amacı ile yapılanlar önde gelir. Gelişmekte olan ülkelerde yurtiçi seyahatlerin çoğu iş amacı ile olmaktadır. Fakat bu ülkelerde daha çok yurt dışından gelenler (yabancı turistler) tatil amacı ile seyahat ederler.

Çeşitli ülkelerin konaklama hizmetleri hakkındaki bilgiler o ülkelerin tanımlanması ve gruplara ayrılması için kullanılır. Ülkeler arasında çok genel karşılaştırmalar yapılması mümkündür. Bu konuda bir kaynak OECD turizm komitesinin yıllık raporudur. Bu rapordaki bilgiler üye ülkelerin otellerinde ve benzer konaklama tesislerinde ve otel yerine ikame edilebilecek yerlerdeki yatak sayılarından oluşur. Her ülkede birçok bölgede konaklama hizmetleri yabancılar için

(1) Otel İşletmeciliği (Hizmete Özel) Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı(55).

olduğu kadar yurtiçi talebi de karşılamaya da yöneliktir. Bir çoğunda da yurtiçi talebi karşılamaya yönelik olma daha egemen durumdadır.

Bir ülkedeki tatil iş ve diğer amaçlarla yapılan seyahatlerin nisbi önemi bu olguyu etkilediği gibi, konaklama hizmetlerinin biçimini de etkiler.

Bazı istisnalar dışında bir bütün olarak, özellikle yurtiçi seyahate oranla büyük bir yabancı turist hacmine sahip Yunanistan, Portekiz ve Türkiye gibi ülkelerde oteller ve benzeri kuruluşlar egemen durumdadır. Belçika, Fransa, İtalya ve İsviçre gibi yüksek bir yurtiçi tatil piyasasının geliştiği ülkelerde oteller ve benzeri kuruluşların toplam konaklama endüstrisi içindeki payı daha azdır(2).

KONAKLAMA ENDÜSTRİSİ

Bugünkü konaklama endüstrisini inceleyelim. Konaklama endüstrisinin eğlence endüstrisinin yarısına bağlıdır. Bunun için eğlence endüstrisini tanımalıyız.

EĞLENCE ENDÜSTRİSİ

Son senelerde yaşamımızda birçok değişiklikler görülmektedir. İş haftasının azaltılması bir endüstrinin gelişimini sağladı.

Eğlence endüstrisi birçok yönden gelişmiştir. Şimdi bunları 4 başlık altında toplayabiliriz(3).

(2) Tourism Policy and International Tourism in OECD Members Countries, 82.

(3) Hotel and Motel Management and Operations William S.Gray, s.3.

Halkın boş zamanlarında film endüstrisi ve tiyatrodan yararlanması sağlanır. Profesyonel sporların etkin bir endüstri olması önem kazanır.

Yiyecek ve içeceklerin artan kullanımı sonucu restaurant endüstrisi kazançlı çıktı. Halkın boş zamanlarında seyahat etme imkânı verdi.

Bir endüstrinin başlıca kazanç sağladığı şeyler havayolları, gemiler, otobüs ve tren yolları, seyahat acentası ve tur düzenleyiciler ve en önemlisi otel endüstrisi olarak sıralanabilir.

OTEL ENDÜSTRİSİ

Hiç şüphesiz, otel endüstrisi artan seyahat olayından büyük ölçüde fayda sağlar. Bununla beraber, sahillerdeki turizm faaliyetleri eğlence zamanlarında büyük kâr sağlarlar.

Golf, tenis, kayak ve belki de sadece güneş ve kum insanlar için çok çekici olaylardır.

Konaklama endüstrisi yer, yiyecek ve içecek gibi hizmetleri, sadece eğlence için seyahat edenlere değil, iş seyahati yapanlara da hizmet sunarlar.

Sonuç olarak eğlence endüstrisini oluşturan elemanlar, gemiler, restaurantlar ve daha az önemi olan havayolları oteller gibi konaklama endüstrisinin birer parçasıdır.

2. BÖLÜM YÖNETİM

2.1. YÖNETİM

Yönetim insanların işbirliğini sağlama ve onları belli bir amaca doğru yönlendirme ve yürütme faaliyet ve çabalarının toplamıdır.

Yönetim amaçlara yönelik beşeri ve psiko-sosyal temele dayanan bir süreçtir. Yönetim sürecinde yer alan bireyler (iştirakçiler), işgören ve işgördüren (işyapan ve yaptıran), yönetilen ve yöneten, ast ve üst gibi çeşitli terimlerle belirtilen bir toplumsal farklılaşmaya uğrarlar(4).

Gerçekten yönetim sürecinin olduğu yerde emir verenler ve alanlar diye 2 taraf vardır. Bu 2 taraf, yani meydana gelen emir-komuta zincirinde yer alan kişiler, astlarına göre üst, üstlerine göre ast olurlar ve kişiliklerin de hem astlık, hem üstlük sıfat ve işlevlerini toplamış olurlar.

Söz konusu farklılaşmanın, iştirakçiler üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olur.

Yönetimle ilgili faaliyetlerde yer alan kişiler yönetim organlarını meydana getirirler ve bu organlara yönetici deriz.

(4) İşletme Yönetimi, Prof.Dr.Kemal Tosun.

Yönetimin bir gelir sağlama maksadı ile sürekli olarak yapılması halinde yönetim mesleği ortaya çıkar ki buna da yöneticilik diyoruz.

YÖNETİMİN ÖNEMİ

Yönetim sürecinin varlığı insanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak çalıştıkları zaman ortaya çıkar.

Anlaşıldığı gibi yönetim uygulama olarak insanlık kadar eskidir. Fakat yönetimin bilim konusu olması çok yenidir.

Yönetim iktisat biliminin kurucusu Adam Smith'den (18. yüzyılın sonlarından) itibaren gelişmiştir. Ancak daha önce-leri işletme iktisadı ve mikro iktisada ilişkin uygulamalar gelişmiştir. Bununla beraber, gerçek anlamda, işletme yönetimi uygulamaları ve bilimi, ancak içinde bulunduğumuz yüzyılın başlarında ortaya çıkmıştır denebilir.

Yönetim kural ve ilkeleri olmadan etkili ve rasyonel (verimli) çalışma, işgörme ve işgördürme mümkün olmaz.

Yönetim sürecinin çok geniş kapsamlıdır. Önce toplumun bir devlet olarak örgütlenmesi ve amaçlarına doğru yöneltilmesi, ancak yönetim ilke yöntem ve kurallarının uygulanması ile mümkün olur.

İkinci olarak toplum içinde meydana gelmesi zorunlu olan 2. derecedeki gruplaşmalar, yani işbölümü ve uzmanlaşmaya dayanan kuruluşların ortaya çıkması ve amaçlarına doğru yöneltilmeleri yönetim sürecinin uygulanması ile gerçekleşir. Bu kuruluşlar devlete ait olup kamu hizmeti görenler, dar anlamda ekonomik kuruluşlar olan işletmeler, her çeşit kültürel ve sosyal amaçlı kurumlar diye ayırırsak, amaçları ne olursa olsun; tümünün yönetim ilkelerine bağlı oldukları görülür.

2.2. YÖNETİM SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ

1- Yönetim ereksel bir süreçtir.

Bu erek veya amaç çok değişik şekillerde açıklanabilir. Ancak ne var ki içeriği her zaman için aynıdır. Bu da sahibi olarak kuruluşa tam hakim olan kimse veya yönetici tarafından izlenen amaç olarak ortaya konandan başka birşey değildir.

İşletmenin kendisi için amaç, yaşamak ve gelişmektir. Amaç oldukça işletme devam eder, aksi halde sona erer.

Yalnız bir etkeni daha unutmamamız gerekir ki bu da işletmenin faaliyette bulunduğu sosyal çevredir. Sosyal çevre tarafından amacın kabul edilmesi gereklidir.

Bir işletmenin yöneticisinin amacı kârı maksimize etmek olduğu söylenirse de sosyal çevre tarafından kabul edilmiş olan işletmenin hayatı uzun olamaz.

2- Yönetim bir gruplaşma sürecidir.

Yönetimin varlığından söz edebilmek için en az 2 kişinin mevcudiyeti şarttır.

Eğer 1 kişi bir amaç güdüyorsa ve bunun içinde bir takım faaliyetlere girişiyorsa bu faaliyetler olsa olsa ekonomik olabilirlerdi. Fakat bir yönetimden bahsedilemezdi. Demek ki toplumsal olay içinde asgari insan sayısı 2'dir. Bu da yönetimin toplumsal ilişki olduğunu göstermektedir.

3- Yönetim süreci beşeri bir niteliğe sahiptir.

Yönetim süreci insani vasıflar gösterir. Bunun da anlamı insan dışında bir gruba ait yönetim (örneğin eşya, hayvan) yönetim olamaz.

Burada da yönetim açısından şu 2 sonuç çıkar:

1- Yönetimin uygulanmasında, iştirak edenlerin haklarına, menfaatlerine, sahip buldukları vasıflara,

2- Vasfı ne olursa olsun (ister şahsi, ister sosyal, ister profesyonel, ister siyasi olsun) yönetim daima saygılı olmalıdır.

3- Yönetim bir işbirliği sürecidir.

Yönetimde işbirliği beraberce çalışmayı, yardımlaşmayı ve amaca daha kolay bir şekilde ulaşma olanağını ifade eder. İşbirliğinin doğal sonucu olarak grubu oluşturan bireyler arasında, rasyonel çalışmayı mümkün kılacak şekil ve ölçüde bir işbölümüdür.

İşbölümünün doğal sonuçlarından biri ise uzmanlaşmadır.

1- İşbirliği hem bir kişinin tek başına yapamayacağı işlerin yapılmasını sağlar. Nitelik olarak olumlu sonuçtur.

2- Belli amaçlara, minimum masrafla (üretim faktörlerinin masrafı) ulaşmak, nicelik yönünden olumlu sonuç sağlar.

4- Yönetim bir koordinasyon sürecidir.

Bir kuruluşun yönetiminde "koordinasyon" neden gereklidir? Çünkü, birden fazla kimse ve birden fazla yol ve çalışma vardır. Bunları belli bir amaca ulaştırmak, hem verimli ve hem de rasyonel bir gidişe bağlamak, kuruluşda ayakta tutmak gerekir. İşte bu ancak koordinasyon dediğimiz bir hareket mantığı ile olabilir.

Acaba koordinasyon nasıl sağlanabilir?

Koordinasyon, mademki bir uyumdur, o halde bu uyumu sağlayan ve bozan etkenlerin neler olduğunu bilebilmekte büyük çapta fayda vardır. Gösterilen faaliyete istek yaratılması, bunda da yeteneği nde tutan bir değerlendirme yapılması, bir beraberlik Őuurunun ve itimadının yaratılması gerekir. Çünkü "fertler birbirlerinin yardımına muhtaç oldukları halde bunu ferdiyetlerinden mümkün olduğu kadar az fedakârlıkla gerçekleŐtirmeye çalıŐırlar.

Esasen, insanlar arasındaki birlik, bu dediğimiz unsurlarla hem kolay ve hem de kendiliğinden oluŐabilse idi yönetim önemli bir sorun olmazdı.

Koordinasyonun bir de teknik yanısı vardır.

Yukarıda, sadece isteğin değil, üstelik yeteneğin de gerekliliğinden söz etmiştik. İŐbirliđinde bulunan kimsele-
rin, neyi, nerede, nasıl yapacaklarından, haberli bulunmaları gerekir. Aslında bu "haberleşme" daha da teferruatlı olarak ele alınmalıdır.

Biz, haberleŐmeden burada, sadece koordinasyonun bir belirleyicisi diye bahsediyoruz.

Otorite sürecinde daha ayrıntılı bilgi vereceğiz.

5- Yönetim bir emir-komuta ve otorite sürecidir.

İnsanları sadece kendi istekleri ile bir araya getirmek mümkün değildir. Bu istek teşvik edilse bile, birleŐmek için bu yetmeyecektir. O halde, birleŐtiricilik için, bir esas unsur daha vardır (Yetki). Yetki bir otorite meselesidir.

Otorite ve yetki, emir-komuta yetkisi ve gücünü ifade eder ve grubu oluşturan kişiler arasında emir-komuta, hiye-

rarşik ilişkiler doğurarak psiko-sosyal bir farklılaşma meydana getirir. Bu farklılaşma, bireylerin "yönetenler" ve "yönetilenler" diye 2 sınıfa ayrılmaları anlamına gelir.

Bu arada şunu da eklemek gerekir ki insanların kendilerine mahsus bir "kabul etme sahası" vardır. Bu saha hem kişiden kişiye, hem zamandan zamana, hem de kültürden kültüre değişmektedir.

Bunun işleyen bir saha olabilmesi için, fonksiyonel bölünmede, emirlerin ve uyarıların kabul edilebilir bir haberleşme ile üstten asta aktarılması ve açıkca anlatılması sureti ile faaliyetin uygulanabilir olması gerekir.

İşletme büyüklükleri, yönetenler ile yönetilenler arasındaki uzaklığı açarak iştirakçilerin birbirlerini tanıma ve anlaşmalarını zorlaştırır ve biçimsel olmayan otoriteden çok biçimsel otorite yolu ile iş görmeleri zorunluluğunu meydana çıkarır.

Biçimsel otorite, yasa, tüzük, yönetmelik vb. kaynaklar aracılığı ile verilen, yöneticinin kişiliği dışından gelen bir otoritedir.

Biçimsel olmayan otorite ise, yöneticilerin ve üstlerin kişiliklerinden yani ruhsal, fiziksel vb. niteliklerinden aldıkları otoritedir.

Biçimsel ya da biçimsel olmayan otoritenin hangi oranlarda kullanılacağı hususu çok önemlidir ve kuşkusuz ki, asttan asta, üstten üste ve koşullara göre bu oran değişecektir.

6- Yönetim bir rasyonellik sürecidir. Rasyonellik, belli bir amaca mümkün olduğu kadar az emek ve masrafla varma veya belli araç ve olanaklarla mümkün olduğu kadar fazla sonuç elde etme ilkesidir.

Yönetim sürecinin dolayısı ile yöneticinin başarı ölçütlerinden biri verimli iş görmesi, diğeri de etkinlik yani amaca ulaşmadaki başarı derecesidir.

7- Yönetim bir işbölümü ve uzmanlaşma sürecidir.

Yöneticinin, işçilerin, muhasebecilerin vb. olarak hepsinin kurdukları topluluğun, grup kurmaları, yetenek, bilgi, yetki ve değişebilen diğere şartlara göre bölünme yolu ile oluşturdukları gerekli bir işayrımı vardır.

Koordinasyon ve bütünleşme sistematığı ancak bu suretle oluşabilir. İşte yönetim bunun gerçekleşmesinde bir vasıta olmak sureti ile, bir görev ve vasıf kazanır. Verimliliğin arttırılmasına sebep olarak da, dinamik bir kişilik ve özellik elde eder(5).

2.3. YÖNETİM BİÇİMLERİNİN GELİŞİMİ VE OLUŞUMUNDAKİ ETKİN GÖRÜŞLER

Tüm endüstrilerde olduğu gibi konaklama endüstrisinde de teknolojik gelişmenin getirdiği üretim artışı statik bir noktaya ulaştığında verimliliği arttırmak için başka alternatiflerin denendiği görülür. Bunların en başarılısı Frederik Taylor'un getirdiği yeni uygulamalardır. Taylor'a kadar endüstrideki işler el sanatları veya eğitilmiş personel tarafından yapılmaktaydı. Taylor personeli "Sürüler halinde gruplama" yönüne giderek sıkı bir grup kontrolü altında hizmet ve malların üretimini önermiştir. Yönetim, işin etkili ustalar tarafından yönetilmesi yerine, bir hizmetin veya işin gerçekleştirilmesi için en iyi yöntemi saptayıp, bu iş veya hizmet için en uygun personeli işe alarak, dikkatli, disiplinli bir eğitim ve nezaretle saptanan metodun uygulanmasını gerçekleştirerek üretimi arttırmıştır.

(5) Koonta, Harold Making Sense of Management Theory N.Y. 1966, s.104.

Konaklama endüstrisinde Taylor'un modeli öncelikle Stouffer Kardeşlerce benimsenmiş ve restoran zincirlerinde yetenekli mutfak şeflerinin istihdam edilmesi yerine (beslenme uzmanları) ve standart yemek tanımlarını uygulayabilecek kadın ahçılar istihdam edilmiştir.

Zamanında Taylorizm için iş ve işçiler üzerinde insan-cıl olmayan uygulamaları getirmesi üzerine birçok yazılar yazılmışsa da Taylor'un sunduğu metodun uygulanması ile verimlilik artmış ve personelin gerçek ücretlerinde de belirli bir yükselme kaydedilmiştir. Taylor'un başlattığı gelişme iş basitleştirilmesi ve bir bütün işin fonksiyonlara bölünmesi ile gerçekleşen "görev modelleri" verimliliği artırmış, üretimi maksimum düzeye ulaştırmıştır. Ancak otomobil endüstrisinde görülen bu "Bilimsel Yönetim" ile gerçekleşen montaj hattının ve personel üzerinde yarattığı psikolojik sorunlar henüz konaklama endüstrisinin sorunları olmaktan uzaktır.

Büyük zincir otel şirketlerinin oda hizmetlerinin işlerinin basitleştirilmesine ve standardizasyonuna gidilmişse de fazla bir başarı elde edilmemiştir. Hazır yiyeceklerin gelişmesi ile ahçıların işi kolaylaşmış ve basitleştirilmiştir. Ancak, mutfak personeli yiyecek maddelerinin tüm üretim süreçlerini izleyebilmektedir. Görev henüz otomobil endüstrisindeki gibi önüne gelen bir parçanın vidasını sıkıştırmak gibi standart ve basit işlere indirgenememiştir. Ancak hazır yiyecek endüstrisinin gelişmesi ile birlikte bu endüstride "Montaj Hattı" değerinde işler ağırlık kazanmaktadır. Örneğin; A.B.D.'de Mc Donalds ve Food Makers firmalarının üretim merkezlerine gidildiğinde, üretim hattının otomotiv endüstrisinde kullanıldığı oranda var olduğu izlenebilir. Yüksek damperli kamyonlarla getirilen et parçaları el değmeden standart hamburger şeklinde paketlenip sevk için hazır duruma getirilir.

Teknolojinin geliştiği ölkelerdeki konaklama endüstri-
sindeki iş devrininin yüksekliği, yalnızlığa ve monoton a-
lışma koşullarına itilmiş işçi grubunun bu endüstride dikkate
alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu durumda bir yöne-
tim otoritesi krizi ortaya çıkmaktadır.

Yönetici 3 ayrı tip işçi baskısı ile karşı karşıya
kalmaktadır.

Birincisi: Frederik Taylor'un sisteminde verimliliği
gerçekleştiren işçi kitlesinin okuma yazma düzeyi düşük o-
ğunun göçmen, iş ve sosyal güvencesi olmayan kişilerden oluş-
masına karşı bugünkü ABD işçi kitlesinin hepsinin okuma yaz-
ması ve sosyal güvencelerinin de hükümet tarafından karşılan-
ması, işçiyi daha bağımsız ve düşünerek yapacağı işten tatmin
olmaya itmektedir.

İkincisi: Bağımsız ve belirli eğitim düzeyine ulaşmış
olan işçiler fazla spezyalize olmuş basit işlere "aptal iş-
ler" diye bakmakta onları manasız ve tatminsiz bulmaktadır.

Üçüncüsü: Gerek sosyal gelişmelerin gerekse firmaların
finansal yapılarındaki değişiklikler "özel mülkiyet" anlayı-
şını değiştirmiş ve büyük şirketlerin oluşması ile yönetim
otoritesi akılcı etkinliğini kaybetmiştir. Dolayısı ile yeni
yönetici personel ilişkileri doğmuştur.

Bu ilişkiler üzerinde Mayo, Roethlisberger ve Dixon
tarafından düzenlenen Hawthorne alışmaları 20'nci yüzyılda
yönetici işçi ilişkilerinin gelişiminde sosyoloji, psikoloji
tekniklerinin problemlerin çözümünde uygulanarak işçinin işe
karşı davranışını olumlu yönde geliştirip verimliliği artır-
masını amaçlamıştır.

Bu paralelde teorik ve ampirik bazı çalışmaları olan
Maslow'un gereksinme teorisine göre fizyolojik gereksinmele-

rin yanısıra diğ er bencil ve sosyal gereksinmelerde kamçılanarak üretim artırılabilir. Herzberg'de daha başka bir hiyerarş iye yönelerek "hygiene factors" hijyen faktöre değ inmiş (ş irket politikası, nezaret, ç alış ma koş ullarının) sadece olumsuz gü döl eri oluş turacağ ını, iş kapsamı ile ilgili tatminlerin de olumlu gü döl eri oluş turacağ ını iddia etmiştir.

Chris Argyris'in önerisi ise kiş isel gereksinmelerle örgüt ün hedeflerinin entegrasyonudur. Aynı personele, örgüt ün geliş mesini sağlayacak nitelikte, fırsatlar tanı masını önermiştir.

Rensis Likert ki yön etime katılma fikrini ortaya koyan öncülerden biridir, önerilerinde otoriter yönetim tipinden (hem sö mürü cü otoriter, hem de iyimser otoriter) katılmalı (danış manlı ve katılımlı) yönetim sistemlerine geç menin personel ve yönetici arasında itimadı geliş tireceğ ini ve verimi arttı racağ ını belirtmiştir(6).

Hizmet teknolojisinin çok geliş miş olduğu ü lkelerde yukarıda belirtilen yaklaşı mların yanısıra bazı yöneticiler basit iş zenginleş tirilmesine yönelmiş lerdir. Özellikle Endüstriyel demokrasinin geliş miş olduğu ü lkelerde ABD, İ skandinav ü lkelerinde ve Almanya'da önemle üzerinde durulmuş, Yugoslavya'da da uygulama olarak şek ilenmiştir. Tüm uygulamalarda amaç personelin fizyolojik ve sosyal gereksinmelerini karşı layarak daha verimli ç alış maları için gü döl emektir.

Tüm iş basitleş tirmeleri ve merkezi disipline dayanan yönetim ve nezaret yöntemleri iş leri ufak ö ğ elere bö lmüş ve monoton hale getirmiştir. Personelinde katkısını asgariye indirmiştir. bu akım bir süre sonra iş verimliliğ ini olumsuz yönde etkilemiş ve "iş zenginleş tirilmesi" gibi yeni bir akımın personel verimliliğ ini arttı rmak amacı ile ortaya çıkt ığı

(6) Powers Thomas, F., "Management in a Changing Context", s.63.

görülmüştür. İş zenginleştirilmesinde ufak ögelere ayrılmış olan işler gruplanarak bir işçinin çeşitli işlevlerle işi tamamlamasını ve sonucu görmesini sağlamıştır. Dolayısı ile işçi kendi becerisini algılayabilmiştir.

İş zenginleştirilmesi Endüstriyel Demokrasi ile bir tutulmamalıdır. Zira yönetim personele danışmadan ve katılımını istemeden iş zenginleştirilmesini gerçekleştirir. Fakat Endüstriyel Demokrasi ve diğer tüm yönetime katılma modellerinde personelin onay ve katkısı olmadan uygulama işlerlik kazanamaz.

İş zenginleştirilmesini sendikaların, işçiye aynı sürede ve aynı ücretle daha fazla iş yaptırma yöntemi diye yorumlamalarından bir direniş söz konusu olmuştur.

Endüstriyel Demokrasinin sendikalarca büyük bir tepkiyle karşılanması sonucu Almanya'da da daha değişik bir uygulama ortaya çıkmıştır. "Birlikte saptama" (codetermination) ki daha ziyade işçilerin yönetim kadrolarında söz sahibi olmasını sağlamıştır.

Almanya'daki modelde iki ana temel vardır:

Birincisi: İşçi konsülünde üyelik, şirketin günlük işlevleri ile ilgili olup üretim alanı ile sınırlıdır.

İkincisi: İşçinin nezaretçi ve yönetici gruplarında temsil edilmesi ve burada alınan, işletme politikalarına, işi kontrol edecek yönetim kararlarında söz sahibi olmasıdır.

Ancak bu yöntemde en kalifiye ve yetişkin işçilerin işçi gruplarını temsili söz konusudur. Yani sıradan bir işçinin yönetime katkısı düşünülemez. Dolayısı ile sadece ufak grupları ilgilendiren bir yönetime katılma modelidir. Türkiye'de KİT'lerde böyle bir uygulamaya gidilmişse de işçi tem-

silcisi yönetim kurullarında fazla etken rol oynayamamıştır.

Amerika'daki eşitlendirme 'Equalitarianism' deneyleri ise çeşitli yaklaşımlarla işletmelerin işçiler tarafından yönetilmesi veya sahipliği yöntemleri denendiyse de 1930'lardan itibaren uygulanan Scanlon planının yapıcı önerilerin ödüllendirilmesi felsefesi olumlu sonuçlar vermiştir. Scanlon plana göre oluşturulan ücret formülünde, personelin verimliliği arttığı oranda ücretlerinin artışı öngörülmektedir. Endüstriyel Demokrasi Yugoslavya'daki uygulama modeli Özyönetim şeklinde olmuştur. Ana hatları ile Endüstri işçilere aittir, personel temsilcileri şirketin yöneticisini seçer ve herhangi bir personelin işe alınmasında ve atılmasında son söz sahibidir. İşçiler kârdan hisse alırlar. Hiçbirinin fiks ücret veya maaşları yoktur. İşçiler yetenek ve bilgilerine göre puanlanırlar ve nitelikli olmayan işçi bir hisse alırsa nitelikli işçiler iki veya üç hisse alırlar ve direkörde çoğu hallerde beş hisse alır. Her ayki kâr mevcudu hisselerine bölünür ve her personel hisse adedine göre payına düşeni alır(7).

Gelişmiş ülkelerdeki yönetim sistemlerinin tarihçelerini genel hatları ile vermeğe çalıştık. Ancak Türkiye'deki konaklama endüstrisinin yapısı, sosyal ve çevre baskıları, ekonomik düzey, yönetim anlayışı acaba bu sistemlerden hangilerini yerel koşullara uydurarak adapte etmeğe elverişlidir?

Bu soruyu yanıtlamadan önce ABD yöneticilerin yönetim düşüncelerini, uygulamalarını ve benimseme derecelerini ölçümlemek amacı ile yapılan araştırmada ele alınan yönetim teorilerine bakalım.

- Yönetim Seyri: Verimli sonuca yönetici personelle birlikte ve aralarında çalışabilirse ulaşabilir (Taylorizm).

(7) Connock Michael, "Yugoslavia's Owner Workers" Management Today, December 1975, s.44.

- Ampirik Yönetim: Yönetim bilimsel esaslara dayanmaz, geçmişteki tecrübe ve olaylar ilerideki yönetim felsefesini oluşturur.

- İnsan Davranışı: Davranış bilimleri yöneticinin astlarına davranışlarını etkiler.

- Sosyal Sistem: Sosyolojik ve kültürel gelişmeler yöneticinin davranışlarını saptar.

- Karar Teorisi: Yöneticilerin bu felsefeyi benimsemeleri halinde kararları rasyonel ve mantıki yaklaşımlar etkiler. Bu düşünüş biçiminin sonucu olarak tüketici sistem analistleri doğmuştur.

- Matematiksel Sistemde: Matematiksel denklemler, formüller ve modeller karar teorilerini etkiler.

Bu kısa tanımlamalardan sonra 50 yönetici ile yapılan incelemenin sonucu şöylece özetlenebilir:

Yönetici karşılaştığı olay ve sorunun niteliğine göre yönetim teorisini seçmektedir. Ancak ağırlıklı toplam puanların sonucuna bakınca örnekleme grubundaki yöneticilerin öncelikle karar teorisini ve sırasıyla da ampirik sistem ve insan davranışı teorilerine ağırlık verdiği dikkati çeker.

Bu tür örnekleme tipinde bir inceleme ülkemiz konaklama yöneticileri nezdinde yapılmış değildir. Ancak kişisel gözlem ve mülakatlarımızdan elde edindiğimiz izlenimlere göre ampirik sistem en önde gelen yöntem karar teorisi (ki gelişmiş zincir otel şirketlerinin yöneticilerinin benimsediği yöntemdir). Onu izleyen yönetim felsefesi olup bazı standartların sağlandığı işletmedeki yöneticilerin de insan davranış biliminin yönetim aracı olarak kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır. Taylorizm anlamında yönetim seyri matematiksel

sistemler veya sosyal sistemlerden etkilenen yönetim sistemlerinde hem bahsedilmemekte, hem de varlığı söz konusu olduğunda uygulama olasılığının olmadığı belirtilmektedir.

2.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİ İÇİN UYUMLU OLABİLECEK YÖNETİM BİÇİMLERİ

A. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM

Yönetim özellikle örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin amaçları açısından bir uyum arayan, bu yolla bir yandan örgütün etkinliğini arttırırken, öte yandan örgüt üyelerine üst düzeyde doyum sağlayabilecek bir ortam yaratmayı amaçlamıştır.

Klasik yazarlar amaç belirleme işleminin örgüt üyelerinden bağımsız tepe yönetiminin bir işlemi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Drucker ve Mc Gregor ise amaç belirlemede astların da yer alması gerektiğini savunmuşlardır. Amaçlara göre yönetim tekniğinin ortaya attığı X ve Y kuramları ile katkıda bulunan Mc Gregor'a göre her yönetsel karar ya da eyleminin arkasında insan niteliği ve insan davranışlarına ilişkin varsayımlar vardır? Klasik görüşü yansıtan X kuramına göre örgüt üyelerinin yapacakları işler en küçük ayrıntılarına kadar belirlenmelidir. Çünkü insan tembel, bencil, sorumluluktan kaçan ve örgüt gereklerine ters düşen bir varlıktır. Bu nedenle sürekli denetlenmesi gerekir(8).

Mc Gregor ortaya koyduğu X kuramına karşın Y kuramını savunmuş ve aşağıdan yukarı yönetim, çoklu yönetim, takım yönetimi gibi yaklaşımları ile bireyin karar süreci içinde yer almasının, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine olduğu kadar,

(8) Mc Gregor, Douglas. The human side of enterprise, Mc Graw Hill Book, New York, 1960, s.33-34.

bireyin gelişimine de katkıda bulunacağını belirtmiştir.

Amaçlara göre yönetimin ilk ortaya çıkışı bir başarı değerlendirme sistemi şeklinde olmuşsa da bugün sistem başarı değerlendirmesinin ötesinde bir yönetim aracı haline gelmiştir.

Amaçlara göre yönetimin evreleri:

- Amaçların belirlenmesi
- Planlama
- Kendi kendini denetleme
- Dönemsel başarı değerlendirme gibi özetlenebilir.

Amaçlara göre performans değerlendirmesine dayanan yönetim süreçleri uzun sürede kendi kendini yitirir. Zira ödül ve ceza psikolojisine dayalı olup bireyin üzerindeki baskıyı arttırır, yoğunlaştırır ve amaçlardaki seçimini sınırlar.

Bu davranışların altındaki psikolojik varsayımlar incelenirken, personelin bireysel amaçları öncelikle dikkate alınarak grup değerlendirmesinde ast ve üstlerin değerlendirilmesi dikkate alınır. Bu durum geliştirilebilir. Bu tür uygulamalar yüksek moral değerleri ve örgütteki personelin bireysel sorumluluklarına sahip çıkmaları oranında başarılı olur.

Bu koşullar altında yönetici performansın kalitatif yönü ile ilgilenip mesai arkadaşları ve üstleri ile birlikte istatistiklere dayanmadan ortaklaşa çalışabilirler. Devamlı değişim süreci statik iş sorununu sonuçlandırıp, işler arası iletişimi ve ortak hareketi kolaylaştırır.

Bu tür örgütsel ortamda iş ilişkileri bireysel ve örgütsel dinamik bir ağ oluşturur. Sorunlar bu koşullar altında en alt düzeydeki personel tarafından anında çözümlenebilir.

Ancak personelin yönetiminde bu denli güdülenip yönetime katılabilmesi için dinamik iş ağıının örülebilmesi zorunludur.

B. PERT VE CPM TEKNİKLERİNİN KONAKLAMA YÖNETİMİNDE KULLANIMI

Pert İngilizce "Program Evaluation and Review Technique" kelimelerinin baş harflerinden oluşur ve program değerlendirme ve yeniden inceleme anlamına gelen bir kelimedir. Yöneticiler Pert tekniğini kullanarak kararların ne zaman, nerede ve kimler tarafından verileceğini belirleyebilirler. Uygun olarak kullanıldığında yöneticilere olayların sonuçlarını önceden görebilme olanağını verir ve daha önemlisi önceden düzelitici adımlar atılmasına olanak sağlar.

Pert, daha çok tekrarlanmayan, bir defalık diyebileceğimiz proje konusuna giren işlerin planlanması, örgütlenmesi yönetimi ve denetiminde kullanılmaktadır. Ancak henüz pek yaygın olmamasına rağmen tekniğin pekçok kullanım alanları vardır. Örneğin yeni ürünün tanıtılmasında, üretim kontrol sistemlerinde ve bazı pazarlama çalışmalarında da kullanılabilir. Koordine edilmesi gereken çok sayıda faaliyet olduğu zaman Pert tekniği çok yararlı olmaktadır. Pert'i bu nedenle otelcilik endüstrisi gibi hizmet endüstrisinde de uygulama olanağı vardır.

Pert'in konaklama işletmelerinde muhasebe kayıtlarında sağladığı kolaylığa ek olarak birçok konularda karşılaşılan konuların çözümünde de yardımcı olur. Bu konuları şöylece özetleyebiliriz:

- Mutfak ve diyet bölümlerinin üretim programları
- Toplantı programları
- Kat hizmetlerinin düzenlenmesi
- Gace temizlik işlemleri
- Ana plan ve programlar

- Odaların tamir ve bakım işlemleri
- Ofis yerleştirme ve düzenleme programları
- Çamaşırhanedeki işlemlerin düzenlenmesi
- Rezervasyon işlemleri
- Reklamcılık faaliyetleri
- Bilgisayar programlaması
- Bilgisayar yerleştirme programları

Pert tekniğinde faaliyetler için gerekli zamanın bilinmesi zorunludur. Aksi takdirde teknik kesim olmayan programların uygulanmasında yararlı olamaz. Diğer taraftan Pert şebekesi izlenilebilecek alternatif yöntemleri ve yolları gösterdiği için Yöneticinin sağlıklı kararlar almasına yardımcı olmaktadır. Tekniğin en değerli yönü, alternatif koşullara dayanan zamanın tahminlenmesine olanak veren dinamik niteliğidir. Diğer yararlı yönleri ise yöneticileri plan yapmaya zorlaması, dikkatli pratik olaylar üzerinde toplaması, raporların düzenlenmesine yardımcı olması, daha verimli personel çalıştırılmasını sağlaması ve işlemleri kolaylaştırması ve çabuklaştırmasıdır(9).

Yurdumuzdaki otel işletmelerinde bu tür yönetim tekniklerinin uygulanmadığını görüyoruz.

CPM (Kritik Geçiş Yöntemi)

Kritik geçit yönteminin (Critical Path Method) temelde Pert tekniğinden farkı yoktur. Zaman oldukça yakın olarak tahmin edilebilir ve maliyet önceden hesaplanabilirse CPM tercih edilir. Bu yöntemde maliyetin denetlenmesi zamanın denetlenmesinden daha önemli kabul edilir. Özellikle büyük işletmelerin çok boyutlu projelerinin planlanması ve denetlenmesinde kullanılmaktadır.

(9) Scholz, William Profitable Hotel Motel Management
Prentice Hall Inc., New Jersey, 1975, s.28.

CPM tekniğinin otelcilik endüstrisinde kullanım olasılığı çok azdır. Çünkü bu teknikte maliyet ön plandadır zaman ikinci planda kalmıştır. Oysa otelcilik endüstrisinde zaman büyük önem taşır.

C. YÖNETİME KATILMA

Gelişmiş ülkelerdeki deneyimler çeşitli şekillerde yönetime katılma modellerinin konaklama işletmelerinin yönetim biçimlerini etkilediğini ortaya koymuştur. İnsan davranış biliminin yönetim felsefesi sınırları içine alınması ve teknolojik gelişmelerle birlikte, gelişmiş ülkelerdeki konaklama işletmelerinde Scanlon plan özyönetim ve Likeit'in yönetim kuramlarının yönetime benimsenmesinin ana tartışma konularından birini oluşturmuştur. Yönetime katılma modellerini kısaca şöyle tanımlayabiliriz.

1- Scanlon Plan

Scanlon plan bir yönetim felsefesi olup ve aynı zamanda bir örgüt kuramıdır. Felsefe olarak Scanlon plan bireylerin kendilerini ifade etmek gereksinmelerinde olduğu varsayımına dayanılarak bu ifade güdüsünün işin yorumunda gerçekleşebileceği savıdır. Bireyler kendi meramlarını anlatırken insanlara ve yaşadıkları gruplara destek olup yapıcı nitelikte faaliyetlerle verimliliklerini arttıırırlar. Bu felsefeyi izleyen kuramı ise bir örgütün tüm bireyleri o örgütün faaliyetlerine tam anlamı ile katılabilirlerse katkıları oranında ödüllendirilmelidirler. Scanlon planının uygulanması işletmelerin örgütlerine göre değişiklik arz eder. Ancak tüm uygulamalarda üç ana prensip ele alınır.

- Katılma sistemi
- Eşitlik sistemi
- Özdeşlik

Katılma Sistemi: Scanlon planının uygulanmasında köklü değişmeler işletme içinde kaçınılmaz faktörlerdir. Ancak değişikliklerin yönü ve gerçekleşme sürati kontrol altına alınmalıdır. Bu uygulama içinde iki önemli faktör mevcuttur. Birincisi açık öneri sisteminin tesisi, ikincisi de önerileri değerlendirerek seçilenleri yürürlüğe koyacak ve gelişmesini sağlayacak komitelerin oluşumu.

Bu nedenle iki tür komite oluşturulur. Birincisi üretim komitesi olup ya şirketin çeşitli ünitelerinde birer tane, veyahut işletme büyükse her bölümde bir üretim komitesi bulundurulur. Her üretim komitesinin iki ana görevi vardır. Öncelikle personelin üretimi geliştirecek önerilerde bulunması için destekler ve güdüler, öneriler gelince de onları inceleyip yürürlüğe koyma çalışmalarına girer. Personel verimliliği etkileyecek tüm fikirlerin olgunlaşması için özendirilir.

üretim komitesi belirli şekillerde toplanır ve çeşitli sorunları incelerken dört seçenekle karşı karşıya olurlar.

- Önerileri hemen uygulamaya koyabilir.
- Öneriler hakkında daha fazla bilgi ve açıklık isteyebilir.
- Önerileri değerlendirme komitesine devreder.
- Önerileri reddedebilir.

Ekseriyetle bölümler arası işbirliği ve ağır finansal yükümlülükler getiren öneriler değerlendirme komitesine tevdi edilir. Değerlendirme komitesi ana fonksiyonların yöneticilerinden oluşur. Değerlendirme komitesi her ay ikramiyeler ödenmeden önce toplanır. Belirli sürelerde yapılan seçimler sonucunda komite üyeleri değişir ve böylelikle her personelin yönetime katılımı için fırsat eşitliği sağlanmış olur.

Eşitlik Sistemi: Eşitlik sisteminin ana amacı bireylerin örgütün verimliliğine katkıda buldukları oranda madden ödüllенmelerinin sağlanmasıdır.

Özdeşlik: Scanlon Planının ana amaçlarından biri, ülkenin ekonomik sistemi içinde, iş bulma ve işiyle gururlanma olasılığını sağlamaktadır.

Scanlon Planı aslında bazı iş koşullarını işçiler için geliştirmeyi yeğler.

1- "Personelin işe itibar" ile girmesini ve kendi örgütsel bütünlüğünü ve güvencesini sağlamasını,

2- Rekabet koşullarında şirketin lehine gelişebilecek ilişkilerin güdülenmesinde bireysel amaçlarla örgütsel amaçları özdeşleştirmeyi sağlar,

3- Örgütün gereksinme ve başarıları bireysel tatmini sağlayan güdüleyici faktörler haline gelmesini. Bu koşullar altında personel kendini örgüt ile özdeşleştirebilir. Yapılan incelemelerde çalıştığı örgütün durumsal gerçeklerini bilen personelin içinde daha verimli olduğu ve bu gerçekleri değerlendirerek sorunlar karşısında akılcı davranışlarla verimliliği olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

2- Öz Yönetim

Yugoslavya'da uygulanan öz yönetim bazı yönleri ile Endüstriyel Demokrasi kadar aşırıya kaçmamaktadır. Öz Yönetim Tito'nun Stalin rejiminden ayrılması ile başlanmış ve kendi rejimi için halkın desteğini kazanmak amacını gütmüştür.

Tüm girişimler ve tüm ortamlar için geçerli olabilecek tek bir öz yönetim örgütlenmesi modeli yoktur. Aynı girişimde bile öz yönetim örgütlenmesi o girişimin gelişmesine, maddi

ve sosyal ilişkilerine uygun olarak, değişmelere ve düzeltmelere uğrar.

Girişimlerin çapına ve karmaşıklığına göre şimdilik üç tür öz yönetim örgütlenme modeli vardır.

- 1- Bir özyönetim (küçük basit girişimlerde)
- 2- İki özyönetim (iş üniteleri olan girişimlerde)
- 3- Üç özyönetim (karmaşık büyük girişimlerde; kombinalarda, demiryollarında)

Organların kısa bir tanımını şöylece yapabiliriz:

İş kolektivitesi, gerek referandum yoluyla doğrudan, gerekse girişimin çeşitli bölümlerindeki işçi toplantılarının sözcülüğü ile öz yönetim mekanizmasını işletir. Çalışan kadronun kalabalıklığı yönetimin çok ağır işlemesine neden olur ve bu seferde üretimde aksamalara, durmalara neden olabilir. Bunun içinde çoğu hallerde sorunlar işçi konseyine götürülür ve kararlar orada oluşturulur.

İş kolektivitesi işçi konseyini gizli oyla seçer. Eğer komisyonun girişimleri personelin çıkarlarına aykırı düşüyorsa, onu düşürmekte yine iş kolektivitesinin elindedir. Konsey belli aralıklarla raporlar hazırlamakla yükümlüdür.

Öz yönetim organlarının oturumu açıktır. Lojmanlar ve personel gelirleri ile ve daha çok yaşam düzeyi ile ilgili sorunların tartışıldığı toplantılar üyelerin dikkatini çeker.

İşçi Konseyi: Yetkileri en geniş olan öz yönetim organı budur. Girişimde ortak çabaların emanet edildiği bir organ olup, işçi konseyinin görevleri girişimin statüsüyle, çalışma örgütü, kadrolar, genel örgütlenme ve mali ticari işler olarak gruplanmıştır.

İşçi Konseyinin Yardımcı Organları: Direktör ve teknik servislere yardımcı olsun diye devamlı uzmanlık komisyonları kurulmağa başlanmıştır.

Yönetim Komitesi: Her yıl işçi konseyine, kendi üyeleri ve girişimdeki tüm çalışanlar arasından seçilir. İş Kollektivitesinin önerilerini gözden geçirir ve onları 1 ay içinde yanıtlar.

Direktör: Özel yetkilere tek sahip olan kişidir. İş kollektivitesi bu yetkileri girişimin statülerine göre kullanmaktadır. Fonksiyonlarını özerk olarak kullanır. Ancak iş kollektivitesi ve işçi konseyi önünde gereğinde hesap vermek zorundadır. Direktörün arasından seçilen uzmanlardan oluşmaktadır. Her ne kadar seçim tam anlamı ile demokratik değilse de belirli işlerin yürütülmesi uzman kadroları gerektirir.

İş Üniteleri: Gerçekte üretim giderleri açık seçik hesaplanabilen bir girişimin ya da bir departmanın temel bölümüdür.

Öz yönetimin etkili olabilmesi için onu yürütecek olanların yeterince bilgi ve yeteneklerle donanmış bulunmaları gerekir. Böyle elemanlar yoksa sosyal bağıntıdan söz edilemez. Az gelişmiş bir ortam kendi gerçek sınıfsal çıkarlarının bilincinde değildir.

Öz yönetim organlarındaki nitelikli ve üstün nitelikli işçilerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır.

Her yeni yönetim sisteminde olduğu gibi, tabiatıyla özyönetimin de birçok eksik ve hatalı tarafları vardır. Ancak ilk bakışta 20'nci asrın felsefesi olan bireysel çıkarların yerini toplumsal çıkarlara bırakması prensibine uygun bir yönetim tarzıdır. Acaba çevre koşullarına ve sosyal düşünüş yapısına bu kadar uygun olan bu yönetim sistemi konaklama

Endüstrisinde uygulansa verimli sonuçlar elde edilebilir mi? Yugoslavya modelindeki özyönetim henüz hizmet üreten sektörlerce benimsenmediğini, gerekçe olarak da hizmet sektörünün ekonomik olmayan işler diye sınıflandırıldığını görüyoruz. Özyönetimin ilerleme kaydedemediği alanlardan ikisi otelcilik ve zanaattır.

3- Karşılaştırmalı Yönetim Biçim ve Örgütsel Performans Karakteristikleri

Likent'in sınıflamasına göre işletme karakteristikleri:

- 1- Motivasyonel güçlerin karakterleri
- 2- Haberleşmenin astlar tarafından benimsenme derecesi
- 3- Karşılıklı ilişki etkileme işleminin karakteristikleri
- 4- Karar verme işleminin karakteri
- 5- Hedefi saptama veya yönetme özelliği
- 6- Kontrol işleminin karakteristiği
- 7- Performans karakteristiklerinin otoriter ve katılımlı yönetim biçimleridir.

Otoriter yönetim biçiminin sömürücü otoriter ve iyimser otoriter olarak; Katılımlı yönetimde, danışmalı ve katılımlı grup biçimleri şeklinde sınıflar olduğunu görüyoruz. 20'nci yüzyılda bilimsel yönetimin egemen olduğu konaklama endüstrisinde danışmalı ve katılımlı grup yönetim biçimlerinin ABD'de, İsveç'de yoğunluk kazandığını izliyoruz. Ülkemiz konaklama endüstrisinde; özellikle küçük ve orta boy aile şirketlerinde, iyimser otoriter yönetim biçiminden danışmalı katılıma geçiş gözlenebilir. Ancak büyük çok olumlu şirketlerin ünitelenerek katılımlı grup yönetim biçimi ülkemizde de egemendir.

Her sistem kendi yapısına ve hedefine uygun kişiler yetiştirir. Otoriter organizasyon tipleri üstlere bağımlı kişiler ve çok az sayıda liderin yetişmesini sağlar. Katılım-

lı organizasyon tiplerinde sosyal ve hisse yönelen olgun dengeli, etkin yönetim ve yaratıcı niteliği olan liderler yetiştirir.

Likert'in karşılaştırmalı analize dayanan değişik yönetim biçimlerinin örgüt ve performans karakteristikleri incelendiğinde; katılımlı yönetim biçiminin konaklama endüstrisinde Scanlon Plân uygulaması ile koordine edilerek uygulanması, personel verimliliğini geliştirecek anahtarı oluşturabilir.

Bu nedenle yönetime katılma modeli olarak ülkemizdeki bazı sektörlerin öz yönetimi benimsemesi bazı yasal değişikliklerle söz konusu olsa dahi Hizmet Sektöründe verimliliğin artışı dikkate alınarak bir yönetime katılma modeli benimsenirse herhalde o öz yönetim olmayacaktır. İnsan gücünün verimli kullanımını sağlayacak Likert'in tanımına göre katılımlı grup modeli ve Scanlon Planın da işçi sendikalarının tepkisi yumuşatılarak uygulanması konaklama sektöründe verimliliği arttıracak bir yönetime katılma modeli oluşturabilir.

3. BÖLÜM YÖNETİCİ KAVRAMI

3.1. OTEL YÖNETİCİSİNİN GÖREV VE NİTELİKLERİ

Şurası muhakkak ki bir işletmenin başında olmak o işletmeyi yönetmek anlamına gelmez. Yönetici olmak için yönetim fonksiyonlarını yerine getirmek gerekir. Şu halde konuyu üç ana başlık altında toplayabiliriz:

- 1- Yönetici kimdir?
- 2- Yöneticinin fonksiyonları nelerdir?
- 3- Bu fonksiyonları yerine getirmek için yöneticinin ne gibi vasıflara sahip olması gerekmektedir?

Önce yöneticisinin kimliği; Yönetici elindeki parçalardan bir bütün yaratan kişidir.

Yönetici elindeki kaynakları belirli bir amaca hizmet için yönlendirilen kişidir. Basit bir misal ile

Bir orkestranın muhtelif enstrüman ve müzisyenlerini bir konçertoda birleştirmek yöneticiliktir, hatta bundan da öte, yönetici hem orkestranın şefi, hem de müziği yazan kompozitördür.

Evet bir bütün yaratmak ... hele servis endüstrisinde, özellikle otelde bir bütün yaratmak ... Restoranı, mutfağı,

resepsiyonu, kat hizmetleri, bir bütün yaratmak. İşte konunun anahtarı burada gizlidir. Zira bu bütünü yaratabilmek için işletmenizdeki her bir işlem için standartları tesbit etmek ondan sonra da bu standartlara göre servis ünitelerinin uyumlu çalışmalarını kontrol etmek gerekmektedir(10).

Her yöneticinin gününde yönetimle ilgisi olmayan bir takım olaylar zamanını alır, ilgisini çeker, fakat genel olarak her yönetici için kaçınılmaz bazı fonksiyonları yerine getirme mecburiyeti vardır;

1- Hedefleri Belirlemek

Her işletmenin bir veya birçok hedefi olabilir, vardır. Hedefleri erişilebilecek ve ölçülebilecek hedefleri olmalıdır. Belirlediğimiz hedefleri ne yapacağız? Hedefe ulaşmak için kimlere görev düşüyorsa onlara hedeflerimizi açık ve seçik olarak anlatacağız ve o kişilerin de aynı hedefe varmak için işbirliklerini sağlayacağız.

Bir misal verelim: Otelde 1985 yılı için % 83 işgal nisbetini hedef almışsak bu hedefimizi ön büro müdürüne, satış müdürüne (eğer varsa) muhakkak bildirmeliyiz. Yalnız eğer sadece işgal nisbetini hedef alırsak bu belirleme görevimizi yarım yapmış sayılırız. Burada eksik olan vasati günlük oda geliridir. Şu halde oda satış hedefimiz nasıl olmalı? Hem işgal yüzdesi hem de günlük vasati oda başına gelir olarak belirlenmeli ve bu hedef ilgili personele duyurulmalıdır.

İkinci önemli fonksiyon

2- Organizasyon veya teşkilatlandırma'dır.

(10) Otel Yönetimi Seminerleri Kültür ve Turizm Bakanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı(56).

Yani yatay ve dikey işbölümü ve yapılacak işlerin gruplanıp yönetim ünitelerini oluşturmak! Değişik tip ve boy konaklama üniteleri için standart organizasyon modelleri mevcuttur, ancak her yönetici bu modellerin yardımı ile kendi işletmesine özgü modeli yaratmalıdır. Çünkü her işletmenin kendine özgü bir yapısı vardır. Ayrıca zaman içinde teşkilatta değişiklikler yapılması kaçınılmazdır. Konaklama ünitesi yeni şartlara ayak uydurmak zorundadır. Yapılacak yeni ilaveler, piyasada yeni pazar dilimlerinin ortaya çıkması, müşteri tür ve ihtiyaçlarında olabilecek değişiklik yapmaya sebep olabilir. Etkin yönetici bu faktörleri gözönünde bulundurmak zorundadır. Yapılacak yeni ilaveler, piyasada yeni pazar dilimlerinin ortaya çıkması, müşteri tür ve ihtiyaçlarında olabilecek değişiklikler, hem personel adedinde hem de işletmenin esas teşkilatında değişiklik yapmaya sebep olabilir. Etkin yönetici bu faktörleri gözönünde bulundurmak zorundadır.

Üçüncü ana fonksiyon

3- Motivasyon ve Kominikasyon'dur.

Yani güdülendirme ve iletişim, Çeşitli bölümlerin idaresinden sorumlu kimseleri bir araya toplayıp bir takım çalışması yapmak, ya da daha önce verdiğimiz örnekteki orkestra elemanlarının bütünleşmesinden bir senfoninin doğması işte özellikle emek yoğun endüstrilerdeki otel endüstrisi bu sektörün en bariz örneklerindedir, bulaşıkçısından ahçıbaşına, komiden şef garsona, belboydan resepsiyon şefine, her seviyede değişik yapıda, değişik eğitim kademelerinden geçmiş insanları yönlendirmenin zorluğunu göze alırsak güdülendirme ve iletişimin önemi kendinden ortaya çıkacaktır. Güdülendirme çeşitli yollardan yapılabilir; en basit ve görünüşte en geçerlisi parasal güdülendirmedir. Yani emeğin karşılığını vermek, işini iyi yapan kimseyi ödüllendirerek örnek etmek v.s.(11).

(11) The Management of People in Hotels, Restaurants and Clubs (Fourth Edition) Donad E.Lundberg James P.Armates s.152.

Yalnız parasal ödüllendirme tek güdülendirme yolu değildir. Eğitim, terfi sistemi, takım ruhunun yaratılması gibi daha birçok metodun yardımı ile güdülendirme yapılabilir. Bu arada iletişim yollarını da unutmamak gerekir. Bir otel işletmesinde bütün ile başarılı olmak için her bir ünitenin tam servis verebilmesi gereklidir. Bunun için de otelde çalışan herkese işbirliği ve yardım prensiplerinin aşılması, herkese bütünün vazgeçilmez bir parçası olduğunu anlatmak gereklidir, bu da devamlı iletişim ile olabilir.

4- Dördüncü önemli fonksiyon değerlendirme fonksiyonudur.

Yönetici devamlı bir değerlendirme içindedir. Personelin çalışması, standartlara uyum, orta düzey idarecilerin tutumları, restorandaki etin kalitesi v.s. v.s. her an her şey değerlendirmeye tabidir. Yönetici bütün değerlendirmelerinde adil, kati ve yapıcı olmak mecburiyetindedir. En önemlisi değerlendirme neticelerinin en etkin biçiminde ilgili bölümlere iletişimi sağlanmalıdır.

5- Nihayet yöneticinin beşinci önemli fonksiyonu insanları tekamül ettirmektir. Etkin bir idareci zaafı vermekle değil kuvvetleri harekete geçirmekle netice alabilir. "Bu adam işi yapamaz" düşüncesi yerine bu adama bu işi nasıl yaptırabilirim" düşüncesi, "işten ayrılan elemanın yerine adam almadan önce elimdeki personelden hangisi bu göreve terfi edebilir?" ilkesi kaim olmalıdır.

Yöneticinin ana fonksiyonlarından bahsettik. Peki yöneticinin bu fonksiyonları yerine getirebilmesi için ne gibi vasıflara sahip olması gerekir?

Bir otel yöneticisinin sahip olması gereken vasıfları üç ana dalda toplamak mümkün:

- 1- Bilgi
- 2- Dirayet
- 3- Etkinlik

Bu üçgenin herhangi bir kenarının zayıflığı üçgenin yapısını çökertir. Yani iyi bir yöneticinin bu üç ana vasıfın 3'üne birden sahip olması gereklidir.

1- Mesleki bilgi; eğer otel işletmesinin teknik yönlerini 4 ana dalda toplarsak yönetici bu ana dalların en az ikisini çok iyi bilmeli, diğerlerinde de söz sahibi olmalıdır.

Bu ana dalları şöyle sınıflandırabiliriz.

- 1- Ön büro ve kat hizmetleri
- 2- Yiyecek içecek hizmetleri
- 3- Pazarlama
- 4- Teknik hizmetler

2- Ticari bilgi; iyi bir otel yöneticisi aynı zamanda iyi bir iş adamıdır. Her ticari kuruluşta olduğu gibi bir otelin de ana gayesinin kâr etmek olduğunu kabul edersek yönetici için ticari bilginin ne kadar önemli olduğunu inkar edemeyiz.

Mali kontrol sistemleri ve piyasa duyarlılığını da ticari bilgilerin arasında sayabiliriz.

3- Hukuk bilgisi; Her ticari müessesede olduğu gibi otel işletmesinde de devamlı olarak hukuki problemlerle karşı karşıya geliriz. Prensip olarak her işletmenin bir hukuk danışmanı olması tabii çok faydalıdır. Ancak işletmecinin de en çok karşısına çıkacak hukuki konuları hiç olmazsa danışmana ne danışması gerekeceğini bilecek kadar bilmesi lazımdır. Bununla beraber şu konularda bilgisini geliştirmesi şarttır.

- 1- İşçi-işveren münasebetleri
- 2- Otelcinin müşteri mal ve sağlığına olan hak ve mesuliyetler
- 3- Turizm teşvik kanunu ve bununla ilgili tüm yönetmelikler
- 4- Otel borç ve alacakları ile ilgili kanun ve hükümler
- 5- Türk parasını koruma kanununun otel işletmesi ile ilgili madde ve hükümleri
- 6- Ticaret hukukunun ilgili maddeleri
- 7- Otel binası ile ilgili menkul ve gayri menkulün sigortalıması

4- Personel Yönetimi

5- Materyal Yönetimi

En önemli 2 nokta enerji tasarrufu ve çevre korunması sorunlarıdır. Her 2 sorun materyal yönetiminin ayrılmaz 2 parçasıdır.

Her 2 konuda da yapılacak çalışmalar ve uygulamalar sadece tesis için değil yurt düzeyinde katkılı olacaktır.

Genelde etkin olabilmek için şu 4 ana konu önemlidir.

- 1- İletişimde etkinlik
- 2- Zamanın etkin kullanılması
- 3- Karar vermede etkinlik
- 4- İnsan münasebetlerinde etkinlik

Yönetici, yönetim ile ilgili kararları iletişim kanalları vasıtası ile yapan yönetici ile yönetilen ünite arasında bağların etkin olması iletişimin etkinliğine bağlıdır. İletişim 2 yönlü olmalıdır. Yönetici personelin fikir ve sorunlarına duyarlı olmalıdır.

Yatay iletişim takım çalışması ve koordinasyon için önemlidir. Otel endüstrisinde her seviyede yatay ve dikey bilgi akımının devamlı olduğunu kabul edersek bunu sağlayan kaynakların etkin kullanılmasının önemini kabul etmiş oluruz.

Zamanın etkin kullanılması yöneticinin en büyük sorunlarından biridir. Zira yönetici çoğu kez kendi zamanını plânlayamaz. Onun zamanı başkalarına aittir. Yönetici gerek kendi işletmesi içinden gerekse dışında daima zamanını almak, onunla şu veya bu sebeple temas isteyenlerle doludur. Yönetici kendini dört duvar arasına alıp kulaklarını tıkayamaz, zira günlük iletişim çoğu fazla zaman alsa bile bu yoldan elde edilmektedir.

Ancak, iyi bir yönetici zamanını planlamasını, onu iyi kullanmasını bilmelidir. Zamanı etkin kullanmak için basit bir çalışma yapılabilir. Her yönetici günün ne kadarını hangi fonksiyonlara ayırması gerektiğini bilir ve bunu yaptığına inanır. Ama eğer günün sonunda oturupta ne kadar zamanı ne işe harcadığımızı kaydetmeye başlarsak görürüz ki yaptıklarımız ve yapmamız gerekenler genelde çok çok farklıdır ve zaman uçup gitmektedir. Boş vakit harcamak, vakit doldurmak insanın en büyük özelliklerinden biridir. Birçok yönetici günde 10-12 saat çalıştığı halde yine de herşeye koşamadığından yakınıdır. Bu problemi hepimiz yaşarız. Marifet 10-12 saat işbaşında olmak değil, işbaşında olduğumuz zamanı iyi plânlamak ve iyi değerlendirmektir. Yapmaktan hoşlandığımız şeylerden çok yapmamız gerekli olan işlere vakit ayırmalı ve ayırdığımız vakti etkin bir biçimde değerlendirmeliyiz.

Etkinlikte üçüncü faktörün karar verme olduğunu söylemiştik. Genelde otel yöneticisi zamanının çok azını alan fakat kimseye emanet edemeyeceği işlerden biridir karar vermek.

Karar vermek için o olayla ilgili bütün bilgileri toplayabilmek sonra değişik seçenekleri belirlemek ve neticede

bu seçeneklerden birini (karar verecek olan yöneticiye göre en uygununu) seçmektir. Bazı kararlar bütün bu safhalardan geçmeyi bekleyebilir, fakat çoğunluk kararlar genelde az bilgi, az seçenek ve kısa zamanda belirlenmesi gereken kararlardır. Çoğunluk kararlar "doğru" ve "yanlış", "siyah" ve "beyaz" arasında bir tercih değildir. Çoğunluk kararlar grinin muhtelif tonları arasında bir tercihtir. Karar vermede gerekli bilgilerin de çoğunluğu hakikat değil fikir, düşünce, inançtan kaynaklanır. Kararda geçerli olan sadece karar değil aynı zamanda onun getireceği uygulamadır. Çoğu karar problemin halli kadar yeni problemlerin ortaya çıkmasına da yardımcı olur. Karar vermede etkin olmak için şu soruların cevaplandırılması gerekir:

Bu kararı kimlerin bilmesi gerekli?

Karar neticesi uygulama ne olmalı?

Uygulayacak kim veya kimlerdir?

Uygulama nasıl yapılmalı ki uygulayacak olanlar bunu başarabilsinler?

Genellikle birinci ve dördüncü sualler cevaplandırmadan verilen kararlar etkin olmayan kararlardır ve uygulama bir problemi halledeceğine yeni problemlerin yaratılmasına sebep olur ve yönetim hareketsizliğe yönelir.

İyi bir yöneticinin insan münasebetlerinde etkin olması iyi insanlarla iyi anlaşabilmesinden kaynaklanmaz, insan psikolojisini iyi bilmek de onu etkin bir yönetici yapmayacaktır. Yöneticilikte etkin insan münasebetleri bir konuda katkısı olabilecek insanları bir araya getirebilmek, onları o konuda yönlendirme ve her birinin gerekli katkısını tam olarak sağlayabilmektir.

Yani insanları bir amaç için dinamik olarak yönlendirebilmektir. Yönetici için genellikle en önemli bir vasıf olarak kabul edilen LİDERLİK'ten hiç bahsetmedik. Bunun bir sebebi var tabii.

Liderlik vasfı çok az insana nasib olan bir özelliktir. Liderlik öğrenilmez, öğretilemez. Liderlik konusunda ilk yazılan eserden bu güne dek 3 bin küsur sene geçmiş olmasına rağmen bu konuya yeni bir şey getirilememiş ve insanlara lider olmak öğretilenmemiştir. Liderlik vasfı ya vardır, ya da yoktur; Bu vasıftan yoksun iyi yönetici olmaz mı? Asla böyle bir iddia yoktur. Ancak liderlik vasfı ayrı bir olaydır. İyi yönetici liderlik potansiyelinin etkin olacağı ortamı yaratmaya çalışan insandır. Her yönetim grubunda liderlik potansiyeli olan insanlar bulunabilir. Yöneticinin mahareti bu insanların iyi ve doğru yönlendirilmesini sağlamaktır. Liderlik "kuvvetli şahsiyet" demek değildir. Liderlik "dost kazanma ve insanlara tesir etme sanatı" da değildir. Liderlik etrafındaki insanların iş yapma yeteneklerini yükseltebilmek, onların görüş ve inanç açılarını yönlendirebilmek yani sıradan insanı, üstün insan yapabilmektir.

Bunun için liderlik öğrenilemez. İyi yönetici çevresinde teşkilâtında bu vasıflara haiz olabilecek kimseleri seçebilmeli ve onların bu nadir yeteneklerinin en iyi değerlendirileceği ortamı yaratmalıdır.

4. BÖLÜM YÖNETİM FONKSİYONLARI

4.1. AMAÇLARIN SAPTANMASI FONKSİYONU

Otel işletmesinin ve işletmenin, her bölümünün amacı ve yönü olmalıdır.

Genel amaçlar çoğunlukla yönetim kademesi tarafından saptanarak bütçe ve iş politikası biçiminde ifade edilir. Bütçe; hedefi beklenen kâr oranını satışların hacmini ve saptanan kâra erişmek için gerekli maliyeti gösterir. Bu amaç saptanmadığında iş gayesiz olur. İş politikası üretilecek mal ve hizmet miktarını hizmetin amaçlarını tayin eder. Her bölümün yöneticisinin görev hizmetlerinin iş politikasına uygun olarak, bütçe ile önceden tayin amaca, yani net kâra yönelmektir.

BÜTÇELER

Bütçe;

- gelecek bir dönem için hazırlanır,
- gelir-giderleri gösteren bir tahmindir,
- tahmin ve gerçeklerin karşılaştırılmasını sağlayan bir kontrol aletidir.

Otel işletmesinin gelecek faaliyetlerinin, ihtiyaçlarının gelir ve giderlerinin önceden tahminlenmesi büyük ya-

rarlar sağlar, yol gösterici bir fonksiyon başarır(12).

- Bütçe bizi geçmiş dönemlerin faaliyet sonuçlarını incelemeye zorladığından, işletme faaliyetlerindeki gelişme veya gerilemeler tesbit edilir, kararlardaki hatalar belirtilmiş olur.

- Geleceğin keşfine çalışılarak ulaşılabacak hedef, hedefe götürecekt vasıtalar önceden saptanmış olunur.

- Bütçe sorumlulukların tesbitini, disiplinli çalışmayı mümkün kılar.

- Bütçe nakit harcamalarının kontrolunu sağlar, israfı önler.

- Gelecekte bir nakit ihtiyacı ile karşılaşılıp karşılanamayacağını önceden gösterir.

- Nakit ihtiyacının ne zaman ve miktarda olacağını göstermek suretiyle gereken tedbirlerin alınmasını, mali kaynakların olanaklarını sağlar.

Otel yöneticisi bütçe yaparken, önce departmanın ihtiyaçları ile ilgili uzun vadeli bir tahminlemeyle işe başlar. İçine personel, tedarikler, levazım, donatım (teçhizat) gibi bütün ihtiyaçların para ile ifadesi girer. Şüphesiz bu kolay bir iş değildir. Bu işlerin başarılması için mükemmel bir ileri görüş yeteneği ve zekice bir planlama gücü şarttır. Bir veya 6 ay, hatta iki yıl içinde (çünkü bazı müesseseler için bütçe tanzimi iki yıl önceden tahmini gerektirir) ne olacağını, ne gibi gereksinmelerin ortaya çıkacağını planlamak, düzenleyip önceden saptayabilmek gerekir.

(12) Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, Prof.Dr.Hasan Olalı, s.267.

Geleceğin Tahminleme Yöntemi

Otel yöneticisi gelecek yıllarda değişebilecek hususları önceden düşünmeli ve gözönüne almalıdır. Bu değişikliği yaratan faktörler, işletme politikasındaki değişmeler, sendika hareketi karar alma ve değerlendirmede planın öngördüğü hususlardan sapmalar ortaya çıkarabilir.

Bir otel bütçesi gelirler ve giderler bütçesi olmak üzere iki kısımdan meydana gelir:

1- Gelirler Bütçesi

Bütçenin hazırlanmasına, gelirler bütçesinin yapılması ile başlanır.

Otelin değişik departmanlarından gelecek dönemde sağlanacak gelirler:

- Genel turizm konjonktürü,
- İşletmenin geçmiş dönemdeki faaliyet sonuçları,
- Rakiplerin politikası,
- Politik koşullar dikkate alınarak tahminlenir.

2- Giderler Bütçesi

Giderler bütçesi, otelin gelecek dönemde tüm harcamalarını gösterir.

Otel giderler bütçesi hazırlanırken, gelecekteki ihtiyaçlar dört esas üzerinden tahminlenir:

- 1- Ücretler
- 2- Tedarik
- 3- Teçhizat
- 4- Yenileme ve onarımlar

Bunları sırasıyla kısaca inceleyelim:

1- Ücret Bütçesi

Ücret tahminlemesine cari senenin bordrosu dikkate alınarak başlanır. Fakat otomatikman olacak terfiler, artışlar veya vaad edilen yükseltmeler, ayrıca personelin ihtiyaçlarının değişmesiyle ortaya çıkacak istekler, bordronun üzerinden tahminlenen rakamı değiştirebilir. Bunlarla birlikte sendika hareketlerinin, yeni toplu sözleşmenin getirebileceği daha yüksek ödeme miktarları da göz önüne alınmalıdır.

2- Tedarik Bütçesi

Tedarik bütçesi otel yönetiminde kullanılan bütün materyali detaylı olarak göstermelidir.

3- Techizat Bütçesi

Bu bütçe, değiştirilmesi gereken cihazları ve yeni makinelere olan ihtiyacı içine almaktadır. Değiştirilecek parçaların seçilmesi, bildiriye göre düzenlenmiş olan satın alma fiyat ve tarihini gözönüne alarak denetlemek, ayrıca donatımın tamir fiyatlarını yenisiyle değiştirme fiyatıyla mukayese ederek değerlendirmek ve en uygun durumu seçmek gereklidir. İcabında satılmaya hazır olması için teçhizatın bütün parçalarının eksiksiz olarak bulunması önemlidir.

4- Yenileme ve Onarım Bütçesi

Tutmuş olduğu muntazam kayıtlar, otel yöneticisine kaç odanın boyaya, halı, mobilya veya yeniden döşenmeye ihtiyaç gösterdiğini belirtecektir ve bu suretle otel yöneticisinin eksikleri tesbit etmesinde bu kayıtlardan edinilen bilgi yardımcı olacaktır. Daha önce kendisinin bu gibi durumlar için düşündüğü fiyatla icra durumundaki harcamalar arasındaki mu-

kayese yapma imkanı, arşivdeki rakamlarla saptanabilir. Ayrıca her ne kadar olmaması temenni edilirse de olasılığı söz konusu olan bazı durumlar vardır (örneğin; seller, yangın, tufan gibi) önceden düşünülmesi gereken bu gibi olağanüstü durumlar için tek çözüm yolu "yedek akçe" ayırmaktır. Bu miktar genellikle bütçenin % 2 veya % 5'ine tekabül eder.

4.2. PLANLAMA FONKSİYONU

Planlama gelecek bir dönemde ulaşılabilecek amacın saptanması, bu amaca ulaşmak için ne tip araçların kullanılacağı, hangi işlerin, ne zaman, nasıl, ne kadar sürede, kim tarafından yapılacağını, bu işlerin maliyetinin ne olacağını, kapitalin hangi kaynaklardan sağlanacağını belirlemesidir.

Elde edilen satışlar ile yapılan giderler arasındaki fark kârdır. Kâr giderlerden daha fazla gelir elde etmekle ortaya çıkar.

Giderler: Ekonomik menü, depolama, elverişli alımlar, hazırlık aşamalarının planlanması ve sürekli denetim ile kontrol edilir.

Gelirler: Reklam, propaganda, menü planlaması, uygun koşullarla alışveriş, kaliteli mal ve hizmetlerin üretimi, satışı gibi kombine faktörlerin sonucudur.

Kâr yeterli olmadığı takdirde, maliyet düşürülür veya satışlar arttırılır ya da her ikisi birden uygulanır.

Planlamanın amacı, teşebbüs amaçlarının nasıl bölümlere ayrılacağını ve hangi yollardan hedefe varılacağını saptanmasıdır.

Planlamanın Nedenleri

Planlamayı gerektiren nedenler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

1- Plan yapmak suretiyle gelecekte ulaşılmak istenen amaç saptanmış ve bu amaca erişmek için gelecekteki koşullar, kullanılacak araçlar, olanaklar önceden tahminlenmiş, belirlenmiş olur.

2- Plan, amaca ulaşmakta muhtemel sapmaların olumsuz sonuçlarının tahminlenmesini, bunları önlemek için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar.

3- Plan amaca ulaşıp, ulaşmadığımızı, hangi ölçüde ve ne gibi gider ve fedakârlıkla ulaştığımızı kontrol etme olanağını verir.

4- Plan yetki ve sorumluluk dağıtımına fırsat verir, zemin hazırlar. Böylece yapılacak işlerin başarısızlığa uğraması durumunda kimlerin sorumlu tutulacağı belirlenmiş olur.

5- Plan özellikle yatırımların planlanmasını ifade eder. Böylece plan sayesinde en uygun yatırım alternatifi seçilir ve yatırım yıllık programlar halinde zaman dönemlerine dağıtılır.

6- Plan, yatırımların ortaya çıkaracağı kapital ihtiyacının miktarını ve bu ihtiyacın karşılanması için hangi kaynaklara başvurulmasının uygun olacağını belirlemeğe fırsat verir.

Planlamanın Temel Elemanları

Otel işletmelerinde iyi bir planlama, birbirine bağlı

- amaç
- kaynaklar
- yöntem
- izleme ve kontrol gibi bazı elemanları kapsar. Aşağıda bu elemanların çok kısa bir açıklaması yapılmıştır.

Amaç

Otel işletmesinde objektif ve subjektif her faaliyetin bir amacı vardır. Planlama yapılırken herşeyden önce, bu amaç saptanır, sonra amacın analizi yapılır. Amacın analizi, bize gerçeklere uyup uymadığını, uygulanma olanağı olup olmadığını gösterir. Örneğin; otelde sınırlandırılmış personel sayısı, ücret sistemi politikası izlenirken, ücretlerin ve personel sayısının arttırılmasını gerektiren bir planın uygulama olanağı yoktur.

Kaynaklar

Her işletme gibi bir otel işletmesinin de mevcut kaynakları, genel olarak;

- beşeri (insan gücü)
- fiziksel (tesisler, donatım cihazları, malzeme),
- parasal (nakit),
- zaman,
- yer

gibi elemanlardır.

Planın, amacın gerçekleşmesi için bu kaynakların hangilerinden, hangi ölçü içinde yararlanılabileceğini göstermesi gerekir. Bu suretle, amaç, elde mevcut kaynaklara göre değerlendirilmiş amacın gerçek olanaklara uyup uymadığı saptanmış olur.

Yöntem

Amaç ve kaynaklar saptandıktan, amaç kaynaklara göre değerlendirildikten sonra gayeye ulaşmak için izlenecek yolun, uygulanacak yöntemin ne olacağı belirlenir. Çünkü; kaynaklar, ancak kullanılma ve yararlanma yolları biliniyorsa olumlu bir sonucun alınmasında yardımcı olur(13). Bu konuda Rudyard Kipling'in 6 sorusu bizi en iyiye, en güzele götürür "ne?, nerede?, ne zaman?, nasıl?, kim?, niçin?".

İzleme ve Kontrol

Planda belirtilen yöntemlere uyulup uyulmadığı, kaynaklardan gerekli biçimde yararlanmak için çaba harcanıp harcanmadığı, yapılan faaliyetler ile saptanan amaca gidilip gidilmediği hususlarında karar alabilmek için kontrol gerekir.

Otel İşletmelerinde Yatırımların Planlanması

Yatırımların planlanmasında, yatırım projelerinin değerlendirilmesinde göz önünde tutulacak sıralama yöntemleri şunlardır:

- Toplam net nakit girişi ile yatırım tutarı arasındaki oran
- Yıllık ortalama net gelir ile yatırımın ortalama defter değeri arasındaki oran
- Rantabilite
- Risk
- Yatırımdan faydalanılacak süre
- Yatırımların yapılacağı alanda uygulanan finansal politika
- Geri dönme dönemi
- İşletmenin borç ödeme yeteneği

(13) Zoga Ergün: İdarecilik ve Sanatı, Türk Sevk ve İdare Derneği Yayınları, s.78.

4.3. ORGANİZASYON FONKSİYONU

Organizasyon

- Organizasyon, amaca en kolay biçimde erişebilmek için yapılacak işleri, görevleri, sorumlulukları personele yetkilerine göre dağıtmak ve kimin nelerden kime karşı sorumlu olduğunu göstermektir.

- Bir tanıma göre organizasyon; işletmenin amacına ulaşabilmesi için, maddi ve sosyal elemanlar ile fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesidir.

- Diğer bir tanıma göre organizasyon; işletmenin amacına ulaşabilmesi için, yapılacak faaliyetleri belirlemek, benzer faaliyetleri gruplamak, faaliyetleri görecek kişileri saptamak ve bunlar arasında bir düzen sağlamaktır.

Otel Organizasyonunun Temel Elemanları

Otel organizasyonu üç temel elemana dayanır:

- Amaç
- Emek
- Araçlar

Bunları kısaca açıklayalım:

Amaç

Otel işletmeleri fabrikasyon tipi üretim faaliyetlerinde bulunurlar. Örneğin; otelin yiyecek, içecek departmanları hammadde ve yarı mamul maddeleri mamul madde haline getirirler.

Otel işletmeleri, ticari tipte üretimde bulunurlar. Örneğin; otel işletmeleri, gazete, hatıra esyası, sigara,

sportif malzeme, mücevherat, güzellik levazımatı gibi bazı tüketim mallarını doğrudan doğruya müşteriye satarlar.

Otel işletmeleri, hizmet tipi üretimde bulunurlar. Örneğin; oda hizmetlerinin satışı, tur, eğlence satışı, telefon hizmetleri, banyo satışı gibi.

Emek

Otel işletmelerinde personelin müşteri ile doğrudan doğruya ve sürekli ilişkisi vardır. Müşterilerin ise; istekleri, gelenekleri, hayat standartları, dini, milliyeti, dili, kaprisleri ve zevkleri çok farklıdır. Bu nedenle otel işletmelerinde çalışan personelin nitelikli emek sahibi olması gerekir.

Araçlar

Otel işletmelerinde birçok hizmetler bir takım esas ve yardımcı araçların kullanılması ile görülür. Bununla beraber oteller esas itibariyle hizmet işletmeleri özelliğini taşıdığı için bu hizmetlerin insanlara gördürülmesi zorunluğu vardır.

Organizasyonun Yararları

1- Organizasyon Yönetimi kolaylaştırır.

İyi bir organizasyon bulunmadığı takdirde işletmenin yaşantısı ile ilgili birçok işlerin yapılmadığı görülecektir. Özellikle planlama işi ancak iyi bir organizasyon içinde mümkün olabilir. İşletme içinde yapılan fonksiyonların düzenli bir duruma getirilmesi yani koordinasyon, daha önceden çizilmiş bir organizasyon yapısı olmadığı takdirde sağlanamaz. Çok önemli bazı fonksiyonların ihmal edilmeleri organizasyon bozukluğundan doğar. Bir kişiye gereğinden fazla iş verilmesi,

keza organizasyonun iyi olmamasından ileri gelir. Çok kez yüksek düzeyde bulunan yöneticiler önemsiz işler ile meşgul olmak zorunda kalır. Bu da organizasyon bozukluğu ile ilgilidir. Günlük işler bu tip yöneticileri o derece meşgul eder ki; uzun süreli planlama işlerine vakit kalmaz.

İşletmeler iyi organize edilmeyince, baştaki insanlar işletme için çok gerekli olurlar, bunların şu veya bu nedenle işletmelerden ayrılması işletmenin durumunun kötüye gitmesine yol açabilir.

İyi organize edilmeyen işletmelerde aynı işi birçok insanlar yapar. Bu nedenle bazı insanların çabası boşa giderken, birçok anlaşmazlıklar; müşküller ortaya çıkabilir.

İyi bir organizasyonda sorumluluk, görev ve yetki devri kolaylaşır.

2- İyi organizasyon, büyümeyi ve değişik işler yapmayı sağlar.

3- Teknik gelişmenin uygulanması, her gün gelişen teknolojinin izlenmesi ancak iyi bir organizasyon sayesinde olanak kazanır.

4- İşletmedeki sosyal ilişkilerin düzenlenmesi, çalışanlar arasında iyi ilişkilerin temini ve sürtüşmelerin önlenmesi ancak iyi bir organizasyonla mümkün olur.

5- Organizasyon özgür ve yaratıcı düşünmeyi teşvik eder ve yeni yöntemlerin keşfedilmesinde işletmede çalışanlara bir inisiyatif verir.

4.4. YÖNLENDİRME FONKSİYONU

İşletme yöneticisinin dördüncü temel görevi, örgütte

çalışan insanların bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanılmasının ve bu kişilerin çabalarının işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesinin sağlanmasıdır. Burada önemli olan konu, çalışanların yüksek verim sağlayacak bir biçimde işe istek ve heyecanla sarılacakları uyarıcı ve özendiren bir ortamı ve koşulları yaratmaktır. Bir yöneticinin yeteneği, tüm örgüt üyelerini bir takım anlayışı ile çalışmaya yöneltebilecek ortamı sağlayabilmesi ile kanıtlanır.

İnsanların yönetiminde tipik olarak iki farklı anlayış bulunmaktadır. Bunlardan ilki; insanları tembelle, sorumluluktan kaçan, basit ve sıradan işlerden hoşlanan, herşeyden önce güvenlik içinde yaşamak isteyen ve çalıştırılması için yakından ve sık denetlenmesi gereken varlıklar olarak kabul eden görüştür. Bu anlayışa göre insanları yöneltmenin başarılı yolu; iyi ücret, maddi ödüller, açık ve kesin tanımlanmış görev ve yetkiler ve iyi bir denetimdir.

İkinci görüş ise, insanları çalışmayı seven, uygun ortamlarda daha çok sorumluluk taşımaya hazır, kendi kendisini denetleyebilen, yenilikçi ve yaratıcı varlıklar olarak kabul eder. Buna göre, insanların çalıştırılması için onlara yeteneklerini kanıtlayacak güç görevlerin ve sorumlulukların verilmesi, çalışmalarının takdir edilmesi, kendilerini gösterme ve işletme içinde yükselme olanaklarının sağlanması, seyrek ve uzaktan denetlenmesi ve psikolojik yönlerine önem verilmesi gerekmektedir.

Bu görüşlerin geçerliliği; içinde bulunulan ortama, işgörenlerin niteliğine ve olgunluk düzeyine bağlı bulunmakla birlikte genellikle günümüzün turizm işletmelerinde, insana önem veren, onların sosyal ve psikolojik sorunlarına eğilen, yapıcı ve yol gösterici bir biçimde çalışanlara işlerini içten arzularak yürütmelerinde yardımcı olan bir yönetim tarzının daha başarılı olabileceği söylenebilir.

Başarılı bir yönetim için yalnızca takdir edici sözler yeterli değildir. Aynı şekilde, çalışma başarısına göre bir ödüllendirme planı da tek başına yüksek moral sağlamaya, iyi ve güvenli iş ilişkileri kurmaya yeterli olamamaktadır. Buna karşın, yönetici ile işgörenler arasında tek yönlü bir haberleşme ilişkisi yerine katılımlı bir yönetim sürecinin ve bu iki taraf arasındaki sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, uyarcı ve özendirici bir çalışma ortamı yaratacaktır. Bu ortamda yönetici ile işgörenler arasında karşılıklı güven, anlayış ve saygı duyguları gelişecektir(14).

4.5. DÜZENLEŞTİRME FONKSİYONU

İşletmeler, belirlenen amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirmek için çaba harcarlar. Bu çabanın başarıya ulaşabilmesi için işletmeyi oluşturan tüm unsurların uyum ve ahenk içinde çalışması, aralarında bir düzensizlik, çelişki veya çatışmanın bulunmaması gerekir. Bu, normal ve verimli bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için önemli bir önkoşuldur.

Küçük otel ve lokantalarda işlerin basitliği, işgörenderin azlığı ve işyükünün hafifliği düzenleme sorunlarını alt düzeyde tutar. Ancak, bu işletmeler büyüdüğünde ve özellikle konaklama, yeme-içme, eğlenme ve satış birimlerini birarada bulunduran bütünleşmiş turizm işletmeleri söz konusu olduğunda düzenleme son derece önemli bir yönetim görevi olarak ortaya çıkar. Genellikle, turizm işletmelerinde farklı hizmet birimlerinin birarada bulunması ve çok çeşitli mal ve hizmetlerin üretim ve satışlarının değişik yer ve zamanlarda perakende olarak yapılması düzenleme sorununun önemini çok artırmaktadır.

Gerçekten büyük otel işletmeleri, adeta kendi içlerinde ayrı bir dünya oluşturacak ölçüde çok ve çeşitli faaliyet-

(14) Turizm İşletmeciliği, İsmet S.Barutçugil, s.85.

leri birarada gerçekleştirirler. Bu nedenle, farklı bölümlerde yürütülen faaliyetlerin birbirleriyle uygun ve etkin bir biçimde düzenlenmesi ve herhangi bir faaliyetin bir diğeri aksatıp güçleştirmemesi gerekir. Düzenleştirme soruna basit bir örnek olarak, bir müşterinin otele gelmesi veya ayrılması sırasında resepsiyonun hazırlık yapılması veya son hesabın çıkarılması için odalar bölümünü, lokantayı ve müşteriye götürülen hizmetlerle doğrudan ilgili diğer bölümleri uyarması ve onlarla işbirliği yapması gösterilebilir.

Başarılı bir düzenleştirme; plânlama, örgütleme, yöneltme ve denetim gibi diğer yönetim fonksiyonlarının başarısına doğrudan bağlı bulunmaktadır. Bu fonksiyonların yerine getirilmesinde gösterilecek özen, düzenleştirme çabalarını önemli ölçüde kolaylaştıracaktır. Burada önemli olan, düzenleştirmenin baskı ve otorite ile değil gönüllü ve istekli bir işbirliği ile sağlanmasıdır.

Bir işletmeyi oluşturan bireyler, gruplar ve bölümler arası işbirliğinin ve uyumun sağlanması verimliliği büyük ölçüde etkiler. Bu nedenle, işletmenin daha kuruluşunda düzenleştirmeye uygun bir yapıya sahip bulunması ve yapı değişikliklerinin düzenleştirmeyi kolaylaştıracak yönde olması gerekir. Ayrıca; örgütün işleyiş kurallarının, yetki-sorumluluk dağılımının ve emir-komuta ilişkilerinin düzenleştirmeye yardımcı olacak biçimde belirlenmesi zorunludur.

İşletmenin bir bütün olarak dış çevre ile, diğer işletmelerle ve kendisi ile ilişkide bulunan tüm kişi ve kuruluşlarla etkileşimlerinde düzen ve uyumun sağlanması, yöneticinin düzenleştirme fonksiyonunun bir diğer boyutunu oluşturmaktadır.

4.6. DENETİM FONKSİYONU

Yöneticinin bir diğer görevi de işletmenin belirlenmiş amaçlarının hangi düzeyde gerçekleştirildiğini ve bu örgütsel çabaya bölümlerin ve bireylerin nasıl katkıda bulduklarını ortaya koymaktır. Denetim olarak tanımlanan bu görev ile gerçekleşen etkinlikler başlangıçta amaçlananlarla karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda arada farklılıkların olup olmadığı, eğer varsa nedenlerinin neler olduğu ve bu konuda gelecek dönemlerde nelerin yapılması gerektiği belirlenir. Denetim ile ortaya çıkan olumsuz sapmaların giderilmesi veya olumlu sapmaların geliştirilerek sürdürülmesi için gelecek dönemlere ilişkin planlara bunları sağlayıcı ilkeler konulur. Bu nedenle, denetim ile planlamanın birbiriyle doğrudan ilişkili iki fonksiyon olarak düşünülmesi gerekir.

Denetim çok çeşitli biçimlerde yapılabilir. Örneğin bir lokantada denetim; satılan yemek sayısına, müşterilerin şikayet ve övgülerine, brüt veya net gerçekleşen kâr marjına, yemek malzemeleri giderlerine veya benzeri bilgilere dayalı olarak gerçekleştirilebilir. Turizm işletmelerinde derlenebilecek bu tür bilgiler, eğer önceden belirlenmiş standartlar veya saptanmış hedefler bulunuyorsa bir karşılaştırma olanağı sağlayarak denetim açısından yararlı olurlar. Eğer işletme yönetimi, denetim sonucunda ortaya çıkan bilgileri gelecek dönemlerdeki kararları ve planları için gözönünde bulundurmuyorsa bu çalışmalar büyük ölçüde gereğini ve anlamını yitirir.

Bir turizm işletmesinde yöneticilerin denetleyebileceği çeşitli alanlar bulunmaktadır. İşgörenlerin denetimi, hizmetin kalitesinin denetimi, maliyetlerin denetimi ve stokların denetimi bunların başlıcalarıdır. Günümüzde bu konuların herbiri için geliştirilmiş özel teknikler bulunmaktadır. İşletme yöneticilerinin denetiminde etkinliği sağlamak amacıyla bu tekniklerden ve çeşitli denetim araçlarından yararlanması gerekir.

Bununla beraber, başlangıçta akılcı ve gerçekçi bir amaç doğrultusunda özenle planlanan, belirli temel ilkelere uygun bir biçimde örgütlenen, iyi yönetilen ve düzenleştirilen işletmelerde denetim fonksiyonunun çok daha kolay olacağı açıktır.

Bir işletme yöneticisinin yukarıda belirtilenlerin dışında bir diğer önemli görevi de yerine kendisinden sonra yönetici olarak gelecek kişileri eğitmektir. Böylelikle, işletmenin yönetim basamaklarında çalışanların bir taraftan halen yapmakta oldukları görevleri daha etkin bir biçimde sürdürmeleri ve diğer taraftan da daha üst görevlere hazırlanmaları sağlanır. Yöneticinin tutumu, işletmede çalışanları kendilerini geliştirmeye özendirici olmalıdır. Çalışanlarına yükselme ve gelişme olanağı sağlamayan işletmeler genellikle yetenekli işgörenler bulamazlar veya bulduklarında da ilk fırsatta işletmeyi terkedenler bu yetenekli kişiler olurlar.

Bilerek ve bilmeyerek, başarılı veya başarısız bir biçimde yerine getirilen bu fonksiyonlar, bir yöneticinin işinin ana çizgileridir. İşletmede çalışanlar, tüm bu alanlarda yöneticinin kendilerine yol göstermesini ve önderlik etmesini beklerler. Örgüt içinde başarı, uyum, moral, işe bağlılık ve verimlilik, büyük ölçüde yöneticinin fonksiyonlarını bilmesine ve onları başarı ile yerine getirebilmesine bağlı bulunmaktadır.

5. BÖLÜM OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI

OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI

Otellerin birçok yönden sınıflandırılması yapılmaktadır. Gerek Türkçe, gerek İngilizce kaynaklardan yapılan araştırmalara göre çeşitli sınıflandırmaları şöyle gösterebiliriz.

5.1. OTELLERİN İRİLİK BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI

Otel işletmesinin iriliği (büyüklüğü), belirli kriterlere bağlıdır. Bunlardan başlıcaları:

- Otelcilik işletmesine yatırılan kapital miktarı
- Otelcilik işletmesinde bulunan işçi sayısı veya belirli bir dönemde otel personeline ödenen ücretlerin global miktarı
- Otelde bulunan oda sayısı
- Oteldeki ziyafet, restaurant, televizyon salonları, sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan tüm alan
- Otel binasının müstemilâtından olup, seyahat acentelerine, döviz mübadele bürolarına, kuaförlere, PTT, banka veya satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralananan yerlerin hacmi
- İşletme ekonomisi anlamında gerçek bir organizasyonun sınırları

Gruplara ayırma; büyük, orta, küçük ve çok küçük işletmeler olmak üzere dört grupta toplanabilir.

BÜYÜK OTEL İŞLETMELERİ "OTEL ZİNCİRİ"

Bu işletmelerin ölçüleri şunlardır:

1- Ortalama oda sayısının yüz ve yüzden yukarı olması (bunun anlamı; konaklama potansiyelinin asgari 160 yatak olmasıdır).

2- Uluslararası standartlara göre oda başına 1,1 işçi sayısı üzerinden istihdam hacminin 110 ve daha yukarı seviyede bulunması.

3- Tesise, teknik donatım ile beraber (bugünkü maliyete göre) 20.000.000 TL civarında veya daha çok kapital yatırımı yapılmış olması.

4- Yemek ve balo salonları dışında müşterek kısımlara 500 m²'den daha çok yer ayrılması.

5- Görev ve sorumlulukların değişik seviye ve gruplardaki müdür ve şeflere dağıtılmaları itibariyle işletme organizasyonunun gerçekleştirilmiş bulunması(15).

Büyük Otelcilik İşletmelerinin Doğuşu ve Gelişmesi

1- İlk büyük oteller, birkaç otelin tek kişinin sahipliği altında toplanmasıyla meydana gelmiştir. Burada müteşebbis güçlü ve yıkıcı bir rekabet politikası izleyerek diğer otel işletmelerini ele geçirmiş ve büyük bir otel zincir sistemi yaratmıştır. Örnek olarak Stadler Otel zinciri gösterilebilir.

(15) Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, Prof.Dr.Hasan Olalı, s.66.

2- Büyük oteller, gerek doğrudan doğruya yani büyük otellerin inşa edilmesi suretiyle, gerekse önceden inşa edilmiş bazı otellerin satın alınması veya kiralanması yolu ile de meydana getirilmişlerdir. United Hotels Zinciri hem coğrafik konum hem de özellik bakımından birbirinden çok farklı otelleri kapsayan bu tür bir büyük otel işletmesidir. Teşebbüsün Arizona'da bir çöl dinlenme tesisi, San Fransisko'da lüks oteli, Pensilvanya'da ticari oteli vardır.

Hilton Hotel International Otel zinciri de (95, otel 43200 oda) yeni oteller inşa etmek ve kiralamak suretiyle meydana gelmiş büyük otel işletmelerinin diğer bir örneğini teşkil etmektedir. Ancak Hilton sisteminin diğer otel zincirlerinden ayrıldığı önemli bir husus, zinciri meydana getiren otellerin hizmet ve yönetim politikası standart olmakla beraber, yapı, stil ve donatım şekli bakımından birbirinden farklı otelleri kapsamış olmasıdır.

Halen Hilton, Sheraton, Intercontinental otel zincirleri birleşmiş ve bir otelcilik tröstü meydana getirmişlerdir. Bu tröst 143 otelin, 92.000 yatağın sahip ve işletmecisi durumundadır.

3- Büyük oteller bazan otel işletme birlikleri diğer bir deyişle otel kartelleri ve otel zincirleri şeklinde doğarlar. Otel kartelini meydana getiren işletmeler hukuki bakımdan iç yönetimde bağımsızlıklarına sahip olmakla beraber rasyonalizasyon yönünden işbirliği yapmak amacıyla ekonomik bağımsızlıklarını kaybederler. Bu tip büyük otellere örnek olarak İsviçre Oteller Birliği bir fiyat ve şart karteli niteliğindedir. Burada karteli teşkil eden otel işletmeleri kartel sözleşmesinde kabul edilen koşullara uygun hareket etmek zorundadır.

4- Otel İmtiyaz Sistemi

1- Otel Ticaret Birlikleri

Başlangıçta bu kuruluşlar, faaliyet halinde olan otel veya motel işletmelerinin ticaret birlikleri teşkil etmeleri ile doğmuştur. Ticaret birliklerinin amacı eğitim faaliyetlerinde bulunmak, oteller arasındaki işbirliğini geliştirmek, halkla ilişkilerde birliğin çıkarlarını korumak, kamu yönetimi ve yargı organları önünde birliğin işlerini izlemek ve üyelere çeşitli yardımlarda bulunmak olarak belirlenebilir. Bu kuruluşlar üyelerin üstünde bir otoriteye, disipline veya yönetim gücüne sahip değildirler.

2- Otelcilik Özel Birlikleri

Daha sonra Otelcilik Özel Birlikleri oluşturulmuştur.

Master Hosts bir grup motel işletmesi tarafından kurulmuş olan ve kâr amacı gütmeyen birlik olup, amaçları, kuruluş sözleşmesinde aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Yeterli yönetime, misafirperverliğe, tecrübe ve ahlâka sahip olmak.
- Yeterli yiyecek-içecek oda servislerine, banyo, tuvalet ve konsiyerj hizmetlerine sahip bulunmak.
- Elverişli park yerine sahip olmak.
- Yüzme havuzu ve diğer dinlenme olanaklarına sahip bulunmak.
- Her odada banyo ve banyo malzemesine sahip bulunmak.
- 24 saat faaliyette bulunmak üzere her odada telefon servisine sahip olmak.
- Bütün yıl boyunca çalışabilecek bir air-condition sistemini kurmuş bulunmak.

- Parasız Master Hots rezervasyon sistemini uygulamak.
- Mal ve hizmetlerin niteliği, teknik donatımı, personelinin kalitesi ve bunun gibi çeşitli bakımlardan mukayese edilebilecek kaliteye sahip olmak.
- Üyelik Amerikan Otomobil Birliği tarafından da onaylanmalıdır.

3- Özel Teşebbüs İmtiyaz Sistemleri

Yukarıda açıkladığımız otel ticaret birlikleri ve otelcilik özel birlikleri daha ileri aşamada özel teşebbüs imtiyaz sistemi ile geliştirilmektedir.

Bu sistemin amaçları şunlardır:

- İnşaat biçimi, stili bakımından standart ve üniform bir konaklama işletmeleri birliği yaratmak.
- Reklam ve satış geliştirme faaliyetlerini merkezi bir örgüt tarafından yürütmek.
- Organizasyon ve yönetimde kâr amacı gütmek.

Bu sistem organizasyon bakımından hukuki bir imtiyaz sözleşmesine dayandığından imtiyaz sistemi olarak adlandırılmıştır.

4- Reklâm ve Satış Geliştirmede İmtiyaz Sistemi

Otelcilik endüstrisinde reklâmcılık konusunda en önemli amaç, toplumda geniş çapta kurumsal imaj yaratmaktır.

Örneğin, Hilton, Sheraton Holiday Inns Travelodge işletmeleri güçlü bir kurumsal imaj yaratmışlardır.

Genel olarak otelcilik işletmelerinde (reklâm harcamaları gayri safi gelir oranı = % 3) tuttuğu halde imtiyaz sis-

temlerinde bu oran % 1.5 - % 2'ye kadar iner.

- İmtiyaz sistemi önemli finansal avantajlar sağlar.

İmtiyaz sistemi zincir sisteminin sahip olduğu organizasyon, genişleme ve hızlı büyüme olanaklarını yaratmaktadır.

İmtiyaz sisteminde farklı finansal yönetim politikaları uygulanabilmektedir. Uygulamada bu politikalar 3 biçimde ortaya çıkar:

(1) Holiday Inns sisteminde üye işletmeler bağımsız mülkiyet temeline göre kurulmuşlardır. Sistemin tümünü ilgilendiren oranizasyon, personel, pazarlama ve finansman gibi konularda bu lider işletmelerin kararları uygulanır. Bu sistemde finansman zorlukları ile karşılaşılmaz.

(2) İkinci tip imtiyaz sisteminde, ana işletme üye işletmelerin yönetimine ve mülkiyetine katılmamakta, buna karşılık tamamen kâr amacı ile üye işletmelere donatım malzemesi, patent hakları satmaktadır. Ana işletme üyelere birçok hizmet yardımlarında bulunmakta ve bu yardımlarına karşılık üyelere gelir temin etmektedir.

(3) Üçüncü tip imtiyaz sisteminde, ana işletme sisteminin özelliklerine uygun olarak bir işletme inşa etmekte ve bu inşaat üzerinde birinci derecede ipotek tesis ettikten sonra inşaat, hisse senetlerini de üçüncü bir teşebbüse satmaktadır(16).

Büyük Otel İşletmelerinin Üstünlükleri

1- Büyük otel işletmelerinin yönetim bakımından üstünlükleri

(16) Fred W.Ecker C.P.A. (Financial Management for the Service.

2- Finansal üstünlükleri

3- Satınalma gücü bakımından üstünlükleri

4- Tüketici piyasasına girmek ve reklâm yapmak bakımından üstünlükleri

1- Yönetim Üstünlükleri

a) Büyük oteller çalışanlara terfi (promotion) olanağı sağlar.

b) Nitelikli personel istihdam etme olanağı büyüktür.

c) Yönetim personeline prestij kazandırmak gibi konularda büyük bir üstünlüğe sahiptir.

d) Otel içinde çeşitli kurslar açmak sureti ile işçileri yetiştirerek vasıflı hale getirir.

e) Tam olarak organizasyon ve işbölümü sistemi uygulabildiğinden görev ve sorumluluklar dengeli biçimde paylaştırılmakta ve hizmetler daha başarılı olmaktadır.

2- Finansal Üstünlükler

a) Büyük otel işletmeleri daha kolay kredi bulabilmekte ve elverişli finansal olanaklara sahip bulunmaktadırlar. Bu olanaklar büyük otel işletmelerinin kuruluş aşamasında olduğu kadar yeni otellerin satın alınması gibi kapital ihtiyacının ortaya çıktığı durumlarda söz konusu edilir.

b) Yeni otellerin satın alınmasında büyük ölçüde krediye başvurmak faiz ve ana borç taksidi olarak yükümlülük yaratmakta, bu yükümlülüğü karşılamak için satın alınan otelden daha önceki döneme oranla yüksek kâr elde etmek zorunluğu doğmaktadır. Bu zorunlu durumla karşılaşan büyük işletmeler yeni bir yönetim, personel politikası ve teknik donatım ile

kârı arttırmaya çalışmakta veya satın alınan otelin başkalarına daha yüksek fiyatla yeniden satılması mümkünse oteli tekrar satmaktadır. Böylece büyük otel sistemi önemli ölçüde kâr sağlayabilir.

c) Büyük otel işletme sistemi hisse senedi vasıtasıyla kapital piyasasından fon elde etme bakımından da üstündür. Çünkü; toplum kişilerinin büyük teşebbüse karşı güvenleri yüksektir. Bu nedenle büyük otel işletmelerinin başarı sağlaması kamu oyunda bu tip yatırımlara karşı güven yaratmakta ve büyük konaklama yatırımlarının finansmanına halkın da katılması olanağı doğmaktadır. Böylece müteşebbisler hisse senedi ve tahvil ihraç ederek küçük tasarruf sahiplerinin tasarruflarını bir araya getirerek birkaç kişinin finansal gücünün başaramıyacağı büyük yatırımları finanse etmek olanağını elde etmektedirler.

3- Büyük Otel İşletmelerinin Satınalma Gücü Bakımından Üstünlükleri

a) Büyük otel işletmeleri donatım cihazlarını, demirbaş ve mobilyaları, yiyecek ve içecek maddelerini büyük miktarlarda satın aldıkları için, bu alımlarda ayırdımlı fiyatlardan ve onun indirimlerinden yararlanırlar.

b) Büyük otel sisteminde merkezi ve organize edilmiş bir satınalma faaliyeti, giderleri azaltıcı bir rol oynar.

c) Büyük otel sisteminde otellerin her türlü dayanıklı tüketim mallarının satın alınmasında toptan satınalma usulü uygulandığından ve satın almalar büyük miktarlarda yapıldığından tedarik giderlerinin düşürülmesi olanağı vardır.

d) Organizasyon ve santralizasyondaki üstünlük, satınalma faaliyetlerinin rasyonelleştirilmesine yardımcı olur.

4- Büyük Otel İşletmelerinin Tüketici Piyasasına Girmek ve Reklam Yapmak Bakımından Üstünlükleri

a) Büyük otel işletmeleri küçük işletmelerin başaramıyacağı biçimde makine ve donatım cihazlarının kullanılmasındaki etkinliği arttıırırlar.

b) Bu sistemin sağlayacağı üstünlüklerden biri de reklâm kampanyasının daha etkin biçimde yapılabilme olanağını kolaylaştırmasıdır. Çünkü; otel zincirini veya birliğini yaratmış olan oteller reklâm ve satış geliştirme bütçelerini de birleştirerek çok geniş kitlelere hitab edebildikleri için reklâm ücretleri çok yüksek olan basın ve yayın araçlarından yararlanmak olanağına sahip olabilirler.

c) Büyük otel işletmeleri küçük otellere oranla personelden, donatım cihazlarından tasarruf sağlayarak daha etkin biçimde toplantı satışı yapabilirler. Müşterilere daha çeşitli mal ve hizmet arzedeabilirler.

d) Bu sistemde rezervasyon etkin biçimde uygulanabilir. Büyük oteller zincir sistemi ile çalıştıkları zaman zincire bağlı her otel iç satış geliştirme faaliyetleri ile aynı zamanda diğer üye otellerin de reklâmını yapmış olur. Müşteri konakladığı otelin haberleşme olanağından yararlanarak aynı sisteme bağlı diğer bir otel için rezervasyon yaptırabilir.

e) Otel zincirleri ve birlikleri kişisel ve bağımsız çalışan otellere oranla daha çok toplam satış geliri sağlamak ve düşük amliyetlerle çalışmak gibi avantajlara sahiptirler.

ORTA VE KÜÇÜK OTEL İŞLETMELERİ (AİLE OTELLERİ)

Otelcilik endüstrisinde kesin bir ayırım olmamakla birlikte orta ve küçük ayırımı 50-100 işçi çalıştıran, 60-100

odayı ihtiva eden otelleri orta işletme, 30-50 işçi çalıştıran, 10-50 odayı ihtiva eden otelleri de küçük işletme olarak kabul etmek mümkündür.

Küçük Otellerin Doğuşu ve Gelişimi

1- Küçük oteller, karayollarının gelişmesine bağlı olarak gelişmiştir.

2- Küçük oteller ve motellerin az bir sermaye ile kurulabildiğinden, yönetim yeteneğinin de aşırısı gerekmediğinden kurulma ve yönetilme olanakları oldukça kolaydır.

3- Küçük otel işletmeleri turizm hareketlerinin fazla gelişmediği bölgeler için zorunlu bir işletme tipidir.

Orta ve Küçük İşletmelerin Üstünlükleri

1- Küçük oteller iyi para yapmanın üç yolu olan bilek kuvveti (çok çalışmak) + kafa kuvveti (özel eğitim) + başkalarının kapitalinden ve emeğinden yararlanmayı en mükemmel şekilde birleştiren işletme tipidir.

2- Çalışan işçi sayısı büyük işletmelere oranla az olduğundan etkili bir kontrol sistemi uygulanabilir.

3- Hiyerarşik yapısı kararların alınmasında ve uygulanmasında etken olur.

4- Bu tür otellerde kaliteli servis, yemek, içki samimi bir atmosfer vardır. Bu sebeple azalan oda gelirlerini, artan miktarda yemek ve içkiden telâfi etme olanağı doğar(17).

(17) Modern Hotel Motel Management Methods (Herbert K.Witaky) s.56.

5- Personelin değişik servislerde çalıştırılması olasılığı vardır.

6- Küçük oteller (artizanol otel) daha rantabl çalışan otellerdir:

a) Personel ihtiyaı azdır. Kontrola ihtiyaç yoktur. Bu tip oteller aile tarafından işletilebilir. Kazanılan tüm para aileye kalır. İşi ihmal etmek diye birşey yoktur.

b) İşbirliği güçlüdür.

c) Müşteri psikolojisine uygundur. Müşteri mutlaka büyük bir otelde olmayı istemez. Bazen birkaç kişi ile olmayı ya da yalnız olmayı tercih eder.

şu veya bu otelin müşterisi olmak ister, çünkü, orada onun arzuları bilinir, tanıdığı çevrede kendini tekrar bulmakla mutlu olur. Bütün ilerlemeye rağmen artizanal otelin sağladığı menfaatleri görüyorsunuz. Esasen bir memleket için sosyal bakımdan da bir sınıf işçiye, müstakil olmak ve burjuvalar sınıfına girmek imkanı sağlar. Fakat bu iki formül arasında bir delik vardır. Artizanal otelcilik 30-40 odayı aşarsa familyal teşebbüs karakterini kaybeder. Endüstriyel otel 200 veya daha fazla odadan müteşekkildir. İki formül arasındaki boşluğun doldurulması motel, lokantasız kahve servisi olan otel garni çeşitlerinin inkişafı ile mümkün olmuştur. Lokantacıya gelince o sadece lokanta, kahveci sadece kahve ile meşgul olur. n birden yapmak isteyen nefes alacak zaman bulamayacağı için bundan çok çabuk vazgeçmek mecburiyetinde kalacaktır.

Çok Kk Otelcilik İşletmeleri

Bunlar, konaklama hizmetini devamlı şekilde iş edinmeyen, hizmetlerin genel olarak 1-5 kişi tarafından görüldüğü,

kapasiteleri ile ancak 2-20 yolcuyu barındırmağa müsait bulunan işletmelerdir.

Büyük şehirlerde veya köy ve kasabalarda ihtiyaç halinde faaliyete geçen ve esas geçimlerinin yanında konaklama işini ek hizmet olarak gören turistik pansiyonlar da bu gruba girerler.

Çok küçük otelcilik işletmeleri; büyük şehirlerin konaklama potansiyelinin arttırılmasında rol oynamaları, turistik hizmetlerin küçük ve nisbeten önemsiz yerlere götürülmesini sağlamaları yönünden önemli birer ünite sayılırlar.

Bu nevi teşekküllerin haksız rekabet konusu teşkil etmeleri bakımından onların rantabilitelerinin azalmasında etken olmaları, standartlara uyamadıkları, nihayet kitle turizminin ihtiyaçlarına cevap vermek olanağına sahip olmamaları gözlemlenir.

5.2. OTELLERİN GENEL OLARAK SINIFLANDIRILMASI

Otel Tipleri

Konaklama seyahatle yakın ilişki içindedir ve yolcunun istekleri doğrultusunda kendini yenilemeye çalışır. Modern çağımızda hız önemli bir faktördür. Dolayısı ile gemiler, tren yolları, otomobil, uçak ve jet uçakları otellerin kuruluşu, tipi ve yerleşiminde etkin rol oynarlar. Dünya nüfusundaki büyük artış ve halkın geniş yerleşim merkezlerine akın etmesi otel endüstrisini büyük çapta etkilemiştir.

Günümüz dilinde otel, motel ve motor otel terimleri kendi aralarında değişkendirler. Genelde otel en çok kullanılan terim olmakla beraber bazı durumlarda motel ve motor otel içinde kullanılır(18).

(18) Wahab on Tourism Management Tourism International Press.

Temel Tipler

Temelde 2 tip otel gözönüne alınır:

a) Geçici, b) Apartman tipi (yerleşim) oteller.

Geçici oteller çok kısa süreli konaklama için kullanılır. Bu tür oteller kişilerin evlerinden geçici süreler için (1 gün, 1 hafta veya 1 ay için) iş veya eğlence amacı ile ayrıldıklarında tercih edebilecekleri yerlerdir. İkinci tipteki oteller ise tüm otel servislerinin sağlandığı apartman dairesi şeklindeki otellerdir.

Yerleşim Yerine Göre Sınıflama

Otelleri geçici ve apartman tipi (yerleşim) olarak sınıflandırmak otelin büyüklüğü ve sunulan kolaylıklar açısından bir fikir vermez.

Otelleri buldukları yerlere göre sınıflamak gerekir.

Küçük Şehirler

20. Yüzyılın başında birçok şehirde bir veya birden fazla küçük oteller bulunurdu. Temelde 2 amaç için kurulurlardı.

İş amacı ile gelen kişileri barındırmak için
Eğlence için seyahat edenleri barındırmak için

veya şehirde oturanlar için sosyal bir merkez olarak kullanılırdı. Bu küçük otellerde en az bir kahve salonu, restaurant, dans salonu v.s. vardır. Şayet şehrin içinden tren yolu geçiyorsa, oteller genellikle tren istasyonunun yakınında inşa edilirler.

Bununla birlikte kara ve hava yolu ile seyahatlerdeki gelişmeler sonucu, yolcu işi olmayan şehirden mola vermeden geçebilmekte ve bunun sonucu olarak da otelde bir fazla gece yatmak hem ekonomik olmamakta, hem de zaman kaybı olarak kabul edilmektedir.

Sonuç olarak küçük ya da orta büyüklükteki şehirlerdeki oteller, özellikle (büyük metropoliten şehirlere yakın) oteller ticaretteki azalma sonucu iş yapamaz hale geldiler.

Bu düşüşün nedenlerinden bir kısmı da düğün, doğum günü partileri ile baloları gibi sosyal etkinliklerin azalması ile açıklanabilir.

Ulaşımın kolay olmasından dolayı, bu tür etkinlikleri düzenleyenler küçük yerlerdeki oteller yerine, büyük şehirleri tercih etmektedirler.

Küçük şehirlerde, kasabalarda ve köylerdeki oteller sosyal etkinlikleri de kapsayan iş toplantıları düzenleyerek canlandırma ve otellere iş sağlama yoluna gitmektedirler.

Böyle oteller eski olmasına rağmen iyi bir şekilde muhafaza edilirler. Odalardan kazanılan gelir pek önemli değildir. Temel gelir yiyecek ve içki yolu ile sağlanır. Bu da düzenlenen sosyal etkinlikler yolu ile kazanılır.

Büyük Şehirler

Konaklama gerçekte hareket halindeki insanlar için bir insan ticaretidir.

Büyük şehirlerde belirli hızlarla artan bir nüfus görülür. Bu şehirler ülkenin ticari, endüstriyel, parasal ve kültür merkezleridir ve bu yüzden birçok kişiyi iş ve eğlence için çekerler. Bunun sonucu olarak da çok sayıda ve değişik tipte ve özellikte otellere gereksinim duyulur.

1940 yılının sonlarından başlayarak motel ve motor otellerin yapımı ve devreye girmesi başlamıştır. Bu da bu tip otellerin 40 seneden daha uzun süredir hizmet verdiğini gösterir. Bu otellere talep ve otellerdeki şartlar genellikle yerleşim bölgelerine göre değişir. Şehirlerin fakir ve geri kalmış bölgelerindeki oteller ikinci sınıf odalı evler olarak tanımlanabilirken, güzel ve iyi yerleşim alanlarındakiler ise lux oteller olarak ortaya çıkar.

Özellikle büyük yerleşim alanlarındaki oteller, 100 odadan küçük otellerden 1000 hatta 2000 ve daha fazla odalı otellere kadar değişen büyüklüklerde oteller görülür. Sunulan olanaklar genellikle aynı yolla sağlanır.

Genellikle hepsi aynı temel otel servislerini sunarlar. Bu temel otel servisler uyunacak temiz bir oda, telefon, garson ve oda servisi ayrıca resepsiyon, kasa, posta ve danışma personeli ile gösterilebilir.

Oda ve diğer bölümlerin döşemeleri ortadan luxe kadar değişir ve tamamen oda fiyatı ile orantılıdır. Çoğu en az bir kahve odası, büyük oteller ise 1 veya daha fazla restaurant ve bazı bar olanakları sağlar(19).

Büyük apartman tipi oteller büyük çapta ve değişik olanaklarla büyük şehirlerde hizmet verirler. Bu oteller temelde büyük şehirlerin yarattığı artan talep sonucu kurulmuşlardır. Çalışanlar yeni bir işe başladıkları zaman döşeli oda ve daireler (apartman) ararlar. Senenin birkaç ayını şehirlerde geçirenler kendi özel dairelerinde oturmak isterler. Özellikle çocukları evden ayrılan orta ve zengin sınıfa mensup yaşlı kişiler kendilerine eşyalarını koyabilecekleri döşeli olmayan bir daire ve tüm servis ve olanakları sağlayan,

(19) Hotel and Motel Management and Operations, s.12. William S.Gray, Salvatore C.Liguori.

daha ucuz olan otelleri tercih ederler. Kasaba ve şehir merkezi dışındaki yerlerde yaşamak onlar için artık hiç de kolay değildir.

Bazı firmalar şehirlerde özellikle bir gece geçirecek elemanları için şirket misafirhanesini kullanır. Ve son olarak da evin güvenliği konusunda tereddütleri olanların tercih ettikleri oteller vardır. Bütün bu ihtiyaçlara cevap apartman tipi otellerdir. Sonuç olarak, bu tip oteller ortadan lükse kadar son derece değişik olanakları ile halkın ihtiyacına cevap verebilen ve özellikle ödeme açısından her sınıfa hitap edebilen özellikleri ile yeni bir çığır açmışlardır.

Fakat günümüzde her türlü imkanın sağlandığı ve insanların bütün bu olanaklardan faydalanabildiği oteller sadece büyük veya (konvansiyonel) oteller sınıfına dahil olanlardır.

Bu tip oteller her türlü isteğe cevap verebilirler ve küçük bir şehrin nüfusu kadar (20.000 kişi) bir kapasiteye aynı anda bünyelerinde çeşitli şekillerde servis verebilirler. Doktorundan eczacısına, gazeteden elmasa, gece kulübünden restoran ve barlara kadar birçok şeyi bir arada bulundurlar ve kimi zaman 4.000 ile 10.000 arasında yemek servisi verebilir, 2.000 ile 4.000 kişiyi yatırabilir ve 1.500 civarında personel çalıştırabilirler.

Park problemi büyük şehirlerde giderek artan bir durumdur. 1940 sonlarına kadar pek az otelde park olanağı vardı. Büyük otellerin devreye girmesi ile başta otelde kalanlara mahsus olmak üzere garajlar yapılmaya başlandı ve bu garajlar yer olduğu takdirde günlük müşterilere ve değişik amaçlar için otele gelenlere de hizmet vermeye başladılar.

Sayfiye

Bir sayfiye oteli halkın dinlenmek ve rahat etmek için gittiği yerler olarak tarif edilebilir. Rahat etmek dinlenme,

güneş banyosu alma ve gezme şeklinde gerçekleşir. Sayfiye oteller iki kategoride incelenebilir. Bunlardan birincisi kapalı ve açık yüzme havuzları, tenis kortları, golf kursları, binicilik ve diğer eğlence olanakları sağlayan döşeli dairelerden düşen ayrıca yemek servisinin ve ücretinin de fiyata dahil olduğu tip oteller diğeri ise deniz kenarı, nehir, göl, dağ veya milli parkların etrafında kurulan otellerdir.

Hava Alanları

Gittikçe büyüyen havayolu endüstrisi ve hava taşımacılığı yeni bir otel tipini gündeme getirmiştir. Hava alanlarının genellikle şehir merkezlerinden uzakta kurulması ve uçaklarda meydana gelebilen gecikmeler ve rötarlar dolayısı ile yolcuların barınma sorunu ortaya çıkabilmektedir. Bu yüzden hava alanlarının yakın çevresinde oteller kurulma yoluna gidilmiştir. Günümüzde bu otellerin iş yapması sadece bu tür gecikmeler yolu ile değil, aynı zamanda hava alanına başka bir merkeze gitmek ve transfer yapmak için özellikle gece geç saatlerde gelip uçak durumuna bağlı olarak sabaha kadar bir otelde dinlenmek ve uyumak isteyenlere de servis vermek sureti ile de gerçekleşir. Böyle oteller en az 100 odalı olmak üzere inşa edilebilir.

Moteller

Moteller, seyahat edenlerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için ve artan otomobil sayısı ve kullanımı sonucu ortaya çıkan bir konaklama türüdür. Başlangıçta seyahat edenlerin geceyi geçirebilecekleri karayolu kenarındaki yatak ve battaniyeli odaları olan küçük yerler olarak ortaya çıktı. Otomobil trafiği ve karayolu taşımacılığının artması sonucu büyüyen ve gelişen bu tür konaklama yerleri, restoranları, yüzme havuzları, telefon, televizyon ve havalandırma sistemleri olan büyük moteller haline geldi. Bir otel ile motel arasındaki en belirgin fark, yakın zamana kadar servis olarak

ortaya çıkmaktaydı. Otellerde müşterilerin valizlerini görevli kişiler odalara taşıırken motellerde bu işlem tamamen müşteri tarafından yapılır. 1960'ın başlarında daha değişik türde olan ve genellikle büyük şehirlerin merkezlerine kayan moteller ortaya çıktı. 70'lerde ise terör, yüksek vergi ve işsizlik halkın şehirlerden kasaba ve sayfiyeye doğru kaymasına ve özellikle hafta sonlarını oralarda geçirmesine yol açtı. Bu da gündüz şehirde olan geceleri ise şehir dışında motelleri tercih eden bir grup ortaya çıkardı.

5.3. GELİŞME AŞAMALARI BAKIMINDAN OTEL İŞLETMELERİNİN VE OTELCİLİK ENDÜSTRİSİNİN SINIFLANDIRILMASI

1- Lux Oteller

XIX. yüzyılın ortalarından sonra seyahat edenler toplumun yüksek sınıfına ait kişiler olduğundan bu tür oteller lux oteller olarak tanımlanır.

2- Vasat Oteller

XX. Yüzyılın ilk yarısında seyahat edenlerin kalitesindeki düşüş sonucu vasat oteller ortaya çıktı.

3- Yan Konaklama Tesisleri

İkinci Dünya Savaşından sonra seyahatlerin popüler ve kitle halinde olması esas konaklama tesisleri yanında, daha farklı bir konaklama türü ortaya çıkarmıştır.

Bunların oluşmasında 3 önemli etken şunlardır:

- Seyahat fırsatlarındaki değişme, konaklama konusunda da ona uyacak bir sosyal politika izlenmesine sebep olmuştur.

- Dolu mevsim süresince seyyahat eden milyonlarca insanın konaklama ihtiyaçlarına klasik otelcilik tesisleri ile cevap vermek olanağı ortadan kalkmıştır.

- Turistlerin konaklama zevklerinde büyük değişiklikler meydana gelmiştir.

Bu faktörler, herşeyden önce klasik otelciliğe oranla daha ucuz fiyatlı konaklama olanaklarının yaratılmasını zorunlu kılmıştır.

Esas oteller yanında bir tür ek konaklama tesislerinin meydana getirdiği bu endüstride ferdi kampingler, sabit tesisli konsanter kampingler, tatil köyleri, tatil aile evleri, pansiyonlar, möbleli olarak kiralanılan tatil yerleri, gençlik oherjleri, karavanlar, hosteller, kır kampingleri yer alır.

5.4. KARŞILADIKLARI KONAKLAMA İHTİYACININ TÜRÜ BAKIMINDAN OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI

1- Merkezi Oteller

Bunlar; ticaret merkezlerinde, büyük şehirlerde bulunan ve çoğunlukla iş adamlarının kısa süreler için konakladıkları otellerdir. Lüks palaslardan, büyük ve vasat turizm otellerine. Bunlar odalarını genel olarak günlük, haftalık veya aylık olarak kiralarlar, konaklama hizmeti yanında kahvaltıdan ibaret basit bir yemek fonksiyonu ve çamaşır yıkama gibi ek hizmetler de sunarlar.

2- Kıyı Otelleri

Kıyı otelleri; uzun süreli tatil geçirmek, dinlenmek, deniz ve güneşten yararlanmak isteyenlerin konakladıkları otellerdir.

3- Dağ Otelleri - Spor Otelleri

Dağ ve Spor Otelleri; dinlenmek, kış sporu yapmak isteyenlerin konakladıkları otellerdir.

4- Kaplıca, Kür Otelleri

Bu oteller kaplıca ve değişik banyo kürü olanaklarını sağlayan konaklama tesisleridir.

5.5. ULAŞTIRMA ARAÇLARI İLE OLAN BAĞINTILARI BAKIMINDAN
OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI

1- Hava Alanı Otelleri

Bunlar uluslararası hava alanları yakınında kurulan büyük oteller ile hava alanı içinde tesis edilen ve genellikle uçak aktarması yapan yolcuların birkaç saatlik süre için yararlandıkları küçük otellerdir.

2- İstasyon Otelleri

İstasyon otelleri Avrupa ülkelerinin klasik otel tipidir. Hemen hemen her şehirde istasyon civarlarında, otobüs terminallerinde kurulurlar.

3- Liman Otelleri

Liman otelleri, büyük liman şehirlerinde kurulan konaklama tesisleridir.

4- Karayolları Kavşak Otelleri

Kavşak otelleri, büyük karayollarının kesişme yerlerinde kurulan otellerdir.

5.6. FAALİYET SÜRELERİNE GÖRE OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI

Faaliyet sürelerine göre otelleri devamlı ve mevsim otelleri olmak üzere iki gruba ayırabiliriz:

1- Devamlı Oteller

Devamlı oteller, bütün yıl faaliyet gösteren otellerdir.

2- Mevsim Otelleri

Mevsim otelleri; belirli mevsimlerde çalışan otellerdir(20).

Devamlı oteller ile mevsim otelleri arasında strüktür ve karşıladıkları ihtiyaçlar bakımından önemli farklar vardır. Bu farklar iki tip otelin işletme tekniğinde de bir takım özellikler meydana getirir.

Önce devamlı oteller ile mevsim otelleri arasındaki farkları kısaca belirtelim.

Herhangi bir ülkedeki devamlı otelle başka bir ülkedeki aynı sınıfa giren devamlı otel arasında fark yoktur. Oysa; mevsim otelleri ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye değişik biçimler gösterir.

b) Devamlı oteller, gidilmesi zorunlu olan otellerdir. Diğer bir deyişle, insan ticari, politik veya başka bir amaçla zorunlu olarak yaptığı seyahatta bu otellerden faydalanır. Buna karşı mevsim otelleri zevk ve dinlenmek için gidilen otellerdir. Kısaca mevsim otelleri zorunlu olarak konaklanan yerler değildir.

c) Devamlı otellerde konaklama süresi kısadır. Bir iki

(20) Hasan Olalı, Ege Bölgesi Turizmi ve Turizm İşletmeciliği Genel Karakteri.

gece sürer. Mevsim otellerinde ise konaklama süresi uzundur. Birkaç hafta sürebilir.

İşte iki tip oteli birbirinden ayıran bu farklar, mevsim otelciliğinin işletme tekniğinde özel bazı sorunlar ortaya çıkarır.

MEVSİM OTELCİLİĞİNİN ÖZELLİKLERİ VE ORTAYA ÇIKARDIĞI SORUNLAR

Mevsim otelciliğinde uzaklık en önemli faktördür. Çünkü, gidiş-dönüş için ayrılan ölü zaman arttıkça, gidilen yerdeki mevsim otelinde konaklama süresi kısalır.

- Turist, mevsim oteline denizden faydalanmak için gelir. Bu nedenle otel denize nazır kurulmalıdır ve plajı olmalıdır.

Mevsim otellerinin müşterilerinin çoğu iç turisttir. İstatistikler göstermiştir ki; mevsim otellerinin müşterilerinin % 85'ini iç turist, % 15'ini ise dış turist teşkil eder. Bu nedenle kuruluş yeri dış turizmden ziyade iç turizm hareketine göre tayin edilmeli, kıyı otelleri iç turizmde turist potansiyeli durumundaki şehirlere yakın olmalıdır. Unutulmamalıdır ki; mevsim otelciliğinde plajlar ve kafeteryalar gelir sağlayan başlıca kaynaklardır. Şehir halkı konaklama amacı olmadan da hafta sonlarında bu tesislerin hizmetlerinden faydalanabilmelidir.

Mevsim otellerinde en çok dikkat edilecek hususlardan biri, personel problemidir. Personel genel olarak dışarıdan geleceği için, onların işletmedeki konaklama yeri düşünülmelidir.

Personel probleminin önemi şu hususlarda görülür:

- İş, geçici olduğu için talep edilen ücretler devamlı otel işletmelerindeki ücretlere oranla yüksektir. Bu da rantabiliteye etki eder.

- En önemlisi, hizmetlerin personel arasında dağıtımında ortaya çıkar. Çünkü, bir kısım hizmetler müşteri ile temas gerektirmez ve sonunda bahşiş alma olanağı ortadan kalır. Bu nedenle personelin çoğu geri hizmetlerde çalışmak istemez. Bu tür personelin ücretlerini daha yüksek tutmak gerekir. Müşteri ile ilişkisi olan personel bahşişten faydalanır. Bunların ücretlerini, geri hizmetlerde çalışanların ücretine oranla düşük tutmalıdır. Mevsim otellerinde konaklama süresi uzun olduğu için bazı özel etkenleri dikkate almak gerekir.

Müzik ve genel salonlara, okuma, bilardo, oyun salonlarına ihtiyaç vardır.

Mevsim oteline gelişin amacı dinlenmek olsa da insan belli bir süre sonra müzik vb. faaliyetler ister.

Yakın yerlere grup gezileri düzenlenebilir.

Mevsim otellerinin müşterisinin çoğu iç turist olduğu için iç turistin ödeme gücüne göre fiatları ayarlamak zorunluluğu vardır.

Devamlı otellerin aksine, mevsim otellerinin müşterileri değişik sayıda olabilir. Bu nedenle odalar 2 kişilik değil, 1, 2, 3, 4, 5 kişilik olmalıdır.

Mevsim otellerinin 50-80 odalı olması kârlılık açısından tavsiye edilir.

Mevsim otellerinin kuruluş amaçları ve başardığı fonksiyonlar bakımından teknik donatımda şu özellikleri olmalıdır.

a) Mevsim otellerinde en ufak şeyden rejim yemeklerine kadar herşeyi düşünmelidir.

b) Mevsim otelleri elektrik, su, ısınma vb. tesisatlarında meydana gelebilecek bozuklukların tamiri için iyi organize edilmeli, yeterli teknik eleman bulunmalıdır.

c) Sağlık organizasyonu olmalıdır.

d) Yabancı dil bilen personellere iş verilmelidir.

e) Konaklama süresinin uzun olması, konaklama teşebbüsünün beslenme hizmetlerinde bazı özellikler ortaya çıkarır.

aa) 10 gün içinde menülerde aynı yemeğe ikinci kez yer verilmemelidir.

bb) Sayfiye otelinin müşterisini; enerji kazanma arzusu duyan insanlar teşkil eder. Bu nedenle menülerde besleyici natürel yemekler geniş yer tutmalıdır.

f) Mevsim otelleri başlangıçta fiyatları kesin bir şekilde saptanmalı ve duyurulmalıdır.

g) Mevsim otelleri hırsızlığa çok elverişli olan işletmelerdir. İşletme personelinin bu konuda çok uyanık olması, müşterilerden de gerekli dikkati sarfetmeleri için uyarılması zorunluğu vardır.

h) Mevsim otelleri geleneksel havayı ve manzarayı korumalı, fakat yüksek bir konforu ihtiva etmelidir.

i) Eğer bir mevsim otelinde, başarıya erişilmek isteniyorsa her sipariş yazılı olarak alınmalıdır. Çünkü; müşteriler değişik yerlerde tüketimde bulunur; siparişlerin yazılı ve tercihen bonolar sistemi ile alınması; hataları önler,

kontrol olanağını sağlar ve tartışmalara fırsat vermez.

d) Mevsim otelciliği aceleye gelmeyen bir iştir. Çok kısa zamanda çok sayıda otel inşa etmek son derece tehlikelidir. İşin zonunda kapanma tehlikesi vardır. Önce konfor arzeden pilot oteller inşası cihetine gidilmeli, sonra yavaş yavaş orta sınıfa hitap eden işletmelere doğru kayılmalıdır. Böylece vasat oteller doğacaktır. Ancak, maksimum konforlu otellerin alanı ile daha düşük konforlu otellerin alanı arasında ciddi bir uzaklık olmalıdır. Çünkü; zengin, fakirler arasında dolaşmak ve yaşamak istemez; fakir de zenginler arasında kendini rahatsız hisseder. Bu bir sınıf ayırımı değildir, sadece başarı için zorunlu bir hiyerarşidir.

5.7. TÜRKİYE'DE HUKUKİ BAKIMDAN OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI

Otellerimiz turistik oteller ve turistik olmayan oteller diye iki ana gruba ayrılır:

Turistik Oteller

Bunlar 6086 sayılı Turizm Endüstrisini Teşvik Kanunu'nun esaslarına dayanarak Turizm ve Tanıtma Bakanlığı Turizm Danışma Kurulu tarafından saptanan ve Bakanlar Kurulunun 15.2.1965 tarihli ve 6/4355 Sayılı Kararnamesi ile yürürlüğe konmuş bulunan "Turizm Müesseselerine Ait Vasıflar Yönetmeliği" nin saptadığı normlara göre sınıflandırılmış olan otellerdir(21).

Yönetmelik, önce turistik tesis adını taşıyacak işletmelerin ihtiva etmeğe zorunlu olduğu;

(21) Resmi Gazete, Sayı 11961.

- Yapı
- Temizlik ve sağlık koşulları
- Yiyecek, içecek ve servis
- Personel
- Tarife, Őikayetler ve ücretin ödenmesi
- Tanıtma
- Sair hususlarla ilgili koşulları saptamıştır

Otelleri aşağıdaki kategorilere ayırmıştır:

- Lüks sınıf turistik oteller
- Birinci sınıf turistik oteller
- İkinci sınıf turistik oteller
- Üçüncü sınıf turistik oteller
- Dördüncü sınıf turistik oteller
- Birinci sınıf turistik moteller
- İkinci sınıf turistik moteller
- Turistik oberjler
- Birinci sınıf turistik pansiyonlar
- İkinci sınıf turistik pansiyonlar
- Turistik ev pansiyonları
- Turistik hosteller
- Turistik kamplar
- Birinci sınıf turistik kamplar
- İkinci sınıf turistik kamplar
- Üçüncü sınıf turistik kamplar
- A Sınıfı turistik tatil köyü
- B Sınıfı turistik tatil köyü
- Turistik plajlar
- Turistik kaplıca
- Turistik içme
- Birinci sınıf turistik restoran
- İkinci sınıf turistik restoran
- Birinci sınıf turistik gazino
- İkinci sınıf turistik gazino
- Üçüncü sınıf turistik gazino
- Turistik havuzlar (A sınıfı)
- Turistik havuzlar (B sınıfı)

Otel: Asıl amacı müşteri ihtiyaçlarını karşılamak olan, bununla birlikte yeme, içme, dinlenme ve eğlence gibi yardımcı ve tamamlayıcı birimleride bulunan kâr elde etmek amacı ile çalışan sosyal ve ekonomik hizmet işletmesidir. 10'odadan az olamaz.

1- Beş yıldızlı oteller (Lux oteller)
Sheraton, Etap, Marmara, Hilton, Divan, Çınar, Tarabya.

2- Dört yıldızlı oteller (Birinci sınıf oteller)
Istanbul Etap, Maçka, Pera Palas

3- Üç yıldızlı oteller (İkinci sınıf oteller)
Carlton, Kalyon, Keban

4- İki yıldızlı oteller (Üçüncü sınıf oteller)
Üyük Suadiye, Kilim

5- Tek yıldızlı oteller (Dördüncü Sınıf Oteller)
Avrupa, Astor

Yıldızlara Göre Otellerin Nitelikleri

1- Tek Yıldızlı Oteller: Otel kapasitesine uygun resepsiyon, bekleme yeri telefon kabini ve vestiyer bulunmalıdır.

Yönetim odası, müşteri asanörü, oturma salonu, kahvaltı salonu, lokanta, müşteri hizmetleri ve otopark olmalıdır (Yoksa Büfe Servisi).

2- İki Yıldızlı Oteller: Tek yıldızlıdakine ek olarak odalara telefon, telefon santral odası, lokanta (yoksa hazır yiyecek, içecek servisi) ve otopark olmalıdır.

3- Üç Yıldızlı Otellerde iki yıldızlı otellerdekinden başka ana girişten ayrı bir servis girişi, yönetim odaları, her katta kat ofisi, içki servisi imkânı veren oturma salonu ile toplantı salonu, yatak odaları tamamen halı kaplı, alakart ve tabldot servisi olan lokanta, mekanik havalandırma ve salonlarda ve yatak odalarında müzik yayını olmalıdır.

4- Dört Yıldızlı Otellerde üç yıldızlı otellerdeki hizmetlerden başka şu şartlar vardır:

Garaj veya otopark (İşletme kapasitesi ile oranlı, ayrı servis girişleri, lobby, bagaj yeri, telefon kabinleri, asansör, servis asansörü, servis merdiveni, banyolarda küvet, ayrı bir kahvaltı salonu, birinci sınıf lokanta, çamaşır, ütü, kuru temizleme servisi, salonlar, genel mahaller (lobby, bar, reception vb) halı kaplı, eğlence, müzik oyun ve spor imkânları olmalıdır.

5- Beş Yıldızlı (Lux) Oteller: Dört yıldızlı otellerde aranan özelliklere ek olarak yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı daha da üstündür. Ayrıca banyolarda telefon, tüm hacimlerde air-condition, garaj ve garajda yıkama yağlama servisi, yüzme havuzu, gece klübü, çok maksatlı salonlar, bar, satış mağazaları, doktor ve hemşire servisi, ilk yardım gereçleri, şehir otellerinde toplantı tesis ve ekipmanı, sekreter, tercüme hizmetleri bulunmalıdır.

Yönetmeliğe göre, turistik tesislerin yapımı ile ilgili olan ön koşulları yerine getiren müracaat sahiplerine Turizm Tanıtma Bakanlığı tarafından "Turizm Müessesesi Kuruluş Belgesi" verilir. Turizm Müessesesi Kuruluş Belgesi, ilgili işletmenin inşaat ve donatımı bittikten sonra belge sahibinin müracaatı üzerine Turizm ve Tanıtma Bakanlığı tarafından yaptırılan kontrol sonunda yönetmelikteki normların ve koşulların yerine getirildiği saptandığında "Turizm Müessesesi İşletme Belgesi" ile değiştirilir. Bu belgeyi almamış olan işletmeler Turizm Müessesesi olarak faaliyete geçemezler.

Yönetmelikte yer almamış fakat turizmi destekleyici mahiyette büyük çabalar sarfetmiş veya yönetmelikteki koşulları tam gerçekleştirmemiş olan fakat turizm konusunda önemli derecede hizmeti olacağı Merkez Turizm Komitesi tarafından olumlu mütalaa edilmiş olan tesislere Turizm ve Tanıtma Bakanlığınca "Özel Turizm Müessesesi Belgesi" verilebilir. "Turizm Müesseselerine Ait Vasıflar Yönetmeliğindeki koşulları yerine getirmiş ve "Turizm Müessesesi İşletme Belgesi" almış olan müesseseler bazı özel haklardan ve olanaklardan faydalanırlar.

- Bu tür işletmeler mahalli belediyeler tarafından değil, Turizm ve Tanıtma Bakanlığı örgütlerince kontrol edilirler.

- Bu tür işletmeler, uygulayacakları fiyatları serbestçe saptayarak Turizm ve Tanıtma Bakanlığının tasdikine arzederler, böylece serbest bir fiyat politikasını uygulama olanağına sahip olurlar.

- Turizm Müessesesi İşletme Belgesi almış olan müesseseler dışında kalan işletmelerin turistik ve turizm deyimlerini ve bu anlama gelecek diğer deyimleri kullanma hakları olmadığı için yönetmelik hükümlerine uyarak turistik vasfını kazanmış olan gerçek işletmelerin haksız rekabetten etkilenmeleri kısmen önlenmiş olur.

Turistik Olmayan Oteller

Turizm Müessesesi İşletme Belgesi olmayan bütün tesisler ve bu arada oteller "turistik olmayan işletme ve oteller" grubunda yer alırlar. Bunlar mahalli belediyelerin saptadığı normlar içinde sınıflandırılırlar, kontrolleri belediyeler tarafından yapılır; fiyatlarını da aynı şekilde belediyeler saptar.

Lux ve 4 yıldızlı otellerle diğer yıldızlı otellerin sadece en üst kategorilerinde bulunan işletmelere fiat serbestisi tanınmış diğer bütün kategorilerin maksimum fiatları saptanmıştır.

Saptanan fiatlara % 15 servis ve diğer taksların müşteriye ait olmak üzere eklenmesi kabul edilmiştir.

2 yıldızlı otellerde müşterinin isteği üzerine bir yatak konmasına ve bu durumda fiatın % 30 arttırılmasına izin verilmiştir.

Durgun mevsimlerde, mevsimlik otellerin fiatlarında minimum % 20 indirim yapmak zorunlu kılınmıştır.

1961 tarihli kararnameye göre 1984 yılından sonra yapılmış olan turistik otellerin serbest fiat saptama hakları vardır.

5.8. MÜLKİYET BAKIMINDAN OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI

Bu çeşit sınıflandırmayı 3 şekilde yapabiliriz:

- 1- Özel Otel İşletmeleri
- 2- Kamu Otel İşletmeleri
- 3- Karma Otel İşletmeleri

1- Özel otel işletmelerinde bütün varlıklar özel kişilere aittir.

2- Kamu otel işletmelerinde tüm varlıklar ya da büyük bir çoğunluğu kamu idarelerine aittir.

3- Karma otel işletmeleri: Bu tip otellerde kapitallerin bir kısmı kamu idareleri, bir kısmı özel sektör tarafından karşılanan otellerdir.

Kamu kapitali ile özel kapitali birleştiren bir işletme tipine ihtiyaç vardır.

Bu tip karma oteldir. Genellikle devlet konaklama endüstrisinin alt yatırımını yapar yani tesisleri kurar, daha sonra bunu donatmak ve işletmek üzere bedelli veya bedelsiz olarak özel teşebbüse devreder.

5.9. OTELLERİN ÖRGÜTSEL YAPILARINA BAĞLI OLARAK AYIRIM VE ŞEKİLLERLE GÖSTERİMİ

Bu ayırıda

- 1- Küçük oteller
- 2- Orta büyüklükte oteller
- 3- Büyük oteller

olarak tanımlayabiliriz.

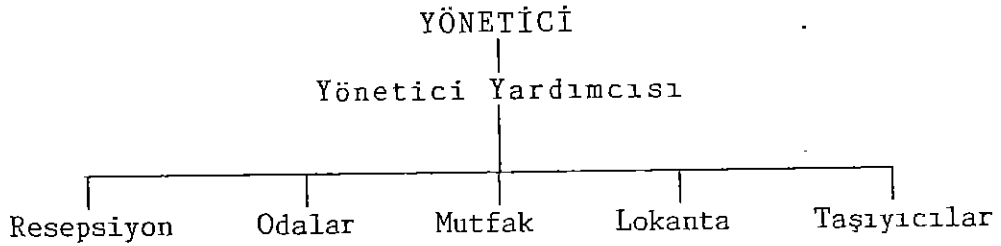
1- Küçük Oteller

Küçük bir otelde, çalışanlar genellikle çeşitli görevleri bir arada yürütürler.

Örneğin resepsiyon görevlisi, misafirlerin kayıt edilmesi, hesaplarının düzenlenmesi ve faturaların çıkarılması yanısıra sekreterlik ve telefon santral memurluğu gibi çeşit-

li görevleri de üstlenir. Lokantadaki garson otelin salon ve odalarına da hizmet götürmektedir. otel yöneticisi ise çoğunlukla muhasebe ve banka işlemlerinden, satınalma ve stok denetiminden ve büyük otellerde ayrı bölümler kurulmasını gerektiren çeşitli görevlerden sorumludur.

Yönetici yardımcısının belirli bir alanda açıkça tanımlanmış görev ve sorumlulukları bulunmamaktadır. Normal olarak yöneticinin yerinde bulunmadığı zamanlarda onun görevlerini yerine getirir. Her ikisinin de görev başında bulunmaları durumunda yönetici yardımcısı kendisine yönetici tarafından verilen görevleri yürütür.

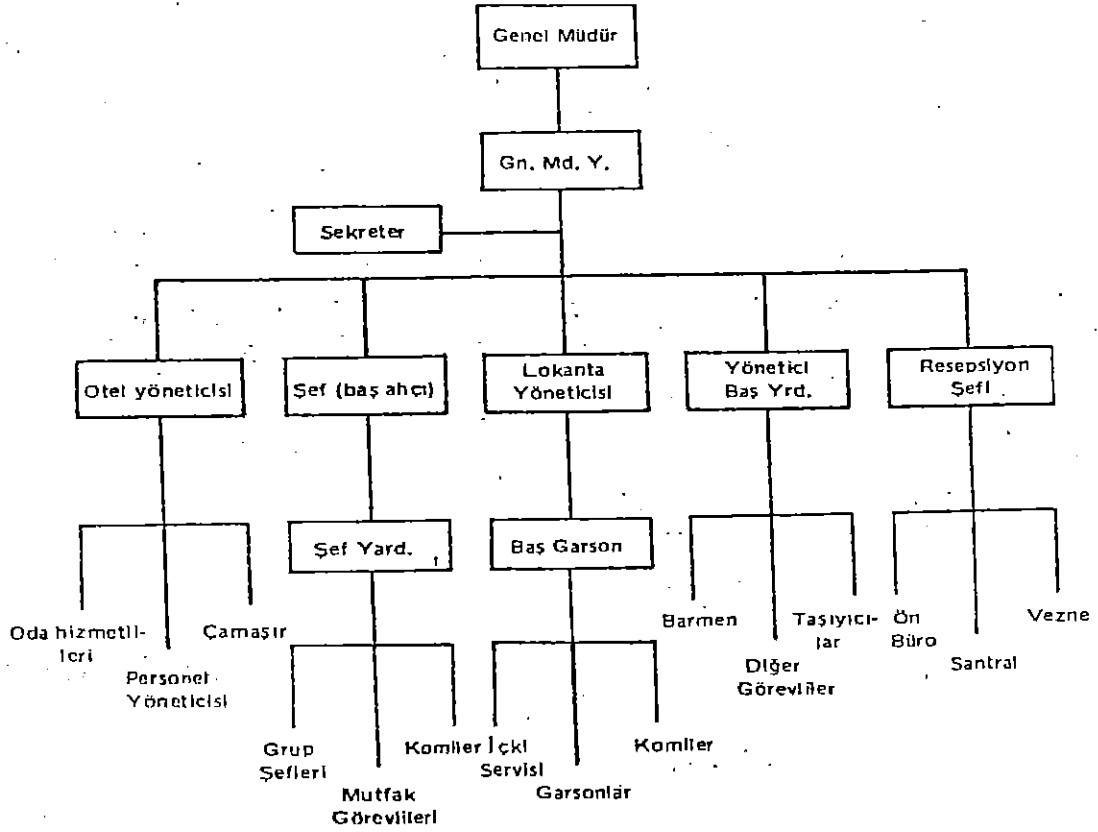


Küçük Bir Otelin Örgütsel Yapısı

2- Orta Büyüklükteki Oteller

Otel, büyüdükçe, daha açık tanımlanmış bölümlerde örgütsel yapıyı oluşturmak olanağı doğar. Otelin büyüklüğü ve bölümlerin hizmete açık bulundurulduğu süre arttıkça daha fazla işgören gereksinimi duyulur. Bu gereksinim bölümlerin yönetim kadroları için de geçerlidir. Küçük otellerdeki yönetici yardımcılığı görevi, büyük bir olasılıkla orta büyüklükteki işletemlerde iki kişiye verilir. Bunlar, 7.30-23.00 saatleri arasında sıra ile genel gözetim görevini yerine getirirler. Bir sorunla karşılaşan veya yardıma gerek duyan bölüm yöneticileri, o sırada görevli bulunan yönetici yardımcısı ile ilişki kurarlar.

Şekilden de görülebileceği gibi, tüm bölümler birbirlerinden bağımsız bulunmaktadır ve her bölüm doğrudan üst yönetime rapor vermektedir. Bu örgütsel yapı, bölümlerin bağımsız davranışlarını cesaretlendirmekte ve yalnızca kendi gereksinimlerini düşünmelerine olanak vermektedir. Ancak, bu durumun sorun yaratacak boyutlarda düzensizliğe ve uyumsuzluğa yol açmaması gerekir. Zira iki bölüm arasındaki bir anlaşmazlık veya çatışma durumunda bundan en büyük zararı otelin müşterileri görecektir.



Orta Büyüklükteki Bir Otelin Örgütsel Yapısı

3- Büyük Oteller

Büyük otellerde görevlerde uzmanlaşmanın giderek arttığı görülür. Bu tür oteller; muhasebeci, güvenlik görevlisi, personel yöneticisi, eğitim uzmanı gibi belirli mesleklerin yetişmiş elemanlarını kadrolarına alabilecek mali güce

sahip bulunmaktadırlar. Bunun sonucunda otelin farklı bölümlerinde mesleklere yönelme daha belirgin bir görünüm kazanır. Büyük otellerde gelir getirici eylemler iki ana bölüm içerisinde örgütlenirler. Bunlar, odalar ve yiyecek-içecek bölümleridir. Bu iki bölümün yöneticileri, otelin yönetim kadrosunun üyeleridir. Ancak bunlar, diğer yöneticilerden çok daha fazla sayıda işgörenin çalıştırılmasından sorumlu bulunmaktadırlar.

Şekilden de görülebileceği gibi, büyük bir otelin örgütsel yapısı yukarıdan aşağı doğru giderek genişleyen bir piramidi andırmaktadır. Bu yapı içinde ele alındığında örgütün üst, orta ve alt olmak üzere üç farklı basamaktan oluştuğu belirlenebilir(22).

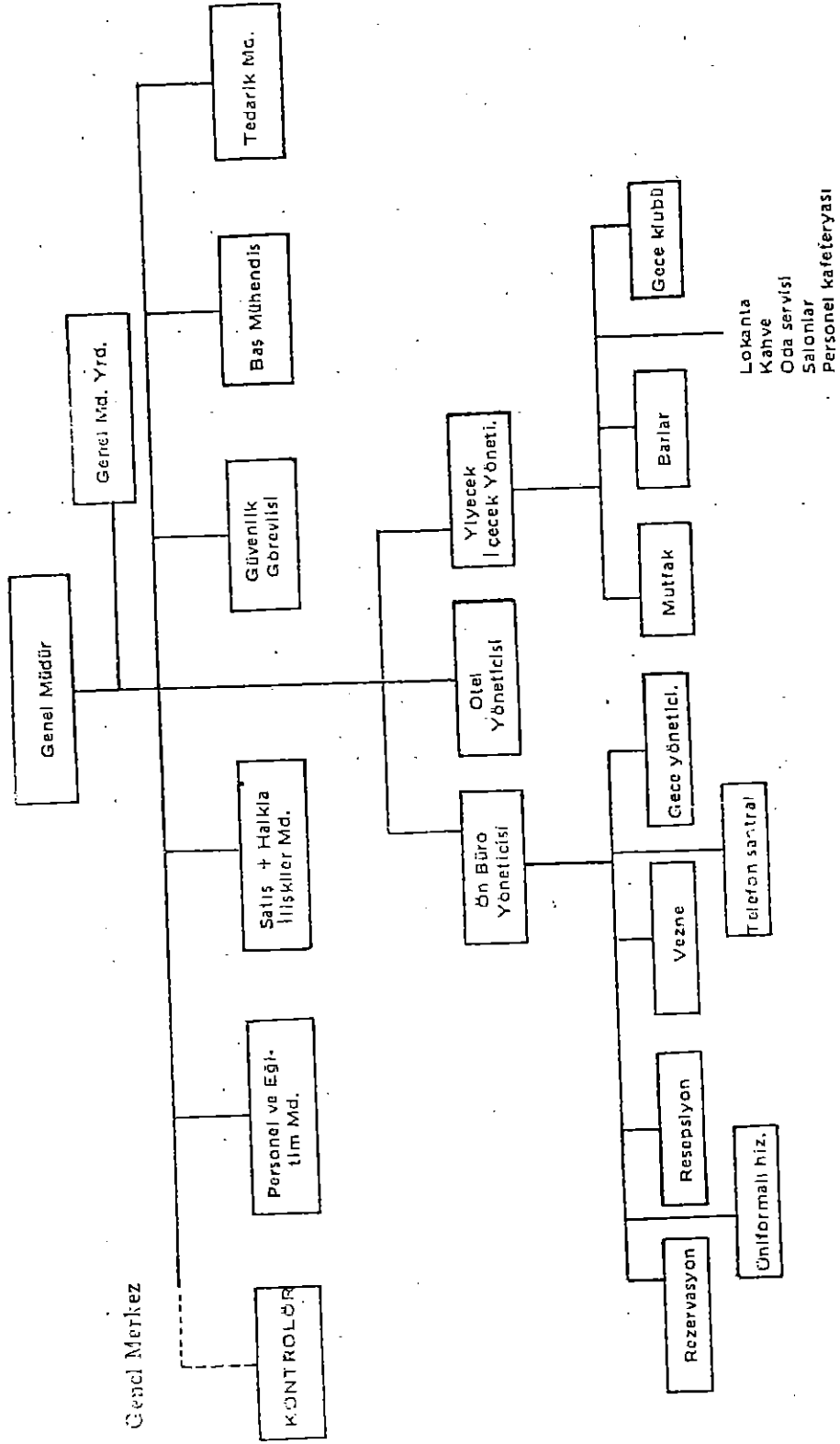
Üst yönetim basamağı, otelin yürütülen fonksiyonlarını temsil eden ve büyük bir işletmenin düzenli çalışabilmesi için gerekli olan çeşitli eylemlerin düzenlenmesinden sorumlu bulunan kişilerden oluşur. Kalabalık ve karmaşık bir konferansın düzenlenmesi veya büyük grupların ağırlanması gibi özel durumlarda bu kişilerin birlikte çalışmaları ve ortak karar almaları gereği doğar.

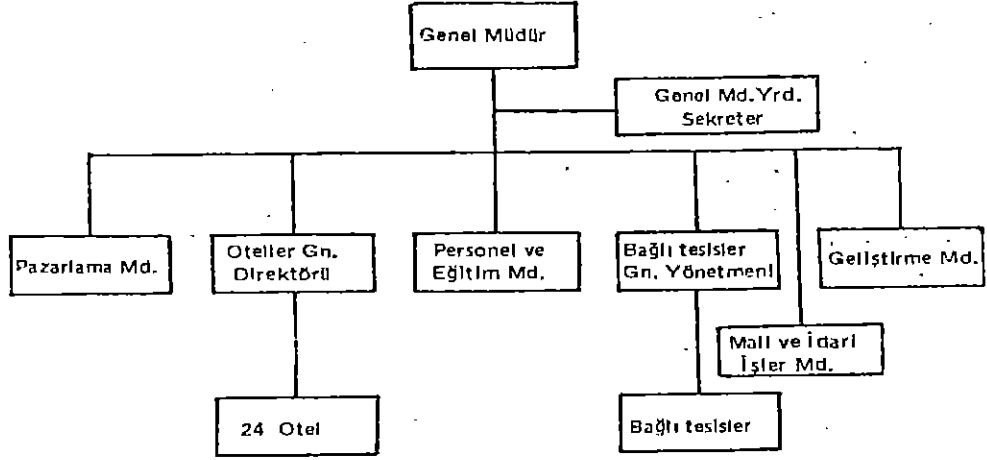
Üst yönetim kadrosu ayrıca, bütçenin belirlenmesi, satış planlarının hazırlanması ve kurulu sistemlerin yürütülmesi gibi uygulama fonksiyonlarının da sorumluluğunu taşır. Bu kadro, büyük ölçüde uzun dönemli ve işletmenin temel hedeflerine yönelik stratejik kararlar alır ve genel gözetim görevini yerine getirir.

Orta basamak yöneticileri işletme faaliyetlerinin yalnızca belirli bir bölümü veya bir aşaması ile ilgilenirler. Bu orta basamak bölümlerinin sayısı ve nitelikleri işletmeden işletmeye değişir.

(22) White P.B. Beckley Hotel Reception Edward Arnold, London 1978.

Bir Büyük Otelin Örgütsel Yapısı (Sheraton Heathrow)





Bir Büyük Oteller Zincirinin Genel Merkez Örgütü
(Grand Metropolitan Hotels Ltd.)

Orta basamak yönetiminin etkinliğini sağlamak amacıyla yapısal sorunların çözümüne önem vermek gerekir. Bunlardan ilki, örgütlenmenin kişilere veya mevcut küçük gruplara göre değil temel fonksiyonlara bağlı olarak yapılmasıdır. Diğer bir sorun, herhangi bir alanda tekrarlamaya, aşırılığa ve taşmaya yol açmayan birdengenin kurulması ve sürdürülmesidir. Ayrıca örgütsel yetkilerin, göreve en yakın olan kişilere devredilmesi ve devredilen yetki çerçevesinde en yüksek girişkenliğin kullanılmasına olanak sağlanması da temel bir diğer sorundur(23).

Otel işletmelerinde örgütsel yapının en alt basamağını resepsiyon, odalar, lokanta, mutfak ve benzeri diğer bölümlerinde günlük olağan eylemleri yürüten işgören grupları oluşturur. Bunlar; oda hizmetlileri, kat görevlileri, santral memuru, garson ve komiler, asansörcü ve taşıyıcılar, mutfak, çamaşırhane, bar ve teknik bölüm çalışanları gibi yalnızca kendilerine verilmiş belirli görevleri yürüten, işlerin planlanmasından ve düzenlenmesinden sorumlu bulunmayan işgörenlerdir.

(23) Turizm İşletmeciliği, İsmet S.Barutçugil, s.91.

6. BÖLÜM ÖN BÜRO FAALİYETLERİ

6.1. ÖN BÜRO

Ön büro otelin en önemli departmanlarından biridir. Otelin aynasıdır diyebiliriz. Bir müşterinin otel hakkında edineceği iyi veya kötü "ilk yargı" ön büro personeliyle ilk karşılaşmasında olur.

Otelde kalışı sırasında olabilecek çeşitli aksaklıklar yüzünden oteli terk etmeye kalkın bir müşteri hesabını keserken veya otelden çıkarken ön büro personeli tarafından kendisine gösterilecek "son bir yakın ilgi" sayesinde otele tekrar gelir.

Ön büro personeli müşterilere ve çalışma arkadaşlarına kibar, isteyerek, yeterli olarak, sabırla her zaman güleryüze hizmet vermelidir.

Bir tebessüm birşey kaybettirmez fakat çok şey kazandırabilir.

Konaklama tesislerinin "İLK GÖZ AĞRISI" ön bürolardır.

Otele gelen misafirin geceleme yapabilmesi için ilk ve tek uğraması gereken otel departmanı "ÖN BÜRO"dur.

Çıkış yapan misafirin son olarak uğrayacağı bölüm yine bu departmandır. Öyleyse SON KONUKSEVERLİK'te yine ön büroca yapılacaktır.

Kısaca konaklayan misafirlerin otel idaresiyle ilişki kurdukları tek bölüm ön bürodur.

ÖN BÜRO FONKSİYONLARI NELERDİR?

Kısaca şu hizmetler görülür:

- . Konuk kabulü ve kayıdı
- . Rezervasyon işleri
- . Kasa ve muhasebe, para değiştirme
- . Danışma, anahtar, posta, mesaj, broşür alışverişi
- . Telefon işlemleri, ses ve mesaj iletişimi
- . Ön büro idaresi

ÖN BÜRONUN OTEL İÇİNDEKİ YERİ NERESİ OLMALIDIR?

Bu departman otele gelen misafirin ilk uğrayacağı yer olduğuna göre, giriş ve ana lobi ile sıkı ilişkilidir.

Lobi genel dolaşım, bekleme, resepsiyon danışma ve diğer ön ofis işlevlerinin yer aldığı bir mekandır.

Lobi büyüklüğü otel tipi ve büyüklüğüne bağlıdır.

Ön bürolar lobinin değişmez elemanıdır. Girişten rahatça farkedilebilmelidir. Ön büro düşey sirkülasyon çekirdeğine de görüş olarak hakim olabilmelidir. Lobi otelin ilk giriş hacmi olduğundan çekici ve çarpıcı olmalıdır. Lobi içinde en önemli yeri teşkil eden ön büro (resepsiyon) aynı şekilde albenili ve fonksiyonel bir konumda yerleştirilmelidir.

Bugünkü anlayışta lobiler artık bir sirkülasyon alanı değil, pek çok fonksiyonun yer aldığı bir hacim olmaktadır, Büyük otel komplekslerinde lobilere büyük bir aktivite getirilmiştir. Şeffaf ve yüksek bir örtü latındaki atrium havasındaki bu hacimde tropik yeşillikler, bahçe peyzajındaki kafeler, restoranlar, sergi alanları, satış standları şeffaf asansörler yer almaktadır ve tabii ki resepsiyon (front desk) en göz alıcı bir şekilde yerleştirilmektedir.

ÖN BÜRO TİPİK ALAN İHTİYAÇLARI NELERDİR?

Ana lobi (ön büroyu da içeren)*: Her otel odası için
0.8-1.0 m²'dir.

Lobi ve dinlenme salonu

Kombineli 0.9-1.2 m²'dir.

*(Ekonomik sınıf otelde bu alana idari alanlar-manager ofisi, muhasebe ve rezervasyon ofisi telefon santrali dahildir).

DEĞİŞİK BÜYÜKLÜKTEKİ KONAKLAMA TESİSLERİNDEKİ ÖN BÜRO KAPASİTESİ NEDİR?

Konaklama tesislerini küçükten büyüğe sıralarsak:

- . Pansiyon (oberj, misafirhane)
- . Motel
- . Otel (küçük, orta, büyük tip)
 - 10-20 oda sayısı Aile işletmesidir pansiyon ve oberj
 - 50-70 oda sayısı Otel için bir yönetici gerektirecek büyüklüktür.
 - 100-150 oda sayısı Az sayıda personel artışıyla otel oda sayısı artabilecek tiptir.
 - 150 ve yukarısı Yan tesisleri de olabilen otellerdir. 200-250 odadan itibaren büyük otel sınıfına girebilir.

Moteller genelde küçük tesislerdir.

- 24 ünitedir. Büyük bireysel işletmeler için min 72 oda, tercihan 84-120 oda ve fazlası tercih edilir.

Pansiyonlarda pansiyon sahibi yöneticilik yaptığı gibi ön büro hizmetlerini de yürütür. Muhasebeciliği yapar. Aile fertleri hizmetleri müştereken yürütürler.

Moteller: Küçük çaptaki yaklaşık 24-30 odalı tesislerde aile işletmesi içine girer yardımcı olarak oda hizmetçisi görev yapar.

72 odalı bir işletmede ise işletme sorunları yöneticidedir. Resepsiyon memurları, oda kiralar hesap keser, kasiyerlik yapar rezervasyonları da alırlar. İşletme şemasını şöyle söyleyebiliriz (72 odalı bir motelde)

Motel sahibi (Müdür)...gerekirse (Muhasebeci) tutulur
Müdür yardımcısı ve buna bağlı
Resepsiyon memurları-veznedar

Ayrıca kat hizmetlerinde ise şef ve oda hizmetçileri,
bakım elemanı (Ayrıca restoran ve bar elemanları)

Küçük

Oteller: 20-30 odalı ve 40-60 yatak kapasiteli otellerdir.

Mal sahibi yöneticilikte yapabilir.

İşletme şemasını şöyle söyleyebiliriz:

Otel sahibi (müdür)

İki adet müdür yardımcısı ve bunlara bağlı olarak

Resepsiyon şefi-resepsiyon memuru

Şef kapıcı-kapıcı

Kat hizmetleri şefi-kat hizmetlileri

Büyük oteller idari amirleri ile çeşitli ihtisas bölümlerine ayrılmıştır.

Büyük otellerde projeci, işletmeci ile birlikte önbüro fonksiyonlarını (işletme şekline göre tespit ederek planlar(25).

6.1.1. Rezervasyon

Bir otelin en göze batan malı odalarıdır. Basitçe şunu ifade edebiliriz ki bugün satılmayan bir oda bir kayıptır, ertesi gün satılamaz. Ertesi gün ise o oda başka bir maldır. Sözcüleri bir barmen o gün satamadığı bir içkiyi ileriki günlerde satmak üzere muhafaza edebilir ama odalar bölümünün bu imkanı yoktur. Satılmayan oda kazanılmayan para demektir ve operasyon devam etmektedir. Masrafların karşılanması gerekmektedir. Tipik bir enternasyonal otelin hemen hemen gelirinin % 50'sinin odalar satışından elde edildiği yapılan araştırmalar neticesi ortaya çıkmıştır. Bazı otellerde bu oran daha da yükselmektedir. İşte bu sebepten ön büro bölümünün rezervasyon taleplerini almak, kaydetmek ve muhafaza etmek için son derece etkili bir sisteme sahip olması gerekmektedir.

Bu sektördeki büyük rekabette hesaba katılırsa iyi işleyen bir sisteme sahip olmanın gerekliliği başka bir geçerli nedendir. Bir otele rezervasyon yaptırdığı halde geldiği zaman rezervasyonu, dolayısıyla oda bulamayan veya taleplerinden birçoğunun dikkate alınıp karşılanmadığını gören misafirin bir daha sefere aynı otele geleceğini düşünmek büyük iyimserlik olur. Bu gibi durumlardaki gelir kaybı sadece o misafirin gelmemesinden kaynaklanan bir kayıp olmanın çok ötesinde ekseriyetle misafirin firmasında ve çevresinde yapacağı olumsuz konuşmalar otelin şöhretini etkileyerek olası gelirlerimizin de kaybına neden olacaktır.

İyi işleyen etkili bir rezervasyon sistemini kurabilmek için büyük paralara, komplike donanımlara gereksinme yok-

(25) Otel Önbürolarının İdare ve İşletilmesi (Ders Notları)
Reter Dukas'tan çeviri, Neclâ Okay.

tur. Bütün istenilen kurulacak sistemin rezervasyon sekreterlerine müşterilerin istedikleri tarihlerde belirli oda tipleri ve belli fiyatlar hakkında eksiksiz bilgi verebilme imkanı tanınmalı, rezervasyon konfirmasyonlar, bu konfirmasyonlarla alakalı isteklere ait bilgilerin muhafazası ve istenildiği an bu bilgilerin kullanılmasını sağlayabilmesidir. Bir rezervasyon sistemi aşağıda belirtilen:

- 1- Rezervasyon taleplerini almak
- 2- Talebi kabul veya geri çevirmek
- 3- Eksiksiz bir servis için taleplerle ilgili detay bilgileri toplamak
- 4- Sistemde kayıtlı bulunan rezervasyonların üzerine kolayca yenilerini ilave etmek ve kümülatif olarak istendiği anda toplam rezervasyonlar hakkında bilgiyi kolayca elde etmek.
- 5- Günlük gelecek misafirlerin ve taleplerinin detaylı bir listesini temin etmek.
- 6- Önbüro müdürünün oteli % 100 doldurabilme çabalarına destek olmak

gibi fonksiyonları karşılayabilmelidir.

Rezervasyon taleplerinin yoğunluğu, miktarı, çalıştırılacak eleman ve ihtiyaç duyulan malzemeyi belirleyecektir.

1- Rezervasyon Talepleri

Rezervasyon talepleri iki ayrı grupta incelenebilir.

A- Rezervasyon taleplerinin geldiği kaynaklar, B- Rezervasyon taleplerinin otele ulaşma şekline göre

A- Rezervasyon taleplerinin geldiği kaynaklar

Münferit Müşteri Doğrudan doğruya otel veya motelle temas kurarak kendisi talepte bulunur.

Seyahat Acentası vasıtasıyla.
Bağlı bulunduğu şirket vasıtasıyla.
Büyük zincirlerde O zincirin bir
oteli veya rezervasyon büroları,
merkezi sistemleri vasıtasıyla.
Hava yolları, Vapur acentaları va-
sıtasıyla.

B- Rezervasyon taleplerinin otele ulaşma şekillerine
göre

- Doğrudan doğruya otele gelerek
- Telefonla
- Mektupla
- Telex'le
- Telgrafla

Yukarıdaki durumlarda müşterinin doğrudan doğruya ote-
le gelmesi veyahut telefonla araması durumunda (Teleksle kar-
şılıklı görüşme imkanı doğmuşsa aynı kategoriye girer) karşı-
lıklı olarak bütün detayları anında görüşüp halletme imkanına
sahip olduğumuzdan rezervasyon alma işlemi en süratli ve en
sağlıklı biçimde tamamlanmış olur.

Mektupla yapılan rezervasyonlar genelde birkaç yazış-
mayı gerektirebilir. Gelen mektuplara en geç üç gün içinde
cevap vermek mesleki ahlak açısından dikkat edilmesi gereken
bir husustur.

Teleks veya telgrafla gelen taleplere ise hemen veya
en geç ertesi gün cevaplandırılması gerekmektedir.

Yukarıda belirlenmiş bütün durumlarda aşağı yukarı ay-
nı safhalar geçtiğinden genel olarak rezervasyon talebi gel-
diğinden itibaren olan safhaları inceleyelim.

- Rezervasyon talebi rezervasyon bürosuna gelir
- İstekler öğrenilir
- Duruma göre konaklama sağlanır (veya sağlanmaz ise müracaatçıya bilgi verilir)
- Rezervasyon formu doldurulur
- Ödeme veya garanti sözkonusu ise yazılı teyid istenir
- Rezervasyon tablosunda işaretlenir
- Form dosyalanır
- Talep yazılı gelmişse müşteriye teyidi yollanır.

REZERVASYON FORMU

Bu formun belirli bir şekli olmayıp her otelin kendine özgü bir düzenlemesi olmasına karşın şu temel bilgileri içermesi gerekmektedir.

- Misafirin adı, soyadı (soyadını önce yazıp adını veya adının ilk harflerini sonra yazmak, soyadına göre klase etme kolaylığı bakımından daha çok tavsiye olunur)

- Otele geliş ve ayrılış tarihleri

- Opsiyon durumu (Bu kısma müşterinin otele geliş saati yazılır. Aksi belirtilmemişse bir rezervasyon saat 18.00'e kadar tutulur. Müşterinin gelişi tarifeli bir vasıta ile ise uçak vapur gibi sefer no.su yazılır. BA 570, LH 328 gibi eğer odayı garantili olarak tutmak için kaporo yatırılmış veya mektupla garanti teyid edilmişse bu kısma kısaca G yazılır).

- İstenilen oda sayısı veya tipi bu kısma müşterinin istediği oda cinsi ve sayısı yazılır.

Gruplarla yapılan anlaşmalar sonrası hemen bir memorandumla otelin diğer departmanları haberdar edilmelidir.

Yiyecek içecek departmanı grupların pansiyon durumundan ve kişi adedinden vaktinde haberdar edilerek gerek yemek gerekse eleman durumlarını ayarlamada kat bakımı keza gerek izin durumları gerekse iş planlaması açısından önlemlerini alırlar.

Grup otele geleceği güne yakın tekrar kesinleşmiş son durum bir grup servis formu ile tekrar ilgili departmanlara son durum bildirilir.

SANTRAL VE İŞLEVLERİ

Santral otelin bütün telefon görüşmelerini idare eden bir merkezdir. Santral sadece otelin idare görüşmelerini değil fakat ana görevi olan misafir görüşmelerini de sağlamakla yükümlüdür.

Misafir görüşmelerini ikiye ayırabiliriz. 1- Şehiriçi görüşmeler, 2- Şehirler arası ve milletler arası görüşmeler. Santral bu görüşmeleri temin eden ücretlerini tespit eder, bunlara ait fişleri tanzim eder ve ivedilikle önkasaya intikalini sağlar.

Misafirlere ait mesajların alınmasını, Concierge vasıtasıyla müşterinin eline geçmesini sağlar.

Genel bir emniyet tedbiri olarak misafirin oda numarası arayan şahsa verilmez.

TELEFONİSTLERİN NİTELİKLERİ

- Telefonu bekletmeden, en fazla ilk üç çalış süresi içinde ve sesimize güleryüz ifadesi vererek açmak,

- Gerekli notları alabilmek için kağıt ve kalemi daima el altında bulundurmak,

- Konuşmanın önemli noktalarını, isimleri ve rakamları tekrar etmek,

- Ahizenin omuza sıkıştırılmasının ve herhangi bir şey çiğnemek veya yemenin sesin bozuk çıkmasına ve iletişim kopukluğuna neden olabileceğini unutmamak,

- Mümkün olduğu kadar fazla bilgi alarak müşteriye yardımcı olmak için azami gayreti göstermek,

- Hattı bekletmek, gerektiğinde kısa sürelerle özür dileyip, teşekkür etmek,

- Herhangi bir konuya sınırlanmış olan müşteriye sakinleştirmek veya durumu üst makama iletmek,

- Bir iş arkadaşının telefonuna cevap verirken, aranan bölümün adını ve kendi ismini belirttikten sonra bir mesaj bırakıp, bırakmayacağını sormak,

- Müşteri kapatmadan kesinlikle telefonu kapatmamak ve aradığı için teşekkür etmek.

6.1.2. Danışma

1. Başlıca Görevleri (Fonksiyonları)

- Karşılama

- Bagaj

- Danışma
- Posta-Telex ve Mesajlar
- Oda anahtarları
- Müşteri hesabına harcama ve alışveriş yapmak
- Müşteri otelden ayrılırken hesabı ödeyip ödemediğini kontrol etmek.

Danışma isminden de anlaşılacağı gibi müşterinin bilgi ihtiyacını karşılar. Yabancı bir ülkeye gelen turistler o ülke hakkında öğrenmek istedikleri herşeyi danışmadan sorarlar (nerede yemek yiyecek hangi müzeler var, görülecek yerler, alışveriş merkezleri gibi). Danışma bu bilgileri eksiksiz ve doğru olarak vermek zorundadır ve bu konularda müşteriye kolaylık sağlar. Bazı şehir turu acentaları ile anlaşır ve düzenli şehir turları biletleri satar. Müşteriye sadece şehir turu broşürlerinden eşimini yapıp bilet alması istenir. Müşterinin istediği tura gitmesini danışma sağlar. Bunlar özel turlar da olabilir. Danışmanın verdiği diğer hizmetleri şöyle sıralayabiliriz:

Anahtar vermek: Dikkat gerektiren bir görevdir. Önemli veya sık kalan müşterileri tanımak ve kendisi istemeden anahtarını vermek müşteriye memnun eder. Diğer önemli bir konuda hırsızlara karşı temkinli olma ve anahtar istendiğinde, isteyen kişinin otelde kalıp kalmadığını kontrol etmektir. Bu da C/in sırasında müşteriye verilen keycard sormakla mümkündür.

Mesaj: Otel müşterilerine verilen (telefon'la veya mesajların doğru alınıp kendilerine iletilmesini sağlamak. Müşteri arandığında kendisinin bulunmasını sağlamak (Ender olarak müşteriler danışmaya nerede olduklarını bildirirler).

INFORMATION RACK'in doğru ve temiz olmasını sağlamak. Hergün gelen müşterilere ait slipleri eksiksiz olarak Rack'e takılmasını, gidenlerin ise normal C/Out saatinden sonra Rack'ten çıkartılmasını sağlamak.

Otel hakkında doğru bilgi vermek. Oteldeki rest, gece klübü, bar v.s. yerlerin programlarını açılış ve kapanış saatlerini bilmek.

Önce oteli satmak.

Oteldeki toplantıların yerlerini ve saatlerini görünür bir şekilde otelin sistemine göre yazıp, ilân etmek.

Büyük Grup C/İN ve C/OUT'larında bagaj dağıtımını ve toplanmasını BELL CAPTAIN ile birlikte organize etmek.

Grup veya Münf C/OUT'larda müşterinin anahtar bırakmasını sağlayarak, hergün anahtar kontrolü yapmak (Boş odaların anahtarı yerinde mi değil mi?)

Bell-boyların kıyafetlerinin düzgün olmasına dikkat etmek.

Misafirin uçak bileti, tren bileti gibi isteklerini yerine getirmek.

Alınan tüm mesajlar müşteriye iletilmediyse gece kapının altından atılmasını sağlamak.

Gelen ve giden telekslerin müşteriye iletilmesini sağlamak.

Diğer shifte aktarılacak bilgilerin anlaşılır şekilde mesaj defterine yazılmasına önem göstermek.

En önemlisi her zaman güleryüzlü olmaktır.

Danışma personeli Mutlaka 1'den fazla yabancı dil konuşmalı ve şehirdeki kültürel ve sosyal yaşamı iyi takip etmelidir ki müşterilere bilgileri tam verebilsin.

Danışma memurları/Bell Captain ve Bell Boylar/Varsa Otel Rehberi ve/veya şoförü/Doorman. Nitelikleri yukarıdaki her bir personel için ayrı ayrı sıralanabileceği gibi Telemelde Y.Okul-Kültür-Disiplin-Güleryüz-Nezaket çeviklik dürüstlük-temizlik sıhhatli görünüş gibi tüm otel personeli için gerekli temel niteliklere sahip olmak(26).

Posta: Tüm otelin postası önce müdüriyete gelmelidir. Oradan ayrılır ve gerekli yerlere gönderilir. Misafir postasına mutlaka geldiği zaman belirtilmelidir ki herhangi bir aksama olmasın. Ayrılan misafirler için eğer bir "mail forwarding" adresi bırakıldıysa oraya göndermek veya belli müddet sonra misafir tekrar gelmezse gönderene iade etmek. Gelecek misafirlerin mektupları üzerine de tarih yazılır ve misafirlerin mektupları üzerine de tarih yazılır ve misafir gelene kadar saklanır. Bu arada rez formuna "mektubu var" diye not düşülür.

Özellikle rezervasyonsuz gelen müşterilerin çok olduğu otellerde, beklemede olan mektup ve mesajlar hergün information rack ile karşılaştırılmalıdır.

6.2. ALTINYUNUS'DA BİLGİSAYAR UYGULAMASI (ÖNBÜRO)

Teknolojinin gelişmesi zamandan tasarruf ve dolayısıyla da emek gücünün mümkün olduğunca asgari seviyeye indirebilme olayını ortaya çıkarmıştır. Bu gelişmelerden turizm sektörümüzde etkilenmiş şu anda yurt dışında hemen hemen bü-

(26) Dukas, Peter: Hotel Front Office Management and Operation Iowa, 1969.

tün otellerde kullanılmakta olan bilgisayarlar yurdumuza da büyük oteller vasıtasıyla girmeye başlamıştır.

Yurdumuzda ilk bilgisayar uygulamasını başlatmış olan Altinyunus bilgisayar sistemi şu esaslardan teşekkül etmiştir (Uygulama alanı olarak)

- 1- Ön Büro
- 2- Muhasebe
- 3- Anbar ve stok
- 4- Yiyecek içecek kontrol
- 5- Diğer gelir üniteleri

Konumuz Ön Büro bilgisayar uygulamasıdır.

Ön Büroda uygulama REZERVASYON-RESEPSİYON-ÖN KASA müşterek zincirinin kurulmasıyla başlar.

1- Rezervasyon

Rezervasyon tamamen bilgisayara bağlanmıştır. Normal uygulanmakta olan reck ve board sistemi ortadan kalkmış, slip açma olayı ise sözkonusu değildir. Olay terminal ile başlamakta ve sadece rezervasyon fişlerinin dosyalanmasıyla (fil-ling sistemi) son bulmaktadır.

A. Başlangıç olarak bilgisayarın hafızasına otelin bütün odaları özellikleriyle birlikte girilir (Otel bölümü, oda özelliği, yatak özelliği, kaçınıcı katta olduğu gibi) girilen tüm bu bilgilerle hafızada bir yıllık rezervasyon bordu ortaya konulmuştur. Belirtilen bu board bizim normal uygulamakta olduğumuz board sisteminin bilgisayarda gösterilmesidir.

Boardda oda ile ilgili yukarıda belirtilen istatistikî bilgiler, odanın dolu veya boş olduğu gösterilmektedir.

B. Rezervasyon dizisi olayı, bu dizi yapılan rezervasyonların müşteri ve oda bilgilerini kapsayan dinamik bir dizidir. Bu dizide yapılan işlem diziyeye rezervasyonların kaydı veya değişmesi veya iptali işlenmektedir.

Günlük müşteriler dizisi, otelde kalan, o gün otelden ayrılacak olan ve o gün otele gelecek olan müşterileri ihtiva eder.

Spool dizi, günlük yapılan ve iptal edilen rezervasyonların saklandığı ve gün sonunda iptal edilen dizidir.

Yıllık dizi, otelde kalan müşterilerin check-out'dan sonra yıl sonuna kadar saklanacakları müşteri bilgilerini kapsayan bir yıllık dizidir.

Uygulama

Rezervasyonda temel esas oda numarasıdır. Yani gerek yakın gerekse uzak tarihler için rezervasyon alındığı anda oda numarası rezervasyon tarafından tespit edilir. Bilgisayarın işleyiş şekli budur. Örnek olarak, 1986-Ekim ayının herhangi bir tarihine rezervasyon yaptıran bir misafirin oda numarası, rezervasyon alındığı anda tespit edilmiştir.

Öncelikle, rezervasyon yaptıran bir misafirin tüm istekleri (tarihler, oda sayısı ve özelliği, pansiyon durumu, kişi sayısı, ödeme şekli, giriş saati, opsiyon süresi vb.) rezervasyon fişinde gösterildikten sonra terminal vasıtasıyla (ekran) bilgisayara girilir. Bilgisayar öncelikle verilen tarihlerde rezervasyon boardından tarayarak yerin müsait olup olmadığını gösterir. Örnek olarak 16-17 Haziran 1986 tarihleri arası bir misafir 2 dbl.oda istemektedir. Makinaya bu tarihler girilerek yer sorulur. Eğer müsaitse karşımıza belirli oda numaraları çıkar. Sistemimizde müsait bulunduğu sürece makina aynı anda 60 adet odayı verebilmektedir. Eğer o tarihler

arası otel doluyorsa makina (bilgisayar) yeterli oda yok koduyla yer olmadığını belirtir. O zaman yapılacak işlem misafire başka bir tarihin teklif edilmesi veya waiting list sorulmasıdır (Bilgisayarda ayrıca waiting list adıyla bekleme listesi menüsü vardır. Belirli tarihler için buradan bekleme rezervasyonları kabul edilir ve yer açıldığı takdirde yapılan bir işlemle otomatik olarak kesin rezervasyon şeklini alır ve hemen müşteriye haber verilir). Mesela, herhangi bir tarih için oda istedik. 5 dbl.oda diyelim, bize müsait olan 5 odayı numaralarıyla verir. Bu odalar müşteri tarafından istenmedi. Hayır koduyla anında karşımıza eğer müsaitse hemen yeni 5 oda numarası daha çıkar ve bu isteğe göre devam eder.

Rezervasyonlarda iki temel esas vardır.

- 1- Münferit misafir rezervasyonları
- 2- Grup rezervasyonları (kapalı grup ve Back to back grup)

1- Münferit Rezervasyonlar

Sistem daha önce belirtildiği gibidir. Buna ilave olarak günlük rezervasyonları kapsayan walk-in rezervasyon olayı sözkonusudur. Aynı gün içinde yapılan rezervasyonlarda walk-in kodu girilerek işlem yapılır.

2- Grup Rezervasyonları

İşlem yine aynıdır. Ancak her grubun özel bir kodu vardır. Daha önce de belirtildiği gibi bilgisayar müsait olduğu sürece aynı anda 60 adet odayı verebilmektedir. Bu grup rezervasyonlarında büyük kolaylıklar getirmekte aynı özelliği taşıyan gruplara sadece bir işlemle aynı anda rezervasyon yapılabilir. Grup kodu girmenin de bazı faydaları sözkonusudur.

- Bu kod girilerek sadece o gruba ait gelecek odalarının listesi, kalmakta olan odalarının listesi, o anda grubun kaç odasının olduğu gibi.

- Önemli diğer bir olayda faturalama açısındandır.

Back to back anlaşmalı acentelerin kontenjanları sezon öncesi makinanın hafızasına girilmektedir. Yani yıl boyunca hangi acentenin hangi odalara check-in yapacağı bellidir. Gruplar aynı odalardan check-out eder ve yine aynı odalara girerler. Bunun gerek resepsiyon gerekse house-keeping departmanları açısından büyük faydaları vardır.

Rezervasyon açısından;

- Gelecek misafir listeleri
- Forecast'lar (Tahminler)
- Münferit rezervasyonlar listesi
- Grup rezervasyonlar listesi
- Yıllık rezervasyon listeleri
- İptal edilen odalar listesi
- Acentelere ait istatistikî bilgiler,

- a) kontenjanları
- b) gerçekleştirdikleri geceler
- c) gerçekleşme yüzdeleri
- d) yıllık kapalı gruplar listeleri
- e) diğer istatistikî bilgiler

Yukarıda belirtilen tüm bu bilgiler direk bilgisayardan istenildiği anda yazıcısı olan printer tarafından alınabilmektedir. Bunun dışında rezervasyonla ilgili iptaller, değişimler ayrı bir menü vasıtasıyla yapılabilmektedir.

Şu ana kadar rezervasyon bordu doldurma olayı, rezervasyon dizisi olayı (yani rezervasyon fişinde kayıtlı rezer-

vasyonların bilgisayara girilmesi ve diğer değişimler) genel bir bilgiye sahip olduk. Bunun devamı olarak, daha önce belirtmiş olduğumuz Günlük müşteriler dizisi olayını da şöyle izah edebiliriz. Gerek rezervasyon ve gerekse resepsiyon her yeni güne başlarken (yani bilgisayar açılırken) günlük müşteriler dizisi yaratır. Bu şu demektir: daha önce yapılmış olan tüm rezervasyonlar otelde kalmakta olan bütün misafirler ve o gün c/out edecek odalar o günün sabahında güncelleştirilir. Gelecek odalar o günün dizisine, girişler ve çıkışlar yine o günün dizisine aktarılır. Günlük tüm bu işlemler ertesi günün tarihine kadar bu şekilde devam eder.

Spool dizi ise, o gün içinde yapılan tüm işlemler olabilecek herhangi bir aksiliği önleyebilmek amacıyla gün bitimine kadar tutulur.

Yıllık dizi de yılboyunca yapılan bütün rezervasyonların saklandığı dizidir. Rezervasyonun en önemli olayı da budur. Arşiv açısından gereklidir.

İleride resepsiyon ve ön kasada fiyatlar ile ilgili daha detaylı bilgi verilecek ancak öncelikle bu olay rezervasyonda başladığı için kısaca değinecek olursak, yapılan her rezervasyonda o odanın özelliğine göre, sezona göre ve anlaşmalara göre fiyat oda bilgileri girildikten sonra otomatik olarak çıkmaktadır. Tabii bu işlem önceden fiyatların bilgisayarın hafızasına girilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Münferitler için böyle bir olay sözkonusu değildir. Ancak anlaşmalı grupların fiyatları grup kodu girerek direk bilgisayardan alınmakta ve olabilecek şahsi hatalarda bu şekilde önlenmiş olmaktadır.

Sonuç olarak rezervasyon günlük işlemlerini bitirdikten sonra ertesi gün gelecek misafirlerin listesini bilgisayardan aldıktan ve kontrollerini yaptıktan sonra listeyi resepsiyona iletir. Olay resepsiyonda devam etmektedir.

2- Resepsiyon

0 güne ait gelecek misafirleri listesini alan resepsiyon günlük blokajlarını rack'den yapar (şu an double kontrol açısından ve h.keeping'in tam olarak bilgisayar uygulamasına girmediği için reck kaldırılmamıştır. Ancak reck şu an sadece kontrol vazifesi görmektedir).

Resepsiyon elemanının bilgisayar ile günlük ilk işlemi "Gelmeyen müşteriler listesi" adında bir gün önce rezervasyonları olup ta gelmeyen odaların listesi alınır. Gerekli iptaller yapılır ve daha önce de bahsedildiği gibi günlük müşteriler dizisi yaratılır. Bu işlem de bittikten sonra resepsiyon artık günlük işlemlerine başlayabilir.

Check-in

İki kısımda incelenmektedir.

- 1- Münferit
- 2- Grup c/in leri.

Genelde her iki işlemde aynıdır. Uygulamada grup c/in lerinde uygulama kolaylıkları mevcuttur.

C/in'lerde genel sistem bütün odaların rezervasyonu olması gerektiğidir. Rezervasyonu olmayan odanın c/in'i yapılamaz. Walk-in gelen odaların öncelikle rezervasyonlarının yapılması gereklidir.

Kayıt işlemleri biten misafirlerin registration kartları kasada işlem gördükten sonra bir box'da toplanır. Resepsyonist öncelikle terminalde rezervasyon bilgileri ile c/in bilgileri arasında bir değişiklik olup olmadığını kontrol ettikten sonra (müşteri 2 oda ayırtmış olup 1 oda olarak gelebilir, pansiyon değişikliği olabilir veya kişi sayısı değişebilir).

bilir) varsa düzeltmeleri düzeltme menüsü ile yapar. Eğer bir değişiklik yoksa Check-in menüsüne direk girer ve işlemine başlar. Check-in'de 4 ayrı olay mevcuttur.

a) Bilgi tekrarı: 0 odaya ait bilgiler tarih, oda numarası verilerek kontrol edilir. Tarih ve oda numarası verildikten sonra rezervasyonda girilen bilgiler aynen karşımıza çıkar.

b) Pansiyon bilgisi: Pansiyon yani paket yemek sistemi ile çalışan bir otel olduğu için misafirler yarım veya tam pansiyon olarak konaklamaktadırlar. Müşteri girişinin öğle mi, yoksa akşam yemeği ile mi başladığı belirtilir. Bunda esas mutfak için forecastın hazırlanmasıdır.

c) Fiyat kontrolü: Rezervasyon bilgileri sırasında teşekkül eden fiyat burada tekrar karşımıza çıkmaktadır. Olabilecek bir hata veya düzeltmesi yapılmayan fiyat burada tekrar kontrol edilebilmektedir.

d) Müşteri bilgileri: Burada polis defterine esas olacak kimlik bilgileri işlenir. Bunun başkaca bir önemi de history card için gereklidir. Ayrıca bir polis defteri tutulmaz ve bu da bilgisayardan tasdikli olarak listeye alınır.

Tesisimizde paket fiyat uygulaması olduğu için ayrıca bir de yemek kartı uygulaması vardır. bu aynı zamanda müşteri otel kimlik kartı da yerine geçmektedir. Rezervasyonlu odaların (gerek grup, gerekse münferit) bir gün önce akşamdan bilgisayardan yemek kartları alınır. Walk-in odaların ise vakit olduğu takdirde anında yoksa odasına çıktıktan sonra hazırlanır ve key-box'ına koyulur. Restoran girişlerinde bu kartlar görevli kasiyerler tarafından okey'lenerek kontrol edilir.

check-out: Belirli bir saatten sonra genellikle 15.00 den sonra h.keeping raporu ve anahtar kontrolü yapılarak müs-

vette gelen listesi alınır. Check-out slipleri ile karşılaştırılır. Bu işlem bittikten sonra ise bilgisayardan c/out'lara girilir (kısa sürede bu işlem tamamlanır). Tabii c/out'lara girmeden önce gerekli olan giden listeleri alınmıştır.

15-23.00 şifti bütün c/in'leri tamamlar ve genellikle 22.00 civarı gelen müşteriler listesi alınır. Bu listeye c/in'leri yapılmış bütün odalar registration (kayıt) kartları ile son kontrollerini yapar. Burada önemli olan fiyatların, kişi sayılarının ve çıkış tarihlerinin kontrolüdür. Bu işlemde tamamlandıktan sonra o ana kadar olan işlemlerle oda-kişisini tutturur ve 23-07.00 şiftine devreder. Bilgisayar sistemiyle artık 23-07 şiftinin işlemleri iyice artık azalmıştır. Genelde 02-03.00 civarı oda kendi kontrollerini ve o ana kadarki oda kişisini tutturduktan sonra artık oda-kontrol raporu ve istatistik olarak adlandırılan oda raporunu alır.

Burada dikkat edilecek işlem resepsiyon Ön Kasa'ya bağlı kalmaksızın işlemlerini bitirmesidir. Çünkü rezervasyon anında gerek fiyat, gerekse diğer oda bilgilerini bilgisayar otomatik olarak vermektedir. Ve resepsiyonda son olarak kontrolden geçmektedir. Bu bilgilerin de aynısı ön kasa'da çıkmaktadır. Bu nedenle tekrar bir balans arama sözkonusu değildir.

Daha sonra resepsiyonist gece işlemleri içinde yer alan forecastını alır ve işlemini tamamlar.

Genelleyecek olursak;

- değişimler, room change'ler (oda değişimleri)
- gelen listesi
- giden listesi
- vip listesi
- enformasyon listesi yerini alan santral listesi (müşteri arama ayrıca görüntü olarak isim verildikten sonra anında ekranda belirir).

- check-out'lar, erken check-out'lar, uzatmalar
- check-out listesi (h.Keeping için)
- grup oda listesi
- resepsiyon listesi (çarşaf) istendiğinde ekrandan görüntü olarak da alınabilir.
- oda kontrol raporu
- istatistik
- history kart uygulaması
- yemek kartlarının alınması

gibi bütün bu işlemler bilgisayardan alınmakta veya yapılmaktadır.

3- Ön kasa

Ön kasanın bir fiyat açma ve kendi normal kontrollerinin dışında genelde fiyat kontrolü gibi bir işlemi yoktur. Çünkü fiyatlar makinanın hafızasında mevcuttur. Ön kasayı, iki kısımda incelememiz mümkündür.

a) Münferitler: Genelde otelde sistem olarak münferit misafirler kayıt işleminden sonra ön kasaya davet edilir. Peşin ödeme sistemi geçerlidir. Tabii değişik ödeme sistemleri de mevcuttur. Rezervasyon sırasında zaten bu belirtilir. Şöyle ki; ödeme kısmı

- peşin
- fatura
- bedelsiz (personel)
- otel hesabına (complimentary)
- kredili (ödemesi çıkışta)

Rezervasyon bilgisayara girme işlemi sırasında bu seçeneklerden hangisi ise bu belirtilir. Ve bu bilgi resepsiyon ve dolayısıyla ön kasaya geçer. Kasada işlemi biten kartlar boxdan

alınarak check-in işlemleri tamamlandıktan sonra tekrar ön kasa box'ında toplanır.

b) Gruplar: Gruplarda ön kasanın bir işlemi yoktur. Resepsiyon grup oda listelerini döktükten sonra fiyatlandırarak ön kasa box'ına koyar.

Bu box'da toplanan bütün kartlar ve grup oda listeleri (resepsiyon bütün c/in lerini işlemlerini bitirdikten sonra) ön kasanın 23-07.00 şifti normal folio basım işlemine başlar. İşlem şu şekildedir: kasa bütün günlük oda bilgilerini bir kasette toplar. Bu bildiğimiz kasetlere benzeyen ancak ayrılan bazı özellikleri söz konusu olan kasettir. Alınan bu kaset vericisine yerleştirilir. Artık otomatik olarak kaset belirli bir oda sırasıyla hafızadaki bilgileri ekranda görüntüye vermeye başlar. Öncelikle folio başlığı açma ve daha sonra da oda ile ilgili bilgiler foliolara işlenmeye başlar. Kasiyer posting adı verilen, makina ile ilgili çağırma işlemlerini yaptıktan sonra ekrana ilk oda numarasının görüntüsü gelir Kasiyerin burada yapacağı işlem kontrol açısından tekrar oda no.sunun hatırlatılması, eğer kalış oda ise bir gün önceki balansının ve kontrol numarasının hatırlatılmasıyla folio printer'de işleme sokulmuş olur. Burada makina rakam ve bilgileri otomatik olarak ekranda karşımıza çıkarmaktadır.

Eğer o gün giriş ise bakiye sıfır kontrol numarası olarak da oda nosu hatırlatılır. O günkü bilgiler otomatik olarak folioya basılır. Her kalış gün için sistem eski oda bilgilerine o günkü oda bilgilerini ilave eder. Bu bilgiler sadece oda ve pansiyon bilgilerini ihtiva eder. % 15 servis ve % 10 KDV çıkış günü hesap kapatma işlemi sırasında otomatik olarak dip balansa ilave edilir ve müşterinin ödeyeceği net rakam ortaya çıkar.

Bu olayda genel sistem otelde o gece kalan bütün odaların otomatik olarak tek tek sırayla ekrana görüntüsünün

gelmesi ve direk printere geçilerek folioların basılmasıdır. Printerde folio basım işlemi yine otomatiktir. Makina hafızasındaki bilgileri manuel hiçbir işleme gerek bırakmaksızın basar.

Oda bilgileri girildikten sonra otelde kalan kredili misafirlerin ekstra harcamaları (bütün üniteler için) basım işlemine girilir. Burada genel sistem imzalanmış bonların ön kasada mevcut extra harcamaları box'ında toplanması veya anında extra folioların basım işlemini girilir.

Bununla ilgili ekstra harcamalar yazıcısı vardır. Tabii bu kredili odalar için geliştirilmiş bir sistemdir. Otelin bütün gelir ünitelerinde bilgisayar yazıcıları mevcuttur. Kredili herhangi bir müşteri ekstra harcama yaptığı anda, çekini imzaladıktan sonra kasiyer makinasının çek kapatma tuşuna basar. O anda ön kasadaki ekstra harcama yazıcısında küçük bir mesaj kaydı oluşur. Bu mesajda oda no.su, miktar, tarih, saat, hangi üniteye harcama yapıldığı belirtilir. Bu olay, işlemi hızlandırmakta ve yukarıda da belirtildiği üzere anında müşterinin ekstra harcamaları foliosuna işlenmektedir (itiraz anında bu fişler ve imzaladığı bonlar saatiyle belirtilebilir).

Nakit, peşin tahsil edilen ekstra harcamalar direk muhasebeye intikal etmekte, sadece kredili otel misafirlerinin harcamaları ön kasada işleme girmektedir.

Tüm bu işlemler bittikten sonra X adı verilen günlük balans alınır daha sonra günlük balansa dünkü balans (yesterday balans) ilave edilir. Ve işlem tamamlanır. Bunun dışında, birde ikinci bir kontrolü sağlayan kontrol balansı vardır. Daha sonra X'i muhasebe kontrol ettikten ve okeyleşildikten sonra makina Zetlenir (sıfırlanır).

Bilgisayar bir amaç değildir. Müşterilere çok daha iyi ve hızlı servisi vermemize yardımcı olacak bir araçtır. Sektörümüz hizmet sektörüdür, tamamen insan ilişkilerine dayalı, HİZMET'in temel teşkil ettiği bir sektördür.

7. BÖLÜM KAT HİZMETLERİ FAALİYETLERİ

7.1. KAT HİZMETLERİNİN TANIMI VE ÖRGÜT YAPISI

Kat hizmetlerinin tanımına geçmeden önce, kat hizmetlerinin bir otel için öneminden bahsetmek gerekir. otelde konaklayan misafirlerin, oteldeki konaklama sürelerinin üçte biri yatakda uyku, diğer üçte biri de oda ve katlarla ilgili donatım cihazlarından ve kat hizmetlerinden yararlanmakla geçer. Kısaca, otel misafirinin konaklamasının üçte ikisi kat hizmetleri kısmından geçer.

Bu nedenle, bir otel misafiri hiç farkında olmadan oteldeki zamanının çoğunu kat hizmetlerinden servis alarak geçirir. Bu da kat hizmetlerinin, bir otel için önemini ortaya koyan basit bir hesap şeklindedir.

Bu derece önem arzeden kat hizmetleri organizasyonuna girmeden önce kat hizmetlerinin tanımına ve eş anlamlarına değinmek istiyorum.

Bugün için kat hizmetlerinin uluslararası otelcilikte ifadesi "Housekeeping" tir. İlk anda Housekeeping nedir diye düşündüğümüzde, bir otelin temizliği, dekorasyonu ve bakımı aklımıza gelir. Fakat Housekeeping'in otelcilikteki işlevi hiçbir zaman bu kadar kısa olarak ifade edilmemelidir.

Öncelikle otel misafirleri ile bu kadar çok ilgilenen kat departmanı fonksiyonların;

- Temiz
- Sürekli
- Hızlı
- Düzenli
- Sağlık kurallarına uygun
- İnsanın kendi evindeki rahatlığını ve güvenliğini gerçekleştirecek biçimde sükunetle başarılması gerekir

Kat hizmetleri, fonksiyonlarını yukarıdaki esaslara göre ifa ederken, odaların satışını arttırmak, bunu devam ettirmek böylece minimum giderle maksimum kapasitede çalışmayı gerçekleştirerek, beklenen kara ulaşmak amacına gider.

Ancak, kat hizmetleri bölümünün kendisine verilen görevleri yerine getirebilmesi için, şu hususlara özen göstermesi gerekmektedir.

1- Temizlik

Her kat hizmetleri departmanının başta gelen esas fonksiyonu, misafirlere ait odaların ve genel alanların temizliğidir. Her ne kadar arzu edilmeyen özellikteki mimari yapılar ve bunların içindeki trafik, temizlik çalışmalarını komplike bir hale koyarsa da, uygun aletler ve iyi eğitim görmüş görevliler cazip ve zevkli bir çalışma ortaya koyabilirler.

2- Rahatlık

Otel misafirinin rahatlığını temin etme otel personeli için paylaşılması gereken bir sorumluluktur. Kat hizmetleri departmanı tüm kolaylıkları sağladığı ve bunları elverişli

koşullarla hazırladığı halde, en rahat bir yatak odasının ısısı uygun bir seviyeye getirilmemişse misafire rahatsızlık verilmiş olur. Rahatsızlığın tarifi kişisel bir şey olmasına rağmen, yine de misafirin rahatlığı için her şeyin düşünülerek, yerinde ve tam olarak organize edilmesi gerekir.

3- Çekicilik

Renk ve şekillerin insanlar üzerindeki etkileri düşünülerek, yapılan dekorasyonlar otel misafirleri için büyük önem taşır. Bazı otellerde housekeeper departman yöneticileri dekorasyonun önemini anlayarak bu açıdan gerekli eğilimleri gösterirler, bazı otellerde ise housekeeping yöneticileri bu konuda profesyonel dekoratörün yardımını isteyebilirler. Her iki şekliyle de önemli olan estetik ile pratiklik arasındaki dengeyi bulabilmektir.

4- Güvenlik

Otel misafiri, vuku bulması muhtemel her tehlikeye karşı korunmalı ve korunduğunu bilmelidir. Kat hizmetlerinde çalışan personel gevşemiş herhangi bir fayansın, bozulmuş bir iskemlenin ve yanmış lambaların durumlarının farkına varıp vakit geçirmeden almalıdır. Lütufkâr ev sahibesinin misafirin üzerinde kendi evindeymiş hissini uyandırarak bunu devam ettirmeye çalışması gerekir. Housekeeper'ın bu duyguyu yaratabilmesi için, öncelikle misafirle laubaliliğe yönelmeyen, samimi ve saygılı bir atmosferin mevcudiyetini ortaya koyması gerekir.

Zaten konukseverliğin esas gayesi de misafire istekli, nazik, güleryüzlü ve çabukluk içinde hizmet verebilmektir. Bu özellikler, tüm kat hizmetleri personelinin karakteristik özelliği olabilmeli ve hiçbir zaman ihmal edilmemelidir.

Bu güzel hizmeti gören otel misafiri otelden memnun olacak, otelden daha huzurlu ve uzun kalacak, sık sık gelecek

ve kalmaları için dostlarına da tavsiyelerde bulunacaktır.

Kat hizmetleri departmanı bu önemli görevi layıkı ile yerine getirebilmesi için otelin diğer departmanlarının işbirliğine ihtiyacı olduğu şüphesizdir.

Zira otel işletmesinin her departmanı ihtisas sahibi olduğu fonksiyonları yürütebilmek için, kurulmuştur.

Her biri tüm işletmenin önemli departmanlarıdır. Kat hizmetleri departmanının diğer departmanlarla olan direkt ilişkileri otelden otele değişmesine rağmen genel olarak otelin şu bölümleriyle sıkı bir çalışma içindedir(27).

Ön Büro İle

Housekeeper'ın görevi yalnız odaların boş olduğu zaman değil, aynı zamanda misafirlerle işgal edildiği zamanda devam etmektedir. Dolayısıyla boş veya dolu odaların durumlarını yakinen takip etmek housekeeper'ın başta gelen görevlerindedir. Zira odanın dolu olduğu zaman misafire verilen hizmetler en mükemmel bir biçimde devam edebilmeli, boş olduğu zamanlarda yapılması düşünülen temizlikler, yenilikler ve diğer düzenlemeler planlanarak uygulanabilmelidir. Bu sebepten boş odaların temizlenebilmesi, temiz odaların satışa arz edilebilmesi ve buna paralel diğer hususlarla ilgili olarak ön büro ile sıkı bir işbirliği housekeeper'ın en önemli görevlerindedir.

Teknik Servis İle

Kat hizmetlerinin sağlıklı yürütülmesi, ancak teknik arızaların süratle ve büyümeden onarımları ile mümkündür. Bu konuda, teknik servis departmanı ile çok sıkı bir işbirliği

(27) TUGEV Kat Hizmetleri Semineri, 1986.

kaçınılmazdır. Bunun için teknik servis departmanı ile kat hizmetleri departmanı arasında olumlu bir koordinasyona ihtiyaç vardır.

Teknik servis aksaklıklarının giderilmesinde kat hizmetlerinde personelinin de kendisine yardımcı olmasını isteyebilir. Önemli olan husule gelen arıza ve aksaklıkların misafire intikal ettirilmeden çözümlenmesini sağlamaktır.

Satınalma Departmanı İle

Satınalma departmanının kat hizmetleri departmanına gerekli olan malzemenin alımında kalite, fiyat ve çeşitler hakkında önceden bilinçli ve kararlı olması gerekir. Bu konuda housekeeper ile sıkı bir işbirliği gereklidir. Ancak housekeeper'ın da kendi departmanında kullanılan malzeme ile ilgili piyasa hareketlerini yakından takip ederek sağlıklı bir satınalma için satınalma departmanına ışık tutması gerekmektedir.

Çamaşırhane İle

Bazı otel işletmeleri çamaşır işlerini kendileri görürler, bazıları ise bu işleri yapan işletmelerle ilişki kurarlar. Her iki durumda da yakın bir takım çalışması, temiz ve kirli çarşaflarla yine temiz ve kirli havluların geliş-gidişlerindeki çabukluğu temin için lüzumludur.

Muhasebe İle

Muhasebe departmanı, oda kontrolleri ve envanterlerin alınması için, kat hizmetlerinden yardım ister. Kat hizmetleri departmanı bunun yanı sıra otelin diğer departmanları ile de gerektiğinde sıkı ilişkisini devam ettirir.

Housekeeping departmanı bu sayılan görevleri layıki

ile yerine getirirken, hem kendi departmanının önemini ortaya koyar ve hem de şu hususlarda otelin önemli fonksiyonlarını yerine getirir.

1- Otelin Gelir Artışını Etkiler

Otel misafirleri her zaman öncelikle temiz ve güvenli konaklama yerleri ararlar. Böylelikle housekeeper hizmetlerinden memnun kalan otel misafirleri otelin devamlı misafirleri haline gelirler. Ayrıca da etraflarına olumlu propaganda yaparak, yeni misafirlerin otelimize gelmelerini sağlarlar. Bu da otelin gelirlerinin artmasına neden olacaktır. Tabii bunun aksi de olabilir. Bu taktirde tam tersine otelin kat hizmetlerinden memnun olmayanlar tekrar otele gelmeyecekleri gibi, etraflarına da antipropaganda yaparak yeni misafirlerin gelmelerine mani olacaklar ve böylece de otelin gelirleri azalacaktır. Dolayısıyla kat hizmetleri departmanının otelin misafirlerinin artışında veya azalmasında önemli ölçüde etkileri olduğunu kesinlikle bilmek gerekir.

2- Halkla İlişkiler

Otel misafirlerinin otel hakkındaki yorumlarını öncelikle otelin fiziki görünümü ve düzeni etkiler. Bu hususlarla birlikte oteldeki zamanının çoğunu housekeeping departmanının yönetiminde geçiren otel misafiri için, olumlu izlenimler mevcutsa, otelde hoşça vakit geçiriyor demektir. Bu da misafirin otelde huzur içinde harcama yapmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla iyi housekeeping departmanının ortaya koyacağı iyi izlenimler, iyi misafir ve halkla ilişkilerinin düzenli ve başarılı oluşundan kaynaklanacaktır. Bu da otelin menfaatinidir.

3- Yapılmış Olan Yatırımı Korur

İyi bakımla otel binasının korunmasına yardımcı olur.

Böylelikle de giderleri azalmış olur(28).

4- Eşyaların ve Mobilyaların Ömrünün Uzatılması

Düzenli temizlik ve bakım eşyaların ve mobilyaların ömrünü uzatır. Düzenli bakımla halıyı 5 yıl kullanabiliriz. Fakat iyi bakım yapılmayan bir halıyı da ancak 2-3 sene kullanabiliriz. Bu da otele masraf çıkardığı gibi, giderlerimizi de yükseltecektir.

5- Büyük Bütçe

Housekeeping departmanını önemli kılan diğer faktörlerden biri de büyük bütçeye sahip olmasıdır. Büyük bütçede executive housekeeper'ın çok titiz çalışması demektir ki bu da rantabiliteyi büyük ölçüde etkiler.

Bütün bu hususlar housekeeper departmanının oteldeki önemini ortaya koyan faktörler manasında mütalaa edilecek niteliktedir.

Housekeeper'ın örgüt yapısına, otellerin oda kapasiteleri etik eden en önemli faktördür. Başka bir ifade ile otellerin büyüklüklerinin kat hizmetlerinin departmanının teşkilatında önemli bir rol oynadığı bir gerçektir.

Buna göre, kat şefi: Housekeeper'ın başkanlığında ve organizasyonunda işlevlerini yerine getiren housekeeping departmanının

- 50-100 odalı otellere
- 100-200 odalı otellere
- 200-400 odalı otellere
- 400-600 odalı otellere

göre teşkilatlandırmada yarar vardır(29).

7.2. KAT HİZMETLERİNİN ÖNEMİ VE İŞLEVİ

Bir binanın inşasında o binanın uzun süre ayakta durabilmesi için ne kadar önemliyse otel bünyesinde kat hizmetlerinin sağlam olması da o denli önemlidir. Kısacası bir otelin yaşaması ve ayakta kalması öncelikle kat hizmetlerinin sağlam temele oturması ile özdeştir. Sayılamayacak kadar çok olan nedenlerinin başlıcalarını kısaca belirtelim. Daha önceki bölümde kısaca söz etmiştik.

Gelir kaynağıdır:

a) Öncelikle otel yatak satarak gelir sağladığına göre, katlar departmanı eksiksiz servis verdiğinde, müşteri diğer departman'tları ya bizzat kullanmak arzusu duyacak ya da tavsiye edecektir. bunlar: Restaurant, gece kulüpleri, seminer salonları, çamaşırhane vb.

b) İyi izlenimleriyle başka müşterilerin gelip o otelde kalmalarını tavsiye edecektir.

c) Halkla ilişkiler: Bu ünitenin esas görevi müşterilere kendilerini evlerinde hissedebilmeleri için gerekli konforu, sıcak ilgiyi eksiksiz servisi vermektir. Resepsiyon anahtarsa katlar evdir. İnsanın 24 saatlik günlük hayatının çalışma ve uyku saatleri dışında yorgunluğunu atacağı, mutluluğunu bulacağı ya da huzurla çalışacağı altı yedi saatini evinde geçireceğini düşünürsek bu evde ona gerekli herşeyi verebilmeliyiz. Müşteriyi kendisiyle ilgilendiğimize inandırabilmeliyiz ki kendini evinde gibi hissedebilsin. En azından bir hoşgeldiniz demek, herhangi bir arzusu olup olmadığını sormak, yeni cilalanmış yerlere koyduğumuz uyarı işaretleri,

(29) Sezgin Orhan, "Otel İşletmeciliğinde Kat Hizmetleri, s.55.

koridordaki yangın ikazları gibi.

d) Pazarın geri gelmesi: Müşteri otelimizde kendini evinde hissederse mutlaka pazarın bize geri dönmesine yardımcı olacaktır. Bu da hem otele kazanç getirecek, hem de fiziksel gelişmesini sağlayacaktır. Kendini evindeki kadar rahat hisseden müşterinin size önerileriyle yardımcı olacağını unutmayalım. Aradığını bulamayan müşteri ise bana ne deyip gidecek ve bir daha dönmeyecektir.

e) Yatırımları korur: Gereken biçimde organize edilmiş kat hizmetleri ziyankârlığı önler. Bu da başka deyişle yatırımların korunmasıdır. Malzemenin depolanması, korunması ve bakımı gibi. Artan zaman ve para diğer işlerde kullanılarak gelişmeye yardımcı olur.

f) Meşrufat ve mobilyanın korunması: Sistemli, programlı, disiplinli ve iyi organize edilmiş temizlik işleriyle mefruşat ve mobilyanın uzun ömürlü olması sağlanır. Örnek: Islak bezle silinen mobilya, bilinçsiz temizlenen halı gibi.

g) En geniş bütçe: Katlar bütçesi otel bütçesi içinde önemli bir kısmı kapsadığına ve hayat her geçen gün pahalılandığına göre, bu department'in kazancı çok dikkatlice korunması gerekir.

h) Personel müşteri ilişkisinin rolü: Tüm bu önemli altı madde kat personelinin yapısında noktalanır. Bu açıdan müşteriyle doğrudan temasta olan kat personelinin gerek fiziki gerekse psikolojik yapısı ayrıca önem taşır.

Otel bünyesinde kat hizmetlerinin işlevini sıraya koymamız gerekirse tabii ki ilk sırayı temizlik alır. Ancak, sadece temizlik üzerinde durmak bize diğer hizmetlerimizi asla unutturmamalıdır. tabii ki müşteriler önce temizlik isterler. Ne var ki bunun yanında konfor, estetik görünüm, genel hava

ve sıcak hava da beraberinde olmalıdır. Kat hizmetlerinin işlevi bunlarla da bitmez. Daha geniş ve ayrıntılı olduğunu belirtmekte yarar vardır:

1- Maliyet Kontrolü: Maliyet kontrolünü nasıl gerçekleştirebiliriz?

a) Pratik bir organizasyonla fazla mesaiden tasarruf edilebilir.

b) Personelin elindeki aletler satın alındığı gün, prospektüsleriyle açıklayarak, iyice alamalarını sağlayıp belirli zamanlarda bakıma alınarak korunması sağlanır. Ayrıca bilinçsiz kurcalamaların tehlikesini ve zararını mutlaka anlatmak gereklidir.

c) Bizde genellikle bol malzemenin iyi temizlediği zihniyeti vardır. Temizliğin malzemeyle değil akılcı işgücüyle yapıldığını vurgulamak gereklidir.

d) İş bitiminde elektrikler söndürülmeli ve iş sırasında aşırı su harcanmasını önleyecek tedbirler alınmalıdır.

e) Çok geniş iş hacmine sahip olan ve iş hacminin, genişliği kadar da önemil olan Kat Hizmetlerinin çalışma programının aksamadan yürüyebilmesi için, kayıt tutma mekanizmasının sistemli bir şekilde işlemleri şarttır. Kat hizmetlerinde ufak ve önemsiz gibi görünen işlerin bile unutulmaya tahammülü yoktur. Kat hizmetleri olarak şu kayıtlar tutulabilir. Bunlar:

- Görev Bildirisi (kimin ne görev verildi)
- Mali kayıtlar (ne, kaçta, hangi tarihte geldi)
- İş hacmi (hangi iş, ne kadar zamanda yapıldı)
- Eğitim kayıtları (hangi eğitim ne zaman yapıldı ve düşünceler)

- Kalite Kontrol Kayıtları (malzeme hakkında düşünceler)

2- Bina, Döşeme, Eşya, Malzeme

a) Binanın çeşitli madde ya da madenlerden yapılan yüzeylerine tatbik edilen yanlış işlemler temizleme ve koruma yerine yıpranmayı çabuklaştırır. Bu konuda ya yapan firmayla temasa geçilir ya da şahsi deneyler yapılır.

b) Yeterli bakım ve temizlik sıklığı: Aynı A maddesinde olduğu gibi akılcı ve teknik bilgiyle çalışmak gerekir. Sık sık bilinçsiz yapılan temizlik maddenin yıpranmasına neden olabilir. Bu açıdan madde iyice araştırılıp bilinçle temizlenmelidir.

c) Doğru temizlik maddesi: Seçilen temizleyicilerin nasıl kullanılması gerektiği bilinip, açık bir ifadeyle personele aktarılmalı, gösterilmeli ve beraberce denenmelidir. Aksi halde iş işten geçmiş olur ve temizlik yapalım derken yıpranmaya veya yok olmaya neden olur ki bu da maliyeti arttırır. Ayrıca zaman ve enerji kaybına da yol açar.

3- Kat Hizmetleri Genel Atmosferi ve Davranışları Belirler

a) Kat hizmetlerinde moral ilk sırayı alır. Bizler yöneticiyiz ama işleri esas yürüten personeldir. Personelin morali ne denli yüksek olursa çıkan iş o denli kusursuz olur. Personel yaptığı işten gurur duymalı ve hiçbir zaman küçümsememelidir. bunu sağlamak ise bizlere düşmektedir.

b) Temiz ve bakımlı: Müşterinin olumlu bir izlenim edinebilmesi için ona hizmet veren personelin temiz, bakımlı, nazik, güleryüzlü olması gerekir.

c) İkazların Yeri: Personele yapılacak uyarılar onların morallerini korumak açısından ayrıca özel bir önem taşır. Bu morali ayakta tutabilmek için nelere dikkat etmeliyiz:

- Yanlışları not ederek iş bitiminde uyarmak.
- Asla arkadaşlarının yanında küçük düşürmemek.
- Asla müşteri yanında küçük düşürmemek (müşteri açısından da yanlış bir görünüm).
- Yaptığı yanlışları onun anlayacağı bir dilde aktararak nedenlerini ve sonuçlarını somut bir biçimde ortaya koymak gerekir.

KAT HİZMETLERİ YÖNETİCİSİNİN SORUMLULUKLARI

Kat hizmetlerinin önemini ve işlevlerini belirli kategorilerde topladıktan sonra sıra bu işlevleri yürüten Housekeeper'ın sorumluluklarına geldi. Otelin A'sından Z'sine kadar birçok dikkat isteyen işlerin yükümlülüğünü taşıyan Housekeeper, sadece temizlik ve bakımla değil, konukların kendilerini güvenli ve tatmin olmuş hissedebilecekleri rahat ve huzurlu bir ortam yaratmakla da yükümlüdür. Housekeeper'ın genel imaja büyük katkısı vardır. Böylece personeli de büyük önem taşır. Sanırım Housekeeping departmanı tüm departmanların üzerindedir demek yanlış olmaz. Housekeeper'ın etkili çalışması için:

- 1- Üst idareyle sürekli ilişkide olması
- 2- Kat şeflerinin idari becerilerini geliştirmesi
- 3- Kat personelinin eğitilmesi
- 4- Motivasyon
- 5- Gerekli araç gerecin sağlanması
- 6- Genel gücün kontrolü
- 7- Programların aksatılmadan yürütülmesi

Bu ana noktaların ister küçük, ister büyük bir otel olsun unutulmaması gerekmektedir.

Kat hizmetleri yöneticisinin sorumlulukları şunlardır:

1- Halkla İlişkiler

Bu konunun içine hem Housekeeper'ın hem de personelinin müşteriyle diyalogu girer. Bu hassas konunun başarılı olması sıkı bir eğitim ve deneyimle oluşur. İşinden gurur duyan ve gerçekten seven bir personel bu ilişkiyi başarıyla oluşturur. Bir müşteriye karşı yapılan yanlış bir davranış sayısız müşterinin kaybına neden olabilir. Doğrusuysa sayısız kazançtır.

2- Bölümler Arası İlişkiler

Tek el ses çıkarmaz. Housekeeper diğer departmanlarla yapıcı-samimi ilişkiler içinde olmalıdır. Devamlı program çerçevesi içinde çalışmak zorunda olan housekeeper diğer departmanlarla diyalogunu kopardığı anda tek başına kalır.

3- Personel Yönetimi

Daha önce de belirttiğimiz gibi tüm ana noktalar katlar personelinin elinde toplanmaktadır. Değişik kesimlerden gelen personelin çok dikkatli olmak ve mümkünse bir deney süresinden geçirmek ya da sınava tâbi tuttuktan sonra işe almakta yarar vardır. Değişik kültürlerle bize gelen personeli, yönetmek zor, zor olduğunca da deneyim sahibi olma da yararlıdır.

4- Emniyet

- a) Müşterinin emniyeti
- b) Personelin emniyeti

Gerek müşterinin gerekse personelinin emniyet ve güvenliği Housekeeper'ın sık sık gerçekleştirdiği denetim ve takiplerle önlenebilir.

5- Eğitim

Elektronığın insanlar üzerindeki etkisi, hergün gelişen ve değişen araç gereçler ve oteller arası çekişmenin getirdiği değişiklik ya da zenginlik, eğitimin bitmemesi gerekliliğini onaylamaktadır.

Anahtar eğitim noktaları:

- a) Müşteriye karşı davranış
- b) Temizlik kuralları
- c) Fiziki görünüş
- d) Araç-gereç kullanımı
- e) İş arkadaşlarıyla uyum
- f) Üstlerine saygı
- g) Disiplin
- i) İşine ilgi
- j) Oto-kontrolün önemi
- k) Yabancı dil eğitimi

6- Kalite Kontrolü

Yapılan hizmetlerin aynı standartı tutabilmesi için personelin durumuna ve yapılan işe göre periyodik kontroller gerekmektedir. Bu kontroller housekeeper'ın düzenleyeceği programlarla sürdürülür.

Maliyet Kontrolü

Otelin genel bütçesi içinde katlar departmanının yüklü bir bölümü kapsadığını belirtmiştik. Bu nedenle otel için gerekli araç-gerecin alımında piyasa araştırması titizlikle

yapılmalıdır. Kalite ve en iyiyi ucuza almak, bütçenin bir kuruluşunu ziyan etmemek ilkesinden yürümeliyiz. Temizlik malzeme ve cihazları pahalıdır. Bunların satın alımında paradan kaçınılmamalıdır. Bir otelin temizliği yalnız malzemeye değil personelin yeteneğine de bağlıdır. İyi metodlar ve profesyonel personellerle de masraflar azaltılabilir. Bazı durumlarda mekanik sistem elle çalışan sistemden daha pahalı olabilir.

Güdüleme-Teşvik

Mutsuz birinin üç saatte yarım yamalak yaptığı işi mutlu biri bir saatte eksiksiz yapar.

Kat Hizmetleri Bütçesinde Yer Alan Masraf Kalemleri Nelerdir?

1- Personel giderleri

- a) Sabit personel giderleri
- b) Değişken personel giderleri

2- Materyal giderleri

- a) Hijyenik maddeler
- b) Çarşaf, havlu, yastık kılıfı, battaniye
- c) Eşantiyonlar
- d) Müşteriye sunulan otel tanıtım kitlesi

3- Donanım giderleri

- a) Yenileme giderleri
- b) Modernizasyon giderleri
- c) Yeni donanım

4- Dışarıya yaptırılan diğer giderler

- a) Temizlik hizmetleri
- b) Tamir işleri

KAT HİZMETLERİ BÜTÇESİNİN KONTROLÜ NASIL YAPILIR?

Variyans Analizi

- 1- Kat hizmetleri bütçesinin otel bütçesindeki yeri ve değişmesinin nedenlerinin analizi
- 2- Kat hizmetleri bütçesi içinde yer alan kalemlerin kat hizmetleri bütçesindeki payının değişmesi
- 3- Detaylı varyans analizi

Fayda Maliyet Analizi

- 1- Kat hizmetleri bütçesinin bir otelin hizmetlerinin kalitesindeki payı
- 2- Kat hizmetleri bütçesindeki kalemlerin tek tek bir otelin hizmetlerindeki faydasının değerlendirilmesi
- 3- Detaylı fayda maliyet analizi

Maliyet Etkinliği Analizi

- 1- Sürekli personel yerine mevsimlik personel ile
- 2- Stok politikamızı düzenleyerek
- 3- Mübaya politikalarımızdaki rekabetten yararlanarak
- 4- Donanımımızın ömrünü uzatma yollarını arayarak

Maliyet Minimizasyonu

- 1- Personel sayısını azaltarak
- 2- Fazla mesailerini kaldırarak
- 3- Boşalan kadroların yerlerini açık bırakarak
- 4- Eğitime yönelerek
- 5- Eşantiyonlarda yeni düzenlemelere giderek
- 6- Toptancıları değiştirerek
- 7- Donanım giderlerini azaltarak

BİR YIL SONRASI KAT HİZMETLERİ BÜTÇESİNİN TAHMİNİ NASIL YAPILIR?

Kat Hizmetleri Bütçesinin Tahminin Yararları

- 1- Geçmiş yıllarda yapılmış olan hataların yenilenmesi
- 2- Yönetimin genel otel bütçesi tahminine zemin hazırlanması

Kat Hizmetleri Bütçesinin Tahmin Yöntemleri

- 1- Geçmiş yıllardaki aylık trendlerin incelenmesi
- 2- Oda başına aylık miktarların tespiti
- 3- Gerekli düzeltmelerin yapılması
- 4- Önbüro ile geleceğe dönük doluluk oranlarının tespiti
- 5- Gelecek yıl bütçesindeki tahminlerin sağlıklı olması için Muhasebe ve Satınalma ile işbirliğine gidilmesi

8. BÖLÜM YİYECEK VE İÇECEK BÖLÜMÜ

8.1. YİYECEK-İÇECEK BÖLÜMÜNÜN İÇERİĞİ, ÖNEMİ

YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜNÜN KAPSAMI

Yiyecek-içecek bölümü otelin konaklama bölümünden kesinlikle ayrılır. Bu 3 bakımdan zorunludur.

1- Müşterinin yiyecek-içecek departmanının mal tedariki hizmetleri ile karşılanmasını önlemek(31).

2- Konaklama bölümünde bulunan müşterilerin gürültüden rahatsız olmamalarını sağlamak.

3- Mutfak ve restarantların insanı rahatsız eden sürekli kokusundan uzakta kalmak.

YİYECEK VE İÇECEK BÖLÜMÜNÜN ÖNEMİ

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümünün önemi; gerek üretilen yiyecek ve içkiden ev dışında tüketilmekte olan miktarı, gerekse otellerde yiyecek ve içki satış gelirlerinin toplam gelirlere olan katkısıyla ölçülebilir.

(31) Hotel and Motel Management and Operations, William S. Gray, s.265.

Amerika Birleşik Devletlerinde yılda üretilen yiyecek ve içkinin dörtte biri konut dışında otel ve restoranlarda tüketilmekte olup, 20 milyar dolardan fazla değerle ülke perakende satışlarında dördüncü sırayı almaktadır.

Otellerde yiyecek ve içki satış geliri oda satış geliri oda satış gelirlerine eşit hatta daha fazla olup toplam gelirin yüzde ellisine yakın bir miktarı teşkil etmektedir.

Yiyecek-içecek bölümü hizmetlerinin çok güç, çeşitli, aşırı derece sorumluluk yükleyen işler olduğu kabul edilirse de, tüm olarak incelendiğinde, bütün bu kompleks işlerin yiyecek-içecek bölümünün iyi bir organizasyonu ile çok basitleşeceği ve iyi eğitim görmüş, yeterli tecrübeye sahip bir yönetici tarafından rahatlıkla yürütülebileceği açıktır.

YİYECEK VE İÇECEK HAZIRLANMASI VE SERVİSİ

Otel için gelir kaynağı odalar olmasına rağmen iyi yiyecek ve içecekler otel için iyi bir reklam aracı olurlar.

Yiyeceklerin hazırlanması: İyi bir yiyecek hazırlığında satın alınan büyük bir rolü vardır. Yiyecek alışverişi iyi bir şekilde yapılmalıdır. Bütün yemek çeşitleri için ön malzemeler yazılıp satın alınmalıdır. Kalan artık yiyeceklerde kullanılıp diğer yemek çeşitleri için bunlardan faydalanılmalıdır.

Aperatifler 5 gruba ayrılır. Bunların bazıları soğuk, bazıları sıcak yenilir (servis edilir).

Aperatların görünüş ve lezzetinden ziyade sıcaklığı da önemli faktördür.

Çorbalar: Bu çeşit yemeklerin hazırlığında gereken önem maalesef verilmemektedir.

Büyük lokantalar genellikle evde yapılmış çorba hazırlığı sırasında gösterilen dikkat ve titizlik iyi bir sonuç alınmasında rol oynar.

Et, balık ve kümes hayvanları etleri

Bu yiyeceklerin alımında gösterilen titizlik yanında bunların iyi bir şekilde pişirilip servis edilmesi çok önem taşımaktadır. Yumuşak etlerin fazla pişirilmesi önlenmelidir. Balık ve deniz ürünlerinin önemi son yıllarda hızla artmaktadır. Tavuk çok çeşitli şekillerde pişirilebilir(32).

Sebzeler

Taze sebzeler mümkünse her zaman kullanılmalıdırlar. Diğer yiyeceklerde olduğu gibi sebzelerinde aşırı derecelerde işirilmeleri hatadır.

Tatlılar

Tatlılar ve pastalar her zaman kâr getiren yiyecekler olmuşlardır. Onun için yapımlarında genellikle titizlik gösterilmelidir.

İçecekler

İyi yemek iyi bir içeceklerle bitmelidir. İyi kahve için 3 şey lazımdır. 1) Temiz fincan, 2) Taze kaynatılmış su, 3) Taze kahve.

(32) Konaklama, Yeme, İçme Tesisleri, Personel Yetiştirme Temel Eğitim kursu kitabı (Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayını), 47.

Yiyecek Servisi

Uzun yıllardan beri 1.sınıf lokanta ve otellerde Fransız tipi yiyecek servisi kullanılmaktadır. Bu servis masa servisidir. Bütün yiyecekler masaya getirilir. Diğer servisler tabak ve büfe servisleridir. Bu son servisler daha kolay ve kullanışlı olmaktadır.

İş Kategorileri ve Sorumlulukları

Bütün yiyecekler ve servislerden otel veya lokanta müdürü sorumludur. Müdürlerin sorumluluğu içinde diğer elemanların görevini iyi yapmaları verilen bahşişlerin eşit şekilde dağıtılması ve yiyeceklerin temizliği bulunmaktadır.

Room Servisi

Otel işletmeciliğinde en az kâr getiren şey oda servisidir. Oda servisinde son yıllarda yeni kolaylıklar getirilmekte olup, gelecekte oda servisi yalnız kahvaltı olacaktır.

İçeceklerin Hazırlığı

Bütün içeceklerin hazırlanmasından bar müdürü sorumludur.

İçeceklerin hazırlanmasında, herşeyin iyi organize edilmesi, bar müdürünün görevleri arasındadır.

9. BÖLÜM PERSONEL

9.1. OTEL YÖNETİMİNDE PERSONEL

Üretim faktörleri arasında insan gücünün en yoğun olduğu işletme türü otelciliktir.

Otel bir hizmet işletmesi olduğu için, iyi yönetim iyi personelle temin edilebilir.

Personel politikasında dikkat edilmesi, gereken hususları şöyle sıralayabiliriz.

- 1- Personeli seçmek,
- 2- Personeli kullanmak,
- 3- Personelin verimliliğini arttırmak,
- 4- Personelin sosyal ve iş güvenliğini sağlamak,
- 5- Yönetici yetiştirmek.

1- PERSONELİ SEÇMEK

1- Vasıflar: Görünüm ve fiziki yapı, öğrenim ve mesleki bilgi, ciddiyet, yetenek, sorumluluk, öfkenin kontrolü, enerji, intizam, intibak, doğru sözlülük(33).

(33) Otel Yönetimi Seminer Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları, s.59.

2- Personel arama:

- a) Bünyeden temin
- b) Personel vasıtasıyla personel aramak
- c) Eğitim kurumlarından personel aramak
- d) Mesleki kuruluşlar vasıtasıyla personel aramak
- e) Diğer otellerden personel aramak
- f) Muhtelif ilanlarla personel aramak

3- Personel İstihdamı

- a) İlerleme olanağı olan personeli seçmek
- b) Eğitilmiş personel seçmek (Eğitim Kurumları)
- c) Tecrübeli personel seçmek
- d) Kadın, Erkek tercihi (Avrupa'da sektörde % 70 kadın personel var)
- e) Özel çalışma koşulları (ailevi bağlar)
- f) Amaca yönelik personel seçmek.

2 PERSONELİ KULLANMAK

Personeli kullanırken iyi yönetici şunlara dikkat eder

- 1- Yetki ve sorumluluklar dengeli bir şekilde dağıtılır
- 2- Kimden emir alınacağına ve kime emir verebileceğini personel bilmelidir.
- 3- Üstler astlara görevlerini ikna yoluyla yaptırmalıdır.
- 4- personelin kişiliğine yönetici daima saygılı olmalıdır.
- 5- Her personele yaptığı işin önemi idrak ettirmelidir
- 6- Personel arasında iletişim aksamadan temin edilmez.

3- PERSONELİN VERİMLİLİĞİNİ ARTTIRMAK

Personel ücretleri maliyete etki yapan en önemli faktör olduğuna göre ve fiyatlarımızı her zaman ücret artış paralelinde arttıramayacağımıza göre çare verimliliği arttırmak, iş gücünden tasarrufu sağlamaktır.

Gelişmiş ülkelerde, personel ücretlerinin de yüksekliğinden personel tasarrufu Computer (elektronik beyin) lerden istifade edilerek yapılmaktadır.

Daha bilinçli daha profesyonel, enerjik elemanlarla personel tasarrufuna gidilebileceği gibi, bazı servislerden insan unsuru çıkarılarak da aynı sonuç elde edilebilir. Odalara konulan mini barlar, otomatik santraller gibi.

Penta ve Arcade gibi zincirler % 60'a varan personel tasarrufları ile çok ucuz fiata oda satarak, Grand otelcilik tam karşısında yerlerini almışlar ve otelcilige yeni bir zihniyet getirmişlerdir.

4- PERSONELİN SOSYAL VE İŞ GÜVENLİĞİNİ SAĞLAMAK

1- Ücretler: Otel personeli işin mahiyeti icabı diğer vasıflarından başka ayrıca güler yüzlü, dikkatli, misafirperver, yardımsever olmalıdır. Ücret bakımından tatmin olmayan, geçim sıkıntısı çeken personelden bu randımanlar alınamaz.

2- İş emniyeti: Bir müessesede çalışan bir personel görevini tam olarak yapıyorsa, işinden olmayacağını aksine zamanla terfi edeceğini bilmesi emniyettir.

3- İş koşulları: Nizamnamelere uygun iş koşulları içinde çalışmak personelin müessesede kalıcılığını temin eder (Çalışma saatleri, soyunma dolapları).

4- Sigortalar: Sosyal sigortalar dışında, müesseselerimizde çalışan personel için ferdi kaza sigortaları yapılmalıdır. Çok cüz'i primleri olan bu sigortalar sayesinde yönetici de personelde emniyet içinde olurlar.

10. BÖLÜM TEKNİK BÖLÜM

10.1. TEKNİK HİZMETLER

"Turistik Oteller" hizmet üreten ve konuklarına en iyi hizmeti vermekle mükellef olan müesseselerdir. Basit bir tarifle en iyi hizmet, eğitilmiş personel, bakımlı bir tesis, yeterli techizat ve çok iyi bir iş organizasyonu ile verilebilir.

Konuklara en iyi hizmeti verebilmede "teknik hizmetlerin" payı oldukça fazladır.

Her şeyi ile mükemmel olan bir otelde eğer sıcak su yoksa, bir otel ısıtılamıyorsa eğer elektrik sistemi arızalı ise, eğer bu durumda otel hizmetlerinin aksayacağı, konuklara en iyi hizmetin verilemeyeceği ve hatta bazı durumlarda hiç hizmet verilemeyeceği ortadadır.

Ayrıca daha projelendirme safhasında eğer gerekli tedbirler alınmamış ise, işletme sırasında yeterli teknik hizmetin verilmesine de imkan yoktur(34).

Teknik hizmetler konusu otelin hizmete açılışı ile başlamaz. Bu hizmet daha mimari projelerin ele alınması ile başlar ve otelin yaşamı süresince devam eder.

(34) Kolak Turan, Teknik Hizmetler.

Evvelce otel işletmelerinde "Teknik Bölüm" dendiğinde otel teshin sistemini çalıştıran kazancı, su borularını onaran tesisatçı, ampul ve sigorta değiştiren elektrikçi anımsanmakta bu bölüme gereken değer verilmemekte idi. Daha sonra turizme değer verilip turistik belgeli tesislerin kurulmaya başlaması ile otellerin tesisat ve techizatlarında büyük gelişme olmuş ve bilinçli bir teknik hizmet ihtiyacı duyulmaya başlanmıştır. İlk ihtiyaç proje safhasında ortaya çıkmış teknik hizmet verebilecek otel işletme esaslarını otel tesis ve techizatını bilen kuruluşlarla mimari bürolar el ele çalışmaya başlamışlardır. Tesisin kurulup işletmeye hazır hale gelmesini müteakip bu tesisi ayakta tutabilecek vasıfta teknik personel ihtiyacı ortaya çıkmış ve bunda da, öncülüğü, ilk kurulan zamanının en büyük turistik oteli olan Hilton Oteli işletmesi yapmış teknik bölümün başına bir mühendis getirerek yüksek vasıflı bir teknik servisin kurulmasını sağlamıştır.

"Teknik Hizmet" konusu genelde ikiye ayrılmaktadır.

- 1- Projelendirme ve tatbikat sırasındaki teknik hizmetler
- 2- İşletme süresince teknik hizmetler

İşletme süresince teknik hizmetin ana gayesi tesisi ayakta tutmak, her birimin çalışır durumda olmasını temin etmek, müşteriye en iyi hizmetin verilebilmesi için her departmana destek olmak ve tüm teknik hizmetlerin en iktisadi şekilde yapılmasını sağlamaktır.

Bu hizmetler dört ana kolda toplanmaktadır:

- 1- Bakım hizmetleri
- 2- Onarım hizmetleri
- 3- Tasarrufa yönelik hizmetler
- 4- Eğitim hizmetleri

Bu hizmetlerin verilebilmesi için Mühendislik bölümünün kendi içindeki kadrolaşması şu şekilde olmalıdır.

Mühendisliğin başında tesisin büyüklüğüne göre bir Başmühendis veya Teknik Müdür bulunmalıdır. Tüm teknik hizmetlerin sorumluluğu bu şahıstadır. Gene tesisin büyük veya küçük oluşuna göre bir veya iki yardımcısı olmalıdır. Bunun dışında tüm hizmetleri görebilmek için aşağıdaki atölyelere ihtiyaç vardır.

- a) Elektrik atölyesi
- b) Tesisat ve mekanik atölyesi
- c) Periodik, bakım atölyesi
- d) Kuvvet santralı grubu
- e) Marangoz atölyesi
- f) Soğutma tesisatı atölyesi
- g) Boya atölyesi
- h) Telefon, telex ve seslendirme atölyesi
- i) Malzeme ambarı ve sorumlu ambarcı

Gene tesisin büyüklük ve küçüklüğüne göre bu atölye sayısı arttırılabilir veya azaltılabilir, bir kısım hizmetler dış firmalara verilebilir. Ancak ilk dört sırayı teşkil eden elektrik, tesisat, bakım ve kuvvet santralı atölyelerinden feragat edilemez.

Başmühendis veya Teknik Müdür yardımcısı "Arıza Bildirim" föylerinin kaydını tutma, atölyelere veya dış firmalara dağıtımını yapma, yapılan onarımları kontrol etme ve onarımı biten işleri arızayı bildiren bölüme bildirme ambarda bulunmayıp piyasadan temin edilmesi gereken yedek malzemenin siparişini yapma ve takip etmekle Başmühendis veya Teknik Müdüre karşı sorumludur.

Atölyeler içinde periodik bakım atölyesi, varsa diğer yardımcıya doğrudan doğruya teknik müdüre bağlı olarak çalış-

şır ayrıca kuvvet santrali ve malzeme ambarında doğrudan teknik müdüre bağlı olmalıdır.

Şunu şematik olarak gösterirsek;

TEKNİK MÜDÜR

- Malzeme ambarı
- Kuvvet santrali

1. Yardımcı

Elektrik atölyesi
Tesisat ve mekanik atölyesi
Marangoz atölyesi
Soğutma tesisatı atölyesi
Boya atölyesi
Telefon, telex, seslendirme

2. Yardımcı

Periodik Bakım Atölyesi

Bu kadrolaşmayı müteakip hizmetlerin nasıl yapıldığını inceleyelim.

1- Bakım Hizmetleri

Bilindiği gibi herhangi bir makina veya teçhizatın arıza yapması beklenmeksizin imalatçının tavsiyelerine uyularak günlük, haftalık, aylık, 3 aylık, 6 aylık ve yıllık periyodlarla makina veya teçhizatın bakımı yapılır.

a) Genelde günlük ve haftalık bakımlar temizlik ile ilgili olduğundan bu bakım işleri o makina veya teçhizatı kullanan kişiler tarafından departman amirinin sorumluluğunda yapılmalıdır. Departman amirince bu bakıma değer verilmeli ve mutlaka belirli saatler ve günler bir programa bağlı olarak bu işe hasredilmelidir.

Tüm bakım işlerinin yükümlülüğü üzerinde olan Mühendislik departmanı amirince de bu bakım denetlenmeli, gerekti-

ğinde yardımcı olunmalıdır.

b) Bunun dışındaki diğer bakım işleri yani aylık, üç aylık, 6 aylık ve yıllık bakımlar tamamıyla Mühendislik departmanına ait olup departman amirinin sorumluluğu altında yürütülür.

Çeşitli makina ve teçhizat bulunan bir otelde bu işin aksamadan yürütülebilmesi için:

a) Mevcut tüm makina ve teçhizatın periodik bakım grafiğinin yapılması, dolayısıyla hangi gün, hangi makina veya teçhizatın ne cins bakımının yapılacağı kesin olarak bu grafikte saptanmalıdır.

b) Mevcut tüm makina ve teçhizatın katalogları ayrı ayrı dosyalanmalı, her dosyanın baş tarafına bakım işlerini çok açık tarif eden detaylı izahname konmalı ve bu izahnamenin bir kopyası da bakım ekibine verilmelidir.

c) Her makina ve teçhizat için bakım, onarım kartı açılmalı, yapılan bakım ve onarım işlemleri bu kartlara işlenmelidir.

d) Bakım için gerekli her türlü takım Mühendislik bünyesinde bulundurulmalı, ayrıca genel bakım hizmetlerinde kullanılan makina yağı, V kayışı, solvent vb. gibi malzeme de mühendislik ambarından eksik edilmemelidir.

e) Bakıma alınacak makina veya teçhizat, periodik bakım grafiğine göre birkaç gün evvelinde o makina veya teçhizatı kullanan departmana yazılı olarak bildirilmelidir. En iyisi haftalık bildiriler halinde ilgili departmanlar ve yönetimin başında bulunan idarecileri haberdar etmektir.

f) Hiçbir departman, bakım sırası gelmiş olan makina veya teçhizatın bakımına engel olma yetkisine sahip olmama-

lı, bu hususta işletmenin başında bulunan söz sahibi kişiler daima mühendisliği desteklemelidirler.

g) Bakım hizmetleri içinde bir numaralı öncelik yangın tesisatına verilmelidir. Yangın ihbar tesisatının daima çalışır durumda olması sağlanmalıdır. Ayrıca yangında mücadele tesisatında portatif yangın söndürme tüpleri devamlı dolu ve hizmete hazır olarak tutulmalı ve yangın musluklarında devamlı basınçlı suyun bulunması sağlanmalıdır.

Ayrıca yangından kaçış güzergahının daima açık olmasının kontrolü ve kaçış güzergahı aydınlatma tesisatı ve ışıklı ikaz levhalarının çalışır halde olup olmadığının kontrolü devamlı olarak yapılmalıdır.

2- Onarım Hizmetleri

Otel bünyesindeki makina, tesisat, teçhizatın onarım işi ile beraber akla gelebilen her türlü onarım işlerinin yapılması veya dış firmalara yaptırılması sorumluluğu mühendislik departmanındadır.

Bu işlerin süratle ve tekniğe en uygun şekilde yapılması veya yaptırılması gereklidir.

Mühendislik departmanı hem onarım işlerini yapma ve hem de onarıma ihtiyaç gösteren herşeyi teşhis etmekle sorumlu tutulduğu takdirde bunun üstesinden gelemez.

Bir benzetme yaparsak doktorun ev ev dolaşarak her şahsı yoklayıp hasta olup olmadığını teşhis etmesi ve sonra bunların tedavisine yönelmesine benzetebiliriz. Tabii bu durumda ne doktor hasta olanları zamanında teşhis edebilir ne de hasta tedavi edebilir.

O halde hastanın doktora gitmesi veya doktoru çağırması gereklidir.

Teknik bünye dışında, bu bünyede mevcut eleman sayısının kat kat üstünde personel otelde hizmet vermekte, çeşitli alanlarda zorunlu olarak devamlı dolaşmakta, çeşitli makina ve teçhizatı kullanmaktadır. O halde onarım isteyen makina, teçhizat ve tesisin de bu personelden teşhisini istemek en geçerli çözüm tarzı olacaktır.

Bu görüşle otel alanının departmanların görev alanlarına göre parsellenip bu alandaki onarıma ihtiyaç gösteren herşeyin mühendisliğe bildirilmesini sağlayacak bir düzen kurmanın gereği ortaya çıkmaktadır.

Bu sorumluluk alanlarını kabaca şöyle sıralayabiliriz:

a) Housekeeping

Tüm yatak katları, toplantı salonları, servis merdivenleri

b) Yiyecek-içecek

Tüm mutfaklar ve restaurantlar

c) Ön Büro

Lobby ve giriş katı

d) Personel Müdürlüğü

Personel girişi, soyunma ve duş mahalleri

e) Muhasebe Müdürlüğü

Mal giriş alanı ve ana depolar

f) Mühendislik

Tüm makina santralleri

İşletmenin büyüklük veya küçüklüğüne göre bu sorumluluk alanları dağıtımı yapılmalıdır.

Bu alanların sorumluluğunu yüklenen her departman amiri kendi bünyesi içinde ikinci bir parselleme yaparak kilit personeli arasında bu alanları dağıtmalı ve bu alan içindeki

her türlü arızanın bildiriminden bu şahısları sorumlu tutmalıdır.

Departman müdürleri kendi sorumluluk alanlarını sık sık denetleyerek personelinin ciddiyetle bu işe sarılmalarını temin etmelidir.

Ayrıca yönetimin başında bulunan otel müdürünün veya müdür muavininin en az ayda bir defa departman müdürü ile o müdürün ilgili olduğu sorumluluk alanlarını dolaşmalıdır. Sorumluluk alanlarında arıza teşhisi için alınan bu ciddi önlemler sonucu tesbit edilen arızalarında denetime elverecek şekilde mühendisliğe bildirilmesi gerekir.

Bunun içinde özel "Arıza bildirim föyü"ne ihtiyaç vardır. Bu föy bir asıl iki kopyadan ibaret olmalı, arızanın bildirimini yapan departmanca bir nüshası saklanmalıdır. Diğer iki nüshayı alan teknik müdür yardımcısı arızanın cinsine göre ilgili atölyeye bu föyün diğer nüshasını göndermeli ve aslı yapılacak işin takibi için saklanmalıdır.

Bu durumda arıza bildirimini yapan departman yetkilisi elindeki nüsha ile talep ettiği onarım işini takip edebilir, teknik müdür muavini tüm atölyelerde yapılan işleri elindeki bildirim föyü kopyası ile denetleyebilir. İş bitiminde bitiş saati ve tarihi belirtilerek atölye kopyası ilgili departmana iade edilir ve böylece biten son defa bildiri yapan departmanca da denetlendikten sonra o işe ait evrak kapatılır.

Böylece bir küçük föy yardımı ile geçerli bir oto kontrol sistemi kurulmuş olmaktadır.

Mühendislik her hafta bağlı olduğu Genel Müdür Muavinine veya genel müdüre haftalık iş raporu vermelidir. Bu raporda her departmanının gönderdiği "Arıza Bildirim" kağıdı sayısı bunların ne kadarının yapıldığı ve yapılmayanların da sebebi bildirilmelidir.

Mühendislik departman amiri ile yapılacak haftalık toplantılarda öncelikle bu rapor eleştirilmelidir. Yönetim kademesi ayda en az bir defa otel turu yaparak tüm oteli denetlediği takdirde haftalık raporların ışığı altında hangi departmanın sorumluluk alanlarına gerekli ehemmiyeti vermediği teşhis edilebilecek ve önlem alınabilecektir.

Mühendislik bölümü kendi sorumluluk alanlarında teşhis ettiği arızaların onarımı içinde mutlaka "Arıza Bildirim" föyü kullanılmalıdır. Otel turlarına mühendislik bölümü sorumluluğundaki alanlar da dahil edilmelidir.

3- Tasarrufa Yönelik Hizmetler

Otellerde en büyük gider yakıt, elektrik, su ve gazadır. bu giderlerde yapılacak tasarruf çalışmalarının değeri çok büyüktür.

Örneğin Etap Marmara Oteli'nin 1984 yılı için öngördüğü yakıt, su, elektrik ve gaz harcaması bedeli 196.000.000.- TL bu bedel alınan tasarruf önlemleri sonucu bugün için asgariye indirilmiş bir rakamdır.

Tasarruf için ne gibi önlemler alınabilir.

Tasarruf için birinci şart tüm tesis ve techizatın bakımlı olması ve dolayısıyla maksimum verimle çalışmasının teminidir.

Bu sebepten bakım ekibine gereken önem verilmeli ve bu ekip mutlak surette kurulup aksamadan çalışması sağlanmalıdır. Bundan sonra yapılacak şey otel işletme alanlarının gözlenmesi fuzuli enerji sarfiyatı yapılan alanların teşhisidir.

Her otelde çeşitli kullanım alanları, bu alanların kullanım saatleri ve süreleri vardır. Ayrıca devamlı kullanılan mahallerde de müşteri trafiğinin yoğun olduğu veya sıfır mertebesine düştüğü saatler mevcuttur. Buna birkaç örnek verilebilir:

- Otelde mevcut toplantı salonları toplantılar dışında kullanılmamaktadır. O halde bu mahallerin devamlı olarak ısıtılmaması veya soğutulmaması gerekir. Toplantı saatleri dışında tüm teshin ve klima tesisatı durdurulmalıdır.

- Yatak odaları Housekeeping tarafından temizlenmeye girildiğinde oda klima cihazları durdurulmalıdır. Müşteri odaya girdiğinde kendisi cihazı çalıştırabilir ve oda kısa bir süre içinde rejim haline girer, cihazı durdurmanın konfor yönünden bir sakıncası yoktur.

- Lobby alanı devamlı kullanılan bir alandır. Ancak gece 03.00-05.00 arasında müşteri trafiği minimumdur ve bu saatler arasında Lobby aydınlatma minimuma indirilip teshin ve klima tesisatı durdurulabilir.

- Personel soyunma mahalleri, personelin geliş gidiş saatlerine göre ayarlanıp bu saatler dışında minimum aydınlatma yapılabilir teshin tesisatı dudurulabilir.

Tasarruf çalışmaları bu otelin kuruluşu ile başlamış olup ilk meyvesini 1978 yılında vermiştir.

Otelde mevcut tüm mahallerin çalışma şekillerinin incelenmesi neticesi her mahallin çalışma süresini belirten bir çizelge hazırlanmış ve bu çizelgeye göre teshin ve klima cihazlarının çalışması zaman röleleri ile sağlanmıştır. Netice olarak 1978 yılında bir evvelki yıla nazaran 428.000 litre yakıt tasarrufu sağlanmıştır. Bugünkü rayiçle tasarruf tutarı

yalnız fuel oil için 26.450.000 TL'sını bulmaktadır. Halen Etap Marmara Oteli'nde bu sistem tatbik edilmekte olup ihtiyaca göre devamlı olarak revize edilmektedir.

En basit şekli ile her otel işletmesinde mühendislik departmanı her gün günlük yakıt, su, elektrik, gaz sarfiyatının ölçümünü yapar, bu sarfiyatlardaki artış veya inişlerin sebeplerini araştırırsa mutlak surette aşırı sarfiyata bir çözüm bulacak dolayısıyla büyük tasarruflar yapma imkanına sahip olacaktır.

Bugün tasarruf her işletmenin bir numaralı sorunudur. Teknik hizmetler için de tasarrufa gereken önem verildiğinde bilhassa enerji tasarrufunda yapılacak titiz çalışmaların otel işletmesine büyük katkılarda bulunacağı şüphesizdir.

4- Eğitim Hizmetleri

Baş mühendisin veya teknik müdürün diğer bir görevi de arızaları minimuma indirebilmek için makina ve teçhizatı kullanan otel personelinin eğitimidir.

Yatak odasında veya Lobby'de mevcut lambader ampulünün tozu alınırken devamlı saat akrebinin dönüş yönünde silim yapılırsa ampul o kadar sıkışmaktadır ki değiştirilmesi bir mesele olmaktadır. Silimin iki yönde yapılması ile bu sorun çözülmektedir. Bu bir eğitim sorunudur. Ayrıca yangınla mücadele hususunda müdürler dahil tüm otel personelinin eğitimi ve yangın tatbikatlarının yapılarak personelde alışkanlık sağlanması sorumluluğu da teknik müdürlüktedir.

Bu eğitim organizasyonunu ve denetiminin otel müdürlüğüne yapılması gerekmektedir.

11. BÖLÜM GÜVENLİK BÖLÜMÜ

11.1. OTELLERDE GÜVENLİK BÖLÜMÜ

Otellerde Olağanüstü Tipik Olaylar

Otel işletmelerinde her zaman olağanüstü olaylarla karşılaşılabilir. Bu olayların en önemlileri;

- yangın,
- ölüm,
- kaza
- eşya kaybı, otelin tesis ve demirbaşlarına müşteriler tarafından yapılan zarar,
- hırsızlık,
- çok asabi insanların kasten yarattığı olaylar,
- sarhoşluk'tur.

Oteller, yukarıda sıralanmış bulunan olaylara karşı önleyici tedbirler almak ve hazırlıklı olmak zorunluluğundadırlar. Bu zorunluk otelin prestijini korumak amacından doğar.

Otellerde olağanüstü olaylara karşı alınan tüm tedbirler ve bu tedbirleri uygulayan personel güvenlik bölümünü oluşturur.

Oteller güvenlik bölümünün uyguladığı yöntem ve tekniklerin başkaları tarafından bilinmesini istemediklerinden burada sadece olağanüstü tipik olayların ve bu olaylarla ilgili tekniklerin kısa incelemesi ile yetinilmiştir.

Güvenlik personeli, otellerde güvenlik tedbirlerinin alınması ve uygulanması ile doğrudan doğruya ilgili personel.

- 1- Otel dedektifi
- 2- Gece bekçisi
- 3- İtfaiyecidir(35).

(35) Gerald W.Lattin: Modern Hotel and Motel Management W.H. Freeman and Company, San Francisco, 1968.

12. BÖLÜM OTEL MUHASEBESİ

12.1. OTEL MUHASEBESİ

Otel muhasebesinin inceliklerine vakıf olabilmek ve diğer muhasebelerden ayrıcalığını saptayabilmek için öncelikle ve kısaca konaklama endüstrisi işletmelerinin özelliklerinden söz etmek gerekir.

1- Konaklama işletmeleri büyük ölçüde insan gücüne dayanır. Diğer hizmet üreten işletmelerde otomatikleşme ve makineleşmeye kolayca geçmek suretiyle üretim arttırılabilir, halbuki konaklama işletmelerinde hizmet üreten temel vasıta insan gücüdür.

2- Konaklama işletmelerinde çalışan personelin, söz konusu hizmetin üretimi ile doğrudan doğruya bir ilişkisi bulunmamaktadır. Örneğin: Kaldığı odadan memnun olmayan müşterinin bütün şikayetlerini bu odanın hazırlanmasında hiç kusuru bulunmayan resepsiyon bürosuna yapması gibi.

3- Çalışan personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardım gerekmektedir. Çalışmalar bir zincir halkaları gibi birbirine bağlıdır. Çalışma düzeni içersinde her şey gayet normal bir şekilde olurken, personelin müşteriye karşı hatalı davranışı, müşteriye otelde yapılmış olan bütün hiz-

metleri yok etmeye yeterli olmaktadır(36).

4- Özellikle otel işletmeciliği tekniğın, fikirlerin ve çalışma yöntemlerinin devamlı şekilde değişikliğe uğradığı gayet hassas bir endüstridir.

5- Günün yirmidört saatinde faaliyet gösteren bir işletmedir.

6- Turizm piyasasında talep önceden tahmin edilmesi çok güç olan ekonomik ve politik şartlara bağlı bulunduğundan, risk ihtimali yüksektir.

7- Otel işletmelerinde kuruluşta ve faaliyetlerinin devamında büyük sermayeye ihtiyaç vardır.

8- Hizmetler çok çeşitlenmiştir.

9- Çok kısa vadede kâra geçilemez.

Konaklama muhasebesi "Önemli ihtisas muhasebelerinden biridir" ticaretin dili olarak isimlendirilen muhasebenin önemini tam anlatabilmek çok güçtür. Her otel yöneticisinin muhasebe konusunda temel bilgi ve tecrübeye sahip olması otel yönetiminin esasını teşkil eder.

KONAKLAMA MUHASEBESİNİN ÖZELLİKLERİ

1- Konaklama işletmeciliğinde "hizmet stoklaması" imkanı yoktur. Bir çok ticari işletmelerde üretilen malların stoklama imkanlarına rağmen otelcilikteki hizmetler bu özelliklerden yoksundur.

(36) Hotel Organization Management and Accountancy (G.D.Boni and F.F.Charles).

2- Konaklama işletmelerinde satışlar birinci derecede iklim ekonomik, coğrafi, siyasi ve psikolojik etkenlere bağlıdır. Salgın hastalıklar, hava bozulması, siyasi durum satışları menfi yolda etkiler.

3- Sabit kıymetlere ait amortismanlar büyük bir yekün tutmaktadır. Örneğin: Tesisat, mobilya ve mefruşat, yatak takımları, mutfak ve servis malzemelerine uygulanan amortisman nispetleri diğer kuruluşların amortismanı nispetlerinden yüksektir.

4- Otel bilançolarındaki (aktif varlığın % 85-90'ını sabit kıymetler), % 10-15'ini dönen varlıklar meydana getirir.

5- İşçilik ücretleri yüksektir. Örneğin: Otel gelirinin 1/3'ün maaş ve ücretlere gitmesi gibi.

6- Müşterilere yapılan hizmetlerden ayrıca "servis ücreti" alınır. İşçilere yüzde usulüne göre ücret ödenir.

7- Alacaklar hesabı "özellikle müşteri borçlarının" en düşük seviyede bulunma mecburiyeti vardır. Örneğin: Değişik işletmelerde alacakların aktif kıymetlerdeki yeri, inşaat sektöründe % 40, ticaret işletmelerinde % 22, endüstri işletmelerinde % 14 iken bu oran otelcilik işletmelerinde % 2'yi geçmemelidir.

8- Müşteri hesaplarının daima ödemeye hazır bir durumda bulundurulması mecburiyeti vardır. Zira müşteriler günün her saatinde oteli terk edebilirler.

9- Otel muhasebesindeki kontrol ve çalışmaların özellikle gece 24.00'den sonra yapılması lazımdır.

10- Kredi kartı sistemi yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

1- Otel muhasebesinde, günlük gelir raporları, oda planları, folyo, çek, adisyon gibi çeşitli form ve raporlara ihtiyaç vardır.

KONAKLAMA MUHASEBESİNİN AMAÇLARI

1- İşletmede kıymet hareketlerinin devamlı şekilde kaydını ve tespitini yaparak kontrolü sağlamak.

2- Çeşitli hesap devrelerinin kayıtlardaki bilgiye dayanarak birbirleri ile olan mukayesesine imkan verebilecek istatistikî bilgiler sağlamak.

3- Müşterilere arz edilen hizmetlerin "neye mal olduğunu" ve teşebbüs sahibinin gerçek kâr ve zararını tespit etmek.

4- İşletmenin üçüncü şahıslara karşı olan durumunu ve ödeme kabiliyeti hakkında bilgi vermek.

5- Otel işletmesi içerisindeki her bir bölümün gelir ve giderini tayin etmek. Örneğin: Yiyecek içecek bölümü odalar bölümü gibi.

6- Restoran, bar, odalar gibi çeşitli bölümlerin maliyet ve kârının ayrı ayrı tesbit ederek, otel kârını bir bütün olarak ölçmek ve bunların tümünü toplu halde gelir ve gider cetvelinde göstermek(37).

(37) Otel İşletmeciliği Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı(55).

7- Muhasebe kayıtlarından elde edilen sonuçlara göre, gerekli tedbirlerin alınmasında, işletme zararlı ve faydasız faaliyetlerden vazgeçilerek otel işletmesinin gelecekte daha mükemmel bir hale gelmesinde yardımcı olmak.

Otel işletmeciliğinin başlıca özelliklerinden biri de müşteri hesaplarının kayıt sistemidir. Diğer ticari işletmelerden ayrı olarak müşteri hesaplarının kayıt ve kontrolü ve hesapların hazırlanması, muhasebe servisinde değil, resepsiyon bölümünde yapılmaktadır. Resepsiyon bölümündeki müşteri hesapları başlıca iki sisteme göre tutulmaktadır:

- 1- Main-courante (MENKURANT) sistemi
- 2- Makinalı folio sistemi

1- MENKURANT SİSTEMİ: Otel önbüro yönetiminde en önemli konulardan birini teşkil eden bu sistem, müşteri hesap ve faturalarının esasını teşkil eden başlıca kayıtlardan biridir. Otel muhasebe çalışmalarının da esası olan bu sistem bir manada otelin günlük gelir durumunu ortaya koymaktadır. Menkurant defteri, otelin muhasebe servisinde yapılacak günlük kontrolleri sağlamak amacıyla haftanın tek ve çift rakamlı günlerine ait olmak üzere iki ayrı defter halinde tutulmaktadır.

a) MENKURANT'IN ŞEKLİ

Günlük müşteri hesap defterinin şekli için yeknesak bir örnek yoktur. Fransa, İtalya, İsviçre gibi ülkelerdeki otellerin resepsiyonlarında ufak tefek bazı değişikliklere rağmen aynı esasları ihtiva eden günlük müşteri hesap defteri kullanılmaktadır. Bu defterdeki başlıca bölümleri şöyle özetleyebiliriz:

- 1- Tarih: Her sayfanın üzerine ve sağ tarafa yazılır.
- 2- Oda numarası: Müşterinin kullandığı odanın numarası yazılır.

3- Müşteri sayısı: Müşteri ile birlikte otelde kalan eşi, çocuklarının sayısı.

4- Müşterinin adı ve soyadı: Önce müşterinin soyadı yazılır.

5- Müşterinin oda ücreti:.

6- Restoran (Yemek ücreti): Müşterinin restorand yediği ve imzaladığı adisyon bedeli yazılır.

7- Bar: Müşterinin içtiği içkilerin ücreti yazılır.

8- Çamaşır: Müşterinin yıkanmak, temizlenmek, ütülenmek üzere verdiği eşyalarına ait ücretler yazılır.

9- Telefon: Müşterinin şehir içi ve şehirler arası konuşmalarına ait telefon ücretleri yazılır.

10- Pansiyon ücreti: Şayet müşteri otelde tam veya yarım pansiyon kalıyorsa buna ait ücretler yazılır.

11- Muhtelif ücretler: Yukarıda saydıklarımın dışında kalan çeşitli harcamalar yazılır.

12- Günlük toplam: Müşterinin bir gün içinde otelde yapmış olduğu yukarıda saydığımız 5, 6, 7, 8, 9, 10 ve 11 numaralı sütunların toplamı.

13- Dünkü toplam: Şayet varsa bir gün önceki masrafların toplamı.

14- Genel toplam: Günlük ve dünkü masrafların toplamı.

15- Tenzilat: Otel idaresi tarafından müşteriye yapılan tenzilat miktarı.

16- Kasa: Müşteriden borcuna karşılık tahsil edilen par

17- Yarına nakil: Müşteri hesabını ödemiş ve ertesi günde otelde kalacak ise, genel toplam sütunundaki miktarın kaydedileceği sütun.

b) MENKURANT'IN TUTULMASI

Müşterilerin otelde kaldıkları süre içerisinde yapmış oldukları çeşitli masrafların derhal menkurant defterindeki müşteri hesaplarına kaydedilmesi gerekmektedir. Zira müşteri günün herhangi bir saatinde otelden ayrılıp hesaplarını isteyebilir. Bu kolaylığı sağlamak için otellerde çek veya adis-

yon sistemi adını verdiğimiz bir usül uygulanmaktadır. Yeni sistemde çekler vergili olarak tanzim edilmektedir. Çek sisteminin esası şöyledir: Müşterilere ait her çeşit masraf kopyalı çeklere yazılarak bir nüshası derhal resepsiyona çek defterine imza ettirilmek suretiyle kasiyerler veya comiler tarafından teslim edilir. Bu çekler müşterinin menkuran defterindeki hesaplarına kaydolunur. Modern otel işletmeciliğinde bu gönderme işi "hava tazzeke ile işleyen kanallar" vasıtasıyla yapılmaktadır. Müşterinin otel barında içmiş olduğu içkilere ait çek müşteriye imzalatıldıktan sonra menkuran defterindeki hesabına işlenmek üzere derhal resepsiyona intikal ettirilir. Çeki alan resepsiyon memuru bu miktarı menkuran defterindeki müşterinin bar hesabına kaydeder ve istenildiğinde müşteriye göstermek üzere çeki saklar.

Bu şekilde müşterilere ait, otelin muhtelif bölümlerinden gelen çekler menkuran defterindeki müşteri hesaplarına kaydedilmiş olur. Bunların genel toplamları müşteri faturasının yekününü verir.

2- MAKİNALI FOLİO SİSTEMİ

Müşteri hesaplarının ön büro hesap makinası ile tutulması pratik bir usüldür. Modern otel işletmeciliğinde müşteri hesaplarının kaydında ve fatura çıkarılmasında kullanılan bu makineler, zamandan tasarruf ve ayrıca menkuran defteri tutma zorunluğunu ortadan kaldırdığı için vazgeçilmez bir sistem haline gelmiştir. Makinalı sistemde en önemli husus müşteri masraflarının kaydedildiği folyolardır. Müşteri folyolarının şekli genellikle bütün otellerde aynıdır. Folyolarda, faturalarda bulunması gereken hususlar aynen olmalıdır. Bu nedenle folyoların başlık bölümünde:

- 1- Folyonun sıra numarası
- 2- Otelin ticaret ünvanı ve adresi
- 3- Müşterinin adı ve adresi

- 4- Müşterinin otele geliş tarihi
- 5- Müşterinin oda numarası
- 6- Oda ücreti tutarı

Folyonun metin bölümünde:

- 1- Sıra numarası
 - 2- Tarih
 - 3- Açıklama
 - 4- Borç yekünü
 - 5- Alacak yekünü (müşterinin ödediği paralar yazılır)
 - 6- Borç bakiye
- sütunları bulunur.

Folyolar yirmidört işlem kaydedilecek uzunlukta yapılmıştır. Bu sistemde resepsiyona intikal eden çekler müşteri folyosuna makine ile yazılır içen, makina ayrıca bu muhtelif harcama tutarlarını içindeki bir bobine de kayıt etmektedir. Muhasebe bu bobin kayıtları sayesinde kontrolünü daha kolay ve garantili bir şekilde yapmış olur. Makinalı folyo sisteminde de foloyunun borç bakiye yekünü müşterinin fatura tutarıdır.

Otel muhasebesinin temel hazırlıkları ön büroda tutulmaktadır. Diğer muhasebelerden farklı olarak ön kasa değişik bir sistemle çalışmaktadır. Ön kasa işletmenin özelliğine göre ya ayrı bir servis halinde doğrudan doğruya muhasebeye bağlı olarak çalışır veya resepsiyon memurları aynı zamanda ön kasiyerlik görevini de yapar.

Resepsiyon ile ön kasa arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Ön kasiyerin hazırlayacağı folyoların düzgün ve doğruluğu işlem yönünden kolaylık sağlayacak hesaba kalkan folyoların daha kolay analiz imkanını verecektir. Ön kasiyerler en az resepsiyon memurları kadar işletmenin itibarı üzerinde etkisi olan kişilerdir. Müşterinin harcamalarının hata-

sız ve noksansız olarak folyosuna kayıt edilmesi, itiraz halinde müdafaasının daha kolay yapılmasını sağlayacak, müşteriye itimat telkin etmiş olacaktır. Bu çok ciddi sorumluluk arz eden ön kasa işlemlerinin hatasız yerine getirilebilmesi için bazı form ve defterlerin ön kasada tutulması gerekir. Bunlardan en önemlileri şunlardır:

1- ÇEK: Bazı yerlerde adisyon olarak isimlendirilen çek otel işletmelerinde iki çeşittir.

- a) Ödenmez çek
- b) Vergili çek

ÖDENMEZ ÇEK: Müdür ve şefler tarafından otelin bar ve restoranında kullanılan servis ve vergiye tabii olmayan çekler.

VERGİLİ ÇEK: Otelin bar ve restoranında müşterilerin yaptıkları harcamalar için kullanılan çeklerdir. Müşteri çekleri üç şekilde işleme tabii tutulur.

- a) Peşin
- b) Kredi
- c) Oda

Otelde konaklayan müşteriler için kullanılan çeklere oda müşteri çekleri adı verilmektedir. Çekin muhasebeye giden ve ön kasada alan kısmına müşterinin imzası ile oda numarasının alınması ve vakit geçirilmeden hemen ön kasaya götürülmesi gerekmektedir.

2- PANSİYON FİŞİ: Otele seyahat acentası kanalı ile gelen grup ve münferit müşterilere verilmektedir.

3- PAID-OUT FİŞİ: Oda müşterileri adına yapılan ödemeler için kullanılır. Örneğin: Müşteri için aldırılan gazete,

ilaç, ayakkabı boyası gibi paidout fişi müşteri namı ve hesabına yapılan ve folyosuna borç kaydedilecek ödemelere mahsus olduğundan bu fişlerle otel hesabına herhangi bir ödeme yapılmaması gerekir. Müşteri adına yapılan ödemelerin belgeleri bu fişlere eklenmelidir. Paid-out fişine müşterinin imzası ve otel yetkililerinden birisinin imzası gerekmektedir.

4- DÖVİZ ALIM BORDROSU: Turizm müessesesi belgesine sahip turistik işletmelerin, Türk Parasının Kıymetini Koruma Kanununun ilgili maddelerine göre yabancı uyruklu müşterilerden almış oldukları döviz ve efektifleri kayıt etmek için kullandıkları bordrodur. Bu bordrolar iki nüsha olarak ve müte-selsil sıra numarası takip ederek tanzim edilmiştir. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası tarafından basılıp dağıtılmaktadır. Döviz alınmasına mesnet teşkil edecek yeterlilik belgesi alınabilmesi için, turistik belgeye sahip işletmelerin T.C. Merkez Bankasından izin almaları gerekmektedir. Türk Parasının Kıymetini Koruma Kanunu döviz alış verişlerindeki hataları affetmediğinden otel yöneticilerinin ve sahiplerinin bu konu üzerinde titizlikle durmaları gerekmektedir. Bu bakımdan döviz ve efektif alınmasında dikkat edilecek hususları bilmemiz lazımdır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

a) Alınan yabancı paraların geçerliliğine dikkat etmeliyiz.

b) Türk Parasının Kıymetini Koruma Kanunu hakkında 17 sayılı karara ilişkin olarak Maliye Bakanlığı tarafından Resmi Gazete'de yayınlanan tebliğlere dikkat etmeliyiz.

c) Sabah müşteri ayrılımlarında, müşteri bekleyecek diye döviz işlemlerini aceleye getirmemeliyiz. Bu hususta bankaların dahi ne kadar büyük bir dikkat ve itina gösterdiklerini hepimiz çok iyi biliyoruz.

d) Döviz alım bordrosundaki sütunlarını dikkatlice doldurmeliyiz. Özellikle turistin pasaportuna bakmalıyız.

e) Döviz ve efektifin sahte ve yırtık olmamasına dikkat etmeliyiz.

f) Döviz kurlarını dikkatli bir şekilde hesaplamalıyız. Aynı paranın döviz ve efektif olarak alınışı kur bakımından değişiktir.

g) Döviz alım bordrosunu döviz alırken anında kesmeliyiz. Kambiyo müfettişleri tarafından yapılan kontrollerde bordosu kesilmemiş döviz ve efektifler kaçak döviz işlemi görmektedir.

h) Döviz alım bordosunun bir kopyasını mutlaka müşteriye vermeliyiz.

5- ÖN KASA TAHSİLAT DEFTERİ: Bu defter otel müşterilerinden tahsil edilen paraların kaydında kullanılmaktadır. Defterde, tarih müşterinin oda numarası, adı ve soyadı, fatura veya folyo numarası, kasa ve açıklama gibi sütunlar bulunmaktadır. Ön büro kasa tahsilatlarının kaydedildiği bu defterdeki miktarlar bilahare muhasebede bulunan kasa yevmiye defterine işlenmektedir. Yeni vergi kanunları gereği bu defterlerimizin noterden tastikli olması gerekmektedir.

6- YOLCU SEYAHAT ÇEKLERİ: Yolcu çekleri paranın kaybolması veya çalınması gibi sakıncaları önlemek üzere meydana getirilmiştir. 1891 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde kullanılmaya başlanan seyahat çekleri, sağladıkları kolaylıklar nedeni ile, süratle başka ülkelere de yayılmış bulunmaktadır. Ödemede kolaylık sağlanması amacı ile yolcu çekleri, banknotlar gibi belirli miktarlarda tanzim edilmektedir. Örneğin: 10, 20, 50, 100 gibi. Kaybetme, çaldırma, yanlış sayma, fazla para taşıma gibi sakıncaları büyük ölçüde önlediği için yolcu çekleri, turistik ve iş gezilerinde daima banknotlara tercih edilmektedir. Yolcu çeklerinin önemli bir bölümü yabancı ülkelerde de kullanılabilecek şekilde düzenlenmekte-

dir. Yolcu çeklerini tedavüle çıkartan bankalar bunları biz-
zat veya muhabirleri vasıtasıyla müşterilerine satmaktadır.
Yolcu çekinin hamili sadece çekin alt ve üst tarafındaki yere
imzasını atmak suretiyle çekte yazılı tutarı dilediği zaman
alabilmektedir.

Yolcu çeklerinde karşılıksız çek keşide etme konusu
tatbikatta pek görülmemekte, fakat sahte yolcu çeklerinin pi-
yasaya sürülmesi ve gerçek yolcu çeklerinin tahrip edilmesine
çok sık rastlanmaktadır. Bu nedenle ön büro görevlilerinin
yolcu çekleri konusunda gerekli dikkat ve itinaı göstermele-
ri gerekir.

ULUSLARARASI. KREDİ KARTLARI SİSTEMİ

Otel muhasebesinin özellikleri arasında kredi kartı
sistemini yaygınlık kazanmış olduğu daha önce belirtilmişti.
Kredi kartları sistemi güven, saygınlık, itibar anlamlarında
kullanılan kredi, bir kimseye güven verilen para demektir.
Kredinin kişi ve kurumlara sağladığı sayısız yararları var-
dır. Para kaybetme, çaldırma, yanlışsayma, fazla para taşıma
sakıncalarını önlemek, üyelerine mağaza, otel, lokanta gibi
yerlerde parasız harcama yapma olanağı yaratma düşüncesiyle
ilk olarak 1949 yılında A.B.D.'de Diners Clup tarafından ger-
çekleştirilmiştir. A.B.D., İngiltere ve İskandinav ülkelerin-
de büyük bir ilgi gören kredi kartı sistemi zamanla dünyanın
birçok ülkelerinde kullanılmaya başlanılmıştır. Örneğin:
Diners Clup, American Express ve Eurocard International'ın
üyelerine verdiği kredi kartları dünyanın birçok ülkesinde
ve bu arada Türkiye'de de geçerli bulunmaktadır. Uluslararası
kredi kartları bankalar tarafından garanti edilmekte ve Ulus-
lararası Otelciler Birliği'nce de himaye edilmektedir.

Uluslararası kredi kartlarının yararlarını şöylece sı-
ralamak mümkündür.

- 1- İş hacminizin esaslı ve çok çabuk arttığı görülür.
- 2- Hileli çeklerden kurtulmuş olunur.
- 3- Parasız reklamınız yapılmış olunur.
- 4- Müşteriye açılan kredinin faizinden kurtulmuş olu-
nur.

13. BÖLÜM OTEL PAZARLAMASI

13.1. OTEL PAZARLAMASI

Pazarlama, bir malın veya hizmetin, üretiminden satıldığı ana kadar yapılan çalışmalar ve hareketlerdir.

Pazarlama, satışı etkileyen bir olaylar dizisi, bir sistemdir.

Reklam, promosyon, isim, iç ve dış satışlar, halkla ilişkiler, fiyatlandırma gibi hareketler pazarlama sistemi içinde yer alan hareketlerdir.

Otellerin ürettiği malın, hizmet, tüketicisi de insan olduğuna göre, tüketicinin yani müşterinin herşeyden önce çok iyi tanınması ve onların özelliklerine göre hizmet, şekil türünün saptanması gereklidir. Bu saptamaları yapabilmek için şu soruların detaylı şekilde cevaplandırılması şarttır:

- 1- Müşterimiz kimdir? Kimin müşterimiz olmasını istiyoruz?
- 2- Bu müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları nelerdir? Hangileri karşılanabilmektedir? Hangilerini karşılamak zorundayız?
- 3- Sunduğumuz hizmete karşı yeni talep yaratabiliyor muyuz? Nasıl yaratmalıyız?

Birinci soruyu, tatil, iş, sağlık, spor, eğlence için seyahat edenler, yaşları, yalnız veya grup oluşları, eğitim seviyeleri gibi gruplar halinde toplayıp analiz ederek, kendi bünyemize en uygun grup veya grupları hedef olarak seçerek cevaplayabiliriz. İkinci soruda ise, bu seçtiğimiz grupları tatmin edecek servisin biz de olup, olmadığına yoksa verilip, verilmeyeceğini tesbit ederek çözebiliriz. Burada, verilebilecek çok sayıda servisin tümünü gelir getiren servis olması düşünülmemeli, ücretsiz olarak sunulmasının müşteri tarafından beklendiği unutulmamalıdır. Örneğin; bir yüzme havuzunun ücreti karşılığında kullandırılması müşteriyi rahatsız edebilir.

Birinci ve ikinci soruların cevapları ışığında, sıra müşteri sayısını arttırma, hali hazır müşteri potansiyelini koruma, yani aynı müşterinin tekrar gelmesini sağlama ve dolayısıyla gelir arttırma çalışmalarına, kısaca profesyonel faaliyetlere başlama durumundadır. Bu faaliyetler:

- 1- Reklam: Gazete, mecmua, radyo, TV, Telefon Rehberi, panolar, direk mektup, broşür, reklam acenteleri
- 2- Satış elemanları: yüz yüze satış
- 3- Satış promosyonu: Seyahat acentelerine özel davetler
- 4- Marka: Diğer tesislerden farklı özelliklerin duyurulması
- 5- Otel içi satış: Satıcı personel, çapraz reklam
- 6- Halkla ve basınla ilişkiler: Toplum içine girme, önemli olay ve misafirlerin basına duyurulması
- 7- Fiyatlandırma, servisin değerine göre fiyat biçme.

Hepsi birbirinden önemli olan bu pazarlama araçları mutlak surette birbirleri ile yakın bağlantılı ve koordineli şekilde kullanılmalıdır. Reklamlardan, büyük kitleye ve potansiyel müşteriye hitabeden reklam türü (genelde gazete

ilanları) ve özellikle küçük, büyük tüm tesislerin kullanabileceği direk mektup sistemi tercih edilmelidir.

Satış faaliyetleri üç basamakta gösterilebilir:

- 1- Planlama, strateji tespiti
- 2- Uygulama-satış yapma, satış elemanının önemi
- 3- Değerlendirme: Gelecek için planlama yapma

Birbirini Tamamlayıcı İki Faktör Reklam ve Satış Mukayesesi

	<u>Reklam</u>	<u>Satış</u>
Haberleşme	Tek, yönlü, kitlesel	Karşılıklı, kişisel
Algılama	Geçici, isteğe göre dikkat çekici	Sürekli, dikkat çekici
Bilgi	Basit, kontrolsüz, kısmi, renk ve resimle güçlendirilebilir	Kompleks, kontrollü, büyük ölçüde tesirli, satıcı ile güçlendirilebilir
Öğretme	Kısmen limitli	Önemli ölçüde

Otelde, yapılan iç satış, müşterilerin tekrar gelmelerini sağlayacak memnuniyetin sağlanması bakımından önemlidir. Yapılan bir istatistikî araştırmada bir otelin ilk defa seçilmesi ve o otele dönülmesinin sebepleri açık olarak anlaşılmaktadır.

Otelin ilk defa seçilmesinin sebepleri
Misafirin seyahatleri

	<u>Sık</u> <u>%</u>	<u>Orta</u> <u>%</u>	<u>Seyrek</u> <u>%</u>
Görünüm	61	63	71
Bulunduğu yer	55	51	45
İsim/Şöhreti			
Tavsiyeleri	37	37	27
Fiyat	18	24	30
Restoran Bar-Oda Servisi	18	14	7
Sükunet	8	13	7
Yatak	8	7	9
İyi servis	8	6	6
TV-Radyo	6	5	5
Yüzme Havuzu	6	10	11

Otele tekrar gelmesinin sebepleri
Müşteri seyahatları

<u>Sebepler</u>	<u>Sık</u>	<u>Orta</u>	<u>Seyrek</u>
Temizlik	56	58	57
Servis	35	30	28
Nezaket	30	28	29
Fiyat	17	24	28
Bulunduğu yer	27	20	21
Restoran Bar-Oda Servisi	24	25	12
Rahat yatak	19	21	16
Sükunet	15	18	14
Rahatlık	11	9	7
Klima	10	3	5
TV-Radyo	8	6	5
Yüzme havuzu	4	6	5

Servis ve hizmetin kalitesi ile orantılı fiyat uygulaması birçok problemi ortadan kaldırdığı gibi, sezonlara göre, müşteri gruplarına göre ve otelin yatak kapasitesine göre fiyat farklılaştırılmasının yapılması tesisin doluluk oranını etkiler. Ancak, tesisin ve çevresinin özellikleri mutlak surette gözönünde bulundurulmalı, yapılan farklı fiyat uygulamaları, gelir hanesini olumsuz yönde etkilememelidir.

Yine yapılan bir araştırma sonucunda gereksiz fiyat düşürmenin etkileri istatistiki olarak anlatılmalıdır.

Fiyat Düşürme Neticesi Aynı Geliri Temin İçin Gerekli
Doluluk Oranı

Doluluk	5 %	10 %	15 %	20 %	25 %
76 %	81.4 %	87.7 %	95.0 %	103.6 %	114.0 %
74	79.3	85.4	92.5	100.9	111.0
72	77.1	83.1	90.0	98.2	108.0
70	75.0	80.8	87.5	95.5	105.0
68	72.9	78.5	85.0	92.7	102.0
66	70.7	76.2	82.5	90.0	99.0
64	68.6	73.8	80.0	87.3	96.0
62	66.4	71.5	77.5	84.5	93.0
60	64.3	69.2	75.0	81.8	90.0
58	62.1	66.9	72.5	79.1	87.0
56	60.0	64.6	70.0	76.4	84.0
54	57.9	62.3	67.5	73.6	81.0
52	55.7	60.0	65.0	70.9	78.0
50	53.6	57.7	62.5	68.2	75.0

Sonuç olarak, pazarlama geleceğe dönük, süreklilik gerektiren, müşteri potansiyelini yükselten ve her tesisin kendi bünyesine göre uygulamasının zaruri olduğu bir faaliyetler dizisidir.

14. BÖLÜM S O N U Ç

Türkiye özellikle plânlı dönemde izlediği ekonomik politikalarla turizm sektörünün gelişmesine önem vermiştir. Gelişmekte olan tüm ülkelerde olduğu gibi, sanayileşmenin, finansmanın yarattığı dış açıkları kapatabilmek, döviz kazandırıcı sektörlerle öncelik tanınmasını zorunlu hale getirmiştir.

Plânlı dönemde izlenen politikalar kamu için turizme yönelik alt yapıyı ve fiziki plânlamayı emredici, özel sektör için üst yapı yatırımlarını özendirici olmuştur.

Turizm sektörü içinde üst yapı yatırımlarının bileşimine baktığımızda sabit sermaye yoğunluğu bakımından en önemli yeri konaklama yatırımları ve özellikle oteller oluşturmaktadır.

Türkiye'ye yönelik turizm talebinde yıllar itibarı ile görülen artışlar ve sektöre tanınan teşvikler girişimcilerin bu sahada yatırım yapma eğilimlerini arttırmıştır. 1980 yılına kadar üç büyük merkezde bulunan merkezi şehir otelleri dışında oldukça küçük işletmelerin bulunduğu sektör, 1980 yılından sonra şekil değiştirmiş ve oldukça büyük önemli oteller yapılmıştır.

İşletme ölçeğinde meydana gelen bu artış, işletmeleri aile işletmeleri olmaktan ve bizzat girişimci tarafından yönetilebilme durumundan uzaklaştırmış ve profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmelerini zorunluluk haline getirmiştir.

Yönetici, birbirinden farklı departmanlardan oluşan bir otel işletmesini yönetirken klasik yönetim fonksiyonlarından yararlanıp, kontrol sürecini bir takım objektif ve subjektif ölçütlere dayandırmak zorundadır. Otel işletmesinde üretilen ürünün sonuçta bir hizmet olması, özellikle objektif kriterlerin ve yönetim biçiminin belirlenmesinde zorluklar çıkartmaktadır.

Bu nedenle günümüz otel yöneticisi son derece dinamik bir yapı arzeden bu sektörde iyi bir yönetim sağlayabilmesi için günümüzün insan ve insan gereksinmelerinde olan ve olabilecek değişiklikleri izlemesi ve işletmesini bu değişikliklere ayak uydurabilecek şekilde dinamik tutması gerekmektedir. Bu durum özellikle turizmden çok şeyler bekleyen Türkiye açısından, eğitim düzeyi yüksek profesyonel yöneticilerin son derece gerekli olduğunu gözlemektedir.

ÖN BÜRO İLE İLGİLİ YABANCI KAVRAMLAR

Front Office Manager: Ön büro müdürü

Concierge: Danışma-Enformasyon "Otellerde müşteriye, hamallık, mektup, postalama, yer ayırtma vs. gibi küçük hizmetlerin sağlanmasını yöneten görevli.

Bell Captain: Bagaj taşıyıcılarından ve diğer bazı üniformalı hizmet personelinin sorumlu kişi.

Bell Boy-Bellman: Bagaj taşımakla görevli kişiler.

Door-man: Kapıcı

RESEPSİYON-REZERVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Information Rack: Bilgi tablosu

Check in (c/i): Misafirin giriş işlemlerinin yapılarak odasının verilmesi

Check out (c/out): Misafirin otelden ayrılış olayı

Check-in time: Giriş saati. Müşterinin odasına girme hakkının doğduğu saat (13.00).

Check out time: Çıkış saati

Mail forwarding: Mektup gönderme

Registration: Kayıt

Vip: Very important person (çok önemli kişi)

KAYNAKLAR

- Armates, P. James: The Management of People in Hoteles, Restaurants and Clubs.
- Baker, Lilian May Housekeeping. Çeviri: Neclâ Okay, Kat Hizmetleri.
- Barutçugil, S. İsmet: Turizm İşletmeciliği.
- Connock Michael, Yugoslavia's Owner Workers Management Today December 1975.
- Dukas Peter: Ders notları, Çeviri: Neclâ Okay, Otel Önbürolarının İdare ve İşletilmesi.
- Ecker W. Fred, C.P.A.: Financial Management for the Service Industries. Chapter X. Franchising Systems Michigan State University.
- Ergun Zoga: İdarecilik ve Sanatı. Türk Sevk ve İdare Derneği Yayınları.
- Douglas Mc Gregor: The Human Side of Enterprise, Mc Graw Hill Booklong, New York, 1960.
- Gerald W. Lattin: "Modern Hotel and Motel Management. W.H. Freeman and Company, San Francisco (1968).

Gray, S. William: Hotel and Motel Management and Operations

Kolak Turan: "Teknik Hizmetler".

Konaklama Yeme İçme Tesisleri Personel Yetiştirme Temel Eğitim Kursu Kitabı, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayını, 47.

Koontz, Harold Making Sense of Management, Theory N.Y., 1966.

Olalı Hasan: Otel İşletmeciliği ve Yönetimi.

Otel Yönetimi Seminerleri: Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı, 56.

Otel İşletmeciliği: Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı, 55.

Powers Thomas F. "Management in a Changing Context".

Resmi Gazete, Sayı 11961.

Scholz, William Profitable Hotel Motel Management Prentice Hall Inc., New Jersey 1975.

Sezgin Orhan: "Otel İşletmeciliğinde Kat Hizmetleri".

Tourism Policy and International Tourism in OECD Members Countries, 82.

TUGEV Kat Hizmetleri Semineri, 1986.

TUGEV Önbüro Semineri, 1986.

Yaşar Yılmaz: "Kat Hizmetleri Ders Notları".

White P.B.: Beckley Hotel Reception, Edward Arnold, London
1978.

Witaky Herbert K.: Modern Hotel Motel Management Methods.