



T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN
YİYECEK İÇECEK YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ: BODRUM
VE ÇEVRESİNDE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

YUSUF ÇUHADAR

1330241505

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. MURAT ÇUHADAR

ISPARTA – 2017



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Tez Savunma Sınav Tutanağı 2

Öğrencinin Adı Soyadı	YUSUF GUNADAR	
Anabilim Dalı	TURİZM İŞLETMECİLİĞİ	
Tez Başlığı	Konaklama işletmelerinde Herşey Dahil Sisteminin Ziyaret İçecek Yönetimi Üzerine Etkileri: Odayum ve Corresjında Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)		
<p>Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında jürimiz tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU²</p> <p>ile aşağıdaki kararı almıştır.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ³ kararlaştırılmıştır.</p>		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Doç.Dr. Murat Gunadar	
Jüri Üyesi	Doç.Dr. Murat YERLİAŞ	
Jüri Üyesi	Doç.Dr. Dider Bayraktar İLEK	
Jüri Üyesi		
Jüri Üyesi		

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalifet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.




T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde Herşey Dahil Sisteminin Yiyecek İçecek Yönetimi Üzerine Etkileri: Bodrum ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

İmza 
Ad Soyadı Yusuf Guhador
Tarih 24.04.2017

ÖZET

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN YIYECEK İÇECEK YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ: BODRUM VE ÇEVRESİNDE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Yusuf ÇUHADAR

Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği
Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta 2016

Danışman: Doç. Dr. Murat ÇUHADAR

Günümüzde turizm, döviz girdisini arttırıcı, istihdam yaratıcı, bölgeler arası ekonomik dengesizliğin giderici özellikleriyle ulusal ekonomiye katkıda bulunan, uluslararası kültürel ve toplumsal iletişimi sağlayıcı ve bütünleştirici etkisi ile dünya barışının korunmasında büyük payı olan sektörlerden birisi durumundadır. Turizm, ilgili ülkelerde yarattığı ekonomik sonuçlar açısından değerlendirildiğinde, özellikle ödemeler dengesine olan katkısı ve doğurduğu ekonomik canlılık, pek çok ülke için turizmi cazip bir hale getirmiş olup kalkınma planlarında geniş bir yer verilmesini sağlamıştır.

Ülke ekonomisi üzerinde olumlu etkilere sahip olan turizm sektörü içerisinde konaklama işletmeleri önemli bir yere sahiptir. Konaklama işletmelerinde belirli pansiyon tipleri uygulanmaktadır. Özellikle sayfiye bölgelerinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde yoğun bir şekilde uygulanan pansiyon türlerinin başında her şey dahil (All inclusive) sistemi gelmektedir. Her şey dahil pansiyon sisteminin konaklama işletmelerindeki yiyecek içecek bölümleri ve bu bölüm ile ilişkili birimlerin faaliyetleri üzerinde önemli etkileri olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, hazırlanan bu tez çalışmasında, konaklama işletmelerinde kullanılan her şey dahil sisteminin yiyecek içecek yönetimi üzerindeki etkilerini belirlenmeye yönelik araştırma ve sonuçlarına yer verilmiştir. Bu amaçla, Türkiye'nin önde gelen turizm çekim merkezlerinden birisi olan Bodrum ve çevresinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ve 1. sınıf tatil köylerinde araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın evrenini; Bodrum ve çevresindeki her şey dahil sistemini uygulayan dört ve beş yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köylerindeki yiyecek ve içecek departmanlarından sorumlu yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket uygulaması, ilgili departman yöneticileriyle yüz yüze görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Konaklama işletmeleri, Her Şey Dahil Sistemi, Yiyecek ve İçecek bölümü.



ABSTRACT

EFFECTS OF ALL INCLUSIVE SYSTEM ON FOOD AND BEVERAGE MANAGEMENT IN LODGING ENTERPRISES: AN EXPERIMENTAL STUDY ON HOTELS OPERATING AT BODRUM DISTRICT

Yusuf ÇUHADAR

Süleyman Demirel University, Institute of Social Sciences, Department of Tourism
Management, Master's Thesis, Isparta 2016

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Murat ÇUHADAR

Tourism is one of the sectors that significantly contribute to national economy through boosting foreign currency inflow, generating employment and removing the economic imbalances among the regions while it also plays a significant role in maintaining world peace through providing international, cultural and social communication grounds and its unifying impact. Considering its economic outcomes that it created in relevant countries, its contribution to balance of payments and the economic boom that it caused made it quite attractive for a number of countries and these countries involved tourism investments in their development plans widely.

Accommodation enterprises have a significant place in the tourism sector which has positive effects on the country's economy. Certain hostel types are applied in the accommodation business. The all-inclusive system is at the forefront of the types of hostels that are heavily used in accommodation enterprises operating in the resort areas. It is quite possible to mark the influence of all-inclusive system on food and beverages departments of enterprises and on operations of affiliated departments with food and beverages. This study, thus, involves the research conducted to ascertain the impacts of all-inclusive system in hospitality enterprises on food and beverages management as well as the outcomes of the research. The study has been conducted in several 4 and 5 star hotels as well as 1st class holiday village located in Bodrum and its close vicinity marked as one of the most outstanding holiday attractions of Turkey.

The population of the study is formed by the managers managing the food and beverages departments of 4 and 5 star hotels as well as 1st class holiday camps located in Bodrum and its close vicinity offering all-inclusive system. Interview technique has

been used as data collection tool. Face to face interviews with related department managers have been conducted.

Key Words: Hospitality Enterprises, All-inclusive System, Food and Beverages Department.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
ÖNSÖZ	xv
KISALTMALAR	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KONAKLAMA İŞLETMELERİ.....	3
1.1. Konaklama İşletmesi Kavramı.....	3
1.2. Konaklama İşletmelerinin Önemi.....	4
1.3. Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi.....	4
1.4. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri.....	5
1.5. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	6
1.5.1. Asli Konaklama Tesisleri.....	6
1.5.1.1. Oteller.....	6
1.5.1.2. Moteller.....	8
1.5.1.3. Tatil Köyleri.....	9
1.5.1.4. Pansiyon.....	9
1.5.1.5. Kamping.....	9
1.5.2. Yardımcı Konaklama Tesisleri.....	10
1.5.2.2. İkinci Konutlar.....	10
1.5.2.3. Oberjler.....	10
1.5.2.4. Hosteller.....	10
1.5.2.5. Yüzer Tesisler.....	10
1.5.2.6. Oto Karavanlar.....	11
1.6. Türkiye’de Otel işletmelerinin Sınıflandırması.....	11

1.6.1. Bir Yıldızlı Oteller	11
1.6.2. İki Yıldızlı Oteller	12
1.6.3. Üç Yıldızlı Oteller	12
1.6.4. Dört Yıldızlı Oteller	13
1.6.5. Beş Yıldızlı Oteller	14
1.7. Konaklama İşletmelerinin Bölümleri.....	15
1.7.1. Kat Hizmetleri Bölümü	16
1.7.2. Ön büro Bölümü.....	16
1.7.3. Teknik Servis Bölümü	17
1.7.4. Yiyecek İçecek Bölümü	17
1.7.5. İnsan Kaynakları Bölümü	18
1.7.6. Halkla İlişkiler.....	18
1.7.7. Diğer Bölümler.....	19

İKİNCİ BÖLÜM

2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ	20
2.1. Konaklama İşletmelerinde Mutfak Bölümü	20
2.1.1. Mutfağın Tanımı	21
2.1.2. Mutfağın Tarihsel gelişimi.....	22
2.1.3. Mutfağın Yeri ve Önemi.....	23
2.1.4. Konaklama İşletmelerinde Mutfağın Konumu ve Fiziksel Özellikleri.....	24
2.1.4.1. Mutfağın Konumu	25
2.1.4.2. Mutfağın Aydınlatılması	26
2.1.4.3. Mutfağın Havalandırılması ve Isıtılması.....	27
2.1.4.4. Mutfak Duvarları.....	27
2.1.4.5. Mutfak Tavanı	28
2.1.4.6. Mutfak Tabanı	28
2.2. Konaklama İşletmelerinde Servis Bölümü.....	29
2.2.1. Servis Yöntemleri	29
2.2.2. Servis Türleri	30
2.2.2.1. Masa Servisi	31
2.2.2.1.1 Amerikan Servis	31
2.2.2.1.2 French (Gueridon) Servis	31

2.2.2.1.3 Wagon Servis	32
2.2.2.1.4 Russian (Platter) Servis	32
2.2.2.1.5 English (Buttler) Servis	32
2.2.2.1.6 Türk Usulü Servis.....	33
2.2.2.2. Büfe Servisi.....	33
2.2.2.3. Fast-food Servisi	34
2.2.2.4. Arm Servisi	34
2.2.2.5. Oda Servisi.....	34
2.3. Konaklama İşletmelerinde Bar Bölümü	35
2.3.1. Bar Konumu.....	35
2.3.2. Bar Türleri.....	36
2.3.2.1. Lobby Bar	36
2.3.2.2. Snack Bar	36
2.3.2.3. Servis Bar	37
2.3.2.4. Dans Bar.....	37
2.3.2.5. Vitamin Bar.....	37
2.3.2.6. Beach Bar	37
2.4. Konaklama İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümlerinde Yönetim Çalışmaları .	38
2.4.1. Yiyecek İçecek Yönetiminin Sorumlulukları ve Amaçları.....	38
2.4.2. Yiyecek İçecek Bölümlerinde Yönetimi Sınırlayan Faktörler	39
2.4.2.1. İç Faktörler	39
2.4.2.2. Dış Faktörler	39
2.5. Yiyecek İçecek Yönetiminin Fonksiyonları	40
2.5.1. Planlama.....	40
2.5.1.1. Planlama Nedenleri	41
2.5.2. Örgütlenme	42
2.5.2.1. Fonksiyonlarına Göre Örgüt Yapılandırma	43
2.5.2.2. Misafir İlişkilerine Göre Örgüt Yapılandırma	43
2.5.2.3. Sorumluluk Merkezlerine Göre Örgüt Yapılandırma	43
2.5.2.4. Gelir-Gider Merkezi Olmalarına Göre Örgüt Yapılandırma	44
2.5.3. Yöneltilme.....	44
2.5.4. Koordinasyon.....	45

2.5.5. Kontrol - Denetim	46
2.6. Yiyecek İçecek Bölümünün Organizasyon Yapısı.....	46
2.6.1. Küçük Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Organizasyon Yapısı	47
2.6.2. Orta Büyüklükteki Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Bölümünün Organizasyon Yapısı.....	48
2.6.3. Büyük Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Organizasyon Yapısı	49
2.7. Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Pansiyon Türleri	50
2.7.1 Sadece Oda (Only Bed)	51
2.7.2 Oda ve Kahvaltı (Bed & Breakfast).....	51
2.7.3. Yarım Pansiyon (Half Board)	52
2.7.4. Tam Pansiyon (Full Board).....	52
2.7.5. Her şey Dahil Sistemi (All Inclusive).....	52
2.8. Her Şey Dahil Sisteminin Dünyadaki Gelişimi.....	54
2.9. Her Şey Dahil Sisteminin Türkiye'deki Gelişimi	57
2.10. Her Şey Dahil Sisteminin Türkiye Turizmi Üzerindeki Etkileri.....	58
2.10.1. Olumlu Etkileri	58
2.10.2. Olumsuz Etkileri	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN YIYECEK İÇECEK YÖNETİMİNE ETKİLERİ: BODRUM VE ÇEVRESİNDE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	62
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	62
3.2. Araştırmanın Önemi	63
3.3. Araştırma Sorusu	63
3.4. Araştırmanın Yöntemi	63
3.5. Araştırmanın Bulguları	66
3.5. Tutumlara Yönelik Bulgular	79
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
KAYNAKÇA	103
EKLER.....	116
Ek 1: Araştırmada Kullanılan Ölçekler	116
Ek 2: Özgeçmiş	121

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Her Şey Dahil Konseptleri ve İçerdikleri Ürün ve Hizmetler	54
Tablo 2. Yiyecek-İçecek Departmanına Doğrudan Bağlı Olan Bölümler	70
Tablo 3. Yiyecek-İçecek Departmanının Bölümleri	70
Tablo 4. Tesiste Sunulan Ülke Mutfakları	71
Tablo 5. Yiyecek-İçecek Departmanında Verilen Servis Şekli	72
Tablo 6. Yiyecek-İçecek Departmanında Menü Planlaması Yapan Kişi.....	74
Tablo 7. Tesislerde Uygulanan Menü Türü	74
Tablo 8. Ana Restoranlar Dışında Yiyecek-İçecek Hizmeti Sunan Bölümler.....	78
Tablo 9. Anket Sorularının Puan Sınırları	79
Tablo 10. Yiyecek-İçecek Departmanından Sorumlu Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Yönetimine Olan Etkilerine Yönelik İfadelere Katılma Dereceleri	80
Tablo 11. Ankete Katılan Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Departmanı Üzerindeki Etkilerine Yönelik İfadelere Katılma Dereceleri.....	81
Tablo 12. Tesis Türleri İle Yöneticilerin Her Şey Dahil Sisteminin Yiyecek İçecek Yönetimi Üzerine Etkilerine İlişkin İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları	82
Tablo 13. Tesis Türleri ile Ankete Katılan Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Departmanı Üzerindeki Etkilerine Yönelik İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları	84
Tablo 14. Yaş Aralıkları İle Yöneticilerin Her Şey Dahil Sisteminin Yiyecek İçecek Yönetimi Üzerine Etkilerine İlişkin İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları	86
Tablo 15. Yaş Aralığı İle Ankete Katılan Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Departmanı Üzerindeki Etkilerine Yönelik İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları	87

Tablo 16. Yatak Kapasiteleri İle Yöneticilerin Her Şey Dahil Sisteminin Yiyecek İçecek Yönetimi Üzerine Etkilerine İlişkin İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları	89
Tablo 17. Yatak Kapasiteleri İle Ankete Katılan Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Departmanı Üzerindeki Etkilerine Yönelik İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları.....	90
Tablo 18. Anketi Cevaplayan Kişinin Görevi İle Yöneticilerin Her Şey Dahil Sisteminin Yiyecek İçecek Yönetimi Üzerine Etkilerine İlişkin İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları	91
Tablo 19. Anketi Cevaplayan Kişinin Görevi İle Ankete Katılan Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Departmanı Üzerindeki Etkilerine Yönelik İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları.....	93
Tablo 20. Personel Sayıları İle Yöneticilerin Her Şey Dahil Sisteminin Yiyecek İçecek Yönetimi Üzerine Etkilerine İlişkin İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları	95
Tablo 21. Personel Sayıları İle Ankete Katılan Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Departmanı Üzerindeki Etkilerine Yönelik İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları.....	96

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Dünya Mutfakları Soy Ağacı	23
Şekil 2. Mutfak Konumu.....	26
Şekil 3. Küçük Otellerde Yiyecek-İçecek Departmanının Otel İçinde Yapılanması.....	47
Şekil 4. Orta Büyüklükteki Otellerde Yiyecek-İçecek Departmanının Otel İçinde Yapılanması.....	48
Şekil 5. Büyük Otellerde Yiyecek-İçecek Bölümünün Otel Organizasyonu İçinde Yapılanması.....	50
Şekil 6. Tesis Türleri	67
Şekil 7. Tesislerin Yatak Kapasitesi	67
Şekil 8. Anketi Cevaplayan Kişilerin Yaşları	68
Şekil 9. Anketi Cevaplayan Kişilerin Unvanı	68
Şekil 10. Yiyecek-İçecek Bölümünde Çalışan Personel Sayısı	69
Şekil 11. Yiyecek-İçecek Departmanının Doğrudan Bağlı Olduğu Yönetici.....	69
Şekil 12. Yiyecek-İçecek Departmanında İş Bölümü.....	71
Şekil 13. Yiyecek-İçecek Departmanında Uygulanan Vardiya Sayısı.....	72
Şekil 14. Yiyecek-İçecek Personeli Mesai Saatinin Dışında Fazla Mesaisi	73
Şekil 15. Yiyecek-İçecek Bölümünde Yemek Üretiminde Donmuş Gıda Kullanımı	73
Şekil 16. Yiyecek-İçecek Departmanının Açık Olduğu Saatler.....	75
Şekil 17. Yiyecek-İçecek Departmanında Satın Alma Özellikleri Formu Kullanımı.....	75
Şekil 18. Yiyecek-İçecek Departmanında Standart Verim Testleri Kullanımı.....	76
Şekil 19. Yiyecek-İçecek Departmanında Standart Reçetelerin Kullanılması.....	76
Şekil 20. Yiyecek-İçecek Departmanında Standart Porsiyon Kullanımı	77
Şekil 21. Yiyecek-İçecek Departmanında Üretim Planlama Yapılması	77
Şekil 22. Yiyecek-İçecek Departmanında Konuklara Sunulan Hizmet Zamanları.....	78

ÖNSÖZ

Son yıllarda otel işletmelerinde çok popüler olan her şey dahil sistemi adı altında bir uygulama gelişmiş ve bu uygulama ile yiyecek-içecek bölümü otel işletmelerinde önemli bir konuma gelmiştir. Bununla birlikte bilinen gerçek şu ki, otel işletmeleri misafirlerine konaklama hizmetinin yanında yiyecek-içecek hizmeti de sunar ve yiyecek-içecek bölümü otel işletmelerinin kalbi olara nitelendirilen yerlerdir. Buna istinaden, bu çalışmada otel işletmelerinde her şey dahil sisteminin yiyecek-içecek yönetimine etkileri incelenmiştir.

Çalışmanın hazırlanmasında bilgi ve birikimleriyle bana yön veren, her zaman destekçim ve yanımda duran, hakkını ödeyemeyeceğim danışmanım Sayın Doç. Dr. Murat Çuhadar'a. Tez savunmamda jüri olarak görev alan hocalarım Sayın Doç. Dr. Didar Büyüker İşler ve Sayın Doç. Dr. Murat Yeşiltaş'a teşekkür ederim.

Kendi anket örneğini değiştirip tezime uyarlamama izin verdiği için Sayın Doç. Dr. Bahattin Özdemir'e teşekkür ederim. Tezin uygulama kısmında bana yardımcı olan eski iş arkadaşlarıma ve bana sağladıkları imkânlardan dolayı özellikle Zeki Çetin ve Yunis Deniz'e çalışmaya destek veren yiyecek içecek departmanı amirlerine ve işletme yöneticilerine teşekkür ederim. Son olarak da hayatımda maddi manevi her türlü desteklerini benden esirgemeyen, her zaman yanımda olan canım aileme şükranlarımı sunarım.

KISALTMALAR

TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
MEGEP	Mesleki Eğitim Ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı,
Ed.	Editör / Yayına Hazırlayan
F&B	Food And Beverage (yiyecek ve içecek)
Vd.	Ve diğerleri
a.g.e.	Adı geçen eser
Vb.	Ve benzerleri
Yy.	Yüzyıl
x	Aritmetik Ortalama.
s.s.	Standart Sapma.

GİRİŞ

Turizm, zamanın ve tasarrufun nasıl kullanılacağına ilişkin ekonomik bir kararla başlayan ve yatırım, tüketim, istihdam, dışsattım ve kamu gelirleri gibi ekonomik yönleri bulunan bir sosyo-ekonomik olaydır. Turizm, ülkelerin ulusal gelirine katkı sağlaması, istihdamı arttırması, bilgi ve teknoloji transferini geliştirmesi, sosyal, sağlık, finansal, politik, ekonomik ve sosyo-ekonomik fonksiyona sahip olması gibi nedenlerden dolayı ülkelerin ekonomileri için oldukça önemli bir sektör konumuna gelmiştir. Turizm endüstrisi ise konaklama, ulaşım, taşıyıcılar, çekiciler, üreticiler, araçlar ve destek hizmeti veren birçok kurum ve kuruluşu içine alan bir endüstridir. Ülkelerin ekonomik kalkınmalarında önemli bir paya sahip olan turizm endüstrisini oluşturan dalların başında da konaklama endüstrisi gelmektedir (Bakan, 2015: 1). Bu bağlamda konaklama işletmelerinin konaklama ve yiyecek içecek diye adlandırılan iki ana bölüm kapsamında sunduğu ürün ve hizmetler ön plana çıkmaktadır. Konaklama hizmeti bir otelde ön büro ve kat hizmetleri bölümü aracılığıyla sunulurken, yiyecek içecek hizmetleri mutfak, restoran ve bar gibi bölümlerle sağlanmaktadır (Özdemir, 2001: 1).

İnsan ihtiyaçları için zorunlu bir ihtiyaç olan yiyecek-içecek hizmetleri konaklama işletmelerinde önemli bir yere sahiptir. Yiyecek-içecek hizmetleri, otellerin en aktif, en canlı ve en hareketli bölümlerin başında gelmektedir. Beş yıldızlı bir otele gelen konuklar, ön büroda giriş (check-in) işlemlerini bir-iki dakikada yaptırdıktan sonra odasına yerleşmekte; restoran ve bar gibi yiyecek-içecek bölümlerinde ise, tüm gününü servis elemanlarıyla birlikte geçirmektedir. Öte yandan yiyecek-içecek işletmelerinde hijyen ve sanitasyon kurallarına uyulmadığında, otelde konaklayan turistler her an için besin zehirlenmesi riskiyle karşı-karşıya kalabilirler. Bu durum dikkate alındığında yiyecek-içecek işletmelerinin oldukça karışık ve zor uygulamalara sahip olduğu görülmektedir. Günümüzde konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek bölümleri, otelde kalan konukların yanı sıra, dışarıdan gelen konukların da yiyecek-içecek ihtiyaçlarını karşılayan önemli birimlerdir (Denizer, 2012: 5).

Yukarda belirtilen konular doğrultusunda bu tezin amacı otel işletmelerinde yiyecek içecek yönetimine ilişkin ilkeleri ve teknikleri ortaya koymak ve bu bilgiler ışığında günümüz konaklama işletmelerinde sıkça rastlanan bir uygulama olarak “her şey dahil” uygulamasının yiyecek içecek yönetimine etkilerini belirlemektir.

Bu amaç kapsamında literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler ışığında çalışmanın birinci bölümünde öncelikle konaklama işletmeleri hakkında, sonrasında konaklama işletmelerindeki faaliyet birimlerinden yiyecek içecek bölümü ve konaklama işletmelerindeki yeri ve önemi hakkında bilgiler verilmiş, son olarak yiyecek içecek bölümünün (mutfak, restoran, bar) fiziksel özelliklerine değinilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde konaklama işletmelerindeki yiyecek içecek bölümlerindeki yönetim fonksiyonları incelenmiştir. İzleyen sayfalarda, konaklama işletmelerinde uygulanan pansiyon türleri ve ağırlıklı olarak tatil bölgelerindeki konaklama işletmelerinde kullanılan her şey dahil sistemine ilişkin ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın uygulama bölümünde konaklama işletmelerinde kullanılan her şey dahil sisteminin, yiyecek içecek bölümüne etkileri üzerine yapılan araştırmaya ve araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulguların, her şey dahil sisteminin konaklama işletmelerindeki yiyecek içecek yönetimi üzerine etkilerini ortaya koyması açısından önem arz ettiği düşünülmektedir. Araştırma her şey dahil sisteminin kullanıldığı dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile birinci sınıf tatil köylerinin yoğun olarak faaliyet gösterdiği Bodrum ve çevresindeki işletmelerde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular ışığında konaklama işletmelerinde her şey dahil sisteminin yiyecek içecek yönetimi ve faaliyetleri üzerindeki etkilerine ilişkin sonuç ve öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KONAKLAMA İŞLETMELERİ

Günümüzde turizm endüstrisinin öneminin neredeyse bütün ülkeler tarafından anlaşılması, ulaştırma teknolojisindeki hızlı gelişmeler, insanların istek ve gereksinimlerini değişmesi uluslararası alanda büyük bir rekabetin doğmasına neden olmuştur. Bu rekabet ortamında ise, konaklama işletmelerinin öne çıkabilmesi için hali hazırdaki hizmetlerini daha kaliteli hale getirmesi ve günün değişen koşullarına uygun olarak yeni hizmetler ortaya koyması gerekmektedir. Diğer yandan konaklama işletmelerinin konuklarına geceleme, yeme, içme, dinlenme ve eğlence gibi olanaklar sunması söz konusu işletmelerin turizm gelirlerinden yüksek pay almalarını da sağlamaktadır. Bu nedenle çalışmamızın bu bölümünde konaklama işletmeciliği inceleme konusu yapılmıştır (Gönen, 2007: 43).

1.1. Konaklama İşletmesi Kavramı

Konaklama işletmeleri insanların devamlı yaşadıkları yerler dışında çeşitli nedenlerle yapmış oldukları seyahatlerde ilk başta konaklama daha sonra yeme-içme ve eğlence ihtiyaçlarını karşılanması için mal ve hizmet üreten kar amaçlı tesisler olarak tanımlanabilir (Olalı, Korzay, 1993: 7).

Konaklama endüstrisi; kişilerin kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle gerçekleştirdikleri seyahatlerde öncelikli olarak geçici konaklama, ikinci planda yiyecek-içecek gibi zorunlu gereksinimlerin karşılanması için hammaddeden veya yarı mamul maddelerden yararlanarak mal ve hizmet üreten işletme faaliyetleridir (Cousins, Foskett ve Gillespie, 2002: 7)

Diğer bir tanıma göre; konaklama işletmeleri seyahat eden insanların ilk olarak konaklama olmak üzere yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirmek üzerine yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve misafir ile olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara oturtulmuş olan işletmeler olarak tanımlanmıştır (Kozak, Çakıcı, 2002: 2). Tanımlardan da anlaşıldığı üzere konaklama işletmeleri turizm olgusunun yapı taşıdır ve turistik faaliyetlerin başında gelmektedir.

1.2. Konaklama İşletmelerinin Önemi

Konaklama işletmeleri birçok ülkede iş görüşmeleri, toplantı, konferans, rekreasyon ve eğlence için imkanlar sağlamada önemli bir rol oynarlar. Bu anlamda konaklama işletmeleri ülke ekonomileri ve toplumlar için temel olduğu kadar çeşitli mal ve hizmetler için perakende dağıtım sistemleri, ulaşım ve iletişimin gelişmesinde pay sahibidirler. Konaklama işletmeleri, sundukları hizmetler aracılığıyla, ülke ve toplumun maddi refahının göstergesi olan toplam mal ve hizmetlerin artmasına katkıda bulunurlar. (Medlik, 1997: 4)

Konaklama işletmeleri birçok alanda harcama gücünü kendine çeken, ziyaretçiler için daha yüksek harcama eğilimi veren, ülkeye önemli döviz girdisi sağlayan ve ödemeler dengesinde pozitif yönde hareket ettiren, muazzam bir şekilde istihdam yaratan, dolaylı ve doğrudan ekonomiye can veren kuruluşlardır.

1.3. Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Yapılan araştırmalar, insanların barınma ihtiyacının karşılanması amacı ile yapılan barınakların geçmişinin ortaçağ öncesine kadar uzandığını göstermektedir. Antik Hint yazıtlarında din adamlarının ve tapınaktaki kutsal kişilerin yolcuları ağırladıklarını görüyoruz. Ayrıca Orhun Kitabelerinde “Moyanlık” denilen konaklama yerlerinden bahsedilmektedir. Moyanlık Türklerin, hayır ve yardım yurdu olarak gelecekte tarih kitaplarına geçirdiği konaklama tesisidir. Sonrasında yerini kervansaraylara bırakmıştır (Göksel, 1985: 50).

Roma imparatorluğu döneminde öğrenciler, sanatçılar ve tüccarlar için taverna ve hanlar yapıldığı, bunların bazılarında yolcuların konaklayacağı odaların bulunduğu görülmektedir. Daha sonraki dönemlerde ise seyahat edenlere konaklama, yiyecek içecek imkânlarının sağlandığı ve Romalı din adamlarının yönettiği “Roma Hospice” ler gelişmiştir (Şener, 2001: 4).

Ortaçağ da yine din ile konaklamanın iç içe olduğu görülmektedir. Söz gelişi, Charlemagne, hükümdarlığı zamanında, seyahat edenleri konuk etmenin Hıristiyan âlemince bir görev olduğunu, belirten kanunlar hazırlamıştır. Bu dönemde manastırlar ve kiliseler han görevini üstlenmiştir. Daha sonra, manastır ve kilise yakınlarında yunanca “Xencdocheions” denilen han veya dinlenme yerleri inşa edilmiştir. Ücretsiz

konaklama hizmeti sunma düşüncesi, 1282 yılında değişikliğe uğramıştır. İtalya'nın Florence şehrindeki hancılar birleşerek bir lonca oluşturdular. Böylece konaklama hizmetine müteşebbis gözüyle bakmaya başladılar. Bu düşünce kısa bir süre içinde İtalya'nın diğer şehirlerine de yayıldı (Maviş, 2006: 5).

16. ve 18. yüzyılları arasında ağırlama ve konaklama kavramında büyük gelişmeler olmuştur. Özellikle İngiltere'de hizmet ve kalite anlayışı oldukça artmıştır. Seyahate çıkan yolcular ekonomik anlamda varlıklı insanlar olduğundan dolayı İngiltere'deki han ve tavernalar buna paralel olarak gelişmiştir. Ayrıca İngiltere otelciliğinin öncüsü olmuş ve ilk kez "Otel" terimi 1760 yılından sonra bu ülkede kullanılmıştır (İçöz, 2007: 40).

19. yy sonunda, birçok lüks otelle beraber, bütün Amerika'yı kaplayan ve orta düzeydeki yolculara hizmet sunan küçük ve orta büyüklükte otellerde kurulmuştur. Modern ticari otel endüstrisinin kurucusu olan "Elsworth M.Statles" otelcilik tarihinde birden fazla yerli otel açan (otel zinciri kavramını ortaya atan) ve 1930'lara kadar otel piyasasını elinde bulunduran ilk başarılı girişimcilerden birisidir (Şener, 2007: 8).

Günümüzde, sadece modern ve büyük otel işletmeleri değil, konaklama işletmelerinin diğer türleri de çok gelişmiş olup, yüksek standartta hizmet sunmaktadır.

1.4. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama işletmelerinin, endüstri işletmelerinden ayrılan kendilerine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler turizm endüstrisinin genel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Çeşitli kaynaklarda konaklama işletmelerinin özelliklerinin birbirinden farklılık gösteren şekillerde ayrılmalara tabi tutulduğu görülmektedir. Burada konaklama işletmelerinin üretim, personel, finansman, yatırım, muhasebe ve pazarlama yönlerinden taşıdıkları farklı özelliklerinin olduğu görülmektedir (Akoğlan Kozak v.d.,2012: 12). Bu bakımdan diğer ticari ve sanayi işletmeleri göstermiş olduğu özelliklerden ayrı olarak şu özellikleri taşımaktadır (Şener, 2007: 15-18):

- Konaklama işletmeleri zamana duyarlıdır,
- Konaklama işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir,
- Konaklama işletmeciliği dinamiktir,
- Konaklama işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir,

- Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetler bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir,
- Konaklama işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır,
- Konaklama işletmelerinde satışlar genel olarak peşin ve yaygın olarak kredi kartı kullanılmaktadır,
- Konaklama işletmelerinde konuklar kendilerine sunulan hizmeti, servis ücreti ile birlikte öder.

1.5. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmelerinin sınıflandırılması konusunda değişik görüşler ve değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. İnsanların dünya görüşleri, alışkanlıklar, ihtiyaçlar, zevklerdeki zaman içindeki değişimler ve konaklama endüstrisindeki gelişmeler bu sınıflandırmada büyük rol oynamaktadır (Şener, 2007: 21).

Konaklama işletmeleri Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığınca yayımlanan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliğine göre, asli ve yardımcı konaklama tesisleri olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Asli konaklama tesisleri; Oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampinglerdir. Yardımcı konaklama tesisleri: Apart oteller, ikinci konutlar, oberjler, hosteller, yüzer tesisler ve oto karavanlardır (İçöz,v.d., 2007: 42).

1.5.1. Asli Konaklama Tesisleri

Asli konaklama tesisleri, Kültür ve Turizm Bakanlığınca yürütülen Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliğine göre: Oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar ve kampinglerdir.

1.5.1.1. Oteller

Konaklama işletmeleri içerisinde en yaygın olanı otel işletmeleridir. Otel işletmelerinin tanımlanması için araştırmacılar, uzmanlar ve kuruluşlar tarafından çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Ancak bu tanım denemeleri sırasında otel işletmelerinin hizmetlerini ve çalışma koşullarını belirleyecek fikir ve anlayış birliğine varmanın çok zor olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü gelenekleri, görenekleri, dilleri, dinleri, ekonomik yapıları, seyahat amaçları, hayata bakış açıları, zevkleri birbirinden çok farklı olan

turistlerin ihtiyaçlarını karşılamak zorunda bulunan bir işletmenin tanımını yapmak, elemanlarını belirtmek güçtür (Çuhadar, 2001: 6). Bu sebeple otel işletmelerinin tanım denemelerinin, bu alanla ilgilenenlerin sayısı kadar çok olduğunu söylemek mümkündür. Genel anlamda oteller; asıl fonksiyonları misafirlerinin geceleme gereksinimlerini sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler olarak tanımlanmaktadır.

Otel işletmeleri, pek çok araştırmacı tarafından çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Otel işletmeciliğinin Dünya’da ve Türkiye’de genel kabul gören sınıflandırma biçimine bazı eklemeler yapılmıştır. Söz konusu sınıflandırma aşağdaki gibidir (Kozak, 2011: 49).

- **Büyüklikleri Bakımından Otel işletmeleri:**

Küçük oteller: en az 10 odası olan sunulan hizmetlerin genel olarak 1-5 kişi tarafından görüldüğü konaklamalardır.

Orta Büyüklikte Oteller: 40-80 odaya sahip, sunulan hizmetlerin genel olarak 25-50 iş gören tarafından görüldüğü konaklamalardır.

Büyük Oteller: En az 200 odalı, yerleşim durumu, donatımı, dekorasyonu ve hizmet standardı olarak üstün özelliklere sahip bulunan ve oda sayısına paralel olarak “1,1 oranı” doğrultusunda çalışanın hizmet sunduğu konaklamalardır (Yıldız, 2011: 15).

- **Faaliyet Süresi Bakımından Otel işletmeleri:**

Faaliyet süresi bakımından otel işletmelerinin sınıflandırılması, işletmenin hizmet verdiği süre esas alınarak gruplandırma yapılmaktadır. Bu sınıflandırma da “devamlı” ve “mevsimlik” faaliyet gösteren otel işletmeleri yer almaktadır.

Devamlı Otel işletmeleri: Bu işletmeler bütün yıl boyunca hizmete açık olan işletmelerdir. Genellikle, büyük şehir, kültür merkezleri ve ulaştırma güzergâhları yakınında kurulurlar.

Mevsimlik Otel işletmeleri: Bu işletmeler yılın belli mevsimlerinde faaliyet gösteren, diğer zamanlarda kapalı bulunan otellerdir (Gezen, 2012: 15).

- **Mülkiyet Durumuna Göre Otel işletmeleri:**

Otel işletmelerinin bir diğer sınıflandırma ölçütleri de işletmelerin mülkiyet durumlarıdır. Bu sınıflandırma şeklinde otel işletmelerinin en fazla şahıs, şirket, kamu,

dernek, vakıf ve sendika konaklamaları şeklinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bir başka yaklaşımda otel işletmeleri, özel mülkiyete ait oteller, karma mülkiyetli oteller ve kamu kuruluşlarına ait otellerden oluşmaktadır (MEGEP, 2007: 9).

- **Hukuki Özellikleri Bakımından Otel İşletmeleri:**

Ülkemizde hukuki özelliklerine göre otel işletmeleri turizm işletme belgeli oteller ve belediye belgeli oteller olarak iki gruba ayrılmaktadır.

Turizm işletme belgeli oteller: 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununun 37. Maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmüne göre Turizm Bakanlığınca 5 yıldızlı, 4 yıldızlı, 3 yıldızlı, 2 yıldızlı, 1 yıldızlı olarak ayrılmıştır.

Belediye belgeli oteller: Bunlar yerel belediyeler tarafından sınırlandırılırlar, kontrolleri belediyeler tarafından yapılır, fiyatlarını da aynı şekilde belediyeler saplar (Oral, 2005: 39).

- **Buldukları Yere Göre Otel İşletmeleri:**

Bu tür işletmelerin ulaştırma araçları ve ulaştırma araçlarına olan yakınlığını göz önünde bulundurulmaktadır. Havaalanı otelleri, istasyon otelleri, kent merkezindeki oteller ve liman otelleri bu sınıfa giren konaklama işletmeleridir.

- **Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Otel İşletmeleri:**

Şehir otelleri, dağ otelleri, kıyı otelleri ve kaplıca otelleri olarak dörde ayrılır.

Şehir otelleri: Bunlar şehir merkezlerinde bulunan ve çoğunlukla iş adamlarının konakladıkları otellerdir.

Dağ otelleri: Dinlenmek ve kış sporu yapmak isteyenlerin konakladığı otellerdir.

Kıyı otelleri: Eğlenmek, dinlenmek, deniz ve güneşten yararlanmak isteyenlerin yararlandıkları otellerdir.

Kaplıca otelleri: Bu oteller kaplıca ve değişik banyo türü olanaklarını sağlayan konaklama tesisleridir.

1.5.1.2. Moteller

Yerleşim merkezleri dışında karayolu güzergâhı, mola noktaları ve yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçları ile seyahat edenlerin konakladıkları tesislerdir. Otellerin aksine motellerde self-servis geçerlidir ve dolayısıyla motellerde daha ucuz

hizmet sunulmaktadır (Akat, 2000: 82). Moteller en az on odalı tesislerdir. Motellerde bulunması gereken özellikler aşağıdaki gibidir (Hazar, 2010: 94):

- Tesisin kolayca bulunmasını ve görünmesini sağlayan yol, yön işaretleri, otopark ve diğer tesisleri gösteren işaretler,
- Aydınlatma ile iyi bir çevre düzenlemesi,
- Telefon, faks ve internet hizmetleri,
- Oda sayısının en az % 25'ine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,
- Kahvaltı hizmetini de verecek şekilde düzenlenmiş oturma salonu ve kahvaltı ofisi,
- Yirmi dört saat büfe hizmeti,
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- Yirmi dört saat hizmet veren satış ünitesi,
- Oda sayısının % 80'i oranında otopark hizmeti sunulmaktadır.

1.5.1.3. Tatil Köyleri

Doğal güzellikler içerisinde veya arkeolojik değerler civarında kurulmuş, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı dağınık yerleşme düzeninde olan en fazla üç katlı yapılardan oluşan, en az 60 odalı konaklama tesisleri olarak tanımlanmaktadır (İçöz, v.d, 2007: 43).

1.5.1.4. Pansiyon

Pansiyonlar; konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilmiş olan, yönetimi basit, misafire yeme-içme hizmeti veren veya misafirlerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan en az 5 odalı konaklama tesisleridir (Sayın, 2008: 7).

1.5.1.5. Kamping

Kampinger; karayolları güzergâhları ve yakın çevrelerinde kent girişlerinde deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle turistlerin kendi imkânları ile geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence, spor ihtiyaçlarını karşıladıkları ve en az 30 ünitelik tesislerdir (Sayın, 2008: 7).

1.5.2. Yardımcı Konaklama Tesisleri

Yardımcı konaklama tesisleri de; apart oteller, ikinci konutlar, oberjler, hosteller, yüzer tesisler ve oto karavanlardır.

1.5.2.1. Apart Oteller

Belgeli bir otel veya tatil köyü yatırımı ve/veya işletmesi bütünü içinde yer alan veya bağımsız apartman ya da villa tipinde konut olarak inşa edilen, misafirin yeme içme ihtiyacını karşılaya bilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen konaklama tesisleri olarak tanımlanmaktadır (Gökdeniz ve Dinç, 2016: 9).

1.5.2.2. İkinci Konutlar

Bağımsız ünitelerde tatil yapmak isteyenlere cevap vermek ve iç turizmi canlandırmak için turizme kazandırılması amaçlanan yazlık evler olarak tanımlanmaktadır (İçöz, v.d, 2007: 44).

1.5.2.3. Oberjler

Oberj, spor ve avcılık tesisleri; spor ve avcılık turizmine cevap verebilecek en az bir yıldızlı otel niteliklerini taşıyan konaklama tesisleridir. Oberjlerin odaları en fazla altı kişilik olarak düzenlenir (Sayın, 2008: 8).

1.5.2.4. Hosteller

Gençlik turizmine cevap verebilecek en az on odalı konaklama, yeme-içme hizmeti veren veya misafirin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan konaklama tesisleridir (Hazar, 2010: 97).

1.5.2.5. Yüzer Tesisler

Türk karasularında veya limanlarda turizm amaçlı olarak konaklama ve yeme içme hizmeti verebilecek nitelikte kendiliğinden hareket etme kabiliyetine sahip, geçerli denize elverişlilik belgesi olan veya bir römorkör vasıtasıyla çekilen deniz araçları olarak tanımlanır (İçöz, v.d, 2007: 44).

1.5.2.6. Oto Karavanlar

Karavanlar; asıl amacı müşterilerin karayollarında seyahat ve geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme için yardımcı ve tamamlayıcı üniteleri de bünyesinde bulunduran en az 2 yatak kapasiteli araçlardan oluşan gezici konaklama tesisleridir.

Karavanlar için yatırım ve işletme belgesinin alınabilmesi için en az 20 araçlık tesis kurulmalı ve işletme belgesinin alınabilmesi için de en az 10 karavanın işletmeye girmesi gerekir (Sayın, 2008: 8).

1.6. Türkiye’de Otel İşletmelerinin Sınıflandırması

“Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin yürürlüğe konulması; Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın 5/4/2005 tarihli ve 42424 sayılı yazısı üzerine, 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu’nun 37. maddesinin (A) bendine göre, Bakanlar Kurulu’nca 10/5/2005 tarihinde kararlaştırılmıştır. Buna istinaden yıldızlarına göre sınıflandırma, otellerde bulunması gereken özellikleri birden beşe kadar yıldızlara ayrılarak yapılmıştır. Bir yıldızlı oteller grubunun kriterlerine, her yıldızda daha fazla özellik eklenerek belirlenmiş ve otellerin yıldızlarına göre sınıflandırılmasının kriterleri resmi gazetede yer almıştır. (Turizm Yatırımları ve Nitelikleri Yönetmeliği, 2005: 1)

1.6.1. Bir Yıldızlı Oteller

- 1) En az on oda,
- 2) Sadece yaz sezonu boyunca işlevini sürdüren tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
- 3) Resepsiyon ve kapasiteye yeterli, rahat oturma imkânının sağlandığı lobiden oluşan kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkânın lobide sağlanması şartı aranmaz.),
- 4) Kahvaltı Ofisi ve kahvaltı salonu, yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması halinde bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir,
- 5) Yönetim odası,

- 6) Misafirlerin ineneği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı misafir asansörü,
- 7) 06.00-24.00 saatleri arasında büfe hizmeti,
- 8) İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- 9) Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı olan telefon hizmeti,
- 10) Oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda olan kıymetli eşya kasası,
- 11) Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik ve parke gibi nitelikli malzeme.

1.6.2. İki Yıldızlı Oteller

Bir yıldızlı otellerin özelliklerini kapsayarak aşağıdaki nitelikleri taşımalıdır.

- 1) İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi,
- 2) Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap,
- 3) Odalarda saç kurutma makinesi,
- 4) Odalara içecek hizmeti.

1.6.3. Üç Yıldızlı Oteller

İki yıldızlı otellerin özellikleri ile birlikte aşağıdakileri kapsamalıdır.

- 1) İklim koşullarına göre odalarda klima sistemi,
- 2) Yatak sayısının yüzde yirmi beşi oranında oturma imkânı olan, lobiden ayrı düzenlenmiş oturma salonu,
- 3) İlave bir yönetim odası,
- 4) Odalarda televizyon,
- 5) Odaların yüzde ellisinde mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması,
- 6) Yüzme havuzu veya ikinci sınıf lokanta veya kafeterya veya kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon,
- 7) Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti,
- 8) Rezervasyon işlemlerinin bilgisayarla yapılması,
- 9) Yirmi dört saat büfe hizmeti.

1.6.4. Dört Yıldızlı Oteller

Üç yıldızlı otellerin özelliklerinin yanında aşağıdaki özellikleri barındırmalıdır.

- 1) Kabul holünde telefon kabinleri,
- 2) Misafirlerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı misafir asansörü,
- 3) Odalarda ve genel mahallerde klima,
- 4) Odalarda; yatak örtüsü, mini bar ve kıymetli eşya kasası,
- 5) 06.00-24.00 saatleri arasında oda servisi,
- 6) Kuru temizleme ile terzi hizmeti,
- 7) Her katta kat ofisi düzenlemesi (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.),
- 8) Satış mağazası,
- 9) Çeşitli dillerde; süreli yayın veya kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,
- 10) Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin yüzde ellisine hizmet veren birinci sınıf lokanta,
- 11) Revirin olması, sürekli olarak doktor hizmeti verilmesi ve misafirlerin bu konuda bilgilendirilmesi,
- 12) Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,
- 13) Servis merdiveni veya asansörü, (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.)
- 14) Personel sayısının en az yüzde on beşi oranında konusunda eğitim almış personel,
- 15) İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,
- 16) Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,
- 17) Odalara; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.
- 18) Ayrıca;
 - Kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
 - Kapalı yüzme havuzu,
 - Açık yüzme havuzu,
 - En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,

- Kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşen, en az yüz kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve anında tercüme hizmetleri,
- Kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkânı veren ayrı bir salon,
- En az kırk metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, trampolin, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,
- Pasta ve içki servisi verilen en az yüz kişilik salon,
- Türk mutfağından en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin de sunulduğu alakart hizmet verilen ayrı bir lokanta,
- Kafeterya ve snack bar, ünitelerinden en az üç adedi.

1.6.5. Beş Yıldızlı Oteller

Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az yüz yirmi odalı otellerdir.

- 1) Misafirlerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı misafir asansörü,
- 2) Odalarda; çalışma masası, yatak başucunda merkezi aydınlatma düğmesi, priz ve boy aynası,
- 3) Odalarda; bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kağıt mendil, şemsiye gibi en az on adet amblemli malzeme,
- 4) Banyolarda; küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon ve büyüteçli ayna,
- 5) Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,
- 6) Bu maddenin (d) bendinin 18 numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden ilave olarak en az üç adedi,
- 7) Yirmi dört saat oda servisi,
- 8) Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel,

- 9) Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkânı sağlanması,
 - 10) Bay ve bayan kuaförü,
 - 11) Satış mağazaları,
 - 12) Personel sayısının en az yüzde yirmi beşi oranında konusunda eğitim almış personel,
 - 13) Alakart lokanta,
 - 14) Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,
 - 15) Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon,
- Beş yıldızlı otel bünyesinde birden çok konferans salonu bulunması halinde; bu salonlardan en fazla üç adedi, bu maddenin (d) bendinin (18) numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden sayılır.

1.7. Konaklama İşletmelerinin Bölümleri

Konaklama işletmelerinin birbirinden farklı olarak birimleşen tüm bölümlerini ve bu bölümlerde sunulan hizmetleri, bir zincirin halkalarına benzetmek mümkündür. Bir zincir, en zayıf halkası kadar güçlüdür yani zincirin halkalarından biri koparsa, zincir işe yaramayacaktır. Konaklama işletmelerinde, bölüm ve personel sayısı ne olursa olsun, çalışmalar ve bölümler arasındaki işbirliği ve koordinasyon büyük önem taşımaktadır. Çünkü konaklama işlevini gerçekleştiren bir misafir, sürekli olarak farklı bölümlerde görevli birden fazla işgörenle yüz yüze ilişki halindedir ve bu hizmetlerin tamamından memnun kalmak isteyecektir. Misafirin, herhangi bir bölümdeki hizmetten rahatsız olması durumunda, işletmenin tamamı hakkında olumsuz düşüncelere kapılması mümkün olabilmektedir (Aker ve Serter, 1989: 143).

Konaklama işletmelerinde biçimsel yapı oluşturulurken çeşitli kıstaslar dikkate alınmaktadır. Bu kıstaslardan biri, benzer hizmetleri aynı bölüm altında toplayarak gruplandırmaktır. Gruplandırma kriterleri, işletmenin tercihiyle ilgili olabileceği gibi büyüklüğü ile de ilişkili olmaktadır. Bölümlendirmedeki temel amaç; yöneticilerin görevlerini kolaylaştırmak ve kontrol olanağı sağlamaktır (Yılmaz, 2005: 11). Bölümlere ayırmada kullanılan temel kıstaslar (Yılmaz, 2005: 11; Aktaş ve Özdemir, 2007: 40):

- Ürün veya hizmet temeline göre bölümlendirme
- Fonksiyonlara göre bölümlendirme
- Coğrafi alana göre bölümlendirme
- Müşteri temeline göre bölümlendirme
- Süreç temeline göre bölümlendirme
- Zaman temeline göre bölümlendirme
- Proje temeline göre bölümlendirme
- Sayı temeline göre bölümlendirme

Bu çalışmada konaklama işletmeleri fonksiyonlarına göre bölümlendirilmektedir. Fonksiyon temeline göre konaklama işletmelerine ait bölümlerden bazıları şunlardır:

1.7.1. Kat Hizmetleri Bölümü

Konaklama işletmeleri açısından kat hizmetleri bölümü, odalar ve genel mekânların temizliği ve düzenini (Sarioğlan, 2011: 153) sağlamanın yanı sıra; havuzlar, restoranlar, barlar, tuvaletler, merdivenler, koridorlar, salonlar, sahiller ve lobi gibi otele ait tüm bölümlerin temizliği. Bunun yanında misafir kullanım alanlarının, zeminleri, duvarları, pencereleri ve mobilyalarının tüm bakımı, temizliği ve hijyenin sağlanmasından, çamaşırhane, kuru temizleme ve üniforma vb. hizmetlerine kadar tamamından sorumlu departman olmaktadır (Batman, 2003: 11).

1.7.2. Ön büro Bölümü

M. Kozak (2010) ve Çakıcı (2002)'ya göre ön büro bölümü, işletme ile müşteri arasındaki ilişkinin kurulmasında önemli bir bağlaç görevini üstlenmektedir ve genel anlamda konaklama işletmesinin beyni olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda ön büro bölümü; odaların satışı, misafir kayıtlarının tutulması, otel içi enformasyon, üst yönetime ilgili çeşitli raporların hazırlaması, misafirlere ait posta telefon vb. gibi bilgi akışının sağlanması, misafirlerin check-in ve check-out'ların yapılması, misafirlerin karşılanması ve uğurlanması gibi birçok görevi yerine getirmekle sorumlu bölüm olmaktadır. Ayrıca, rezervasyon ve üniformalı hizmetler de ön büroya bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir (Batman, 2003: 108-110).

1.7.3. Teknik Servis Bölümü

Bir konaklama işletmesinin faaliyet halindeyken işlerliğini devam ettirebilmesi için önemli bir işleve sahip olan bölüm teknik servis bölümüdür. Büyük konaklama işletmelerine ait teknik servis bölümü, sorumlu bir müdür (mühendis), ona bağlı çalışan mühendis ve teknikerlerden oluşmaktadır. Konaklama işletmenin ısıtma, soğutma, havalandırma, aydınlatma, bakım-onarım, enerji tasarrufu ve yönetimi ile diğer mekanik teçhizatların işlevlerinden teknik servis bölümü sorumlu olmaktadır. Konaklama işletmelerinde bu gibi alanlarda meydana gelebilecek arızalar, ilgili görevliler tarafından giderilmektedir (Kozak, 2002: 11).

Bu bölümün, en çok ilişki de olduğu bölümler, kat hizmetleri ve mutfak bölümü olmaktadır. Odalarda meydana gelen çeşitli teknik arızalar teknik servis görevlileri tarafından giderilmektedir. Mutfaklarda ise; özellikle ekipmanlarda meydana gelebilecek sorunlarla ilk olarak ilgilenen bölüm teknik servis bölümüdür. Ayrıca mutfaklarda aydınlatma, havalandırma, su tesisatı vb. gibi sorunların çözümünde de bu bölüm görev almaktadır. Mutfak bölümünün çalışmalarının olası arıza durumlarında aksamaması için bu iki bölüm arasında iyi bir bilgi akışının sağlanması ve teknik servis bölümünde mutfak ekipmanlarının tamirinden anlayan işgörenlerin bulundurulması gerekmektedir. Çoğu konaklama işletmesinde mutfakta meydana gelen arızalar, teknik servise bağlı uzman işgörenler tarafından giderilmektedir.

1.7.4. Yiyecek İçecek Bölümü

Yiyecek içecek bölümü: konaklama işletmelerinin çeşitli restoranlarında, banket salonlarında, barlarında vb. konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerinin değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, korunmasını ve depolarda saklanmasını sağlayan birimdir. Bunun yanında konukların her türlü yiyecek ve içecek ihtiyacını karşılayan bir bölüm olarak tanımlanmaktadır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü, 2009: 1). Konaklama işletmeleri bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek içecek bölümünün, işletmenin karlılığına direkt etki ettiğini (Doğdubay ve Sarıoğlan, 2010: 106), Avcıkurt (2010), yani gelir getiren bölümler arasında yer aldığını söylemek mümkün olmaktadır. Batman (2003), bu toplam gelirin %34'ü civarında olmaktadır.

Büyük ölçekli konaklama işletmelerinde yiyecek içecek ile ilgili değişik hizmet birimleri bulunmaktadır. Bunlar, genel ve özel yemek salonları, kokteyl salonları, barlar, bahçe restoranları, pastaneler ve benzerleridir. Bunlara özel tesisler de ilave edilebilmektedir (Doğdubay, 2006: 13). Denizer (2005), “Yiyecek İçecek İşletmeleri Yönetimi” adlı çalışmasında, yiyecek içecek bölümünde sunulan hizmetlerinin kapsamlı ve karmaşık olmasından ötürü, faaliyetlerinin iyi kontrol edilmesi gerektiğini belirtmektedir.

1.7.5. İnsan Kaynakları Bölümü

İnsan kaynakları bölümü, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmenin insan kaynaklarını en etkili ve en verimli biçimde harekete geçirerek, faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu bölüm şeklinde tanımlanmaktadır (Ertürk, 2009: 276). Akoğlan Kozak (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi’ni incelediği çalışmasında, insan kaynakları bölümünü, ücret planlaması, iş analizleri, kariyer planlamaları, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi, işgörenlerin eğitimi vb. gibi faaliyetlerle, işgörenlerin işe alımından iş akdinin sonuna kadar, işveren ve işgören arasındaki ilişkileri düzenleyen bir bölüm olarak açıklamaktadır.

1.7.6. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler bölümü, işletmelerin toplumla bütünleşmek amacıyla harcadığı çabaların tümünü yürüten bölüm şeklinde tanımlanmaktadır (Ertürk, 2009: 436). Ayrıca, kısa ve uzun vadeli planlar dâhilinde, konaklama işletmesinin oluşturmak istediği imajın kamuoyu tarafından benimsenmesini sağlamakla görevli bölüm olmaktadır (Batman, 2003: 119; Sarıoğlan, 2011: 170).

M. Kozak (2002)’a göre, işletmeler açısından içinde buldukları çevre ile iyi ilişkiler kurma ihtiyacı zorunlu bir hale gelmektedir. Konaklama işletmelerinde de yürütülmekte olan faaliyetler hakkında hedef kitleyi bilgilendirmekle yükümlü olan bölüm halkla ilişkiler bölümü olmaktadır. Bunun sonucunda, müşteriden gelen tepkilere göre faaliyetler yeniden düzenlemekte, hedef kitlenin ilgisini, güvenini ve desteğini sağlama yönünde faaliyetler sürdürülmektedir. Tüm bu amaçlarla, basın toplantıları, basın mensupları için özel geziler, basın bildirimleri ve halkla doğrudan ilişkiler gibi çalışmalar yapılmaktadır (Hacıoğlu, 2010: 78).

1.7.7. Diğer Bölümler

Muhasebe bölümü; konaklama işletmesinin mali işlemlerinden sorumlu ve genel müdüre bağlı olarak çalışan bir bölüm olmaktadır. Bu bölümün görevleri arasında; otelin maliyet kontrol sistemini ve prosedürlerini belirlemek, karlılığın maksimum seviyeye ulaşmasını sağlamak, finansal kayıtları tutmak, sınıflandırmak, özetlemek ve ilgili yerlere rapor biçiminde sunmak vardır. Bununla birlikte menü planlaması, imalat kontrolü, fiyatlandırma, fiili sayımlar, gelir merkezinde günlük gözlemler, israf ve ziyanın önlenmesi, maliyetleme yöntemleri ve maliyet kontrolü gibi görevleri sıralamak mümkün olmaktadır. Tüm bölümlerle sıkı bir işbirliği içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir (Batman, 2003: 117; M. Kozak, 2002: 8; Ertürk, 2009: 423).

Güvenlik bölümü; konaklama işletmesine ait alanların, çalışanların ve müşterilerinin can ve mal güvenliklerini sağlanmakla yükümlü bir bölüm olmaktadır. Konaklama işletmeleri her zaman yangın, kaza, hırsızlık, kavga vb. gibi risklerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu türden olaylara karşı tedbir amaçlı güvenlik önlemleri alınmaktadır. Güvenlik bölümü de bu amaçla gerekli faaliyetleri sürdürmekle sorumlu bölüm olmaktadır.

Satış ve pazarlama bölümü; satış artırıcı yollar arayarak, oda satışlarının gerçekleştirilmesinden sorumlu olan bir bölüm olmaktadır. Satış yöneticisi ve ona bağlı satış personelleri bu bölüm görevlileri arasında yer almaktadır (Batman, 2003: 118).

Araştırma Geliştirme (AR-GE) bölümü; bilimsel ve teknik bilgi birikimini yükseltmek amacıyla, sistematik bir biçimde yürütülen yaratıcı faaliyetler ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarla kullanılmasını sağlayan bölüm olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 2009: 429). Müşteri beklentilerinin saptanması, potansiyel müşterilere ulaşılması, yeni pazarlar ve yeni ürünlerin oluşturulması gibi faaliyetlerin yanı sıra; kuruluş aşamasında kuruluş yerinin belirlenmesi, ilgili teşviklerin değerlendirilmesi, personel memnuniyeti ve personelle ilgili sorunların çözümünde de AR-GE bölümünün çalışmalarından yararlanılmaktadır (Kozak, 2002: 10).

Animasyon bölümü, turistlerin günlük yaşantılarında fizyolojik, sosyolojik, kültürel baskıların sonuçlarından kurtulmak amacıyla, turistik seyahatleri esnasında katıldıkları boş zaman değerlendirme etkinliklerini yürütmekte olan bölüm olmaktadır. Bu bölümün sağladığı hizmetler; cazibe, faydalılık, hoşça vakit geçirme vb. gibi özelliklere sahip olmaktadır (Age., 2002: 10).

İKİNCİ BÖLÜM

2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ

Konaklama işletmesi misafirlerine konaklama hizmeti sağlamasından sonraki en önemli faaliyet alanı, yiyecek içecek üretimi ve sunumudur. Konaklamacılığın başlangıç dönemlerinde sadece oda satışı üzerine kurulmuş bir sistemin varlığı söz konusu iken, günümüzde her konaklama işletmesi farklı tarz ve çeşitlilikte konuklarına en iyi yiyecek içecek hizmetlerini sunma yarışı içerisinde girmişlerdir (Akoğlan Kozak v.d, 2012: 261).

Yiyecek ve içecek bölümü konaklama işletmelerinde yeme ve içme ihtiyaçları gibi insanlığın en eski zevklerinin karşılanmaya çalışıldığı bölüm olması nedeniyle işletmeye gelen misafirler öncelikle yiyecek ve içecek bölümünden memnun olmak istemektedirler. Bir konaklama işletmesinde her türlü servis iyi olsa dahi yiyecek ve içecek servisi ve özellikle mutfakı kötü olan bir konaklama işletmesinin misafirlerini memnun etmesi çok zordur (Şimşek, 2006: 28).

Konaklama işletmesinin büyüklüğüne, niteliğine ve kuruluş amacına göre, konaklama işletmelerinin organizasyon yapısı içinde yer alan yiyecek ve içecek bölümünün yeri ve önemi, değişiklik göstermektedir. Kuşkusuz, konaklama işletmesinin büyüklüğü ve yıldız sayısı arttıkça, yiyecek içecek bölümünün önemi de giderek artmaktadır (Sökmen, 2010: 45). Uluslararası literatürde yiyecek içecek bölümü mutfak, bar, servis olarak üç e ayrılmıştır ve odalar bölümü ardından en fazla gelir getiren bölümlerdir.

2.1. Konaklama İşletmelerinde Mutfak Bölümü

Konaklama işletmelerinde mutfak başlığı altında, mutfak kavramı, tarihsel gelişimi anlatılmakta ve fiziksel olarak incelenmekte olup konaklama işletmeleri açısından mutfak tanımı yapılmaktadır. Daha sonra, konaklama işletmelerindeki mutfakların yerleşim tipleri, fiziksel özellikleri ve bu mutfaklara ait fiziki bölümler açıklanmaktadır.

2.1.1. Mutfağın Tanımı

Yemek, bireyin hayatını idame ettirmek için en temel gereksinimlerinden bir tanesidir. Prehistorya dönemine ait yapılan incelemelerde, insanoğlunun beslenebilmeleri için mağaralarda yaşadığı dönemlerde bile yemeklerin hazırlanması için ayrı bir bölüm ve araç gereç kullandıkları görülmektedir. İlkel yollarla ve tehlikelere açık bir şekilde yemeklerin pişirildiği mutfağın, ilerleyen dönemlerde insanların evrimine paralel olarak değişime ve gelişime uğradığı görülmektedir. Başlangıçta bitkisel besinleri bulup toplayan, hayvansal besinleri ise takip edip avlayan insan, zaman içerisinde bazı buluşlarıyla beslenme alışkanlıklarını değiştirmişlerdir. Belirli süreçlerle yiyecekleri biriktirmeye, pişirmeye, üretmeye ve hayvanları evcilleştirmeye başlamışlardır. Ateşin icadından sonra toplamış oldukları besinler için pişirme teknikleri geliştirmişlerdir (Giritlioğlu, 2008: 32).

Mutfak kelimesi kökeni itibariyle, Arapça “tabak”, yemek pişirme, mastarı olan “matbah” dan gelmektedir. Farsça “aş-evi, aş-hane” gibi sözcükler, Arapça “matbah” dan daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Mutfağın sözlükte bulunan anlam karşılığı ise; yemek pişirilen yer anlamına gelmektedir. İnsanların barınma ihtiyacı yanında, yeme-içme hizmetlerini sunan otellerde, yiyeceklerin depolandığı, ayıklandığı, pişirildiği ve porsiyonlara ayırarak servise hazır hale getirildiği bölüme mutfak denir. Başka bir söylemle mutfak, besin maddelerinin satın alınarak, beslenme koşullarına göre üretiminin yapıldığı ve en iyi şekilde tüketime hazırlandığı departmandır (Kayayurt, 2002). Bir başka tanımla mutfak; konaklama işletmelerinde hedeflenen miktarlarda, kalitede ve standartlarda yiyecek üretiminin gerçekleştirildiği alandır (Gökdemir, 2003: 30).

Bu tanımları ortak paydada toplarsak mutfak; sunulan yiyecek hizmetlerinden belirli bir kar elde etmek üzere konukların beslenme gereksinimlerini, yiyecek hizmetleriyle ilgili istek ve beklentilerini karşılamak amacıyla oluşturulmuştur. Bunun yanında çalışanları, çalışma alanları, araç ve gereçleri ile tüm bunların ilişkileri ve etkileşimi sonucu ortaya konan üretim faaliyetlerini içine alan bir bölümdür (Aktaş ve Özdemir, 2007: 5).

2.1.2. Mutfağın Tarihsel gelişimi

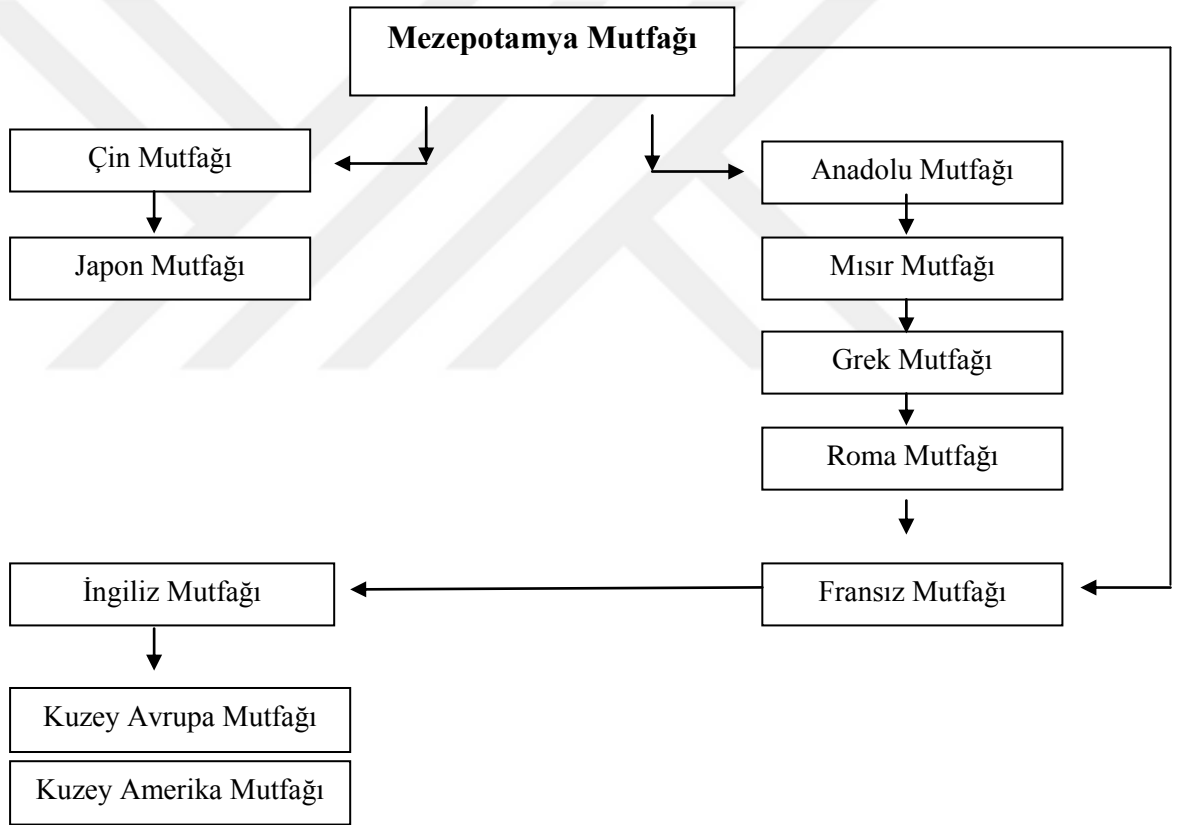
İnsanların temel ihtiyaçlarının başında yemek yeme gelmektedir. Tarih öncesi çağlarda insanlar topladıkları bitki kökleri, meyve, bal ve avladıkları hayvanların etleriyle beslenmişlerdir. İlk insanların mağara içersindeki duvarlara çizdikleri hayvan resimleri bunun göstergesidir. Ateşin keşfinden sonra insanlar besin maddesini pişirmeye başlamışlardır. Böylece et, tavuk, balık, sebze ve meyveleri değişik yemeklere dönüştürebilmişlerdir (Aktaş ve Özdemir, 2007: 18).

Yerleşik hayata geçtikten sonra toprağı işlemeye ve hayvanları evcilleştirmeye başlamışlardır. İnsanlar değişik tatlar arayışına girip, yeni malzeme birleşimleri ve pişirme metotları denemişlerdir. Ateşte pişirilerek dayanıklılığı artırılmış toprak kaplar yapılmış, o zamana dek çiğ olarak veya ateşte kızartılarak tüketilen yiyecekler kap içersine alınarak pişirmeye başlanmıştır. Zamanla, yabani bitkiler yetiştirerek üretilen bitkileri saklamaya başlayan insanoğlu, kötü günler için hayvan bağırsakları içersinde yemek saklayıp, bu yemekleri açık havada kurutarak saklamayı öğrenmeye başlamışlardır (Özdemir, 2001: 14).

Antik çağda Yunan toplumuna ait evler avlu biçiminde oluşturulmuştur. Odalar merkezi bir avlunun etrafına konumlandırılmıştır. Avlu ortasında kalan kısım ise, mutfak olarak kullanılmaktaydı. Bu dönemde, Roma İmparatorluğu'nun alt sınıf evlerinde mutfak bulunmamaktaydı. Üst sınıf Romalıların ise, donanımlı mutfakları bulunmaktaydı. Roma beslenme alışkanlıkları hakkında soyluların tükettiği yemeklerin tarifleri ünlü gurme Apicius'un "De re Coquinaria" (Mutfağa Dair) isimli yemek kitabı sayesinde günümüze kadar taşınabilmiştir (Görkem, 2009: 2; Küçükaslan, 2011: 26).

Ortaçağda ise insanlar dini kısıtlamalar sebebiyle yaşamlarını evlerinde veya şatolarda geçirmişlerdir. Bu dönemdeki beslenme ihtiyaçlarını soylular ve rahipler için pişirilen yemeklerden yararlanarak sağlamışlardır. Yemekler, bina dışında bir yerlerde veya içersinde, çatıda baca görevi gören bir delik ile salonun orta kısmında ateş üzerinde kazanlarda ve elle çevrilen şişlerde açık ateş üzerinde kızartılmıştır. Bu ilkel yılların ardından ticaretin gelişmesi ve tarımda yeni yöntemlerin kullanılması ile krallar zenginleşmiş böylece kalelerde şölenler ve ziyafetler verilmeye başlanmıştır. Böylece mutfağa daha çok önem verilir olmuş ve yemek pişirme sanatı gelişmiştir (Aktaş ve Özdemir, 2007: 20).

Mutfak ve mutfakta kullanılan araç ve gereçler 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren gelişmiştir. Ateşi tamamen kuşatan etkili demir ocaklar kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemde kullanılmaya başlanan elektrik ve gazın kullanımı 20. yüzyılda gelişim göstermiştir. Teknolojik gelişmeler ve sosyal yaşamdaki modernleşme ile birlikte, mutfak araç gereçleri bugünkü şeklini almıştır. Mutfakla ilgili yaşanan gelişmeler ticari mutfakların gelişmesine ve günümüz toplumunun bir özelliği olan dışarıda yemek yeme alışkanlıklarının yayılmasında etkili olmuştur. Ticari mutfaklar, endüstriyel mutfağın ortaya çıkmasına olanak tanımış ve böylece mutfaklarda modernize dönemi başlamıştır (Küçükaslan, 2011: 27-28).



Şekil 1. Dünya Mutfakları Soy Ağacı (Mussmann 1997: 5)

2.1.3. Mutfağın Yeri ve Önemi

Öncelikle küçük veya büyük otel işletmelerinin örgüt yapısı, çok sayıda bölümün bulunması ve bu bölümlerinde direk işletme müdürüne bağlı olarak faaliyet göstermesi şeklindedir. Ancak 20. yy ikinci yarısına doğru ortaya çıkan çeşitli nedenler ve konaklama işletmelerinin yapısal olarak büyümeleri sonucu bu görüş önemli ölçüde

değişikliğe uğrayarak daha çağdaş görünüm kazanmıştır. Örneğin restoran, bar, mutfak gibi bölümler yiyecek içecek bölümü bünyesinde yer almaya başlamıştır (Aktaş ve Özdemir, 2007: 40).

Konaklama işletmelerinin konuklarına sunduğu temel hizmetler, konaklama, yeme-içme ve eğlencedir. Bu hizmetlerden konaklama ve yeme içme otelin ayrılmaz parçalarındandır ve hemen her otelin tanımlaması içerisinde yer alırlar. Bununla birlikte konaklama işletmesine gelen misafirler çoğunlukla, sadece konaklama ve yiyecek-içecek hizmetlerini de talep etmektedirler. Konaklama işletmelerinin sunduğu hizmetin kalitesi değerlendirilirken sadece odaları ve bu odalarda yer alan mobilyalar dikkate alınmamakta, işletmenin sunduğu yiyecek ve içeceklerin kalitesi ile sunulan servis de önemli olmaktadır. Mutfakta üretilen yemeklerin kalitesi açısından da çok büyük bir önem arz etmektedir ve misafir üzerinde olumlu etki bırakmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2007: 43).

Ülkemizde konaklama işletmelerinin projeleri tasarlanırken mutfak ve mutfağın konumu en son düşünülen alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, son zamanlarda mutfak ve mutfak konumunun önemi işletme proje aşamasında iken önde gelen konularından bir tanesi olmaktadır. Servis sirkülasyonunun sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için mutfağın teknik ve işlevsellik açısından tam anlamıyla donatılmış ve yerleştirilmiş olması gerekmektedir. Mutfak, ancak tam olarak donatılmış, çalışılacak ortamların mevcut olması, teknik donanımının sağlanması ve nitelikli personelin çalışması ile başarıya ulaşabilmektedir (Şimşek, 2006: 20).

Konaklama işletmeleri mutfaklarının başarısı üst düzey teknik donanımının yanı sıra otelin diğer departmanlarıyla olan ilişkisinin düzenli bir şekilde koordine olmasına da bağlıdır. Mutfak, ne kadar iyi olursa olsun, düzgün bir şekilde yapılamamış servis sadece mutfak için değil o otel için tolere edilemez olumsuz sonuçlara sebep olacaktır. Çünkü mutfak hizmetlerinden yararlanan müşterilerin memnuniyeti, otel mutfağının tanıtılmasında büyük bir önem taşımaktadır (Sayim, 2008: 19).

2.1.4. Konaklama İşletmelerinde Mutfağın Konumu ve Fiziksel Özellikleri

Mutfağın fiziksel özellikleri olan konumu, aydınlatılması, döşemesi, tavanı, duvarları ve klima sistemi gibi öğeler çalışma ortamı üzerinde etkili olurlar. Duvarın iletken bir boya ya da yansıtıcı bir madde ile boyanması il başta önemsiz gibi görünse

de çalışan personel üzerinde büyük etki yapacaktır. Özellikle açık renklerin baskın olduğu mutfaklar, hem personelin hem de dışarıdan gelebilecek kişilerin üzerinde olumlu etki yaratacaktır (Aktaş, 2011: 116). Konaklama işletmelerinde mutfağın konumu ve fiziksel özelliklerini ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

2.1.4.1. Mutfağın Konumu

Bütün konaklama işletmelerinin kendine özgü bir yerleşim planı vardır. Ancak esas yerleşimler tüm mutfaklarda benzer özellikler taşımaktadır. Bu mutfak planlamaları ve yerleşimi uzun yıllar mesleki anlamda tecrübe kazanmış mutfak şefleri ve mimarlar tarafından ortak yürütülen çalışma sonucunda oluşturulmaktadır. Konaklama işletmelerindeki mutfaklarda düzenleme, yiyeceklerin satın alınmasından, hazırlanmasına ve yiyecek-içeceklerin sunumuna kadar etkili bir süreç çerçevesinde düzenlenmelidir (Doğdubay, 2006: 17).

Mutfak binanın üst katında inşa edilirse, havalandırma ve aydınlatma daha rahat olur ve bina içersinde kötü koku olmaz. Ancak, çöpler için ayrı bir tesisat yapılmalıdır ya da bir asansör sadece çöplerin taşınması için kullanılmalıdır. Aynı zamanda suyun üst katlara çıkması zor olacağından, mutfağa su depoları yaptırılmalı ya da hidrofor ile suyun basınç oranı desteklenmelidir. Yine bu mutfaklarda yiyecekler asansörle taşınacağı için asansörün bakımı devamlı yapılmalı ve elektrik kesintisi için önlem alınmalıdır (Gökdemir, 2003: 34).

Mutfak, binanın alt katında inşa edilirse alt katlar basık ve karanlık olacağı için, aydınlatma ve havalandırmanın çok iyi olması gerekir. Havalandırma iyi olmazsa bina içine koku yayılır bu da misafirleri rahatsız eder. Aydınlatma iyi olmazsa çok sayıda iş kazası olabilir ve psikolojik olarak çalışanı etkiler. Bunların yanında mutfağın alt katta olması, yiyeceklerin alınması ve çöplerin atılması için idealdir (Aktaş, 2011: 116).

Bir otel işletmesinde mutfak için en iyi konum, sunum yaptığı servis alanları ile yiyecek malzemesi sağladığı depo ve teslim alanları arasında ve bu alanlara yakın bağlantı yapabilecek yerdir. Konaklama binası içersinde mutfak ve depo alanı güneşi az gören kuzeye bakan yerde, servis alanı da güneye bakan yerde olması gerekir. Kuzeye bakan yerlerde yiyecekler daha uzun süre muhafaza edilebilir. Restoranda güneye bakarsa daha fazla güneş ışığı alır buda misafir için iyidir (Aktaş ve Özdemir, 2007: 77).

Depolama Alanı	Mutfak	Servis Alanı
Teslim Alma Alanı		

Şekil 2. Mutfak Konumu (Aktaş ve Özdemir, 2007: 77)

2.1.4.2. Mutfağın Aydınlatılması

Mutfak aydınlatmasının iyi olması, mutfak içerisinde oluşabilecek birçok sorunun çözümlenmesinde yardımcı olmaktadır. Bunlar sırası ile aşağıda verilmiştir (Gökdemir, 2003: 34):

- Binanın ve teçhizatın temizliği daha rahat bir şekilde gerçekleştirilir ve kontrol edilebilir.
- Meydana gelebilecek iş kazalarının önüne geçilmiş olur,
- Yiyeceklerin hazırlanıp, misafire servis edilmesi kolaylaşır,
- Ürünlerin kalite kontrolünü ve yabancı madde kontrollünü kolaylaştırır,
- Personelin hem fiziksel hem de psikolojik olarak hızlı ve rahat çalışmasını olanak tanır.

Mutfaklarda, metrekareye 20 watt düşecek şekilde ışıklandırma yapılmalıdır. Ancak ocak ve musluk başlarında ışık daha fazla olmalıdır, yani yaklaşık 50 watt civarında olmalıdır. Tabi verilen bu ölçeklerde ışığın parlak ve göz alıcı olmasından kaçınılmalıdır. Ayrıca lambaların ısıya dayanıklı olması ve üstlerinin buzlu camla kaplanması gerekmektedir. Bununla birlikte, ışık düzeni kişilerin gölgelerinin yaptıkları işin üzerine kesinlikle düşmeyecek şekilde olmalıdır. Her bölümün ışık düğmesi ayrı olmalıdır ve o bölümde işini bitiren kişi bağımsız ışık sayesinde ışığını kapatabilmelidir. Ayrıca elektrik telleri açıkta olmamalıdır, duvar içerisinden geçirilmesi daha güvenli ve sağlıklı olur (Aktaş, 2011: 118).

2.1.4.3. Mutfağın Havalandırılması ve Isıtılması

Konaklama işletmelerinin mutfaklarında ızgara, kızartma, buharda pişirme ve kaynama gibi çeşitli metotlar kullanılarak çeşitli yiyecekler hazırlanmaktadır. Hazırlanan bu yiyecekler, mutfak içerisinde buhar, is, duman ve ağır koku oluşumuna sebep olmaktadır. Bu yüzden, mutfak içerisinde belirli kalitede temiz havanın sürekliliğini sağlayacak bir havalandırma sisteminin olması gerekmektedir. İyi bir havalandırma sistemi fanlar ve davlumbazlar kullanılarak oluşturulabilir. Özellikle ocakların üzerinde davlumbazların kullanılması, ocak üzerinde pişen yiyeceklerden kaynaklanan ısı, koku, nem ve dumanın çekilmesine yardımcı olacaktır. Mutfaktaki havalandırmanın sağlanabilmesi için iki farklı fan kullanılabilir; bunlardan birincisi mutfaktaki sıcak ve pis havayı dışarı atan fan; diğeri ise serin ve temiz havayı içeri alan bir fan'dır. Bu fanlar davlumbazların içerisine konulabilir ya da pencerelere montelenir (Özdemir, 2001: 28). İyi bir havalandırma sistemi, mevsime göre ısı düzenini sağlayabilecek olması kadar hava değişimini de yeteri kadar sağlamalıdır. Personelin rahat ve etkili çalışabilmesi için mutfak ısısının yazın 18°C kışın ise 22°C'de tutulması gerekmektedir (Yıldırım, Kocadağ ve Oktay, 2007: 404). Mutfak ısısının çok sıcak ya da çok soğuk olması çalışan üzerinde olumsuz etki yaratacaktır. Kullanılan havalandırma sisteminin ısıtma ve serinletme özelliklerinin olması kadar pişirilen yiyeceklerin buharlarını en aza indirebilmek için izole işleminin yapılması buhar ve kokunun minimuma indirilmesine yardımcı olmalıdır (Gökdemir, 2009: 37).

2.1.4.4. Mutfak Duvarları

Bir mutfağın duvarı her zaman iyi ve bakımlı görünmelidir. Bunun içinde duvar düz olmalı, fayans ya da beyaz kaliteli boya (su bazlı saten) ile kaplanmalıdır. Mutfak duvarları buhardan etkilenmemeli, kullanılan alana göre en iyi yalıtım şekli uygulanmalıdır. Fayans ve boyanın rengi, ışığı yansıtma oranı dikkate alınarak seçilmelidir. Beyaz renk ışığı %80-90; krem rengi, ışığı %80; açık gri renk ışığı, %72; açık yeşil renk ise ışığı, %60 oranında yansıtmaktadır. Önerilen duvar yüksekliği ise 4-5 metre arasındadır (Gökdemir, 2003: 37). Mutfak içerisinde servis arabalarının geçtiği yerler ve köşeler çarpmalara karşı plastik metal ya da paslanmaz çelik malzemelerle kaplanmalıdır. Ayrıca elektrik ve su tesisatları mümkün oldukça duvar içinden geçmeli, sonradan yapılan tesisatta izole edilerek kaplanmalıdır.

2.1.4.5. Mutfak Tavanı

Mutfak içersinde yoğun olan sıcak havanın dolaşımı ve personelin rahat bir şekilde çalışması açısından tavan yüksekliği önem kazanmaktadır. Koku, sıcaklık ve dumanın oluşturabileceği oldukça istenmeyen çalışma koşullarından kaçınabilmek açısından tavanın, mutfakta diğer alanlara göre yüksek olması tercih edilir. Yüksek tavan düzenlemeleri personelin morali üzerinde de olumlu etkilidir. Tercih edilen tavan yüksekliği 4-5 metre arasındadır. Soğuk odalar ya da kasaphanede bu yükseklik azaltılabilir. Tavanın ses geçirmesinin önlenmesi açısından nemden etkilenmeyen gözenekli malzemedan yapılması yerinde olacaktır. Tavan duvarlarla uyum sağlayacak renklerle boyanması gerekir. Tavanda koyu renklerden kaçınılmalıdır, çünkü koyu renk tavanı olduğundan alçak gösterdiğinden dolayı çalışanlar üzerinde baskı yaratabilir (Özdemir, 2001: 29).

2.1.4.6. Mutfak Tabanı

Mutfaklarda kullanılan yer döşemeleri mutfak personelinin güvenliği ve ortamın hijyeni açısından büyük önem taşımaktadır ve dikkatli seçilmelidir. Mutfağa seçilen yer döşemeleri kaygan olmayan malzemedan yapılmakla birlikte çatlak ya da pürüz bulundurmamalıdır. Seçilen karo kolay temizlenebilen, yağ, asit ve temizlik malzemelerine karşı dayanıklı olmalıdır. Beton kolaylıkla çatlar ve yağları emer. Mozaik yüzeyler gözenek barındırmazlar. Nem, kir, su ve yağ gibi maddeleri çekmezler. Fakat mozaik yüzeyler ıslak olduğu zaman kayar ve kolaylıkla kirlenebilir. Bu sebeple mutfak zeminleri için genellikle tercih edilen malzeme seramiktir. Seramik diğer malzemelere nazaran kolay temizlenir ve estetik açıdan daha hoş görünür (Sökmen, 2003; Türkan, 2005; Türkan, 2007).

Zemin için seçilen malzemenin renginin açık ve komşu yüzeylerin renginden farklı olması ve karmaşık desenlere sahip olmamasında yarar bulunmaktadır. Rasyonel bir plan için, yer malzemelerinin 15x7,5 cm boyutlarında, malzemeler arası boşlukların ise az olması istenmektedir. Aksi halde, araları kirle dolarak, bakterilerin üremesine neden olabilmektedir (Tümer, 2008: 34). Mutfak tabanlarında, pis suyun akması için eğim su giderine doğru verilmelidir. Özellikle depo girişinde, ocak, buharlı kazan, devirmeli tencere, patates soyma makinesi gibi donanımın önünde ızgaralı su gideri

yapılmış olmalıdır. Su giderinin ızgaralı olması pisliklerin gidere kaçmasını önlediği gibi temizlenmelerini de kolaylaştırmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2007: 81).

2.2. Konaklama İşletmelerinde Servis Bölümü

Servisin kelime olarak anlamı, *hizmet* demektir. Genel anlamda *servis*, herhangi bir ihtiyacın giderilmesi için yapılan çalışmaların tümünü ifade eder. Bir başka deyişle *servis*, konuklara yiyecek ve içeceklerin servis personeli tarafından, uygun takımlarla ve belirli bir servis metodunun kurallarına göre sunma sanatıdır (Sökmen, 2010: 135).

Bir lokantanın başarılı olabilmesinde iki esas unsur vardır. Bunlardan ilki servis, ikincisi de yemekleridir. Elbette mükemmel bir servis yemeklerin kötülüğünü unutturamaz. Fakat iyi olmayan servis de iyi mutfağın bırakacağı intibahı olumsuz yönde etkiler ve misafirin olumsuz düşünceyle oradan ayrılmasına sebep olur. Parmakları tabağın içine batmış servis personelinin yaptığı hizmet, ruj lekeli bardakla sunulan şarap, lekeli bir masa örtüsü üzerinde en lezzetli yemekler el sürülmeden geri gitme ya da zorlanarak yenilmek zorunda bırakılır (Yörükoğlu, 1998: 29).

Günümüzde yoğun tempoda çalışan insanlar için akşam yemekleri çok önemlidir. Akşam yemekleri, beslenme, dinlenme ve eğlenmenin yanı sıra bir sonraki gün işe başlamak için plan ve programın yapıldığı süreçtir. Akşam yemeklerinin bu denli önemli olduğu düşünülürse, servislerinin mükemmel yapılması gerekliliği kendiliğinden ortaya çıkar (Sökmen, 2010: 136). Ayrıca servisten memnun kalan konuklar işletmeyi tekrar tercih edeceğinden ötürü işletmenin markası ve karlılığı artar.

2.2.1. Servis Yöntemleri

Mutlaka üretilen yiyeceğin misafire sunmak için bir servis biçimi gereklidir. Eskiden tümüyle garsonun servis yapması en hâkim yöntemdi. Ancak bugün başka yöntemlerde kullanılmaktadır. Herhangi bir servis yönteminin sağlaması gereken temel şartlar şunlardır (Koçak, 2004: 107):

- Seçilen sistem işletmenin sahip olduğu imajı tamamlamalıdır ve misafirin verdiği ücretin değerine uygun olmalıdır.

- Yiyecek içecekleri cazip bir şekilde sunma yeteneğine sahip olmalı ve yiyecek içeceklerin besin değerlerini, yenilebilir niteliklerini muhafaza edecek kolaylıklarını sağlamalıdır.
- İyi bir kalite kontrol sağlamak özellikle self serviste önemlidir.
- Misafirperverlik ve çekicilik sağlanmalı, düzen ve tertiplilik vurgulanmalıdır.
- Hızlı ve etkin servis sağlanmalıdır. Lüks bir restoranda müşterinin daha fazla bir vakti vardır ama burada dahi servis çok yavaş olmamalıdır.
- İşletmenin maliyet ve kar hedefleri içerisinde çalışacak bir yöntem olmalıdır.
- Hijyen ve güvenlik standartları sağlanmalıdır. Bakteri çoğalmasını önleyecek uygun sıcaklık sağlanmalı, yiyecek içecek tutma ekipmanlarının elle teması önlenmeli ve bütün personel kişisel hijyene dikkat etmelidir. Personelin ekipmanları kullanma esnasındaki güvenliğine dikkat edilmelidir.

2.2.2. Servis Türleri

Yemek yeme alışkanlıkları çevre ve kültür etkisinde gelişmiştir. Toplumun yaşadığı coğrafi çevre, din, kültür, tarihî geçmiş vb. etkenler yemek yeme alışkanlıklarını şekillendirmiştir. Örneğin; yerleşik toplumlarda masa ve sandalyelerde yemek yeme alışkanlığı görülürken, göçebe toplumlarda yer sofrası denilen yere oturarak yeme alışkanlığı görülmektedir. Hıristiyan toplumlarda domuz etine dayalı yemekler görülürken, Müslüman toplumlarda bu et hiç kullanılmamaktadır.

Bazı servis çeşitleri kendi ülkesiyle kısıtlı kalırken, bazı servis çeşitleri de dünyaca kabul edilerek geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Bunlar:

- Amerikan servisi
- French (Gueridon) servisi
- Wagon servisi
- Russian (Platter) servisi
- English (buttlar) servisi
- Türk usulü servisi
- Büfe servisi
- Fast-food servisi
- Arm servisi

- Oda servisi

2.2.2.1. Masa Servisi

Geleneksel masa servisi masalara oturtulan konuklara servis sağlar. Bu servis çeşidinde hizmet tamamen servis elemanı tarafından gerçekleştirilir. Garsonlar ya da diğer servis personeli masaların temizlenmesinden ve tekrar hazırlanmasından sorumludur. Yaygın çeşitleri şunlardır (Koçak, 2004: 108):

2.2.2.1.1 Amerikan Servis

Temel özelliği zamanda tasarruf sağlanmasıdır. Daha çok Amerika da ve Kanada da uygulanmaktadır. Porsiyonlara ayırma ve tabağa garnitür eklenmesi mutfakta ve mutfak personeli tarafından yapılır yani tabak mutfaktan hazır halde getirilir. Türkiye’de de uygulanan sistemdir genel olarak (Sökmen, 2010: 138):

- Servis daima konukların sağından, sağ elle yapılır ve saat yönünde ilerlenir.
- Boş tabakların toplanması, yine konuğun sağından ve sağ elle yapılır.
- Tabaklar sol elde bilek ve dirsek arasında biriktirilir.
- Tabaklar sessiz ve konukları rahatsız etmeden toplanır.
- Hem servis hem de boşların toplanması bütün konuklara aynı anda yapılır.

2.2.2.1.2 French (Gueridon) Servis

Bu servis uygulamasını her restoranda gerçekleştirmek çok güçtür, bu sebeple genellikle lüks restoranlarda görülür. Servis elemanları bu servis hakkında eğitilmiş, tecrübeli ve yetenekli olmalıdır. Bu servis türünde konuğun servis kurallarını bilmesi önemlidir. Konuğun servisi bilmediği anlaşıldığında servis elemanı konuğa yardımcı olmalıdır. French (Gueridon) servisin özelliği kuverin önceden hazırlanması ve yemeklerin konuklar tarafından, servis tabağından kendi tabağına alınmasıdır. Çorba ve yemekler büyük servis kaplarında getirilir, gueridon (kenar) masasına konur. French servisinde konuk, alacağı yiyeceğin miktarını kendisi ayarlar. Amerikan servisinde söylediğimiz genel kurallar aynı olmakla beraber bu serviste gueridon masası bir çalışma tezgâhı gibi kullanılır. Servis personeli sol ayak hafif önde, bel hafif eğik ve sağ el dirsekten kırılarak bele kavuşacak şekildedir (Koçak, 2004: 108).

2.2.2.1.3 Wagon Servis

Bu servisin sunumu French servise göre daha kolaydır ve uygulaması da French servisle aynıdır. Sadece hizmet derecesi bakımından daha kolay ve hızlı olduğu için French servisten ayrılır. Genel özellikleri bakımından da French servisiyle aynıdır (Sökmen,2010: 139).

2.2.2.1.4 Russian (Platter) Servis

Rus usulü servisin karakteristik özelliği yemeklerin güzel dekore edilerek masaya önceden yerleştirilmesidir. Çorbalar mutfaktan alınıp tabak veya kâselerle servis edilir. Soğuk yemekler zaten masa üzerinde olduğundan misafirler kendileri alırlar. Sıcak yemekler mutfakta kesilip porsiyonlandıktan sonra güzelce dekore edilerek tekrar birleştirilerek masaya getirilir ve masaya yerleştirilir. Soğuk yemek ve salatalar uzun süre masada kalır. Tatlı ve meyve servisi de aynı şekilde yapılır. Burada önemli olan konukların aynı yemeği yemesidir. Genel kurallar:

- Yemekler tepside servis yapılır ve çatal-kaşık maşa gibi kullanılır.
- Servis konuğun solundan ve sağ elle yapılır.
- Saat yönünün tersi şeklinde ilerlenir ve her yemek için farklı takım kullanılır.
- Sıcak yemek varsa sıcak tabak, soğuk yemek varsa soğutulmuş tabak kullanılır.
- Önce bayanlara daha sonra erkeklere servis yapılır.

2.2.2.1.5 English (Buttler) Servis

Fransız servisinde olduğu gibi yiyeceklerin tepside getirilip, servis görevlisi tarafından konuğun solundan servis edilmesidir. Ziyafetlerde çok tercih edilen servis usulüdür. İngiliz Servisinde genel özellikleri:

- Tepsideki yemeklerin çeşidine göre yanlarına çatal ve kaşık takımları konulmalıdır.
- Tepsi sol ele alınarak masaya götürülmelidir. Masadaki servis sırasına dikkat edilerek, servis edilecek konuğun solundan yaklaşılmalıdır.
- Servis görevlisi, tepsideki yemeği konuğun tabağına aktarabileceği bir pozisyonda tutmalıdır.

- Çatal ve kaşık maşa gibi tutularak yemekler konuğun tabağına dökülmeden aktarılmalıdır.
- Servis görevlisi, yemek aktarımından sonra çatal ve kaşıkları düzgün bir şekilde yerlerine koyup geri çekilmelidir.
- Sıradaki ikinci konuğa, en son olarak ta ev sahibine aynı şekilde servis yapılmalıdır.

2.2.2.1.6 Türk Usulü Servis

Soğuk mezelerin tepsi veya servis arabasıyla masaya getirilip, konuğun takdimine sunulduktan sonra seçilen mezelerin masaya konulmasıdır. Konuklar masadaki tabaklardan kendi tabaklarına alırlar. Konuk isterse servis görevlisi yardımcı olmalıdır. Ülkemizde rakı yanında soğuk yiyecekler daha çok tercih edildiğinden, soğuk mezeler tatlı servisine kadar masada kalabilir. Yemeğin sonunda içilen Türk kahvesi ise yine bu servisin belirleyici özelliklerindedir. Türk usulü servisteki genel kurallar (Sökmen, 2010: 143):

- Konukların önlerine soğutulmuş tabak konulmalıdır.
- Soğuk meze türü yemekleri tepsi veya servis arabasıyla mutfaktan getirilip konuğun takdimine sunulmalıdır.
- Konuk onayladıktan sonra soğuk mezeler masaya konulmalıdır.
- Sırası geldiğinde masada soğuk yemekler olsa da sıcak yemeğin servisi yapılmalıdır.

2.2.2.2. Büfe Servisi

Çorbalardan, soğuk, sıcak yemek çeşitlerinden tatlıya kadar birçok yemeğin mutfakta hazırlanarak salonda, uzun masaların üzerine dizilerek, konukların istedikleri yiyecek ve içeceklerden istedikleri kadar almasına olanak sağlayan yiyecek ve içecek sunma şeklidir. Açık büfe servisinin en belirgin özelliği sıcak yiyeceklerin sıcak, soğuk yiyecekler soğuk sunulmasıdır. Yiyeceklerin soğuk ve sıcak kalmalarını sağlamak amacı ile özel saklama araçları (reşolar vb) kullanılmalıdır. Servis masaları üzerine konan yiyeceklerin en az beklemeyi öngören ve hızlı servis imkânı sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Yemekler genel olarak süslü ve iştah açıcı şekilde

sunulurlar. Günümüzde büfe servisi yapmak oldukça yaygın bir yemek sunuş şeklidir. Özellikle konaklama işletmelerinde her şey dâhil sistem adı altında verilen yiyecek ve içecek hizmetleri, genellikle açık büfe servisi şeklinde sunulmaktadır. (<http://hbogm.meb.gov.tr/>)

2.2.2.3. Fast-food Servisi

Yiyecek ve içeceğin tezgâhtan alınıp ayakta yenmesidir. İngilizce “Fast Food” Türkçede “Hızlı Yiyecek” anlamına gelmektedir. Bu yöntemle çalışan işletmelerde genellikle hafif yiyecekler satılır. Bunlar genellikle sandviç ve hamburger türünden yiyeceklerdir. Konuklara kâğıt peçete veya özel ambalajına sarılı olarak verilirler. Konuklar bunları genellikle ayakta yerler.

2.2.2.4. Arm Servisi

Amerikan servise benzer. Farkı ise tabakların ve bardakların elde taşınmasıdır. Bu servis türünde, elemanlar 3-4 veya daha fazla sayıda tabağı aynı anda ellerinde taşırlar (2-3 tanesi sol elde, 1-2 tanesi sağ elde). Özellikle bardak servislerinde el büyüklüğü oldukça önemlidir. Genel kurallar:

- Tabaklar servis yapılacağı sıranın tersi yönünde dizilirler.
- Önce erkeklerin, daha sonra bayanların tabaklarının yüklenilmesi servis kolaylığı sağlar.
- Alınan son tabak, servis yapılacak ilk tabak olacaktır.
- Önce bayanlara servis yapılır ve saat yönünde servis yapılır.
- Tabaklar sol elde biriktirilir ve sağ el ile servis yapılır.

2.2.2.5. Oda Servisi

Konaklama işletmelerinde konukların odalarına yapılan yiyecek-içecek servisine oda servisi denir. Konuk odalara konan menüler sayesinde, oda servisi hizmetinden yararlanmak amacıyla yiyecek-içecek tercihini yapar ve telefon yardımıyla sipariş verir. Her işletme kendi yapısına göre menüler hazırlar genelde hızlı pişirilip servis yapılacak yiyecekler kullanılır.

2.3. Konaklama İşletmelerinde Bar Bölümü

Barlar, insanların eğlenmek, dinlenmek, sosyalleşmek için hizmetlerinden faydalandıkları ve genel olarak içecek servis hizmetleriyle ön planda olan işletmeler olmaktadır (Biçici, 2008: 31). Barlar, alkollü ve alkolsüz içeceklerin servis edildiği bunların yanında hafif yiyecek servisinin de yapılabileceği yiyecek-içecek işletmeleridir (Sarıışık,1998).

Bar Fransızca “Barriere” kelimesinden gelmektedir. Barların çok eski çağlardan beri bilinmekte olduğu yapılan arkeolojik kazılardan anlaşılmaktadır. Yapılan kazılardan roma imparatorluğuna ait çeşitli bar kapları ve henüz bozulmamış olan çeşitli kokteyller bulunmaktadır. Ancak günümüzdeki şekliyle bar, Amerika kıtasından dünyaya yayılmıştır. Özellikle kovboyların rağbet ettiği yerlere zamanla yerli halkta gitmeye başlamıştır. Zamanla barlar, özellikle ikinci dünya savaşından sonra tüm Avrupa’ya yayılmıştır (Yılmaz, 2012: 122).

2.3.1. Bar Konumu

Barların konumu muhakkak ki işletmenin ve birimlerin iş kapasitesine, isteğine, planına bağlıdır. Ama değişmeyen ve yerine getirilmesi gereken bazı kurallar vardır ki, bunların planlamada düşünülmesi şarttır. Bunları şöyle sıralayabiliriz: (Sökmen, 2010: 180)

- Barların önündeki tezgâhın 110 cm yüksekliğinde ve 60 cm genişliğinde olmalıdır. Daha geniş bir tezgâh kullanışsız ve gereksizdir.
- Ön tezgâhın iç kısmında, ön tezgâha göre 30-35 cm daha alçak bir çalışma tezgâhı olmalıdır. Bu tezgâhta barmen içkilerini kolay hazırlayabilir.
- Barlar genellikle “L” şeklinde, dikdörtgen ya da yarım ay şeklinde kavisli yapılı ve ön tezgâhla arka banko arası geniş ya da dar olmamalıdır.
- Bardak yıkama yeri barın içinde ise, çalışma tezgâhının seviyesinde olmalıdır.
- Her barda, üstü açık raf tipi düz buzdolabı ve alttan soğutuculu dolaplar bulunmalıdır.
- İhtiyaca göre büyük ya da küçük bir buz makinesi olmalıdır.
- Barın rafları, içki şişeleri ve çeşitli bardakların boylarına göre istenilen yükseklikte ve alçaklıkta ayarlanılabilecek şekilde seyyar olmalıdır.

- Raflar kalın camdan olmalıdır; çünkü bardakta koku yapmaz ve temizliği kolaydır.
- Bar tezgâhının dış kısmında, konukların gerektiğinde oturabileceği yüksek bar tabureleri olmalıdır.
- Tezgâhın üzeri leke göstermeyen, kolay temizlenebilen bir malzemeyle kaplanmalı ve ne çok kaygan ne de yumuşak olmamalıdır.
- Barın tabanının sert malzemeler yerine marley tipi kolay temizlenebilen ses çıkartmayan malzemelerle kaplı olması gerekir.
- Tezgâhın iç kısmının uygun yerlerine elektrik prizi konulmalıdır.

2.3.2. Bar Türleri

Bar bir işletmenin ek ünitesi olarak faaliyet gösterebileceği gibi başlı başına bar olarak çalışan bağımsız bir işletmede olabilir. Ya da farklı nitelikteki birkaç bar (konaklama işletmelerinde olduğu gibi) aynı işletmenin bünyesinde varlığını sürdürebilir. Bu tür işletmelerdeki barların işlevleri farklı farklıdır ve birbirini tamamlayacak şekilde organize edilir. Bu barlar lobby bar, snack bar, servis bar, dans bar, vitamin bar ve beach bar şeklinde sıralanır (Yılmaz, 2012: 122).

2.3.2.1. Lobby Bar

Tipik bir otel barı olan lobby bar, otelin lobi denilen büyük dinlenme ve bekleme salonunda uygun bir köşesinde bulunur. Lobby barların kendilerine mahsus, otelin kapasitesiyle uygun büyüklükte bir salonları olabileceği gibi: doğrudan doğruya lobiye hitap eden Amerikan şeklinde de olabilir. Lobby bar için otelin girişiyle ilişkili olmayan, giriş kapısındaki ve resepsiyondaki hareketlerden direk etkilenmeyen bir yerde seçilir. Burada misafirler huzur içinde dinlenirken içeceklerini yudumlayabilir. Lobi barın menüsü otel işletmesinin yiyecek-içecek ünitelerinin otel içindeki dağılışına göre farklılıklar gösterir. Çalışma saatleri yine bu dağılışa göre düzenlenir.

2.3.2.2. Snack Bar

Konaklama işletmelerinde snack barlar, alakart restoranların kapalı olduğu saatlerde misafirlerin yemek yeme ihtiyacı için kurulmuşlardır. Alakart restoranlara göre daha ekonomik olmaları nedeniyle, restoranların açık olma saatlerinde bile misafir

buralardan yararlanır. Snack barlar, tüm aperatif yiyeceklerin servis edildiği ve tüm içeceklerin sağlandığı küçük barlardır (Sökmen, 2010: 181).

2.3.2.3. Servis Bar

Konaklama işletmelerinde balo salonları, konferans salonları, oda servisi gibi bölümlere ve gerektiğinde diğer barlara servis yapmak için kurulmuş olan tipik bir otel barıdır. Balo ve konferans salonlarının içinde ya da odalarda ayrıca bir bar bulunmayacağı için buralara yakın ve bütün misafirlerin görmeyeceği bir yerde hizmet verir. Servis bar bu özellikleri ile öteki barlardan ayrılır. Diğer tüm barlarda misafirle direk temas varken bu bar türünde direk temas yoktur. Servis barın bir başka özelliği ise diğer barlar için yedek depo olarak çalışmasıdır.

2.3.2.4. Dans Bar

Daha çok genç konukların rağbet gösterdiği dans barlar dans pisti ve orkestrası bulunan lokal türündedir. Misafir kapasitesi bakımından diğer barlardan daha büyüktür ve amaca uygun olarak dekore edilir. Her türlü içeceğin bulunabileceği gibi hafif çerez türlerini içeren yiyeceklerde bulunur (Yılmaz, 2012: 123).

2.3.2.5. Vitamin Bar

Vitamin barlar son yıllarda beş yıldızlı lüks otellerde açılan fitness centerlarda yer almaktadır. Fitness centerlar, jimnastik salonu, yüzme havuzu, sauna, Türk hamamı, masaj odası, squash salonunun bir merkezde toplandığı ve bugün için otelin önemli bir birimini oluşturan yerlerdir. Bu bölümün bir kısmında vitamin bar yer almaktadır. Vitamin barlarda sıcak ya da soğuk olmak üzere alkolsüz içecekler (taze sıkılmış meyve suları vb.) servis edilmektedir. Vitamin barlarda nadirde olsa aperatif yiyeceklerde bulunmaktadır (Sökmen, 2010: 182).

2.3.2.6. Beach Bar

Beach barlar, kıyı konaklama işletmeleri ve deniz kenarında bulunan tatil köylerinde bulunmaktadır. Bu müesseseler çoğunlukla yiyecek-içecek faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere sahili terk etmek istemeyen konuklar için basit bir restoran veya hafif yemek servisi yaparlar. Büyük bir ihtimalle bu tür barlarda cam bardak

kullanılmaz. Çünkü kırık parça büyük bir tehlike oluşturacaktır. İçecekler plastik bardaklarda servis edilirler. Bazı plaj barlar hafif yemekte sunarlar ve içecek sayısı sınırlıdır. Bunun ana sebebi müşteriler az alkollü ve rahatlatıcı içecek almayı tercih ederler. Açık olduğu saatler havanın durumuna bağlıdır. Genellikle hava karardıktan sonra kapanırlar.

2.4. Konaklama İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümlerinde Yönetim Çalışmaları

Yönetim, insanların iş birliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabaların toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur (Batman 2003: 57). Yönetimi en geniş anlamıyla, “amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerinin tümünü ifade eder” şeklinde tanımlayabiliriz (Batman, 2003: 57).

Bir yiyecek içecek işletmesinin yönetimi, işletmede var olan insan kaynaklarının, fiziksel ve parasal diğer kaynakların; yönetici adı verilen kişi veya gruplar tarafından, işletmenin amaçları doğrultusunda yönetilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetlerin oluşturduğu bir süreçtir (Oral, 1994: 109).

2.4.1. Yiyecek İçecek Yönetiminin Sorumlulukları ve Amaçları

Yiyecek içecek yönetiminin ana sorumluluk ve amaçları şunlardır (Koçak, 2004: 17):

1. Açıkça tanımlanmış bir pazar,
2. Yiyecek ve içeceklerin satın alınması, teslim alınması, depolanması ve hazırlanması,
3. Yiyecek içecek işletmesi içerisinde etkin bir kontrol sisteminin kontrol sisteminin formüle edilmesi. Amaçları şunlardır:
 - Yiyecek içecek fiyatlarını izlemek,
 - İstenen kar marjlarını sağlayacak şekilde restoran ve özel menüleri fiyatlandırmak,
 - Yönetimin bütçelemede, forecasting (tahmin) kullanabileceği maliyet ve satış bilgilerini günlük, haftalık ve aylık olarak derlemek

- Gerçek ve tahmini maliyetlerle satışları karşılaştırmak, farklılık varsa kontrol prosedürlerini harekete geçirmek ve nedenlerini bulmak

4. Tüm yiyecek içecek departmanı personelinin eğitimi, motivasyonu ve kontrolü,

2.4.2. Yiyecek İçecek Bölümlerinde Yönetimi Sınırlayan Faktörler

Yiyecek içecek yönetimi, yiyecek içecek işletmelerinin en teknik ve en karmaşık fonksiyonudur. Misafir istek ve ihtiyaçlarının değişkenlik göstermesi, verilen hizmetin standardize edilmemesine neden olur. Belirli iç ve dış faktörler bu nedenle yönetimi sınırlamaktadır (Koçak, 2004: 19).

2.4.2.1. İç Faktörler

Yiyecek içecek fonksiyonunda birçok günlük iç baskılar vardır. Bunlara küçük sorunlarda denebilir genellikle yiyecek içecek, personel ve kontrol mekanizmasında yoğunlaşmıştır. Sıralayacak olursak: (Koçak, 2004: 20).

- Yiyeceklerin bozulabilir olması,
- Zıyan ve kötü porsiyon kontrolü,
- Mutfaklardan, restoranlardan ve barlardan hırsızlık,
- Satışların yoğun olduğu zamanda personel sayısının yetersizliği,
- Satışların durgun zamanlarda çalışan personel fazlalığı,
- İşe gelmeme hastalık ve kötü denetim,
- Bazı yiyecek içecek bölümlerinde part-time personel kullanımı,
- Nakit toplanması ve kontrolü,
- Yiyecek fiyatlarının değişken olduğu zamanlarda menülerin ve içecek listelerinin doğru fiyatlandırılması.

2.4.2.2. Dış Faktörler

Dış faktörler işletme dışından kaynaklanır ve bu nedenle içerden müdahale ile sorunun çözülmesi zordur. Dış faktörler; yasal, ekonomik, sosyal ve teknik faktörlerdir. Bunlar:

- Hukuki mevzuatta yer alan yasal düzenlemeler; örneğin, yangın düzenlemeleri,

- Ülkenin vergilendirme yapısındaki değişiklikler; örneğin, vergi muafiyetine giren harcamaları etkileyen değişiklikler.
- Ekonomik olarak yükselen maliyetler; yiyecek içecek, yakıt, işçilik,
- Satışların değişkenliği; günlük, haftalık, mevsimlik iniş çıkışlar,
- Harcama kalıplarında ve harcanabilir gelirdeki değişiklikler,
- Kredi olanaklarının genişlemesi daralması,
- Sermaye borçlanmasında daha yüksek faiz oranları,
- Nüfus dağılımındaki değişiklikler,
- Bölgenin soysa ekonomik gruplaşmasındaki değişiklikler,
- Etnik azınlıkların büyüyerek daha çeşitli yiyecekler için talep yaratması,
- Yemek modasındaki değişiklikler
- Yemek hazırlama ve ekipmanlarındaki makineleşme,

2.5. Yiyecek İçecek Yönetiminin Fonksiyonları

Konaklama işletmelerinde yönetim fonksiyonları, diğer işletmelerde olduğu gibi beş başlık altında incelenir.

1. Planlama
2. Örgütlenme
3. Yöneltilme
4. Koordinasyon
5. Kontrol-Denetim

2.5.1. Planlama

Yiyecek içecek bölümünde planlama; bir ya da birden fazla amaç tespit ederek bunlara ulaşmak için gerekli araç yolların önceden tayin ve tespitidir. Diğer bir tanıma göre planlama, gelecek bir dönemde ulaşılmak istenen amacın tespit edilmesi ve bu amaca ulaşabilmek için hangi araçların kullanılacağı ve aynı zamanda hangi işlerin hangi sıraya göre ne zaman, ne kadar sürede, kimler tarafından yapılacağı, bu işlerin kaç mal olacağı belirlenmesidir (Şener, 2007: 73).

Her yönetici plan yapmak zorundadır. En üst kademedeki yöneticiler, uzun dönemli hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri geliştirirler ve uzun vadeli planlama yaparlar. Orta yönetim düzeyinde, kısa dönemli hedeflere ulaşmak için eylem planları geliştirilir. Daha alt düzeydeki planlama ise günlük işler ile ilgilidir (Sökmen, 2010: 14).

İyi bir planda olması gereken özellikler, aşağıdaki gibi sıralanabilir (Batman, 2003: 65) :

- Plan açık ve kabul edilebilir bir amaca sahip olmalıdır.
- İşletmenin değişen koşullarına ayak uydurulabilecek esneklikte olmalıdır.
- Yapılması ve uygulanması esnasında en az masrafla gerçekleştirilmelidir.
- İşletmenin kabul ettiği her türlü ilke ve standartlara uygun olmalıdır.
- Çeşitli öğeler arasında denge sağlayabilmelidir.
- Yeni yetki, mevki ve araçlar oluşturmadan imkânlar ölçüsünde eskilerden yararlanılmalıdır.
- Karşılanılması muhtemel aktif ve pasif direnme etkilerini en az kayıpla giderme konusundaki önlemleri beraberinde getirmelidir (Tosun, 1990: 217)

2.5.1.1. Planlama Nedenleri

Planlamayı gerektiren nedenler aşağıda kısaca açıklanmıştır (Maviş, 2006: 117):

1. Plan yapmak suretiyle gelecekte ulaşılmak istenen gaye saptanmış ve bu gayeye ulaşmak için gelecekteki koşullar, kullanılacak araçlar, imkânlar önceden tahmin edilmiş ve belirlenmiş olur.
2. Plan amaca ulaşmakta muhtemel sapmaların olumsuz sonuçlarının tahmin edilmesi ve bunları önlemek için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar.
3. Plan amaca ulaşıp ulaşmadığımızı, hangi ölçüde, ne gibi gider ve fedakârlıkla ulaştığımızı kontrol etme imkânı verir.
4. Plan yetki ve sorumluluk dağıtımına fırsat verir, zemin hazırlar. Böylece başarısızlık durumunda kimlerin sorumlu tutulacağı belirlenmiş olur.
5. Plan sayesinde en uygun yatırım alternatifi seçilir ve yatırım yıllık programlar halinde zaman dönemlerine dağıtılır.

6. Plan yatırımların ortaya çıkaracağı sermaye ihtiyacının miktarını ve ihtiyacın karşılanması için hangi kaynaklara başvurulmasının uygun olacağını belirlemeye fırsat verir.
7. Planlama sayesinde işletme için en etkili amortisman metodunun saptanması mümkün olur.
8. Planlama işin etkinliğini artırır işin düzen içinde yapılmasını sağlar.

2.5.2. Örgütlenme

Konaklama işletmelerindeki yiyecek içecek bölümünde örgütlenme; kişiler arasında işlerin uygun bir şekilde dağıtımını yapmak, işler ve kişiler arasındaki ayrıca kişilerin kendi arasındaki ilişkileri düzenlemek için sürekli devam eden bir çalışmadır. Bu çalışma hangi düzeyde olursa olsun, yönetici sorumluluğu taşıyan kişilerin üstüne düşen bir görevdir. Sorumluluğu laiki ile yerine getirmeyen yönetici; çalışanların örgütsel amaçlara zarar veren üretkenlik karşıtı iş davranışları, işgörenler tarafından kasıtlı olarak işlerin doğru yapılmaması, izin alınmadan fazladan izin kullanılması, çalışmaya ara verilmesi gibi örgüte yönelik kötü davranışlarda bulunmasına neden olur (Yeşiltaş v.d, 2015: 372).

Örgütlenme fonksiyonu her organizasyonda olmakla birlikte küçük ölçekli konaklama işletmelerindeki yiyecek içecek bölümlerinde tam anlamıyla uygulanmayabilir. Yetki ve sorumluluklar açık bir şekilde belirtilmemiş olabilir. Fakat bir işletmenin büyüklüğü artıp, çok çeşitli faaliyetlerle ilgilenmesi zorunlu olmaya başlayınca, faaliyetlerin ayrı bölümlerin sorumluluğunda yürütülmesi zorunluluğu doğacaktır. İyi bir plan kontrolün etkisini arttırdığı gibi, iyi bir örgütlenme de koordinasyon, emir komuta ve kontrol fonksiyonlarını kolaylaştırır. Örgütlenmenin özelliklerinden birisi de değişen şartlara, şahıslara ve maddelere uygunluğunu zamanla kazanmasıdır. Bu nedenle mevcut organizasyonun esnekliğini sağlamak için sık sık yenilemeye tabi tutulması ve böylece ona dinamik bir karakter verilmesi gerekir (Eraslan, 2009: 311).

Konaklama işletmelerinde örgüt yapısının oluşturulmasında dikkate alınan kriterler konusunda görüş birliği bulunmamaktadır. Bu alanda en fazla kabul gören bölümlere ayırma kriterleri ise şöyle sıralanabilir (Akoğlan Kozak, 2004: 7):

- Fonksiyonlarına göre örgüt yapılandırma,
- Misafir ile olan ilişkilerine göre örgüt yapılandırma,
- Sorumluluk merkezlerine göre örgüt yapılandırma,
- Gelir ve gider merkezi olmasına göre örgüt yapılandırma.

2.5.2.1. Fonksiyonlarına Göre Örgüt Yapılandırma

Bu yapılandırmada, hizmetin nitelik ve türüne göre yapılan bir fonksiyonel bölümlere söz konusudur. Genellikle konaklama işletmesinin büyüklüğü ve personelin niteliğine bağlı olarak değişiklik gösteren fonksiyonlara göre örgüt yapılandırmada, oluşturulmak istenen bölümlerin sayısı, işbölümü ve uzmanlaşma derecesine göre oluşturulur. Bu organizasyon yapısında otel işletmesi işlevlerine göre çeşitli farklı bölümlere ayrılır. Örneğin: Odalar, yiyecek içecek ve güvenlik gibi. Bu bölümlendirme yönteminde mevcut bölümlerin ya da alt bölümlerin sayısının fazla olmasından kaynaklanan koordinasyon zorluğuna rağmen, uzmanlaşmaya katkıda bulunması nedeniyle günümüz konaklama işletmelerinde en fazla kabul gören bir uygulama şeklidir (Akoğlan Kozak, 2004: 8).

2.5.2.2. Misafir İlişkilerine Göre Örgüt Yapılandırma

Bu yapılanma modelinde, yapılan faaliyetlerin misafirle olan ilişkisine göre gruplama yapılır. Bu örgüt yapısında faaliyetler otelin ön bölümü ve arka bölümü olmak üzere ikiye ayrılır. Konaklama işletmesinin ön bölümleri misafir ile yüz yüze yapılan hizmetlerin üretildiği; yiyecek içecek, servis, bar gibi bölümlerden oluşur. Mutfak, muhasebe ve teknik servis gibi bölümler ise misafirle birebir hizmet üretilmediği bölümlerdir (Akoğlan Kozak, 2004: 8).

2.5.2.3. Sorumluluk Merkezlerine Göre Örgüt Yapılandırma

Sorumluluk merkezine göre düzenlenen örgüt yapısında yönetim, bir personeli farklı birçok alanda çalıştırabilmektedir. Bu durum otel işletmelerinde fazla kullanılmayan bir yöntemdir. Ancak bu yaklaşım, özellikle küçük konaklama işletmelerinde uygulama alanı bulması ile dikkat çeken bir uygulamadır. Büyük konaklama işletmelerinde ise rotasyon eğitimi sırasında personelin sadece eğitim

dönemi itibariyle sorumluluk merkezine göre örgütlendiği görülmektedir (Akoğlan Kozak, 2004: 8).

2.5.2.4. Gelir-Gider Merkezi Olmalarına Göre Örgüt Yapılandırma

Bu yapılandırmada, örgütsel yapı misafir ile olan ilişkiler temelindeki ayrıma çok benzemektedir. Misafirle ilişkisi olan bölümler gelir merkezleri (odalar, yiyecek-içecek vb.), ilişkisi olmayan bölümler ise (teknik servis, güvenlik vb.), gider merkezi olarak kabul edilmektedir. İşletmelerde organizasyon yapısı bu dört gruplandırmadan, birine göre yapılacağı gibi, bunların belli şekillerde birlikte uygulandığı karma örgüt yapısına göre de olabilmektedir (Akoğlan Kozak, 2004: 8).

2.5.3. Yöneltilme

Yiyecek içecek bölümünde yöneltilme, yönetim sürecinde oluşan örgütün saptanan amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesi ve başkalarına iş yaptırtma olarak tanımlanır. Özellikle emek yoğun bir sektörde yer alan yiyecek-içecek işletmelerinde misafirle temas fazla olduğu için bu daha da önemlidir. Çalışan personelin istek, ihtiyaç ve beklentilerini anlamak gerekmektedir. İnsanlar karmaşık özelliklere sahiptir ve çoğu zaman onları anlamak güç olmaktadır (Sökmen, 2010: 22). Yiyecek-içecek işletmelerinde örgütün istenilen düzeyde faaliyet gösterebilmesi için yöneticilerin vereceği emirlerin verilmiş biçimi, yöneticilerin kişilik yapısı, astlarını motive etmesi, haberleşme düzenini kurması önemli unsurlardır (Batman, 2003: 70).

Yiyecek içecek bölümünde etkin bir yöneltilme sistemi kurabilmenin başlıca şartları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tosun, 1992: 249):

- Personeli iyi tanımak ve işletmede “takım ruhu” gerçekleştirmek.
- Görev ve sorumluluklarını yüklenecek nitelikte olmadıklarını gösteren kişileri işletmeden uzaklaştırmak.
- Yönetici benliği ve kişiliği ile örnek teşkil etmelidir.
- Personel sürekli denetim, baskı ve kontrol altında bulundurulmamalıdır.
- Yönetici yardımcılarıyla sık sık toplantılar yapmalı ve onlardan yazılı ya da sözlü raporlar almayı ihmal etmemelidir.
- Yöneticinin ayrıntılar içinde boğulmaması gerekir.

- Astlara yetenek ve becerileriyle orantılı yönlendirmede bulunulmalıdır ve onlara yanılma hakkını tanınmalıdır.
- İyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulması gerekir.

2.5.4. Koordinasyon

Yiyecek içecek bölümünde belirlenen amaçları gerçekleştirmek için, yiyecek içecek bölümünü oluşturan tüm unsurların uyum içinde çalışması, aralarında düzensizlik, çelişki ve çatışmanın bulunmaması gerekir. Bu aynı zamanda yönetimin verimli ve etkin olmasının ön koşuludur. Küçük konaklama işletmelerindeki yiyecek içecek bölümünde işlemlerin anlığı, basitliğı koordinasyon düzeyini alt sınırdan tutarken; büyük konaklama işletmelerdeki yiyecek içecek bölümünde ve özellikle zincir işletmelerde koordinasyon son derece önemli bir yönetim fonksiyonu olarak gündeme gelir. Bir konaklama işletmesinin birbirinden farklı birçok hizmet üretmesi, farklı hizmet birimlerinin bir arada bulunması ve çok değışken misafir istekleri, satışların değışik yer ve zamanda perakende olarak yapılması koordinasyonun önemini daha da artırmaktadır. Örneğın; bir misafirin otele gelmesi ya da ayrılması sırasında resepsiyonun giriş için hazırlık yapması veya son hesabın çıkarılması için odalar bölümünü, restorani, çamaşırhaneyi uyarması, buralardan gerekli bilgileri alması ve bu bölümler arasında işbirliğinin tam zamanında sağlanmasında olduğı gibi (Akoğlan Kozak, 2004: 9).

Yiyecek içecek bölümünde başarılı bir koordinasyonun gerçekleşmesi için şu hususların dikkate alınması gerekmektedir (Şener, 2007: 80):

- Planlamayı içine alan amaçların kesin olarak belirlenmesi,
- Gütülen politikanın açıkça tanımlanması,
- Örgüt şemasının ana hatlarının çizilmesi,
- Tatmin edici bir iş analizinin varlığı,
- Yetki devrinin açıkça tanımı,
- Alt, orta ve üst düzeyde gütülen bir politikanın bu düzeydeki sorumluluk ve görevlerle uyumlaştırılması,

- Belli aralıklarda herkesin katılması sağlayan toplantıların düzenlenmesi ve bu toplantılara kadroda bulunan tüm personel katılmalı ve herkesi ilgilendiren kararlar konuşma konusu olmalı,
- Örgütün başlıca birimlerinin gelişmesi, her dönemde bir raporla bildirilmelidir.
- Yazılı yönerge en az düzeyde bulundurulmalı ve yüz yüze ilişkiler çoğaltılmalıdır.

2.5.5. Kontrol - Denetim

Yiyecek içecek bölümünde kontrol, her şeyin verilen emirlere ve konulmuş kurallara uygun yapılıp yapılmadığının gözetimidir. Yiyecek içecek bölümünde ulaşmak istenilen sonuçların tespiti, hedeflerin hangi ölçüde gerçekleştirildiğinin belirlenmesi, hedeflere ulaşmada plandan sapmaların ortaya çıkarılması ve gerekli tedbirlerin alınması, konuları kontrol sayesinde analiz edilir ve açığa kavuşturulur. Gerektiğinde alınan düzeltici tedbirlerin amacı ise, önceden ortaya çıkan bir hatayı düzeltmek kadar, o hataların nedenini bulmak ve gelecekte aynı hataya düşmemek için önlemler almaktır (Eraslan, 2009: 314). Yiyecek içecek bölümünde etkili bir kontrol sistemi için gerekli koşullar şöyle sıralanır (Sökmen, 2010: 25) :

- Kontrol sistemi kuralları anlaşılabilir olmalıdır.
- Görevler gruplandırılarak dağıtılmalı ve yetki ilişkileri açığa kavuşturulmalıdır.
- Sapmaların derhal bildirilmesi gerekir.
- Kontrol yönlendireceği faaliyete uygun olmalıdır.
- Örgütsel ortam dinamik olduğundan dolayı kontroller, bu dinamikliğe uygun esneklikte olmalıdır.
- Kontrol sisteminin işler olabilmesi için ekonomik olması gerekir. Kontrol yapılan harcamalara değmelidir.
- Kontrol çözüm önerileri getirmelidir.

2.6. Yiyecek İçecek Bölümünün Organizasyon Yapısı

Bir konaklama işletmesinin en büyük gelir kaynağını, odalar bölümünden sonra yiyecek içecek bölümü oluşturur. Konaklama işletmesinin değişik hizmet alanları olabilir, bunların arasında genel ve özel yemek salonları ve barları bulunmaktadır.

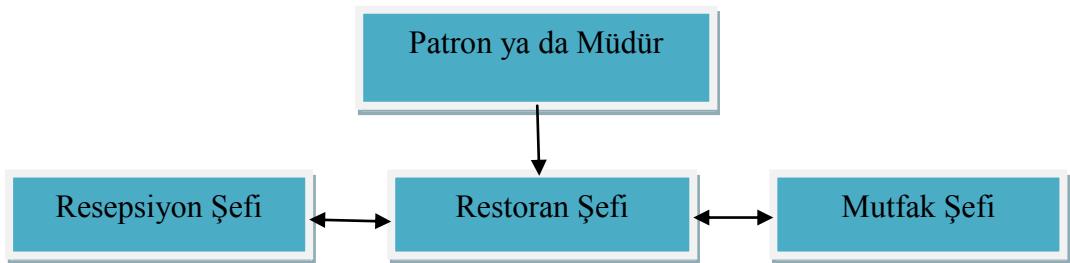
Ayrıca yiyecek içecek için bahçe restoranları, yüzme havuzu kenarındaki barlar, hafif bir şeyler yenebilen snack restoranlar ve kahve vb. şeyler içmek için pastaneler gibi özel kuruluşlar da vardır (Batman, 2003: 113).

Konaklama işletmelerinin organizasyon yapısı içinde yiyecek içecek bölümünün yeri, önemi ve şekli, otelin büyüklüğüne ve niteliğine göre değişiklik göstermektedir. Kuşkusuz, otellerin büyüklüğü ve yıldız sayısı arttıkça, yiyecek içecek bölümünün önemi de giderek artmaktadır (Sökmen, 2010: 45). Bu nedenle, yiyecek-içecek bölümünün organizasyon yapısını küçük oteller, orta büyüklükteki oteller ve büyük oteller olmak üzere üç şekilde irdeleyebiliriz.

2.6.1. Küçük Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Bölümünün Organizasyon Yapısı

Bir ve iki yıldızlı konaklama işletmeleri ülkemizde, küçük konaklama işletmeleri olarak anılmaktadır. İşletmenin küçük olması ve bundan dolayı oda sayılarının da az olması nedeniyle, yiyecek içecek bölümü ile ilgili birimler genel esas alınarak restoran ve mutfak şefliğinden oluşmaktadır.

Bu tip konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek müdürü ya da maitre d' hotel gibi geniş kapsamlı bir organizasyona ihtiyaç duyulmamaktadır. Restoran ve mutfak şefi ayrı bölümler olarak, otel müdürü ya da otel sahibine karşı doğrudan sorumlu olmaktadır; servis şefinin altında servis elemanları ile servis eleman yardımcıları yer almaktadır (Denizer, 2005: 14).



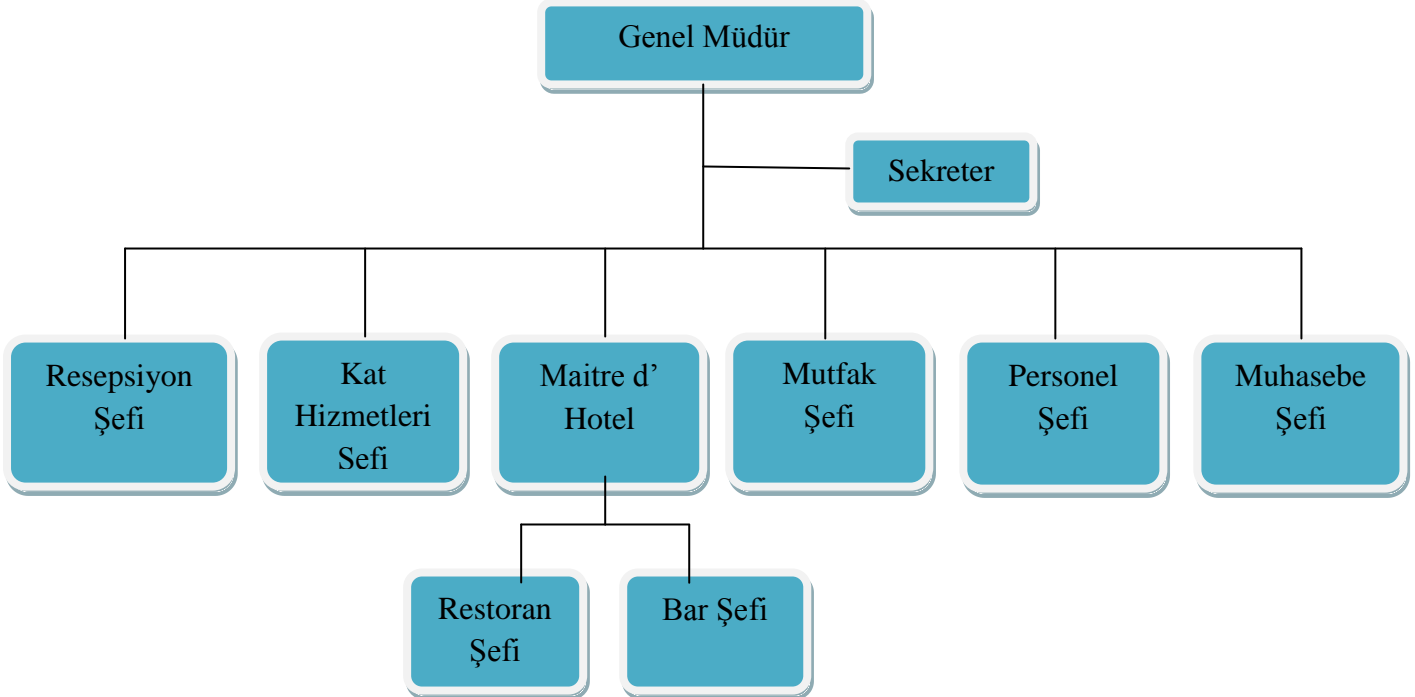
Şekil 3. Küçük Otellerde Yiyecek-İçecek Departmanının Otel İçinde Yapılanması (Denizer, 2005: 14).

Bu gibi otellerde, yiyecek-içecek bölümünü yapılandırılırken aşağıdaki hususlara özen gösterilmelidir: (Denizer, 2012: 9)

- Yiyecek-içecek ile ilgili satın alınan mallar, servis girişinden mutfak ya da ilgili depolara taşınmalıdır. Konuklar malların içeriye taşınmasını görmemeli; mal teslimleri otelin arka kapısından ve gözlerden uzak bir şekilde yapılmalıdır.
- Mutfak ve restorandan gelen gürültüler, konukların kaldığı odalar bölümüne ulaşmamalı ve konuklar gürültülerden rahatsız olmamalıdır.
- Mutfak kokuları; restoran, bar, lobi ve odalar bölümü gibi alanlara yayılmamalıdır.

2.6.2. Orta Büyüklükteki Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Bölümünün Organizasyon Yapısı

Otel işletmelerinin büyüklüklerine göre, sınıflandırılmasında değişik görüşler bulunmaktadır. Her ülke kendi koşullarına göre oda ya da yatak sayılarını dikkate alarak ayrı bir sınıflandırmaya gitmiştir. Ayrıca, bugün için doğru olarak kabul edilen rakamlar, konaklama sektöründeki gelişmeler ve gelirlerin artmasıyla çoğalan seyahatler de dikkate alındığında, odalarla ilgili rakamları daha yukarılara çıkabilecektir. Ülkemiz bugünkü şartları dikkate alındığında orta büyüklükteki otellerin yatak sayıları 100-240 arasındadır. Şekil 4’de orta büyüklükteki bir otelin örgüt şeması görülmektedir.



Şekil 4. Orta Büyüklükteki Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Departmanının Yapılanması (Denizer v.d.,1998: 92).

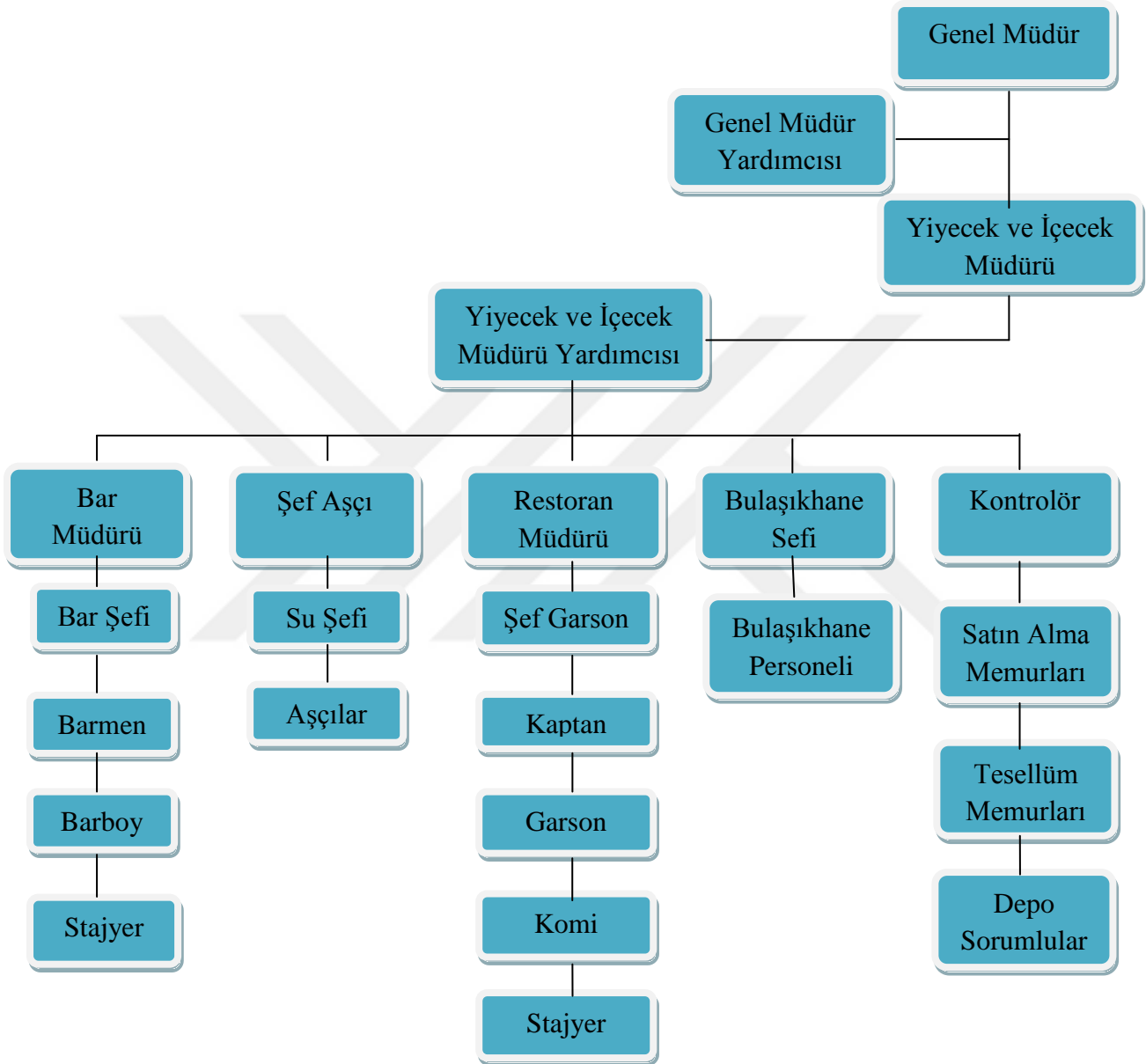
Şekil 3 ve 4'deki organizasyon yapısı incelendiğinde, orta büyüklükteki otellerde yiyecek-içecek bölümünün, küçük otellere kıyasla belli farklılıklar ortaya çıktığı bariz bir şekilde görülmektedir. Bu farklılıkları aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Denizer v.d., 1998: 92):

- Orta büyüklükteki otellerde, küçük otellere kıyasla banket ve bar hizmetleri daha yoğun olarak uygulanmaktadır. Yiyecek-içecek hizmetlerinden sorumlu kişi genellikle 'maitre d' hotel' olarak adlandırılmaktadır,
- Banketle ilgili tüm organizasyonlar bizzat 'maitre d' hotel' tarafından yürütülmektedir,
- Dört yıldızlı otellerde 05:00 ile 24:00 saatleri arasında zorunlu olarak room servis hizmeti de 'maitre d' hotel' tarafından yönetilmektedir,
- Kendisine bağlı olarak restorandan sorumlu restoran şefi ile bar ya da barlardan sorumlu barlar şefi bulunmaktadır,
- 'Maitre d' hotel' ve 'chef de cuisine' aynı statüye sahip bir orta basamak yöneticisi olarak, ayrı bölümlerde direkt olarak otel müdürüne karşı sorumludurlar; ayrı bir bölümle otel müdürüne karşı sorumlu olsalar da, sıkı işbirliği içinde olmayı gerekli kılan bölümlerdir (tıpkı resepsiyon ile kat hizmetleri şefliğinde olduğu gibi).

2.6.3. Büyük Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Bölümünün Organizasyon Yapısı

Genel olarak bir organizasyonun, ilgili işgörenler arasında çalışma düzeni ve yetki-sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi amacı, yiyecek içecek bölümleri için de söz konusu olmaktadır. Bu nedenle büyük ölçekli konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında işletme tarafından belirlenecek amaç; her departmanın beklenen katkıyı sağlamada eşit etkinlikte çalışması olacaktır. Yiyecek üretim hizmetleri için belirlenen amaçlara ulaşılmasında gerekli olacak işler ve faaliyetler ayrıntılı olarak belirlenecek ve benzerliklerine göre grup ya da departmanlara ayrılması gerekecektir. Bu durum da, yiyecek-içecek üretiminde başarı için gerekli en önemli anahtarın iyi bir organizasyon olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Çünkü uygun yapılmış organizasyon ile yiyecek üretimi kolaylaştırılmış ve üretimin verimliliği artırılmış

olacaktır (Taşkın, 1997: 20). Şekil 5’de büyük bir konaklama işletmesinin yiyecek-
içecek bölümünde organize olan örgüt şeması görülmektedir.



Şekil 5. Büyük Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Bölümünün İşletme İçinde Yapılanması (Sökmen, 2010: 46).

2.7. Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Pansiyon Türleri

Turizm sektörü, dünyada her geçen yıl büyüme göstermiş ve dünyanın en önemli sektörlerinden biri olmuştur. Turizm sektörüne ekonomik, politik, sosyal nedenlerle

talebin çok olması, sektördeki turizm işletmelerinin, rekabet edebilmek için değişik arayışlar içersine sürüklenmelerine neden olmuştur.

İlk uygulama zeminini Karayipler’de bulan her şey dahil Sistemi, Türkiye’ye talep neticesinde değil, İspanya, Yunanistan ve Portekiz turizmi ile rekabet edebilmek amacıyla 1990’lı yıllarda yapılan turizm politikaları ile girmiştir. Bilindiği üzere turizm işletmelerinden biri olan konaklama işletmelerinde uygulanan pansiyon türleri arasında; sadece oda, oda kahvaltı, yarım pansiyon ve tam pansiyon uygulamaları sayılabilir. Ancak turistlerin gittikleri tatil yöresinde ekstra harcamalarla uğraşmak istememeleri nedeniyle alternatif bir pansiyon uygulaması olan her şey dahil sistemi geliştirilmiş ve uygulamaya konulmuştur ve bu sistem şuan turizm politikasının yapı taşı konumundadır (Süklüm, 2006: 56).

2.7.1 Sadece Oda (Only Bed)

Tüm yiyecek içecek ve aktivitelerin ekstra olarak ücrete tabi olduğu adından da anlaşıldığı gibi sadece konaklamayı içeren pansiyon şeklidir. Özellikle yeterli kapasitesi olmayan küçük oteller tarafından tercih edilmektedir (Gürkan, 2002: 48). Konaklama yapanlar açısından ise sadece günübirlik turlara katılan veya bireysel olarak gezinti amaçlı turizm faaliyetine katılan, genellikle aynı konaklama tesisinde bir geceden fazla konaklama yapmayan ve diğer yeme içme, eğlence gibi faaliyetlerini konaklama işletmesinin dışında gerçekleştiren turistler tarafından özellikle tercih edilmektedir. Tabi bunun dışında bazı gelişmiş, büyük, lüks sadece oda konseptli butik otellerde vardır.

2.7.2 Oda ve Kahvaltı (Bed & Breakfast)

Fiyatlara sadece konaklama ve kahvaltının dahil olduğu diğer bütün yiyecek ve içeceklerin ekstra olarak ücretlendirildiği konaklama türüdür. Bu konaklama türünü genellikle iş amaçlı çok kısa süreliğine seyahat eden turistlerin kullandığı söylenebilir (Gürkan, 2002: 48). Bazı konaklama işletmeleri bu pansiyonun yanında öteki pansiyon şekillerini de uygulamaktadırlar. Böylelikle işletmeler değişik pazarlama stratejilerini uygulayarak farklı beklentiler içersinde olan misafirlerin isteklerine cevap vermektedir.

2.7.3. Yarım Pansiyon (Half Board)

Konaklama, kahvaltı ve bir öğün yemek şeklinde düzenlenmiş; ancak tercihen akşam yemeğinin öğün olarak seçildiği bir pansiyon şeklidir. Diğer yapılan harcamaların tamamı ekstrasıdır. İşletmeden işletmeye farklılık göstermek üzere bazı işletmelerde mevcut aktiviteler de fiyata dahil edilmektedir (Kozak, vd.,2008: 84). Çeşitli talepler içinde olan turistlerin ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla işletmelerin yoğun olarak tercih ettiği pansiyon şeklidir. Konaklamayı gerçekleştiren kişiler otele sürekli bağlı değildir, bu sayede turistler dışarıdaki aktivitelere gidebilir ve çeşitli etkinliklerden mahrum kalmaz.

2.7.4. Tam Pansiyon (Full Board)

Fiyatlara konaklama, kahvaltı, öğlen ve akşam yemeğinin dahil olduğu içecek ve meşrubatların ekstra olarak ücretlendirildiği konaklama türüdür. Her şey dahil sistemine göre fiyat olarak daha ucuz bir konaklama türü olması, tatil süresince satın almış olduğu tatil paketi kapsamında konaklama, kahvaltı, öğlen ve akşam yemeğinin yeterli olduğunu düşünen konukların bu konaklama türünü tercih etmelerinin en önemli sebeplerinden bir tanesi olduğu söylenebilir (Gürkan, 2002: 4).

2.7.5. Her şey Dahil Sistemi (All Inclusive)

Dünya pazarında paket tur üretimi ve satışı yapan tur operatörleri, son yıllarda pek çok turistin kapsamlı paket tur (inclusive tur) seyahatlerini tercih etmelerinden dolayı, seyahat seçimlerinde değişikliklere yönelmişlerdir. Özellikle kıyı bölgelerine yönelik “inclusive” tur seyahatlerini içeren kitle turizminin arttığı 1990’lı yıllarda başlamıştır. Yerel seyahat acenteleri ve dağıtıcı kuruluşlar ile turistik ürün satışı yapan tur operatörleri aralarındaki rekabetin artması ve turizm tüketicilerinin tercihlerinin farklılaşması sonucu seyahat pazarındaki farklı kesimlerin katılımını arttırmak için “inclusive” tur paketlerini farklılaştırma amacı ile çeşitli stratejiler ortaya koymuşlardır. Bu stratejilerle, konaklama tipi, kategorisi ve yiyecek, eğlence gibi hizmetlerin çok değişik şekillerde birleştirilmesine çalışılmaktadır (Clewer ve diğerleri, 1992: 123-124).

Kitle turizminin gelişmesi ile birlikte gelişim gösteren paket programların içine uçak bileti, konaklama (oda kahvaltı, yarım pansiyon veya tam pansiyon), rehberlik hizmetleri ve havaalanı transferleri gibi hizmetler dahil edilmiştir. Böylece bu tür

paketleri satın alacak turistlerin pakette yer alan tüm hizmetler için önceden belirlenen tek bir fiyatı ödemesi sağlanmıştır. Son yıllarda konaklama işletmelerinde sunulan oda – kahvaltı, yarım pansiyon ya da tam pansiyon gibi hizmetlerin de ötesine geçilerek “her şey dahil” pansiyon türü uygulamaları paket programlara yerleşmiştir. Poon (1998) her şey dahil uygulamasının, turizm ürününün birçok unsurunu belirli bir fiyat karşılığında bir araya getiren uluslararası turizm pazarında önemli bir ürün yeniliği olduğunu belirtmektedir. Böylece turistlerin uçak bileti, konaklama, rehberlik hizmetleri, havaalanı transferleri gibi hizmetlere fazladan ücret ödememesi gibi konaklama işletmelerinde sunulan yiyecek-içecek hizmetleri, spor ve animasyon faaliyetlerine de fazladan ücret ödememeleri sağlanmış olmaktadır. Yani, turist uçak bileti, rehberlik ve transfer hizmetlerinin yanı sıra konaklama boyunca yiyecek-içecek hizmetleri, spor ve animasyon gibi faaliyetlere de önceden belirlenen tek bir fiyatı ödemektedir (Wong ve Kwong, 2004).

Bu bağlamda her şey dahil sistemi; daha önceleri yaygın olarak uygulanmakta olan oda kahvaltı, yarım pansiyon ve tam pansiyon konaklama türlerinin yerine, alternatif pazarlama stratejisi olarak ortaya çıkmıştır. Buna kinayen, kahvaltı, öğle ve akşam yemekleri, ara öğünlerde verilen yemekler, gece yemekleri, yerli-yabancı içkiler, sıcak soğuk içecekler, animasyonlar, spor aktiviteleri ve misafirlerin ihtiyaç duyabilecekleri diğer tüm aktivite ve hizmetlerin fiyata dahil olduğu bir sistemdir (Otar, 2008: 8).

Uygulamada olan bu sistemin, yarım pansiyon ve tam pansiyon gibi pansiyon türlerinde olduğu gibi, uluslararası normlarda standartlaştırılmamış ve içerdiği hizmetlerin net olarak belirlenmemiş olması nedeniyle, uygulandığı ülkede hatta ülkenin içindeki işletmelerde uygulama farklılıkları görülmektedir. Bu anlamdaki uygulama farklılıkları, her şey dahil sisteminin, farklı işletmelerde, farklı isimlerle anılmasına neden olmaktadır. İçerdiği hizmet ya da hizmetlerin saatine göre değişen bu isimler; Ultra Inclusive, Mega Inclusive, Imperyal, High Class, Maksimum Mega Ultra Inclusive'dir (Gürkan, 2002: 53). Kesin ve net olarak belli sınırlarının ve standartlarının olmamasına rağmen; genel olarak uygulanan her şey dahil sistemi konseptleri ve içerdiği ürün ve hizmetler (Tablo 1) şunlardır (Menekşe, 2005: 101):

Tablo 1. Her Şey Dahil Konseptleri ve İçerdikleri Ürün ve Hizmetler

HERŞEY DAHİL KONSEPTİ			SUNULAN ÜRÜN ve HİZMETLER	
ULTRA/HIGH CLASS HERŞEY DAHİL KONSEPTİ	MAKSİMUM HERŞEY DAHİL KONSEPTİ	IMPERYAL HERŞEY DAHİL KONSEPTİ	KLASİK HERŞEY DAHİL KONSEPTİ	Konaklama
				Tüm öğünlerde yemekler
				Öğün dışında aperatif yiyecekler
				Limitsiz yerli, sıcak-soğuk, alkollü-alkolsüz içecekler
				Sınırlı ithal yiyecek ve içecekler
				Eğlence ve animasyon faaliyetleri
				Sınırlı kara sporları
				Çocuk kulüpleri
				Dondurulmuş Gıdalar
				Sınırsız ithal sıcak-soğuk, alkollü-alkolsüz içecekler
	Açık Büfenin yanında Ala Carte Restoranlar			
	Sınırsız kara sporlarına ek olarak sınırlı deniz sporları			
	Özel spesiyalite restoranları			
	Sınırsız Deniz Sporları			
	Sauna, Hamam, aerobik salonu gibi aktiviteler			
	Odalarda ücretsiz doldurulan mini barlar			
	Motorlu su sporları			
	Çocuklu aileler için çocuk bakıcısı			
	Çamaşır ve Ütü hizmetleri			
	Odalardan telefon ve faks aramaları			
İnternet Bağlantısı				
Her türlü sağlık hizmetleri				

Kaynak: (Menekşe, 2005, s.101)

2.8. Her Şey Dahil Sisteminin Dünyadaki Gelişimi

Her şey dahil paket sistemin bir parçası olarak ilk paket turların tarihçesine bilmekte yarar vardır. İnsanlar, var oluşlarından bu yana gezmek, görmek ve tanımak amacıyla ilk çağlardan beri seyahat etmişlerdir. Bugünkü anlamıyla ilk paket tur, 1841 yılında, İngiltere'nin Leichestre kentinden 20 km uzaklıkta bulunan Loughbrough kentindeki bir festivale, 571 kişilik turist kafilesini trenle götüren Thomas Cook tarafından düzenlenmiştir. Thomas Cook, paket turun ilk mucidi olarak kabul edilmektedir. Bu gezi sonucunda, geziye katılanların memnun kalmaları nedeniyle bu tür organizasyonların ticari amaçla yapılabileceği ortaya çıkmıştır. Toplu gezilerin hem ulaşım hem de konaklama açısından bireysel seyahatlere oranla daha ucuza mal

edilebilmesi ve bireylerin tek başlarına gerçekleştirmek için zaman ve para harcayarak grupla yapılan seyahatlere oranla daha pahalıya mal etmeleri; seyahat işinin bir endüstri haline gelmesinin ilk tohumlarının atılmasını sağlamıştır (Mısırlı, 2002, s.166). Paket turlardaki önemli gelişme 1920'lerden sonra buharlı gemi turlarının düzenlenmesi ile oluşmuş ve turlar popüler hale gelmiştir. Thomas Cook'un diğer ilkleri tur broşürleri, tur programları ve voucher'lardır. 20. yüzyılın ortalarına kadar taşıma araçlarının yetersizliği, konforsuzluğu, yüksek ulaşım ücretleri, haberleşmenin yetersizliği ve konaklama sektöründeki yetersizlikler gibi olumsuz faktörler nedeniyle paket tur istenilen seviyeye gelememiştir (İçöz, 2003: 225).

2. Dünya Savaşı'ndan sonraki en büyük değişiklik, hareketliliğin artması olmuştur. Jet motorlarının gelişmesi, çok sayıdaki insanın uzak mesafelere yüksek hızdaki uçaklarla seyahat etmelerini sağlamıştır. Bunun ötesinde uçak tasarım tekniklerinin gelişmesi ve savaş sırasında uçağın yaygın olarak kullanılmasıyla, savaş bittikten sonra atıl duruma gelen uçak ve teknik işgücü sivil havacılık sektörüne yönlendirilmiş; yüksek irtifalarda çok ekonomik fiyatlarla ve artan konforla havayolu hizmetleri sunulmaya başlanmıştır (Murphy, 1985: 19). Ayrıca, savaş sırasında diğer ülke ve insanları tanıma fırsatı bulan birçok asker, sıkıntıları atlattıktan sonra ülke dışına çıkma alışkanlığı kazanmış, özellikle gelişmiş ülke vatandaşları savaş sırasında gördükleri yerleri, bu kez huzur içinde yeniden görme amacını gütmüşlerdir (Burkart ve Medlik, 1989: 24). Bu dönemde Avrupa'nın çeşitli kentlerine, Ortadoğu'ya hatta Hindistan'a tarifeli seferler yapılmıştır. 32-34 kişilik Dakota tipi uçaklarla Londra'dan Korsika'ya seferler düzenlenmiş, ilk kez charter uçuşları gerçekleştirilmiştir (Yarcan ve Peköz, 1997: 5). Tarifesiz olarak anılan ve yolcu toplandığında gerçekleşen charter uçuşlar, başlangıçta tarifeli seferler için bir tehdit oluşturmuştur. Daha sonra tarifeli sefer yapan havayollarında da "her şey dahil" paket turlar ve çeşitli indirim oranlarının uygulamasına izin verilen organizasyonlara gidilmesi bu şirketlerin de turizm açısından önemini artırmıştır (Özgüç, 1998: 109). Charterların önem kazanmasıyla, tur operatörlüğü gelişmiştir (Yarcan ve Peköz, 1997: 5). Havacılıkta bu dönem meydana gelen ilerlemeler ve paket turlar sayesinde, turizmde havayolu taşımacılığının payı artmış ve yeni destinasyonlar (varış noktaları) oluşmuştur (Özgüç, 1998: 10). Özellikle 1950'lerden bu yana milyonlarca insan hava ulaşımı sayesinde dünyanın en uzak yerlerini kolaylıkla ziyaret edebilir hale gelmiştir (Gürdal, 1995: 38).

Dünyadaki her şey dahil uygulamalarına bakıldığında; her şey dahil turlar, Hong Konglu turistler için en popüler seyahat şeklidir. Bu turlara katılmadan önce, seyahat bilgilerini almak için çoğunlukla seyahat acentelerine başvurmaktadırlar. Hong-Kong'daki seyahat acenteleri, boş zaman geçirmek amacıyla hem kısa mesafedeki, hem de uzun mesafedeki ülkelere gitmek isteyen müşterilerine esas olarak “all inclusive” paket turları sunarlar. Paket tur seçimi konusunda yapılan çalışmalar; sunulan programın, fiyatın, arkadaş tavsiyesinin ve hareket günlerinin uygunluğunun paket tur seçme sebebi olduğunu ortaya koyarken, turun konforlu, uygun bir atmosfer içinde geçmesinin, görülmeye değer yerlerin ve tecrübeli tur rehberlerinin bulunmasının da tur tercihinde önemli bir unsur olduğunu göstermiştir. Ayrıca, “all inclusive”(her şey dahil) paket turlara önceden yüklü miktarda para ödeyen turistler, iyi vakit geçirerek tecrübe edinme ve yüksek kalitede ürün beklentisindedirler. “Inclusive” tur seyahatlerine katılan Hong-Konglu turistlerin üçte ikisinden fazlası tatil seçimlerinde “all inclusive” paket turları tercih etmektedirler (Heung ve Chu, 2000: 53-55).

Avrupa Birliği içinde ise, İngilizlerin kapsamlı tur talebi diğer ülkelere göre çok daha yüksektir. Buradaki tur operatörleri, “inclusive” tur seyahatlerinin gelişmesinde önemli rol oynamıştır. AB’de seyahat harcaması en yüksek olan ülke ise Almanya’dır. Nüfus artışının diğer Avrupa ülkelerine göre daha fazla olduğu Fransa’da, “inclusive” tur seyahatleri İngiliz ve Alman pazarlarına göre daha az tercih edilirken, İspanya’da bu tür seyahatleri tercih edenlerin sayısı hızla artmaktadır (Clewer ve diğerleri, 1992: 125-128)

1992 yılında Norveçli turistler arasında yapılan bir araştırmada; inclusive charter turlarıyla (ITC) İspanya, Yunanistan, Türkiye, Güney Kıbrıs ve Bulgaristan’a gidenlerin oranı %84 civarında saptanmıştır. ITC ile gidilen destinasyonların %98’inin ise güneşli yaz iklimine sahip olan ülkeler olduğu söylenebilmektedir. Norveçli turistler açısından ITC’ler genellikle güneş seyahati olarak ifade edilmektedir. Süz konusu seyahatlere olan talep ise gelir ve fiyata karşı oldukça duyarlıdır (Jorgensen ve Solvoll, 1996: 19-24).

Dünyadaki uygulamalar paralelinde kapsamlı (inclusive) turların ve her şey dahil turların gidilen ülke açısından çok çeşitli etkileri söz konusudur.

2.9. Her Şey Dahil Sisteminin Türkiye’deki Gelişimi

Türkiye’de turizm ile ilgili ilk adımların 1960’lı yıllarda atılmış olduğu bilinmektedir. Ancak, ülke turizminin bugünkü düzeyine ulaştıran somut çabalar ise 1980’li yıllarla beraber harcanmaya başlanmıştır (Üner ve diğerleri, 2006: 35). Türk turizmi genel itibariyle 1980’li yıllara kadar gözle görülür bir gelişme kaydetmemiştir. Planlı dönemin başıyla 1983 yılı arasındaki süre, devletin turizmin gelişimi için şartları oluşturup öncülük ettiği dönem, 1983 yılından itibaren ise “serbestleşme” dönemi olarak değerlendirilmektedir (Sani, 2011: 79).

Türk turizmi açısından asıl gelişmenin yaşandığı 1980’li yılların hemen başında gerçekleşen en önemli olay, 24 Ocak 1980 Kararları ile devalüasyon yapılması, yabancı sermayenin teşviki, döviz alış ve satışının serbestleşmesi, yurt dışına çıkışların serbest bırakılması, yolcuların beraberinde götürebilecekleri döviz miktarının artması ve Turizmi Teşvik Kanunu’nun çıkarılması gibi kararlardır. Turizmi Teşvik Kanunu ile turizm sektörüne kredi ve yatırım kolaylıkları, vergi-resim-harç istisnaları, personel çalıştırılması ile ilgili kolaylıklar, KDV erteleme, çeşitli hizmetlerin öncelikli tahsisi ve tarife indirimleri gibi teşvikler getirilmiştir (Öztaş ve Karabulut, s.10-11; Aktaran: Gülbahar, 2009: 162).

İlk olarak Marco Polo tatil köyü ardından da Magic Life tatil köyü tarafından uygulamaya konulan “her şey dahil” tatil anlayışı kısa zamanda birçok işletmeye yayılmıştır. Türkiye’de Marco Polo, Magic Life, Robinson Club, Club Calimera, Club Mediterranee (Club Med olarak geçmektedir), Club Aldiana gibi zincir işletmelerle birlikte özellikle Antalya, Bodrum, Marmaris gibi destinasyonlardaki birçok otel ve tatil köyü de her şey dahil uygulamasını benimsemiş durumdadır (Aktaş vd, 2002: 4).

Dünyada insanların değişen alışkanlıkları, çalışma sürelerinin kısalıp boş zamanın çoğalması, özellikle Batı toplumlarında gelirin artması, günlük yaşamın stresi gibi etmenlerle hazır paket turlara olan talep bir moda haline gelmiştir. Ayrıca turistlerin katıldıkları paket turlara alabilecekleri hizmetlerin tümünün dahil olması ve ekstra harcamalarının en az düzeyde gerçekleşmesi doğrudanındaki talepler dolayısıyla, tur operatörleri her şey dahil paket turları pazarlamaya başlamışlardır.

Bir görüşe göre, Türk turizminde son yıllarda yaşanan turist artışının en önemli sebeplerinden biri “her şey dahil” tur organizasyonlarının yapılmasıdır. Esas itibarıyla

ülkemizde 20. yy sonlarına doğru uygulamaya başlanan ancak son birkaç yılda hızlı bir gelişim gösteren her şey dahil tur sistemi, Türkiye’de bir talep sonucunda değil; İspanya, Yunanistan ve Portekiz turizmi ile rekabet etme gücüne ulaşmak için tercih edilmiştir (Gülbahar, 2002: 98).

Özellikle 2000 yılıyla birlikte sadece “club” tarzı tatil köyleri değil, diğer konaklama işletmeleri tarafından da her şey dahil sistemi benimsenmiştir. TÜRSAB’ın 2001 yılında yaklaşık 225 oteli kapsayan araştırmasına göre, her şey dahil sistemini uygulayan otellerin oranının % 51-52 seviyelerinde çıktığı tespit edilmiştir (Aktaş vd, 2002: 629). Özellikle tur operatörlerinin yoğun baskısı, diğer yandan rakip ülkelerin her şey dahil sistemi uygulamaları, ülkemizde her şey dahil sisteminin yaygınlaşma sebeplerindedir (Üner vd., 2006: 38). Her şey dahil sistemi, krizlerle sık karşılaşan Türkiye’nin, turizm açısından güvendiği en önemli fırsatlardan biridir. Bu sayede ortaya çıkan yüksek doluluk oranlarının, yaşanan krizlerin çabuk atlatılmasında etkili olduğu söylenebilir (Menekşe, 2005: 101).

2.10. Her Şey Dahil Sisteminin Türkiye Turizmi Üzerindeki Etkileri

Her şey dahil sistemi, ülkemizde uygulanmaya başladığı 20. yy sonlarından beri turizm ile ilgili neredeyse her platformda yoğun olarak tartışılmaktadır ve bu tartışmalar günümüzde de mütemediyen devam etmektedir. Söz konusu sistemin, temelli kötü bir sistem olduğunu söylemek ya da bunun tam tersini tamamen iyi bir sistem olduğunu söylemek yanlış olur. Çünkü Türkiye turizmi tarafından oldukça fazla benimsenmiş olan bu pazarlama yaklaşımını olumlu etkileri ile değerlendirebileceğimiz gibi, olumsuz yönleriyle de değerlendirmemiz gerekmektedir.

2.10.1. Olumlu Etkileri

Her şey dahil sistemi, en başta uygulayıcılar konumundaki konaklama işletmeleri açısından oldukça avantajlı bir pazarlama yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de; konaklama işletmelerinin doluluk oranlarının, her şey dahil sisteminin uygulandığı dönemlerde artış göstermesidir (Gökdeniz vd., 2000: 305). Özellikle bu sebep, bir çok konaklama işletmesinin her şey dahil sistemiyle ilgili genel yorumu olarak kabul edilebilir. Ayrıca söz konusu bu sistemin uygulanması ile birlikte geçmiş yıllardaki turizm sezonlarına

göre daha uzun sezonlar yaşanmaktadır. Yapılan araştırmalarda her Şey dahil sisteminin, turizm sezonunun 15 ile 30 günlük bir uzamaya sebep olduğu belirtilmiştir (Menekşe, 2005: 116.).

Bu pansiyon tipi ile ilgili eleştirilerden biri de, Türkiye'nin bu sistemi uygulama amacının, Akdeniz anağındaki rakip ülkelere karşı rekabet avantajı elde etmek istemesidir (ner vd., 2006: 39). Bu sistemin en büyük avantajlarından biri de, konaklama işletmelerinin bulunduğu destinasyondaki diğer sektör temsilcilerini olumlu yönde etkilemesidir. Turizm sektörü dıŐındaki özellikle yiyecek içecek alanında çalışan işletmeler için bu durum söz konusudur (Menekşe, 2005: 106). Ayrıca bu sistemi uygulayan konaklama işletmelerine, hizmetleri karşılığında seyahat acenteleri ve tur operatörleri tarafından ödenen kısa vadeli yüksek miktarlı demeler, konaklama işletmelerinin mali yapılarının geliştirilmesi açısından önemlidir (ner vd, 2006: 38).

Konaklama iŐletmelerini tercih edecek konuk sayılarının daha önceden bilinmesi sonucu, özellikle malzeme alımlarında toplu alımları tercih eden konaklama işletmelerinin maliyetleri düşürme anlamında başarılı olmaları da her Şey dahil sisteminin işletmeler açısından olumlu katkıları arasındadır (ifti vd., 2007: 271). Konaklama işletmelerinin maliyetlerini düŐürmesi açısından avantajlı olan bir başka etkisi ise, nitelikli iŐėren sayılarının azalması ve konaklama işletmeleri için büyük bir maliyet yükü olan işçilik giderlerinin azalmasıdır (Demir, 2004: 5). Başka bir bakış açısıyla bu sistem misafirlerin tatil sırasında karŐılaŐtıėı beklenmedik harcamaları ortadan kaldırır. Ayrıca misafirlere sunulan paket misafire tatil garantisiyle gittiği ülkede rahat ve güvenli bir tatil sağlar (ifti vd., 2007: 271). Farklı bir bakış açısıyla bu sistem çocuklar için farklı etkinlikler sunarak büyük aileleri rahatlatır (ner vd, 2006: 38). Sayısız katkılarını sayabileceğimiz her Şey dahil sistemi son olarak, ülkenin istihdam seviyesini pozitif yönde etkiler, sağladığı turist sirkülasyonu ile ülkelere döviz girdisi sağlar ve cari açığı pozitif yönde etkiler.

2.10.2. Olumsuz Etkileri

Her Şey dahil sisteminin konaklama işletmeleri açısından, tüketicinin konumundaki turistler açısından ve uygulandığı ülke açısından olumlu etkileri olduğu kadar, olumsuz etkilerinin de olduğu bilinmektedir.

Çalışmanın önceki kısımlarında belirtildiği üzere, her şey dahil sistemini uygulamakta olan işletmelerin konaklama hizmeti standart bir hizmettir. Diğer taraftan, binleri aşkın yatak kapasiteleriyle faaliyetlerini yürütmekte olan işletmelerin misafirleri arasında önemli beklenti farklılıkları olacaktır. Konaklama işletmesinin standart hizmetinin ne kadar geniş kapsamlı olursa olsun konaklamakta olan tüm misafirlerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde uyarlanabilmesi mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, her şey dahil sistemini uygulamakta olan konaklama işletmelerinde misafirlerin tamamının istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi mümkün değildir (Kocaman, 2012: 107).

Misafirlerin bütün gün tesis içerisinde olması ve ekstra harcama yapmadan sürekli tüketmeleri nedeniyle, işletme açısından maliyetler beklenenden daha fazla yükselebilmektedir. Bu durum, işletmenin kâr marjlarının düşmesine neden olmaktadır (Üngüren vd., 2010: 100). Ayrıca konaklama işletmelerinin bulunduğu destinasyondaki çarşı esnafları da, her şey dahil sisteminin uygulamasından büyük zarar görmektedirler. Çünkü zamanının büyük bölümünü konaklama işletmelerinde geçiren konuklar, işletme dışına çıkmaya gerek duymamaktadırlar. Hediyelik eşya dükkânları, kuyumcular vb. gibi çarşı esnafı turizmin ekonomik fonksiyonundan yeterince yararlanamamaktadır (Menekşe, 2005: 106). Bu durum turizm faaliyetlerinin ekonomideki çarpan etkisini bir bakıma bertaraf etmiş olur.

Türkiye’de yoğun bir şekilde uygulanan bu sistemin gerektiği gibi uygulanabilmesi için konaklama işletmesinin fiziksel yapısının inşaat öncesinde planlanmış ve teknik donanımın yeterli olması gerekmektedir. Turizme yönelik büyüme ve paket tur/her şey dahil turlardaki hızlı artış; Türkiye’nin kıyı bölgelerinde, özellikle en erken turistik bölge olarak gelişen Marmaris, Bodrum ve Kuşadası’nda çevresel bozulmaya sebep olmuş ve bazı bölgelerde sahil boyunca yüksek binalar inşa edilmiş, otellerin atıkları açık vaziyette plajlardan denizlere boşaltılmıştır. Aynı tür gelişmeler Antalya’da da meydana gelmiş ve yat limanı kirliliği tehlikeli boyutlara ulaşmıştır. Yat turizminin de kirlettiği Akdeniz ve Ege sahillerindeki çevresel bozulmalar neticesinde, bölgedeki sahillere planlama, geliştirme ve altyapı kısıtlamaları getirilmiştir (Cooper ve Özdil, 1992: 378–379).

Bu sistemi sistemini uygulayan konaklama işletmelerinde, konuklarla işletme arasında gizli bir savaş söz konusudur. Misafirler nasıl daha fazla yemek

alabileceklerinin yollarını denerken, konaklama işletmeleri de Türk mutfağının karakteristik özelliğine pek uymayan yemeklerden oluşan büfeler hazırlayarak, maliyetleri düşürme çabasıdır (Aktaş vd., 2002: 627). Ayrıca konaklama işletmeleri, yüksek doluluk oranlarının yanında kâr marjlarını yüksek tutmak için çeşitli yollara başvurarak, yiyecek-içecek hizmetlerinde kalitenin düşmesine neden olmaktadır. Bu durumun en önemli sebebi olarak; temizlik, hijyen gibi çalışmalara ayrılması gereken zaman dilimlerinin azalması söylenmektedir (Menekşe, 2005: 117).

Farklı bir bakışla bu sistemin uygun fiyata tatil olanağı sağlaması ile doğru orantılı olarak misafir kalitesinin azalmasına neden olması ve bu sebeple konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yarattığı bazı olumsuz etkiler söz konusudur. Bunlar; bahşış gelirlerinin azalması, işletmelerin çalıştırdığı stajyer öğrenci sayısının toplam personel içindeki payının artması şeklindedir (Üner vd., 2006: 43).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN YİYECEK İÇECEK YÖNETİMİNE ETKİLERİ: BODRUM VE ÇEVRESİNDE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Olumlu ve olumsuz yönleriyle birçok tartışmaya neden olabilen her şey dahil uygulamasının konaklama işletmelerinde önemli üretim birimi olan yiyecek-içecek yönetimine de bir takım etkileri olmaktadır. Her şey dahil uygulaması birçok konaklama işletmesinde yiyecek-içecek hizmetleri etrafında yoğunlaşması, uygulamanın mutfak, servis ve bar yönetimine olası etkilerini ortaya koyan önemli bir göstergedir. Ancak bu etkilerin belirlenmesi bir araştırma konusu olmaktadır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde her şey dahil uygulamasının yiyecek-içecek yönetimine etkileri üzerine yapılan sektörel bir araştırma ve bu araştırmanın bulguları yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde her şey dahil uygulamasının yiyecek içecek yönetimine getirebileceği olumlu ya da olumsuz etkileri belirlemektir. Bu temel amacı geliştirebilmek için araştırma ile bazı alt amaçlara da ulaşılmak istenmektedir. Bu alt amaçlar; her şey dahil sistemi ile çalışan tesislerde yer alan yiyecek-içecek bölümünün örgüt yapıları ve sundukları hizmet hakkında bilgi edinmek ve yönetsel çalışmalar üzerine olumlu ve olumsuz etkileri saptamak, varsa olumsuzlukların nedenlerini tespit etmek olarak sayılabilir. Ayrıca ülkemizde yoğun bir şekilde kullanılan her şey dahil sisteminin, yiyecek-içecek bölümünden sorumlu yöneticilerin, uygulama ile ilgili görüşlerinin alınması amaçlanmıştır.

Belirtilen amaçlar ışığında araştırmanın kapsamı Bodrum'daki her şey dahil çalışan dört, beş yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köyleri olarak belirlenmiştir. Her şey dahil sisteminin bu saydığımız tesis türleri arasında geniş ve etkin bir uygulama alanı bulmuş olması ve bu tesislerden daha sağlıklı bilgi alınabileceği varsayımı altında sözü geçen tesisler araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmanın Bodrum'da yapılmasının nedeni bu yörenin araştırma bakımından fazla çalışma yapılmamış olması, bulunmamış

yeni bilgiler elde etmek amacı ve yörenin kişisel olarak iyi bilinmesi üzerine yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Her şey dahil sisteminin konaklama işletmelerinin kalbi sayılan yiyecek içecek yönetimine etkilerinin belirlenmesi ile uygulamanın yiyecek içecek yönetimi açısından olumlu ve olumsuz yönleri de ortaya konmuş olmaktadır. Böylece ülkemizde geniş kitleler tarafından tercih edilen her şey dahil sisteminin yiyecek-içecek hizmetleri açısından değerlendirmesi sağlanmış olacaktır. Ayrıca her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek yönetimine getirebileceği olumsuzlukların belirlenmesi ve bu olumsuzlukların giderilebileceği önlemlerin alınması için ilk adım atılmış olacaktır. Araştırma ile yiyecek-içecek bölümlerinin her şey dahil uygulaması açısından yeterlilikleri de değerlendirildiğinde elde edilen sonuçlar, sorunların çözümlerinin bulunması bakımından önemlidir.

3.3. Araştırma Sorusu

“Konaklama İşletmelerinde her şey dahil sisteminin yiyecek içecek bölümüne etkisi” başlıklı bu araştırma çalışmasında, aşağıda yer alan soru cevaplandırılmaya çalışılacaktır;

- Konaklama işletmelerinde yoğun bir şekilde uygulanan her şey dahil sisteminin yiyecek içecek yönetimi üzerine etkileri var mıdır?

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, araştırmanın amacı doğrultusunda 3 bölümden ve 37 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin birinci bölümü demografik bilgiler içeren sorulardan, ikinci bölümü her şey dahil sisteminin yiyecek içecek yönetimine etkilerini belirlemek için oluşturulan ifadelerden ve üçüncü bölümü ise her şey dahil sisteminin yiyecek içecek departmanına etkilerini belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümde yer alan ifadeler, Bahattin Özdemir'in (2001) yılında tarafınca geliştirilen 16 ifade beşli likert ölçeği yer almaktadır.

İlçede T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belgeli toplam 102 adet 4, 5 yıldızlı otel ve 1.Sınıf tatil köyü bulunmaktadır. Bunlardan her şey dahil sistemini

uygulayabilme kapasitesine sahip konaklama işletmesi sayısı ise 78'dir (Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2016).

Araştırmanın kapsamı doğrultusunda Bodrum sınırları içerisinde yer alan Gümbet, Bitez, Bağla, Ortakent, Akyarlar, Turgutreis, Gümüşlük, Yalıkavak, Gündoğan, Göltürkbükü ve Torba'da bulunan her şey dahil sistemiyle çalışan toplam 78 adet 4, 5 yıldızlı otel ve 1.Sınıf tatil köyü belirlenmiştir. Bu otel ve tatil köylerinde çalışan yiyecek içecek bölümünde sorumlu yöneticiler araştırmanın çalışma evrenini oluşturmaktadır. Çalışma evrenindeki tesis sayısının çok fazla olmaması ve bu tesislere ulaşmanın nispeten kolay olması nedeniyle örnekleme tüm bu tesisler dahil edilmiş ve araştırma her bir tesiste uygulamaya çalışılmıştır.

Anketler belirlenen tesisteki yiyecek-içecek müdürleri, yiyecek-içecek müdür yardımcıları, mutfak yöneticileri ve restoran müdürlerinden her tesiste yalnızca biriyle yüz yüze görüşme yöntemiyle doldurulmuştur. Belirlenen 78 adet tesisin her birine ulaşılmıştır ancak 47 adet tesiste anket uygulanabilmiştir. Buna göre araştırma kapsamında belirlenen tesislerin % 60'ında araştırma gerçekleştirilebilmiştir. Diğer tesislerde anket yapılmamasının nedeni ise sözü geçen otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümündeki anket yapılabilecek müdürlerin görüşmeyi kabul etmemeleridir.

Anket formlarından elde edilen verilerin analizi, SPSS (24) istatistik programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla öncelikle veriler bilgisayara yüklenerek veritabanı oluşturulmuş, verilerin bilgisayara yüklenmesinin ardından çalışmanın amacına uygun olarak analiz aşamasına geçilmiştir. Çalışmada yer alan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler, frekans ve yüzde ile gösterilmiştir

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach's Alpha (α) katsayısı kullanılmıştır. Bu katsayı, toplam puanlar üzerine kurulu Likert türü ölçeklerin güvenilirliklerinin hesaplanmasında sıklıkla kullanılmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği, literatürde genel kabul gördüğü şekliyle aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kayış 2010: 405; Alpar, 2012: 458):

- $0,00 < \alpha < 0,40$ olduğu zaman ölçek güvenilir değildir.
- $0,41 < \alpha < 0,60$ olduğu zaman ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,61 < \alpha < 0,80$ olduğu zaman ölçek orta düzeyde güvenilirlidir.
- $0,81 < \alpha < 1,00$ olduğu zaman ölçek yüksek düzeyde güvenilirlidir.

Bazı yazarlara göre (Sipahi, Yurtkoru & Çinko, 2006; Liu, 2003). Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Yapılan güvenilirlik kat sayıları anketin ikinci ve üçüncü bölümünde bulunan ifadelerle ayrı ayrı hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerler; anketin ikinci bölümdeki ifadelerin alfa değeri 0.705 olarak orta düzeyde güvenilir, üçüncü bölümündeki ifadelerin alfa değeri ise 0.855 yüksek düzeyde güvenilir olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada, anketi cevaplayan yöneticilerin demografik özellikleri ile anket formunun ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan ifadelerle katılımlarına ilişkin verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla normallik testi uygulanmıştır. Normal dağılım analizi yapılırken elde edilen dağılımın ortalaması 0 ile standart sapması 1 olan dağılım olması ve çan şeklinde frekans eğilimine sahip olması beklenmektedir. Normal dağılım için yapılan analizde çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılarak sifıra yakınlığına göre normal olup olmadığı hakkında fikir yürütülmektedir. Basıklık ölçüleri, serideki birimlerinin dağılımının basık, sivri veya normal olup olmadığı konusunda araştırılmasında kullanılmaktadır. İdeal bir normal dağılım grafiği simetri olmasının yanında, ne çok sivri ne de çok basık olmalıdır (Can, 2003: 84). Ancak elde ettiğimiz değerlerin normallik dağılımına bakıldığında bu eğri grafiğinin istenilen normal dağılım eğrisine uygun olmadığı ve sivri olduğu görülmüştür. Bu bağlamda çarpıklık basıklık değerlerine baktığımızda +1,5 ve -1,5 aralığında olmadığı istatistiksel açıdan hesaplanmıştır.

Veri setinin normal dağılıma uygunluğu, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilks testlerine sonuçlarına bakılarak anlaşılmaktadır. Gözlem sayısı 29'dan az olduğunda Shapiro Wilks, fazla olduğunda ise Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmaktadır (Karaatlı, 2010: 10). Çalışmada kullanılan veri sayısı 47 olduğundan, verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmış, verilerinin anlamlılık değerlerinin tümünün ($p < 0,05$) 0,05'den küçük olduğu görülmüş, bu durumda verilerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir.

Analizlerde betimsel istatistikler (aritmetik ortalama, frekans, yüzde dağılımı ve standart sapma) sunulmuştur. Ayrıca araştırmaya katılanların kişisel özellikleri, yöneticilerin görevi, araştırma yapılan tesis türleri, tesis yatak kapasiteleri ve yiyecek

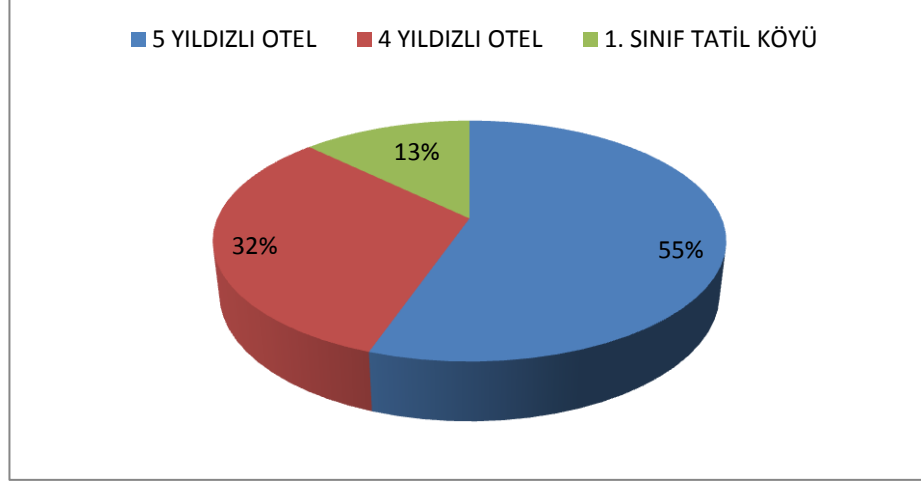
içecek departmanında çalışan personel sayıları ile otel işletmelerinde her Şey dahil sisteminin yiyecek içecek yönetimi üzerindeki etkilerine ilişkin ifadelere katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U ve Kruskall-Wallis testleri uygulanmıştır. Bu testler, parametrik analizler olan t testi ve varyans analizinin non-parametrik alternatifleri olup, ortalamalar arasındaki farkın anlamlılık testindeki varsayımlardan bir ya da daha fazlasının yerine gelmediği durumlarda kullanılabilecek en güçlü testlerdir (Büyüköztürk vd., 2014: 202; Alpar, 2012: 222). Mann-Whitney U testi, iki bağımsız grubun, aynı ana kütleden veya aynı ortalamaya sahip iki farklı ana kütleden gelip gelmediğini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Kruskall-Wallis testi ise ikiden fazla grubun bağımlı bir değişkene ait ölçümlerini karşılaştırarak, dağılımların arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 246-248). Uygulanan ankette ikiden fazla değişken olduğu için Kruskall-Wallis testi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan istatistiksel analizlerin anlamlılık derecesini belirlemede ($p=0.000<0.05$) anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir.

Hazırlanan anket formunda araştırmanın da amacına yönelik su ifadelere yer verilmiştir:

- Yiyecek-içecek bölümünün örgüt yapısı ve sunulan yiyecek-içecek hizmetleri ile ilgili ifadeler.
- Her Şey dahil uygulamasının mutfak çalışma alanlarına ve iş gücü yeterliliğine etkilerinin belirlenmesine yönelik ifadeler
- Yiyecek-içecek bölümünden sorumlu kişilerin, her Şey dahil sistemi ile ilgili görüşlerini almak amacıyla oluşturulmuş ifadeler (zdemir, 2001: 104).
- Her Şey dahil uygulamasının yiyecek-içecek bölümünde yönetsel çalışmalara olumlu ya da olumsuz yönde etkilerini belirlemeye yönelik ifadelerdir.

3.5. Araştırmanın Bulguları

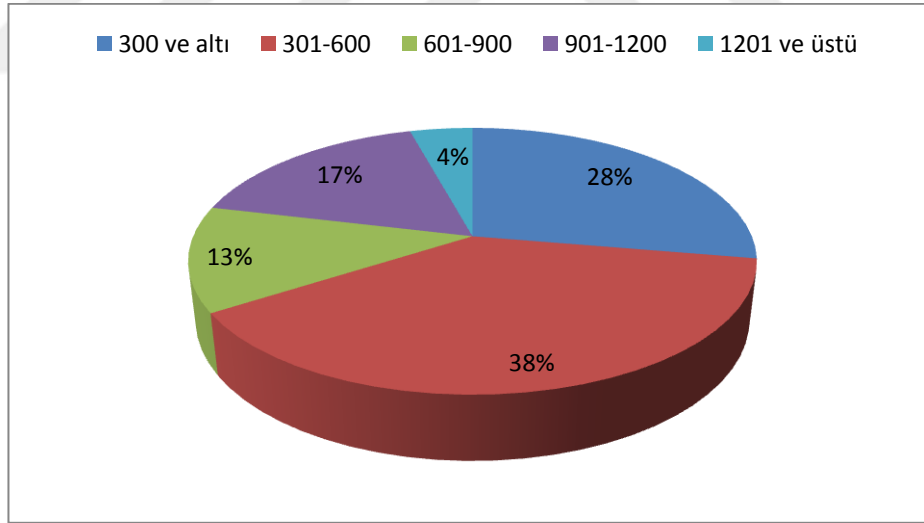
Araştırmada elde edilen verilerin üstünde yapılan değerlendirmelerle ortaya çıkan sonuçlar tablo ve grafikler yardımıyla sunulmuştur. Şekil 6'da araştırmanın uygulandığı konaklama işletmelerinin tesis türlerine ilişkin veriler sunulmuştur.



Şekil 6. Tesis Türleri

Şekil 6'daki pasta grafiğine göre tesislerin %55'i 5 yıldızlı otel, %32'si 4 yıldızlı otel ve %13'ü ise 1. Sınıf tatil köyüdür.

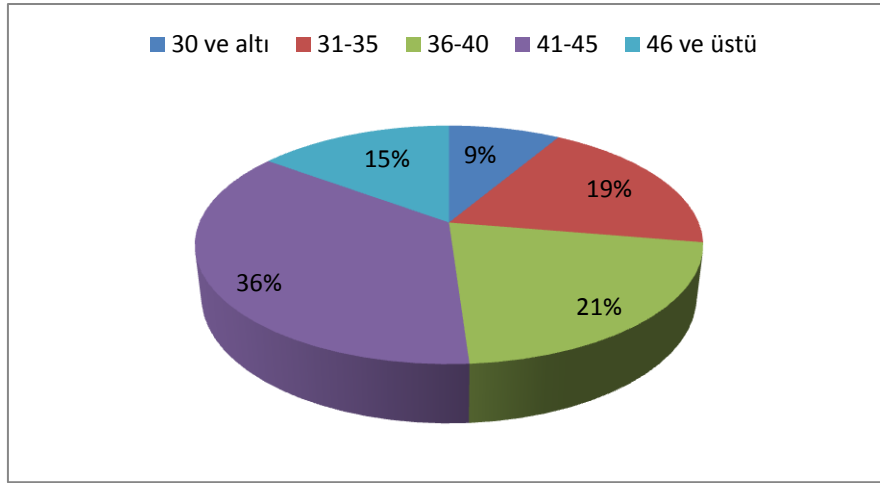
Şekil 7'de araştırmanın uygulandığı konaklama işletmelerinin yatak sayısı dağılımları sunulmuştur.



Şekil 7. Tesislerin Yatak Kapasitesi

Şekil 7'de tesislerin yatak kapasiteleri görülmektedir. Grafiğe göre tesislerin %28'inin yatak sayıları 300 ve altı, %38'inin yatak sayısı 301-600 arasında, %13'ünün yatak sayısı 601-900 arasında, %17'sinin yatak sayısı 901-1200 arasında ve %4'ünün ise yatak sayısı 1201 ve üzerindedir.

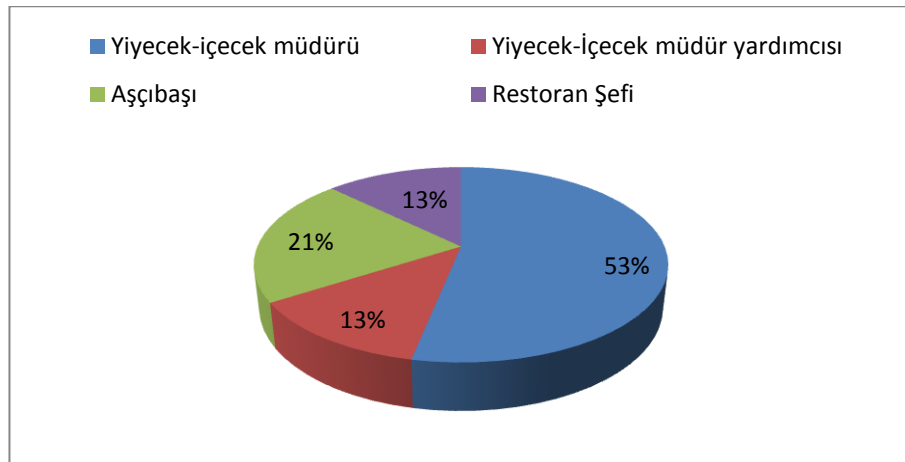
Şekil 8’de araştırmada uygulanan konaklama işletmelerindeki, anketi cevaplayan yöneticilerin yaş aralıkları pasta grafiğiyle sunulmuştur.



Şekil 8. Anketi Cevaplayan Yöneticilerin Yaş Grupları

Şekil 8’deki grafiğe göre anketi cevaplayan yöneticilerin %9’u 30 yaş ve altında olan kişiler, %19’u 31-35 yaş aralığında olan kişiler, %21’i 36-40 yaş aralığında olan kişiler, %36’sı 41-45 yaş arasında olan kişiler ve %15 ise 46 yaş ve üstündeki kişilerden oluşmaktadır.

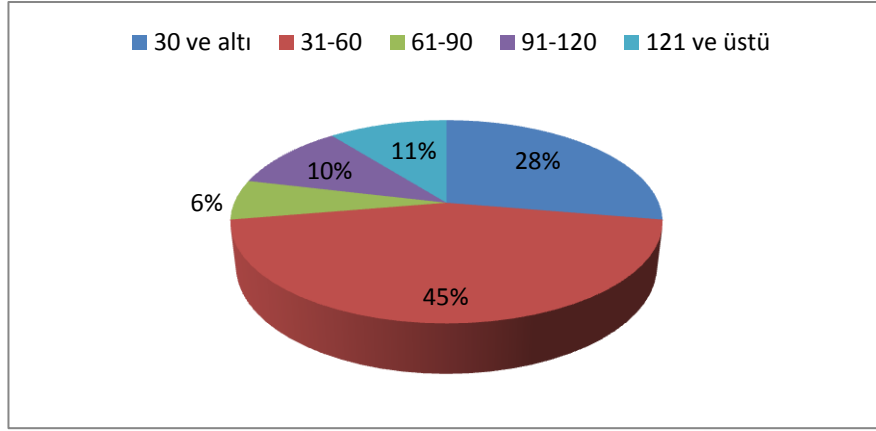
Şekil 9’de araştırmada uygulanan konaklama işletmelerindeki, anketi cevaplayan yöneticilerin unvan dağılımları pasta grafiğiyle sunulmuştur.



Şekil 9. Anketi Cevaplayan Yöneticilerin Unvanı

Şekil 9’e göre toplam 47 tesiste uygulanan anketlerden 25 tanesi (%53)’ü yiyecek-içecek müdürü, 10 tanesi (%21)’i aşçıbaşı, 6 tanesi (%13)’ü yiyecek-içecek müdür yardımcısı ve 6 tanesi de (%13)’ü restoran şefi ile gerçekleştirilmiştir.

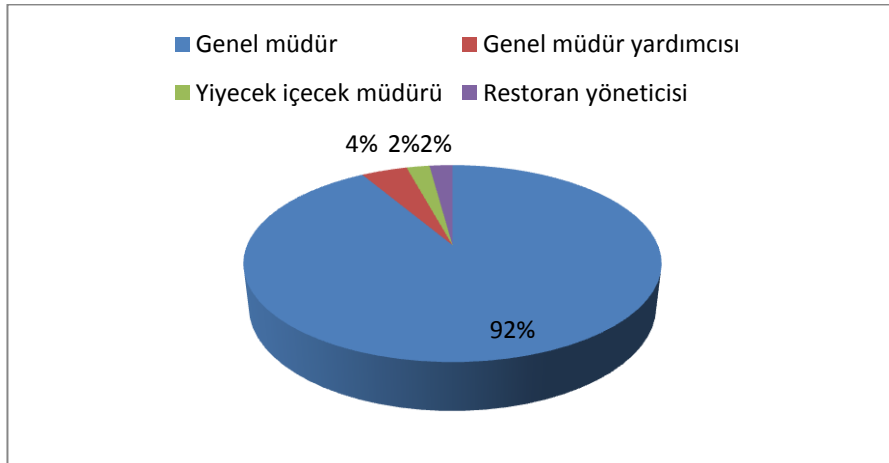
Şekil 10’da araştırmanın uygulandığı konaklama işletmelerindeki yiyecek içecek bölümünde çalışan personel sayısına ilişkin grafik sunulmuştur.



Şekil 10. Yiyecek-İçecek Bölümünde Çalışan Personel Sayısı

Şekil 10’daki grafiğe bakıldığında 30 ve altı kişi arasında yiyecek-içecek personeline sahip tesislerin oranı %28 şeklindedir. Tesislerin %45’inde 31 ile 60 arasında kişi, %6’sında 61 ile 90 arasında kişi ve %10’unda 91 ile 120 arasında kişi çalışmaktadır. %11’inde ise 121 ve üstü işgören çalışmaktadır.

Şekil 11’de araştırmanın uygulandığı konaklama işletmelerindeki yiyecek içecek bölümünün doğrudan bağlı olduğu yöneticiye ilişkin grafik sunulmuştur.



Şekil 11. Yiyecek-İçecek Departmanının Doğrudan Bağlı Olduğu Yönetici

Şekil 11 incelendiğinde araştırmanın uygulandığı 47 tesisin %92’sinde yiyecek-içecek bölümü doğrudan genel müdüre bağlıdır. Bunun yanında yiyecek-içecek

bölümünün doğrudan genel müdür yardımcısına bağlı olduğu tesis oranı %4, yiyecek-içecek müdürüne ve restoran yöneticisine doğrudan bağlı olduğu tesis oranı %2'şer olarak analiz edilmiştir.

Tablo 2'de araştırmanın uygulandığı tesislerdeki yiyecek-içecek departmanına doğrudan bağlı olan bölümler sunulmuştur.

Tablo 2. Yiyecek-İçecek Departmanına Doğrudan Bağlı Olan Bölümler

Bölümler	n	%
Satın alma	10	9
Teslim alma	4	5,5
Depolama	6	8
Bulaşık yıkama	35	43
Çöp toplama	23	29
Diğer	4	5,5

Tablo 2'ye bakıldığında satın alma bölümü 10 tesiste (%12), teslim alma bölümü 4 tesiste (%5), depolama bölümü 6 tesiste (%7), bulaşık yıkama 35 tesiste (%43), çöp toplama 23 tesiste (%28) ve diğer başlığı altında restoran, kalite kontrol gibi bölümler 4 tesiste (%5) doğrudan yiyecek-içecek bölümüne bağlıdır.

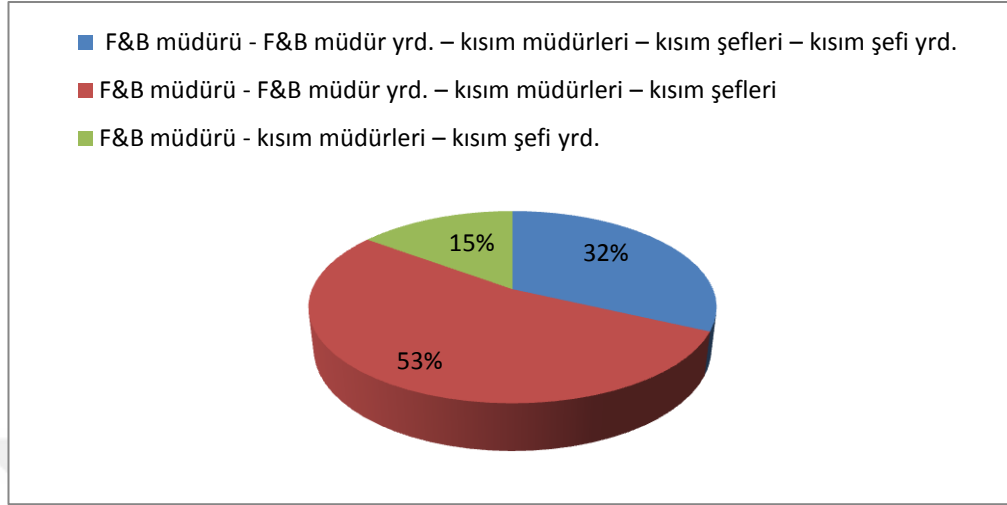
Tablo 3'de araştırmanın uygulandığı konaklama işletmelerindeki yiyecek içecek bölümünde çalışan personel sayısına ilişkin grafik sunulmuştur.

Tablo 3. Yiyecek-İçecek Departmanının Bölümleri

Bölümler	n	%
Mutfak	47	100
Servis	47	100
Bar	47	100

Tablo 3'deki yiyecek-içecek departmanının bölümlerine bakıldığında mutfak bölümü, servis bölümü, bar bölümü araştırmanın yapıldığı 47 tesisin tamamında yiyecek-içecek departmanına bağlıdır.

Şekil 12’de araştırmanın uygulandığı konaklama işletmelerindeki yiyecek-içecek departmanlarındaki personelin hiyerarşik yapısına ilişkin grafik verilmiştir.



Şekil 12. Yiyecek-İçecek Departmanında İş Bölümü

Şekil 12’deki yiyecek-içecek departmanlarındaki iş bölümü yapısı incelendiğinde, tesislerin %32’sinde F&B müdürü - F&B müdür yardımcısı - kısım müdürleri - kısım şefleri - kısım şefi yardımcısı gibi bir sıralama ortaya çıkmaktadır. Tesislerin %53’ünde F&B müdürü - F&B müdür yardımcısı - kısım müdürleri - kısım şefleri şeklindedir. Tesislerin %15’inde ise F&B müdürü - kısım müdürleri - kısım şefi yardımcısı şeklinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4’de araştırmanın uygulandığı tesislerdeki yiyecek-içecek departmanında sunulan ülke mutfaklarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 4. Tesiste Sunulan Ülke Mutfakları

Ülke mutfakları	n	%
Türk mutfağı	47	100
Fransız mutfağı	26	55,3
İtalyan mutfağı	42	89,3
Çin mutfağı	16	34
Rus mutfağı	4	8,5
Diğer	16	34

Tablo 4’deki araştırmanın yapıldığı tesislerde uygulanan ülke mutfaklarına ilişkin dağılımları incelendiğinde, tüm tesislerde Türk mutfağından yiyecek ve

içeceklerin sunulduğu görülmektedir. Türk mutfağının yanı sıra tesislerin %55,3'nde Fransız mutfağı, %89,3'nde İtalyan mutfağı, %34'nde Çin mutfağı, %8,5'inde Rus mutfaklarından yiyecek ve içecekler sunulmaktadır. Tesislerin %34'nde sunulan diğer mutfaklar ise Osmanlı, Balkan, Lübnan, Uzakdoğu, Arap, Hint, Meksika, Avrupa, Belçika, Hollanda ve Japonya gibi ülkelerin mutfaklarıdır.

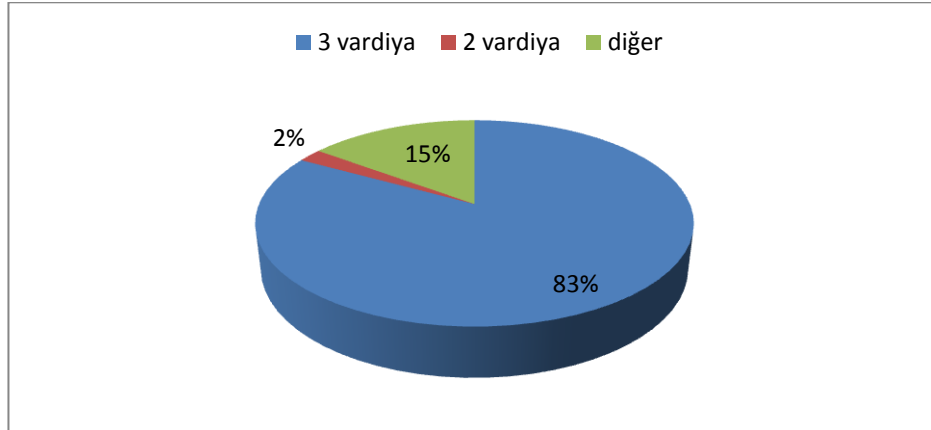
Tablo 5'de araştırmanın uygulandığı tesislerdeki yiyecek-içecek departmanında verilen servis Őekline ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Tablo 5. Yiyecek-içecek Departmanında Verilen Servis Şekli

Verilen servis Şekli	n	%
A la Carte	42	89,3
Açık büfe	47	100

Tablo 5'de araştırmanın yapıldığı 47 tesisin tamamında yiyecek-içecek departmanında verilen servis Şekli açık bfedir. Bunun yanında %89,3' de A la Carte servis Şekli uygulanmaktadır.

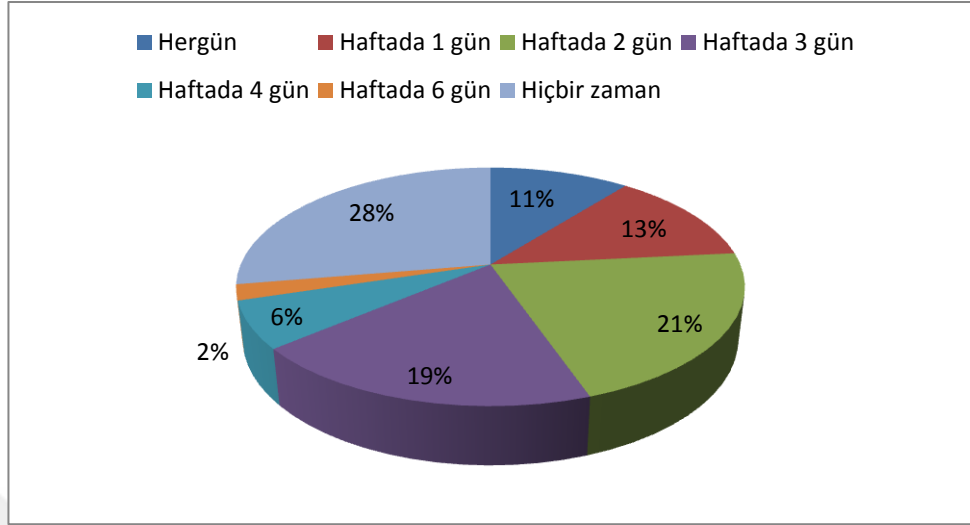
Şekil 13'de araştırmanın uygulandığı konaklama işletmelerindeki yiyecek-içecek departmanlarındaki uygulanan vardiya sayısına ilişkin grafik sunulmuştur.



Şekil 13. Yiyecek-içecek Departmanında Uygulanan Vardiya Sayısı

Şekil 13'e göre tesislerin %83' 3 vardiya ve %15'i 2 vardiya olarak yiyecek-içecek bölümünde çalışmaktadır. Tesislerin %2'si ise diğer başlığı altında personelin günün değişik saatlerinde aralıklı olarak mesaisini yapması yani antre sistemidir

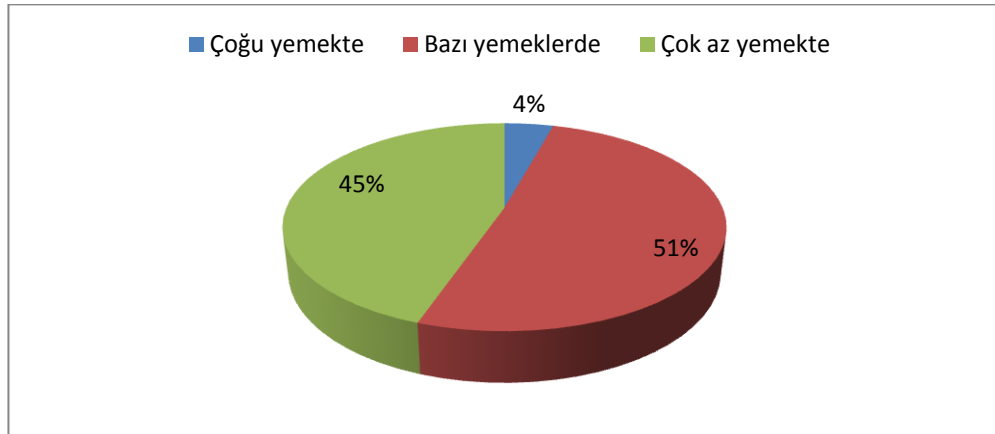
Şekil 14’de araştırmanın uygulandığı konaklama işletmelerindeki yiyecek-içecek departmanlarındaki çalışan personelin yaptığı fazla mesaiye ilişkin grafik sunulmuştur.



Şekil 14. Yiyecek-İçecek Personeli Mesai Saatinin Dışında Fazla Mesaisi

Şekil 14’e bakıldığında araştırmanın uygulandığı tesislerin %11’inde yiyecek-içecek personeli her gün mesai saatlerinin dışında fazla mesai yapmaktadır. Tesislerin %13’ünde yiyecek-içecek personeli haftada ortalama 1 gün, %21’i ortalama haftada 2 gün, %19’u ortalama haftada 3 gün, %6’sı ortalama haftada 4 gün ve %2’si ortalama haftada 6 gün fazla çalışma yapmaktadır. Yiyecek-içecek personelinin hiçbir zaman fazla mesai yapmadığı tesis oranı ise %28’dir.

Şekil 15’de araştırmanın uygulandığı konaklama işletmelerindeki yiyecek-içecek bölümlerinde yemek üretiminde donmuş gıda kullanımlarına ilişkin grafik sunulmuştur.



Şekil 15. Yiyecek-İçecek Bölümünde Yemek Üretiminde Donmuş Gıda Kullanımı

Şekil 15’de bakıldığında tesislerin %4’ünde çoğu yemeğin üretiminde donmuş gıdalar kullanılmaktadır. Tesislerin %51’inde ise bazı yemeklerin üretiminde ve tesislerin %45’inde ise çok az yemeğin üretiminde donmuş gıdalar kullanılmaktadır.

Tablo 6’de araştırmanın uygulandığı tesislerdeki yiyecek-içecek departmanında menü planlamasını yapan kişilere ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Tablo 6. Yiyecek-İçecek Departmanında Menü Planlaması Yapan Kişi Dağılımı

Menü planlaması	n	%
Yiyecek-içecek müdürü	32	68
Tesis üst yönetimi	10	21
Aşçıbaşı	26	55
Diğer	1	2

Tablo 6’ya bakıldığında tesislerin %68’inde menü planlamasını yiyecek-içecek müdürü yapıyor. Tesislerin %21’inde menü planlamasını tesis üst yönetimi ve tesislerin %26’sında menü planlamasını aşçıbaşı yapmaktadır. Tesislerin diğer başlığı altında ise %2’sinde operasyon müdürleri menü planlamasını yapmaktadır.

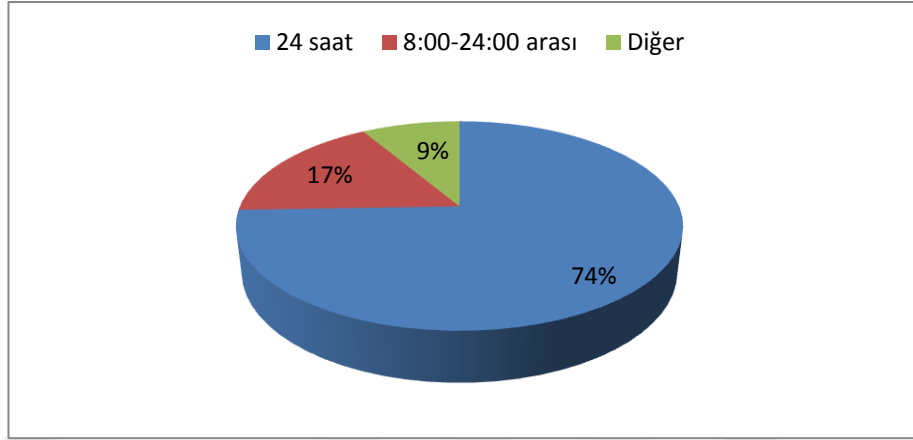
Tablo 7’de araştırmanın uygulandığı tesislerdeki yiyecek-içecek departmanında uygulanan menü türüne ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Tablo 7. Tesislerde Uygulanan Menü Türleri

Menü türü	n	%
Devirli menü	43	91
Sabit menü	39	83

Tablo 7 incelendiğinde, araştırmanın yapıldığı tesislerin %91’inde devirli menü uygulanmaktadır. Bu uygulama ile haftalık ya da iki haftalık menüler hazırlanmakta ve belirtilen bu süreler içerisinde menüde belirlenen yemekler üretilerek servise sunulmaktadır. Bunun yanında araştırmanın yapıldığı tesislerin %83’ünde ise sabit menü kullanılmaktadır. Herhangi bir devir ya da değişim söz konusu olmayan sabit menülerdir.

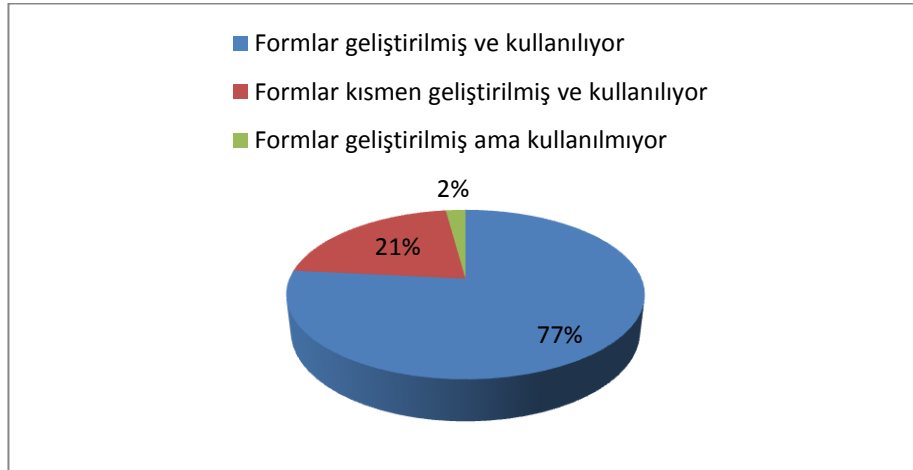
Şekil 16’da araştırmanın uygulandığı konaklama işletmelerindeki yiyecek-içecek departmanının açık olduğu saatlere ilişkin grafik sunulmuştur.



Şekil 16. Yiyecek-İçecek Departmanının Açık Olduğu Saatler

Şekil 16’ya göre tesislerin %74’ünde yiyecek-içecek departmanı 24 saat açıktır. Tesislerin %17’sinde ise 8:00-24:00 arası yiyecek-içecek departmanı açıktır. Tesislerin %9’unda ise diğer başlığı altında belirtilen bu saatler haricinde farklı uygulamalar mevcuttur. Buna göre 7:00-02:00 ve 7:00-01:00 gibi saatler arasında yiyecek-içecek bölümü açık bulunmaktadır.

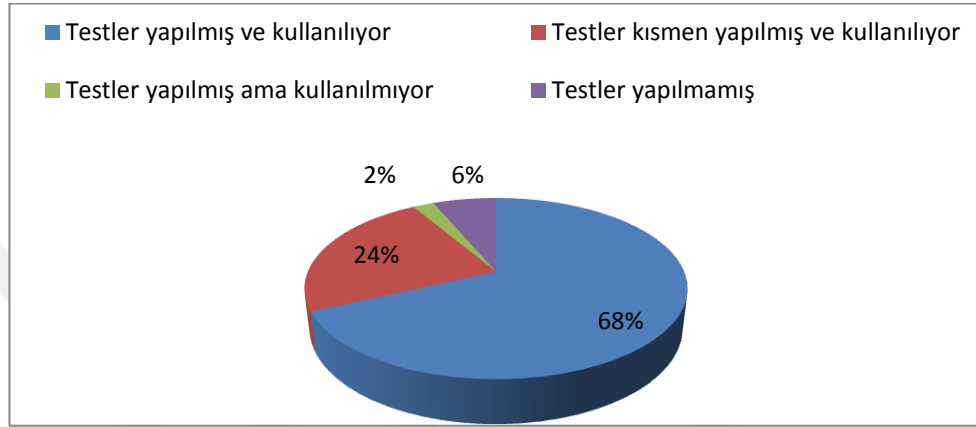
Şekil 17’de araştırmanın uygulandığı konaklama işletmelerindeki yiyecek-içecek departmanında standart satın alma formu kullanımına ilişkin grafik sunulmuştur.



Şekil 17. Yiyecek-İçecek Departmanında Standart Satın Alma Özellikleri Formu Kullanımı

Şekil 17’de standart satın alma özellikleri formu, araştırmanın yapıldığı tesislerin %77’sinde formlar geliştirilmiş ve kullanılmaktadır. Tesislerin %21’inde ise formun kısmen geliştirildiği ve kullanıldığı görülmektedir. Tesislerin %2’sinde ise form geliştirilmiş ama kullanılmıyor.

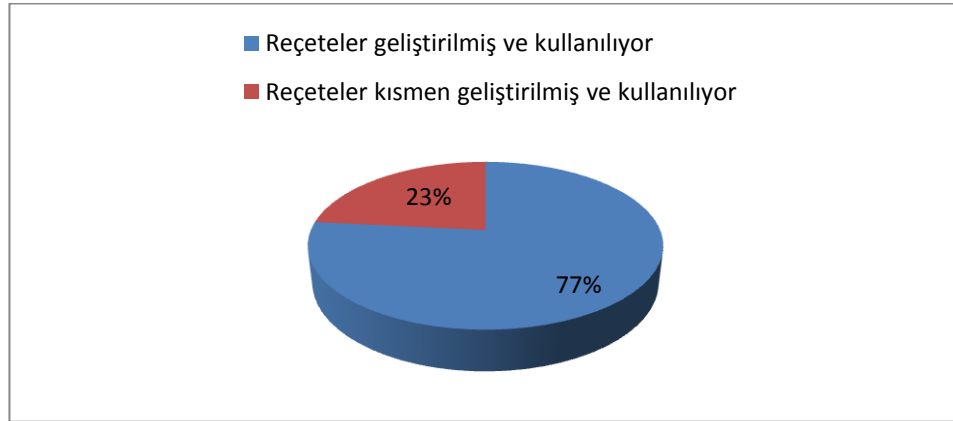
Şekil 18’de araştırmanın uygulandığı konaklama işletmelerindeki yiyecek-içecek departmanında standart verim testleri kullanımına ilişkin grafik sunulmuştur.



Şekil 18. Yiyecek-İçecek Departmanında Standart Verim Testleri Kullanımı

Şekil 18 incelendiğinde tesislerin %68’inde standart verim testlerinin yapılıp kullanıldığını, tesislerin %24’ünde standart verim testlerinin kısmen yapılıp kullanıldığı görülmektedir. Tesislerin %2’sinde testlerin yapıldığı ancak kullanılmadığı, tesislerin %6’sında ise standart verim testlerinin yapılmadığı görülmektedir.

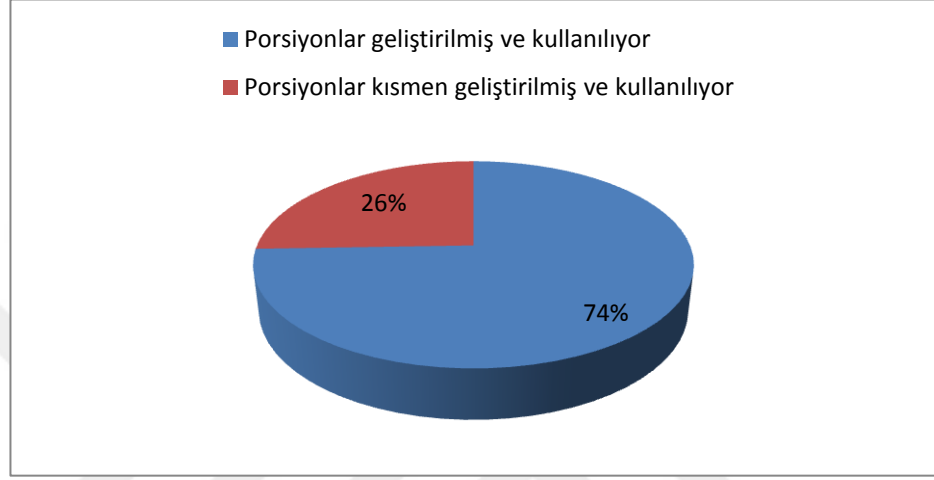
Şekil 19’da araştırmanın uygulandığı konaklama işletmelerindeki yiyecek-içecek departmanında standart reçetelerin kullanımına ilişkin grafik sunulmuştur.



Şekil 19. Yiyecek-İçecek Departmanında Standart Reçetelerin Kullanılması

Şekil 19 incelendiğinde, ankete katılan tesislerin %77'sinde standart reçetelerin geliştirilmiş olduğu ve kullanıldığı dikkat çekmektedir. Buna karşın tesislerin %23'ünde standart reçeteler kısmen geliştirilmiş ve kullanılmaktadır.

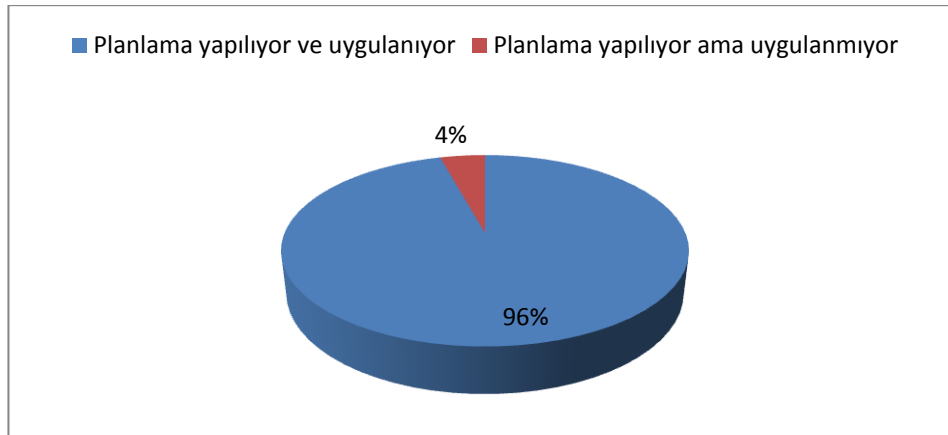
Şekil 20'de araştırmanın uygulandığı konaklama işletmelerindeki yiyecek-içecek departmanında standart reçetelerin kullanımına ilişkin grafik sunulmuştur.



Şekil 20. Yiyecek-İçecek Departmanında Standart Porsiyon Kullanımı

Şekil 20 incelendiğinde standart porsiyonların geliştirilip kullanıldığı tesislerin oranı %74 olduğu görülmektedir. Tesislerin %26'sından ise standart porsiyonların kısmen geliştirilip kullanıldığı görülmektedir.

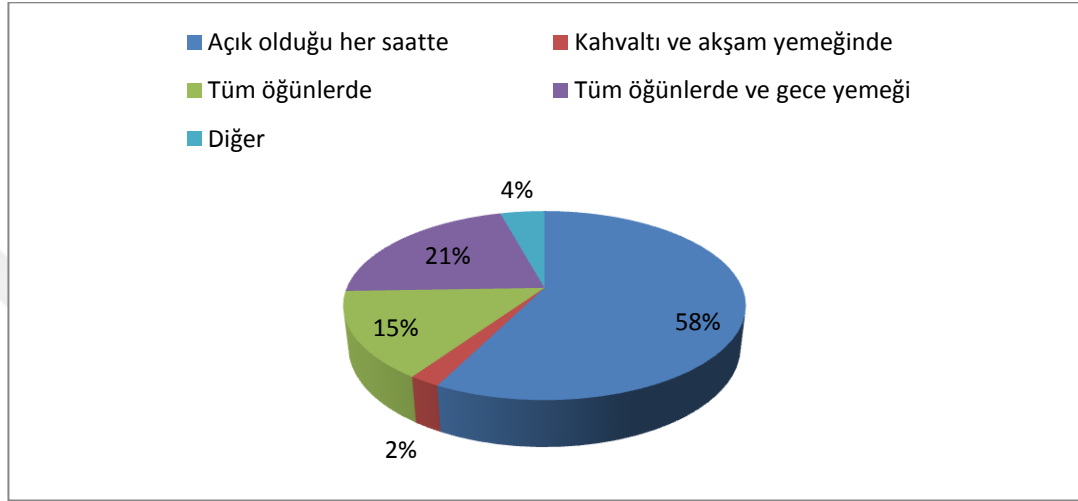
Şekil 21'de araştırmanın uygulandığı konaklama işletmelerindeki yiyecek-içecek departmanlarında üretim planlaması yapılmasına ilişkin grafik sunulmuştur.



Şekil 21. Yiyecek-İçecek Departmanında Üretim Planlama Yapılması

Şekil 21 incelendiğinde araştırmanın uygulandığı tesislerin %96'sında üretim planlaması yapılmakta ve uygulanmaktadır. Tesislerin sadece %4'ünde üretim planlaması yapılıyor ama uygulanmıyor.

Şekil 22'de araştırmanın uygulandığı konaklama işletmelerindeki yiyecek-içecek departmanında konuklara sunulan hizmet zamanlarına ilişkin grafik sunulmuştur.



Şekil 22. Yiyecek-İçecek Departmanında Konuklara Sunulan Hizmet Zamanları

Şekil 22'e göre tesislerin %58'i yiyecek içecek bölümünün açık olduğu her saatte, tesislerin %2'si kahvaltı ve akşam yemeğinde, tesislerin %15'i tüm öğünlerde ve tesislerin %21'i tüm öğünlerde ve gece yemeğinde konuklara hizmet sunmaktadır. Tesislerin %4'ü diğer başlığı altında ise sunulan hizmet 24 saat şeklinde bildirilmiştir.

Tablo 8'de araştırmanın uygulandığı konaklama işletmelerindeki yiyecek-içecek departmanı dışında yiyecek içecek hizmeti sunan bölümlere ilişkin grafik sunulmuştur.

Tablo 8. Ana Restoranlar Dışında Yiyecek-İçecek Hizmeti Sunan Bölümler

Bölümler	n	%
Sahil bar	4	8
Snack bar	7	15
Özellikli restoranlar	4	8
Diğer	8	17
Böyle bir hizmet sunulmuyor	30	64

Tablo 8'e göre tesislerin %8'ü yiyecek-içecek departmanı dışında sahil bar dâhilinde, tesislerin %15'i snack bar dahilinde ve %8'i özellikli restoranlar dahilinde hizmet sunmaktadır. Tesislerin %17'si diğer başlığı altında oda servisi dâhilinde hizmet sunmaktadır. Tesislerin %64'ü ise böyle bir hizmet sunulmadığını söylemektedirler.

3.5. Tutumlara Yönelik Bulgular

Hazırlanan anket formunun ikinci bölümünde, yiyecek-içecek departmanından sorumlu yöneticilerin her şey dahil uygulamasının yiyecek-içecek yönetimine etkilerine yönelik görüşleri yer almaktadır. Ankette kullanılan "Likert" tipi beşli sıralama ölçeğine uygun olarak elde edilen ortalama puanların yorumlanması ve derecelendirilmesi, Tablo 9' da verilen puan sınırları kriterine göre değerlendirilmiştir. Tabloda yer alan puan sınır değerleri, bireylerin anket formunda yer alan ifadelere katılma durumlarına ait cevapların aritmetik ortalamasının eşit dört aralığını ifade etmektedir.

Tablo 9. Anket Sorularının Puan Sınırları

	Puan	Ortalama aralığı
Kesinlikle katılmıyorum	1	1.00 – 1.79
Katılmıyorum	2	1.80 – 2.59
Kararsızım	3	2.60 – 3.39
Katılıyorum	4	3.40 – 4.19
Kesinlikle katılıyorum	5	4.20 – 5.00

Tablo 9'da verilen anket sorularının puan sınırları kullanılarak Tablo 11 de derecelendirilmiştir. Tablo 9'da yer alan ortalama aralıklarının anlamı; 1-1.79 ortalama aralığı "çok düşük", 1.80-2.59 ortalama aralığı "düşük", 2.60-3.39 ortalama aralığı "orta", 3.40-4.19 ortalama aralığı "yüksek" ve 4.20-5.00 ortalama aralığı da "çok yüksek" katılımı ifade etmektedir. Bu ölçüler ışığında anket formunda yer alan ifadelerin katılım dereceleri gösterilecektir. Böylece katılımcıların ifadeleri algılama düzeyleri ve düşündükleri hakkında fikir sunması amaçlanmaktadır.

Tablo 10 ve 11'deki 16 adet ifade, ifadelerin ortalaması, standart sapması ve derecelenmesi Tablo 9'daki verilen puan sınırlılıklarına göre verilmiştir.

Tablo 10. Yiyecek-İçecek Departmanından Sorumlu Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Yönetimine Olan Etkilerine Yönelik İfadelere Katılma Dereceleri

	İfadeler	n	S.S.	\bar{X}	Katılma Derecesi
1	Her şey dahil sistemi ile yiyecek içecek bölümünde daha az kalifiye işgücü çalıştırılmaktadır.	47	1,108	3,34	Orta
2	Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde teknoloji kullanımını arttırmaktadır.	47	1,105	3,31	Orta
3	Her şey dahil sistemi, yemek artıklarında çoğalmaya neden olmaktadır.	47	1,350	3,85	Yüksek
4	Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde hazırlık çalışmalarını arttırmaktadır	47	,846	4,02	Yüksek
5	Her şey dahil sistemi, tesiste yiyecek içecek tüketimini arttırmaktadır.	47	1,099	4,08	Yüksek
6	Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde çok sayıda işgören çalıştırmayı gerektirir.	47	,890	4,10	Yüksek
7	Her şey dahil sistemi, nedeniyle üretilen yeme içme kalitesi düşmektedir.	47	1,325	3,36	Orta
8	Her şey dahil sistemi, yemek çeşitlerini sınırlandırmayı zorunlu kılmaktadır.	47	1,300	3,29	Orta

Tablo 10'a göre, ankete katılan yöneticilerin, "her şey dahil sistemi yemek artıklarında çoğalmaya neden olmaktadır", "her şey dahil sistemi yiyecek içecek bölümünde hazırlık çalışmalarını arttırmaktadır", "her şey dahil sistemi tesiste yiyecek içecek tüketimini arttırmaktadır" ve "her şey dahil sistemi yiyecek içecek bölümünde çok sayıda işgören çalıştırmayı gerektirir". ifadelerine yüksek katılım gösterdikleri görülmüştür. Ankete katılan yöneticiler dar bir zaman diliminde çok fazla üretim olduğu için yemek artıkları çok olduğunu savunmaktadırlar. Aynı zamanda her şey dahil sistemini çok fazla misafir talep ettiği ve dar zaman diliminde fazla ürün sunma gereksinimine istinaden hazırlık çalışması zor olmaktadır ve bu sistemde çok sayıda işgören çalıştırılması gerekmektedir. Ankete katılan yöneticilerin, "her şey dahil ile yiyecek içecek bölümünde daha az kalifiye işgücü çalıştırılmaktadır", "her şey dahil sistemi yiyecek içecek bölümünde teknoloji kullanımını arttırmaktadır", "her şey dahil sistemi nedeniyle üretilen yeme içme kalitesi düşmektedir" ve "her şey dahil sistemi yemek çeşitlerini sınırlandırmayı zorunlu kılmaktadır". Ankete katılan yöneticiler bu ifadelere ise orta düzeyde katılım göstermişlerdir.

Tablo 11’de hazırlanan anket formunun üçüncü bölümünde yer alan likert yöntemiyle yapılan ifadelerde, ankete katılan yöneticilerin her şey dahil uygulamasının yiyecek-içecek departmanı üzerindeki etkilerine yönelik ifadeler katılma dereceleri yer almaktadır. Ankette kullanılan “Likert” tipi beşli sıralama ölçeğine uygun olarak elde edilen ortalama puanların yorumlanması ve derecelendirilmesi, Tablo 9 da verilen puan sınırları kriterine göre değerlendirilmiştir. Tabloda yer alan puan sınır değerleri, bireylerin anket formunda yer alan ifadeler katılma durumlarına ait cevapların aritmetik ortalamasının eşit dört aralığını ifade etmektedir (Çuhadar ve Kervankıran, 2015: 158) .

Tablo 11. Ankete Katılan Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Departmanı Üzerindeki Etkilerine Yönelik İfadelere Katılma Dereceleri

	İfadeler	n	S.S.	\bar{X}	Katılma Derecesi
1	Her şey dahil sistemi, menü planlamasını olumlu etkiler	47	,892	3,17	Orta
2	Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin teminini olumlu etkiler	47	,820	2,74	Orta
3	Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin eğitimini olumlu etkiler	47	,869	2,93	Orta
4	Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin motivasyonunu olumlu etkiler	47	,858	3,21	Orta
5	Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek kalite kontrolünü olumlu etkiler	47	,839	3,23	Orta
6	Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek maliyet kontrolü olumlu etkiler	47	,878	3,42	Yüksek
7	Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek hijyenik şartların sağlanmasını olumlu etkiler	47	,856	3,51	Yüksek
8	Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek içecek araç-gereçlerinin bakımını olumlu etkiler	47	,662	3,31	Orta

Tablo 11 incelendiğinde, ankete katılan yöneticilerin, “her şey dahil sistemi yiyecek-içecek hijyenik şartların sağlanmasını olumlu etkiler” ve “her şey dahil sistemi yiyecek-içecek maliyet kontrolü olumlu etkiler” her şey dahil sisteminin yiyecek-içecek departmanına etkilerine ilişkin ifadeler yüksek katılım gösterdikleri görülmüştür. Ankete katılan yöneticilere göre, her şey dahil sistemi nedeniyle daha fazla işçi çalıştırılması gerekmektedir, buna istinaden temizlik personeli sayısı artmış ve daha hijyenik ortam yaratılmıştır kanısında hem fikirlerdir. Diğer bir ifade ise yöneticiler

yiyecek-içecek bölümünde maliyet konusunda sıkıntı yaşanabileceğini bildirdiler. Ancak bununla beraber, profesyonel bir şekilde maliyet kontrolü yapılırsa, ortaya çıkabilecek kaçakların en aza indirgenebileceğini düşünmektedirler. Ankete katılan yöneticiler, “her şey dahil sistemi menü planlamasını olumlu etkiler”, “her şey dahil sistemi yiyecek-içecek personelinin teminini olumlu etkiler”, “her şey dahil sistemi yiyecek-içecek personelinin eğitimini olumlu etkiler”, “her şey dahil sistemi yiyecek-içecek personelinin motivasyonunu olumlu etkiler”, “her şey dahil sistemi yiyecek-içecek kalite kontrolünü olumlu etkiler” ve “her şey dahil sistemi yiyecek-içecek araç-gereçlerinin bakımını olumlu etkiler” ifadelerine orta derece katılım göstermişlerdir. Tablo 11’deki bu ifadeler incelendiğinde yöneticiler bu ifadelere karşı kararsız kaldıkları görülmektedir. Ankete katılan yöneticiler sınırlı bütçe her daim menüye olumsuz etkide bulunur kanısını saptamışlardır. Bunun yanında personel çokluğundan dolayı kısa zamanda yeterince eğitim verilmeyeceğini, iş yükünde dolayı çalışanların motivasyonunun düşük olabileceğini ve taşıma kapasitenin aşılmasından dolayı araç-gereçlerin bakımının zor olabileceği kanısındadırlar.

Tablo 12’de anket uygulaması yapılan tesis türleri ile yiyecek-içecek departmanından sorumlu yöneticilerin her şey dahil uygulamasının yiyecek-içecek yönetimine olan etkilerine yönelik ifadeler katılım dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını araştırmak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Verilerin parametrik testlerin varsayımlarını karşılamaması durumunda kullanılan alternatif test, Kruskal-Wallis testidir. Bu test, tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığı olup ikiden fazla gruba ilişkin sıra ortalamaları arasında fark olup olmadığının araştırılmasında kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2014: 217).

Tablo 12. Tesis Türleri İle Yöneticilerin Her Şey Dahil Sisteminin Yiyecek İçecek Yönetimi Üzerine Etkilerine İlişkin İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Tesis Türleri	n	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil ile yiyecek içecek bölümünde daha az kalifiye işgücü çalıştırılmaktadır.	5 Yıldızlı Otel	26	28,17	0,050	3-1, 2-1
	1. Sınıf Tatil Köyü	6	19,50		
	4 Yıldızlı Otel	15	18,57		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= 5 Yıldızlı Otel, 2= 1. Sınıf Tatil Köyü ve 3= 4 Yıldızlı Otel gibi tesis türleri temsil etmektedir.

Tablo 12. (Devamı) Tesis Türleri İle Yöneticilerin Her Şey Dahil Sisteminin Yiyecek İçecek Yönetimi Üzerine Etkilerine İlişkin İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Tesis Türleri	n	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde teknoloji kullanımını arttırmaktadır.	5 Yıldızlı Otel	26	23,38	0,689	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	1. Sınıf Tatil Köyü	6	21,17		
	4 Yıldızlı Otel	15	26,20		
Her şey dahil sistemi, yemek artıklarında çoğalmaya neden olmaktadır.	5 Yıldızlı Otel	26	22,79	0,363	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	1. Sınıf Tatil Köyü	6	20,00		
	4 Yıldızlı Otel	15	27,70		
Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde hazırlık çalışmalarını arttırmaktadır.	5 Yıldızlı Otel	26	26,46	0,293	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	1. Sınıf Tatil Köyü	6	21,58		
	4 Yıldızlı Otel	15	20,70		
Her şey dahil sistemi, tesiste yiyecek içecek tüketimini arttırmaktadır.	5 Yıldızlı Otel	26	26,13	0,309	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	1. Sınıf Tatil Köyü	6	17,58		
	4 Yıldızlı Otel	15	22,87		
Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde çok sayıda işgören çalıştırmayı gerektirir.	5 Yıldızlı Otel	26	21,73	0,045	1-3, 2-3
	1. Sınıf Tatil Köyü	6	17,67		
	4 Yıldızlı Otel	15	30,47		
Her şey dahil sistemi, nedeniyle üretilen yeme içme kalitesi düşmektedir.	5 Yıldızlı Otel	26	23,83	0,894	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	1. Sınıf Tatil Köyü	6	22,08		
	4 Yıldızlı Otel	15	25,07		
Her şey dahil sistemi, yemek çeşitlerini sınırlandırmayı zorunlu kılmaktadır.	5 Yıldızlı Otel	26	22,65	0,200	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	1. Sınıf Tatil Köyü	6	18,25		
	4 Yıldızlı Otel	15	28,63		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= 5 Yıldızlı Otel, 2= 1. Sınıf Tatil Köyü ve 3= 4 Yıldızlı Otel gibi tesis türleri temsil etmektedir.

Tablo 12’de gerçekleştirilen Kruskal-Wallis testi sonuçları incelendiğinde, tesis türüne göre ankete katılan yöneticilerin her şey dahil sisteminin yiyecek içecek departmanı üzerindeki etkilerine yönelik ifadeler katılım dağılımları arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma vardır. Diğer bir ifadeyle, ankete katılan birim yöneticilerinin bu ifadelere katılım ortalamaları tesis türüne göre değişmektedir. Kruskal-Wallis testi ile tespit edilen, tesis türleri ile anket formunda yer alan ifadelere katılım dağılımları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların, hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Uygulanan Mann-Whitney U testi sonucunda istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı farklılığın ortaya çıktığı ifadelerden ilki “Her şey dahil sistemi ile yiyecek içecek bölümünde daha az kalifiye işgücü çalıştırılmaktadır.” ifadesi olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımda, 5 yıldızlı otel ile 1. Sınıf tatil köyü, 5 yıldızlı otel ile 4 yıldızlı otel arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu gözlenmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı farklılığın ortaya çıktığı ifadelerden ikincisi “Her şey dahil sistemi yiyecek içecek bölümünde çok sayıda işgören çalıştırmayı gerektirir.” ifadesidir. Ankete katılan yöneticilerin bu ifadeye katılımlarında, 4 yıldızlı otel ile 5 yıldızlı otel arasında 4 yıldızlı otel ile 1. Sınıf tatil köyü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu gözlenmiştir.

Tablo 13. Tesis Türleri ile Ankete Katılan Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Departmanı Üzerindeki Etkilerine Yönelik İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Tesis Türleri	n	Sıra Ortalaması	Anamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil sistemi, menü planlamasını olumlu etkiler.	5 Yıldızlı Otel	26	25,38	0,610	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	1. Sınıf Tatil Köyü	6	20,17		
	4 Yıldızlı Otel	15	23,13		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin teminini olumlu etkiler.	5 Yıldızlı Otel	26	23,75	0,311	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	1. Sınıf Tatil Köyü	6	30,92		
	4 Yıldızlı Otel	15	21,67		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin eğitimini olumlu etkiler.	5 Yıldızlı Otel	26	25,02	0,344	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	1. Sınıf Tatil Köyü	6	28,67		
	4 Yıldızlı Otel	15	20,37		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= 5 Yıldızlı Otel, 2= 1. Sınıf Tatil Köyü ve 3= 4 Yıldızlı Otel gibi tesis türleri temsil etmektedir.

Tablo 13.(Devamı) Tesis Türleri ile Ankete Katılan Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Departmanı Üzerindeki Etkilerine Yönelik İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Tesis Türleri	n	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin motivasyonunu olumlu etkiler.	5 Yıldızlı Otel	26	25,44	0,595	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	1. Sınıf Tatil Köyü	6	24,67		
	4 Yıldızlı Otel	15	21,23		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek kalite kontrolünü olumlu etkiler.	5 Yıldızlı Otel	26	24,92	0,796	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	1. Sınıf Tatil Köyü	6	24,50		
	4 Yıldızlı Otel	15	22,20		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek maliyet kontrolü olumlu etkiler.	5 Yıldızlı Otel	26	23,19	0,891	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	1. Sınıf Tatil Köyü	6	25,17		
	4 Yıldızlı Otel	15	24,93		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek hijyenik şartların sağlanmasını olumlu etkiler.	5 Yıldızlı Otel	26	26,12	0,091	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	1. Sınıf Tatil Köyü	6	29,25		
	4 Yıldızlı Otel	15	18,23		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek araç-gereçlerinin bakımını olumlu etkiler.	5 Yıldızlı Otel	26	25,50	0,139	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	1. Sınıf Tatil Köyü	6	29,33		
	4 Yıldızlı Otel	15	19,27		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= 5 Yıldızlı Otel, 2= 1. Sınıf Tatil Köyü ve 3= 4 Yıldızlı Otel gibi tesis türleri temsil etmektedir.

Tablo 13’de anket uygulaması yapılan tesis türleri ile ankete katılan yöneticilerin her şey dahil sisteminin yiyecek içecek departmanı üzerindeki etkilerine yönelik ifadeler katılım dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını araştırmak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Test sonuçları tablo 13’de verilmiştir. Analiz neticesinde bu iki dağılım arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.000<0.05$) yoktur. Diğer bir ifadeyle, ankete katılan birim yöneticilerinin bu ifadeler katılım ortalamaları tesis türüne göre değişmemektedir.

Tablo 14. Yaş Aralıkları İle Yöneticilerin Her Şey Dahil Sisteminin Yiyecek İçecek Yönetimi Üzerine Etkilerine İlişkin İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Yaş Aralığı	n	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil ile yiyecek içecek bölümünde daha az kalifiye işgücü çalıştırılmaktadır.	30 yaş ve altı	4	25,00	0,314	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-35 yaş arası	9	30,00		
	36-40 yaş arası	10	24,75		
	41-45 yaş arası	17	19,03		
	46 yaş ve üstü	7	26,71		
Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde teknoloji kullanımını arttırmaktadır.	30 yaş ve altı	4	25,88	0,895	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-35 yaş arası	9	21,39		
	36-40 yaş arası	10	27,25		
	41-45 yaş arası	17	23,29		
	46 yaş ve üstü	7	23,36		
Her şey dahil sistemi, yemek artıklarında çoğalmaya neden olmaktadır.	30 yaş ve altı	4	20,12	0,700	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-35 yaş arası	9	20,22		
	36-40 yaş arası	10	25,35		
	41-45 yaş arası	17	26,85		
	46 yaş ve üstü	7	22,21		
Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde hazırlık çalışmalarını arttırmaktadır.	30 yaş ve altı	4	21,75	0,346	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-35 yaş arası	9	26,06		
	36-40 yaş arası	10	18,25		
	41-45 yaş arası	17	24,32		
	46 yaş ve üstü	7	30,07		
Her şey dahil sistemi, tesiste yiyecek içecek tüketimini arttırmaktadır.	30 yaş ve altı	4	36,50	0,245	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-35 yaş arası	9	22,72		
	36-40 yaş arası	10	19,35		
	41-45 yaş arası	17	25,09		
	46 yaş ve üstü	7	22,50		
Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde çok sayıda işgören çalıştırmayı gerektirir.	30 yaş ve altı	4	26,00	0,094	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-35 yaş arası	9	22,67		
	36-40 yaş arası	10	19,60		
	41-45 yaş arası	17	30,06		
	46 yaş ve üstü	7	16,14		
Her şey dahil sistemi, nedeniyle üretilen yeme içme kalitesi düşmektedir.	30 yaş ve altı	4	20,50	0,828	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-35 yaş arası	9	22,61		
	36-40 yaş arası	10	27,50		
	41-45 yaş arası	17	24,76		
	46 yaş ve üstü	7	20,93		
Her şey dahil sistemi, yemek çeşitlerini sınırlandırmayı zorunlu kılmaktadır.	30 yaş ve altı	4	24,25	0,131	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-35 yaş arası	9	16,78		
	36-40 yaş arası	10	24,55		
	41-45 yaş arası	17	29,74		
	46 yaş ve üstü	7	18,43		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= 30 yaş ve altı, 2= 31-35 yaş arası, 3= 36-40 yaş arası, 4= 41-45 yaş arası ve 5= 46 yaş ve üstü yaş aralıklarını temsil etmektedir.

Tablo 14’de anket uygulaması yapılan tesislerdeki yöneticilerin yaş aralıkları ile yöneticilerin her şey dahil sisteminin yiyecek içecek yönetimi üzerine etkilerine ilişkin ifadeler katılımlarının dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını araştırmak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Test sonuçları tablo 14’de verilmiştir. Analiz neticesinde bu iki dağılım arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.000<0.05$) yoktur. Diğer bir ifadeyle, ankete katılan birim yöneticilerinin bu ifadeler katılımlarının ortalamaları yaş aralıkları farkına göre değişmemektedir.

Tablo 15. Yaş Aralığı İle Ankete Katılan Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Departmanı Üzerindeki Etkilerine Yönelik İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Yaş Aralığı	n	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil sistemi, menü planlamasını olumlu etkiler	30 yaş ve altı	4	22,00	0,784	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-35 yaş arası	9	22,67		
	36-40 yaş arası	10	27,70		
	41-45 yaş arası	17	24,47		
	46 yaş ve üstü	7	20,43		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin teminini olumlu etkiler	30 yaş ve altı	4	29,88	0,267	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-35 yaş arası	9	29,67		
	36-40 yaş arası	10	23,75		
	41-45 yaş arası	17	19,24		
	46 yaş ve üstü	7	25,29		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin eğitimini olumlu etkiler	30 yaş ve altı	4	29,12	0,769	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-35 yaş arası	9	27,28		
	36-40 yaş arası	10	21,15		
	41-45 yaş arası	17	22,94		
	46 yaş ve üstü	7	23,50		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin motivasyonunu olumlu etkiler	30 yaş ve altı	4	22,75	0,785	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-35 yaş arası	9	28,39		
	36-40 yaş arası	10	24,80		
	41-45 yaş arası	17	22,88		
	46 yaş ve üstü	7	20,64		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= 30 yaş ve altı, 2= 31-35 yaş arası, 3= 36-40 yaş arası, 4= 41-45 yaş arası ve 5= 46 yaş ve üstü yaş aralıklarını temsil etmektedir.

Tablo 15.(Devamı) Yaş Aralığı İle Ankete Katılan Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Departmanı Üzerindeki Etkilerine Yönelik İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Yaş Aralığı	n	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek kalite kontrolünü olumlu etkiler	30 yaş ve altı	4	30,75	0,554	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-35 yaş arası	9	27,72		
	36-40 yaş arası	10	24,35		
	41-45 yaş arası	17	21,47		
	46 yaş ve üstü	7	21,00		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek maliyet kontrolü olumlu etkiler	30 yaş ve altı	4	25,75	0,483	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-35 yaş arası	9	26,61		
	36-40 yaş arası	10	26,75		
	41-45 yaş arası	17	23,79		
	46 yaş ve üstü	7	16,21		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek hijyenik şartların sağlanmasını olumlu etkiler	30 yaş ve altı	4	23,88	0,672	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-35 yaş arası	9	27,00		
	36-40 yaş arası	10	27,35		
	41-45 yaş arası	17	22,32		
	46 yaş ve üstü	7	19,50		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek araç-gereçlerinin bakımını olumlu etkiler	30 yaş ve altı	4	35,25	0,028	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-35 yaş arası	9	22,17		
	36-40 yaş arası	10	30,90		
	41-45 yaş arası	17	21,53		
	46 yaş ve üstü	7	16,07		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= 30 yaş ve altı, 2= 31-35 yaş arası, 3= 36-40 yaş arası, 4= 41-45 yaş arası ve 5= 46 yaş ve üstü yaş aralıklarını temsil etmektedir.

Tablo 15’de anket uygulaması yapılan tesislerdeki yöneticilerin yaş aralıkları ile ankete katılan yöneticilerin her şey dahil sisteminin yiyecek içecek departmanı üzerindeki etkilerine yönelik ifadeler katılım dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını araştırmak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Test sonuçları tablo 15’de verilmiştir. Analiz neticesinde bu iki dağılım arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.000<0.05$) tespit edilmiştir. Kruskal-Wallis testi ile tespit edilen, yöneticilerin yaşları ile anket formunda yer alan ifadeler katılım dağılımları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların, hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Uygulanan Mann-Whitney U testi sonucunda istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farklılıkların tespit edilmemiştir.

Tablo 16. Yatak Kapasiteleri İle Yöneticilerin Her Şey Dahil Sisteminin Yiyecek İçecek Yönetimi Üzerine Etkilerine İlişkin İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Yatak Kapasitesi	n	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil ile yiyecek içecek bölümünde daha az kalifiye işgücü çalıştırılmaktadır.	300 ve altı	13	22,85	0,921	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	301-600	18	24,97		
	601-900	6	26,83		
	901-1200	8	23,00		
	1201 ve üstü	2	18,25		
Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde teknoloji kullanımını arttırmaktadır.	300 ve altı	13	21,81	0,651	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	301-600	18	25,42		
	601-900	6	29,83		
	901-1200	8	21,62		
	1201 ve üstü	2	17,50		
Her şey dahil sistemi, yemek artıklarında çoğalmaya neden olmaktadır.	300 ve altı	13	23,23	0,928	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	301-600	18	25,22		
	601-900	6	26,08		
	901-1200	8	20,75		
	1201 ve üstü	2	24,75		
Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde hazırlık çalışmalarını arttırmaktadır.	300 ve altı	13	23,35	0,855	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	301-600	18	22,94		
	601-900	6	22,83		
	901-1200	8	26,44		
	1201 ve üstü	2	31,50		
Her şey dahil sistemi, tesiste yiyecek içecek tüketimini arttırmaktadır.	300 ve altı	13	21,69	0,190	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	301-600	18	26,03		
	601-900	6	31,83		
	901-1200	8	16,38		
	1201 ve üstü	2	27,75		
Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde çok sayıda işgören çalıştırmayı gerektirir.	300 ve altı	13	25,15	0,141	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	301-600	18	28,44		
	601-900	6	13,83		
	901-1200	8	20,12		
	1201 ve üstü	2	22,50		
Her şey dahil sistemi, nedeniyle üretilen yeme içme kalitesi düşmektedir.	300 ve altı	13	25,23	0,952	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	301-600	18	24,61		
	601-900	6	24,50		
	901-1200	8	20,62		
	1201 ve üstü	2	22,50		
Her şey dahil sistemi, yemek çeşitlerini sınırlandırmayı zorunlu kılmaktadır.	300 ve altı	13	22,04	0,502	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	301-600	18	27,72		
	601-900	6	25,33		
	901-1200	8	18,12		
	1201 ve üstü	2	22,75		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= 300 yatak ve altı, 2= 301-600 yatak arası, 3= 601-900 yatak arası, 4= 901-1200 yatak arası ve 5= 1201 yatak ve üstü yatak kapasite aralıklarını temsil etmektedir.

Tablo 16’da anket uygulaması yapılan otel işletmelerinin yatak kapasiteleri ile yöneticilerin her şey dahil sisteminin yiyecek içecek yönetimi üzerine etkilerine ilişkin ifadeler katılımlarının dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını araştırmak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Test sonuçları tablo 16’da verilmiştir. Analiz neticesinde bu iki dağılım arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.000<0.05$) yoktur. Diğer bir ifadeyle, ankete katılan birim yöneticilerinin bu ifadeler katılımlarının ortalamaları yatak kapasite farkına göre değişmemektedir.

Tablo 17. Yatak Kapasiteleri İle Ankete Katılan Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Departmanı Üzerindeki Etkilerine Yönelik İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Yatak Kapasitesi	n	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil sistemi, menü planlamasını olumlu etkiler	300 ve altı	13	22,46	0,263	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	301-600	18	23,28		
	601-900	6	32,50		
	901-1200	8	24,88		
	1201 ve üstü	2	11,50		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin teminini olumlu etkiler	300 ve altı	13	26,08	0,149	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	301-600	18	21,42		
	601-900	6	21,00		
	901-1200	8	31,94		
	1201 ve üstü	2	11,00		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin eğitimini olumlu etkiler	300 ve altı	13	25,15	0,930	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	301-600	18	23,14		
	601-900	6	20,67		
	901-1200	8	26,38		
	1201 ve üstü	2	24,75		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin motivasyonunu olumlu etkiler	300 ve altı	13	24,27	0,886	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	301-600	18	22,89		
	601-900	6	28,50		
	901-1200	8	23,88		
	1201 ve üstü	2	19,25		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek kalite kontrolünü olumlu etkiler	300 ve altı	13	22,62	0,430	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	301-600	18	22,58		
	601-900	6	33,17		
	901-1200	8	23,69		
	1201 ve üstü	2	19,50		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= 300 yatak ve altı, 2= 301-600 yatak arası, 3= 601-900 yatak arası, 4= 901-1200 yatak arası ve 5= 1201 yatak ve üstü yatak kapasite aralıklarını temsil etmektedir.

Tablo 17.(Devamı) Yatak Kapasiteleri İle Ankete Katılan Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Departmanı Üzerindeki Etkilerine Yönelik İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Yatak Kapasitesi	n	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek maliyet kontrolü olumlu etkiler	300 ve altı	13	22,88	0,963	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	301-600	18	25,14		
	601-900	6	25,17		
	901-1200	8	23,62		
	1201 ve üstü	2	19,00		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek hijyenik şartların sağlanmasını olumlu etkiler.	300 ve altı	13	20,27	0,394	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	301-600	18	24,53		
	601-900	6	32,25		
	901-1200	8	24,19		
	1201 ve üstü	2	18,00		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek araç-gereçlerinin bakımını olumlu etkiler	300 ve altı	13	22,35	0,081	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	301-600	18	22,92		
	601-900	6	35,00		
	901-1200	8	24,44		
	1201 ve üstü	2	9,75		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= 300 yatak ve altı, 2= 301-600 yatak arası, 3= 601-900 yatak arası, 4= 901-1200 yatak arası ve 5= 1201 yatak ve üstü yatak kapasite aralıklarını temsil etmektedir.

Tablo 17’de anket uygulaması yapılan otel işletmelerinin yatak kapasiteleri ile ankete katılan yöneticilerin her şey dahil sisteminin yiyecek içecek departmanı üzerindeki etkilerine yönelik ifadeler katılım dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını araştırmak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Test sonuçları tablo 17’de verilmiştir. Analiz neticesinde bu iki dağılım arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.000<0.05$) yoktur.

Tablo 18. Anketi Cevaplayan Kişinin Görevi İle Yöneticilerin Her Şey Dahil Sisteminin Yiyecek İçecek Yönetimi Üzerine Etkilerine İlişkin İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Kişi Görevleri	n	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil ile yiyecek içecek bölümünde daha az kalifiye işgücü çalıştırılmaktadır.	Yiyecek-içecek müdürü	25	23,28	0,894	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	Yiyecek-içecek müdür yrd.	6	27,83		
	Aşçıbaşı	10	23,50		
	Restoran Şefi	6	24,00		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= Yiyecek-içecek müdürü, 2= Yiyecek-içecek müdür yardımcısı, 3= Aşçıbaşı ve 4= Restoran Şefi gibi görev tanımlarını temsil etmektedir.

Tablo 18.(Devamı) Anketi Cevaplayan Kişinin Görevi İle Yöneticilerin Her Şey Dahil Sisteminin Yiyecek İçecek Yönetimi Üzerine Etkilerine İlişkin İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Kişi Görevleri	n	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde teknoloji kullanımını arttırmaktadır.	Yiyecek-içecek müdürü	25	26,40	0,595	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	Yiyecek-içecek müdür yrd.	6	22,08		
	Aşçıbaşı	10	21,80		
	Restoran Şefi	6	19,58		
Her şey dahil sistemi, yemek artıklarında çoğalmaya neden olmaktadır.	Yiyecek-içecek müdürü	25	25,10	0,062	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	Yiyecek-içecek müdür yrd.	6	15,67		
	Aşçıbaşı	10	20,10		
	Restoran Şefi	6	34,25		
Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde hazırlık çalışmalarını arttırmaktadır.	Yiyecek-içecek müdürü	25	22,80	0,684	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	Yiyecek-içecek müdür yrd.	6	21,50		
	Aşçıbaşı	10	27,60		
	Restoran Şefi	6	25,50		
Her şey dahil sistemi, tesiste yiyecek içecek tüketimini arttırmaktadır.	Yiyecek-içecek müdürü	25	24,12	0,360	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	Yiyecek-içecek müdür yrd.	6	21,33		
	Aşçıbaşı	10	20,60		
	Restoran Şefi	6	31,83		
Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde çok sayıda işgören çalıştırmayı gerektirir.	Yiyecek-içecek müdürü	25	23,68	0,583	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	Yiyecek-içecek müdür yrd.	6	20,83		
	Aşçıbaşı	10	22,90		
	Restoran Şefi	6	30,33		
Her şey dahil sistemi, nedeniyle üretilen yeme içme kalitesi düşmektedir.	Yiyecek-içecek müdürü	25	25,68	0,725	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	Yiyecek-içecek müdür yrd.	6	19,17		
	Aşçıbaşı	10	22,50		
	Restoran Şefi	6	24,33		
Her şey dahil sistemi, yemek çeşitlerini sınırlandırmayı zorunlu kılmaktadır.	Yiyecek-içecek müdürü	25	24,92	0,498	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	Yiyecek-içecek müdür yrd.	6	18,08		
	Aşçıbaşı	10	22,20		
	Restoran Şefi	6	29,08		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= Yiyecek-içecek müdürü, 2= Yiyecek-içecek müdür yardımcısı, 3= Aşçıbaşı ve 4= Restoran Şefi gibi görev tanımlarını temsil etmektedir.

Tablo 18’de anket uygulaması yapılan otellerdeki yöneticilerin görevi ile yöneticilerin her şey dahil sisteminin yiyecek içecek yönetimi üzerine etkilerine ilişkin ifadelere katılım dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını araştırmak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde bu iki dağılım arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.000<0.05$) yoktur. Diğer bir ifadeyle, ankete katılan birim yöneticilerinin bu ifadelere katılım ortalamaları kişi görevlerine göre değişmemektedir.

Tablo 19. Anketi Cevaplayan Kişinin Görevi İle Ankete Katılan Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Departmanı Üzerindeki Etkilerine Yönelik İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Kişi Görevleri	n	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil sistemi, menü planlamasını olumlu etkiler.	Yiyecek-içecek müdürü	25	25,44	0,400	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	Yiyecek-içecek müdür yrd.	6	28,67		
	Aşçıbaşı	10	20,50		
	Restoran Şefi	6	19,17		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin teminini olumlu etkiler.	Yiyecek-içecek müdürü	25	24,40	0,511	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	Yiyecek-içecek müdür yrd.	6	23,00		
	Aşçıbaşı	10	27,40		
	Restoran Şefi	6	17,67		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin eğitimini olumlu etkiler.	Yiyecek-içecek müdürü	25	23,34	0,271	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	Yiyecek-içecek müdür yrd.	6	23,58		
	Aşçıbaşı	10	30,00		
	Restoran Şefi	6	17,17		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin motivasyonunu olumlu etkiler.	Yiyecek-içecek müdürü	25	24,46	0,282	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	Yiyecek-içecek müdür yrd.	6	26,17		
	Aşçıbaşı	10	27,05		
	Restoran Şefi	6	14,83		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= Yiyecek-içecek müdürü, 2= Yiyecek-içecek müdür yardımcısı, 3= Aşçıbaşı ve 4= Restoran Şefi gibi görev tanımlarını temsil etmektedir.

Tablo 19.(Devamı) Anketi Cevaplayan Kişinin Görevi İle Ankete Katılan Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Departmanı Üzerindeki Etkilerine Yönelik İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Kişi Görevleri	n	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek kalite kontrolünü olumlu etkiler.	Yiyecek-içecek müdürü	25	23,98	0,383	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	Yiyecek-içecek müdür yrd.	6	17,58		
	Aşçıbaşı	10	28,75		
	Restoran Şefi	6	22,58		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek maliyet kontrolü olumlu etkiler.	Yiyecek-içecek müdürü	25	21,80	0,281	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	Yiyecek-içecek müdür yrd.	6	19,92		
	Aşçıbaşı	10	28,15		
	Restoran Şefi	6	30,33		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek hijyenik şartların sağlanmasını olumlu etkiler.	Yiyecek-içecek müdürü	25	24,78	0,892	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	Yiyecek-içecek müdür yrd.	6	20,25		
	Aşçıbaşı	10	24,00		
	Restoran Şefi	6	24,50		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek araç-gereçlerinin bakımını olumlu etkiler.	Yiyecek-içecek müdürü	25	25,30	0,826	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	Yiyecek-içecek müdür yrd.	6	21,00		
	Aşçıbaşı	10	22,25		
	Restoran Şefi	6	24,50		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= Yiyecek-içecek müdürü, 2= Yiyecek-içecek müdür yardımcısı, 3= Aşçıbaşı ve 4= Restoran Şefi gibi görev tanımlarını temsil etmektedir.

Tablo 19’da anketi cevaplayan yöneticinin görevi ile ankete katılan yöneticilerin her şey dahil sisteminin yiyecek içecek departmanı üzerindeki etkilerine yönelik ifadeler katılım dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını araştırmak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Test sonuçları tablo 19’da verilmiştir. Analiz neticesinde bu iki dağılım arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.000<0.05$) yoktur. Diğer bir ifadeyle, ankete katılan birim yöneticilerinin bu ifadeler katılım ortalamaları kişi görevlerine göre değişmemektedir.

Tablo 20. Personel Sayıları İle Yöneticilerin Her Şey Dahil Sisteminin Yiyecek İçecek Yönetimi Üzerine Etkilerine İlişkin İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Çalışan Sayısı	n	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil ile yiyecek içecek bölümünde daha az kalifiye işgücü çalıştırılmaktadır.	30 kişi ve altı	13	25,00	0,797	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-60 kişi arası	21	23,64		
	61-90 kişi arası	3	27,83		
	91-120 kişi arası	5	26,70		
	121 kişi ve üstü	5	17,90		
Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde teknoloji kullanımını arttırmaktadır.	30 kişi ve altı	13	21,62	0,115	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-60 kişi arası	21	27,76		
	61-90 kişi arası	3	15,33		
	91-120 kişi arası	5	29,90		
	121 kişi ve üstü	5	13,70		
Her şey dahil sistemi, yemek artıklarında çoğalmaya neden olmaktadır.	30 kişi ve altı	13	23,12	0,918	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-60 kişi arası	21	25,81		
	61-90 kişi arası	3	23,33		
	91-120 kişi arası	5	20,20		
	121 kişi ve üstü	5	22,90		
Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde hazırlık çalışmalarını arttırmaktadır.	30 kişi ve altı	13	21,88	0,444	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-60 kişi arası	21	23,76		
	61-90 kişi arası	3	22,83		
	91-120 kişi arası	5	21,70		
	121 kişi ve üstü	5	33,50		
Her şey dahil sistemi, tesiste yiyecek içecek tüketimini arttırmaktadır.	30 kişi ve altı	13	25,19	0,965	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-60 kişi arası	21	24,43		
	61-90 kişi arası	3	21,33		
	91-120 kişi arası	5	20,80		
	121 kişi ve üstü	5	23,90		
Her şey dahil sistemi, yiyecek içecek bölümünde çok sayıda işgören çalıştırmayı gerektirir.	30 kişi ve altı	13	26,23	0,321	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-60 kişi arası	21	25,90		
	61-90 kişi arası	3	10,67		
	91-120 kişi arası	5	21,00		
	121 kişi ve üstü	5	21,20		
Her şey dahil sistemi, nedeniyle üretilen yeme içme kalitesi düşmektedir.	30 kişi ve altı	13	25,00	0,807	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-60 kişi arası	21	25,79		
	61-90 kişi arası	3	19,33		
	91-120 kişi arası	5	21,20		
	121 kişi ve üstü	5	19,50		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= 30 kişi ve altı, 2= 31-60 kişi arası, 3= 61-90 kişi arası, 4= 91-120 kişi arası ve 5= 121 kişi ve üstü kişi sayılarını temsil etmektedir.

Tablo 20.(Devamı) Personel Sayıları İle Yöneticilerin Her Şey Dahil Sisteminin Yiyecek İçecek Yönetimi Üzerine Etkilerine İlişkin İfadelere Katılım Dağılımı
Kruskal–Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Çalışan Sayısı	n	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil sistemi, yemek çeşitlerini sınırlandırmayı zorunlu kılmaktadır.	30 kişi ve altı	13	23,00	0,656	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-60 kişi arası	21	26,62		
	61-90 kişi arası	3	16,00		
	91-120 kişi arası	5	24,40		
	121 kişi ve üstü	5	20,00		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= 30 kişi ve altı, 2= 31-60 kişi arası, 3= 61-90 kişi arası, 4= 91-120 kişi arası ve 5= 121 kişi ve üstü kişi sayılarını temsil etmektedir.

Tablo 20’de uygulamanın yapıldığı tesislerdeki yiyecek-içecek personeli sayısı ile yöneticilerin her şey dahil sisteminin yiyecek içecek yönetimi üzerine etkilerine ilişkin ifadeler katılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını araştırmak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Test sonuçları tablo 20’de verilmiştir. Analiz neticesinde bu iki dağılım arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.000<0.05$) yoktur. Diğer bir ifadeyle, ankete katılan birim yöneticilerinin bu ifadeler katılımlarını kişi görevlerine göre değişmemektedir.

Tablo 21. Personel Sayıları İle Ankete Katılan Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Departmanı Üzerindeki Etkilerine Yönelik İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Çalışan sayısı	n	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil sistemi, menü planlamasını olumlu etkiler.	30 kişi ve altı	13	22,00	0,002	4-3,5-3
	31-60 kişi arası	21	27,71		
	61-90 kişi arası	3	43,00		
	91-120 kişi arası	5	11,80		
	121 kişi ve üstü	5	14,40		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin teminini olumlu etkiler.	30 kişi ve altı	13	23,88	0,916	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-60 kişi arası	21	24,88		
	61-90 kişi arası	3	17,67		
	91-120 kişi arası	5	25,40		
	121 kişi ve üstü	5	23,00		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= 30 kişi ve altı, 2= 31-60 kişi arası, 3= 61-90 kişi arası, 4= 91-120 kişi arası ve 5= 121 kişi ve üstü kişi sayılarını temsil etmektedir.

Tablo 22.(Devamı) İşletmelerin Personel Sayıları İle Ankete Katılan Yöneticilerin Her Şey Dahil Uygulamasının Yiyecek-İçecek Departmanı Üzerindeki Etkilerine Yönelik İfadelere Katılım Dağılımı Kruskal–Wallis Testi Sonuçları

İfadeler	Çalışan sayısı	n	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	Gruplar arası anlamlı fark
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin eğitimini olumlu etkiler.	30 kişi ve altı	13	22,73	0,904	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-60 kişi arası	21	26,07		
	61-90 kişi arası	3	20,67		
	91-120 kişi arası	5	22,30		
	121 kişi ve üstü	5	22,30		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek personelinin motivasyonunu olumlu etkiler.	30 kişi ve altı	13	21,42	0,546	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-60 kişi arası	21	26,31		
	61-90 kişi arası	3	31,50		
	91-120 kişi arası	5	20,30		
	121 kişi ve üstü	5	20,20		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek kalite kontrolünü olumlu etkiler.	30 kişi ve altı	13	23,23	0,703	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-60 kişi arası	21	26,76		
	61-90 kişi arası	3	20,67		
	91-120 kişi arası	5	20,20		
	121 kişi ve üstü	5	20,20		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek maliyet kontrolü olumlu etkiler.	30 kişi ve altı	13	24,23	0,068	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-60 kişi arası	21	28,90		
	61-90 kişi arası	3	12,50		
	91-120 kişi arası	5	15,10		
	121 kişi ve üstü	5	18,60		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek hijyenik şartların sağlanmasını olumlu etkiler.	30 kişi ve altı	13	23,85	0,168	Gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.
	31-60 kişi arası	21	25,57		
	61-90 kişi arası	3	37,00		
	91-120 kişi arası	5	16,50		
	121 kişi ve üstü	5	17,50		
Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek araç-gereçlerinin bakımını olumlu etkiler.	30 kişi ve altı	13	24,58	0,021	5-3
	31-60 kişi arası	21	25,88		
	61-90 kişi arası	3	38,50		
	91-120 kişi arası	5	18,60		
	121 kişi ve üstü	5	11,30		

Gruplar Arası Anlamlı Fark Sütununda 1= 30 kişi ve altı, 2= 31-60 kişi arası, 3= 61-90 kişi arası, 4= 91-120 kişi arası ve 5= 121 kişi ve üstü kişi sayılarını temsil etmektedir.

Tablo 21’de uygulamanın yapıldığı tesislerdeki yiyecek-içecek personeli sayısı ile ankete katılan yöneticilerin her şey dahil sisteminin yiyecek içecek departmanı üzerindeki etkilerine yönelik ifadeler katılım dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını araştırmak amacıyla Kruskal-Wallis testi

uygulanmıştır. Analiz neticesinde bu iki dağılım arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.000<0.05$) tespit edilmiştir. Kruskal-Wallis testi ile tespit edilen, yöneticilerin yaşları ile anket formunda yer alan ifadelere katılım dağılımları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların, hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Uygulanan Mann-Whitney U testi sonucunda istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Tablo 21 incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı farklılığın ortaya çıktığı ifadelerden ilki “Her şey dahil sistemi, menü planlamasını olumlu etkiler.” ifadesi olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımda, yiyecek-içecek departmanında 61-90 kişi çalışan otellerle 91-120 kişi çalışan oteller arasında ve yiyecek-içecek departmanında 61-90 kişi çalışan otellerle 121-üstü kişi çalışan oteller arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu gözlenmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı farklılığın ortaya çıktığı ifadelerden ikincisi “Her şey dahil sistemi, yiyecek-içecek araç-gereçlerinin bakımını olumlu etkiler.” ifadesidir. Yiyecek-içecek departmanında 61-90 kişi çalışan otellerle 121-üstü kişi çalışan oteller arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu gözlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yiyecek-içecek departmanı, misafirlerine konaklama hizmetinin yanında yeme-içme hizmeti de sunan ve otel işletmelerinin kalbi olara nitelendirilen yerlerdir. Yiyecek-içecek departmanının bu niteliği, yerine getirmeyi hedeflediği; otelin kalite, maliyet ve hijyen standartları çerçevesinde sunduğu yiyecek-içecek hizmetleri ile konuk memnuniyeti sağlama amacından ileri gelmektedir. Böylelikle sağladığı yiyecek-içecek hizmetiyle öncelikle konukların kalite beklentilerini karşılamakta, bu sayede otel işletmesinin hedeflediği karlılığı temin etmekte ve hijyenik yemeklerin üretilmesi ile de konukların sağlığını ön planda tutmaktadır. Yiyecek-içecek yönetimi ise kısaca bu amaçları sağlayacak şekilde yiyecek-içecek personeli ile iş görme olarak tanımlanabilir.

Son yıllarda konaklama işletmelerinde her şey dahil sistemi adı altında bir uygulama gelişmiş ve bu uygulama önceden uygulanan tam pansiyon sisteminin de ötesine geçmiştir. Tam pansiyonda konaklama işletmelerine önceden ödenen tek bir fiyatla sabah, öğle ve akşam yemeklerinden yararlanılırken, her şey dahil uygulaması ile bu üç öğün yemekle birlikte içecekler (alkollü içecekler de dahil) ve eğlence faaliyetleri de tek bir fiyatla satılmaya başlanmıştır. Bu hizmetlerin yanında ulaştırma ve rehberlik hizmetleri de dahil edildiğinde her şey dahil bir tatil paketi oluşturulmaktadır. Böylece her şey dahil tatil kavramı ortaya çıkmaktadır ve bu sayede tatilcinin tatili boyunca finansal kararlar alması en aza indirilmiş olmaktadır.

Çok kullanılan her şey dahil uygulaması, makro düzeyde bakıldığında bir ülke ya da bir bölge ekonomisine ve sosyal hayatına, mikro düzeyde bakıldığında da tatilciler, konaklama işletmeleri, seyahat acenteleri ve yöre esnafına olumlu ya da olumsuz bir takım etkileri de beraberinde getirmektedir. Konaklama işletmeleri açısından bakıldığında ise özellikle işletmenin sunduğu yiyecek-içecek hizmetleri etrafında yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde her şey dahil uygulamasının getirebileceği olumlu ya da olumsuz bir takım etkiler yiyecek-içecek bölümü ile bu bölümün birimlerinde yoğun bir şekilde hissedilecektir.

Her şey dahil sisteminin yiyecek-içecek yönetimine olası etkilerini belirleyebilmek amacıyla yapılan bu araştırma ile elde edilen bulgular ve bu bulgular ışığında getirilebilecek bazı öneriler ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- Araştırmanın uygulandığı tesislerin yatak kapasitelerine bakıldığında 2100 yatak ile 170 yatak arasında değişme göstermektedir. Yiyecek-içecek bölümünde çalışan personel sayısı da 270 kişi ile 15 Kişi arasındadır. Bu durum her şey dahil sisteminin otel büyüklüğüne göre değişmediğini küçük konaklama tesisleri de her şey dahil sistemini uyguladığı görülmektedir.
- Anketler tesislerin yiyecek-içecek müdürleri, yiyecek-içecek müdür yardımcıları, mutfak yöneticileri ve restoran müdürlerinden her tesiste yalnızca biriyle yüz yüze görüşme yöntemiyle doldurulmuştur. En fazla anket yiyecek-içecek müdürleri ile yapılmıştır. Bu durum verilerin yiyecek içecek bölümünde daha yetkin kişilerden alındığının göstergesidir.
- Tesislerin çoğunda yiyecek-içecek bölümünün doğrudan genel müdüre bağlı olduğu görülmektedir. Büyük bir otel işletmesinin örgütsel yapısı düşünüldüğünde yiyecek-içecek bölümünün doğrudan genel müdüre bağlı bir birim olarak çalışması doğru bir yapılanmadır.
- Satın alma, teslim alma, depolama gibi bölümlerin tesislerin çoğunda yiyecek-içecek bölümüne bağlı olmadığı görülmektedir. Araştırmanın uygulandığı tesislerin büyük konaklama işletmeleri olması bu bölümlerin ayrı birer birim olarak örgütlenmesi sonucunu doğurmaktadır. Bulaşık yıkama ve çöp toplama bölümleri ise doğrudan yiyecek-içecek bölümüne bağlıdır.
- Yiyecek-içecek departmanının bölümlerine bakıldığında büyük bir konaklama işletmesinde görülebilecek bir bölümleşmenin varlığından söz edilebilir. Mutfak, servis, bar tüm işletmelerde bulunmaktadır. Bu departmanda bölümleşmeye paralel olarak iş bölümü de artmakta tesislerin çoğunda F&B müdürü-F&B müdür yardımcısı-kısım müdürleri-kısım şefleri şeklindedir.
- Araştırmanın yapıldığı tesislerde uygulanan ülke mutfaklarına bakıldığında tüm tesislerde Türk mutfağından çeşitler sunulduğu görülmektedir. Türk mutfağına tanıtımı ve Türk mutfağı uygulamalarının yaşatılması ve geliştirilmesi açısından bu sonuç oldukça sevindiricidir. Türk mutfağına yanı sıra uluslar arası alanda ün yapmış olan Fransız mutfağı, İtalyan mutfağı, Çin mutfağından da çeşitler sunulmaktadır.

- Tesislerin tamamında yiyecek-içecek departmanında verilen servis şekli açık büfedir. Her şey dahil sisteminin özünde yer alan servis şekli açık büfe olduğundan böyle bir sonuç doğaldır.
- Tesislerin çoğunluğunda yiyecek-içecek departmanında 3 vardiya çalışılmaktadır. Yoğun yiyecek-içecek hizmet sunumu böyle bir uygulamayı zorunlu kılmaktadır. Yine bu sebepten dolayı tesislerin çoğunda değişen sürelerde de olsa yiyecek-içecek personeli fazla çalışma yapmaktadır. Yalnız az mesai, verimli çalışma ve kaliteli hizmet olduğunu unutmamak gerekir.
- Tesislerdeki mutfaklarda az ya da çok yemek üretiminde donmuş gıdalar kullanılmaktadır. Böylece donmuş gıdaların sağladığı hazırlama kolaylığından faydalanarak işgücü tasarrufuna gidilebilmektedir.
- Tesislerin çoğunluğunda menü planlamasını yiyecek-içecek müdürü kendisi gerçekleştirmektedir. Ancak bu uygulama yerine, gerek misafir memnuniyetinin sağlanması, gerekse de konaklama işletmesinin yiyecek-içecek hizmetleri ile ilgili amaçlarının gerçekleştirilmesinin kolaylaştırılması açısından menü planlamasının yiyecek-içecek müdürü, aşçıbaşı, restoran ve bar müdürlerinde oluşan bir kurul tarafından gerçekleştirilmesi yerinde olacaktır.
- Standart satın alma özellikleri formu, standart verim testleri, standart reçeteler, standart porsiyonlar gibi standartların birçok tesiste geliştirilmiş olduğu ve kullanıldığı görülmektedir. Bu standartların geliştirilmesi üretim planlamasını da kolaylaştırmaktadır ve dolayısıyla tesislerin tamamına yakınında üretim planlaması yapılmaktadır.
- Tesislerin çoğunluğunda yiyecek-içecek departmanı 24 saat açık olduğu görülmektedir ve departman açık olduğu her saatte yiyecek-içecek hizmeti sunmaktadır.
- Yiyecek-içecek departmanından sorumlu yöneticilerin her şey dahil uygulamasının yiyecek-içecek yönetimine etkilerine yönelik görüşlerine başvurulduğunda tesislerde, her şey dahil sistemi yemek artıklarında çoğalmaya neden olmaktadır, her şey dahil sistemi yiyecek içecek bölümünde hazırlık çalışmalarını arttırmaktadır. Bunla beraber, her şey dahil sistemi tesiste yiyecek içecek tüketimini arttırmaktadır ve her şey dahil sistemi yiyecek içecek bölümünde çok sayıda işgören çalıştırmayı gerektirdiğini beyan etmektedirler.

Bu sistem ile yiyecek içecek bölümünde daha az kalifiye işgücü çalıştırılmaktadır, her şey dahil sistemi yiyecek içecek bölümünde teknoloji kullanımını arttırmaktadır. Ayrıca her şey dahil sistemi nedeniyle üretilen yeme içme kalitesi düşmektedir ve her şey dahil sistemi yemek çeşitlerini sınırlandırmayı zorunlu kılmaktadır gibi ifadelere ise katılım %30 ile %50 arasında değişmektedir. Sonuçlara göre özellikle bazı tesislerde bu uygulamanın işletmeye zarar verdiğini ve acil önlem alınmasını gerektirdiğini ortaya çıkarır niteliktedir.

- Her şey dahil uygulamasının yiyecek-içecek bölümündeki yönetsel çalışmalara etkilerine bakıldığında, özellikle personelin eğitime ve teminine olumsuz yönde etkide bulunduğu görülmektedir. Yiyecek-içecek personelinin motivasyonu, menü planlama, kalite kontrol, hijyenik şartların sağlanması, araç ve gereçlerin bakım ve onarımı gibi konularda da tesislerin küçük bir kısmında olsa dahi her şey dahil uygulamasından olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu olumsuzlukların nedenleri ise büyük çoğunlukla yiyecek-içecek bölümünde büyük oranda yemek üretiminin yapıyor olması, kalifiye işgücünün bulunmaması ve dar bir zaman dilimi içerisinde üretim yapma zorunluluğu gibi nedenlerdir.

Sonuç olarak her şey dahil uygulaması tesise ve dolaylı olarak yiyecek-içecek yönetimine hem olumlu hem de olumsuz bir takım etkilere neden olabilmektedir. Yiyecek-içecek departmanının fiziksel planlamasını, menü ve üretim planlamasını, işgücü temini ve işgücü planlamasını, eğitimi ve motivasyonu gibi konuları; hijyen, kalite, maliyet standartlarını her şey dahil uygulamasına göre düzenleyebilen işletmelerde çok fazla sayıda olumsuzluk yaşanmayacaktır. Ancak bunlara rağmen bu araştırmada da ortaya çıkan bazı sorunların görülmesi halinde ise gerekli iyileştirici önlemlerin alınması ile daha iyi hizmet sunumu gerçekleştirilebilecektir.

KAYNAKÇA

Akat, Ö. (2000), “Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği”, Bursa, Ekin Kitabevi.

Aker A. ve Serter N., (1989), “Konaklama Tesislerinde Çalışanlar İçin Genel Turizm Bilgisi”, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi, Yaygın Eğitim Merkezi, Anadolu Üniversitesi Baskı Tesisleri.

Aktaş A., (2011), “Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetim”, Ankara, Detay Yayıncılık.

Aktaş A. ve Özdemir B., (2007), “Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi”. (2. Baskı), Ankara, Detay Yayıncılık.

Aktaş, A., Özdemir B., Tarcan E. ve Atılğan E., (2002), “Türkiye Genelinde Herşey Dahil (All Inclusive) Uygulamasının Turistler, İşletme Yöneticileri Ve Yöre Esnafı Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, I. Akdeniz Ülkeleri Turizm Kongresi, Nisan 17-21, Antalya.

Alpar, R.. (2012). “Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlilik”, Ankara, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık A.Ş.

Avcıkurt C., Doğdubay M. ve Sarıoğlan M., (2010), “Supplier Selection in Supply Chain Management of Accomodation Enterprises (A Research In The Hotel Of Turkey)”, 24th European Conference on Operational Research (11-14 July 2010), Lisbon-Portugal.

Bakan H., (2015), “Konaklama İşletmelerinin Farklı Koşullardaki İhtiyaçlarının Giderilmesine Dönük Bilgisayar Destekli Optimum Planların Geliştirilmesi”, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Muğla.

Barak H., (2006), “*Turizm Sektöründe Uygulanan Herşey Dahil Tatil Sisteminin Bölgedeki İşletmeler Üzerindeki Etkisi ve Bodrum Örneği*” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Baransel A., (1990), “*Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*”, İstanbul, İ.Ü.İ.İ.E. Yayını

Batmaz O., (2003), “*Otel İşletmeleri Yönetimi*”, (2. Baskı), İstanbul, Değişim Yayınları.

Bato Ç. R., (2008), “*Herşey Dahil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşma Sürecinde Etkili Çevresel Baskılar Ve Konaklama İşletmelerinin Stratejik Yanıtlarının Antalya Yöresinde Araştırılması*”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayımlanmamış Doktora Tezi, Antalya

Bayram F., (2011), “*Otel Mutfaklarında Çalışan Mutfak Personelinin Gıda Güvenliği Konusundaki Bilgi Tutum ve Davranışları*”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Aile Ekonomisi ve Beslenme Eğitimi Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Bernard D. and Stone S., (1986), “*Food And Beverage Management*”, London, William Heinemann Ltd.

Biçici F., (2008), “*Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yabancı Turistlerin Psikolojik Fiyatlandırma Uygulamalarıyla İlgili Algılamaları: Britanyalı Turistler Üzerinde Bir Çalışma*”, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Budak İ., (2015), “*Otel İşletmeleri Mutfak Planlamasına İlişkin Sistemik Bir Süreç Analizi*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Burkart A. J. and Medlik S., (1989), “*Tourism: Past, Present And Future*”, (Second Edition), Great Britain, Heinemann Professional Publishing Ltd., Redwood Burn Limited.

Büyüköztürk Ş., Çokluk Ö. ve Köklü N., (2014), “*Sosyal Bilimler için İstatistik*”, 14.Basım, Ankara, Pegem Akademi Yayınları.

Can, A. (2013), “*Spss ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*” Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Clewer A., Pack A. and Snclair, M. T., (1992) “*Price Competitiveness and Inclusive Tour Holidays in European Cities*”, London, Choice And Demand In Tourism, 1. Edition, Mansell Publishing Limited.

Cooper C.P. and Özdil, I., (1992), “*From Mass to Responsible Tourism: The Turkish Experience*”, Tourism Management, London, Butterworth-Heinemann Ltd., 13(4), 377-379.

Çanakçı T., (2012), “*Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Mutfak Şeflerinin, Mutfak Teknolojilerinin Verimliliğe, Kaliteye ve Müşteri Memnuniyetine İlişkin Alguları*” Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm işletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Çiftçi H., Düzakın E. ve Önal Y. B., (2007), “*All Inclusive System and Its Effects on the Turkish Tourism Sector*”, Problems and Perspectives in Management, 5/3, 269-285.

Çuhadar M. (2001), “*Otel İşletmelerinde Bir Pazarlama Aracı Olarak İnternetin Kullanımı: Antalya İli Sınırları İçerisinde Faaliyet Gösteren 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Çuhadar M., Kervankıran İ., (2015) “*Turizmin Sürdürülebilirliğine Yönelik Yabancı Turistlerin Algı ve Tutumları: Marmaris Örneği*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, S. 36, ss. 139-166.

Çuhadar, M., Altınel, M., (2016), “*Ortaöğretim Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Girişimcilik Özelliklerinin Analizi: Batı Akdeniz Örneği*”, Turizm Akademik Dergisi, 3(2), (1-14)

Demir M., (2004), “*Herşey Dahil Sisteminin Türk Turizmine Etkileri ve Muğla Bölgesi Örneği*”, Turizm Yatırımcıları Derneği Araştırma Projesi, Muğla Üniversitesi.

Denizer D., (2005), “*Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*”, Ankara Detay Yayıncılık.

Denizer D., (2012), “*Yiyecek-İçecek Hizmetleri*”, (Ed. Mehmet SARIİŞİK), Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Denizer D., Tetik N., Akoğlan M., Yeşiltaş M., Kozak M., (1998), “*Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar*, (Ed. Nazmi KOZAK), Ankara, Turhan Kitabevi Yayınları.

Derinalp S., (2012), “*Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Mutfak Şeflerinin Karşılaştıkları Yönelimsel Sorunların Tespiti Ve Çözüm Önerileri*”, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Doğdubay M., (2006), “*Büyük Ölçekli Otellerdeki Yiyecek-İçecek Departmanlarının Üretim Kayıplarını Önlemeye Yönelik Olarak Üretim Planlaması ve Kontrol Sistemlerinin Uygulanabilirliği (Karşılaştırmalı Bir Uygulama)*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.

Doğdubay M. ve Sarıoğlan M., (2010), “*Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Ünitelerinde Üretim Dengesini Bozan Üretim Kayıplarının Rapor Edilmesi*”, Türk Bilim Araştırma Vakfı. Cilt:3, Sayı:1, Sayfa:106-116.

Eraslan N., (2009), “*Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi*”, Ankara, Detay Yayıncılık.

Ertürk M., (2009), “*İşletme Biliminin Temel İlkeleri*” (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 7. Baskı), İstanbul, Beta Basım A.Ş.

Eser K.,(2009), “*Konaklama İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetimi ve Karlılık İlişkisi*”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Gezen, A, (2012), “*Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Bilgi Sistemleri Kullanımının Mali Tablolara Yansıması: Çanakkale İlinde Bir Uygulama*”, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Giritlioğlu, G., (2008), “*Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi ve Yiyecek Döngüsündeki Kayıpların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm işletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Gökdemir, A., (2003), “*Mutfak Hizmetleri Yönetimi*”, (Sökmen Alptekin, Ed.) , Ankara Detay Yayıncılık 1. Baskı.

Gökdeniz A. ve Dinç Y., (2016), “*Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi*” , Ankara, Detay Yayıncılık, Yenilenmiş 9. Baskı.

Gökdeniz A., Seymen, O., Bolat, T., (2000), “*Her şey Dahil Pansiyon Türünün (All Inclusive) Turizm Sektöründeki İşletmeler Açısından Analizi ve Örnek Bir Uygulama*”, I. Ulusal Türkiye Turizm Sempozyumu, 2-3 Kasım, İzmir s.305

Göksel B., (1985) “*Turizmin Tarihi ve Türkler*” Ankara, Turizm Yıllığı

Gönen S., (2007), “*Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu Ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Uygulama*” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir.

Görkem O., (2011), “*Ulusal Aşçılık Meslek Standardı Çerçevesinde Mutfak Eğitimi Yeterliği: Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde Bir Uygulama*”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış doktora Tezi, Ankara.

Gülbahar M. O., (2002), “*Turizmde Her şey Dahil Tur Satış Uygulamalarının Değerlendirilmesi*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Gülbahar O., (2009), “*1990’lardan Günümüze Türkiye’de Kitle Turizminin Gelişimi ve Alternatif Yönelimler*”, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,14(1), 151–177.

Gürbüz, S. ve Şahin, F., (2016), “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe, Yöntem, Analiz*”, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Gürdal M., (1995), “*Turizm Ulaştırması*”, (3. Basım), İzmir, Karınca Matbaası.

Gürkan T. A., (2002), “*Herşey Dahil (All Inclusive) Sistemin Türk Turizmi Açısından incelenmesi (Antalya-Kemer Örneği)*”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Hacıoğlu N., (2010), “*Turizm Pazarlaması*”. (7. Baskı). Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Hazar A. (2010), “*Meslek Yüksekokulları İçin Genel Turizm*”, Ankara, Nobel Yayınları.

Heung Vincent C. S. and Chu R., (2000), “*Important Factors Affecting Hong Kong Consumers’ Choice of a Travel Agency for All-inclusive Package Tours*”, California, Journal of Travel Research, Vol.39, Nr.1, Sage Publications Inc., August.

İçöz O., (2003), “*Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*”, Ankara, Turhan Kitabevi Yayınları.

İçöz O., (2007), “*Genel Turizm*” Ankara, Turan Kitabevi

John Cousins, David Foskett ve Cailein Gillespie, (2002), “*Food and Beverage Management*”, Prentice Hall, England,

Jorgensen F. and Solvoll G., (1996) “*Demand Models For Inclusive Tour Charter: The Norwegian Case*”, Great Britain, Tourism Management, Vol.17, Nr.1, Elsevier Science Ltd., February.

Kabacık M., (2008), “*Dört Ve Beş Yıldızlı Otel Mutfaklarında Çalışan Personelin Gıda Güvenliği Konusundaki Bilgilerinin Saptanması*”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çocuk Gelişimi ve Ev Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kalaycı Ş. (2016), “*SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*”, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.

Kanten P., Yeşiltaş M., Arslan R., (2015), “*Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşılı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü*” Erzurum, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 29, Sayı: 2.

Karaatlı, M., (2010), “*SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*”, Kalaycı, Ş. (Ed.), Verilerin Düzenlenmesi ve Gösterimi (3-42), Ankara, Asil Yayıncılık.

Kaya, A. (2000), “*Misafirperverlik Endüstrisinde Temel Mutfak Bilgisi*”, İzmir, Güneş Ofset Matbaacılık.

Kayayurt, Y., (2002), “ *Dört, Beş Yıldızlı Otel Mutfaklarında Çalışan Personelin Yiyecek Hazırlama, Pişirme ve Saklama Konusundaki Bilgi Düzeylerinin Tespiti ve Buna Uygun Hizmet İçi Eğitim Programı Önerisi*”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Aile Ekonomisi ve Beslenme Eğitimi Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kayış, A. (2010). “*SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*”, Kalaycı, Ş. (Ed.), *Güvenirlilik Analizi*, (s.405-419), Ankara, Asil Yayıncılık.

Kayış, A. (2016),”Güvenirlilik Analizi”, (Şeref Kalaycı Editör), “*SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*” (ss.404-425), 7. Baskı, Ankara, Asil Yayıncılık.

Kocaman S., (2012), “*Turistik Bir Ürün Olarak Her Şey Dahil Sisteminin Yasam Seyrinin Analizi: Alanya Örneği*” Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm işletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Koçak N., (2004), “*Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*”, Ankara, Detay Yayıncılık.

Kozak A. M., (2004), “*Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örnek Olaylar*”, Ankara, Detay Yayıncılık.

Kozak, A. M., (2011), “*Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*”, Ankara, Detay Yayıncılık.

Kozak, A. M., vd., (2012), “*Otel İşletmeciliği*”, (Nazmi Kozak Editör), Ankara, Detay Yayıncılık.

Kozak A. M., Azaltun M., Çetinel G. F., Denizler D., Maviş F. Ahıpaşaoğlu S., Albek E., (2002). “*Otel İşletmeciliğinde Destek Hizmetleri*”, (Çakır Pembegöl Ed.). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakóltesi Yayınları No: 747.

Kozak A.M., Emeksiz M. ve Yolal M., (2008), “*Otel İşletmeciliği ve Konaklama Hizmetleri*” Eskişehir, (İrfan Arıkan Editor), Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kozak, N. ve Çakıcı C., (2002), “*Otel İşletmeciliği*”, Ankara, Detay Yayıncılık.

Küçükaslan N., (2011), “*Yiyecek İçecek İşletmelerinde Mutfak Hizmetleri Yönetimi*”, Ankara, Detay Yayıncılık.

Maviş F., (2006), “*Otel Yönetimi*”, Ankara, Detay Yayıncılık.

Medlik, S. (Çev. Ömer L. Met), (1997), “*Otel İşletmeciliği*”, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayını.

MEGEP, (Mesleki Eğitim Ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), (2007), “*Konaklama ve Seyahat Hizmetleri Turizm İşletmeleri*”, Millî Eğitim Bakanlığı, Ankara.

Menekşe R., (2005), “*Her şey Dahil Sisteminin ve Sistemden Faydalananlar Açısından Etkilerinin Otel Yöneticilerinin Gözünden Değerlendirilmesi: Marmaris Örneği*”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1, 97-124.

Mısırlı İ., (2002), “*Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*”, Ankara, Detay Yayınları.

Murphy Peter E., (1985), “*Tourism*”, New York, Methuen Inc.

Mussman, K. D.,Pahalı, C., Akyürek, F., (1997), “*Konaklama Tesislerinde Mutfak Hizmetleri*”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını.

Oğan Y., (2015), “*Konaklama İşletmelerinde Kalite Maliyet Sistemi ve Doğu Karadeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Niğe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğe.

Oktar, H., (2008), “*Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Her Şey Dahil Sisteminin İşgörenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Olalı H. ve Korzay M., (1993), “*Otel İşletmeciliği*”, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Oral, S., (2005), “*Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri Geliştirilmiş ve Gözden Geçirilmiş 5. Baskı*”, Ankara, Detay Yayıncılık.

Özdemir B., (2001), “*Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi Ve Her Şey Dahil (Allinclusive) Uygulamasının Mutfak Yönetimine Etkileri Üzerine Sektörel Bir Araştırma*”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm işletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Özgüç N., (1998), “*Turizm Coğrafyası: Özellikler-Bölgeler*”, İstanbul, Çantay Kitabevi.

Poon, A. (1998), “*All-Inclusive Resorts, Travel and Tourism Analyst*”, (6): 62-77

Resmi Gazete, (21 Haziran 2005), Turizm Yatırımları ve Nitelikleri Yönetmeliği, m:19,Resmi Gazete no:25852, Gazete Karar Sayısı: 2005/8948, Ankara.

Sanı A. R., (2011), “*Türkiye’deki Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Her Şey Dahil Sistemin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi: İranlı Turistler Örneği*”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Sarıoğlan M., (2011), “*Konaklama İşletmelerinde Analitik Hiyerarşı Prosesi Yöntemi İle Tedarikçi Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*”. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, Balıkesir.

Sarışık, M., (1998), “*Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Beş Yıldızlı Otellerde Standart Yiyecek Maliyet Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma*”, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Sayın, K., (2008), “*Konaklama İşletmelerinde Ön büro İşlemleri*”, Yayınlanmamış Ders Notu, Taşucu.

Şener B., (2007), “*Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*”, Ankara, Detay Yayıncılık.

Şimşek, O. U., (2006), “*Üç, Dört, Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Mutfak Personelinin Görüşleri Doğrultusunda Çalıştıkları Mutfaklardaki Gıda Güvenliği Uygulamalarının Değerlendirilmesi*”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Sipahi, B., Yurtkoru E. S. & Çinko M. (2006), “*Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*”, İstanbul, BetaYayıncılık.

Sökmen A., (2010) “*Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*”, Ankara, Detay Yayıncılık.

Susever E. A., (2014), “*Pazarlama İletişimi Aracı Olarak Her Şey Dahil Sisteminin Türk Mutfağı Tanıtımındaki Yeri*”, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, İstanbul.

Süklüm N., (2006), “*Türkiye’de Hizmet Sektöründeki Turizm İşletmelerinde Uygulanan ‘Herşey Dahil’ Sisteminin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Ölçülenmesi ve Bir Alan Araştırması*”, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Taşkın E., (1997), “*Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması*” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü, (2009), “*Yiyecek ve İçecek Servisi El Kitabı*”, Ankara, Hazar Reklam.

Tosun K., (1992), “*İşletme Yönetimi*”, (6. Baskı), Ankara, Savaş Yayınları.

Tümer H., (2008), “*Toplu Beslenme Hizmeti Verilen Kurumlarda Mutfak Planının İncelenmesi ve Mutfak Planının İş Akışına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*”, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Toplu Beslenme Sistemleri Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Üner, M.M., Sökmen, A. ve Birkan, İ., (2006), “*Türkiye’de Her şey Dahil Uygulamasının Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Etkisi:Antalya Örneği*”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi 17,1, s.35-50.

Yarcan S. ve Peköz M., (1997), “*Seyahat İşletmeleri*”, (2. Basım), İstanbul, Bogaziçi Üniversitesi Yayınları.

Yaşar, M., (2014), “*İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması*”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 36 (3), 59-75.

Yazıcıoğlu Y. ve Erdoğan S., (2007), “*SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*”, (4. Baskı), Ankara, Detay Yayıncılık.

Yıldırım G., Kocadağ, G.B., ve Oktay, S., (2007), “*Turizmde, Gıda Hazırlamada Dikkat Edilmesi Gereken Sağlık Kuralları*”, Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu Bildiri Kitabı (ss.402- 409), İzmir.

Yıldız Ş., (2011), “*Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta.

Yılmaz, Y., (2005), “*Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet ve Satış Analizi*”, (Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı), Ankara, Detay Yayıncılık.

Yılmaz Y., (2012), “*Konaklama & Ağırlama İşletmelerinde Servis Tekniği ve Yönetimi*”, (8. Baskı), Ankara, Detay Yayıncılık.

Yörükoğlu İ. ve Altuğ M., (1998), “*Konaklama-Ağırlama İşletmelerinde Servis Yönetimi*”, (3. Baskı), Ankara, Detay Yayıncılık.

Wong, C. S. and Kwong, W. Y., (2004), “*Outbound Tourists' Selection Criteria for Choosing All-Inclusive Package tours, Tourism Management*”, (25): 581-592.

http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/yiyecekicecek/moduller/modern_usullerde_servis.pdf Erişim Tarihi: (17.05.2016)

<http://www.muglakulturturizm.gov.tr/TR,155861/bakanlik-belgeli-isletmeler.html> (13.03.2016)

EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalındaki Yüksek Lisans tezim için, Doç. Dr. Murat Çuhadar danışmanlığında, tarafımdan yürütülmektedir. Araştırmanın amacı her şey dahil uygulamasının yiyecek içecek yönetimine getirebileceği olumlu ya da olumsuz etkileri belirlemektir. Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Yusuf ÇUHADAR
Süleyman Demirel Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN YIYİCEK İÇECEK YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ: BODRUM VE ÇEVRESİNDE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Tesisinizin Adı :

Tesisinizin Türü :

Tesisinizin Yatak Kapasitesi :

Anketi Cevaplayan Kişinin Yaşı :

Anketi Cevaplayan Kişinin Görevi :

1. Yiyecek içecek departmanında çalışan personel sayısı nedir?

2. Yiyecek içecek departmanının doğrudan bağlı olduğu yönetici hangisidir?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Genel müdür | <input type="checkbox"/> Restoran yöneticisi |
| <input type="checkbox"/> Genel müdür yardımcısı | <input type="checkbox"/> Diğer : |
| <input type="checkbox"/> Yiyecek içecek müdürü | |

3. Aşağıdaki bölümlerden hangileri doğrudan yiyecek içecek departmanına bağlıdır?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Satın alma | <input type="checkbox"/> Artık ve çöplerin toplandığı bölüm |
| <input type="checkbox"/> Teslim alma | <input type="checkbox"/> Diğer : |
| <input type="checkbox"/> Depolama | |
| <input type="checkbox"/> Bulaşık yıkama | |

4. Yiyecek içecek departmanının bölümleri nelerdir?

- Mutfak
- Servis
- Bar

5. Yiyecek içecek departmanında iş bölümü nasıldır?

- F&B müdürü - F&B müdür yrd. – kısım müdürleri – kısım şefleri – kısım şefi yrd.
- F&B müdürü - F&B müdür yrd. – kısım müdürleri – kısım şefleri –
- F&B müdürü - kısım müdürleri – kısım şefi yrd.
- Diğer :

6. Tesisinizde hangi ülke mutfaklarından çeşitler sunulmaktadır?

- Türk mutfağı
- Fransız mutfağı
- İtalyan mutfağı
- Çin mutfağı
- Rus mutfağı
- Diğer :

7. Yiyecek içecek departmanında verilen servis şekli nedir?

- A la Carte
- Açık büfe
- Diğer :

8. Yiyecek içecek departmanında kaç vardiya çalışılmaktadır?

- 3 vardiya
- 2 vardiya
- Tek vardiya
- Diğer :

9. Yiyecek içecek personeli mesai saatinin dışında fazla çalışma yapıyor mu?

- Her gün
- Ortalama haftada 1 gün
- Ortalama haftada 2 gün
- Ortalama haftada 3 gün
- Ortalama haftada 4 gün
- Ortalama haftada 5 gün
- Ortalama haftada 6 gün
- Hiçbir zaman

10. Yiyecek içecek departmanında yemek üretiminde donmuş gıdalar kullanılıyor mu?

- Her yemeğin üretiminde
- Çoğu yemeğin üretiminde
- Bazı yemeklerin üretiminde
- Çok az yemeğin üretiminde
- Hiçbir yemeğin üretiminde

11. Menü planlamasını kim yapıyor?

- Yiyecek içecek müdürü
- Tesis dışından bir uzman
- Tesis içinden bir uzman
- Tesis üst yönetimi
- Aşçıbaşı
- Tesisin bağlı olduğu bir ofis
- Tesiste oluşturulan bir kurul
- Diğer :

Menüyü bir kurul planlıyorsa bu kurul kimlerden oluşuyor?

- Yiyecek içecek müdürü
- Tesis dışından bir uzman
- Tesis içinden bir uzman
- Tesis üst yönetimi
- Aşçıbaşı
- Tesisin bağlı olduğu bir ofis
- Diğer :

12. Hangi tür menü kullanılıyor?

- Devirli menü Sabit menü Diğer :.....

13. Yiyecek içecek departmanının açık olduğu saatler nelerdir?

- 24 saat 8:00 – 24:00 arası Diğer :.....

14. Standart satın alma özellikleri formu kullanılıyor mu?

- Formlar geliştirilmiş ve kullanılıyor
 Formlar kısmen geliştirilmiş ve kullanılıyor
 Formlar geliştirilmiş ama kullanılmıyor
 Formlar geliştirilmemiş

15. Standart verim testleri kullanılıyor mu?

- Testler yapılmış ve kullanılıyor
 Testler kısmen yapılmış ve kullanılıyor
 Testler yapılmış ama kullanılmıyor
 Testler yapılmamış

16. Standart reçeteler kullanılıyor mu?

- Reçeteler geliştirilmiş ve kullanılıyor
 Reçeteler kısmen geliştirilmiş ve kullanılıyor
 Reçeteler geliştirilmiş ama kullanılmıyor
 Reçeteler geliştirilmemiş

17. Standart porsiyonlar kullanılıyor mu?

- Porsiyonlar geliştirilmiş ve kullanılıyor
 Porsiyonlar kısmen geliştirilmiş ve kullanılıyor
 Porsiyonlar geliştirilmiş ama kullanılmıyor
 Porsiyonlar geliştirilmemiş

18. Üretim planlama yapılıyor mu?

- Planlama yapılıyor ve uygulanıyor
 Planlama yapılıyor ama uygulanmıyor
 Planlama yapılmıyor

19. Her şey dahil uygulaması çerçevesinde yiyecek içecek departmanı konuklara ne zaman hizmet sunmaktadır?

- Açık olduğu her saatte Diğer :.....
 Sadece kahvaltıda
 Sadece öğle yemeğinde
 Sadece akşam yemeğinde
 Kahvaltı ve öğle yemeğinde
 Kahvaltı ve akşam yemeğinde
 Tüm öğünlerde
 Tüm öğünlerde ve gece yemeği

20. Her şey dahil uygulaması çerçevesinde yiyecek içecek departmanı dışında yiyecek içecek hizmeti sunan bölüm var mı?

- Sahil bar dahilinde
- Snack bar dahilinde
- Özellikli restoranlar dahilinde
- Diğer :.....
- Böyle bir hizmet sunulmuyor

Aşağıdaki tabloda her şey dahil uygulamasının yiyecek-içecek üzerine etkilerini saptamaya yönelik düşüncenizi en iyi açıklayan ifadenin numarasının altına çarpı (X) işareti koyunuz.

- Tamamen katılıyorum 5
- Katılıyorum 4
- Kararsızım 3
- Katılmıyorum 2
- Hiç katılmıyorum 1

	5	4	3	2	1
<i>Her şey dahil ile yiyecek içecek bölümünde daha az kalifiye işgücü çalıştırılmaktadır.</i>					
<i>Her şey dahil sistemi yiyecek içecek bölümünde teknoloji kullanımını arttırmaktadır</i>					
<i>Her şey dahil sistemi yemek artıklarında çoğalmaya neden olmaktadır</i>					
<i>Her şey dahil sistemi yiyecek içecek bölümünde hazırlık çalışmalarını arttırmaktadır</i>					
<i>Her şey dahil sistemi tesiste yiyecek içecek tüketimini arttırmaktadır.</i>					
<i>Her şey dahil yiyecek içecek bölümünde çok sayıda işgören çalıştırmayı gerektirir</i>					
<i>Her şey dahil nedeniyle üretilen yeme içme kalitesi düşmektedir</i>					
<i>Her şey dahil sistemi yemek çeşitlerini sınırlandırmayı zorunlu kılmaktadır</i>					

Aşağıdaki tabloda belirtilen konularda her şey dahil uygulamasının ne derece olumlu ya da olumsuz olduğunu belirlemek için düşüncenizi en iyi açıklayan ifadenin altındaki boşluğa çarpı (X) işareti koyunuz.

	Tamamen Olumlu	Olumlu	Ne Olumlu Ne Olumsuz	Olumsuz	Tamamen Olumsuz
Menü planlama					
Yiyecek içecek personelinin temini					
Yiyecek içecek personelinin eğitimi					
Yiyecek içecek personelinin motivasyonu					
Yiyecek içecek kalite kontrolü					
Yiyecek içecek maliyet kontrolü					
Yiyecek içecek hijyenik şartların sağlanmasını					
Yiyecek içecek araç-gereçlerinin bakımını					

Yukarıda sayılanlardan bazılarında ya da tamamında olumsuzluklar görülüyor ise bunların nedenleri genel olarak neler olabilir?

- Büyük miktarda yiyecek içecek üretimi
- Belirli maliyet sınırları arasında üretim
- Dar bir zaman diliminde üretim yapma zorunluluğu
- Kalifiye iş gücünün bulunmaması
- Yeterli sayıda iş gücünün bulunmaması
- Mutfak çalışma alanlarındaki yetersizlikler
- Mutfak araç – gereçlerdeki yetersizlikler
- Diğer :.....

Anket sona ermiştir.

Katıldığınız için teşekkür ederim.

Ek 2: Özgeçmiş

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Yusuf ÇUHADAR
TC :17309255338
Doğum Tarihi ve Yeri : 23.05.1986/ISPARTA
Askerlik Durumu : Muaf
Ehliyet : B-A2
Ev Adresi : Turan mahallesi 2209 sokak ISPARTA
Tel : 505 372 32 77
Mail : ysfcuhadar@windowslive.com

EĞİTİM

- Anadolu Üniversitesi Turizm Fakültesi Turizm ve Otel işletmeciliği Lisans (3.06)
- Süleyman Demirel Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Yüksek lisans (3.63)

İŞ TECRÜBESİ

- T.C. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi / Turizm İşl. ve Otel. Yük./ Öğr. Gör. (2016)
- Tropicana Beach Hotel / Ön Büro Sorumlusu (2015)
- The Green Park Kartepe Resort Hotel / Ön Büro Resepsiyon Şefi (2014)
- Maça Kızı Otel / Ön Büro Night Auditor/ (2014)
- The Green Park Kartepe Resort Hotel / Ön Büro Resepsiyonist (2013)
- Perlita Marınhan Hotel / Ön Büro Night Auditor/ (2013)
- Paşam İnternet Cafe / İşletmeci (2012)
- Le Chateau de Prestige Resort Spa & Thalasso Delux / Ön büro staj (2010)

YABANCI DİLLER

İngilizce (İyi)
Almanca (Başlangıç)
Rusça (Başlangıç)

BİLGİSAYAR BİLGİSİ

Opera, Elektra (Çok iyi Düzeyde)
Fidelio, Rmos (İyi Düzeyde)
Ms Office (İyi Düzeyde)
SPSS (Orta Düzeyde)